

Das werteorientierte Unternehmen: Erfolgsgarant oder esoterischer Blödsinn?

3

David Zimmer

„Es geht nicht darum, Kennzahlen zu verdoppeln, sondern Werte zu schaffen.“ Per Ledermann, Vorstand edding

Inhaltsverzeichnis

3.1	Einleitung	24
3.2	Kann man Unternehmen ohne Werte führen?	24
3.2.1	Werte im Wandel der Zeit	29
3.2.2	Werte versus Trends	31
3.3	Werte als Basis für das emotionale Unternehmen	33
3.4	Authentizität und Vorbilder	36
3.5	Unternehmer (und Führungskraft) im Spannungsfeld zwischen Zielerreichung und Vorbildfunktion	40
3.6	Konsequenzen für die Mitarbeiterentwicklung und Personalführung	43
3.7	Werteorientierung als – wertmäßiger – Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg oder: Kann Werteorientierung messbar mit dem Unternehmenserfolg korrelieren?	46
	Weiterführende Literatur	47

Zusammenfassung

Was passiert, wenn Unternehmen den Schwerpunkt auf leistungsbezogene Merkmale anstatt auf Werteorientierung legen, hat uns die Finanzkrise vor Augen geführt. Werte gibt es in jedem Unternehmen. Sie sind mit einem Eisberg vergleichbar: Einige Werte sind sichtbar, andere nicht. Aber wie lassen sich diese versteckten Werte aufdecken?

D. Zimmer (✉)
Am Tocksberg 1a, 66663 Merzig, Deutschland
E-Mail: info@davidzimmer.info

Das Kapitel gibt einen Einblick, wie Sie Werte erlebbar machen, was für eine Rolle dabei Authentizität und Vorbilder spielen und warum der Fisch immer vom Kopf stinkt.

Erfahren Sie weiterhin, wie Sie Familienunternehmen emotional aufladen können und wie positiv sich Emotionen auf Ihre Mitarbeiter, deren Leistungspotenziale und damit auf den gesamten Unternehmenserfolg auswirken können. Das Kapitel zeigt anhand von Praxisbeispielen, wie Sie auch in schwierigen Situationen stets nach Ihren Unternehmenswerten handeln und dadurch langfristig erfolgreich sein können.

3.1 Einleitung

Im letzten Jahrhundert haben sich in der Management- und Führungslehre immer mehr Konzepte durchgesetzt. Diese basieren ausschließlich auf Leistungsorientierung und Messbarkeit verschiedener, mehr oder weniger wichtiger, Kennzahlen. Die Aufgabe von Inhabern und Führungskräften wurde dabei auf die Priorisierung von Kennzahlen und deren Einhaltung reduziert. Diese Sichtweise wird in dem Satz: „Was du nicht messen kannst, kannst du nicht lenken.“ zusammengefasst.

Gerade die letzte Finanzkrise hat der Welt jedoch vor Augen geführt, wie limitiert diese einseitige, alleine auf messbaren und (be-)rechenbaren Kennzahlen basierende Denkweise ist. Nach Meinung der meisten Fachleute hat es sich bei der Finanzkrise letzten Endes um eine Vertrauenskrise gehandelt. Das fehlende Vertrauen der Marktteilnehmer hat die Krise erst so richtig angeheizt. Aber ist Vertrauen im Sinne dessen, was die Literatur und die Experten uns in den vergangenen Jahrzehnten gelehrt haben, überhaupt messbar?

Ich selbst habe die Erfahrung gemacht, dass Organisationen, die sehr einseitig auf das Thema Leistungsorientierung setzen und die Werteorientierung darüber entweder ganz vergessen oder vernachlässigen, nicht (mehr) funktionieren. Nachdem ich mir dies für mehrere Jahre in einem Konzern, an den ich mein vorheriges Unternehmen verkauft hatte, angeschaut und am eigenen Leib erfahren habe, bin ich – für mich persönlich – zu dem Ergebnis gekommen, dass ich in einer solchen Organisation nicht bis zur Rente arbeiten möchte und habe meine Konsequenzen daraus gezogen. Ich habe den Konzern verlassen, um wieder ein eigenes Unternehmen zu gründen und dort vieles anders und hoffentlich besser zu machen. Dieses Kapitel beschreibt einige der Erfahrungen und Beobachtungen, die ich in dieser Zeit gemacht habe.

3.2 Kann man Unternehmen ohne Werte führen?

Jede Zusammenkunft von Menschen benötigt ein Korsett von Regeln, Normen und Werten, damit die Gemeinsamkeit funktioniert. Stellen Sie sich nur ein Fußballspiel ohne Regeln vor. Nach welchen Kriterien sollte ein Schiedsrichter eingreifen? Und wenn er denn eingreifen würde, wie groß wäre das Verständnis bei den Spielern und Zuschauern für die getroffene Entscheidung? Würde diese nicht immer als falsch und nicht nachvollziehbar

ausgelegt werden? Das Resultat wäre verheerend und würde sowohl bei den Mitspielern als auch bei den Zuschauern, angesichts der anarchischen Zustände auf dem Platz, für wenig Freude sorgen.

In Unternehmen beobachte ich jedoch oft, dass Führungskräfte und Chefs glauben, dass ein Unternehmen ohne Werte funktionieren kann oder dass Werte von Marketing-Abteilungen auf bunten Plakaten abgedruckt werden, die dann anschließend auf Fluren, in Konferenzräumen oder sonst irgendwo im Unternehmen „aufgehängt“ werden – im wahrsten Sinne des Wortes. Dabei weiß jeder Mitarbeiter, dass diese Werte keineswegs mit der Realität im Unternehmen übereinstimmen. Entsprechend gering ist die Wertschätzung dieser Werte durch die Mitarbeiter.

Erst im vergangenen Jahr konnte ich einen solchen Fall wieder hautnah miterleben, als ich Zeuge einer Firmenübernahme für einen sehr hohen Geldbetrag wurde. Wenige Tage nach der Übernahme wurde die Weihnachtsfeier in eben diesem Unternehmen, die nur einen winzigen Bruchteil des Übernahmepreises gekostet hätte, aufgrund von Einsparzwängen und daraus resultierender fehlender Mittel abgesagt. Gleichzeitig propagierten die Führungskräfte, wie wichtig die Mitarbeiter und das Team für den weiteren Unternehmenserfolg seien. Das Handeln muss zur Rhetorik passen, ansonsten fühlen sich die Mitarbeiter nicht ernst genommen und wertgeschätzt. Aber dazu später mehr.

Selbst wenn die Führungsebene auf die bewusste Kommunikation von Werten verzichtet, entstehen in der Zusammenarbeit der Menschen automatisch Normen und Werte. Ob wir das möchten oder nicht, Menschen können in einem System von Anarchie nicht dauerhaft existieren. Als Folge ergreifen sie entweder die Flucht, was sich im Unternehmenskontext in einer hohen Fluktuationsrate niederschlägt oder sie fangen an, eigene Normen und Werte aufzustellen, um die Zusammenarbeit in irgendeiner Form erträglich zu gestalten. Gerade hier beobachte ich in der Praxis von Familienunternehmen immer wieder Probleme. Die Unternehmenswerte entwickeln sich oft über Generationen. Meist werden die Werte durch die besonders charismatische Person des Gründers verkörpert, sind aber nirgendwo explizit kommuniziert worden und werden es auch zukünftig nicht. Dies führt bei wachsenden Unternehmen oder solchen, die in Umbruchsituationen stecken, wie beispielsweise Generations- oder Gesellschafterwechsel, Umstrukturierung oder Sanierung, oftmals zu unnötigen Konfliktsituationen, die vielleicht schon durch die klare Dokumentation und Kommunikation der Unternehmenswerte hätten vermieden werden können.

Werte aus meinem Unternehmen

- **Loyalität:** Wir sind loyal zum Unternehmen und zu unseren Kollegen. Es gibt keinen Platz für Intrigen und politische Ränkespiele.
- **Teamgeist:** Wir arbeiten im Team; Miteinander und Füreinander. „Einer für alle, alle für einen.“
- **Lösungsorientierung:** Wir suchen nach Lösungen für unsere Probleme und die unserer Kunden. „Geht nicht, gibt’s nicht.“

- **Verantwortlichkeit:** Wir übernehmen mutig die Verantwortung für unser Handeln und stehen für die Konsequenzen ein. Fehler sind menschlich und dienen dazu, uns noch besser zu machen.
- **Unabhängigkeit:** Wir treffen unsere Entscheidungen selbst und lassen uns nicht von Banken, Kunden oder Lieferanten hineinreden.
- **Sicherheit:** Wir riskieren die Existenz unseres Unternehmens nicht, gehen aber gleichzeitig bewusst Risiken ein, die wir für beherrschbar halten, wenn die Dinge nicht so laufen, wie geplant.
- **Widerstandsfähigkeit:** Wir geben nie, nie, nie auf. „Unternehmen ist wie Fahrradfahren. Wer aufhört zu strampeln, fällt um.“

Werte und Normen innerhalb eines Unternehmens erinnern mich an einen Eisberg: Der sichtbare Teil des Eisbergs, der über dem Wasser schwimmt, ist bekanntlich wesentlich kleiner als der Teil, der unter der Wasseroberfläche verborgen ist und zusammen mit dem oberen Teil den gesamten Eisberg ausmacht. Ähnlich verhält es sich in vielen Unternehmen mit der Kommunikation der Unternehmenswerte. Klar kommunizierte Werte und Regeln machen dabei den sichtbaren Teil – die sprichwörtliche „Spitze des Eisberg“ aus, während informelle und gelebte Werte unterhalb der sichtbaren Oberfläche „wabern“ und dort eine nicht immer positive Eigendynamik entwickeln können (Abb. 3.1).w



Abb. 3.1 Versteckte Werte aufdecken

Versteckte Werte

Versuchen Sie doch einmal, in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation den versteckten Teil des Eisbergs zu lokalisieren und zu definieren. Ich habe gute Erfahrungen damit gemacht, meinen Mitarbeitern einfache und direkte Fragen zu stellen, was das Unternehmen genau ausmacht, warum sie sich gerade in unserem Unternehmen wohlfühlen und warum sie gerne zur Arbeit kommen.

