

FÜHRUNGSSTIL

Neue Prinzipien für die Karriereleiter

Die Finanzkrise hat vieles verändert: Manager betonen plötzlich Werte wie Nachhaltigkeit, Gemeinsinn und Fairness. Die Werte wirken sich auch auf die Personalpolitik aus.

VON Claudia Obmann | 04. Dezember 2010 - 17:04 Uhr

Solche klaren Manager-Bekanntnisse sind selten: Burkhard Schwenker, Aufsichtsratschef des Beratungshauses Roland Berger, hält sich ein Schild vor die Brust, auf dem steht in dicken Lettern: "Verantwortung". "Respekt" dagegen prangt neben Andreas Kuhn. Es scheint, als ob der Direktor vom IT-Beratungshaus Capgemini es gleich mit dem Megaphon verkündet.

Schwenker und Kuhn halten ihre Köpfe für eine ungewöhnliche Kampagne hin: Sie wirbt außer für Verantwortung und Respekt auch noch für Integrität, Mut, Vertrauen und Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung, die moderne Interpretation der Kardinaltugenden Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Maß.

Die Kampagne wird gerade erneut aufgelegt, denn wertebasiertes Wirtschaften erlebt nach der Krise eine Renaissance. Inzwischen haben sich hinter den Tugend-Testimonials rund 1400 Chefs und Führungskräfte der deutschen Wertekommission zusammengeschlossen. Sie wollen sich mit dem scheinbaren Widerspruch zwischen ökonomischen und ethischen Zielen nicht länger abfinden, sondern sind von der Notwendigkeit und dem Nutzen wertegeleiteten Verhaltens für die Wirtschaft und für die Gesellschaft überzeugt und setzen sich dafür ein. "Das bedeutet aber nicht den Beginn der Blümchenökonomie, sondern dahinter steht die Erkenntnis, dass eine Wertegemeinschaft eine starke Leistungsgemeinschaft ist", sagt der Kommissionsvorsitzende Sven Korndörffer.

Die Aktion fällt auf fruchtbaren Boden, wie eine aktuelle Studie der Wertekommission zeigt. Demzufolge sehen deutsche Führungskräfte ihr moralisches Gerüst insgesamt durch die Krise wenig verändert. "Neu ist aber die größere Entschlossenheit, die eigenen Werte gegenüber der betriebswirtschaftlichen Logik durchzusetzen", sagt Korndörffer.

Ihm zufolge deuten die Antworten der rund 300 Befragten auf ein erhöhtes Maß an Mut und Verantwortungsbewusstsein hin: Jede zweite Führungskraft würde für sich Einschränkungen in Kauf nehmen, wenn Geschäftsbeziehungen deshalb beendet werden, weil die Grenzen gegenseitigen Respekts nicht eingehalten werden. Wenn es dem Gegenüber also an Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit fehlt, den für das Gelingen gemeinsamer Vorhaben wichtigsten Charakterzügen.

Vor allem der Management-Nachwuchs will seine Werte nicht an der Garderobe abgeben, sondern nachhaltig und gerechter handeln als die derzeitige Managergeneration. Das

bestätigt eine Studie von IBM, für die 3600 Studenten und Chefs weltweit nach ihren Führungsansätzen gefragt wurden.

Im Kampf um qualifizierte Kräfte ist eine faire, vertrauensvolle und wertschätzende Unternehmenskultur für Arbeitgeber Trumpf. Dabei gesellschaftliche Belange zu berücksichtigen, die Umwelt im Blick zu behalten und die nachfolgenden Generationen nicht zu vergessen, ist das Gebot der Stunde. Das reine Lippenbekenntnis allerdings ist in Zeiten von Web 2.0 rasch entlarvt.

Dass sich werteorientiertes Handeln rechnet, belegen viele Beispiele: So überstand der Nachhaltigkeits-Champion unter den Geldhäusern, die mehr als 330 Jahre alte Metzler-Privatbank, auch die letzte Finanzkrise unbeschadet, weil sie sich strikt an ihre Leitsätze hielt. "Nachhaltigkeit, Vertrauen und Integrität gegenüber Kunden und Mitarbeitern sind für uns zentral", sagt Bankier Friedrich von Metzler. Außerdem ist Rückgrat gefragt, wenn es darum geht, nicht mit dem Strom zu schwimmen. Der besondere Corpsgeist der Bank zeigt sich auch bei der Erfolgsbeteiligung der Mitarbeiter. Sie wird nach der bereichsübergreifenden Leistung des jeweiligen Teams vergeben und nicht an Einzelne vermeintliche Stars.

Die Mitarbeiter goutieren diese wertezentrierte Unternehmenskultur: die Loyalität der derzeit 750 Mitarbeiter liegt deutlich höher als die Fluktuationsquote der Branche insgesamt. Seine Philosophie von Gewinn und sozialer Gerechtigkeit erklärt der Bankier mit den Worten von Henry Ford II: "Ein Unternehmen, das nur Geld verdient, ist ein armes Unternehmen. Wir leben in einer Gemeinschaft, in der wir Geld verdienen. Deshalb engagieren wir uns auch stark gesellschaftlich und sozial."

