

Liebe Leserinnen und Leser,

hat Ihr Unternehmen auch ein **Leitbild**, das auf der Homepage kommuniziert oder in einer Hochglanzbrochure verteilt wird? Oder verstaubt der Bilderrahmen, den man schon lange aufhängen wollte, irgendwo in der Ecke? Was halten die **Mitarbeiter** in Ihrem Unternehmen davon? Spielt das Leitbild im Unternehmensalltag überhaupt eine Rolle? Oder macht sich sogar die Stimmung breit, dass das Leitbild nur aufgehängt ist, „damit die **Führungskräfte** wissen, was sie nicht tun sollen“?

Ein Leitbild – davon sind wir überzeugt – ist ein wichtiges Instrument, um eine von **Werten** getragene Unternehmenskultur aufzubauen, welche die Grundlage für **Glaubwürdigkeit, Sicherheit** und nachhaltigen **Unternehmenserfolg** darstellt. Aber es ist zu kurz gesprungen, ein Unternehmensleitbild zu formulieren und sich anschließend nicht mehr darum zu kümmern. Für uns ist ein Leitbild der Ausgangspunkt für eine neue Art der strategischen **Unternehmensführung**, die sich **sensibel** mit der eigenen Kultur des Unternehmens auseinandersetzt und auf die grundlegende **Kraft** von Werten baut. Deshalb ist es unumgänglich, mit dem Leitbild

kontinuierlich zu arbeiten. Unternehmenswerte werden – dafür sehen wir viele Anzeichen – in **Zukunft** für Unternehmen immer wichtiger werden, **werteorientierte Führung** löst schon heute immer mehr die bislang propagierten Führungsstile ab.

Die spezifische **Kultur** von Unternehmen, die wir begleiten, und die damit verbundenen **Unternehmenswerte** sind für uns immer die Basis, auf welcher wir unsere Beratungskonzepte erarbeiten. Für uns Grund genug, Ihnen in dieser Ausgabe von teamwerk-insight einmal unsere grundlegenden Gedanken und Erfahrungen zu diesem Thema vorzustellen.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und würde mich freuen, wenn die Lektüre die ein oder andere „wertvolle“ Einsicht oder Idee vermittelt.

Ihr


Klaus-Dieter Feld

Kultursensible und werteorientierte Unternehmensführung

Ein kultursensibles Change Management reduziert die blinden Flecken im Unternehmen, die Maßnahmen unkalkulierbar machen. Eine werteorientierte Unternehmensführung achtet auf die Übereinstimmung von gezeigten und gelebten Werten - und schafft dadurch Glaubwürdigkeit. Beides ist ein starker Motor für den nachhaltigen Erfolg eines Unternehmens.

Das Thema Unternehmenskultur und -werte wird oft als Soft-Fact-Thema abgetan. In Zeiten, in welchen sich Manager immer mehr an messbaren quick wins orientieren, werden **Unternehmenswerte** ungerechtfertigterweise zu einem „Luxusthema“



um das man sich gerne kümmert, solange Geld übrig ist. In Krisenzeiten springt das Thema schnell wieder über die Klinge – ein großer Fehler, der Geld kostet!

Studien beweisen den Erfolg

Denn Unternehmenswerte steigern nachgewiesenermaßen den Unternehmenserfolg. Dies belegen zum Beispiel folgende Zahlen: Unternehmen mit einer von Werten geprägten Kultur haben z.B. ein 4 mal höheres Umsatzwachstum, ein 8 mal höheres Beschäftigungswachstum und einen 12 mal stärker wachsenden Aktienkurs. Studien belegen weiter, dass Unternehmen, die Werte über den reinen Profitgedanken stellen, langfristig 12 mal stärker wachsen als der Markt. Nicht nur aus diesem Grund bilden in unserer Beratungsarbeit Kultur und

Corporate Governance

Mit dem Corporate Governance Codex und geplanten Gesetzesänderungen nimmt die Politik immer mehr Einfluss darauf, dass Unternehmen ethische Richtlinien einhalten und werteorientiert agieren. Unter Corporate Governance versteht man die Gesamtheit der organisatorischen und inhaltlichen Ausgestaltung der Führung und Überwachung von Unternehmen. Sie stellt Regeln für Mitarbeiter oder das Unternehmen selbst auf, um eine verantwortungsvolle und zielgerichtete Führung des Unternehmens sicher zu stellen.