Oder Sie befragen Mitarbeiter, die relativ neu dabei sind: „Was macht Ihrer/Deiner Meinung nach die Seele unseres Unternehmens aus?“ Wichtig dabei ist, dass Sie die Fragen offen formulieren. Hören Sie genau zu und Sie werden viel über Ihren „Eisberg“ lernen.

Was wenig bringt, sind standardisierte Umfragen mit Fragen wie „Welche Werte schätzen Sie an Ihrem Arbeitgeber?“ oder noch schlimmer: Multiple-Choice-Fragen.

Ein sehr gutes Beispiel, wie Unternehmenswerte für alle Mitarbeiter zugänglich gemacht werden können, sind die so genannten „Rules of the Garage“ der beiden Gründer von Hewlett-Packard, heute bekannt unter HP, Bill Hewlett und Dave Packard. Die beiden haben das Unternehmen im Jahr 1939 in einer Garage in Palo Alto, dem heutigen Zentrum des Silicon Valley in Kalifornien, gegründet und bereits im Jahr 1941 erkannt, wie wichtig es ist, die ethischen Grundsätze ihrer Unternehmung zu formulieren und allen Mitarbeitern zugänglich zu machen. Die von den beiden formulierten elf Grundsätze der Garage („Rules of the Garage“) lauten:

1. Glaube daran, dass Du die Welt verändern kannst. (Believe you can change the world.)
2. Arbeite schnell, halte Deine Werkzeuge ständig bereit und arbeite wann immer du möchtest. (Work quickly, keep the tools unlocked, work whenever.)
3. Erkenne, wann Du allein und wann Du im Team arbeiten sollst. (Know when to work alone and when to work together.)
4. Teile Deine Werkzeuge und Deine Ideen. Vertraue Deinen Kollegen. (Share tools, ideas. Trust your colleagues.)
5. Keine Politik. Keine Bürokratie. (Das wäre auch lächerlich in einer Garage.) (No Politics. No bureaucracy. [These are ridiculous in a garage.]
6. Der Kunde entscheidet, ob die Arbeit gut gemacht wurde. (The customer defines a job well done.)
7. Radikale Ideen sind keine schlechten Ideen. (Radical ideas are not bad ideas.)
8. Erfinde verschiedene Arten zu arbeiten. (Invent different ways of working.)
9. Steuere jeden Tag etwas bei; wenn es keinen Mehrwert beisteuert, dann verlässt es die Garage nicht. (Make a contribution every day; if it doesn't contribute, it doesn't leave the garage.)
10. Glaube daran, dass wir gemeinsam alles erreichen können. (Believe that together we can do anything.)
11. Erfinde etwas. (Invent.)

Sie werden sich jetzt sicher fragen, warum ich hier ein Beispiel eines Großkonzerns anführe und warum ausgerechnet HP, die bekanntlich seit einigen Jahren in großen Schwierigkeiten stecken?

Zum einen sind diese Werte bereits im Jahr 1941 formuliert worden. Damals war HP noch ein klassisches Familienunternehmen mit zwei charismatischen Gründern und Führungspersönlichkeiten und noch kein Weltkonzern. Zum anderen lässt sich daran erkennen, wie wichtig den Gründern schon damals, vor knapp 75 Jahren, das Thema Werteorientierung war. Vielleicht hängen die aktuellen Probleme des Unternehmens auch damit zusammen, dass sich das Unternehmen immer weiter hiervon entfernt hat? Im Ergebnis halte ich diese elf Grundregeln für ein exzellentes Beispiel, wie Werte so griffig und anschaulich formuliert werden können, dass sie für Menschen im Unternehmen begreifbar und verständlich sind (Abb. 3.2).

Werte gibt es in jedem Unternehmen. Genauso wie in meinem Beispiel mit dem Eisberg stellt sich lediglich die Frage, wie viel sich davon im sichtbaren und wie viel im unsichtbaren Bereich abspielt. Ich vertrete die Auffassung, dass Führung umso einfacher wird, je klarer diese Werte herausgearbeitet und kommuniziert werden.

- Arbeiten Sie daran, Ihren Eisberg möglichst klar zu definieren und achten Sie darauf, dass sich möglichst viel davon – am besten alles – im sichtbaren Bereich oberhalb der Wasseroberfläche abspielt. Stellen Sie den Eisberg quasi auf den Kopf!



Abb. 3.2 Rules of the Garage

3.2.1 Werte im Wandel der Zeit

Unter „normalen“ Umständen sind Werte innerhalb der Unternehmenskultur stabil und werden von den Menschen innerhalb der Organisation anerkannt und gelebt. Ändert sich die Unternehmenskultur durch Führungs- oder Generationswechsel oder durch besondere exogene Ereignisse wie Sanierung oder Übernahme, treten Veränderungen auf. Aber auch die Globalisierung und der damit einhergehende Wettbewerbsdruck sind Faktoren, die den Wandel von Werten in der Praxis beeinflussen.

Gerade bei Generationswechseln innerhalb von Familienunternehmen habe ich schon mehrfach beobachten können, wie unterschiedliche Wertvorstellungen aufeinanderprallen. Die abgebende Generation versucht dabei oftmals, die Übergabe so zu gestalten, dass sich möglichst nichts im Unternehmen und damit auch nichts in der Kultur ändert. Die übernehmende Generation hat hingegen, dem Zeitgeist entsprechend, eigene Ideen und Wertvorstellungen, die sie etablieren möchte. Hier sind Konflikte vorprogrammiert.

Wenn beispielsweise der Senior großen Wert auf Loyalität und Folgsamkeit in seinem Unternehmen gelegt hat und die Nachfolgeneration nun mehr Kreativität und damit Auflehnung gegen vorhandene Strukturen fordert, führt dies unweigerlich zu Konflikten zwischen Senior und Junior. Darüber hinaus führt es aber auch zu Konflikten zwischen jedem der beiden und jedem einzelnen Mitarbeiter. Deswegen ist es unabdingbar, in solchen Situationen zwischen den Generationen nicht nur die Modalitäten der Übernahme wie Kaufpreis, Besicherung, Erbregelungen etc. zu klären, sondern auch darüber zu sprechen, wie und mit welchen Werten das Unternehmen weitergeführt wird. Bleibt alles beim Alten oder wird es überarbeitet? Und wenn es überarbeitet wird, steht der Senior dazu und lebt diesen Wandel mit? Wenn sich hier am Ende zeigt, dass dies nicht so ist, dann müssen die Entscheidung und deren Durchführung dringend überdacht werden.

Unternehmen entwickeln sich ständig weiter. Ein Startup benötigt, um erfolgreich zu sein, meist ein anderes Wertegerüst als ein bereits etabliertes Unternehmen. Besonders intensive Wertekonflikte können auf dem Weg vom Startup-Unternehmen zum Großunternehmen auftreten.

Als ich mein neues Unternehmen, gemeinsam mit meinem Bruder, im Jahr 2007 in einer Einliegerwohnung – unserer sprichwörtlichen Garage – gegründet habe, standen unsere Vision und unser Pioniergeist im Vordergrund. Bedenken oder Risikobetrachtungen waren zweitrangig. Wir hatten unternehmerisch nichts zu verlieren. Heute sieht das etwas anders aus. Wir haben in unserer Nische und den von uns versorgten Regionen eine sehr starke Marktstellung und sind profitabel. Bei jeder Entscheidung, die wir heute treffen, hat sich der Fokus von „Wir haben nichts zu verlieren“ zu „Wir haben einiges zu verlieren“ gewandelt. Warum riskieren wir überhaupt noch neue Geschäfte? Wir könnten den Status quo doch einfach weiterlaufen lassen. Hier führen wir ständig Diskussionen, ob wir das Gaspedal weiter durchtreten oder einfach gemütlich weiterfahren sollen. Diese Situation ist oftmals nicht einfach und keineswegs frei von Konflikten. Eine Entscheidungsfindung erfordert manchmal sehr viel Zeit und Nerven sowie unzählige Gespräche

und Diskussionen. Der Vorteil aber ist, dass wenn eine weitreichende Entscheidung erst einmal getroffen ist, alle dahinter stehen und mitziehen.

Weiterhin sollten Sie Vorgehensweisen in Ihrem Unternehmen haben, um Entscheidungen, die gefällt werden müssen, auch schnell treffen zu können. Besonders dann, wenn Gefahr im Verzug ist. Allerdings ist dies bei Werten und Unternehmenszielen eher selten der Fall. Hier lohnt es sich mehr Zeit in die gemeinschaftliche Ausarbeitung und Diskussion zu investieren, um möglichst viele Menschen im Unternehmen einzubinden. Es ist nicht ratsam eigenständig Entscheidungen zu treffen, die andere dann umsetzen müssen. Das gilt besonders dann, wenn sich Entscheidungen als fehlerhaft oder suboptimal herausstellen. Dann ist es von unschätzbarem Vorteil, wenn die Entscheidung auf einer breiten Basis getroffen worden ist. In besonderen Einzelfällen haben wir auch schon externe Experten als Moderatoren oder Mediatoren hinzugezogen, um wichtige Entscheidungen mitzugestalten und zu entwickeln. Die Erfahrungen, die ich hier gewonnen habe, sind durchweg positiv. Ein externer Vermittler hat die Möglichkeit, mit einem neutralen Blick auch verfahrenere Situationen zu erkennen und in die richtige Bahn zu lenken.

