

Vom Wert der Werte – Werte sind ein Handschlag zum Miteinander



VON ADRIAN ACHERMANN

Werte wirken wie ein Kompass – sie sind Wegweiser für unternehmerisches Denken, Entscheiden und Handeln. Vor allem in einer sich digital rasant verändernden Businesswelt schenken bewusst gelebte Unternehmenswerte Orientierung und Sicherheit. Wofür stehen wir? Wo gehen wir hin? – Werte sind effektive Steuerungsinstrumente souveräner Unternehmensführung.

Es ist wohl kein Zufall, dass die Wertediskussion gerade in der heutigen Zeit der Digitalisierung so hoch im Kurs steht. Denn in der Dynamik des digitalen Wandels werden wir in unseren Werten heftig durchgeschüttelt, wachgerüttelt und auf den Prüfstand gestellt – sei es als Individuum, als Unternehmen oder als ganze Gesellschaft. In Zeiten, in denen Fake news zum Standard gehören, hat es der Wert der «Wahrhaftigkeit» richtig schwer. Auch die aufkommende künstliche Intelligenz sägt ja gehörig am Stuhl von uns Menschen als Krone der Schöpfung.

Wie kommt es eigentlich, dass wir im digitalen Zeitalter in unseren Grundwerten so durchgerüttelt werden? – Die Digitalisierung treibt einen einzelnen Wert auf die Spitze: «Die Rationalität». Der digitale Wandel ist Rationalität in

Reinkultur, Rationalität in Höchstform, in ihrer Meisterschaft und zugleich in ihrer einseitigen Fragwürdigkeit. Digitalisierung ist der Versuch, nicht nur unternehmerische Prozesse in den Griff zu bekommen, sondern unser ganzes Leben, ja Mensch-Sein kontrollierbar, berechenbar und steuerbar zu machen – angefangen bei unserem Einkaufsverhalten, unserer Mobilität bis hin zu unserem Gesundheitszustand. Die Digitalisierung macht aus unserem Leben Daten, Menschen werden zu regelrechten Datenpaketen. Wo bleibt da der Wert der «Menschlichkeit»?

Zwischen Menschlichkeit und Extremismus

In der Tat, die Menschlichkeit steht auf der Kippe. Oder konstruktiver ausgedrückt: unsere Menschlichkeit wird auf den Prüfstand gestellt

und wird radikal zum Thema. Angesichts der Dynamik der digitalen Transformation sind wir aufgefordert, über das Wesentliche nachzudenken und zu fragen: «Welche Werte wollen wir eigentlich, welche wollen wir künftig haben?» Values neu entdecken, neu definieren und neu kultivieren – so lautet die Herausforderung. Der Wertewandel in Wirtschaft und Gesellschaft ist nicht ein Wandel der Werte – Werte sind zeitlos und grundlegend neutral –, sondern ist ein Wandel in der Gewichtung, der Priorisierung von Werten. Wir sollten unseren Wertekompass dringend neu justieren.

«Auch wenn sie wissen, sie können sie nicht erreichen, so richten die Seefahrer doch ihre Fahrt nach den Sternen aus»

Antoine de Montagne

Wie auch immer unser künftiger Wertekompass aussehen wird, auf alle Fälle gilt: Die einseitige Gewichtung eines einzelnen Wertes ist kritisch und bedrohlich. Wenn nämlich ein einzelner Wert für absolut erklärt wird, führt das zu Radikalisierung und Extremismus. Auf unternehmerischer Ebene gehört es natürlich dazu, Ertrag zu erwirtschaften, Profit zu machen und damit den Fortbestand zu sichern. Aber auch dieser Wert darf nicht zum singulären Wert werden. Singuläre Werte sind einseitig und gefährlich. Ein ausgewogener Wertemix ist gefragt.

Der Wert der Werte

Werte schaffen Persönlichkeit. Je grösser die Nähe zu den Werten, desto stärker die Persönlichkeit. Eine im Geschäftsalltag bewusst gelebte Wertekultur macht aus Unternehmen glaubwürdige Unternehmen, ja Unternehmenspersönlichkeiten. Der Wertekompass gibt die Richtung vor, wie die jeweilige Mission zu erfüllen ist, heute, morgen, übermorgen. Ein klarer Wertekompass gibt dem Unternehmen ein klares Profil und so nach aussen eine eindeutige Positionierung, ein starkes Image. Und nach innen die besten Voraussetzungen für eine konstruktive, für eine stimmige Unternehmenskultur. – Warum?

