



Bitterer Bluff

Chefs, die ethische Werte verkünden, müssen auch dafür sorgen, dass sie eingehalten werden - sonst riskieren sie die Motivation ihrer Mitarbeiter.

Claudia Obmann
Düsseldorf

Die junge Vertriebsmanagerin wollte es nicht glauben: Ihr Vorgesetzter forderte ihre Unterschrift unter lukrative Verträge mit seinem Bekannten. Das Vier-Augen-Prinzip des Konzerns erforderte die zweite Signatur. „Doch mir erschien das dubios“, erzählt die Mittdreißigerin, die vermutete, dass ihr Chef einen Anteil der überhöhten Summe einstecken wollte. Sie verweigerte die Unterschrift und arbeitete fortan in der Gewissheit: Dafür wirst du büßen müssen.

Unternehmerin Daniela Bechtold-Schwabe: „Manager haben so viel Macht. Da muss der Einzelne absolut integer und sich seiner Verantwortung bewusst sein.“

Und tatsächlich, das Klima wurde schlagartig rauer - ihr Budget gekürzt, ihre Ideen boykottiert. Und als sie etwas später nach dem Mutterschutz zwar auf ihre Leitungsposition, jedoch

nur in Teilzeit zurückkehren wollte, wurde sie von ihrem Vorgesetzten und vom Personalchef ausgelacht. Vom vertrauensvollen, verantwortungsbewussten und wertschätzenden Umgang miteinander, dem sich das Management offiziell verschrieben hatte, keine Spur. „Die Unternehmens-Leitlinien waren nur Lippenbekenntnisse“, stellt die Managerin im Rückblick fest. Die Betriebswirtin, die ihren Namen verständlicherweise nicht gedruckt sehen möchte, zog die Konsequenzen und verließ ernüchtert den Arbeitgeber, der ihr anfangs so vielversprechend erschienen war.

Die Erlebnisse der Vertriebschefin in Sachen Wertekultur - und wie weit Theorie und Praxis auseinanderklaffen - sind kein Einzelfall. Die Realität in deutschen Unternehmen lässt vielfach zu wünschen übrig. Da werden Regeln zum eigenen Vorteil gebeugt, Mitarbeiter belogen, manipuliert und gegeneinander ausgespielt, kritische Stimmen rausgemobbt, Schwangere oder kranke Kollegen entlassen. Das zu erleben hat gravierende Folgen für die Motivation der Belegschaft, wie gerade eine aktuelle Befragung der Wertekommission zeigt, an der rund 240 Führungskräfte aus Deutschland teilgenommen haben. Die Ergebnisse liegen dem Handelsblatt exklusiv vor.

kommission sagt: „Wertekrisen können zu Unternehmenskrisen führen.“ In seiner privaten Initiative haben sich rund 1500 Manager zusammengeschlossen, die sich gemeinsam für die sechs Kernwerte Verantwortung, Integrität, Vertrauen, Respekt, Mut und Nachhaltigkeit im Wirtschaftsleben stark machen. Zu den Mitgliedern zählen Bankier Friedrich von Metzler, Audi-Chef Rupert Stadler oder Familienunternehmerin Daniela Bechtold-Schwabe von der Big-Gruppe in Karlsruhe. Deren rund 2700 Mitarbeiter bieten Dienstleistungen rund ums Gebäude an.

Auch die Wirtschaftsingenieurin kennt aus ihrer ehemaligen Tätigkeit bei einer Unternehmensberatung Beispiele für Bluffs im großen Stil: Wenn etwa Chefs teure Berater anheuert, um ihrer Belegschaft längst gefällte Entscheidungen zu Umstrukturierungen und Entlassungen als externe Expertenempfehlung zu verkaufen. Dann spielt Ethik keine Rolle und „es geht den Verantwortlichen nur darum, die eigene Position zu wahren“, sagt Bechtold-Schwabe. Eine solch egoistische Haltung an der Unternehmensspitze überträgt sich auf die Mitarbeiter, die ja immer öfter selbstständig handeln und entscheiden sollen, glaubt die junge Chefin.

Daniela Bechtold-Schwabe will es besser machen und stellt daher eine zu-

friedene Belegschaft noch vor die Wirtschaftlichkeit ihres Unternehmens, das die heute 35-Jährige 2013 vom Vater übernommen hat. „Wenn ich zufriedene Mitarbeiter habe, die sich stark engagieren, kreativ sind und mitdenken, stellt sich der finanzielle Erfolg automatisch ein“, ist sie überzeugt.