- Aufgrund der genannten Faktoren empfehle ich Ihnen, die Unternehmenswerte, ähnlich einer betriebswirtschaftlichen Mittelfristplanung, regelmäßig, mindestens alle fünf bis zehn Jahre, einer kritischen Überprüfung zu unterziehen und sie gegebenenfalls zu verändern und anzupassen.

Tritt eine der genannten besonderen Situationen ein, sollten Sie Ihren Wertekatalog umgehend prüfen, eventuell verändern und die Änderungen umgehend kommunizieren. Sie sollten hierzu feste Termine mit Ihrer Führungsmannschaft einplanen. In meinem Unternehmen trifft sich die Geschäftsleitung zweimal pro Jahr an einem externen Ort, frei von Einflüssen im Tagesgeschäft, zu einer Strategieklausur. Hier werden Planungen, Ziele, Vorgaben und auch die Werte mitunter kontrovers diskutiert und weiterentwickelt. Diese Diskussionen bringen das Unternehmen extrem nach vorne, da hier alle ihre Meinung und ihre Sichtweisen einbringen können. Selbst wenn nicht immer eine einheitliche Meinung gefunden werden kann, wird dadurch das Verständnis und Vertrauen untereinander massiv gestärkt.

Bei uns haben sich insbesondere zwei Methoden bewährt. Zum einen das Brainstorming, um besprechungswürdige Themen zu identifizieren und das so genannte „Mindstorming“, um Lösungen und neue Gedanken für bestehende Problem zu finden. Beim Mindstorming muss jeder Teilnehmer getrennt 20 Lösungsvorschläge oder Gedanken zu einem Problem auf ein Blatt Papier schreiben. Bei einer, wie in meinem Fall, Gruppe von sieben Personen, entstehen so 140 Gedanken und Ideen, mit denen dann gearbeitet werden kann. Mit zunehmender Anzahl der Vorschläge werden diese zwar immer skurriler, aber es wird ein enormes kreatives Potenzial erreicht. Im Anschluss werden die 140 Vorschläge gemeinsam diskutiert. Ich habe in vielen Fällen miterlebt, wie wir so auf ganz neue Gedanken und Lösungsansätze gestoßen sind, die in einem normalen Arbeitskreis nie zustande gekommen wären.

3.2.2 Werte versus Trends

Einen Fehler kann ich immer wieder und leider auch immer öfter beobachten: Unternehmen laufen in die „Trendfalle“. Anstelle von konstanten Werten werden Trends, die positiv aufgeladen sind, zu Werten für das Unternehmen (v)erklärt. Ich möchte dabei nicht verschweigen, dass Trends oftmals Wertvorstellungen darstellen, die von einer breiten Masse angenommen und positiv wahrgenommen werden. Wem kann es übel genommen werden, diese Werte für sein Unternehmen nutzen und auf dieser positiven Trendwelle mitreiten zu wollen?

Diese Entwicklung birgt zwei fatale Nebenwirkungen. Zum einen sind diese externen Trends meist nicht authentisch auf das Unternehmen zu übertragen und zum anderen erfordert dies eine regelmäßige und zumeist kurzfristige Änderung der Wertestruktur.

Im Ergebnis werden die Werte – weil nicht authentisch und dauerhaft – von den Mitarbeitern nicht gelebt, was mich wieder zu meinem Beispiel mit dem Eisberg führt. Was nicht dauerhaft sowie klar und transparent dokumentiert ist und dann entsprechend im Tagesgeschäft umgesetzt wird, ist nicht glaubhaft und wird von Ihren Mitarbeitern nicht angenommen. Als Folge bilden sich eigene Normen, der unsichtbare Teil des Eisbergs.

- Achten Sie immer darauf, dass die Unternehmenswerte für Ihre Mitarbeiter eindeutig und nachvollziehbar sind. Sprechen Sie Ihre Mitarbeiter konkret an und diskutieren Sie mit ihnen, warum genau diese Werte für das Unternehmen wichtig sind.

Sie dürfen Ihren Mitarbeitern an der Stelle auf keinen Fall die Deutungshoheit überlassen, da sie ansonsten wieder genau bei dem Teil des Eisbergs sind, der unter der Wasseroberfläche liegt.

Seit einigen Jahren ist der Begriff „Nachhaltigkeit“ im Trend. Alles muss nachhaltig sein, damit es einen „positiven Anstrich“ bekommt und eine politisch korrekte und verantwortungsbewusste Darstellung möglich ist. Aber was bedeutet eigentlich Nachhaltigkeit?

In der engeren Wortdefinition beschreibt Nachhaltigkeit ein Handlungsprinzip zur Ressourcennutzung, bei der die natürliche Regenerationsfähigkeit des jeweiligen Systems im Vordergrund steht. Aber für wie viele Unternehmen trifft das tatsächlich zu? Wie viele Unternehmen richten ihr Geschäft daran aus, dass die „natürliche Regenerationsfähigkeit“ gegeben ist. Für einige Branchen scheint mir das nachhaltige Wirtschaften unmöglich zu sein. Nehmen wir beispielsweise Energiekonzerne, die noch Stromproduktion mit Gas, Kohle und Atom betreiben. Laut Definition kann es hier keine Nachhaltigkeit geben, da die Ressourcen endlich sind und zumindest in einem überschaubaren Zeitraum von einigen Generationen nicht nachwachsen werden. Oder Banken und Industriebetriebe: Alle sprechen von Nachhaltigkeit, aber leben sie auch wirklich alle in ihren Unternehmen?

Leider handelt es sich bei diesen Beispielen keinesfalls um den Wert der Nachhaltigkeit, sondern um einen Trend, der rein gar nichts mit den Werten innerhalb der betroffenen Unternehmen zu tun hat.

- Wenn Sie einen Wert in Ihrem Unternehmen als solchen definieren, dann achten Sie genau darauf, Ihr gesamtes Geschäftsmodell auf diesen Wert auszurichten. Laufen Sie einem Trend nicht hinterher.

Zu einem nachhaltigen Unternehmen gehören zum Beispiel eine nachhaltige Bilanz-, Finanzierungs- und Personalpolitik sowie nachhaltige Produkte. Achten Sie daher genau darauf, dass die Werte, für die Ihr Unternehmen stehen sollen, in allen Bereichen Ihres Unternehmens Einzug halten und auch (vor-)gelebt werden. Nur dann ist Ihre Wertekultur authentisch und wird von Ihren Mitarbeitern getragen. Ob Ihre Mitarbeiter die Wertekultur Ihres Unternehmens verinnerlicht haben und vorleben, können Sie an ihren Handlungen erkennen. Ich habe vor einigen Jahren eine sehr positive Erfahrung in meinem Unternehmen gemacht, die ich gerne mit Ihnen teile.

Wertekultur

Wir fahren regelmäßig mit einer Gruppe skibegeisterter Mitarbeiter zu einem gemeinsamen Firmen-Ski-Ausflug. Hier sind alle unsere Mitarbeiter eingeladen teilzunehmen, vom Auszubildenden bis hin zur Geschäftsleitung. Ich selbst lege großen Wert darauf, so oft wie möglich, also eigentlich immer, daran teilzunehmen. Die Stimmung bei solchen Veranstaltungen ist üblicherweise deutlich lockerer und entspannter als innerhalb des Unternehmens, auch wenn der Chef oder eine Führungskraft daran teilnimmt.

Später ist mir dann über den „Flurfunk“ zugetragen worden, dass einer der Azubis im Nachgang dieser Reise ein Problem damit hatte, wie er nun, nach der Lockerheit des Ausflugs, mit mir als Chef umgehen sollte. Daraufhin erklärte ihm ein anderer Mitarbeiter, dass diese Lockerheit auf dem Ausflug in keinem Zusammenhang mit der Arbeit stehe. Er müsse weiterhin im Betrieb seine volle Leistung bringen und habe durch den Ausflug keinen „Bonus“ beim Chef.

Besser hätte ich es dem Auszubildenden nicht erklären können. Als ich von dieser Sache hörte, war ich sehr stolz auf meinen Mitarbeiter und wie es uns gelungen ist, die Kultur so fest zu verwurzeln, dass oftmals gar kein Einschreiten seitens der Geschäftsleitung notwendig ist, um Dinge zu klären.

Sie können, um das Beispiel mit der Nachhaltigkeit wieder aufzugreifen, nicht auf der einen Seite Nachhaltigkeit als Wert formulieren, wenn Sie gleichzeitig in konkreten Einzelentscheidungen immer der kurzfristigen Zielerreichung Vorzug geben. Ihre Handlungen und Entscheidungen müssen mit den definierten Werten im Einklang stehen. Nur dann erreichen Sie die Authentizität, die notwendig ist, um die definierte Wertekultur in Ihrem Unternehmen zu etablieren.

3.3 Werte als Basis für das emotionale Unternehmen

Im Jahr 1995 veröffentlichte der US-Psychologe und Verhaltensforscher Daniel Goleman ein beachtenswertes Buch mit dem Titel „EQ. Emotionale Intelligenz“ beziehungsweise im englischen Originaltitel „Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ“. In seinem Werk stellt Goleman das Konzept der so genannten Emotionalen Intelligenz (EQ) einer breiten Öffentlichkeit vor und kommt empirisch unterlegt zu dem Ergebnis, dass Intelligenz im traditionellen Sinne kein Indikator für Erfolg im Berufsleben ist. Goleman definiert dabei das Konzept des EQ, in Anlehnung an vorherige Forschungsergebnisse von Peter Salovey und John D. Mayer, mit den Fähigkeiten, eigene Emotionen zu kennen, diese zu beeinflussen und in die Tat umzusetzen sowie die Fähigkeit zur Empathie und zum Umgang mit Beziehungen.