Werte schenken Orientierung und geben Ausrichtung. Ein bewusst definierter Wertekompass antwortet auf die zentralen Fragen. «Wofür stehen wir?», «Wohin gehen wir?», «Wo wollen wir hin?». Wenn wir wissen, wohin wir wollen, werden die Handlungen griffiger, das Denken klarer, die Entscheidungen stimmiger. Und wenn wir bewusst definiert haben, was wir wollen, wissen wir auch, was wir nicht wollen. Kurzum: Werte sind im persönlichen Leben wie im Geschäftsalltag Verhaltensmassstäbe, sie schenken Handlungsorientierung und schaffen ein Fundament für stimmiges Entscheiden. Für diesen Orientierungscharakter finden sich in der Literatur zahlreiche Symbole: Werte sind Wegweiser, bieten ein Koordinatensystem, sind wie Leitsterne oder wirken wie ein Kompass, oder ein Leuchtturm. Insbesondere die Metapher des Leuchtturms bringt die Kraft der Werte auf den Punkt: Gut eingeführte Unternehmenswerte wirken nämlich wie die Lichtsignale eines Leuchtturms, denn sie schenken – vor allem bei Dunkelheit und stürmischer See – dem Unternehmensschiff und der gesamten Besatzung Orientierung und Sicherheit. Sicherheit in unsicheren Zeiten.

Werte sind immer im Clinch. So wie Eisen im Feuer geprüft wird, so sind Werte im Alltag stets auf der Teststrecke, denn, um auf das Beispiel zu Beginn zurückzukommen, erst angesichts der Fake news erkennen wir den Wert der Wahrhaftigkeit, angesichts von smarten Robotern entdecken wir unser Mensch-Sein (neu oder verlieren es endgültig). Werte sind immer eine Herausforderung. Denn Werte sind eigentlich abstrakte Grössen, sie sind wünschens- und erstrebenswerte Idealvorstellungen. Wie der Name andeutet, beinhalten Werte immer auch eine **Bewertung** und definieren so gewisse Handlungen als wichtig und **wertvoll**, andere als nicht erstrebenswert. Wenn ein klar definierter Wertekanon auf dem Papier steht, ist wohl schon einiges gewonnen, aber wirklich wirksam werden Werte erst, wenn sie im Geschäftsalltag mit Leben gefüllt werden, erst dann entfalten sie ihre volle Power.

Werte sind Motoren und Sinnstifter

Mitarbeitende, die wissen, was sie tun und warum sie es tun, sind produktiver und glücklicher als diejenigen, die bloss ihren Job erledigen. Und da war noch die Geschichte vom Wanderer, der an einem Steinbruch vorbeikam und den ersten Arbeiter fragte: «Sag mal, was macht ihr hier eigentlich?». Ohne aufzuschauen, murmelte dieser: «Das siehst du doch, Steine klopfen!» Unzufrieden mit dieser Antwort fragte er einen zweiten Arbeiter. «Ich meissele eine Säule», erklärte dieser. Der Wanderer fragte einen dritten Arbeiter, der sonderbarerweise übers ganze Gesicht strahlte. Auf die Frage warum, antwortete dieser: «Weisst du, ich helfe mit beim Bau einer Kathedrale.» Diese Geschichte zeigt, Werte entwickeln Dynamik, Schwung, Begeisterung, wirken wie innere Motoren und haben motivierende Schubkraft, indem sie die Arbeit mit Sinn füllen (Ja dafür stehen wir, ja dafür stehen wir ein!).

Die Auseinandersetzung mit der Sinnhaftigkeit seines eigenen Tuns ist förderlich, ja notwendig für ein erfülltes Arbeitsleben. Eine Aufgabe zu haben, zu der man JA sagen kann, schafft Sinn und ist Antrieb. Eine Arbeit als sinnvoll zu erleben, führt zwangsläufig zu Motivation und hoher Leistung. Wer als Arbeitgeber also Leistung fordert, muss Sinn bieten. Zum Beispiel mit einem klaren Wertekompass, der Orientierung schenkt und Zugehörigkeit ermöglicht.

**«Vertrauen ist die Voraussetzung für
gelingende Kooperationen und
zugleich ihr Resultat»**

Christel Frey,
aus: Erfolgsfaktor Vertrauen

Werte verbinden

Gemeinschaften sind immer auch Werte-Gemeinschaften. Gemeinsame Werte bringen Menschen zusammen und schaffen die Möglichkeit zur Identifikation. Gemeinsame Werte stärken das Wir-Gefühl, fördern Vertrauen und schaffen Loyalität und Zugehörigkeit. Das Gefühl der Zugehörigkeit ist ein Grundbedürfnis von uns Menschen. Es ist für uns (überlebens-) wichtig, uns eingebettet in ein übergeordnetes Ganzes zu wissen. Denn wir sind soziale Wesen. Und Werte binden Menschen ein in gemeinsame Ziele und Absichten. Wenn möglichst viele Werte von Mitarbeitenden und Führungskräften geteilt und gelebt werden, entsteht Zusammenhalt und ein stabiles Team. Menschen mit gemeinsamen Werten können einander vertrauen. Erfolgreiche Unternehmen sind immer auch eingefleischte Wertegemeinschaften. Gemeinsame Werte verbinden, sie sind ein Handschlag zum Miteinander.

**«Wenn du ein Schiff bauen willst, dann
trommle nicht Menschen zusammen, um
Holz zu suchen, sondern lehre sie
die Sehnsucht nach der
unendlichen Weite des Meeres»**
Antoine de Saint-Exupéry