Das öffentlich zu postulieren, reicht ihr aber noch nicht. Die Unternehmerin, für die persönlich Integrität, also die Aufrichtigkeit gegenüber sich selbst und anderen, sowie Regel- und Prinzipientreue die Grundlagen im Umgang miteinander sind, hat zusammen mit ihrer Belegschaft erarbeitet, welches Führungsverhalten unterstützend wirkt. Vereinbart wurde, dass die Manager offen kommunizieren, sich für soziale Werte und ethische Standards einsetzen und Mitgefühl für die Bedürfnisse der Mitarbeiter zeigen sowie ihnen vertrauen, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Daniela Bechtold-Schwabe sagt: „Ob sie einstellen, kündigen oder Mitarbeiter führen - Manager haben so viel Macht. Da muss der Einzelne absolut integer und sich seiner Verantwortung bewusst sein.“

Mit solch einer vertrauensvollen und wertorientierten Führungskultur lassen sich kluge Köpfe halten und neue gewinnen. „In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels und sozialer Medien werden hohle Versprechen rasch aufgedeckt und zum K.-o.-Kriterium für



Jörg Franzen, Chef der kommunalen Berliner Wohnungsbaugesellschaft Gesobau: „Geschäfte nicht um jeden Preis.“

wechselwillige Talente, die auf der Suche nach einem attraktiven Arbeitgeber sind“, sagt Sven Korndörffer.

„Vertrauen, Verlässlichkeit und Wertschätzung wünscht man sich doch für den täglichen Umgang miteinander“, sagt auch Jörg Franzen, Chef der kommunalen Berliner Wohnungsbaugesellschaft Gesobau. Der Manager kennt ebenfalls den Frust einer Führungskraft über die oft leeren Versprechungen in Sachen Wertekultur: Als sein ehemaliger Arbeitgeber von einem Investor übernommen wurde und es nur noch darum ging, den Profit zu maximieren, war es für den Betriebswirt Zeit zu gehen. „Werte wie Nachhaltigkeit und Fairness existierten damals nur auf dem Papier. Ich will aber Geschäfte nicht um jeden Preis machen“, sagt der 50-Jährige, der 2006 zur Gesobau wechselte, wo er 2013 zum Vorstandsvorsitzenden avancierte. Und: „Wir wollen eine Unternehmenskultur etablieren, in der es nicht nur um Geld geht.“

Als erstes Immobilienunternehmen, das mit dem renommierten Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet wurde, scheint die 270-köpfige Belegschaft auf einem guten Weg. Gerade arbeitet das Team, vom Azubi bis zum Vorstand, in moderierten Workshops mit je zehn Teilnehmern neue ethische Leitplanken. Vielleicht schafft es die Gesobau ja, auch auf diesem Gebiet ein Vorbild zu werden.

Vertrauen ist entscheidend

„Was sind die wichtigsten ethischen Werte im Wirtschaftsleben?“

Antworten in Prozent der Befragten

2015 (2014)	(2) Vertrauen	30,7 %
2	(3) Verantwortung	29,4 %
3	(1) Integrität	24,9 %
4	(4) Respekt	7,5 %
5	(5) Nachhaltigkeit	5,0 %
6	(6) Mut	2,5 %

Befragung von 240 Führungskräften Handelsblatt
Quelle: Wertekommission

ANZEIGE

STELLENMARKT

Nähere Informationen zur Anzeigenschaltung:
Vivica Rosar, Tel. 040/32 80 - 229

Das Amerikanische Generalkonsulat in Düsseldorf sucht eine/n Referent (m/w) für Direktinvestitionen/USA

zur Förderung von Investitionen aus Deutschland in die USA. In dieser Position werden Sie mit potentiellen deutschen Investoren sowie Wirtschaftsförderorganisationen amerikanischer Bundesstaaten zusammenarbeiten, Veranstaltungen und Seminare organisieren und deutsche Unternehmen über die Vorteile des amerikanischen Marktes als Investitionsstandort informieren und beraten. Die Position ist beim US-Handelsministerium angesiedelt und unterstützt das SelectUSA-Programm in Deutschland.