Er führt in seinem Werk aus, dass die Auswirkungen fehlender Emotionaler Intelligenz, die im Übrigen von anderen Forschern auch als „soziale“ Intelligenz bezeichnet wird, bis weit in das Berufsleben hinein zu sehen sind. Der Mangel an Emotionaler Intelligenz im Berufsleben lässt sich, seiner Meinung nach, unter anderem an den folgenden Symptomen festmachen:

- verminderte Produktivität,
- versäumte Fristen,
- Häufung von Fehlern und Pannen,
- Abwandern unzufriedener, aber eigentlich unverzichtbarer Mitarbeiter.

In Zeiten, in denen der Unternehmenserfolg in einer immer größeren Abhängigkeit zu den Leistungen der Mitarbeiter steht, stellen Rückmeldungen der Personalführung an die Mitarbeiter einen wesentlichen unternehmerischen Erfolgsfaktor dar.

Sie werden sich jetzt sicher fragen, was meine obigen Ausführungen zu Emotionaler Intelligenz mit Werten im Unternehmen zu tun haben? Zunächst einmal habe ich mir die Frage gestellt, was Emotionale Intelligenz einzelner Menschen grundsätzlich mit Unternehmen zu tun hat. Dabei bin ich zu folgendem Schluss gekommen: Wenn die Emotionale Intelligenz einen wesentlichen – wenn nicht gar höheren – Einfluss auf den Erfolg eines Einzelnen hat als der Intelligenzquotient (IQ), ist es naheliegend, dass dies auch für Unternehmen gelten dürfte. Denn ein Unternehmen ist im Kern nicht mehr als eine Ansammlung von Individuen. Das bedeutet in letzter Konsequenz, dass Unternehmen mit einem höheren EQ auch erfolgreicher sind (oder sein dürften), als solche mit einer geringeren Emotionalen Intelligenz.

Wenn Sie meine Schlussfolgerung teilen, stellt sich unweigerlich die nächste Frage: Wie kann diese Emotionalität gefördert und in die richtige Richtung kanalisiert werden? Hier kommen die Unternehmenswerte ins Spiel. Durch eine klare Wertekultur bekommen leistungsbasierte Ziele einen Sinn, der emotional aufgeladen werden kann. Denken Sie an das Beispiel der Firma HP mit ihren „Rules of the Garage“. Hier sind die Unternehmenswerte nicht steif in Form einzelner Wertdefinitionen dargestellt und kommuniziert,

sondern durch kurze, einfach und verständliche Sätze beziehungsweise Begrifflichkeiten beschrieben worden. Darunter können sich die Mitarbeiter etwas Konkretes vorstellen. So fällt es Ihnen leichter, die Werte in die praktische Arbeit zu integrieren. Ich habe weiterhin positive Erfahrungen mit einfachen Metaphern oder Bildern gemacht, die plastischer und damit einprägsamer und verständlicher sind als fachlich ausformulierte Sätze.

Firmen, die sich ausschließlich über leistungsorientierte Ziele definieren und ihre Führung daran ausrichten, blenden die Dimension der werteorientierten (Sinn-)Ziele vollkommen aus und agieren damit eindimensional.

Schauen Sie sich die großen Erfolgsgeschichten vieler Unternehmen der letzten Jahre an. Sei es der Turnaround von Apple unter Steve Jobs, der Aufstieg von Starbucks, die Erfolgsgeschichten von Google, Facebook und die vielen sogenannten „Hidden Champions“ aus dem deutschen Mittelstand. Sie können klare Muster erkennen. Diese Erfolgsgeschichten konnten nie nur anhand leistungsorientierter Ziele erfolgen, sondern sind immer enorm emotional aufgeladen und aus Sicht der jeweiligen Unternehmen einfach „sinnvoll“ gewesen.

So ist auch das Phänomen des deutschen Mittelstands in der Finanzkrise zu erklären. Es wurden nicht nach – meist kurzfristig angelegten – leistungsorientierten Kennzahlen Arbeitsplätze vernichtet, sondern auf Basis eines breiten gesellschaftlichen Wertekonsens, andere Entscheidungen gegen den weltweiten Trend des Gesundheitschumpfens getroffen, die sich schlussendlich als goldrichtig erwiesen haben. Hier hat der auf Werten basierende EQ den IQ geschlagen.

Ich selbst habe eine solche emotional geprägte, wichtige Entscheidung vor einigen Jahren im Zusammenhang mit dem geplanten Einstieg eines Private-Equity-Hauses in mein Unternehmen getroffen. Obwohl alle sachlichen Faktoren wie Bewertung, Mitspracherechte usw. entweder positiv für uns gestaltet werden konnten oder „branchenüblich“ waren, hatte ich nach jeder Verhandlungsrunde ein schlechtes Bauchgefühl. Die Art und Weise der Verhandlungsführung, die Aussagen der Verhandlungspartner zwischen den Zeilen und andere Faktoren haben bei mir kein stimmiges Gesamtbild hinterlassen. Schlussendlich habe ich drei Tage vor dem geplanten Unterzeichnungstermin meinen Anwalt angerufen und diesem von meinen Gefühlen berichtet. Sein Kommentar dazu war: „Manchmal sollte man sich einfach auf sein Bauchgefühl verlassen.“ Dieser Rat war wohl der wertvollste in meiner Unternehmerkarriere, denn wir haben die Beteiligung danach abgesagt. Unsere Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter und insbesondere Hausbanken haben wir unseren Rückzug in einem emotionalen Satz erklärt: „Wir verkaufen unsere Seele nicht, lieber backen wir kleinere Brötchen.“ Weitere Erklärungen für unsere Entscheidung waren nicht notwendig.

- Suchen Sie in Ihrem Unternehmen Felder, die sich emotionalisieren lassen. Motivation lässt sich in allen Unternehmensbereichen, sei es bei den Mitarbeitern, Kunden und sogar bei Kapitalgebern, viel einfacher über emotional aufgeladene Themen erzeugen, als auf einer rein sachlichen Ebene.

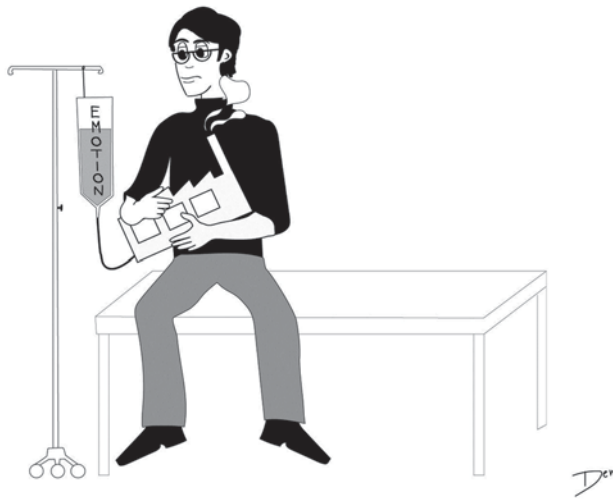


Abb. 3.3 Emotionalisieren Sie Ihr Unternehmen

Sie können fast jedes Thema emotional aufladen, sei es noch so trocken. In meinem eigenen Unternehmen, das sich mit dem Aufbau von Glasfasernetzen für schnelles Internet befasst, habe ich das Problem, dass die Erklärung unserer Leistung rein faktenbasiert keine Begeisterung bei den Kunden erzeugt: „Wir realisieren Breitband-Anschlüsse bis 100 MBit/s.“ Die emotional geprägte Aussage: „Wir schließen Ihre Gemeinde an die Zukunft an.“ versteht zum einen jeder und zum anderen kann sie auch weitergetragen werden. Oder einfacher ausgedrückt: Erklären Sie Ihren Mitarbeitern und Kunden den Nutzen Ihres Unternehmens beziehungsweise Ihrer Produkte und nicht die Leistungsmerkmale (Abb. 3.3).

Über Emotionen können Sie Werte in Ihrem Unternehmen von der abstrakten Ebene auf die konkrete, verständliche, nutzbare und umsetzbare Ebene transportieren. Kein Unternehmen sollte heute darauf verzichten, sich zu emotionalisieren und damit sich selbst sowie seine Kunden, Lieferanten und Kapitalgeber zu begeistern. Erinnern Sie sich noch an mein vorstehendes Beispiel mit den „Regeln aus der Garage“ von HP? Keine trockenen und abstrakten Schlagworte wie Fleiß oder Kreativität, sondern konkrete und aktiv formulierte Handlungs- und Verhaltensregeln. So einfach können Werte mit einer emotionalen Komponente dargestellt werden.

Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber ich selbst fahre nicht jeden Morgen ins Büro und freue mich darauf, wie viel Geld (=leistungsorientiertes Ziel) ich heute wieder verdiene (oder nicht). Ich motiviere mich vielmehr über die Emotionen, die mich an dem Tag erwarten. Der Auftrag, der heute abgeschlossen oder das Problem, das heute gelöst wird.

Es gibt immer auch leistungsorientierte Ziele, die einzuhalten sind, das Haus, das abbezahlt werden muss, die Studiengebühren, Hobbies für die Kinder usw. Aber motiviert Sie das nachhaltig? Und glauben Sie, dass Ihre Mitarbeiter nur deswegen jeden Morgen mehr oder weniger motiviert zur Arbeit erscheinen?

Ich habe die Erfahrung gemacht, dass leistungsorientierte Ziele eher belastend wirken und nur selten motivieren. Alle Dinge, die Sie machen „müssen“, sind nur eingeschränkt

motivierend. Natürlich gibt es Aufgaben, die erledigt werden müssen. Aber daraus eine besondere Motivation zu beziehen? – Ich habe da meine Zweifel.

