

Unternehmenskultur

# Werte schaffen Werte

Wertorientierung und Wertschöpfung stellen keinen Widerspruch dar. Bilanzwirksam werden unternehmerische Werte jedoch nur, wenn sie von sämtlichen Mitarbeitenden gelebt und gepflegt werden.

Von Sabine Grebien und Bruno Geiger

In der Gesellschaft, in Unternehmen, im Sport und bei vielen anderen Interaktionen von Menschen bilden Werte das Fundament für einen grundsätzlich positiven Umgang miteinander. Traditionelle Werte wie Respekt, Treue und Ehrlichkeit haben in vielen Lebensbereichen bis heute Bestand, wenn auch in unterschiedlicher Ausprägung. Gleichzeitig hat der vielzitierte Wertewandel Werte wie Gewaltlosigkeit, Gerechtigkeit und Toleranz in ein ganz anderes Licht gerückt. Das Credo der letzten Jahrzehnte hiess Wachstum um jeden Preis. Das kurzfristige Denken und Handeln vieler Führungspersonlichkeiten prägte das gesellschaftliche Wertesystem nachhaltig. Mittlerweile lässt sich jedoch eine Trendwende feststellen. Das Scheitern von Werthaltungen, die auf kurzfristige Gewinnoptimierung angelegt sind, hat in den letzten Jahren dazu geführt, dass es salonfähig geworden ist, sich Fehler einzugestehen und die eigenen Grenzen – wie auch die Grenzen des Wachstums – anzuerkennen.

### Vorbilder prägen Werte

Der Aufbau von Werten in Kulturen – oder eben auch in Unternehmenskulturen – ist ein zeitintensiver Vorgang. Nur mit Konsequenz und Kontinuität lässt sich ein Wertesystem aufbauen oder verändern. Die Schlüsselpersonen in jedem Wertesystem sind Führungspersonlichkeiten, die das vorleben, was sie von den anderen Mitgliedern der Gemeinschaft erwarten. Führungskräfte, Politiker, Stars, Lehrer und Eltern sind prägende Leader in dieser Wertebildung. Das Verhalten dieser Vorbilder prägt unser Wertesystem und somit auch unsere Verhaltensweisen. In unserem Leben findet vieles in einem Dreiecksverhältnis statt, wie zum Beispiel die Beziehung zwischen Lehrer, Schüler und Eltern (Abb.1). In diesen Dreiecksverhältnissen gilt es, die verantwortungsvolle, nachhaltige und faire Balan-



Abb.1: Beispiele für Dreiecksverhältnisse in Wertesystemen.

ce zwischen den Mitspielern anzustreben und zu halten. Dennoch gibt es in all diesen Dreiecksbeziehungen einen Leader, der mit seinem Denken und Handeln eine prägende und gestalterische Rolle einnimmt. Sein Denken und Handeln entscheidet über Verzicht oder Wachstum, über Rücksichtnahme oder Vernichtung, über kurzfristigen Nutzen oder langfristige Prosperität.

### Werte verbinden Kulturen

Trotz aller kulturellen Unterschiede gibt es zwischen Kulturen viele verbindende Elemente. Der Schweizer Theologe, Philosoph und Ethiker Hans Küng bezeichnet diese transkulturellen Zusammenhänge in seinem «Manifest Globales Wirtschaftsethos» als «das gemeinsame Band». Küng fordert die Entwicklung eines Transkulturellen Management-Systems (TMS), in dem nicht die Differenzen, sondern eben die Gemeinsamkeiten, die alle menschlichen Kulturen an moralischen Werten und Erfahrungen aufweisen, im Mittelpunkt stehen. In den Augen von Küng soll nicht Diversität überwunden werden – ganz im Gegenteil. Es sollen nationale Kulturen, Berufs- und Unternehmenskulturen sowie individuelle Kulturen in einem Netzwerk der Vielfalt miteinander verbunden und durch das Band gemeinsam geteilter Prinzipien und Werte zusammengehalten und geleitet werden.

### Bildung als Fundament der Ethik

Die Bildung nimmt in der Vermittlung von Werten eine zentrale Stellung ein. Gerade in Bildungsinstitutionen, egal auf welcher Stufe, legen wir das Fundament, auf dem wir die Werte, die Moral und letztlich die Grundethik unseres Zusammenlebens aufbauen. Und in jedem Unterricht gibt es Möglichkeiten, kleine Beispiele einzubauen, welche den Kindern, den Jugendlichen und den Erwachsenen vor Augen führen, welche Konsequenzen ein wertorientiertes oder eben auch ein unethisches Denken und Handeln für uns alle hat.

