

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management

4

08

Werte im Management

Gut sein wirkt

Gutes tun und davon profitieren

Das Potenzial von Corporate Social Responsibility für Unternehmensentwicklung und Wachstum

Einladung zur Grillparty des Staatsanwaltes

Caspar von Hauenschild, Vorstand Transparency Deutschland, im Gespräch über Change Management und Korruption

Der Führungsnachwuchs fordert eine neue Managementkultur

Warum Top-Down implementierte Werte nicht ausreichen

Fairness-Check bei Wandelprojekten

Vier Dimensionen von Gerechtigkeit und wie man sie berücksichtigt

Neue Medien im Change Management

Wie sind Web 2.0-Instrumente für Veränderungsprojekte nutzbar?



Dr. Anna Meyer

geschäftsführende Gesellschafterin der Anna Meyer UnternehmerBeratung GmbH, Düsseldorf.

Kontakt:
anna.meyer@amu-unternehmerberatung.de



Dirk Oldenburg

Geschäftsführer der Firma Paulmann Licht GmbH, Völkßen.

Kontakt:
DOldenburg@paulmann.de

Macht - Wert - Sinn (?)

Werte- und Wertorientierung in Familienunternehmen

Gibt es eine spezifische Werte-Orientierung in inhabergeführten bzw. in Familienunternehmen? Hat diese Auswirkungen auf den Unternehmenswert? Handelt es sich bei der Diskussion über Werteorientierung um einen Mythos, der die harte ökonomische Realität und den Unternehmensalltag eher beschönigen und damit verklärend wirken soll? Also mehr Schein als Sein? Mit diesen Fragen befassen sich die Autoren anhand eines konkreten Praxisbeispiels.

Wir befassen uns aus zwei Perspektiven mit dem Thema Macht - Wert - Sinn: Einerseits beschäftigt uns die Frage, ob eine werteorientierte Unternehmensführung sinnvoll ist und wenn ja, für wen? Welchen Nutzen haben Mitarbeiter, Führungskräfte, Eigentümer, Kunden und Geschäftspartner eines Unternehmens davon?

Darüber hinaus interessiert uns der Umgang mit Macht, die Eigentümerunternehmer in und außerhalb ihres Unternehmens ausüben, ihr Umgang mit «Wert», im doppelten Sinne des Wortes: Wert in Form immaterieller Werte, wie Vertrauen oder Loyalität, und Wert als messbarer Unternehmenswert. In diesem Kontext stellen wir auch die Frage nach einem sinnhaften, verantwortlichen Handeln, jenseits eines einseitig orientierten Profitstrebens.

Wir fokussieren uns dabei bewusst auf inhabergeführte Unternehmen, deren Besonderheit in der Identität von Eigentum/Führung, Unternehmen und Familie besteht. Diese Eigenheit birgt, bezogen auf die Qualität der Unternehmens- und Mitarbeiterführung, Chancen und Risiken. So gibt es Familienunternehmen, in denen eine Werteeinheit von Unternehmen

und Inhaber bzw. Familie besteht und in denen Werte wie Glaubwürdigkeit, Vertrauenswürdigkeit gegenüber Kunden und Mitarbeitern, wechselseitige Loyalität, gesellschaftliche Verantwortung authentisch gelebt werden. Der «gute» Name des Unternehmens personifiziert sich für die Menschen in und außerhalb des Unternehmens dann in den Persönlichkeiten und im Handeln der geschäftsführenden Gesellschafter. Auch die nicht aktiv im Unternehmen tätigen Gesellschafter sind daran interessiert, durch ihr Handeln den guten Ruf des Familienunternehmens zu wahren.

Aus unserer Sicht sind Familienunternehmen allerdings nicht per se die besser geführten Unternehmen, wie dies teilweise in aktuellen Veröffentlichungen (vgl. Langenscheidt 2008) argumentiert wird. Unsere These ist, dass es Unternehmer gibt, die aus innerer Überzeugung eine werteorientierte Unternehmensführung praktizieren. Daneben existieren inhabergeführte Unternehmen, in denen gängige Vorurteile gegenüber Familienunternehmen, wie «Vetternwirtschaft», überzogene Entnahmen der Gesellschafter oder auch willkürliches Handeln des Unternehmers bestätigt werden.

Gleichwohl interessieren uns Beispiele, die zeigen, dass geschäftsführende Gesellschafter, die Werteorientierung, unternehmerische und gesellschaftliche Verantwortung und Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Geschäftspartnern praktizieren, eine wertorientierte Firmenkultur initiieren und etablieren können, die dann auch zu einer Steigerung des Unternehmenswertes beitragen.