Gewinn und Gemeinsinn schließen sich nicht aus . Das macht auch Götz Werner, Gründer der dm-Drogeriekette seit Jahren vor. Der bekennende Anthroposoph stellt das menschliche Bedürfnis, kreativ zu sein und sich entwickeln zu wollen, in den Mittelpunkt seines Geschäfts. Sein Prinzip der dialogischen Führung auf Augenhöhe von rund 23.000 Mitarbeitern in 2400 Filialen basiert auf Vertrauen, Wertschätzung und Respekt, Anweisungen sind verpönt. "Menschen neigen zur Zusammenarbeit. Eine Gemeinschaft, die offen mit Fragen umgeht, fördert innovative Lösungen und Produkte", sagt Werner.

So bestimmen die Filialmitarbeiter selbst ihr Sortiment, ihre Dienstpläne, zum Teil die Vorgesetzten und sogar die Gehälter. Dieser Gestaltungsspielraum jedes Einzelnen plus die zusätzlichen Kreativ-Workshops nebenbei, um die persönlichen Talente zu entfalten, sorgen nicht nur für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit. Das Prinzip rechnet sich auch. Der Umsatz ist zuletzt von 5,2 Milliarden Euro auf 5,65 Milliarden Euro gestiegen, der Gewinn erreichte erneut das gewünschte Prozent Umsatzrendite.

Werteorientiertes Handeln lohnt sich – auch wenn es im Alltag Konflikte zwischen ökonomisch rationalen und ethisch wünschenswerten Aktionen gibt. Das weiß auch Capgemini-Manager Andreas Kuhn: "Wenn etwa Nachwuchskräfte ermuntert werden,

mutig Projektverantwortung zu übernehmen, sie dann aber feststellen, dass mit einem hohem Gewinn die Nachhaltigkeit auf der Strecke bleibt, dann entsteht ein Konflikt." Wichtig sei, dass es eine offene Diskussionskultur und Fehlertoleranz gebe. "Werte sind ein Kompass, um im Konfliktfall eine Entscheidung zu fällen, die manchmal auch schmerzt", sagt Kuhn. Das Mitglied der Wertekommission ist sich aber sicher: "Respekt verschafft man sich nicht mit Ellbogen, sondern mit Aufrichtigkeit."

Heute sind in vielen Fällen Wertvorstellungen in Unternehmen erarbeitet und oft in die Entlohnungssysteme implementiert. Denn noch immer ist die Vergütung der Haupthebel für Veränderung. Vor allem Unternehmensberatungen haben variable Bestandteile integriert, um etwa Teamgeist oder besonders faires Führungsverhalten zu belohnen.

So sagt Burkhard Schwenker von Roland Berger: "Wir brauchen Vorbilder . Einem Kollegen, der unseren Werten nicht entspricht, wird das in den Besprechungen nach Beendigung eines Projekts klar gesagt, er wird schlechter bezahlt, weil sein Bonus geringer ausfällt und er wird ganz sicher nicht befördert."

Üppige Boni oder ein Image als harter Hund - alles nicht mehr wichtig? Und lässt sich ein Schalter umlegen, damit statt Profitmaximierung nun Gewinn mit Nachhaltigkeit harmoniert? Nein. Manchmal muss sogar erst der Gesetzgeber nachhelfen. So müssen Deutschlands Aufsichtsräte seit 2009 die Vergütung ihrer Vorstände auf Nachhaltigkeit trimmen.

Doch die Defizite sind gewaltig, zeigt eine Untersuchung der 300 wichtigsten börsennotierten Unternehmen durch die Technischen Universitäten Karlsruhe und München: Lediglich vier Prozent der Boni sind an wertorientierte Kriterien gebunden. Vorreiter sind Chemiemultis und Versorger wie RWE: Ein Viertel der Vorstands-Tantieme ist für drei Jahre zurückgestellt. Erst dann wird mittels eines Bonus-Malus-Faktors überprüft, ob eine nachhaltige Unternehmensentwicklung stattgefunden hat.

Neben der Wertentwicklung fließen zwei Größen ein: der Corporate-Responsibility-Index misst, wie es um das ökologische und gesellschaftliche Handeln des Konzerns bestellt ist. Und der Motivationsindex, in dem sich die Mitarbeiterzufriedenheit mit den RWE-Führungskräften niederschlägt.

Die Wirtschaft insgesamt betrachtet, bleibt es allzu oft jedoch noch bei moralischem Wortgeklingel. Dem Ethik-Tüv jedenfalls hat sich noch kein deutsches Managerteam gestellt, seit vier Jahren wartet der Tüv Nord auf seinen ersten Kunden.

(Zuerst erschienen auf [Karriere.de](http://www.karriere.de))

COPYRIGHT: Karriere.de

ADRESSE: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2010-11/fuehrungsstil-werte>