Bei unserer Arbeit mit Bildungsinstituten fällt uns immer wieder auf, dass es speziell auch in Wirtschafts- und Führungslehrgängen von grossem Vorteil und Nutzen ist, einen neutralen Rahmen für Diskussionen und Streitgespräche zu schaffen. Ideal gestaltet sich die Zusammenarbeit mit Lehrpersonen, die ein unverkrampftes Selbstverständnis haben und selber ein offenes, enttabuisiertes und undogmatisches Denken und Handeln pflegen. Auf diese Weise kann zwischen Wissensträgern, Meinungsmachern, Führungsstellen, Mitarbeitenden, Dozierenden und Studierenden ein offener Informationsfluss entstehen, der eine welt-offene und nachhaltige Meinungsbildung ermöglicht.



## Nachhaltiges Wachstum ist gefragt

Die Forderungen nach einem Wertewandel im Management werden immer lauter. Jetzige Generationen von Unternehmern und Führungskräften sind mit der Globalisierung aufgewachsen. Sie werden konfrontiert mit einem kaum entwirrbaren Dickicht undurchsichtiger und komplexer Märkte. Der weltweite Innovations- und Mitbewerberdruck verschärft die Bedingungen, unter denen sie arbeiten. Zudem werden sie für Schnelligkeit, Umsatzwachstum, Kostenreduktion, mehr Gewinnausschüttung bezahlt. Hier schlägt die Ergebnisorientierung zu oft die Nachhaltigkeit. Wie kann man sich dieser Herausforderung stellen? Mit einem Fundament aus Orientierung, Sicherheit und emotionalem Halt?

Wagen wir einen kleinen Exkurs in die Welt der «Best Performer» auf allen Ebenen. Es gibt sie, die Unternehmen, die starke Resultate erzielen, ohne erheblichen Verschleiss von Ressourcen. Alles läuft wie geschmiert, ohne Anstrengung und Reibungsverluste. Der Umsatz steigt. Führung und Mitarbeitende sind motiviert, ihr Bestes zu geben, denn es macht ihnen Spass, am Unternehmenserfolg aktiv mitzuwirken. Die Kunden und die Lieferanten sind vom Unternehmen und dessen Leistungen überzeugt. Was haben diese Unternehmen, was andere nicht haben?

Wertschöpfung dank Wertorientierung Leidenschaft, Begeisterung und die Nutzung kollektiven Wissens sind die Antriebsfedern solcher Unternehmen. Ihr kleinster gemeinsamer Nenner ist eine Denkhaltung, die Mitverantwortung, Wertschätzung und Qualität vereint. Dahinter stecken herausragende Persönlichkeiten, sowohl auf der Führungsebene als auch an der Basis. Sie alle wollen etwas bewegen. Sie sehen Sinn in dem, was sie tun, und halten sich an die Sache, zum Wohle des Gesamtunternehmens. Es wird mehr experimentiert, es wird mehr gelacht und Ideen und Strategien werden im Team diskutiert und verabschiedet. Dem gesamten kollektiven Wissen und Können des Unternehmens wird höchste Aufmerksamkeit geschenkt und sämtliche Leistungspotenziale aller Protagonisten werden mobilisiert und ausgeschöpft. Wenn auch der Unternehmenszweck einer der grössten Motivatoren zu sein scheint, so bilden die

Werte als verbindendes Element das Eintrittsticket für bilanzwirksamen Erfolg und langfristiges Wachstum. Wertorientierung und Wertschöpfung gibt es also nur im Doppelpack. Das macht eine fokussierte Konzentration auf die Erreichung von Resultaten im Einklang mit der gemeinsamen Vision erst möglich.

## Kontinuität trotz Veränderungen

Der amerikanische Managementexperte Stephen R. Covey vertritt die These, dass sich Werte an universellen Prinzipien orientieren. Anhand der vier Dimensionen Körper, Verstand, Herz und Geist unterscheidet Covey vier menschliche Grundbedürfnisse: leben, lernen, lieben und das Schaffen eines Lebenswerks. Aus diesen Prinzipien heraus entwickelte Werte stabilisieren sich und bilden eine persönliche Landkarte, die Klarheit, Sicherheit und Orientierung, aber auch Freiheit und Flexibilität für den Weg der Zielerreichung gibt. Das heisst konkret: Egal wie gross die Veränderungen in den Märkten, in Kundenstrukturen und in der Strategielandschaft des Unternehmens auch sind, die prinzipienorientierten Werte unterliegen keinem Wandel, sind also nicht etwa «Wackelkandidaten», die sich den Veränderungen in der Unternehmensumwelt anpassen, sondern sind wie Felsen, die in der tosenden Brandung den nötigen Halt geben. Das Werte-Set in der Krise ist demnach dasselbe wie im Aufschwung. Es ist einzig und allein eine Frage der Übersetzung der Werte in ein adäquates Handeln.