Wie kann dies gelingen?

Erfahrungen der Firma Paulmann Licht

Ausgangssituation: die Werte des Unternehmensgründers

Das Unternehmen Paulmann Licht GmbH & Co. KG ist aus einer Idee, einer Überzeugung heraus entstanden. Der Unternehmensgründer Rüdiger Paulmann (R. P.) hatte die Mission, mit kreativen Lichtlösungen mehr Wohnqualität zu schaffen. Die Menschen sollten sich mit Paulmann Produkten geborgen und wohl fühlen. «Wir produzieren Licht zum Wohlfühlen» war lange Jahre ein Claim der Firma. Dieser Grundgedanke spiegelte sich auch in den gelebten Werten von R. P. wieder. Werte wie Wertschätzung, Vertrauen, Fairness, Loyalität, Offenheit gegenüber Neuem, persönliche Bescheidenheit und ein stark ausgeprägtes soziales Engagement waren die Grundpfeiler. Die Werte waren authentischer Ausdruck seiner persönlichen inneren Einstellung. Sie waren nirgendwo niedergeschrieben und das brauchten sie auch nicht. Sie wurden von R. P. vorgelebt, jeden Tag. Bei Kundengesprächen, Mitarbeitergesprächen, Betriebsversammlungen etc. und auch im privatem Umfeld. Dieses authentische Vorleben war es, das die Unternehmenswerte für jeden einzelnen Mitarbeiter greifbar, erlebbar und dadurch auch glaubwürdig und vertrauenswürdig machte. Die konsequente Verfolgung der Mission unter ebenso konsequenter Beachtung der vorgelebten Werte hatte die höchste Priorität. Der betriebswirtschaftliche Erfolg, der natürlich für R. P. auch von Interesse war, war «nachgelagert» und in der Wahrnehmung der gesamten Mitarbeiterschaft nicht die Hauptantriebsfeder seiner Motivation. Nichtsdestotrotz war jedem Mitarbeiter klar, dass ein Unternehmen auch nachhaltig Gewinne erzielen muss. Die soziale Verantwortung gegenüber 500 Mitarbeitern und ihren zugehörigen Familien fügte sich ebenso in die zuvor genannten Unternehmenswerte der Firma Paulmann ein, wie der Wille, mit weiteren Investitionen Arbeitsplätze und Standort zu sichern bzw. auszubauen. Der vermeintliche Gegensatz von Werte- und Wertorientierung wurde auf nachhaltige Weise über 36 Jahre kontinuierlich miteinander verbunden. Der erfolgreiche Aufbau des Unternehmens bestärkte und bestärkte R. P. in diesem Handeln.

Die Risiken, wenn die Schlüsselfigur geht

Wie die Ergebnisse der jährlichen Mitarbeiterbefragungen zeigten, wurde dieses Handeln des Firmengründers von den Mitarbeitern als wahrhaftig, aufrichtig und ehrlich wahrgenommen. Es gab allen eine sehr große Sicherheit und Orientierung. Aus dieser Orientierung und den zur Verfügung gestellten Freiräumen zogen alle Beteiligten eine große Motivation für das Bewältigen der anstehenden Herausforderungen. Im Umkehrschluss war für diejenigen Mitarbeiter, die sich mit den Unternehmenswerten des Gründers nicht identifizieren konnten, allerdings die einzige Konsequenz, das Unternehmen kurz- oder mittelfristig zu verlassen. Eine «50-Prozent-Kompromiss» gab es in der Zusammenarbeit nicht. Ein Mitarbeiter sagte entweder 100-prozentig «Ja» zu den vom Inhaber vorgelebten Werten, identifizierte sich damit und aktivierte dadurch eine zusätzliche Motivation für sich selbst oder er tat dies nicht und würde zwangsläufig demotiviert sein. Bei Paulmann dienten die Werte dem Ausbau der individuellen Motivation, sowie der Vermeidung von Demotivation durch Orientierung.

Das Risiko einer solchen Zentrierung auf den Chef, bestand darin, dass diese Orientierung verloren geht, wenn der Unternehmensgründer in den Ruhestand geht. Insbesondere Mitarbeiter, die schon viele Jahre in der Firma arbeiteten und das Unternehmen nachhaltig mit gestaltet und demnach auch die Werte verinnerlicht haben, hatten die Sorge, dass eine starke Veränderung die Konsequenz des Generationswechsels sein könnte. R. P. hatte daher bereits ca. fünf Jahre vor seinem Ausscheiden eine Geschäftsleitung etabliert, die alle wesentlichen Bereiche des Unternehmens im Rahmen der Werte und einer sehr ausgeprägten Eigenverantwortung führte. Diese weit-sichtige Vorbereitung eines anstehenden Generationswechsels gab den Mitarbeitern eine große Sicherheit und stellte gleichzeitig sicher, dass die von R. P. gelebten Werte in der Unternehmensnachfolge nicht verloren gingen.

