

Frankfurter Rundschau, 4.10.03

## **Ganz entscheidend ist das Vorbild der Topmanager**

Noch vielen Firmen ist zu wenig bewusst, wie „gelebte Werte“ und die Wertschätzung von Mitarbeitern Leistung und Loyalität erhöht.

**Immer mehr Firmen erkennen die Bedeutung von unternehmensspezifischen Wertesystemen. Nicht minder wichtig ist aber eine vertiefte Auseinandersetzung mit den individuellen Werten der Mitarbeitenden.**

Von Jolanda Steiner \*

Die Zukunft gehöre einer „Gesellschaft der freien Wahl“, stellte unlängst das BAT Freizeit-Forschungsinstitut in Hamburg fest. Im Bestreben, die berufliche Karriere mit der privaten Lebensplanung besser vereinbaren zu können, verlangen immer mehr Menschen nach Arbeitsformen, die sich entsprechend den persönlichen Umständen, je nach persönlicher Lebensphase variabel gestalten lassen.

Was sich hier als Chance zu einer individuelleren Lebensführung anbietet, hat aber auch eine Kehrseite. Die „freie Wahl“ wird uns quasi aufgezwungen, weil gesellschaftliche und soziale Institutionen und Systeme, die uns bisher Orientierung, Zusammenhalt, aber auch finanzielle Sicherheit geboten haben, ins Wanken geraten oder gar in Auflösung begriffen sind. Dieses Vakuum muss gezwungenermaßen das einzelne Individuum auffüllen. Kein Wunder, fühlen sich immer mehr Menschen überfordert, nehmen Ohnmachts- und Frustrationsgefühle zu – zumal auch im Arbeitsalltag Leistungsintensität und Komplexität in gleichem Masse steigen, wie das Bedürfnis nach (Arbeitsplatz-)Sicherheit und Anerkennung übergangen wird.

In Zeiten derart tiefgreifender Strukturbrüche und Umwälzungen schwindet naturgemäß das Vertrauen in die Unternehmen und ihre Führungskräfte. Zu einem erheblichen Teil sind sie aber auch selbst dafür verantwortlich: Bilanzskandale, Gehaltexzesse und konzeptionsloser Aktionismus bei Umstrukturierungen und Sparübungen waren gewiss nicht geeignet, die Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen zu mehren. Das scheint inzwischen sogar den Konzernzentralen zu dämmern, rücken doch unternehmensethische Fragen in jüngerer Zeit augenfällig in den Vordergrund. Laut einer kürzlich veröffentlichten Studie der Unternehmensberatungsfirma Booz Allen Hamilton glauben 72 Prozent der befragten Topmanager, dass die unternehmensspezifischen Wertesysteme zukünftig an Bedeutung zunehmen.

Besagte Studie, die auf Aussagen von 135 Unternehmen im deutschsprachigen Raum beruht, hat die deutsche Wirtschaftszeitung „Handelsblatt“ auf folgende Kurzformel gebracht: „Legen Unternehmen auf Werte wert, so sind sie am Ende selbst auch mehr wert. Als wichtigste Werte nannten die Befragten Kunden- respektive Serviceorientierung, Qualität, Verantwortung, Professionalität und Vertrauen, wobei natürlich die Akzente je nach Branche und Unternehmen unterschiedlich gesetzt wurden. Gleichzeitig gaben aber nur 4 Prozent der befragten Manager an, dass diese Werte im Unternehmen „voll und ganz gelebt“ würden.

Offensichtlich ist vielen Firmen nur unzureichend bewusst, wie sehr – richtig kommunizierte – Unternehmenswerte dem einzelnen Mitarbeitenden als Orientierungshilfe dienen können (gleiches gilt übrigens für die Kunden). Gelingt es einem Unternehmen gar, die Beschäftigten für die gleichen Werte zu gewinnen, so erhöht dies die Mitarbeiteridentifikation und -loyalität in einem Masse, das auch die Leistungsbereitschaft nachhaltig positiv beeinflusst. Letztlich entscheidend ist dabei das Top-Management: Von seiner Vorbildfunktion hängt ab, ob die Werte im Unternehmen tatsächlich gelebt werden, wie stark sie das Tun und Handeln aller übrigen Mitarbeitenden prägen.

Gleichzeitig sollten sich die Führungskräfte aber auch mit den individuellen Wertesystemen ihrer Untergebenen und deren Wechselwirkungen untereinander intensiver beschäftigen. Motivierte und erfolgreiche Persönlichkeiten, die sich nicht ausschliesslich von „harten“ Prinzipien leiten lassen wie Macht und Aufstiegschancen, erleben Leistungslust und Arbeitsfreude gleichsam von innen heraus.

Offensichtlich erhält das persönliche Wertesystem solcher Mitarbeitenden im Team, in der Abteilung und darüber hinaus Entfaltungsraum und eine so grosse Bestätigung, dass die tägliche Arbeit mit einer hohen inneren Zufriedenheit verbunden ist.

Das Wertesystem stellt die Richtschnur für unsere Orientierung im Leben dar, es bildet die Grundlage unseres Verhaltens. Je nach Alter und Lebensumständen (Jugend, Familie, alleinstehend, arbeitslos) verändern sich die persönlichen Werte. Von ihnen hängt zum Beispiel massgeblich ab, welche Lebensfreude und welches Selbstwertgefühl ein Mensch entwickelt. Umgekehrt können Werte, wenn unreflektiert an ihnen festgehalten wird, Auslöser von Starrsinn, Verbitterung und Krankheit sein. Auch ist das Wertesystem eines Einzelnen nicht frei von Widersprüchen und Unstimmigkeiten. Wer hat sich nicht schon ertappt bei einem Verhalten gegenüber anderen Menschen, das uns aufs Höchste empörte, wenn es gegen uns gerichtet wäre.

Nicht gering ist auch die Zahl jener Zeitgenossen, die um des Erfolgs und der Karriere willen buchstäblich alles, selbst die Familie und die Gesundheit, aufs Spiel setzen.

Unternehmen, die derart kompromisslos ihre Gewinne maximieren, stossen in der Öffentlichkeit, bei Kunden und Mitarbeitenden ebenso wie bei Aktionären, auf wachsende Vorbehalte und Ablehnung. Sie sehen sich daher gezwungen, ihre Wertehierarchie neu zu ordnen oder eine solche überhaupt erst zu erarbeiten. Es ergeht ihnen dabei ähnlich wie einem Individuum, das in seinem Leben vor einer entscheidenden Wegmarke steht. Eigentlich ein versöhnlicher Gedanke, wo uns doch die Wirtschaftswelt allzu oft nur als kaltes Zahlenspiel erscheint.

Unsere Autorin Jolanda Steiner ist Inhaberin und Geschäftsführerin der PPM Personalprojektmanagement GmbH in Küsnacht ZH. Email: [steiner@personalprojekte.ch](mailto:steiner@personalprojekte.ch), [www.personalprojekte.ch](http://www.personalprojekte.ch),