Dauerhafte und intrinsische Motivation wird nur dann erreicht, wenn der Wunsch besteht, etwas zu tun und darin ein Sinn gesehen wird.

Intrinsische Motivation

Stellen Sie sich vor, dass es zwei gleich bezahlte Jobs gäbe. Ihren aktuellen und einen neuen. Was würde Sie motivieren, zu wechseln, wenn das Thema Geld keine Rolle spielt? Wenn Sie diese Frage für sich beantwortet haben, dann gehen sie auf die Suche: nach der Aufgabe (Job, Kunde, Auftrag, Projekt...), die Sie motiviert und bei der Sie die gleichen Verdienstmöglichkeiten haben wie jetzt.

Oder: Stellen Sie sich die Frage, wenn Sie ohne Ballast noch einmal 15 Jahre alt wären. Was würden Sie mit dem heutigen Wissen anders machen?

Oder: Was wollen Sie bis zur Rente noch erreichen? Beruflich, privat, mit Ihrer Familie.

Die gleichen Fragen können und müssen Sie nicht nur sich persönlich stellen sondern auch für das Unternehmen beantworten. Wo wollen wir in x Jahren stehen? Welche Maßnahmen sind dazu notwendig? Daraus entwickeln Sie dann Ihre Vision für das Unternehmen und aus der Vision leiten Sie konkrete Einzelschritte, für den Weg dorthin ab. Was müssen wir konkret tun, um unsere Ziele zu erreichen? Heute? Morgen? Nächstes Quartal? Nächstes Jahr?

Zu guter Letzt eignen sich solche Fragen auch für Mitarbeitergespräche. Stellen Sie Ihren Mitarbeitern diese Fragen, insbesondere denjenigen, die Karriere in Ihrem Unternehmen machen möchten und sich aktiv darum bemühen.

3.4 Authentizität und Vorbilder

Der nächste Schritt zu einer nachhaltigen Wertekultur in Ihrem Unternehmen ist die nachvollziehbare und vor allem regelmäßige Umsetzung von Werten im Tagesgeschäft Ihres Unternehmens. Hierbei spielt das Thema Authentizität und Vorbildfunktion eine sehr wichtige Rolle.

Das beste Wertesystem wird nur dann funktionieren, wenn dieses authentisch im Unternehmensalltag vorgelebt wird. Dem täglichen Handeln der Unternehmensleitung und der nachgeordneten Führungsebenen kommt dabei ein sehr hohes Maß an Verantwortung für die tatsächliche Umsetzung zu. Je größer Ihr Unternehmen ist und je mehr Hierarchieebenen Sie haben, desto wichtiger ist es, dass nicht nur Sie persönlich authentisch sind, sondern auch Ihre gesamte Führungsmannschaft.

Authentizität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass zwischen dem Anspruch der Unternehmenswerte und dem täglichen Handeln eine möglichst geringe, im Idealfall überhaupt keine Diskrepanz besteht.

- Mein diesbezüglicher Grundsatz lautet: „Sage, was du tust beziehungsweise tun wirst, und tue dann, was du gesagt hast.“

Dieser Satz birgt jedoch großes Konfliktpotenzial. Denn, was sich so einfach anhört, ist in der Praxis extrem schwer durchzuhalten. Täglich wird man mit Anfragen, Hinweisen oder vermeintlichen Notwendigkeiten konfrontiert, die das, was man vorher gesagt hat, infrage stellen. Hier gilt es ganz besonders, Führungsstärke zu zeigen und auch Widerstände zu überstehen. In einem Fall, wo es gute Argumente gibt, seine Meinung und damit sein Handeln zu ändern, ist es unabdingbar, diese Veränderung direkt und offen zu kommunizieren, um seine Glaubwürdigkeit und Authentizität nicht zu verlieren.

Für jede Wertekultur ist es fatal, wenn Ihre Mitarbeiter erkennen, dass die Werte das Papier nicht „wert“ sind, auf dem sie niedergeschrieben sind und Sie nicht danach handeln. Beispiele hierfür gibt es genug. Sei es die Politik, die dem Wähler Dinge verspricht, die nachher nicht eingehalten werden oder das Top-Management, das in harten Zeiten allen eisernes Sparen auferlegt, aber sich selbst beim Sparen vergisst.

Erwarten Sie von Ihren Mitarbeitern nie mehr, als Sie selbst vorleben. Wenn Überstunden gemacht werden müssen, um ein Projekt termingerecht zum Abschluss zu bringen, lege ich großen Wert darauf, regelmäßig auch länger zu bleiben, um den Teamgeist zu unterstützen. Selbst dann, wenn ich nichts für das Projekt beisteuern kann.

- Ich bin davon überzeugt, dass der „Fisch immer am Kopf zu stinken beginnt“. Achten Sie bei sich selbst darauf, dass es nicht zu stinken beginnt (Abb. 3.4).

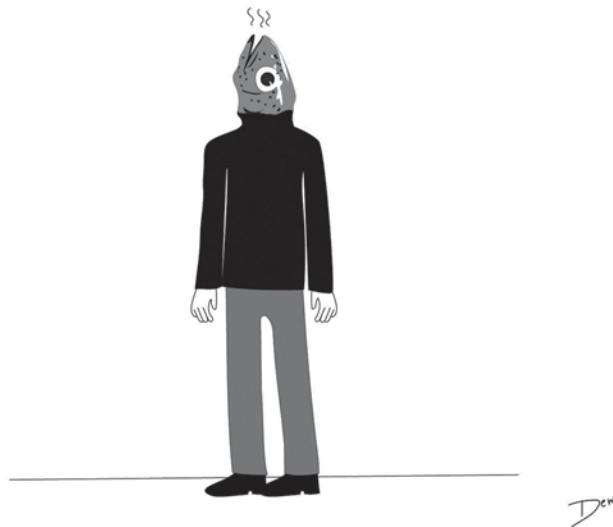


Abb. 3.4 Der Fisch stinkt vom Kopf

In meinem Unternehmen wirke ich dem „Fischproblem“ wie folgt entgegen: Ich gehe mir meinen Kaffee oder Tee selbst holen und lasse ihn mir nicht bringen. Bei uns gibt es keinen „Chef“-Parkplatz, sondern derjenige, der morgens zuerst kommt, bekommt den besten Parkplatz. Ich habe mich bewusst für das kleinste Büro in unserem Gebäude entschieden, um ein Zeichen zu setzen, dass Statussymbole und Oberflächlichkeit bei uns keine Rolle spielen.

- Gerade wegen dieser enorm wichtigen Vorbildfunktion erachte ich das Thema Werte als absolute Kernkompetenz des Inhabers, Unternehmenslenkers beziehungsweise der Führungskräfte und als nicht oder eingeschränkt delegierbar.

Wie soll das in der Praxis auch funktionieren? Ein Berater erarbeitet ein Wertesystem und alle sollen sich daran halten? Hier ist die Chefetage gefordert, diese Werte federführend unter Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter zu erarbeiten und innerhalb des Unternehmens zu kommunizieren, zu etablieren und schlussendlich „zu verkaufen“. Wobei ich verkaufen im Sinne von überzeugen verstehe. Nur dann ist es authentisch.

Die Umsetzung des Wertesystems in den Unternehmensalltag wird am Vorbild aller Führungskräfte und nicht nur an dem des Chefs bewertet. Es hilft Ihnen nicht, wenn Sie als Unternehmenslenker oder Führungskraft Werte predigen und vorleben, also authentisch sind, während die nachgelagerte Führungsebene diese Werte nicht annimmt und sie nicht ins Unternehmen trägt.

Für diese Führungskräfte gilt noch mehr als für einzelne Mitarbeiter der Grundsatz: Einzelne faule Äpfel müssen sofort entfernt werden, bevor der ganze Korb faul wird. Wenn Sie bei sich das Gefühl haben, dass Ihre Werte von einzelnen Führungskräften oder Mitarbeitern nicht unterstützt oder sogar torpediert werden, dann müssen Sie sofort handeln. Sie müssen die betroffene Person entweder auf Ihre Werte einschwören und sie mit ihren Taten daran messen oder sich von ihr trennen. Es gibt keinen größeren Konflikt-herd als Mitarbeiter, die gegen die Werte des Unternehmens handeln. Bei Führungskräften potenziert sich dieses Problem, denn hier ist nicht nur eine einzelne Person betroffen, sondern gleich ganze Abteilungen oder Unternehmensbereiche.

Einschwören setzt bei den betroffenen Führungskräften natürlich die Kenntnis und die Transparenz der Werte und Unternehmensziele voraus. Ich empfehle bei allen Entscheidungen, die Auswirkungen auf die Kultur in Ihrem Unternehmen haben, mit den betroffenen Führungskräften sehr intensive Gespräche zu führen und Entscheidungen sehr transparent zu kommunizieren. Äußern Sie offen Lob oder Kritik über Entscheidungen Ihrer Führungskräfte, die im Zusammenhang mit der Wertekultur in Verbindung mit den Unternehmenszielen stehen.

- Sprechen Sie konkret aus, warum Sie eine Entscheidung getroffen haben beziehungsweise für gut oder schlecht halten und warum Sie die Dinge so sehen und wie diese Entscheidungen zu Ihrer Wertekultur passen.

Dabei sollten Sie wesentlich mehr Zeit auf „schlechte“ Entscheidungen und Kritikgespräche verwenden. Leider erfolgt dies in der Praxis zu selten, da konstruktive Kritik oftmals unterdrückt wird und insbesondere eigene Fehler gerne unter den Teppich gekehrt werden. Wer spricht schon gerne über eigene Fehler? Leider ist ein solches Verhalten nicht zielführend.

