



„Jetzt wird sich zeigen, wer den Boden für Veränderung bereitet hat“

Jürgen Schott, Geschäftsführer der Beratung für Unternehmenskultur stadler/heinle/schott/, über gemeinsame Werte als Orientierungsgeber in wirtschaftlichen Krisensituationen und den Wettbewerbsvorteil einer gelebten Vertrauenskultur.

Durch die Finanzkrise wird zwangsläufig wieder eine Wertediskussion angeschoben. Haben die Manager nichts aus den vergangenen Krisen gelernt?

Schott: Es wäre falsch, jetzt alles und jeden über einen Kamm zu scheren. Fakt ist aber, dass Werte wie Vertrauen in dieser Krise fundamental erschüttert wurden. Und es wird nicht einfach sein, dieses Vertrauen zurückzugewinnen. Voraussetzung ist, dass sich die Manager, die für diese Verfehlungen mitverantwortlich sind, den Spiegel vorhalten lassen. Dass sie ihre innere Haltung reflektieren und sich in Demut üben. Diese Werte werden wieder größeres Gewicht bekommen, nachdem das System kollabiert ist.

Was macht Sie so zuversichtlich?

Schott: Die Wirtschaft ist von extremer Unsicherheit geprägt. Da fühlen sich viele Unternehmensleiter wie auf einem Schiff in einer Nebelbank. Sie wissen nicht genau, wo sie stehen und in welche Richtung sie steuern müssen. Gerade dann brauchen sie und ihre Mannschaft etwas, an dem sie sich festhalten und orientieren können.

Was soll das sein?

Schott: Eine Organisation kann nur funktionieren, wenn sie sich auf gemeinsame Werte verständigt hat, auf eine gemeinsame Kultur, und gemeinsame Ziele verfolgt. Diese Werte sind die Pfeiler, auf denen sich das Unternehmen stützt. Wer sich dagegen nur an Kennzahlen orientiert, baut keine Vertrauenskultur auf.

Das klingt fast zu romantisch...

Schott: Mit Romantik hat das nichts zu tun. Eine gute Unternehmenskultur ist immer auch eine Leistungskultur. Dazu müssen wir aber umdenken. Wir dürfen Unternehmen nicht mehr als ein lineares Maschinenmodell begreifen, sondern als sozialen Organismus. Wir brauchen

Führungskräfte, die durch Werte- und Kulturkompetenz überzeugen und erkennen, dass die Krise jede Menge Chancen bietet.

Welche sollen das sein?

Schott: Jetzt wird sich zeigen, wer über all die Jahre die Unternehmenskultur gepflegt und damit den Boden für Veränderung bereitet hat – und wer nicht. Ich bin fest davon überzeugt, dass sich jene Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil sichern, die auf einem stabilen Fundament wurzeln, die eine Kultur des Vertrauens und gegenseitigen Dienens leben. Kurz: die wieder den Blick auf den Menschen richten. Erfolgreiche Unternehmen betrachten eine Wertekultur nicht als Projekt, das man einmal anfängt und nach Belieben unterbrechen kann, sondern als Prozess, der dauerhaft gepflegt werden muss. Man darf nicht vergessen: Die Mitarbeiter schauen sehr genau auf die Führungskräfte, ob sie die gemeinsam erarbeiteten Werte vorleben. Diese Manager können jederzeit guten Gewissens in den Spiegel schauen.

Somit sind Werte ein Anker der Stabilität?

Schott: Richtig. Es geht nicht nur um eine Frage der Glaubwürdigkeit. Unternehmen können die Werte gerade dann heranziehen, wenn sie mit einer schwierigen Situation konfrontiert sind. Denn hier finden sie die Antworten. Genau das hat auch eine Studie von Harvard-Professorin Rosabeth Moss Kanter ergeben. Sie hat nach den Ursachen für den Erfolg von einem Dutzend weltweit führender Konzerne gefragt und unter anderem dieses gemeinsame Merkmal herausgearbeitet: Die Unternehmen geben ihre Werte auch in Krisenzeiten nicht auf. Im Gegenteil, wenn Manager die Werte in einer prekären wirtschaftlichen Lage auf die Probe stellen, wird die Verbundenheit mit den Werten nur noch gestärkt.