

Austauschbare Credos

Unternehmenswerte



Daniel Seiler
daniel.seiler@rainmakercorp.ch
14.04.2007

Eine aktuelle Studie von «The Rainmaker Corporation» zeigt, dass sich jedes dritte Unternehmen Innovation und Kundenfokus auf die Flagge schreibt. Die über Unternehmenswerte angestrebte Differenzierung gegenüber Wettbewerbern bleibt auf der Strecke.

Wieso sind Unternehmenswerte so wichtig? In Zeiten rasender Entwicklung, ständiger Veränderung und komplexer Steuerungsmechanismen in den Unternehmungen sucht der Mensch vermehrt nach Halt und Orientierung. Unternehmen reagieren darauf. Sie wollen Vertrauen schaffen und stellen ihre Wertesysteme, Leitbilder, Visionen und Philosophien stärker ins Zentrum. Dies soll dem Unternehmen helfen, sich zu differenzieren und dem Konsumenten Anhaltspunkte «im Dschungel von Überangebot» bieten.

Unternehmenswerte sollten jedoch nicht aus Pflichtbewusstsein, sondern aus Überzeugung formuliert werden. Authentische Werte basieren in der Regel auf dem Gründungsgedanken und der Geschichte eines Betriebes sowie auf den Grundsätzen derjenigen Menschen, die eine Organisation geprägt haben und noch immer prägen.

Vielfältige Ausdrucksformen

Untersucht wurde die von der Handelszeitung publizierte Top100-Liste der mitarbeiterstärksten Unternehmen in der Schweiz. Die Werte präsentieren sich anhand einer Geschichte über die Unternehmung oder mittels definierten Begriffen wie Innovation, Kundenfokus etc.. Dabei finden auch eigene Wortkreationen Anwendung. Rund zwei Drittel der untersuchten Betriebe formulieren ihre Werte mittels alleinstehender Begriffe. Das andere Drittel bedient sich einer Geschichte über das Unternehmen. Diese Methode wirkt veranschaulichend und macht die Werte greifbarer.

Insgesamt werden rund 130 unterschiedliche Werte genannt. Durchschnittlich führt jede der rund 70 Unternehmen, die auf losgelöste Definitionen setzt, ca. fünf Begriffe auf. Es existieren aber auch leibhaftige Wertebüchlein – mehrseitige Dokumente mit über 80 Grundsätzen. Die Darstellung variiert von Broschüren über mehrdimensionale Modelle bis hin zu Gesetzestexten.

Werte der «guten alten Zeit» wie «Freundlichkeit», «Pünktlichkeit», «Rücksicht» etc. sind genau so zu finden wie Anglizismen (z.B. Excellence, Empowerment) oder neue Wortkreationen wie beispielsweise «Kulturelle Kompetenz». Ebenso behaupten sich Begriffe, die den Wettbewerb widerspiegeln (z.B. Kampfgeist, Siegeswille oder Stolz). Aber natürlich gelangen auch «Kernressourcen», «Kosteneffizienz» oder «Prozesskontrolle», also rein betriebswirtschaftliche Definitionen, zur Anwendung.

Austauschbare Werte

Innovation und Kundenfokus sind mit 35% die am häufigsten verwendeten Begriffe, gefolgt von Verantwortungsbewusstsein (25%), Qualität (23%) und Engagement (19%). Je nach Branche gibt es «eigene» Topwerte. So setzen Versicherungsunternehmen am häufigsten auf «Transparenz», während der Detailhandel seine «Leistungsstärke» ins Zentrum rückt. «Verantwortungsbewusstsein» scheint eine besonders wichtige Qualität von Finanzunternehmen zu sein. Die kommunizierten Werte der grössten Schweizer Arbeitgeber wiederholen sich sehr häufig; sie sind austauschbar und bieten damit wenig Orientierung für Mitarbeiter und Kunden. Eine Differenzierung der Unternehmungen über die Werte findet viel zu wenig statt. Trotzdem sind es diese Werte, die als Quelle für die kommerziellen Werbebotschaften und die interne Kommunikation genutzt werden.

Mögliche Rezepte

Gerade weil Umstrukturierung und Veränderung in den vergangenen Jahren auch vor den grossen Schweizer Unternehmen nicht halt gemacht haben, bilden die Wurzeln und die Entwicklung eines Unternehmens eine ideale Basis, um mit glaubwürdigen Werten eine ansprechende Geschichte über das Unternehmen zu erzählen. «Man nehme Gutes aus der Vergangenheit, Neues der Gegenwart und Mögliches der Zukunft und setze dies in Beziehung.» Die Vergangenheit vermittelt u.a. die Werte Tradition und Beständigkeit, während die Zukunft Perspektiven aufzeigt und den Geist des Fortschritts und der Innovation darstellen kann. Die Gegenwart bietet Raum für aktuelle Werte. Analysiert, strukturiert und einfach erzählt, ergibt sich ein verständliches und greifbares Porträt über das Credo einer Unternehmung. Die entstehenden Bilder und Assoziationen bleiben besser im Gedächtnis haften und bescheren einer Unternehmung so ein unverwechselbares Profil. Losgelöste Definitionen vermögen meist keine derartig starken Stimmungen zu erzeugen.

Glaubwürdigkeitslücken schliessen

Die Analyse der kommunizierten Werte zeigt, dass es zu oft an der Umsetzung mangelt. Tatsache ist: In den letzten Jahren nahm die Kundenzufriedenheit in wichtigen Branchen stetig ab. Es mangelt an Servicequalität und Innovationskraft. Und dies, obwohl sich jedes dritte Unternehmen der Innovation und dem Kundenfokus verschrieben hat. Wie lässt sich das ändern?

Von zentraler Bedeutung ist, dass jeder Mitarbeitende die Unternehmenswerte kennt und versteht. Die Unternehmenskultur zu prägen und dieser jeden Tag nachzuleben, ist eine zentrale Führungsaufgabe, die sich nicht delegieren lässt. Nur wenn das Management als gutes Vorbild vorangeht, sind Mitarbeitende motiviert, die Werte zu verinnerlichen und im Kundenkontakt zu verkörpern. Nur authentische Werte sind dabei entsprechend glaubwürdig. Die grosse Herausforderung ist es also, einen identifizierenden positiven Spirit für das Unternehmen zu entwickeln. Einen Spirit, der das Management beflügelt, die Mitarbeitenden motiviert und die Kunden bindet.

daniel.seiler@rainmakercorp.ch)