Den Kern bewahren, die Weiterentwicklung fördern

Noch während der aktiven Zeit von R. P. wurde mit allen beteiligten Geschäftsleitungsmitgliedern ein Konzept für die Nachfolge erarbeitet. Bedingung war, dass die genannten Werte, die vom Unternehmer seit der Firmengründung authentisch vorgelebt wurden, von der nächsten Generation ebenfalls authentisch vermittelt und gelebt werden würden. Dies natürlich gleichwertig neben der betriebswirtschaftlichen und strategischen Kompetenz, die gleichermaßen in der Geschäftsführung vorhanden sein musste. Konkret stellte sich die Frage, ob der ausscheidende Geschäftsführer R. P. durch einen neuen externen Geschäftsführer ersetzt werden sollte oder ob eine interne Lösung gefunden werden konnte.

Auf Basis der Analyse der Kompetenzen und Potenziale der Mitglieder der Geschäftsleitung wurde ein Konzept erarbeitet, dass zukünftig eine Geschäftsführung mit drei Geschäftsfüh-

ern vorsah, die alle aus dem eigenen Unternehmen kamen. Die drei neuen Geschäftsführer hatten durch die lange Zusammenarbeit mit R. P. die Unternehmenswerte nicht nur akzeptiert, sondern selbst verinnerlicht und lebten sie aus eigener Überzeugung den Mitarbeitern vor.

Gleichzeitig war es das Interesse der neuen Geschäftsführung, im Rahmen des Generationswechsels die bisher eher unbewusst gelebten Werte allen Mitarbeitern bewusst und transparent zu machen. In Workshops und unter Einbezug von Führungskräften arbeiteten sie die Werte der Vergangenheit auf, reflektierten sie bezogen auf ihre Sinnhaftigkeit in der Gegenwart, diskutierten sie mit den nicht aktiv im Unternehmen tätigen Gesellschaftern und dem neu gegründeten Beirat, und formulierten sie wie folgt:

Wir, die Paulmann-Mannschaft weltweit,
 ... stehen für Offenheit, Ehrlichkeit und Vertrauen
 (Darunter verstehen wir z.B. den direkten Austausch auf Augenhöhe, das Vertrauen in Entscheidungen anderer Bereiche, das Vertrauen in die Person),
 ... interessieren uns für den Menschen und begegnen ihm wertschätzend und respektvoll,
 ... handeln eigenverantwortlich für unseren gemeinsamen Erfolg,
 ... werden unsere Leistungen stets weiter entwickeln und aus Fehlern lernen,
 ... haben Spaß an unserer Arbeit
 (Darunter verstehen wir z.B. die eigene positive Einstellung, den gemeinsamen Erfolg und Anerkennung, die Stärkung des Gemeinschaftsgefühls).

Werte- und wertorientierte Unternehmensführung

Die wertorientierte Mitarbeiterführung im Dialog und auf Basis von Zielvereinbarungen und transparenten Informationen ermöglichte es den Paulmann Mitarbeitern eigenverantwortlich zu handeln. In der Folge stieg die Produktivität eines jeden Einzelnen und der gesamten Firma. Als unternehmensweit eingesetztes Steuerungsinstrument wurde eine aus der Strategie entwickelte Balanced Scorecard (BSC) etabliert und auf alle Unternehmensbereiche herunter gebrochen. In den vier Perspektiven der BSC (Finanzen, Kunden, Prozesse sowie Lernen und Entwicklung) wurden die vereinbarten Ziele, bezogen auf ihren Realisierungsgrad gemessen und nachgehalten. Auch hier besteht ein Bezug zu den Unternehmenswerten. Über diese Verbindung wird sichergestellt, dass Mitarbeiter in allen Prozessen für die Paulmann Werte sensibilisiert werden und diese umsetzen. Modelle wie eine Deckungsbeitragsvergütung für den Außendienst und eine Ertragsprämie für alle InnendienstmitarbeiterInnen flankieren dieses Führungsverständnis. Durch die übertragene Eigenverantwortung und die Anwendung des Grundsatzes, aus Fehlern zu lernen,

bringen sich die Mitarbeiter im Rahmen ihrer Kompetenzen engagiert ein. Ein internes Vorschlagswesen wird kontinuierlich ausgewertet und einmal jährlich prämiert.

