

# Werte schaffen: Mission impossible?

Die Rufe nach Wertewandel und funktionierenden Managementsystemen werden lauter, gerade unter dem Aspekt einer Krise. Jetzige Generationen an Unternehmern und Führungskräften sind mit der Globalisierung «gross» geworden. Sie sind konfrontiert mit einem kaum entwirrbaren Dickicht neu definierter Regeln für ein erfolgreiches Wirtschaften in undurchsichtigen, komplexen Märkten.

Der weltweite Mitbewerberdruck verschärft die Bedingungen, unter denen sie arbeiten. Zudem werden sie nicht fürs «Parken» bezahlt, sondern für Speed in der Kurve, für Umsatzwachstum, Kostenreduktion, mehr Gewinnausschüttung, und all das bitte bis Quartalsende. Ergebnisorientierung schlägt Nachhaltigkeit.

Keine gemütliche Vorstellung, und dennoch: Wie kann man dieser Herausforderung Herr und Frau werden? Mit einem Fundament aus Orientierung, Sicherheit und emotionalem Halt? Wagen wir einen kleinen Exkurs in die Welt der BestPerformer ...

Es gibt sie, die Unternehmen, die starke Resultate erzielen ohne erheblichen Verschleiss von Ressourcen. Alles läuft rund, ohne Reibungsverluste, wie geschmiert. Umsätze steigen. Führung und Mitarbeitende sind motiviert, ihr Bestes zu geben. Es macht Spass, am Unternehmenserfolg aktiv mitzuwirken. Kunden und Lieferanten sind vom Unternehmen und dessen Leistungen überzeugt. – Was haben diese Unternehmen, was andere nicht haben?

## Leidenschaft und Begeisterung

Der kleinste gemeinsame Nenner in diesen Unternehmen ist die Denkhaltung, die Mitverantwortung, Wertschätzung und Qualität vereint. Der Wert «Menschen» in diesen Firmen sind herausragende Persönlichkeiten, Führung und Mitarbeitende gleichermaßen. Sie wollen etwas bewegen, den Wert «Unternehmenserfolg». Sie sind kreativ, mutig und bereit, alles zu verändern. Sie sehen Sinn in dem, was zu tun ist, und halten sich an die

Sache, zum Wohle des Gesamtunternehmens. Es wird mehr experimentiert und somit innoviert, es wird mehr gelacht, und alle Ideen und Strategien werden als Einheit mit der Einheit (Team) diskutiert und verabschiedet. Dem gesamten kollektiven Wissen und Leistungspotenzial wird höchste Aufmerksamkeit geschenkt. Das wichtigste Wort «Wir» ist nicht nur ein Schlagwort, sondern Wirklichkeit. Klingt einfach, oder? – Ist es aber nicht ...

## Wertorientierung und Wertschöpfung gibt es nur im Doppelpack.

Im zweiten Artikel aus dieser Reihe «Werte-volles Denken und Handeln fördern» wird auf den Seiten 8 und 9 dieser Ausgabe ausgeführt, welche Rolle und welchen Einfluss unsere Berufs- und Weiterbildungsinstitute in der Ausbildung, Stärkung, Einführung und Priorisierung des leidenschaftlichen, wertorientierten und mitverantwortlichen Denkens und Handelns nehmen müssten.

Starke Leistungsgemeinschaften sind immer auch starke Wertegemeinschaften. Wenn auch der Unternehmenszweck einer der grössten Motivatoren zu sein scheint, so sind die Werte das verbindende Element und das Eintrittsticket für bilanzwirksamen Erfolg und langfristiges Wachstum. Wertorientierung und Wertschöpfung gibt es nur im Doppelpack. Das macht eine Fokussierung auf die Erreichung von Resultaten, im Einklang mit der «gemeinsamen Mission», erst möglich.

## Stabile Werte

Bitte teilen Sie mit mir den Gedanken, dass sich Werte an universelle Prinzipien anlehnen, die sich im Grunde mit den vier Dimensionen unserer Natur, Körper, Verstand, Herz und Geist, und den vier Grundbedürfnissen Leben, Lieben, Lernen und ein Lebenswerk schaffen befassen, und dies unabhängig von der Art des Unternehmens und deren Ebenen. Aus diesen Prinzipien heraus entwickelte Werte, wie zum Beispiel Integrität, Vertrauen, Mut, Fairness, Verantwortung und Respekt, bilden eine persönliche Landkarte, die Klarheit, Sicherheit, Orientierung, aber auch Flexibilität auf dem Weg der Zielerreichung gibt.

