



Glaubwürdig leben – glaubwürdig kommunizieren: der Ruf nach Werten

In vielen Unternehmen ist es mit den Werten wie mit Dingen, die man verlegt hat: Wenn man sie braucht, findet man sie nicht: Irgendjemand im Unternehmen hat die Firmenphilosophie in guten Zeiten definiert. Dann lief alles blendend, und die Werte sind in der realen und der gedanklichen Schublade gelandet. Plötzlich stehen die Zeichen auf Sturm, und man erinnert sich: Da war doch was. Genau so funktioniert es nicht, so wird es aber tausendfach gelebt.

Immer in stürmischen Zeiten wird er laut: Der Ruf nach Werten. Dabei ist es in den meisten Fällen so wie mit vielen Gesetzen: Die Werte sind definiert und niedergeschrieben – allein an der praktischen Umsetzung hapert es. Wenn das Kind allerdings in den berühmten Brunnen gefallen ist, dann kann es leider zu spät sein. Werte sind dazu da, gelebt und nicht nach dem Motto „Papier ist geduldig“ behandelt zu werden. Wer erst dann beginnt, seine Werte zu kommunizieren, wenn die Probleme bereits Oberkante Unterlippe stehen, der

hat ein Problem. Denn Werte kann man sich nicht von jetzt auf nachher aneignen. Die Vermittlung und Kommunikation von Werten ist ein jahrelanger Prozess.

Werte sind „in“

Es gab eine Zeit, da war es einfach „in“, dass sich jede Organisation Werte verpasste. Das gehörte zum guten Ton. In dieser Zeit haben sich dann auch viele Firmen



hochmotiviert auf den Weg gemacht, ihre spezifische Firmenphilosophie zu definieren. Wenn es denn gut lief, wurden sogar einzelne Mitarbeiter in diesen Prozess einbezogen. Voller Stolz präsentierte dann die Geschäftsleitung diese Werte der Belegschaft, ließ sie von einer Agentur schick verpacken, um sie dann, in Gold gerahmt, im Foyer des Unternehmens aufzuhängen. Und da hingen sie nun – die Werte.

Warum überhaupt Werte definieren?

Eine Organisation besteht in ihrem Kern aus verschiedenen Persönlichkeiten. Sie bringen ihre individuelle Geschichte und ihre individuellen Werte mit. Jeder Mensch ist geprägt von der eigenen Familie, von Erziehung, Schule, Ausbildung und dem persönlichen Umfeld. Nun sollen plötzlich 5, 10, 100 oder gar 100 000 Menschen in dieselbe Richtung gehen – dasselbe Ziel verfolgen und dieselben Werte leben, dasselbe zwischenmenschliche Verhalten im Kollegenkreis an den Tag legen, denselben Umgang mit den Kunden und Lieferanten pflegen. Wenn man sich das vor Augen hält, wird einem sehr schnell deutlich, warum es Werte



MARTIN BUCHWITZ,
Leiter Marketing-Kommunikation
Jetter AG.

braucht und welche Bedeutung deren Vermittlung hat. Und das nicht erst bei Konzernen mit mehreren hunderttausend Mitarbeitern, sondern bei jeder Firmengröße. Wer die Entwicklung von einer kleinen Firma zum stattlichen mittelständischen Unternehmen miterlebt hat, der weiß das aus eigener Erfahrung.

Werte und die Marke

Werte lassen sich nicht von der Marke trennen. Oder andersherum: Eine Marke steht immer für bestimmte Werte. Dabei handelt es sich nicht nur um allgemeine Attribute wie innovativ, konservativ oder modern, sondern auch um Werte wie

- Verlässlichkeit/Zuverlässigkeit
- Kreativität
- Sympathie
- Integrität

Jeder Mitarbeiter eines Unternehmens ist nicht nur ein Markenbotschafter, er ist auch ein Wertebotschafter. Das, was Menschen mit anderen Menschen erleben, die zu einer bestimmten Organisation gehören, das bringen sie automatisch mit der Organisation in Verbindung.

Aus Zuschauern Beteiligte machen

Bei der Definition einer Firmenphilosophie ist es wichtig, dass diese nicht am grünen Tisch und von oben herab erfolgt. Mitarbeiter müssen bei solch einem Prozess mitgenommen werden. Sie müssen Beteiligte sein und nicht nur Zuschauer. Bei großen Organisationen kann dies durch eine repräsentative Auswahl von Mit-

arbeitern aus den verschiedenen Bereichen erfolgen.

Die Jetter AG hat diesen Prozess im Jahr 2000 vollzogen. Damals wurde ein bunter Mix von Mitarbeitern ausgewählt, der das Unternehmen in seiner damaligen Struktur repräsentierte. Mithilfe eines externen Coach wurde dann die Firmenphilosophie gemeinsam mit ihnen erarbeitet. Das Ergebnis war, dass diese im Unternehmen einen breiten Konsens gefunden und bis heute nichts an ihrer Aktualität eingebüßt hat. Erst neulich wurde eine Führungsphilosophie entwickelt. Auch an diesem Prozess waren Mitarbeiter aus den verschiedensten Bereichen und der Betriebsrat beteiligt.

Nach innen und außen

Sind die Werte definiert, geht die Arbeit erst los. Es geht darum, sie zu kommunizieren. Da Unternehmenswerte alle Beziehungsgefüge eines Unternehmens betreffen, müssen sie nach innen und außen kommuniziert werden. Die Möglichkeiten der Kommunikation sind vielfältig und abhängig von der Größe der Organisation.

