Persönlicher Impuls

Werte übersetzen, wie aus Haltung konkrete Führung entsteht

Werte helfen Klarheit zu bekommen und Verantwortung bewusst zu tragen. Quelle: Unsplash, Redd Francisco / zVg.

Werte sind wichtig, darüber besteht meist schnell Einigkeit. Die eigentliche Frage kommt danach: Wie werden aus Werten konkrete Entscheidungen?

Gerade für Menschen in Verantwortung reicht es nicht, Werte zu kennen oder ihnen grundsätzlich zuzustimmen. Entscheidend ist, wie sie das eigene Handeln prägen. Denn zwischen Überzeugung und Entscheidung liegt ein Schritt, der bewusst gegangen werden muss.

Die christliche Tradition bietet dafür eine klare Grundlage. In der christlichen Soziallehre wird der Mensch als Person verstanden, die Verantwortung trägt und in Beziehung lebt. Daraus ergeben sich Orientierungen, die bis heute prägen,

etwa die Achtung der Würde jedes Einzelnen und die Verantwortung für das eigene Handeln im grösseren Zusammenhang.

Der Mensch im Mittelpunkt

Ähnliche Gedanken finden sich auch in modernen Führungsansätzen. Das dienende Führungsverständnis, wie es Robert K. Greenleaf beschrieben hat (vgl. Robert K. Greenleaf, The Servant as Leader (1970), sowie Edgar H. Schein, Organizational Culture and Leadership (insbesondere 3. Auflage 2004 bzw. 5. Auflage 2017 mit Peter A. Schein), stellt den Menschen bewusst in den Mittelpunkt. Führung wird hier nicht als Durchsetzung von Interessen verstanden, sondern als Verantwortung für Entwicklung und Wachstum.

Gleichzeitig zeigt Edgar H. Schein, wie stark Führung die Kultur einer Organisation prägt. Was Führung vorlebt, wird übernommen. Was nicht angesprochen wird, wirkt trotzdem. Doch diese Orientierungen wirken nicht von selbst, sie müssen übersetzt werden.

Was bedeutet es konkret, den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen und Entscheidungen zum Beispiel so zu treffen, dass sie nicht nur effizient sind, sondern auch nachvollziehbar wahrgenommen und verantwortbar sind?

Unsicherheit durch fehlende Umsetzung

Da schliesst sich die Erkenntnis an, dass Verantwortung nicht nur heisst, Ergebnisse zu liefern, sondern auch die Auswirkungen des eigenen Handelns mitzudenken.

Dann müssen wir auch die Frage beantworten, was Gemeinwohl bedeutet. Es heisst, nicht nur die eigene Organisation im Blick zu haben, sondern auch das, was über sie hinauswirkt. Solche Übersetzungen sind entscheidend, erst so werden Werte handlungsfähig.

In meiner Arbeit erlebe ich immer wieder, dass genau dieser Schritt oft fehlt. Werte sind vorhanden, aber sie sind nicht geklärt oder nicht in konkrete Leitlinien übersetzt. Damit entsteht grosse Unsicherheit.

> Dort, wo Menschen ihre Werte bewusst klären und in ihr Handeln übersetzen, entsteht Orientierung. Entscheidungen werden klarer, Kommunikation wird nachvollziehbarer und Führung gewinnt an

> Verlässlichkeit.

Ein hilfreicher Zugang kann sein, sich diese Fragen bewusst zu stellen: Woran will ich mein Entscheiden ausrichten? Was ist für mich nicht verhandelbar? Und woran sollen andere erkennen können, wofür ich stehe? Solche Klärungen machen Werte greifbar und im Alltag wirksam.

Werte als gelebte Haltung

Die christliche Perspektive geht dabei noch einen Schritt weiter. Sie versteht Werte nicht nur als Prinzipien, sondern als gelebte Haltung, die sich im Alltag zeigt und im Umgang mit anderen sichtbar wird.

Als VCU Schweiz sehen wir genau hier einen wichtigen Auftrag. Wir schaffen Räume, in denen diese Übersetzung möglich wird, vom Wert zur konkreten Führungspraxis.

Denn letztlich entscheidet sich Führung nicht an der Frage, ob wir Werte haben, sondern daran, ob wir sie im Alltag wirksam machen.

> Werte werden erst wirksam, wenn sie in Entscheidungen sichtbar werden.

Gerade in einer Zeit, in der Entscheidungen komplexer werden und Sicherheiten abnehmen, gewinnt die Frage nach Orientierung an Gewicht. Werte sind dabei kein Zusatz, sondern eine notwendige Grundlage. Sie helfen, Klarheit zu gewinnen, Verantwortung bewusst zu tragen und auch unter Unsicherheit handlungsfähig zu bleiben.

Dieser Beitrag ist Teil einer fünfteiligen Serie, die beleuchtet, was werteorientiertes Wirtschaften heute bedeutet. Nicht als theoretisches Konzept, sondern als konkrete Grundlage für Führung und Verantwortung im Alltag. Sie führt von grundlegenden Fragen der Orientierung über die Bedeutung von Austausch und Führung bis hin zur persönlichen Klärung und Umsetzung von Werten im unternehmerischen Handeln. Zum vorherigen Teil der Serie geht es hier.

Zur Autorin: Ulrike Clasen ist Unternehmerin und begleitet seit über 20 Jahren Führungskräfte und Organisationen in Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. In ihrer Arbeit verbindet sie strategische Fragestellungen mit Themen wie gelingende Zusammenarbeit, Resilienz und verantwortungsvoller Führung. Sie ist Inhaberin der Netzwerk Kadertraining GmbH und Mitinitiantin von Strategify, einer

Plattform, die KI-gestützte Analysen mit menschlicher Urteilsfähigkeit verbindet und so insbesondere bei komplexen Entscheidungen Orientierung bietet. Als Zentralpräsidentin der VCU Schweiz (Vereinigung Christlicher Unternehmerinnen und Unternehmer) setzt sie sich für werteorientiertes Unternehmertum ein. Ihr Anliegen ist es, Menschen zusammenzubringen, die Verantwortung tragen und Wirtschaft bewusst gestalten wollen.

Datum: 24.08.2026
Autor: Ulrike Clasen
Quelle: Livenet

Tags
Leben als Christ
Ratgeber
Leadership