Dieses «Mosaik» aus wertorientierter Führung und wertorientierten Maßnahmen sieht die Geschäftsführung heute als Erfolgsgarant und Wettbewerbsvorteil für die Firma.

Gradwanderung authentisches Handeln

Dieses «Mosaik» authentisch zu gestalten und zu leben, weckt eine enorme Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter. Alle Beteiligten sind stolz auf das Erreichte und haben Spaß an der Arbeit, konkret belegt durch die Auswertung der jährlichen Mitarbeiterbefragungen und ebenso durch das positive Feedback von Kunden und Besuchern. Im Ergebnis steigt die Produktivität des Unternehmens. Der Fünfjahresvergleich der Gewinn- und Verlustrechnung zeigt deutliche Ergebnisverbesserungen. Messbar und für die Mitarbeiter spürbar wird dies in den oben genannten Vergütungsmodellen. Als Ergebnisprämie für das Geschäftsjahr 2007 wurden pro Mitarbeiter 4.310 Euro ausgeschüttet. Insbesondere die Ertragsbeteiligung am Unternehmensgewinn vor Steuern, die gleichberechtigt für alle Mitarbeiter, gleichgültig welcher Abteilung oder auch welcher Hierarchiestufe sie angehören, ausgeschüttet wird, sei hier erwähnt.

R. P. als Unternehmensgründer verkörperte die Werte, er war das «Gesicht» der praktizierten Werte. Die neue Geschäftsführung sah sich nun vor der Aufgabe, gemeinsam mit ausgewählten Führungskräften, den neu und erstmals schriftlich ausformulierten Werten, auch weiterhin dieses Gesicht zu geben. Sie entschied sich, die Werte im Rahmen einer Betriebsversammlung vorzustellen. Als Überraschung lud sie alle Mitarbeiter im Anschluss an diese Versammlung zu einem Sekturnumtrunk in das Foyer ein, wo die in Abbildung 1 gezeigte «Mitarbeitergalerie inklusive der Unternehmenswerte» feierlich eingeweiht wurde. Diese Art der Visualisierung und die permanente Kommunikation der Werte soll alle Paulmann Mitarbeiter darin unterstützen, die Unternehmenswerte zu verinnerlichen und zu leben. Gleichzeitig sind es nun viele Gesichter, die den Bestand der Unternehmenswerte garantieren.

Darauf aufbauend wurden in einem Workshop mit den Führungskräften aus den Werten abgeleitete Führungsgrundsätze erarbeitet: Die wertorientierte Führung und die daraus abgeleiteten Führungsgrundsätze dürfen weiterhin nicht den Eindruck erwecken, dass sie für den sozialen Frieden oder ein besonders hohes Maß an Harmonie erarbeitet worden sind, auf dem sich die Mitarbeiter ausruhen. Werte und Führungsgrundsätze dienen der Orientierung, um Motivation und die daraus resultierende Leistung zu steigern. Der Grundsatz: «Wir fordern und fördern Leistung und treffen klare Leistungsvereinbarungen» zeigt diesen Leistungsgedanken noch einmal deutlich auf.

Abbildung 1
Mitarbeitergalerie mit Unternehmenswerten



Aktueller Stand: Wie gelingt es, die Werte tatsächlich zu leben?

Die Kommunikation und Diskussion der Werte und Führungsgrundsätze und ihre Anwendung in der Zusammenarbeit im betrieblichen Alltag stellt somit einen wesentlich Teil des Gelingens oder des Misslingens einer wertorientierten Führung dar.

Mit jeder Führungskraft hat die Unternehmung einen Multiplikator der Wertvorstellungen, und daher ist das exakte Ausformulieren und die intensive Diskussion und Identifikation jedes Einzelnen mit den Werten im Vorfeld der Multiplikation von enormer Bedeutung. Flankiert wird dies, indem alle existierenden Beurteilungsbögen, Leitfäden für Mitarbeitergespräche, Anforderungsprofile und Stellenbeschreibungen auf die Konformität mit den Werten geprüft und angepasst werden.

Die Komplexität nimmt mit Größe und Internationalität des Unternehmens selbstverständlich zu. Die Firma Paulmann realisiert 53 Prozent ihres Umsatzes im europäischen Ausland. Um die Wertegedanken in jedes einzelne der 39 betroffenen Länder zu multiplizieren, sucht die Geschäftsführung im ersten Schritt das persönliche Gespräch mit dem jeweiligen Länderverantwortlichen, um Hintergründe, Gedanken und Ideen der Paulmann Wertvorstellung persönlich zu vermitteln. Dies geschieht im Rahmen der roulierenden Jahresgespräche. Darüber hinaus werden Wandtafeln in der jeweiligen Landessprache erstellt, die wiederum die Verantwortlichen vor Ort in die Lage versetzen, als «Werte-Multiplikator» zu agieren. Parallel wird in der Zukunft auf Betriebsversammlungen, nationalen und/oder internationalen Tagungen und sonstigen Mee-

tings das gemeinsame Verständnis einer werte- und wertorientierten Führung in die zu klärenden Themen integriert.