Eine immense Rolle spielt dabei der Umgang mit Ihren eigenen Fehlern. Menschen machen Fehler. Nur diejenigen, die nichts machen, machen nichts falsch. Das gilt natürlich auch für Sie als Chef beziehungsweise Führungskraft. Dies müssen Sie unbedingt akzeptieren und auch vorleben. Das Klima in einem Unternehmen wird durch nichts so vergiftet, wie durch Vorgesetzte, die angeblich immer alles richtig machen und die bei Fehlern die Schuld stets bei ihren Mitarbeitern suchen.

Im Umkehrschluss kann das klare und bewusste Eingestehen von Fehlern, die Moral und die Motivation nachhaltig positiv beeinflussen. Geben Sie klar und unmissverständlich Ihre eigenen Fehler, Irrtümer und Fehleinschätzungen zu und erläutern Sie diese, wenn Sie es für notwendig halten. Beobachten Sie danach einmal genau die Reaktionen Ihrer Mitarbeiter. Meine Erfahrungen sind durchweg positiv. In den meisten Fällen führt ein solches Handeln zu einer höheren Souveränität und Glaubwürdigkeit bei den Mitmenschen.

Auch hier habe ich, vor nicht allzu langer Zeit, eine im Nachhinein sehr positive Erfahrung machen dürfen. Neben meinen beruflichen Tätigkeiten arbeite ich seit über zehn Jahren ehrenamtlich im Vorstand unseres lokalen Triathlon-Vereins. Während unserer letzten Mitgliederversammlung, die recht hitzig war, bin ich mit einer Idee vorgeprescht, die im Vorfeld mit niemandem abgestimmt war. Weder mit Vorstandskollegen noch mit den Mitgliedern, sondern nur mit denjenigen Personen, die Nutznießer meines Vorschlags geworden wären. Nachdem ich die Idee geäußert hatte, verlief die Diskussion noch hitziger. Und was meinerseits gut gemeint war, entpuppte sich als Brandbeschleuniger. Die Versammlung drohte aus den Fugen zu geraten und konnte nur mit Mühe und Not ordentlich beendet werden. Während sich die Stimmung immer weiter aufheizte, realisierte ich, dass ich einen riesengroßen Fehler gemacht hatte. Und das vor fast 100 Mitgliedern und vor meinen Vorstandskollegen. Die Sache war mir wahnsinnig peinlich. Ich habe mich für diese unbedachte Vorgehensweise geschämt. Entsprechend nervös war ich vor der nächsten Vorstandssitzung. Dort habe ich mich dann direkt zu Beginn der Sitzung für meinen Auftritt entschuldigt und meinen Fehler ohne Umschweife zugegeben. Das Ergebnis war für mich überraschend. Ich wurde von allen Vorstandskollegen nach dem Motto „Jeder macht schließlich mal Fehler“ aufgemuntert. Im Gesamtergebnis hat dieser Vorfall mich als Person eher gestärkt als beschädigt. Selbstverständlich wurde im Nachgang das von mir vorgebrachte sachliche Thema nochmal kontrovers aber konstruktiv diskutiert. Dabei habe ich mich gerne eingebracht.

Wenn Sie bei Ihren Führungskräften Widerstände trotz Gesprächen und Diskussionen nicht überwinden können, dann bleibt kein anderer Weg, als sich von der entsprechenden Führungskraft zu trennen. Dauerhaft werden Sie mit einer Führungskraft, die nicht bereit ist, am gleichen Ziel und auf Basis der gleichen Werte zu arbeiten, nicht erfolgreich zusammenarbeiten können. Sie setzen damit Zeichen, wie wichtig Ihnen die Wertekultur in Ihrem Unternehmen ist.

3.5 Unternehmer (und Führungskraft) im Spannungsfeld zwischen Zielerreichung und Vorbildfunktion

Die werteorientierte Unternehmensführung stellt insbesondere an die Führungsebenen erhöhte Anforderungen. Diese müssen den Zielkonflikt zwischen leistungsorientierter Zielerreichung und Einhaltung der Werte vorleben und beides soweit wie möglich in Einklang bringen. Wenn solche Konflikte nicht lösbar sind, ist es sehr wichtig, dass Entscheidungen, die vor dem Hintergrund des Dilemmas getroffen werden, direkt, klar und unmissverständlich an die Mitarbeiter und Kollegen kommuniziert werden.

Kompetenzüberschreitung

Durch den Fehler eines Mitarbeiters hatten wir eine fast zweistündige Störung unseres gesamten Telekommunikationsnetzes zu verzeichnen. Unsere Kunden waren alles andere als begeistert und verlangten von mir eine Stellungnahme, warum es zu einem solchen Ausfall kommen konnte. Sie wollten wissen, was wir unternehmen wollen, damit ein solcher Vorfall nicht erneut passiert. Ich war in der Bedrängnis, zu entscheiden, wie ich mit dem Kollegen, der den Fehler verursacht hatte, umgehen sollte. Sollte ich ihm kündigen? Oder ihn zumindest abmahnen?

Ich tat nichts dergleichen, sondern führte ein langes Gespräch mit ihm und wies ihn darauf hin, dass ich unsere Werte der Eigenverantwortung im Handeln, der Selbstständigkeit und unsere Fehlerkultur als deutlich höher empfinde als das Ziel der Netzstabilität. Dabei habe ich ihm aber auch klar gemacht, dass das eine das andere nicht ausschließt. Vielmehr wollte ich seine Sensibilität dafür schärfen, zu erkennen, wo seine Grenzen in der Selbstständigkeit und Fehlerkultur liegen. Er sollte erkennen, dass es notwendig ist, um Rat zu fragen, wenn er alleine nicht mehr weiterkommt, anstatt selbstständig Experimente am „offenen Herzen“ durchzuführen.

Was geschah nach diesem Gespräch? Der Mitarbeiter sah seinen Fehler ein und wollte auf keinen Fall den gleichen Fehler noch einmal machen. Er war weiter, vielleicht auch wieder, voll motiviert bei der Arbeit. Er gehörte nach unserem Gespräch zu den absoluten Leistungsträgern, sowohl in menschlicher als auch in fachlicher Hinsicht. Der Mitarbeiter ist heute Teil der Geschäftsleitung in meinem Unternehmen und wir haben gemeinsam mit unseren anderen Kollegen große Erfolge feiern dürfen. Könnten Sie sich eine solche Entwicklung nach einer Abmahnung oder gar einer androhenden Kündigung vorstellen?

Bei diesem Vorfall stand ich vor der Gefahr, die Unternehmenswerte „Teamgeist“ und „Loyalität“ einem unternehmerischen Ziel unterzuordnen. Zusätzlich hätte ich auch noch eine falsche Entscheidung, in Bezug auf die Wertekultur, getroffen. Die mögliche Trennung von einem ansonsten guten Mitarbeiter, wegen eines wenn auch weitreichenden „Fehlers“, wäre ein Verstoß gegen die Wertekultur gewesen und so auch bei den übrigen Mitarbeitern angekommen. Sie werden sicherlich in Ihrem Unternehmen vor ähnlich schwierigen Entscheidungen gestanden haben und auch weiter stehen, da sich dieser Wert-Ziel-Konflikt nicht bei jeder Entscheidung vollständig auflösen lässt. Ich habe mir eine

Tab. 3.1 Wert-Ziel-Konfliktmatrix

Vereinfachte Wert-Ziel-Konfliktmatrix: Stellen Sie sich die Frage: Wird der Wert beziehungsweise das Ziel erfüllt?

Wert	Ziel	Handlungsempfehlung
Ja	Nein	Relativ einfach, klar kommunizieren, dass langfristige Werte vor kurzfristigen Zielen stehen
Nein	Ja	Ganz schwierig, sofern möglich am besten auf solche Geschäfte verzichten und Entscheidung korrigieren. Wenn nicht vermeidbar, die Entscheidungsgründe genauestens erläutern und für Verständnis werben
Nein	Nein	Einfach, solche Entscheidungen nicht treffen oder umgehend korrigieren
Ja	Ja	Einfache Entscheidung, diese ergibt sich in aller Regel von selbst

Matrix erstellt (Tab. 3.1), mit deren Hilfe ich meine Entscheidungen und die Handlungen einordne.

In Diskussionen und offener Kommunikation steckt enormes Motivationspotenzial, selbst wenn sie in einem negativen Gesamtzusammenhang stattfinden. Die Gründe für eine Entscheidung, basierend auf einem bekannten und nachvollziehbaren Wertesystem, müssen allerdings umfassend erläutert werden. Dabei stellt die offene Kommunikation große Herausforderungen an die Chef- und Führungsetage eines Unternehmens. Offene Kommunikation bedeutet gegenteilige Meinungen und Sichtweisen anzuhören, zu diskutieren und gemeinsam zu bewerten.

Leider findet dies allzu selten statt. Spätestens, wenn man selbst oder eine Führungskraft unter Druck gerät, wird allzu oft der Weg des geringsten Widerstands gewählt, anstatt für das Wertesystem einzustehen und dafür zu kämpfen. In dem Beispiel, in dem mein Mitarbeiter seine Kompetenzen überschritten hat, wäre es viel bequemer gewesen, den Mitarbeiter abzumahnern oder zu kündigen. Stattdessen habe ich den unbequemen Weg gewählt und dadurch den Mitarbeiter und das gesamte Unternehmen gestärkt.

