

# DIE NEWS

DAS MAGAZIN FÜR SELBSTSTÄNDIGE UNTERNEHMER

*Das NEWS-TEAM wünscht Ihnen schöne Feiertage und viel Erfolg im kommenden Jahr.*



## Der Stoff, aus dem Erfolge sind.

**NEWS SPEZIAL**

*Technik und Innovation*

*Planen und Führen*

*Personalmanagement*

*Energie und Umwelt*

# Führung braucht Werte

ERFOLGSFAKTOR UNTERNEHMENSKULTUR

VON DR. FRIEDRICH GLAUNER

**Was verbindet Gore, Tegut, die katholische Kirche, Maisel, die „dm Drogeriemärkte“, die Kommunistische Partei Chinas und die Herrmannsdorfer Landwerkstätten? Sie alle sind seit langem weit überdurchschnittlich erfolgreich. Worin gründet ihr Erfolg? Darin, dass jede Organisation durch ein ausgeprägtes Wertesystem getragen wird.**

Unternehmen als gelebte Wertesysteme eröffnen die Sicht auf drei Gesetze für unternehmerischen Erfolg. Erstens, passen gelebte Werte nicht zur Organisationsform oder den Unternehmenszielen, wird wirklicher Erfolg schon im Keim erstickt. Zweitens ist die gelebte Unternehmenskultur der verborgene Fingerabdruck unternehmerischer Unverwechselbarkeit. Nach außen identisch erscheinende Werte zeigen bei erfolgreichen Unternehmen nach innen oft ein ganz anderes Gesicht. Ein Beispiel: Alle oben genannten Organisationen charakterisiert ein ausgeprägter Kodex gelebter Verantwortung. Zoomt man heran, wird der Wert „Verantwortung“ aber ganz unterschiedlich definiert und umgesetzt. Drittens, nur stimmig gelebte Unternehmenskulturen, und das betrifft alle Facetten ihres Daseins, erzeugen jene Bindungskräfte, die unternehmerischen Erfolg nachhaltig absichern. Neben Innovationskraft und der Marktfähigkeit von Produkten und Leistungen ist die gelebte Unternehmenskultur der dritte Faktor, der über den Erfolg von Unternehmen langfristig entscheidet.

## MENSCHEN UNTERSTÜTZEN

Am Faktor Unternehmenskultur setzt Führungsverantwortung an. Verantwortlich führen heißt, Menschen zu unterstützen auf ihrem Weg, die eigenen Möglichkeiten zu erweitern und für ein gemeinsames Ziel zu entwickeln. Die Fähigkeit zu führen erfordert die Selbstgewissheit, Werte zu leben ebenso wie in einer multipolaren Welt Verantwortung zu übernehmen, ohne deren Vielgestaltigkeit auszublenden

oder sich ihr unreflektiert auszuliefern. Führung umfasst die Verantwortung, sowohl sich selbst und den eigenen Werten gegenüber als auch für Andere offen zu bleiben. Diese Offenheit ruht auf der bewussten Reflexion von „Leadership“, das gefordert ist, wenn eigene Werte mit denen des Gegenübers oder der Umgebungssysteme in Konflikten stehen.

## WERTEORIENTIERTE KOMMUNIKATION

Verantwortliche Führungspersonen sind zu werteorientierter Kommunikation fähig. Diese umfasst mehrere Aspekte. Er-



Ohne gelebte Werte gibt es keinen Unternehmenserfolg.

stens gilt, wie für alle kybernetischen Systeme, auch für Unternehmen und für Kommunikation: Der flexibelste Teil eines Systems beeinflusst das System am stärksten, während der am wenigsten flexible Teil die Sollbruchstelle ist,



Dr. Friedrich Glauner ist Gründer von Cultural Images. Der Experte war unter anderem Dozent an der FU und der TU Berlin sowie an der European Business School (EBS) in Oestrich-Winkel. Er ist Mitglied im DNWE, Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik Deutschland e.V.