Das heisst konkret: Egal, wie gross die Veränderungen in den Märkten, in Kundenstrukturen, in der Strategielandschaft des Unternehmens auch sind, die prinzipienorientierten Werte unterliegen keinem Wandel, sind also nicht ebenfalls «Wackelkandidaten», sondern agieren wie Felsen, die den nötigen Halt in der tosenden Brandung der Veränderungen in der Unternehmensumwelt geben. Das unternehmerische Werteset in der Krise ist demnach dasselbe wie im Aufschwung. Es ist einzig und allein eine Frage der Interpretation und Übersetzung der Werte in ein adäquates, bewusstes und achtsames Handeln.

## Starke

Leistungsgemeinschaften sind immer auch starke Wertegemeinschaften.



© Gerd Altmann/Pixello

Werte nur in ein Leit(d)bild einzusperren, ist pure Verschwendung. Man muss sie leben.

### Werte leben

Werte nur in ein Leit(d)bild einzusperren, ist pure Verschwendung. Man muss sie leben. Werte sind also das Trimmeruder. Sie sind das kleine Ruder am grossen Ruder eines Flugzeugs «Unternehmen». Es ist dafür da, das Flugzeug «Unternehmen» leichter zu bewegen und zu steuern. Bleibt die Frage, wie sich diese Werte als Fundament modernen Managements und erfolgreicher Führung durchsetzen.

Mit dem «Walk the Talk». Die Wertefokussierung muss von der Führung angestossen und aktiv als «bestes Beispiel» begleitet werden. Der Erfolg wertezentrierten Managements hängt davon ab, ob alle Mitarbeitenden die Werte verstehen, für sich persönlich definieren können und wissen, wie jeder einzelne Wert innerhalb der eigenen Unternehmenskultur persönlich und im Kollektiv zu leben ist – nach innen und aussen. Dabei ist ein Dialog mit den Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung.

### Wertekultur einbetten

Operative Managementprinzipien spielen bei der Umsetzung einer Wertekultur eine grosse Rolle. Es müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu gehört neben der Nähe und Präsenz der Führung eine grosse Portion Transparenz und Kommunikation, gepaart mit grosser Beziehungsfähigkeit. In grö-

seren Unternehmen werden Wertezirkel und Sensibilisierungsprogramme wie interkulturelle Workshops, Führung von internationalen Gruppen zu einem Leistungsthema, wie Key Account Management etc. etabliert. Ich habe selber erfahren, was es bewirkt, den Strategieprozess eines Unternehmens für die nächsten zehn Jahre, gemeinsam mit 150 Kollegen aus aller Welt, innerhalb eines einwöchigen Workshops mit zu gestalten. Identifikationspotenzial pur!

Zusätzlich sind auf Werten aufgebaute Programme erfolgskritisch: Angenommen, zwei der Unternehmenswerte sind Mut und Vertrauen. Dann kann das «Küren des Fehlers des Monats» die Fehlertoleranz basierend auf diesen Werten stärken, die dann, nach Managementprinzipien übersetzt, mit einer Delegation und Dezentralisierung von Verantwortung, Kompetenzen und Aufgaben einhergeht.

Das Wirken in Unternehmen basiert also nicht nur auf fachlicher Kompetenz, sondern auch auf der emotionalen Auseinandersetzung mit den Werten des Unternehmens und deren Übersetzung in Denken und Handeln auf allen Stufen. Damit wird Vertrauen geschaffen, das Gefühl der Verbundenheit, und es entstehen gleichzeitig individuelle Gestaltungsspielräume für alle Protagonisten. Wo eine gelebte Wertekultur vorhanden ist, passiert auch jede Menge Wertschöpfung. In diesem Sinne: Let's go for it!



Sabine Grebien Stein

*grebien.performance+* ist Brückenbauer zwischen betriebswirtschaftlichem Know-how und persönlicher Verhaltenskompetenz für nationale wie internationale Unternehmen und Einzelpersonen mit dem Ziel der Erreichung der Best Performance für nachhaltigen Erfolg. [www.grebien-performance.ch](http://www.grebien-performance.ch)



Bruno Geiger

*GEIGER EVOLUTION* mobilisiert Einzelpersonen und Unternehmen in der aktiven Gestaltung attraktiver Zukunftsbilder und fördert die wirkungsvolle und erfolgreiche Umsetzung. Er ist Repräsentant Luzern der «Initiative Lebenskonzept Unternehmertum». [www.geiger-evolution.ch](http://www.geiger-evolution.ch)

Die «Initiative Lebenskonzept Unternehmertum» setzt sich politisch unabhängig für die Positionierung des verantwortungsvollen Unternehmertums in der Öffentlichkeit ein. [www.unternehmertumaktiv.com](http://www.unternehmertumaktiv.com)