- Präsentation vor der gesamten Belegschaft
- Event mit der Belegschaft, bei dem die Werte auf kreative Weise präsentiert werden
- Versand der Werte in gedruckter Form an Kunden,



ZUSAMMENARBEIT

Die Jetter AG beliefert den Maschinenbau, in dem Werte wie Zuverlässigkeit und Vertrauen von höchster Bedeutung sind. Hier ein Mitarbeiter des Unternehmens MHF, in der Zusammenarbeit mit dem Jetter-Vertriebsmitarbeiter.



Lieferanten und an alle Beziehungsgruppen des Unternehmens

- Pressemitteilung an ausgewählte Medien
- Kommunikation im Kundenmagazin
- Aushang im Unternehmen in Form schön gestalteter Poster
- Einzelne Werte regelmäßig in der Mitarbeiterzeitschrift in Form praktischer Beispiele thematisieren
- Positive Beispiele honorieren und diese kommunizieren
- Im Intranet erscheinen im wöchentlichen Wechsel die einzelnen Werte auf der Startseite

Dies sind nur einige wenige Beispiele, wie Unternehmenswerte nach innen und außen kommuniziert werden können. Über die professionelle Umsetzung solcher Kommunikationsstrategien hinaus gibt es aber die Softfacts, die für den Erfolg von entscheidender Bedeutung sind.

Wiederholung, Wiederholung, Wiederholung ...

Ein wichtiger Punkt ist die Wiederholung. Es ist sinnvoll, in regelmäßigen Abständen ein Review der Werte durchzuführen: An welcher Stelle müssen sie aktualisiert werden? Werden die Werte gelebt? Wo im Unternehmen werden einzelne Werte nicht gelebt?



ZUVERLÄSSIGKEIT

Die Produkte der Jetter AG werden im industriellen Umfeld unter härtesten Bedingungen eingesetzt, wie hier bei der Glasflaschenherstellung.

Was muss getan werden, damit die Werte auch dort praktiziert werden?

Die Praxis spricht am lautesten

Die beste Form der Wiederholung ist die Praxis. So hat die Jetter AG beispielsweise im Jahr 2008 ein Unternehmen gekauft, von dem ein Unternehmenszweig im Bereich des Militärs tätig war – und das auch noch überaus profitabel. In den Unternehmenswerten von Jetter AG ist jedoch explizit ausgeschlossen, dass das Unternehmen Produkte direkt in den militärischen Bereich liefert. So musste die Jetter AG also eine Lösung finden, wie das übernommene Unternehmen sinnvoll gesplittet werden konnte. Dass diese Lösung dann auch umgesetzt wurde, haben die Mitarbeiter der Jetter AG sehr genau registriert und wohlwollend aufgenommen. Solche Beispiele steigern signifikant die Glaubwürdigkeit und die Bedeutung der Unternehmenswerte für die Mitarbeiter. Wichtig ist es natürlich, solche Beispiele auch klar und eindeutig zu kommunizieren: Tue Gutes und rede darüber!

Menschen stehen für Werte

Man kann so viel zu Papier bringen wie man will, man kann unzählige Events durchführen – am Ende zählen

die Persönlichkeit und das Handeln des einzelnen Mitarbeiters. Die Jetter AG hat das über viele Jahre ganz praktisch erlebt. Die meisten der Mitarbeiter aus dem mittleren und oberen Management sind dem Unternehmen seit vielen Jahren treu. Dementsprechend repräsentieren sie das Unternehmen auch seit vielen Jahren in der Öffentlichkeit und haben so ein positives Bild des Unternehmens aufgebaut. In Gesprächen auf Messen und sonstigen Veranstaltungen bekommen Jetter-Mitarbeiter immer wieder zu hören: „Die Jetter AG ist ein sympathisches und glaubwürdiges Unternehmen mit innovativen Produkten.“ Attribute wie „fair“, „offen“ und „ehrlich“ werden ebenfalls immer wieder im Zusammenhang mit Jetter genannt. Ganz praktisch sieht das zum Beispiel so aus, dass der Vertriebsmitarbeiter dem Kunden in aller Offenheit und Ehrlichkeit begegnet und es ihm auch sagt, wenn die Lösung von Jetter für seine Anwendung nicht die richtige ist.

Menschen repräsentieren Werte. Es sind Menschen, die eine Marke verkörpern. Es sind Menschen, die gemeinsam eine Organisation bilden.

Von Mensch zu Mensch

Werber und Marketingstrategen denken gerne in Konzepten und Kampagnen. Und das auch, wenn es darum geht, Unternehmenswerte zu kommunizieren. Natürlich ist es richtig und wichtig, dieses Handwerkszeug der Kommunikation professionell und kreativ zu nutzen. Mindestens genauso wichtig sind aber die Menschen, die hinter einer Kampagne stecken. Denn mit der Vermittlung der Werte in einem Unternehmen ist es wie mit der Erziehung von Kindern, frei nach dem Motto: „Ich kann meine Kinder erziehen wie ich will, sie machen sowieso nur das, was ich tue.“ Menschen repräsentieren Werte. Es sind Menschen, die eine Marke verkörpern. Es sind Menschen, die gemeinsam eine Organisation bilden. Die größte und effizienteste Investition zugunsten von Werten ist die Investition in Menschen, und zwar direkt von Mensch zu Mensch.

von Martin Jetter