Das Beispiel Paulmann macht deutlich, dass eine wertorientierte Unternehmensführung zur Steigerung des Unternehmenswertes beiträgt, und dass die Macht, die Unternehmens-eigentümer haben, im Interesse aller Stakeholder verantwortlich eingesetzt werden kann.

Kernthesen

Auf Basis des Unternehmensbeispiels Paulmann und der Analyse anderer Familienunternehmen (vgl. Simon et al 2005, Meyer 2007) lassen sich Kernthesen beschreiben, die für eine werte- und wertorientierte Unternehmensführung von Familienunternehmen kennzeichnend sind. Sie lassen sich auch auf andere Familienunternehmen transferieren – wenn die Gesellschafter dies wollen:

1. Werteorientierung ist Ausdruck des unternehmerischen Selbstverständnisses des/der Gesellschafter, keine Sozialromantik; die Steigerung des Unternehmenswertes ist ein Effekt.

Werte- und Wertorientierung – also die Bewahrung und Umsetzung von Grundwerten und die Steigerung des Unternehmenswertes sind zentrale Zielsetzungen unternehmerischen Handelns in vielen Familienunternehmen. Dabei stehen beide Ziele gleichwertig nebeneinander. Die Werteorientierung stellt einen Selbstzweck dar. Sie ist Ausdruck einer Haltung, die die Sinnfrage auch im wirtschaftlichen Handeln nachhaltig beantworten möchte und per effectum zugleich ökonomisch hoch effizient ist. Sie erfasst alle Bereiche: die Unternehmerfamilie, die Unternehmens- und die Mitarbeiterführung, die Unternehmenskultur, den Umgang mit ökologischen Ressourcen, das soziale und kulturelle Engagement. Sie ist Ausdruck eines klugen Umgangs mit Eigentum, keine Sozialromantik.

«Werteorientierte Mitarbeiterführung im Dialog ermöglicht es den Mitarbeitern, eigenverantwortlich zu handeln.»

2. Unternehmertum ist eine wertebasierte Lebensform, nicht nur Lebensgrundlage. Die Gewinne folgen. Die wertorientierte Haltung der Unternehmer orientiert sich nicht an aktuellen Managementmoden oder gesellschaftlichen Trends, sondern ist authentischer Ausdruck ihrer persönlichen inneren Einstellung. Michael Otto, geschäftsführender Gesellschafter des gleichnamigen Unter-

nehmens zum Beispiel, engagiert sich bereits seit Jahren für den Umweltschutz, weshalb ihm bereits 1991 der Titel «Ökomanager des Jahres» verliehen wurde.

Unternehmer überzeugen, weil sie die vorgestellten Werte im Unternehmen in der Zusammenarbeit mit Kunden und Geschäftspartnern sowie in ihrem gesellschaftlichen Engagement selbst vorleben, und sich ihr Handeln daran messen lässt – es ist glaubwürdig und vertrauenswürdig. Dabei wird offenkundig, dass die Erwirtschaftung von Gewinn kein Ziel an sich ist. Sie motiviert, treibt und begeistert die Umsetzung und Weiterentwicklung einer Geschäftsidee. Der Effekt, der paradoxerweise eintreten kann, ist die Verstärkung des unternehmerischen Erfolgs. Paradoxerweise deshalb, weil genau dieser Effekt – die Maximierung des Unternehmensergebnisses – damit nicht gezielt angestrebt wurde. Denn zum Selbstverständnis des unternehmerischen Denkens und Handelns gehört, Grundwerte nicht als Marketinginstrument zur Profitsteigerung zu instrumentalisieren.

Ähnliche Erkenntnisse beschreiben Jim Collins und Jerry Porras in ihrer Untersuchung der Strategien von Spitzenunternehmen: «Entgegen der herrschenden betriebswirtschaftlichen Lehrmeinung war die 'Maximierung des Aktionärsvermögens' bzw. die 'Gewinnmaximierung' keineswegs die dominante Triebkraft bzw. das Hauptziel in der Geschichte der visionären Unternehmen. Vielmehr verfolgten sie ein ganzes Bündel von Zielen, und 'Geld zu machen' ist nur eines davon und nicht einmal unbedingt das wichtigste. Natürlich streben sie nach Gewinn, doch orientieren sie sich ebenfalls an einer bestimmten Unternehmensphilosophie, das heißt an einigen Grundwerten und einem übergeordneten Zweck jenseits reinen Gewinnstrebens. Und doch erwirtschafteten die visionären Unternehmen paradoxerweise einen höheren Gewinn als die gewinnorientierten Vergleichsunternehmen» (1997, 27).

