

# „Wir brauchen Menschen, die für etwas stehen“

An welchen Punkten sich bei Unternehmenswerten entscheidet, ob sie auf dem Papier bleiben oder tatsächlich gelebt werden – darüber sprach **Heidi Aichinger** mit Arbeitspsychologin und Autorin **Sabine Lengyel-Sigl**.

**STANDARD:** *Es scheint, als berge die Arbeit an Unternehmenswerten die Lösung aller Probleme. Wie sehen Sie das?*

**Lengyel-Sigl:** Immer wenn die Zeiten schwerer werden und das Sparen oder Drehen an betriebswirtschaftlichen Zahlen erschöpft ist, erreicht man einen Punkt, an dem man sich fragen muss, wie man trotzdem Leistungsbereitschaft, Kreativität und Innovationskraft erhalten kann. Und da bleibt aus der Sicht der Eigentümer oder Managementteams nur noch der Hebel der Kultur.

**STANDARD:** *Und da kommt das Gros erst jetzt drauf?*

**Lengyel-Sigl:** Einen Grund dafür sehe ich darin, dass es eben nicht *die eine* Kultur, die entweder richtig oder falsch ist, gibt. Man muss sich damit tiefer beschäftigen, damit man damit auch etwas bewirken kann. Einen weiteren habe ich im Zuge zahlreicher Coachings und Seminare erlebt: In den letzten Jahren ist der Ton sehr viel rauer geworden. Viele Menschen wollen sich auch einfach nicht mehr schlecht behandeln lassen. Auch das fördert die Rückbesinnung auf Wertschätzung und Anerkennung oder die Suche nach der eigenen Selbstachtung und Würde.

**STANDARD:** *Sie haben bereits vor zwei Jahren begonnen, an Ihrem Buch zu schreiben. Wie war die Resonanz unter Kollegen, Partnern?*

**Lengyel-Sigl:** Die haben mich gefragt, ob ich nicht zu einem brisanteren Thema etwas schreiben möchte (*lacht*). Aber mir war damals schon klar, dass ich genau dort meine Kompetenz als Arbeitspsychologin einbringen und ein Konzept erstellen kann, das dabei unterstützt, die entsprechenden Themen bzw. Haltungen zu trainieren und auch im Alltag umzusetzen. Um die Umsetzbarkeit im Alltag ist es mir vor allem gegangen. Es nützt ja alles nichts, wenn es sich nur auf einer intellektuellen Ebene abspielt und die emotionale Ebene nicht erreicht.

**STANDARD:** *Viele Unternehmen tun sich schwer damit, Werte nach innen wie nach außen zu kommunizieren. Einerseits sollen Werte möglichst breit gefasst sein, damit sich möglichst viele damit identifizieren können, andererseits verführt eine inhaltliche Breite auch zur Inhaltsleere, zu Allerweltswerten ...*

**Lengyel-Sigl:** Das Problem sehe ich hier nicht in einer breiter gefassten Formulierung von Werten an sich, sondern eher dort, wenn ein Handeln wider die Werte nicht sanktioniert wird oder das Handeln nach bestimmten Werten nicht eingefordert werden kann. Wenn das nicht gegeben ist, ist alle Mühe umsonst. Dann hören Sie den Satz: „Ja, Werte haben wir schon. Irgendwo stehen die auch.“ Und das kann es ja nicht sein. Der Wert ist eine innere Haltung. Und wenn ich sage, ich möchte wertschätzend kommunizieren, steht eine Haltung dahinter, die besagt: Wir anerkennen mit Worten, was z. B. ein Mitarbeiter für

unser Unternehmen leistet. Und diese Haltung mündet in entsprechendes Verhalten. Und nicht in: Ich muss mich bei meinen Mitarbeitern nicht dafür bedanken, dass sie bei uns ihren Job pflichtbewusst erfüllen.