## Werte leben und pflegen

Werte nur in ein Leitbild einzusperren, ist pure Verschwendung. Werte müssen gelebt und gepflegt werden. Bildlich gesprochen sind Werte das kleine Trimmeruder am grossen Ruder des «Flugzeugs Unternehmen». Sie sind dafür da, das «Flugzeug Unternehmen» leichter zu bewegen und zu steuern. Doch wie lassen sich Werte als Fundament modernen Managements und erfolgreicher Führung überhaupt durchsetzen? Erst müssen innerhalb eines Unternehmens die entsprechenden Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dazu gehört neben der Präsenz der Führung eine grosse Portion Transparenz und Kommunikation, gepaart mit grosser Beziehungsfähigkeit. In unseren Unternehmerwerkstätten zum Thema «Werte und mitverantwortliches Denken und Handeln» gelangen wir in den Diskussionen mit Führungskräften, Mitarbeitenden und Lernenden immer wieder zur gleichen Schlüsselerkenntnis: Das Wertethema muss von den Führungskräften angestossen und aktiv als «Best Practice» begleitet werden. Der Erfolg wertezentrierten Managements hängt davon ab, ob alle Mitarbeiter die Werte verstehen und diese für sich persönlich definieren können. Jeder Mitarbeiter muss verstehen, was der einzelne Wert innerhalb der eigenen Unternehmenskultur für ihn bedeutet und wie er zu leben ist – für den Einzelnen, aber auch im Kollektiv, nach innen und aussen. Dabei ist der klare Dialog mit den Mitarbeitenden von zentraler Bedeutung.



*Im Einklang - gemeinsame Werte verbinden Individuen zu einem leistungsstarken Kollektiv.*



## Voraussetzungen für den Erfolg einer «Best Performer»-Organisation



- Eine Vision oder ein attraktives Zukunftsbild als Orientierung und Sinn
- Eine ausgereifte Unternehmenskultur, in der der Mensch eine wesentliche Rolle spielt
- Ein ständiger Motor, ein Visionär, der sich der «Sache» annimmt und diese durch das Unternehmen trägt
- Das Tätigen von sinnvollen Investitionen
- Eine durchgängige Bereitschaft vom CEO bis zur Empfangsdame
- Das Programmieren der Denkstrukturen auf Vernetzung
- Soziale Kompetenz als einer der wichtigsten Erfolgspfeiler
- Projektmanagement mit abteilungsübergreifenden oder externen Partnern
- Kreative Umsetzungen, gemeinsam mit dem Kunden entwickeln
- Langfristige Business Pläne anstatt kurzfristige «Aktionitis»

### Identifikationspotenzial freisetzen

In grösseren Unternehmen werden Wertezirkel und Sensibilisierungsprogramme, wie interkulturelle Workshops, Führung von internationalen Gruppen zu einem Leistungsthema, wie beispielsweise Key Account Management, etabliert. Dabei machen wir immer wieder die Erfahrung, dass sich ein ungeheures Identifikationspotenzial freisetzen lässt, wenn man Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, den Strategieprozess eines Unternehmens für die nächsten zehn Jahre gemeinsam mit Kollegen aus aller Welt innerhalb eines einwöchigen Workshops mitzugestalten. 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. Werteorientierung muss in Fleisch und Blut übergehen. Dies geschieht in den drei Schritten Reflexion, Integration und Transformation. In unserer Arbeit mit Un-

ternehmen stellen wir die essenziellen Fragen, die eine Auseinandersetzung mit dem Thema erst möglich machen:

- Was bedeutet Werteorientierung in Unternehmen und inwieweit lässt sich damit führen?
- Welche Werte (Aufwand) schaffen Wertschöpfung (Ertrag)?
- Was bedeutet mitverantwortliches Denken und Handeln und wie begeistere ich meine Mitarbeitenden dafür?
- Welche Modelle und Rahmenbedingungen müssen initiiert und etabliert werden, damit sich eine wertorientierte Kultur etablieren kann?

Die Antworten sind für jedes Unternehmen unterschiedlich und höchst individuell. Durch die Auseinandersetzung mit diesen Fragen wird Vertrauen geschaffen, es entsteht das Gefühl der Verbundenheit und gleichzeitig zeigen sich individuelle Gestaltungsspielräume für alle Protagonisten. Denn wo eine gelebte Wertekultur vorhanden ist, da ist auch Wertschöpfung.



Sabine Grebien ist Geschäftsführerin von grebien-performance. Sie ist als Trainerin für Unternehmen und Persönlichkeiten im Bereich Performance-Entwicklung tätig. [www.grebien-performance.ch](http://www.grebien-performance.ch)



Bruno Geiger ist Geschäftsführer von Geiger Evolution. Er begleitet als Sparring Partner Unternehmen und Persönlichkeiten bei der erfolgreichen Umsetzung von Strategien. [www.geiger-evolution.ch](http://www.geiger-evolution.ch)

# Sprachtraining für die tägliche Praxis!



### Unser Angebot

- firmeninterne Kurse in der ganzen Schweiz
- Coachings für Führungskräfte
- Gruppen- und Einzeltrainings in 30 Sprachen
- hervorragend ausgebildete Trainer

### Vorteile für HR-Manager

- Wir erledigen die Administration, von der Einstufung bis zum Zertifikat
- regelmässige Berichte zum Lernerfolg und zum aktuellen Stand der Kurse
- Flexibilität und hervorragende Beratung