Die klare Definition von Grundwerten erhöht das Vertrauen bei Kapitalgebern, verbessert das Rating, verhindert unternehmerische Risiken und legt klare Verantwortlichkeiten fest – um nur einige Vor-

Corporate Culture

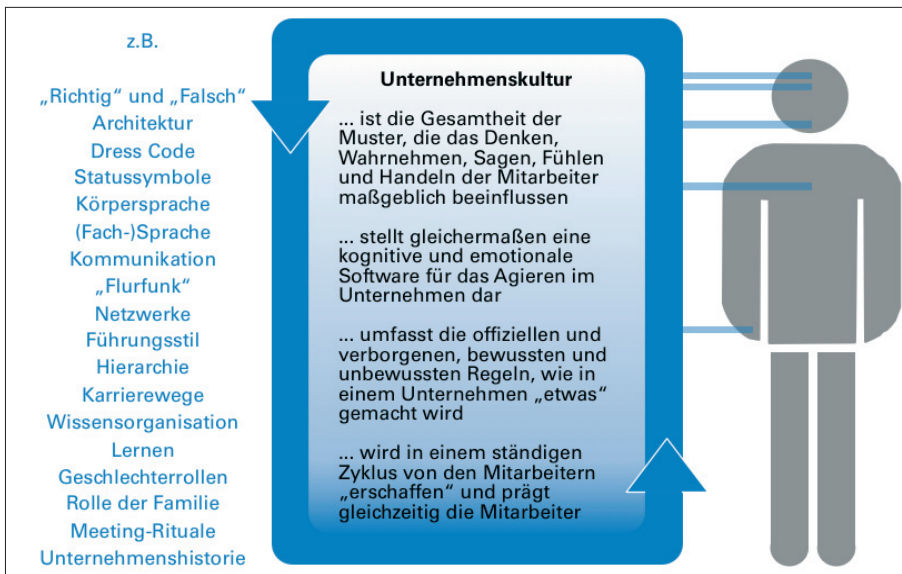
Die Unternehmenskultur und die in ihr enthaltenen Werte haben unserer Erfahrung nach größte Auswirkung auf die Performance des Unternehmens – ein Grund mehr, sich intensiver mit dem Thema auseinander zu setzen. Jedes Unternehmen – ob dem Thema gegenüber aufgeschlossen oder nicht – hat eine Kultur. Die Unternehmenskultur stellt die Gesamtheit der Muster dar, die das Denken, Wahrnehmen, Sagen, Fühlen und Handeln der Mitarbeiter maßgeblich beeinflusst. Sie bildet gleichermaßen eine kognitive und emotionale Software für das Agieren im Unternehmen und umfasst alle offiziellen und verborgenen, bewussten und unbewussten Regeln, wie in einem Unternehmen „etwas“ gemacht wird. In einem ständigen Zyklus wird die Unternehmenskultur von den Mitarbeitern „erschaffen“ und prägt gleichzeitig die Mitarbeiter. Architektur, Dresscode, Statussymbole, Körpersprache, Kommunikation, Führungsstil, Karrierewege, Wissensorganisation, Meetingrituale, work-life-balance, „Richtig“ und „Falsch“.. – all dies ist Ausdruck der Unternehmenskultur.

Unternehmenswerte umfassen in der Unternehmenskultur das, was für Mitarbeiter im Arbeitsalltag gleichermaßen bedeutsam und sinnvoll ist. Sie stellen relativ stabile bewusste oder unbewusste Orientierungsstandards dar, von denen sich Mitarbeiter leiten lassen. Gleichzeitig wirken Unternehmenswerte motivierend und besitzen eine hohe integrative Kraft. Werte stecken quasi den Handlungs- und Verhaltensspielraum ab, in welchem Entscheidungen getroffen werden und die Zusammenarbeit organisiert ist.

Kultur und Werte können sich auf ein Unternehmen, welches sich immer im Wandel befindet, in zwei Weisen auswirken: sie können Veränderungen positiv verstärken oder aber negativ stören.