3. Zeitlose anthropologische Grundwerte stehen im Mittelpunkt werteorientierter Führung.

Diese sind:

- Vertrauen ➤ sich und anderen (ver)trauen, Zuversicht (kein blindes Vertrauen)
- (Sach)Engagement ➤ Arbeit als Sinnerfüllung, Verpflichtung
- Treue, Loyalität ➤ wechselseitige Verlässlichkeit und Bindung in der Arbeitsbeziehung
- Wertschätzung ➤ Achtung und Anerkennung der Person

- Verantwortung ➤ verantwortliches, nachhaltiges wirtschaftliches, ökologisches und soziales Handeln der Gesellschafter im Unternehmen und in der Gesellschaft
- Gerechtigkeit (Fairness) ➤ konstruktiver Umgang mit Fehlern und Kritik
- Freude, Spaß ➤ gemeinsam(e) Erfolge feiern (Firmenfeste)
- Tradition und Wandel ➤ Tradition bewahren und Innovation gestalten

Die inneren Haltung von Unternehmern, die diese Werte praktizieren, resultiert aus individuell unterschiedlichen Motiven: aus einer ethischen Grundhaltung heraus, aus christlich-religiösem Glauben oder auch einer spirituellen Einstellung. Die Werte selbst finden auf Basis der Einzigartigkeit der Unternehmenshistorie und der handelnden Personen bzw. Familienkulturen ihre jeweils individuelle Ausprägung im unternehmerischen Handeln.

4. Gemeinsam geteilte Werte sind machtvoll - in der Unternehmerfamilie und im Unternehmen.

Voraussetzung ist, dass die genannten Werte von den Unternehmern und der Unternehmerfamilie authentisch gelebt werden. Erst und nur dann entfalten sie Glaubwürdigkeit und wirken überzeugend. Dann können sie sowohl im Gesellschafterkreis als auch bei den Mitarbeitern im Unternehmen Gefühle wecken, die öffnend wirken, wie Freude, Lust an Leistung, Geborgenheit, Hingabe an die Aufgabe. Sie aktivieren innere Motivation, Energie und auch Leistungsbereitschaft und -fähigkeit. Sie begeistern Menschen dazu, sehr hohe Leistungen zu erbringen und Herausforderungen auch in Krisensituationen erfolgreich zu meistern. Werte ermöglichen den Mitarbeitern in ihrer Tätigkeit im Unternehmen das Erleben einer gemeinsamen Identität. Sobald die Werte jedoch formal gebraucht und als Mittel zum Zweck der Gewinnsteigerung instrumentalisiert werden, bewirken sie eher das Gegenteil.

5. Gemeinsam geteilte Werte müssen auf breiter Basis von möglichst allen Mitarbeitern gelebt werden.

Hierzu ist es erforderlich, Strukturen und (Führungs-) Prozesse, die Führungs- und Vergütungsinstrumente sowie die Kommunikation und Zusammenarbeit auf allen Ebenen an den Werten des Unternehmens auszurichten, um eine individuelle Identifikation der Mitarbeiter mit den Werten

zu ermöglichen und werte- und wertorientiertes Verhalten entsprechend zu belohnen (finanziell und durch persönliche Anerkennung des Leistungs- und Sozialbeitrags). Treiber dieses Prozesses ist die Unternehmensführung, die die Mitarbeiter ermächtigt, indem sie sie beteiligt und ihnen Verantwortung überträgt.

6. Unnachgiebig aber nicht rücksichtslos - Werte bieten Orientierung und begrenzen.

Der Unternehmer, sei es als Gründerunternehmer oder als Vertreter der Gesellschafter im Unternehmen prägt das Unternehmen mit seiner Persönlichkeit, seiner Haltung und den Werten, die er (vor)lebt. Aufgrund der Personenidentität von Eigentum und Führung des Unternehmens oder auch durch Delegation der Unternehmensführung an ein Fremdmanagement haben Gesellschafter die Macht, ihre unternehmerischen Ziele und Werte konsequent umzusetzen. Innerhalb des von den Gesellschaftern vorgegebenen Rahmens können sich Management und Mitarbeiter frei bewegen.

«Authentisch gelebte und geteilte Werte wecken Leistungsbereitschaft und -fähigkeit in einem quasi-familiären Klima.»