Es gibt große Lieferanten, die das ganze Jahr versuchen, keine Rabatte zu gewähren, zum Ende eines Quartals oder Geschäftsjahres jedoch um Aufträge betteln und dabei hohe Rabatte einräumen. Auch dort wird der Weg des geringsten Widerstands eingeschlagen. Diese Bequemlichkeit gilt im Übrigen nach unten wie nach oben. Nach oben ist es jedoch noch schwieriger, durchzuhalten, wird aber von den Mitarbeitern logischerweise noch genauer beobachtet. Wenn Sie sich also Ihrem Chef gegenüber kritisch äußern, weil Sie glauben, dass die Dinge falsch laufen, sollten Sie starke Argumente haben. Wenn das Gespräch erfolgreich verläuft, gewinnen Sie dabei so viel Vertrauen und Kompetenz, wie es mit kaum einer anderen Maßnahme möglich ist.

Gerade beim Thema Fehlerkultur scheitern viele Unternehmen. Michael Jordan, der berühmte Basketballspieler, hat einmal gesagt: „Ich kann Fehler akzeptieren, jeder macht irgendwann einmal Fehler. Aber was ich nicht akzeptieren kann, ist wenn man es nicht wenigstens versucht.“

Stellen Sie sich vor, wie langweilig es wäre, ein Basketballspiel anzuschauen, bei dem alle Spieler auf dem Feld vor lauter Angst, einen Fehlwurf zu machen, nicht mehr auf

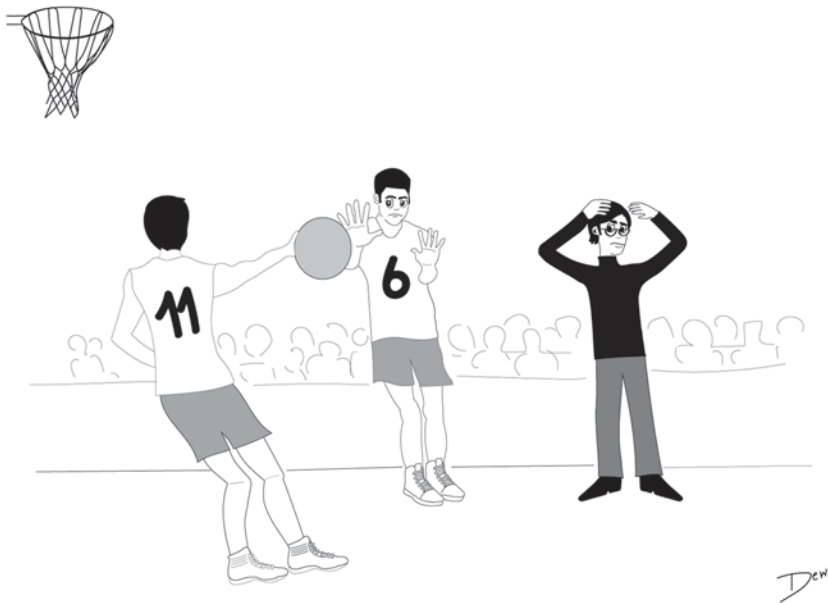


Abb. 3.5 Keine Angst vor Fehlwürfen

den Korb werfen würden und sich stattdessen nur den Ball und damit die Verantwortung gegenseitig zuspielen würden (Abb. 3.5)? Wenn ich dieses Beispiel analog auf Unternehmen anwende, dann stelle ich mir oft die Frage, wo die Werte abgeblieben sind, wenn ein „Fehlwurf“ passiert. Die meisten mir bekannten Unternehmen investieren Unsummen in Controlling und Null-Fehler-Produktion, ohne dabei bereit zu sein, auch in Fehler der Mitarbeiter zu investieren. Sie haben richtig gelesen: Für mich stellen Fehler, sofern sie nicht dauerhaft und gehäuft auftreten, eine Investition dar. Eine Investition in das Humankapital des einzelnen Mitarbeiters und die damit verbundene Hoffnung oder besser die konkrete Erwartung, dass die gemachten Fehler zu besseren Leistungen in der Zukunft führen.

- Unternehmen, unabhängig von der Branche und Größe, leben von Entscheidungen. Je größer Ihr Unternehmen wird, desto mehr müssen Sie dazu bereit sein, Entscheidungskompetenzen auf nachgelagerte Hierarchieebenen zu delegieren.

Eine nicht vorhandene Fehlerkultur ist hierfür fatal, weil diese immer dazu führt, dass Entscheidungen nach oben zurück delegiert werden. Dies stellt ein enormes Wachstums- und Entwicklungshindernis dar. Im Zweifel entscheiden sich Ihre Mitarbeiter lieber für die Delegation der Verantwortung zurück nach oben, als das Risiko einzugehen, einen Fehler zu machen und dafür im Anschluss bestraft zu werden.

Authentische Vorbilder schaffen es, Entscheidungen nach unten wie nach oben, basierend auf dem bekannten Wertesystem, zu treffen und auch gegen Widerstände durchzuhalten.

3.6 Konsequenzen für die Mitarbeiterentwicklung und Personalführung

Werteorientierte Führung stellt eine enorme Herausforderung an die menschlichen und charakterlichen Eigenschaften aller Mitarbeiter dar. Sie lässt sich nicht praktizieren, wenn das Konzept nicht von ganz oben vorgelebt und authentisch unterstützt wird. Das heißt, die Entscheidung für diese Art der Führung können Sie nur auf oberster Ebene treffen und müssen sie dann top-down in Ihr Unternehmen hereintragen.

Handelt es sich bei Ihrem Unternehmen um ein Startup, fällt dies noch relativ leicht, weil Sie keine unterschiedlichen Hierarchieebenen durchdringen müssen. Sie erreichen Ihre Mitarbeiter in aller Regel auf dem direkten Weg und ohne Streuverluste. Das vereinfacht die Kommunikation erheblich und minimiert Missverständnisse. Je größer Ihr Unternehmen ist, desto schwieriger wird es für Sie, diese direkte und relativ reibungsfreie Kommunikation beibehalten zu können. Sie müssen sich dann auf Ihre Führungskräfte verlassen, dass diese Ihre Werte ins Unternehmen hineintragen.

- Trotzdem sollten Sie Wert darauf legen, einen direkten Draht zu Ihren Mitarbeitern aufrechtzuerhalten. So können Sie Missstände und Fehlentwicklungen direkt und „unverblümt“ erkennen. Dabei sollten Sie genau darauf achten, die Hierarchie in Ihrem Unternehmen nicht zu unterlaufen.

Eine Methode, die sich dazu sehr gut eignet, ist das „Management by walking around“. Diese Methode ist detailliert im Buch „In Search of Excellence: Lessons from America's best run companies“ von Tom Peters beschrieben und lässt sich bis zu Abraham Lincoln zurückverfolgen. Durch zufällige und ungeplante Besuche und Gespräche in allen Abteilungen und Hierarchiestufen eines Unternehmens können Sie direktes Feedback zu den Problemen im Unternehmen und der Moral der Mitarbeiter bekommen. Wann haben Sie das letzte Mal nicht einen Bericht Ihrer Führungskräfte abgewartet, sondern haben sich selbst auf den Weg in die Abteilung gemacht und gefragt, was los ist und was besser laufen könnte/müsste/sollte? In meinem Unternehmen versuche ich, wenn ich im Haus bin, morgens gegen 8:30 Uhr an der Kaffeemaschine zu sein, da hier zu dieser Zeit ein großer Teil der Mitarbeiter vorbeikommt und ich so Gelegenheit habe, mit vielen ein paar Worte zu wechseln und außerhalb von formalisierten Berichten und Reports zu hören, was im Unternehmen passiert.

Je größer Ihr Unternehmen wird, desto wichtiger werden Ihre Führungskräfte bei der Etablierung Ihrer wertorientierten Unternehmenskultur. Daher lege ich allergrößten Wert auf die Auswahl von Führungskräften. Hier darf es bei mir keinen Zweifel geben, dass die Führungskraft die Vorgabe der wertorientierten Führung lebt und auch im Tagesgeschäft unter Druck durchhalten kann. Hier eignen sich starke Persönlichkeiten, die ihre Meinung auch nach oben verteidigen können und wollen, eher als solche, die zu allem, was von oben kommt, „Ja“ und „Amen“ sagen.

Dabei habe ich in den letzten fast 25 Jahren Unternehmertum gelernt, ein größeres Augenmerk bei der Auswahl von Mitarbeitern auf die Bewertung charakterlicher Eigenschaften wie Selbstständigkeit, Lern- und Teamfähigkeit, Empathie oder Gewissenhaftigkeit zu legen, als auf die spezifische Fachkompetenz. Mir ist es bisher nur in Ausnahmefällen gelungen, Menschen in ihrem Charakter zu verändern. Und wenn es mir gelungen ist, dann meistens bei sehr jungen und noch formbaren Menschen, die noch nicht von anderen beruflichen Erfahrungen sozialisiert wurden.

Ein mit mir befreundeter Unternehmer vertritt die Meinung, dass jemand, der bei ihm als Geschäftsführer anfangen möchte, nicht älter als 30 Jahre sein darf. Diese Sichtweise ist zugegebenermaßen ziemlich radikal. Je öfter ich aber darüber nachdenke, desto weniger Gründe sehe ich dagegen. Mit 30 Jahren ist klar, ob jemand führen kann oder nicht. Wenn er es bis dahin nicht kann, wird er es nach meiner Erfahrung auch nicht mehr lernen.

Haben Führungskräfte hingegen fachliche Defizite, so habe ich diese meistens mit Schulungsmaßnahmen und entsprechenden Zielvereinbarungen in den Griff bekommen können. Bei charakterlichen Eigenschaften ist mir dies grundlegend und nachhaltig allerdings noch nie gelungen. Oder um es einmal ganz extrem auszudrücken: Sie werden es kaum schaffen, aus einer extrem introvertierten Person einen begnadeten Rhetoriker zu formen, egal wie viele Schulungsmaßnahmen Sie in diesen Menschen investieren.

- Stattdessen empfehle ich Ihnen, Stärken bei den Kandidaten zu suchen, die zu Ihren Werten passen und diese gezielt zu fördern, anstatt die Schwächen verbessern oder abstellen zu wollen.

