

WERTIKALE

Schwerpunkte

Werte praktisch
umsetzen!

Seite 1

Persönlichkeiten
gesucht!

Seite 2

Kommunikation
ist Silber,
Umsetzung
ist Gold!

Seite 3

Im Interview:
Thomas Perlitz
Seite 3

Werte in der Wirtschaft

- Erfahrungen, Erkenntnisse, Empfehlungen -

Liebe Leserinnen und Leser,

über Werte in der Wirtschaft zu diskutieren, ist einfach, die Werte aber im eigenen Unternehmen zu leben, ist sehr viel schwerer!

Als Experten für Wertemanagement und wertorientierte Unternehmenskultur kennen wir die Bedenken mittelständischer Unternehmen und international agierender Konzerne, Werte im Arbeitsalltag umzusetzen. Durch die Finanzkrise ist die Diskussion zwar intensiver geworden, doch fehlen häufig Konzepte zur neuen Werteorientierung. Dabei hat der Wertewandel in der Wirtschaft längst vor der Finanzkrise begonnen. Viele verstehen den Wandel aber ausschließlich als ein verändertes Führungsverständnis und erkennen dabei weniger die Bedeutung von Werten für die Unternehmensstrategie.

Die meisten Unternehmer zweifeln an der Implementierung von Leitbildern und Werten, dem *Wertemanagement*. Es ist natürlich schwierig, alle Bereiche und Mitarbeiter Ebenen zu erreichen, besonders in international tätigen und sehr komplexen Unternehmen. In Werte zu investieren, erfordert von der Geschäftsleitung außerdem Zeit und Geduld. Deutliche Ergebnisse zeichnen sich erst mittel- und lang-fristig ab. Die Werteimplementierung ist also kein Thema mit dem sich schneller, sofort messbarer Erfolg erzielen lässt.

Demgegenüber haben rein operative und prozessorientierte Themen, die klare Kosten-Nutzen-Kalkulationen zulassen, im täglichen Geschäft oft Vorrang.

Wertemanagement gehört zur Unternehmensstrategie

Unsere Erfahrungen aus der Praxis zeigen, dass Unternehmen die Werte aber tatsächlich umsetzen können. Dabei müssen sie jedoch bestimmte Erfolgsfaktoren berücksichtigen, um die Nachhaltigkeit zu sichern.

Ob das Wertemanagement glaubwürdig ist, steht und fällt mit dem Commitment der Führung. Die Geschäftsleitung muss überzeugt sein, dass Werte die Grundlage jeder Wertschöpfung sind. Dadurch erhalten die Werte im Unternehmen die notwendige Verbindlichkeit und können in alle Strategien und Prozesse einfließen.

Wertemanagement ist nie nur ein Projekt, sondern immer ein Prozess. Werte haben einen strategischen Charakter und durch die konsequente Einbindung, nicht nur im Personalbereich, sondern z.B. auch im Einkauf und der Produktion, ist die erfolgreiche Umsetzung tatsächlich möglich. Zusätzlich sollte ein dauerhafter Leitbilddialog und der intensive Austausch über die Werte im Unternehmen stattfinden, so dass

WERTIKALE

Schwerpunkt

Führen heißt
Werte vorleben!

Werte in der Wirtschaft

- Erfahrungen, Erkenntnisse, Empfehlungen -

jeder Mitarbeiter weiß, was die Werte mit seiner alltäglichen Arbeit zu tun haben.

Mit diesem konsequenten Ansatz kann das Wertemanagement die Unternehmenskultur dauerhaft verändern.

Persönlichkeiten gesucht!

Dafür sind Manager gefragt, die nicht nur mit betriebswirtschaftlichen Leistungswerten führen. Führungskräfte sind Identifikationsanker. Sie müssen ein glaubwürdiges Vorbild bezüglich der Werte im Unternehmen sein. Unternehmen brauchen also vielmehr *Führungspersönlichkeiten!* Sie vereinen intellektuelle Kompetenzen, d.h. fachliches Know-How mit emotionaler Intelligenz, wie z.B. Empathie und Demut. Dazu gehört auch die Fähigkeit zur Selbstreflexion, intensives Zuhören sowie ein konstruktiver Umgang mit Fehlern. Nur Menschen, die authentisch mit ihren eigenen Stärken und Schwächen umgehen, können Werte glaubwürdig (vor)leben. Diese Vorbildrolle müssen die Führungskräfte verinnerlichen.