Der blinde Fleck

Wer die Kultur seines Unternehmens nicht kennt, agiert bei der Umsetzung von Veränderungs-



Werte eines Unternehmens eine zentrale Grundlage, auf welcher unsere spezifisch zugeschnittenen Beratungskonzepte aufgebaut werden. Der strategische Einbezug von Unternehmenskultur und -werten wirkt sich unserer Erfahrung nach nachhaltig positiv auf den Unternehmenserfolg aus. Voraussetzung dafür ist jedoch eine genaue Auseinandersetzung mit den verborgenen Mechanismen von Kultur und Werten in Unternehmen.

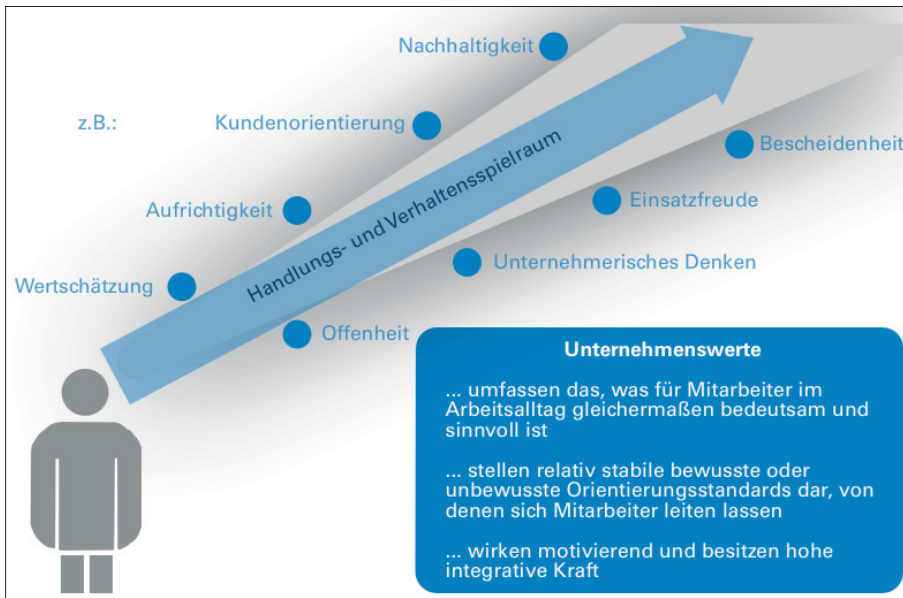
Besonders in drei Zusammenhängen rücken Kultur und Werte in der Wirtschaft immer mehr in den Fokus: Corporate Governance, Corporate Image und Corporate Culture

teile zu nennen.

Corporate Image

Das Corporate Image entscheidet heute vermehrt über die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Für immer mehr Share- und Stakeholder spielt die Übereinstimmung der Unternehmenswerte mit den eigenen Grundwerten eine wichtige Rolle bei Entscheidungen für oder gegen ein Unternehmen. Unternehmen, die nach außen überzeugend klar machen können, dass sie werteorientiert agieren, vergrößern ihren Absatzmarkt und machen sich attraktiv für High Potentials und verlässliche Partnerschaften.





maßnahmen immer mit einem blinden Fleck: er kann nicht abschätzen, welche Auswirkungen konkrete Maßnahmen in der Kultur des Unternehmens entfalten.

In unserer Beratungsarbeit erleben wir oft, dass perfekt geplante Programme, die auf dem Papier funktionieren müssen, in der Umsetzung scheitern, da sie nicht die Kultur des Unternehmens mit im Blick haben. Mitarbeiter „beweisen“ in solchen Fällen sehr schnell, dass Veränderungsprozesse nicht umsetzbar sind. Die verborgene Unternehmenskultur zeigt hier, welches Störungspotential sie in sich birgt, wenn sie unberücksichtigt bleibt.

Ein typisches Beispiel, welches wir in diesem Zusammenhang immer wieder erleben, ist die kontraproduktive Wirkung, welche ein Leitbild entfalten kann. Es gehört mittlerweile zum „guten Ton“ eines Unternehmens, dass es sich nach außen wie nach innen durch ein Leitbild repräsentiert, in welchem Ziele, Werte und Grundlagen des Unternehmens festgehalten sind. Dies ist unter allen Umständen ein sinnvolles Vorgehen! In unserer Beratungsarbeit ist die Formulierung eines Leitbilds zentraler Bestandteil jedes Strategieprozesses. Jedoch darf man unter keinen Umständen nach der finalen Formulierung und Kommunikation des Leitbilds die Hände in den Schoß legen und davon ausgehen, dass nun „alles gut“ ist oder wird.

