

Das Virus und die Werte

UNTERNEHMENSWERTE – Was macht Corona mit Integrität – ist sie jetzt weniger dringlich und wichtig? Wie geht es aktuell Managern damit? Sind sie gewohnt, Integrität zu fordern und zu fördern? **Und wie können mittelständische Führungskräfte in Zeiten von Corona ihren Werten treu bleiben?**

München – Seit Corona steht unsere Welt gewissermaßen kopf. Nie hätte man sich ausmalen können, dass monatelang der Umsatz komplett wegbricht wegen eines Virus, der den Feldzug um die Welt gewinnt. Die Veränderungen – und damit die Herausforderungen – sind groß: Umsatzeinbruch, Kurzarbeit, Stellenabbau, der langfristige Gang ins Homeoffice, andere Arbeitsweisen, Anpassung von Prozessen.

Diese Herausforderungen fordern auch unser Wertesystem heraus: Wie ernst nimmt jedes Unternehmen seine Verantwortung? Wie anständig verhält es sich? Wie vorbildlich geht es um mit seinen Schwierigkeiten? Wie wertebasiert trifft es Entscheidungen? Und wenn wir hier vom Unternehmen sprechen, sprechen wir natürlich immer auch von den handelnden Personen, den Topmanagern selbst. Sie sind es, die den erhöhten Belastungen standhalten müssen, die Strategie anpassen, ihre Planungen neu denken, die Krise selbst operativ managen und für ihre Mitarbeiter ein offenes Ohr haben sollten.

Unter Druck zeigt sich dann auch die Ernsthaftigkeit, mit der Manager entlang ihres Wertesystems denken, handeln und entscheiden. Mit anderen Worten: Corona ist der Belastungstest. Natürlich bedeutet das, dass Manager gerade in Corona-Zeiten auch in Versuchung geraten können, beispielsweise staatliche Unterstützung ohne Not – also gesetzliche Erleichterung für die Schwachen auch als Starker – anzunehmen. Aber Integrität ist nicht nur eine Last oder zusätzliche Belastung, sondern hat womöglich auch eine Entlastungsfunktion durch die Orientierungshilfe, die Integrität anbietet, weil die Entscheidungskriterien dadurch geschärft werden und Handlungsoptionen in ihrer Anzahl reduziert werden können. Am Ende sollte man sich abends im Spiegel anschauen, zu seinem Verhalten und seinen Taten stehen können – sich selbst zuliebe, seinen Mitarbeitern zuliebe und dem Unternehmen zuliebe.

Integrität wird jetzt noch wichtiger: „Integrity as licence to operate“

Wir erleben also das komplette Gegenteil: Integrität wird jetzt noch wichtiger, und Integrität muss keine zusätzliche



Belastung sein. Integrität hat grundsätzlich, und insbesondere in Zeiten von Corona, vier Funktionen:

1. Für das Unternehmen ist Integrität ein *Value Driver*. Sie steigert den Unternehmenswert, indem Risiken abgefedert, Schadenszahlungen minimiert und der Zugang zum Kapitalmarkt gesichert wird. *Impact investing* wird immer wichtiger, und Investoren legen zunehmend Wert auf ESG (*Environment, Social, Governance*).
2. Integrität ist auch *Sales Protector*, sichert Umsatz und Ertrag ab, indem die Reputation geschützt und Kundenbindung unterstützt wird.
3. Integrität ist genauso *People Inspirer*, denn sie inspiriert die Menschen in einem Unternehmen, indem sie Talente bindet und die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur fördert. Integrität ist relevant für den *Employer Value*, denn viele Arbeitnehmer legen Wert darauf, für ein integriertes Unternehmen, in denen Werte auch gelebt werden, zu arbeiten.
4. Für das Management ist Integrität aber auch ein wichtiger *Safety Belt*, schützt die Unternehmensführung, die im Schadensfall persönlich haftet. Aber sind sich denn die handelnden Personen der gestiegenen Bedeutung von

ethischen Prinzipien bewusst? Womöglich noch nicht, denn es ist ein schleicher Prozess, der sich nicht zuletzt auch darin ausgedrückt, dass heute Topmanager mehr darüber sprechen, Unternehmen dem Thema zunehmend Platz auf ihrer Website einräumen, in ihren Geschäftsberichten, in den Medien mehr dazu geschrieben wird und Nachhaltigkeit immer mehr auch Integrität umfasst.

Kernaufgaben der Führung – ist da Platz für Integrität?