**STANDARD:** *Warum tun sich häufig große Unternehmen schwerer, Werte zu leben?*

**Lengyel-Sigl:** Es gibt viele Konzerne, wo das gut funktioniert – das muss man auch sagen. Schwierig wird es dort, und das beobachten wir in der Praxis nicht selten, dass es einen Unternehmenslenker gibt, einen Betriebswirt, der die Beherrschung der Zahlen in den Fokus legt. Das ist auch gut so, das kann er oder sie, und das ist deren Job. Aber: Das Pendant dazu, jener Part, der sich um Emotionen und Werte kümmert, um Vision und Sinn, das wird meistens nicht errichtet. Wenn man aber an gewisse Pioniere denkt, die Außergewöhnliches geleistet haben, konnten die meistens beides – oder haben sogar eher ihren Fokus auf das Emotionale, die Vision und den Sinn gelegt und sich einen Finanzer an die Seite geholt.

**STANDARD:** *So viele charismatische Führungskräfte gibt es nicht ...*

**Lengyel-Sigl:** Das ist unser Problem. Wir halten an einem Managerbild fest, das eher kühl und mit dem Grundsatz behaftet ist: sachlich – ja, emotional – nein. Das lockt aber niemanden zu Hochleistungen. Was wir oft beobachten, sind Unternehmen, die auf einem bestimmten Leistungslevel dahinfahren, sagen wir 80 Prozent des Möglichen, und die sich dann mit anderen Unternehmen mit ähnlichem Leistungslevel benchmarken. Und darauf fußt dann die vermeintliche Erkenntnis, dass „eh alles passt“. Auf diese Weise werden aber Potenziale in der eigenen Organisation nicht erkannt. Meiner Ansicht nach braucht es wieder mehr charismatische Menschen. Menschen, die Rückgrat haben, die für etwas stehen. Dazu gehört auch die Härte zu sanktionieren – zu belohnen, aber auch zu bestrafen. Und diese Härte fordert mein Konzept auch, das ist kein „Weichschieber-Konzept“, ganz sicher kein Wohlfühlprogramm, sondern eines, das Kommunikation auf Augenhöhe fördert – nach bestimmten Regeln – und das dadurch Potenziale öffnet.

**STANDARD:** *Werte zu leben und zu etablieren, auch Charisma sind nicht selten mit Erfahrung, mit Alter verbunden. Wir leben heute in einer Zeit sehr junger Führungskräfte. Geht das mit Ihrem Konzept zusammen?*

**Lengyel-Sigl:** Absolut. Charisma geht ja auch mit dem Brennen und der Leidenschaft für etwas einher. Das ist altersunabhängig und den Wunsch nach Wertschätzung, Respekt und Toleranz entwickeln wir als Mensch ebenso unabhängig vom Alter. Wo vielleicht die Schwierigkeit bei den Jungen sein könnte, ist, dass sie nicht wissen, wie sie die Werte auch umsetzen, wie sie diese kommunizieren, auf ein organisationales Setting legen. Auch weil sie etwas anderes vorgelebt bekommen haben. Aber das kann man üben.

**STANDARD:** *Was bringt Ihr Buch dem Leser, der Leserin?*

**Lengyel-Sigl:** Die Mitarbeiter können ihren Selbstwert erhöhen, Sinn erleben, sie erkranken weniger oft an Burnout, und andere Faktoren wie Mobbing werden über dieses Programm ebenso reduziert. Die Menschen fühlen sich glücklicher, wertgeschätzter, das steigert natürlich Motivation und Leistungsbereitschaft. Und den Führungskräften bringt es – abgesehen davon, dass sie ja Ähnliches als Menschen erleben, dass ihre Organisation konfliktfester wird. Sie erleben weniger Konflikte und müssen auf höherer Ebene dadurch auch weniger Probleme lösen. Sie erleben mehr emotionale Unterstützung und Vertrauen, Motivation und Eigeninitiative von ihren Mitarbeitern und können dadurch mehr delegieren. Und das ist als Führungskraft eine wesentliche Frage, ob ich den sprichwörtlichen Karren immer selbst ziehen muss oder ob seine Mitarbeiter kommen, etwas anbieten und sagen: „Wir hätten da eine Idee.“



**Sabine Lengyel-Sigl** (Jahrgang 1968) leitet das von ihr gegründete Beratungsinstitut Resi Psychology. Sie studierte Psychologie an der Karl-Franzens-Universität Graz mit Schwerpunkt Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologie sowie Differenzielle Psychologie. Das aktuelle Buch *Corporate Awareness – Werte und die (R)Evolution der Arbeit* kann unter [www.resipsychology.com/buchbestellung](http://www.resipsychology.com/buchbestellung) sowie über den Buchhandel bezogen werden.