

Haben Werte noch Wert?

Sie sind transformationsmüde und haben keine Zeit für Werte? Kein Wunder: Wandel in mittelständischen Unternehmen fordert die Geschäftsleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf allen Ebenen.

Von der digitalen über die kulturelle und organisatorische bis zur Leadership-Transformation – die Transformations-Müdigkeit tritt in einem schleichenden Prozess ein. Wieso auch Transformation priorisieren? Die Positionierung im Marktumfeld ist doch stabil, und die Bestandskunden sind auch bislang treu. Und der Geschäftsalltag ist anstrengend genug. Was aber, wenn die notwendige Transformation die letzte Überlebenschance darstellt? Dann wird es für die meisten Unternehmen und die Geschäftsführung zu einem gewaltigen Kraftakt, ein transformationsmüdes System nachhaltig in Bewegung zu setzen.

Was ist der ausschlaggebende Hebel?

Eine lebendige Unternehmenskultur ist in unternehmensbedrohlichen Situationen und schwierigen Transformationen oftmals der Kitt, der das Unternehmen zusammenhält und stabilisiert. Doch dieser wesentliche „Erfolgshebel“ wird immer noch zu häufig ausgeblendet: Werte als Zentrum menschlicher Systeme. Gerade in Krisenzeiten sorgen sie für Sicherheit, Motivation, Respekt, Vertrauen, Mut und Kraft. In den Management-Boards wird diese Dynamik häufig unterschätzt. „Dafür haben wir keine Zeit.“ Diese Haltung entpuppt sich als Fehler, denn in herausfordernden Transformationszeiten müssen die Handlungsfelder schnell und wirksam ineinandergreifen. Doch allzu oft liegt die fehlende Bereitschaft, sich mit der eigenen Unternehmenskultur zu beschäftigen, leider auch in der Unwissenheit, wie man es angehen soll.

„Das Team – und auch Kundinnen und Kunden – spüren, wenn die Wertewelt des Chefs keinerlei Übereinstimmung mit den Werten des Unternehmens hat.“

Werte als Erfolgsbooster?

Die Unternehmenskultur wurde bereits in den 1970er-Jahren in den USA zur Chefsache erklärt. In den 1990er-Jahren entwickelte sich eine Management-Kultur mit Fokus auf Rationalisierung und Arbeitsorganisation. Danach treten die Leitlinien der Unternehmen eher als hingenommener Standard auf, gut dokumentiert auf den jeweiligen Internetseiten. Momentan passiert eine Renaissance, da sich – nicht zuletzt durch pandemiebedingte Krisensituationen – wieder auf diese Werte besonnen wird. Sie waren aber nie weg. Sie sind und waren wichtige strategische Steuerungsinstrumente. Werte machen ein Unternehmen leistungsfähig und zukunftssicher. Sie sind in der heutigen Unternehmenssteuerung ein unerlässlicher Key Performance Indicator (KPI), den es zu definieren gilt. Wenn die Unternehmen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein übereinstimmendes Wertesystem besitzen, ist die Leistungsperformance nachweislich höher und stabiler.



Ist das noch glaubwürdig?

Unternehmenswerte werden meist in Richtlinien verankert, um konkrete Haltungs- und Handlungsaspekte zu beschreiben. Doch die Werte bedeuten mehr als nur eine Ableitung von Verhaltensregeln. Wenn keine tägliche Erlebbarkeit im Arbeitsalltag stattfindet, sind diese Mission-Statements Makulatur. Die Voraussetzung hierfür ist der aufrichtige Abgleich mit den eigenen Werten der Geschäftsleitung, der Führungskräfte und der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hierfür braucht es etablierte Systeme, um valide zu analysieren, ob die definierten Werte des Unternehmens auch relevant für die Menschen im Unternehmen sind. Erfahrungsgemäß findet dieser Abgleich nur selten statt. Je deckungsgleicher die Unternehmenswerte mit den eigenen Werten sind, je mehr Management mit Seele und Persönlichkeit es gibt, desto leistungsstärker, motivierter, loyaler und gefestigter sind die Mitarbeitenden im Unternehmen. Die Führungskräfte müssen wissen, wie ihre persönliche werteorientierte Führungsarbeit aussehen kann. Das Team – und auch Kundinnen und Kunden – spüren, wenn die Wertewelt des Chefs keinerlei Übereinstimmung mit den Werten des Unternehmens hat.

Um die Frage der Headline zu beantworten: Die Wortediskussion hatte noch nie mehr „Wert“ als jetzt. Sie ist ein essenzieller Baustein für die unternehmerische Transformation mittelständischer Unternehmen. Denn gerade im Mittelstand sind Inhaberin und Inhaber die Leuchttürme des Unternehmens, mit ihrer Persönlichkeit, ihren Werten und Visionen.

Und deshalb sind Werte keinesfalls einfach Nice to have, sondern ein grundlegender Bestandteil einer strategischen Unternehmensfüh-

Prozent der deutschen Unternehmen sind der Überzeugung, dass Werteorientierung die Basis ihres Erfolgs ist.

Quelle: Wertekommission

rung, die mittelständische Unternehmen stabil und erfolgreich in die Zukunft bringt.



Gut zu wissen

i

- Die wichtigsten Kernwerte im Unternehmenskontext sind für die Führungskräfte Verantwortung und Vertrauen (Studie Führungskräftebefragung 2020 <https://www.wertekommission.de/fuehrungskraeftebefragung/>)
- Gerade in Zeiten von Remote Working, flexiblen Homeoffice- und Präsenz-Regelungen ist die Wertekultur des Unternehmens das verbindende Element und eine wichtige Guideline für die herausfordernde Führungsarbeit

Sandra Happel

Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Leverage Experts (Deutschland) GmbH
BVMW-Mitglied und Leiterin des Arbeitskreises Führung im Beraternetzwerk des BVMW

mittelstand@bvmw.de