Oftmals werden Sie dann mit der Frage konfrontiert, was mit einem Mitarbeiter passieren soll, der auf der einen Seite fachlich hoch kompetent ist, auf der anderen Seite jedoch in der Führung große Schwächen aufweist. Leider ist es in vielen, wahrscheinlich sogar in den meisten Unternehmen so, dass Karriere mit Führung und Personalverantwortung in Verbindung gebracht wird und daher viele Menschen genau darauf hinarbeiten, obwohl sie aufgrund ihrer Kompetenzen und Stärken dafür nicht oder nur eingeschränkt geeignet sind. Hier liegt es an Ihnen, ein Vergütungsmodell auszuarbeiten, das nicht einseitig Führungskompetenz in den Vordergrund stellt, sondern auch Fachkompetenz entsprechend honoriert. Insbesondere wenn die betroffenen Mitarbeiter in der Hierarchie auf unteren Ebenen verharren, aber aufgrund ihrer Fachkompetenz für Ihr Unternehmen schwer ersetzbar sind und daher unbedingt gehalten werden sollen. Es obliegt Ihrer Kreativität, besondere Stellen oder Titel zu schaffen, die einen höheren Stellenwert im Unternehmen genießen und gegebenenfalls auch besser vergütet sind, im Organigramm aber keine Führungsverantwortung mit sich bringen. Weiterhin können bestimmten Personen größere Entscheidungsfreiheiten eingeräumt werden, die normalerweise auf einer bestimmten Ebene nicht oder noch nicht vorgesehen sind.

- Wichtig ist dabei, dass die Wertschätzung, die Sie Ihren Mitarbeitern entgegenbringen, nicht einhergeht mit ihrer Ebene im Organigramm, sondern mit ihrer Leistung beziehungsweise einem für Sie wichtigen Wert.

In meinem Unternehmen haben wir daher Gehaltsbestandteile eingeführt, die unabhängig von Hierarchie-Ebenen zur Anwendung kommen und dabei nur auf die tatsächlichen Qualifikationen eines Mitarbeiters abzielen. Das kann zum Beispiel mit externen und internen Zertifizierungen geschehen, die eine besondere Qualifikation, Kenntnisse oder eine Weiterbildung dokumentieren oder indem Sie funktionelle Zulagen außerhalb von Führungsfunktionen gewähren.

Weiterhin lege ich großen Wert darauf, mit allen Mitarbeitern im Dialog zu stehen und ihnen Wertschätzung entgegenzubringen, egal auf welcher Hierarchiestufe im Unternehmen sie sich befinden. Das geht einfach durch kurze Gespräche und Fragen im informellen Rahmen. Sei es an der Kaffeemaschine, im Treppenhaus oder auf dem Parkplatz. Kurze Fragen „wie es geht“ oder „was die Familie und Kinder machen“ wirken manchmal Wunder. Ich versuche auch allen Mitarbeitern, sofern zeitlich möglich, persönlich zum Geburtstag zu gratulieren und wenn es nicht möglich ist, dann versuche ich es telefonisch oder per individueller E-Mail.

Bei der Führung, die rein auf leistungsbasierten Kennzahlen beruht, können Sie relativ einfach nach dem Konzept „Zuckerbrot und Peitsche“ für mehr Leistung sorgen, zumindest kurzfristig. Dies ist bei der wertorientierten Führung nicht möglich. Entsprechend müssen Sie Ihren Führungskräften auch mehr Zeit einräumen, Aufgaben umzusetzen und positiv zu gestalten.

Mitarbeiterentwicklung

Ich empfehle folgende Themen bei der Mitarbeiterentwicklung in den Vordergrund zu stellen:

- Stellen Sie charakterliche Eigenschaften bei der Anstellung beziehungsweise Beförderung in den Vordergrund.
- Zeigen Sie mögliche Karrierewege außerhalb von Hierarchieebenen auf.
- Entfernen Sie nicht zur Kultur passende Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte, sofort aus Ihrem Team, anstatt zu versuchen, deren Schwächen auszumerzen.
- Befördern Sie junge Menschen, die über entsprechende Stärken verfügen, bereits in jungen Jahren in Führungspositionen. Lebensalter und Betriebszugehörigkeit sollten bei Beförderungen keine Kriterien sein.
- Entwickeln Sie mit Ihren Mitarbeitern und Führungskräften langfristige Perspektiven innerhalb Ihres Wertesystems und Ihrer unternehmerischen Vision.

Dabei müssen die Mitarbeiterentwicklung und Personalführung zwingend im Einklang mit Ihrem Wertesystem stattfinden.

3.7 Werteorientierung als – wertmäßiger – Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg oder: Kann Werteorientierung messbar mit dem Unternehmenserfolg korrelieren?

An dieser Frage scheitern viele Unternehmer, die mit ihren üblichen Management-Methoden wie einem „Kennzahlen Cockpit“ – neudeutsch „Balanced Scorecard“ – oder ähnlichen Instrumenten versuchen, Werte zu messen oder messbar zu machen. Ich vertrete die Auffassung, dass dieser Ansatz zum Scheitern verurteilt ist.

Leiten Sie stattdessen konkrete messbare Ziele aus den Unternehmenswerten ab. In meinem Unternehmen sind dies zwei Werte: Teamgeist und Loyalität. Diese sind als Werte nicht messbar. Es können aber messbare Ziele wie ein „geringer Krankenstand“ und eine „geringe Fluktuation“ daraus abgeleitet werden. Die Variable „gering“ kann durch konkret messbare Zahlen ersetzt werden.

Oder der Wert „Sicherheit“, der bei uns in mehreren Kontexten eine große Relevanz hat. Im Kontext der materiellen Sicherheit haben wir daraus verschiedene Kennzahlen abgeleitet, nach denen wir unser Unternehmen betriebswirtschaftlich steuern. Zum Beispiel haben wir, basierend auf diesem Wert, im Wesentlichen nur langfristige Finanzierungen mit festem Zinssatz über die gesamte Laufzeit von üblicherweise zehn Jahren abgeschlossen. Das war betriebswirtschaftlich in den letzten Jahren nicht besonders sinnvoll, da die Zinsen kontinuierlich gesunken sind. Hätten wir eine variable Verzinsung gewählt, dann hätten wir in diesen Jahren deutliche Einsparungen realisieren können. Allerdings mit dem Risiko, dass die Zinsen auch hätten steigen können und das wiederum zu Problemen geführt hätte. Unsere Sicherheit war uns wichtiger als die kurzfristige Ertragsoptimierung.

Genau so, wie Sie Ihre Werte mit konkreten Handlungen im Tagesgeschäft mit Leben füllen müssen, so sollten Sie auch konkrete Ziele, die in Einklang mit den Werten stehen, definieren und darauf achten, dass diese messbar sind.

Ich stelle mir bei vielen Unternehmen und Unternehmern die Frage, wieso es in gleichen oder zumindest vergleichbaren Branchen teilweise zu vollkommen unterschiedlichen Ergebnissen in der Unternehmensentwicklung kommt. Fast immer komme ich dann bei näherer Betrachtung oder in Gesprächen dahinter, dass bei den weniger erfolgreichen Unternehmen keine klare Ausrichtung vorhanden ist und entsprechend auch kein klares Handeln in eine gewisse Richtung erkennbar ist. Dabei fällt mir immer wieder auf, welchen Einfluss in diesem Kontext die Unternehmenswerte haben. Sie sind der „Kompass jedes Unternehmens“. Ist dieser nicht vorhanden, lässt sich nur schwer ein klarer und einheitlicher Kurs verfolgen. Und das schlägt sich auch immer in den Ergebnissen nieder.

Als wir vor sieben Jahren mit dem Unternehmen gestartet sind, hat niemand außer uns damit gerechnet, dass wir erfolgreich sein werden. Heute stellt dies niemand mehr infrage. Stattdessen wird mir oft die Frage gestellt, wie wir das hinkommen haben. Und je häufiger ich über diese Frage nachdenke, desto häufiger komme ich zu dem Schluss, dass es ausschließlich unserer Wertekultur zu verdanken ist. Wir hatten weniger Ressourcen als unsere Wettbewerber, weniger Geld und einen geringeren Bekanntheitsgrad. Wir hatten einfach weniger von allem. Und trotzdem haben wir es geschafft. Mit unserer Werte-

orientierung sowie unserer Unternehmens- und Führungskultur konnten wir authentisch Kapitalgeber, Mitarbeiter und schlussendlich auch Kunden überzeugen.

- Daher zum Schluss meine Empfehlung: Versuchen Sie nicht, Ihre Werte in ein messbares Korsett zu zwängen. Das geht in aller Regel schief. Leiten Sie Ihre Unternehmenswerte lieber aus konkreten messbaren Zielen ab.

So erreichen Sie eine mittelbare Messbarkeit Ihrer Werte. Viel Spaß und Erfolg dabei.

Weiterführende Literatur

- Henzler H (2005) Das Auge des Bauern macht die Kühe fett: Ein Plädoyer für Verantwortung und echtes Unternehmertum. Carl Hanser Verlag, München
- de Posada J (2010) Don't eat the marshmallow... Yet!. GABAL, Offenbach
- Sprenger R (2004) Mythos motivation. Campus Verlag, Frankfurt a. M.
- Sprenger R (2012) Radikal führen. Campus Verlag, Frankfurt a. M.
- Tracy B (1998) Thinking big. GABAL, Offenbach
- Taylor W, LaBarre P (2008) Mavericks at work. Harper Collins, New York

WERTEorientierte Führung von Familienunternehmen

Müller, N.; Jäger, C. (Hrsg.)

2015, XXII, 384 S. 75 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09236-8