Gezeigte und gelebte Kultur

Denn unserer Erfahrung nach reagieren Mitarbeiter sehr sensibel auf die Einführung, Überarbeitung oder Präsentation von Leitbildern. Sie reflektieren sofort, inwieweit das Leitbild an der Wand (gezeigte Werte) mit der Realität im Alltag (gelebte Werte) übereinstimmt. Die gefühlte Diskrepanz zwischen gezeigten und gelebten Werten hat immense Auswirkung auf die interne Stabilität des Unternehmens: Stimmen gezeigte und gelebte Werte weitgehend überein, so wird durch das Leitbild Vertrauen und Glaubwürdigkeit gefestigt.

Je stärker jedoch von den Mitarbeitern eine Wertediskrepanz wahrgenommen wird, desto mehr machen

sich Verunsicherung oder sogar Krisenstimmung breit. Dies kann soweit gehen, dass die Unzufriedenheit mit dem „unglaublichen“ Unternehmen, das „viel verspricht, aber nichts hält“, von den Mitarbeitern nach außen getragen wird und damit Ruf und Ansehen des Unternehmens und seiner Marke geschädigt werden.

In diesem Zusammenhang ist es von größter Wichtigkeit, den Leitbildprozess in die Kultur des Unternehmens einzubetten und kultursensibel zu planen, wie die propagierten Werte „ins Leben gebracht“ werden. Bewährt haben sich dabei Konzepte, welche die Mitarbeiter auf allen Ebenen des Unternehmens partizipativ in den Prozess der „Verlebendigung“ des abstrakten Leitbilds mit einbeziehen. Jedes Unternehmen muss dazu seinen kulturspezifisch erfolgreichen Weg finden. Wer die Kultur und Werte seines Unternehmens kennt und damit den „blinden Fleck“ ausgeleuchtet hat, kann durch eine kultursensibles Change Management Veränderungsmaßnahmen durch die Unternehmenskultur unterstützen, absichern und verstärken. Mitarbeitern wird damit die nötige Sicherheit gegeben, sich auf Veränderung einzulassen, dem Management zu vertrauen und ein glaubwürdiges Bild vom eigenen Unternehmen aufzubauen.

Folgende Methoden stärken die Kultursensibilität im Unternehmen:

- Kultur-, Werte- und Organisationsdiagnose
- Kultursensible Leitbild- und Strategieentwicklung
- Diversity Management und Interkulturelles Training
- Spezifische Change Management-Instrumente (z.B. Wertekongress)
- Fortbildungen in werteorientierter Führung

Folgende Faktoren unterstützen werteorientierte Führung:

- Regelmäßiges Feedback (z.B. Team-Feedback, 360° Führungskräfte-Feedback, Führungswerkstätten)
- Arbeit an individuellen Entwicklungspotenzialen (z.B. Coaching)
- Reflexion als Kernkompetenz (z.B. spezifische Fortbildungen, Gruppencoachings, kollegiale Beratungsgruppen)
- Führungskräfteentwicklung

Werteorientierte Führung

Eine zentrale Rolle kommt in diesem Zusammenhang der **Führungskraft** zu. Nur wenn diese wertorientiert agiert, kann sie dem Leitbild Glaubwürdigkeit verschaffen und die gefühlte Diskrepanz zwischen gezeigten und gelebten **Werten** verringern. Eine wertorientiert vorgehende Führungskraft baut ihr Denken, Reden und Handeln dezidiert auf Werten auf. Bei Entscheidungen und im Umgang mit Mitarbeitern bezieht sie sich klar auf **Unternehmenswerte** und persönliche **Grundhaltungen**. Ein solch **(selbst-)bewusstes** Agieren wird meist mit Attributen wie **Authentizität**, **Glaubwürdigkeit**, **Entscheidungskraft** und **Motivationsfähigkeit** assoziiert. Grundvoraussetzung für wertorientiertes Führen ist eine intensive Auseinandersetzung mit der eigenen Person im Spannungsfeld zwischen inneren Wertvorstellungen und äußeren Einflüssen. Werteorientiertes Führen ist kein Führungstool, welches technokratisch angewendet werden kann, sondern verlangt – neben entsprechend gestalteten Rahmenbedingungen – eine **gewollte Persönlichkeitsentwicklung**.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen gewinnt der Ausspruch des bekannten Benediktinerpaters Anselm Grün eine neue Relevanz: „**Unternehmen ohne Werte sind wertlos!**“