7. Werte können erhalten und tradiert werden oder verloren gehen.

NachfolgerInnen aus der Familie leben und geben die Werte des Unternehmers weiter, wenn sie selbst von ihnen überzeugt sind und eine emotionale Bindung zu den Werten und auch der Person des Gründers bzw. der Gründerin haben. In solchen Unternehmen treffen Mitarbeiter oftmals die Aussage: «Der Geist des Gründers lebt in unserem Unternehmen weiter», was dann auch in Unternehmensgeschichten tradiert wird. Diese Geschichten sprechen primär die Gefühle der Mitarbeiter an, insbesondere ihr Bedürfnis nach Zugehörigkeit, Identität, Fürsorge, Loyalität, Vertrauen, Geborgenheit und Gerechtigkeit. Sie verweisen auf die Wurzeln des Unternehmens und vermitteln ethische Werte. Sie beschreiben die Beziehung zwischen der Unternehmerfamilie und ihren Mitarbeitern sowie Prinzipien der Unternehmens- und Mitarbeiterführung. Letztlich teilen sie bildhaft, eindrucksvoll, teilweise erklärend oder sehr drastisch mit, unter welchen Voraussetzungen eine Teilhabe an der Unternehmensgemeinschaft erwünscht und möglich ist, welche Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen im Unternehmen durch die Gesellschafter anerkannt und gefördert und welche negativ sanktioniert werden.

Gelingt es nicht, die Werte, die ein Unternehmer über Jahrzehnte hinweg etabliert hat, weiterzugeben, kann damit

auch ein Wertverlust des Unternehmens einhergehen. Dies ist dann der Fall, wenn familieninterne Nachfolger oder ein externes Management die tradierten Werte nicht teilen oder aus einer falsch verstandenen Abgrenzung heraus meinen, völlig neue Prioritäten setzen zu müssen und dies auch auf die Werteorientierung im Unternehmen beziehen. Es kommt dann zu einem Bruch zwischen Tradition und Wandel. Äußerungen von Unternehmern wie: «Das ist nicht mehr mein Unternehmen» bringen die Veränderung dann auf den Punkt. Erfahrungen zeigen, dass die Voraussetzung für eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit externen Geschäftsführern dann gegeben ist, wenn die persönliche Haltung und das Wertesystem des Managers mit dem des Unternehmers bzw. der Unternehmerfamilie in Einklang stehen.

8. Gemeinsam geteilte Werte tragen zur Steigerung des Unternehmenswertes bei.

Authentisch gelebte und gemeinsam geteilte Werte wecken die Leistungsbereitschaft und die Leistungsfähigkeit der Führungskräfte und Mitarbeiter in einem quasi-familiären Klima, in ihrer Wirkung steigern sie die Produktivität des Unternehmens.

Authentisch gelebte und gemeinsam geteilte Werte begrenzen Kosten, weil sie den unternehmensinternen Koordinationsaufwand reduzieren: Sie bieten Mitarbeitern Handlungsorientierung und Freiraum im Umgang mit unterschiedlichen Arbeitssituationen. Jeder einzelne Mitarbeiter kennt die Werte. Er weiß, wie der/die Gesellschafter sein Verhalten auch in unvorhergesehenen Situationen werten wird und mit welchen Folgen er bei Nichteinhaltung der Werte rechnen muss. Insofern fördern gemeinsam geteilte Werte bei Mitarbeitern auch eine persönliche Disziplin, die diese unabhängig von der direkten disziplinarischen Führung durch einen Vorgesetzten beibehalten und praktizieren.

Literatur

- **Collins, J. und Porras, J. (1997).** Immer erfolgreich. Die Strategien der Topunternehmen. München, Stuttgart.
- **Langenscheidt, F. (Hrsg.) (2008).** Aus bester Familie. Köln.
- **Meyer, A. (2007).** Unternehmerfamilie und Familienunternehmen erfolgreich führen. Wiesbaden
- **Simon, F. B., Wimmer, R. und Groth, T. (2005).** Mehr-Generationen-Familienunternehmen. Heidelberg.

OrganisationsEntwicklung

Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management



Wandel erkennen. Veränderung gestalten. Zukunft gewinnen.

Planung, Gestaltung und Umsetzung strategischer und organisatorischer Veränderungsprozesse stehen im Mittelpunkt unserer Berichterstattung. Das damit verbundene Projekt- und Prozess-Management wird vielseitig beleuchtet, wobei stets eine gute Balance zwischen theoretischer Reflexion und Praxisnähe wichtig bleibt.