Die sozialen Kompetenzen werden gefördert, indem sich Manager beispielsweise mit Experten unterschiedlichster Gesellschaftsbereiche austauschen, z.B. mit Künstlern, Theologen und Wissenschaftlern. Solche interdisziplinären Begegnungen schulen das Verständnis für unterschiedliche Wert-

maßstäbe und helfen, aus eingefahrenen Arbeitsprozessen auszubrechen. Die Führungskräfte lernen ihre bisherigen Denkweisen zu hinterfragen und kreativ mit neuen Herausforderungen umzugehen.

Werte sind nicht abstrakt!

Im Wertemanagement geht es nicht darum, das moralische Gewissen eines Unternehmens zu beruhigen. Gewinne zu erwirtschaften und Wettbewerb zu sichern, bleibt oberste Priorität. Dies darf jedoch nicht zu Lasten Dritter gehen, d.h. das wirtschaftliche Handeln braucht einen klar anzuwendenden ethischen Orientierungsrahmen.

Die für die Wirtschaft relevanten Werte lassen sich in einem wissenschaftlich anerkannten Wertekanon darstellen. Durch diese Gliederung wird deutlich, dass es sich bei den Werten nicht um abstrakte, schwer zu definierende Größen handelt, sondern um sehr praktische Aspekte jeder Unternehmenskultur.

Um welche Werte geht es?

- *Leistungswerte*
(z.B. Qualität, Kundenservice),
- *Kommunikationswerte*
(z.B. Offenheit, Transparenz),
- *Kooperationswerte*
(z.B. Teamgeist, Konfliktfähigkeit),
- *moralische Werte*
(z.B. Integrität, Verantwortung)



Leitsätze werden erarbeitet.



Mitarbeiter diskutieren Werte.

WERTIKALE

Schwerpunkt

Werte brauchen
sensible
Kommunikation!

Werte in der Wirtschaft

- Erfahrungen, Erkenntnisse, Empfehlungen -

Kommunikation ist Silber,
Umsetzung ist Gold!

Werte umzusetzen, ist mehr als die reine Kommunikation des Leitbildes. Dennoch ist die Kommunikation ein unerlässlicher Bestandteil der Wertimplementierung, um jeden einzelnen Mitarbeiter zu erreichen. Gefragt ist dabei eine *sensible Kommunikation*.

Das bedeutet zum einen, keine Versprechungen zur Umsetzung zu machen, die später möglicherweise nicht eingehalten werden können. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, die Mitarbeiter erst nach den ersten Schritten der jeweiligen Umsetzungsphasen zu informieren. Zum anderen bedeutet es auch, dass die verschiedenen Unternehmensbereiche und Zielgruppen möglichst individuell angesprochen und einbezogen werden.

Der gesamte Prozess gewinnt an Authentizität, wenn die Werte den Mitarbeitern nicht ausschließlich Top-Down „übergestülpt“ werden. Mitarbeiter können sich nur mit den Werten des Unternehmens identifizieren, wenn sie bei der Erarbeitung und Kommunikation der Leitbilder beteiligt werden. Zudem sind Bottom-Up-Ansätze eine ideale Möglichkeit, das vielfältige Potential der Mitarbeiter zu nutzen - nicht zuletzt prägen diese die Unternehmenskultur!

Bei unserer Arbeit in den Unternehmen begegnen uns echte **Querdenker** - Persönlichkeiten, die uns mit ihrem engagierten Einsatz für Werte wirklich begeistern. Diese stellen wir Ihnen hier vor.

Ein Interview mit:

Thomas Perlitz, Henkel AG & Co. KGaA,
Corporate Vice President, Global HR
Laundry & Home Care

Herr Perlitz, warum engagieren Sie sich persönlich für Werte in Unternehmen?

T. Perlitz: Weil ich zutiefst davon überzeugt bin, dass die Kultur eines Unternehmens, auf Basis gelebter Werte, nachhaltig den Unternehmenswert steigert. Somit also klar Ergebniswirksam ist und dauerhaft motivierte Mitarbeiter schafft.

Was macht aus Ihrer Sicht eine wertegetriebene Unternehmenskultur aus?

T. Perlitz: Klare, gemeinsam erarbeitete Werte, die von allen getragen, gelebt werden. Die Werte müssen sich in allen HR Instrumenten, in allem was getan und kommuniziert wird, wiederfinden und Werteverstöße müssen geahndet werden! Ein übererfülltes Ziel ohne Einhaltung von Werten ist wertlos.

Herzlichen Dank!

Impressum:

Wertikale
Agentur für kreatives
Wirtschaften, Berlin
Hrsg. Iris Haase und
Daniela Budach
Tel.: 030-28040917
info@wertikale.com