Führungskräfte haben streng genommen nur eine einzige Aufgabe: das Unternehmen erfolgreich zu machen oder erfolgreich zu halten (Zukunftsfähigkeit nachhaltig sichern). Mit den richtigen Investitionen, den richtigen Kunden, den richtigen Märkten, den richtigen Menschen, der richtigen Kultur und dem richtigen *Drive* – und eben mit dem richtigen Risikomanagement. Führung ist Entscheidungsfindung unter Unsicherheit. Entscheidungsfindung nach Kriterien, von denen eines das Wertesystem des Unternehmens und des eigenen Ich sein sollte, um letztlich eine souveräne und vorbildliche Führungskraft zu sein. Insofern ist kein zusätzlicher Platz für Integrität notwendig. Führung hat also

im Kern immer mit Integrität zu tun im Rahmen aller Entscheidungen, die getroffen werden und speziell im Managen der Risiken. Und wenn es um Zukunftsfähigkeit geht: Nachhaltigkeit geht ohne Integrität immer weniger.

Welche Maßnahmen sind notwendig für ein gutes Wertemanagement?

Werte kann man nicht managen wie einen Fuhrpark. Das Unternehmen muss sich seine Werte bewusst machen, sie intern breit proklamieren und direkt und konkret einfordern. Die Führungskräfte als Vorbilder wirken lassen, Menschen dafür gewinnen, den internen Dialog dazu pflegen und seine Prozesse und Strukturen so aussteuern, dass Integrität gefördert und belohnt wird. Apropos Vorbilder: Jede einzelne Führungskraft muss zusätzlich glaubhaft und transparent ethische Entscheidungsfindung vorleben. Menschen brauchen Anschaulichkeit, Beweise und Vorbilder, um sich auszurichten.

Ein gutes Wertemanagement, verstanden als die bewusste und geplante Weiterentwicklung von Integrität im Unternehmen, bedeutet, folgende zehn Hebel in Bewegung zu setzen:

1. **Integrität definieren** – Integrität

sollte als Haltung und Verhalten für die Organisation definiert werden: Was wollen wir darunter verstehen?

2. **Integrität institutionalisieren** – Auf oberster Management-Ebene sollte eine Position eingerichtet werden, die Integrität und Compliance verantwortet.
3. **Integrität einordnen** – Ethische Prinzipien sollten auf oberster Ebene eines Unternehmens klar formuliert werden.
4. **Integrität kommunizieren** – Diese Prinzipien müssen nach außen kommuniziert, nach innen in die Organisation ausgerollt und das Unternehmen als Ganzes damit vertraut gemacht werden.
5. **Integrität zum Thema machen** – Um integriertes Verhalten und eine starke Integritätskultur zu fördern, ist eine fortwährende Auseinandersetzung mit Integrität unabdinglich.
6. **Integrität strukturieren** – Alle Prozesse und Strukturen müssen überprüft und überarbeitet werden, um Integrität auch strukturell zu unterstützen.
7. **Integrität trainieren** – Gleichzeitig bedeutet es, für Integrität als Verhalten, in Entscheidungen zu sensibilisieren, sprich: ethische Entscheidungsfindung zu unterstützen.
8. **Integrität belohnen** – HR-Systeme wie etwa Mitarbeitergespräche, aber auch *Reward & Recognition* sollten Integrität im Blick haben und richtiges Verhalten honorieren.
9. **Integrität einstellen** – Integrität muss auch bei Bewerbungen und Beförderungen als Kriterium angesehen werden, damit das Unternehmen immer eine kritische Masse an Überzeugungstätern hat.
10. **Integrität messen und verbessern** – Unternehmen sollten eine Integritätsmessung vornehmen, um den Status quo beurteilen zu können. Nur so sind Verbesserungen möglich.

Interessengesteuert im Gegensatz zu wertebasiert?

Eigentlich wäre es ganz einfach: Man suche und finde sein eigenes Wertesystem und handle danach. Wenn es nur nicht so schwer wäre, immer nach seinen Werten zu handeln und nicht nach seinen Interessen. Aber vielleicht übersehen wir ja auch nur, dass es in unserem maximalen Interesse ist, nach unseren Werten zu handeln? Dann wäre interessengesteuert auch wertebasiert.

Katja Nagel



DIE AUTORIN ist Gründerin und Inhaberin der Münchner Unternehmensberatung cetacea.

ALLES FÜR DEN PROFI!
Mit über 60 Jahren Erfahrung als technischer Händler sind wir in Südtirol der qualifizierte Ansprechpartner für Industrie und Handwerk.

tecnomag
TECHNISCHER HANDEL
FORNITURE INDUSTRIALI

tecnomag GmbH · Schlachthofstraße 43 · I-39100 Bozen

www.tecnomag.bz.it

E-Commerce ist nicht die Kirsche auf der Torte. Es ist die Torte.

Jean-Paul Agon - Vorstand des L'Oréal-Konzerns

shopware

teamlblau®

internet-manufaktur

IHR ZERTIFIZIERTER SHOPWARE PARTNER IN SÜDTIROL