

## Werte im Unternehmen: brauchbar oder widersinnig?

16.04.2017

Sind Sie in der Lage, die in Ihrem Unternehmen oder Ihrer Organisation hochgehaltenen Werte aufzuzählen und vor allem zu beschreiben, inwiefern sich diese auf Ihr Verhalten den Kollegen, Partnern und Kunden gegenüber auswirken?

Haben Sie sich ausserdem auch noch Gedanken darüber gemacht, wie die Werte des Unternehmens mit Ihren eigenen Werten verknüpft sind?

Wie oft war ich schon in Unternehmen und Organisationen mit Personen konfrontiert, die weder spontan die Werte des Arbeitgebers noch ihre eigenen zu nennen fähig waren und die schon gar nicht darüber nachgedacht hatten, welche Verhaltensweisen diese Werte spürbar werden lassen.

In Ergänzung zu meinem letzten Beitrag «Leadership setzt Bewusstsein für die eigenen Werte voraus», möchte ich mich mit Ihnen den Werten eines Unternehmens und der Unternehmenskultur widmen.

Attraktive Poster, ein paar Stichwörter oder schöne Slogans haben nicht den geringsten Nutzen, wenn die damit beschriebenen Prinzipien nicht gelebt, angewendet und kontrolliert werden.

Zunächst: Kann ein Unternehmen überhaupt so etwas wie Werte haben? Ich antworte auf diese Frage jeweils gerne, nur die Menschen, die das Unternehmen bilden, könnten dies. Ihre Entscheide und ihr Verhalten lassen manche Grundprinzipien innerhalb und ausserhalb eines Unternehmens spürbar werden. So breitet sich eine Kultur aus.

Dies setzt voraus, dass sich alle ihrer eigenen Werte und jener des Unternehmens bewusst sein müssen; die für die Zukunft vitalen Prinzipien müssen ausgerollt und umgesetzt werden. Maxime Morand spricht davon, die «Reflexe» einer Organisation zu definieren. Für mich geht es darum, Werte/Grundprinzipien in beobachtbare, messbare Verhaltensweisen umzumünzen.

Wünscht ein Detailhandelsunternehmen, dass sein Personal als freundlich gilt, weil Freundlichkeit als Wert definiert wurde, kann es beispielsweise vom Kassenpersonal verlangen, dass es:

- Augenkontakt mit den Kundinnen und Kunden aufnimmt
- lächelt
- «danke» und «auf Wiedersehen» sagt

Sie werden einwenden, hier gehe es auch um Authentizität und man merke, ob die Mitarbeitenden es ernst meinen oder nicht. Natürlich haben Sie damit recht, bloss ist dieser Zwischenschritt wesentlich und wirkt sich mittel- und langfristig aus, sofern Sie ihn mit drei anderen Punkten kombinieren:

1. Auswahl der richtigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Dazu ist der Rekrutierungsprozess so anzupassen, dass persönliche Werte und die Werte des Unternehmens sowie die Verhaltensweisen, die die Wahrnehmung dieser Werte durch die Kundschaft fördern, thematisiert werden:  
**Übereinstimmung mit den Werten des Unternehmens und Bewusstsein für die erwünschten Verhaltensweisen!**

### LP3 AG

Hauptsitz: General-Dufour-Strasse 18, 2502 Biel/Bienne, Switzerland  
+41 78 818 40 18  
[www.lp3leadership.com](http://www.lp3leadership.com)

Büro Zürich: Bellerivestrasse 11, 8008 Zürich  
+41 43 544 44 55

2. Die Dimension der Werte eines Unternehmens und der positiven Verhaltensweisen, die zur Unternehmenskultur beitragen, ist in die Leistungsbeurteilung einzubeziehen: **erwünschte Verhaltensweisen evaluieren und entschädigen!**
3. **Extrem konsequent** sein mit dem **Vorbildcharakter der Vorgesetzten** eines Unternehmens. Hier haben Sie den Haupthebel!

**«Unternehmenskultur und Werte eines Unternehmens lernt man nicht einfach, man empfindet sie, man lebt sie!»**

Wenn die Vorgesetzten von den Werten wirklich überzeugt sind und sie systematisch und kompromisslos vorleben, haben Sie eine reale Wirkung, einen echten Nutzen. Diese Disziplin zieht Respekt nach sich und hat einen Schneeballeffekt; die «Werte» werden zur «Kultur».

Wenn meine Vorgesetzten nicht tun, was sie vorgeben, nicht kohärent sind, warum sollte ich mich daran halten? Zeit-, Geld- und Glaubwürdigkeitsverlust – in diesem Fall also ein Widerspruch!

Im letzten halben Jahr habe ich drei CEO von Schweizer KMU mit zwischen 80 und 400 Mitarbeitenden getroffen, die mich beeindruckt haben, und zwar mit ihren Überzeugungen, ihren Werten und der Kultur, die sie in ihrem Unternehmen zur Blüte gebracht haben.

Man braucht sich nur an die Mitarbeitenden und die Kundinnen und Kunden zu wenden, um die Einheit, die Kraft und das Engagement zu spüren, die starke und gelebte Werte hervorrufen können.

Diese drei CEO sind:

- Martin Witzig, CEO Witzig The Office Company
- Urs Clement, CEO Brem + Schwarz AG
- Peter Stämpfli, Verwaltungsratspräsident Stämpfli AG

Jetzt sind Sie am Ball ... Seien Sie kohärent, mit sich kongruent und vorbildlich!

Autor: David Fiorucci  
[www.lp3leadership.com](http://www.lp3leadership.com)