Besuchen Sie unsere Webseite für weitere Informationen: www.buyusa.gov/germany oder www.export.gov/germany

Bewerbungsverfahren: Ausführliche Informationen zum Bewerbungsverfahren finden Sie in der Stellenausschreibung unter <http://employment.usembassy.de/> (Standort Düsseldorf)

Ansprechpartner: Für Rückfragen steht Ihnen Herr Ken Walsh (Email: ken.walsh@trade.gov; Tel: +49-211-737-767-0) zur Verfügung.

„Intelligente Anlageentscheidungen und genossenschaftliches Denken – so wachsen wir weiter.“

Werner Schönfeld,
Leiter Private Banking und Vermögensmanagement

Über 100.000 Mitglieder und mehr als 166.000 Kunden vertrauen auf unsere Stärke. Wir sind eine der großen Volksbanken in Deutschland und seit über 150 Jahren fest in der Region verwurzelt. Entscheidungen treffen wir vor Ort – in der Nähe unserer Mitglieder und Kunden.

Wir suchen Sie für die Position als **Spezialist Treasury (m/w)**

Aufbauend auf unserer Geschäfts- und Risikostrategie treiben Sie die Entwicklung der Eigenanlagen unserer Volksbank mit einer Bilanzsumme von 3,49 Milliarden Euro maßgeblich voran. Im Team verantworten Sie die Gremienarbeit des Treasuryausschusses zur optimalen Steuerung des Zinsbuchs. Gestalten Sie den Erfolg unserer starken Mitgliederbank aktiv mit!

Wir freuen uns darauf Sie kennenzulernen! Schicken Sie Ihre Bewerbungsunterlagen – unter Angabe Ihres Eintrittstermins und Ihrer Gehaltsvorstellung – bitte an: janine.kaeuper@volksbank-bi-gt.de

oder per Post an **Volksbank Bielefeld-Gütersloh eG, Personalmanagement, Friedrich-Ebert-Straße 73-75, 33330 Gütersloh** Fragen beantwortet Ihnen gerne Janine Käuper
Telefon 05241 104-529.

Alle Informationen finden Sie unter www.volksbank-bi-gt.de/Karriere

Volksbank Bielefeld-Gütersloh eG



Hohle Versprechen werden aufgedeckt und zum K.-o.-Kriterium für Talente, die auf der Suche nach einem attraktiven Arbeitgeber sind.

Sven Korndörffer
Vorstandschef der Wertekommission

„Vertrauen“ und „Verantwortung“ sind demzufolge die beiden ethischen Werte, auf die es in der Wirtschaftswelt besonders ankommt, gefolgt von Integrität auf Platz drei (siehe Grafik). Ist davon am Arbeitsplatz jedoch nichts zu spüren, schwinden nicht nur Interesse und Freude an der Tätigkeit selbst, sondern dann haben die befragten Manager meist kaum noch Lust auf Kooperation und ihr Engagement lässt insgesamt nach. Schlimmstenfalls wirken nur noch äußere Anreize wie Boni oder Beförderungen motivierend. Dienst nach Vorschrift, Statusdenken oder sogar die Abwanderung enttäuschter Leistungsträger - das alles kann deutliche Wettbewerbsnachteile für einen Arbeitgeber nach sich ziehen, der in Sachen Wertekultur nur blufft.

Sven Korndörffer geht noch weiter: Der Vorstandsvorsitzende der Werte-

ANZEIGE

9 Tage für Talente in 12 Städten des Ruhrgebiets
Die TalentTage Ruhr vom 14. - 22. September 2015

TalentMetropole Ruhr®
53 Städte, 53.000 Möglichkeiten

TalentTage Ruhr – Vorbilder der Region

Die TalentTage Ruhr stellen als einzige Veranstaltungsreihe ihrer Art in Deutschland die Talentförderung in den Mittelpunkt. Mehr als 50 Initiativen, Hochschulen, Unternehmen, Kammern und Kommunen aus der gesamten Region zeigen, wo Talente zu finden sind und wie Nachwuchsförderung dank gezielter Bildungsangebote gelingen kann.

Sie finden alle Informationen online unter: www.talentmetropolerruhr.de

Premiumpartner der TalentMetropole Ruhr

Initiativkreis Ruhr®, bp, duisport, EVONIK, RAG STIFTUNG, ThyssenKrupp, Westfälische Hochschule, Handelsblatt