

Medium : Rheinischer Merkur
Auflage: 105.476
Rubrik : Wirtschaft, S. 12
Datum : Nr. 3, 19. Januar 2006

RHEINISCHER
MERKUR
POLITISCH. KOMPETENT. ANDERS.

12 Nummer 3 · 2006

WIRTSCHAFT

UNTERNEHMEN Eine Studie identifiziert christliche Werte als Faktoren für wirtschaftlichen Erfolg

Der Mensch im Mittelpunkt

Also doch: Ethisches Verhalten von Managern zahlt sich aus. Langfristig schreiben die so geführten Unternehmen nämlich bessere Zahlen.

GREGOR SCHÖNBORN,
RALF BIRKNER

Ein Thema macht Karriere: In der Wirtschaft und in den Medien wird zunehmend über Wert und Werte geredet. Und darüber, wie man das eine steigern und das andere beibehalten kann. Antworten, wie der Wert gesteigert wird, entnehmen wir den täglichen Zeitungsmeldungen – zum Beispiel durch den Abbau von Mitarbeitern, Kostensparprogramme, die Konzentration auf Kernkompetenzen.

Doch nach all den Sanierungsprogrammen, mit denen die Unternehmen auf Rendite getrimmt wurden, richtet sich der Blick zunehmend auf das verbliebene Humankapital der Unternehmen. Mitarbeiter sollen aus eigenem Antrieb motiviert sein, bleiben aber bei vielen Unternehmen als Passivposten in der Bilanz. Die vorliegende Untersuchung (*siehe Kasten*) zeigt, dass die soften Faktoren durchaus im Zusammenhang mit Erfolg von Unternehmen stehen.

Eine klare Vision ist gelebte Kultur in Unternehmen. In sieben von zehn Firmen wissen die Mitarbeiter, was das Unternehmen erreichen will, und identifizieren sich in hohem Maße mit den Zielen und Werten. Die Leistungskultur der Unternehmen ermöglicht es, schwierige und komplexe Aufgaben anzupacken, die meist als Perspektive und Herausforderung erlebt werden.



STARK: Chefs, die Werte vertreten, sind eine Stütze für Firma und Mitarbeiter.

Zeichnung: Picture Press/illustration Source

Zur ausgeprägten und weit verbreiteten Unternehmenskultur im mittleren Management deutscher Unternehmen gehört vor allem: viel arbeiten. Die Mitarbeiter wollen zum Erfolg des eigenen Unternehmens beitragen. In neun von zehn Unternehmen sind Mitarbeiter und Führungskräfte bereit, sehr viel für den Erfolg zu tun, auch mehr als nötig. In sieben von zehn Unternehmen fühlen sich die Mitarbeiter zu Höchstleistungen angespornt. Dieser Ansporn und extrem hohe Einsatz wird jedoch im überwiegenden Teil – ebenfalls in neun von zehn Unternehmen – nicht aus eigener Motivation, sondern aus Verantwortungs- und Pflichtgefühl erbracht. Eine disziplinierte Kultur ist weit verbreitet. Zufrieden sind die Mitarbeiter mit ihrem hohen Einsatz dabei

ganz und gar nicht. Nur in vier von 100 Fällen wird Zufriedenheit und eigene Motivation wirklich voll und ganz erlebt. Eine relativ gute Motivation und Zufriedenheit wird nur in 40 von 100 Fällen erlebt.

In Erfolgsunternehmen „C“ – der Buchstabe steht für Firmen, die auf christlichen Werten fußen – ist die Einsatzbereitschaft mit der Vergleichsgruppe ähnlich stark ausgeprägt. Aber die Erfüllung von Pflicht und Disziplin anstelle von Eigeninitiative und Motivation zeichnet vor allem die Kultur der nicht erfolgreichen Unternehmen C aus.

Ähnlich der Einsatzbereitschaft zeigt sich der Faktor Arbeitsfreude. Erfolgreiche Unternehmen C zeichnen sich durch besondere Großzügigkeit aus, durch Toleranz und Wertschätzung des Einzelnen und leben da-

Medium : Rheinischer Merkur
Auflage: 105.476
Rubrik : Wirtschaft, S. 12
Datum : Nr. 3, 18. Januar 2006

RHEINISCHER
MERKUR
POLITISCH. KOMPETENT. ANDERS.

mit eine zur Vergleichsgruppe deutlich stärkere Arbeitsfreude. Die nicht Erfolgreichen der Gruppe Unternehmen C sind hier mit hoher Diskrepanz diejenigen, die eine auffallend geringe Arbeitsfreude widerspiegeln.