Mercedes-Benz Sternennächte im Mercedes-Benz Museum

Kulinarischer Hochgenuss auf Sternenniveau! Erneut fanden vom 23.02. bis zum 07.03.2010 die Mercedes-Benz Sternennächte statt – die teamwerk-Tochter team cuisine war dabei als Partner des Mercedes-Benz Museums verantwortlich für die Organisation und Durchführung des Gourmetevents der Extraklasse - und im Sommer geht es weiter...

Rückblick

Am 22.02.2010 wurde die Sternennächte-Saison 2010 mit einer **berauschenden** Opening Night offiziell eröffnet. Vier **Sternköche** – Andreas Krolik vom Brenner's Park Hotel & Spa in Baden-Baden, Sascha Fehrenbach vom Landgasthof am Königsweg in Ohmden, Tobias Jochim vom Mandarin Oriental in München und die Stuttgarter **Zwei-Sterne-Legende** Martin Öxle – kreierte gemeinsam für die anwesenden Gäste ein ausgefallenes Menü – nimmt man den Mercedes-Stern dazu ein **6-Sterne-Menü!**

In den darauf folgenden zwei Wochen wurden die Gäste von Andreas Krolik und Sascha Fehrenbach verwöhnt: Nach einem Aperitif unter **Sternenkrallen** neben dem ersten Mercedes genossen Gourmets jeweils ein 5-Gänge-Menü,



Sternköche der Opening Night: M. Öxle, A. Krolik, S. Fehrenbach, T. Jochim (v.l.n.r.)

kreiert aus Produkten höchster Qualität unserer Kooperationspartner Frischeparadies, Keltenhof und Otto Gourmet und umrahmt von **harmonisierenden** Weinen von Wein Wolf / Selection Alexander von Essen und Collegium Wirtemberg.

Eine Führung durch das nächtliche Museum machte klar, wie gut die Premiummarke Mercedes-Benz und die Sternegastronomie harmonieren. Einen gelungenen Abend konnten die Gäste in der von Rolf

Impressum

Newsletter:	Ausgabe 01-2010
Redaktion:	teamwerk gmbh
V.i.S.d.P.:	Klaus-Dieter Feld
Layout:	teamwerk gmbh
Copyright:	teamwerk gmbh

Benz exklusiv eingerichteten Sternelounge ausklingen lassen...

Ausblick

Im Sommer findet vom 29.06. bis zum 11.07.2010 die zweite Einheit der Mercedes-Benz Sternennächte 2010 statt. Wir sind ein bisschen stolz darauf, dass wir Stuttgarts kulinarischen **Altmeister** und ersten und einzigen Zwei-Sterne-Koch, Martin Öxle zu einem **Comeback** bewegen konnten. Mit Ludwig Heer, dem **Gewinner** des deutschen Bocuse d'Or 2009 konnten wir den **aufgehenden**

Stern am Meisterköchehimmel als Maître de cuisine für die zweite Woche verpflichtet. Eine spannende Mischung also, die Gourmetfans auf keinen Fall verpassen sollten! Unter www.mercedes-benz-classic.com/sternennaechte finden Sie weitere Informationen und können über das Kundencenter einen Tisch reservieren. Bei weiteren Fragen steht Ihnen auch gerne der bei uns zuständige Projektleiter Dr. Johannes Ries zu Verfügung.

Ihre Ansprechpartner

Klaus-Dieter Feld	Geschäftsführender Gesellschafter	07151 / 9697 - 011	klaus-dieter.feld@teamwerk.de
Dr. Johannes Ries	Projektleiter / Senior Consultant	07151 / 9697 - 022	johannes.ries@teamwerk.de
Wanja Drews	Consultant	07151 / 9697 - 018	wanja.drews@teamwerk.de