**Die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung –
Ihr qualifizierter Partner in allen Veränderungsprozessen.**

Organisatio Zeitschrift für Unternehmensentwicklung	Organisatio Zeitschrift für Unternehmensentwicklung	Organisatio Zeitschrift für Unternehmensentwicklung	OrganisationsEntwicklung Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management
1	2	3	4
Titel	Titel	Titel	Titel Schwerpunktthema
Headline	Headline	Headline	Headline eins
Headline	Headline	Headline	Headline zwei
Headline	Headline	Headline	Headline drei
Headline	Headline	Headline	Headline vier
Headline	Headline	Headline	Headline fünf

Bestellung unter:

Fax: 08 00/0 00-29 59

außerhalb Deutschland:
00 49/(0)211/8 87-36 71

E-Mail: zoe.leserservice@fachverlag.de

Info Hotline: 08 00/0 00-16 37

außerhalb Deutschland:
00 49/(0)211/8 87-36 70

Internet: www.zoe.ch

FACHVERLAG

Verlagsgruppe Handelsblatt

Schwerpunktt Themen OrganisationsEntwicklung 2007-2008

- **Sinnvoll Scheitern** Wie Organisationen aus Fehlern wirklich lernen
- **Roadmapping** Zukunft entwerfen
- **Erfolgsfaktor Partizipation?** Beteiligung wirksam gestalten
- **Am Puls der Veränderung** Indikatoren des Wandels
- **Gesichertes Wissen nutzen** Evidenzbasiertes Change Management

Bestellung per Fax: 08 00 / 0 00 - 29 59

Hotline: 08 00 - 0 00 16 37 • E-Mail: zoe.leserservice@fachverlag.de • www.zoe.ch

Jetzt ausfüllen und direkt bestellen: Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Postfach 9254, 97092 Würzburg

Ja, ich will OrganisationsEntwicklung lesen:

Eine Ausgabe kostenlos zur Probe

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – kennen lernen. Bitte senden Sie mir die aktuelle Ausgabe von ZOE kostenlos zu.

Falls ich ZOE wider Erwarten nicht weiter beziehen möchte, teile ich dies der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, spätestens zwei Wochen nach Erhalt des Heftes mit. Hat ZOE mich überzeugt, brauche ich nichts weiter zu tun. Ich erhalte ZOE dann monatlich zum günstigen Jahresaboppreis von € 60,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OENK0021

Das Jahresabo zum Vorzugspreis

Ja, ich möchte ZOE – die Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management – direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von € 60,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand beziehen. PB-OEN00011

Das Studentenabo

Ja, ich bin Student und beziehe ZOE bei Vorlage einer gültigen Bescheinigung direkt im Jahresabonnement zum Vorzugspreis von € 25,- inkl. MwSt., zzgl. € 10,- Versand. PB-OEV00010

16 Jahre ZOE auf CD-ROM

Abonnenten der Zeitschrift erhalten das elektronische ZOE-Archiv zum Preis von € 98,- inkl. MwSt., zzgl. Versand. Für Nicht-Abonnenten beträgt der Preis € 248,- inkl. MwSt., zzgl. Versand. PB-OEB0001

www.fachverlag-shop.de

Hier finden Sie weitere Angebote und Informationen rund um ZOE:

- Einfache Einzelheftbestellung
- Attraktive Archivlösungen
- Bezugspreise im Ausland

FACHVERLAG
Verlagsgruppe Handelsblatt

Firma Privat

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Beruf / Funktion / Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort

Telefon (für evtl. Rückfragen)

E-Mail

Geburtsdatum

Datum, 1. Unterschrift

Unsere Vertrauensgarantie: Mir ist bekannt, dass ich diese Bestellung innerhalb der folgenden zwei Wochen ohne Begründung bei der Fachverlag der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH*, Kundenservice, Kasernenstraße 67, 40213 Düsseldorf, schriftlich per Datenträger (Postkarte, Brief etc.) widerrufen kann. Zur Fristwahrung genügt die rechtzeitige Absendung. Dies bestätige ich mit meiner 2. Unterschrift.

Datum, 2. Unterschrift

* AG Düsseldorf • HRB 30329

Zahlungsweise (bitte ankreuzen)

Ich zahle bequem per Bankeinzug:

Konto-Nr.

BLZ

Kreditinstitut, Ort

Diese Einzugsermächtigung kann ich jederzeit schriftlich widerrufen.

Datum, Unterschrift des Kontoinhabers

Ich zahle gegen Rechnung:

Rechnungsanschrift (falls abweichend von Lieferanschrift)

Name Vorname

Firma (bitte nur bei Firmenanschrift angeben)

Abteilung

Straße, Nr./Postfach

PLZ Ort