an der ein kybernetisches Systeme kollabiert. Zweitens bedeutet Flexibilität in der Kommunikation, dass die unternehmerischen Werte unter Einbeziehung aller Beteiligten stetig so auszurichten sind, dass die angestrebten Ziele für alle nachvollziehbar mitgetragen werden können. Daraus folgt drittens: Werteorientierte Kommunikation gründet in Aufrichtigkeit und konzentriertem Fokus auf das Wesentliche. Darin spiegelt sich die gelebte Wertekultur eines Unternehmens. Übertragen auf Familienunternehmen und eigentümergeführte Organisationen bedeutet das, dass Werte Grenzen setzen, aber auch Grenzen Werte setzen.

Verantwortliche Führung schwört im Wettbewerb auf wertorientierte Lösungen, die die Grenzen unternehmerischer Spielräume in Chancen ummünzen. Familienunternehmen und eigentümergeführte Organisationen haben mit Blick auf diese Grenzen einen deutlichen Vorteil, denn eigentümergeführte Unternehmen verfügen über eine Doppelhelix-Wertestruktur. Diese verschränkt tief verankerte Unternehmerwerte mit den im Unternehmen verkörperten Unternehmenswerten. Ist diese Struktur stimmig, führt das zu erhöhter Bindungskraft nach innen und außen und zu einer in den Markt gerichteten Boosterfunktion unternehmerischer Exzellenz.

### UNSTIMMIGKEITEN AUSGLEICHEN

Ein Blick hinter die Kulissen weniger erfolgreicher Unternehmen genügt, um zu erkennen, dass die Entwicklung dieser Boosterfunktion die zentrale Aufgabe Führungsverantwort-

licher ist. Verantwortliche Führung greift die Unstimmigkeiten gelebter Wertestrukturen auf und gleicht sie mit den Unternehmenszielen, der Organisationsstruktur und den Geschäftsprozessen so ab, dass alle im Unternehmen die Zielwerte leben. Verantwortliche Führung erfordert deshalb:

- die vorbehaltlose und aufrichtige Ermittlung der in einem Unternehmen gelebten Ist-Werte;
- die Abstimmung der Wertestruktur auf das Marktumfeld und die Unternehmensmatrix;
- die klare inhaltliche Definition der unternehmerischen Leitwerte;
- das Herunterbrechen dieser Leitwerte auf messbare Größen;
- den Aufbau eines Wertecockpits zur Steuerung der Unternehmenskultur.

Beispiel Qualität: Viele Unternehmen propagieren „Qualität“ als einen ihrer Leitwerte. Untersucht man, wie dieser Wert umgesetzt wird, zeigt die Wirklichkeit, dass er gleichwohl oft nicht gemessen werden kann, oder falls er messbar ist, nicht gelebt wird. „Qualität“ wird aber nur dann ein Wert, wenn er, zum Beispiel in EFQM-Modellen, für jede Facette des Unternehmens so definiert wird, dass er messbar ist und eine kontinuierliche Kontrolle diesem elementaren Wert Leben einhaucht. Dieses für alle Leitwerte eines Unternehmens umzusetzen bedeutet, mit Verantwortung führen. ■

### KURZ VORGESTELLT

Im engen Dialog mit Unternehmen entwickelt „Cultural Images Wertemanagement“ kulturelle Leitbilder. Diese sind auf das Unternehmen, seine Organisationsform und Ziele abgestimmte Werterahmen. Der Schwerpunkt der Arbeit besteht in der Analyse, dem strategischen und kommunikativen Aufbau sowie der pragmatischen Implementierung solcher Werterahmen. Der Fokus des Wertemanagements richtet sich auf die Entwicklung einer nach innen und außen wirkenden Unverwechselbarkeit als drittem Systemfaktor unternehmerischen Erfolgs.

► [WWW.CULTURALIMAGES.DE](http://WWW.CULTURALIMAGES.DE)