Führen hat in sieben von zehn Unternehmen vor allem mit Ziele setzen, messen und kontrollieren der Ergebnisse zu tun. Weniger klar sind jedoch die Rahmenbedingungen für die Erfüllung von Aufgaben geregelt. Bei der Bewertung der Arbeitsergebnisse steht vor allem die Leistung des Einzelnen im Vordergrund. Eine Kultur der Anerkennung von Leistung ist deutlich geringer ausgeprägt als die der Leistungsanforderung. Bei fünf von zehn Unternehmen findet die Anerkennung zumindest über eine faire Honorierung statt.

Die Wertekulturen in den Unternehmen sind nicht nur durch so genannte harte Werte geprägt. Toleranz, zum Beispiel im Sinne eines multikulturellen Miteinanders, Verständnis und Rücksicht auf Mitarbeiter in besonderen Situationen wird überwiegend gelebt. Den Arbeitsalltag prägt jedoch eher

eine Kultur der Macht. Zwar findet eine Zusammenarbeit über Hierarchieebenen statt, doch letztlich werden Entscheidungen vornehmlich von oben getroffen, also in den meisten Fällen von den Personen, die in Machtpositionen sind. Geringer ausgeprägt ist die Kultur der Einigung und des Kompromisses, wirkliche partizipative Modelle sind nur in einem bis zwei von zehn Unternehmen zu finden. Unternehmen C zeigen sich bei den harten Werten der Macht geringer und bei den weichen Werten der Menschlichkeit stärker ausgeprägt.

Bei Menschlichkeit und Macht in Unternehmen C unterscheiden sich die Erfolgreichen nicht signifikant von den nicht Erfolgreichen. Es spricht einiges dafür, dass es sich hier um typische Kulturen für Unternehmen C handelt. Christlich geführte Unternehmen haben in ihrer Unternehmenskultur eine stärkere Ausprägung der erfolgsfördernden Werthaltungen und folgerichtig dadurch eine höhere Wahrscheinlichkeit auf Geschäftserfolg. Die Berücksichtigung christlicher Werte wie Personalität und Subsidiarität bietet einen praktischen Ansatz

im Unternehmenskontext und ergibt zusätzliche Erfolgspotenziale für die Unternehmensführung.

Ein für das erfolgreiche Führungsverhalten grundlegender Faktor der christlichen Ethik ist die Wertschätzung des einzelnen Menschen, die sich in der Fürsorge und im Ernstnehmen des Mitarbeiters niederschlägt. Dieser Faktor ist wesensmäßig für das Menschsein. Der Mensch ist Person und insofern einmalig, er verdient Respekt und Wertschätzung aus sich selbst. Wo der Mensch in seiner Individualität, mit seinen eigenen Werten gefördert wird, wo in hohem Maße persönliche Werte mit den Werten des Unternehmens übereinstimmen, da sind die Einsatzbereitschaft und die Erfolgsorientierung hoch. Wo ein Mitarbeiter für seine eigene Arbeit Verantwortung übernimmt, wird er systematisch zum Mitwisser, Mitwirker und Mitunternehmer. Das Studienergebnis rechtfertigt die vom Bundespräsidenten angeregte Debatte über Mitarbeiterbeteiligung am Unternehmen.

Die Subsidiarität ist der interne Rahmen für die Personalität. Sie schützt den zu verantwortenden Handlungsrahmen einzelner Gruppen und Individuen und wird wirksam durch die Strukturen, in denen die Mitarbeiter ihre Arbeit und sich entwickeln können und am Erfolg des Unternehmens beteiligt werden. Die Verantwortung einzelner Mitarbeiter und Teams auf der jeweiligen Arbeitsebene wird geschützt. Dadurch entsteht ein Anreiz für mehr Eigeninitiative und eine Vielzahl von Möglichkeiten, sich mit eigenen Ideen einzubringen und zu verwirklichen.

Die Untersuchung bestätigt also: Es gibt aus der christlichen Ethik ableitbare, messbare Erfolgsfaktoren. □

Gregor Schönborn ist Geschäftsführer der Unternehmensberatung Deep White, Ralf Birkner ist Theologe.

Darum geht es

Seit drei Jahren beschäftigt sich ein Team von Beratern und Wissenschaftlern mit der Frage nach dem Zusammenhang zwischen gelebten Wertekulturen in Unternehmen und den damit verbundenen Einflüssen auf das wirtschaftliche Ergebnis. Mit der Methode wurden inzwischen über 70 Organisationen analysiert. Der Kern der Kulturanalysen ist die Erfassung einer Vielzahl von Bedingungen, unter denen Menschen in

Unternehmen arbeiten, und die wissenschaftliche Berechnung von Zusammenhängen zwischen den Bedingungen und dem wirtschaftlichen Ergebnis der untersuchten Organisationen.

Deep White und das MCM Institut der Universität St. Gallen stellen jetzt die Ergebnisse einer Ergänzungsstudie vor, bei der das bestehende Werte-Inventar um christliche Werte ergänzt wurde. rbi