

Nur Geld ist nicht genug

In Werte zu investieren, ist für Unternehmen keine reine moralische Tugend – es ist eine ökonomische Notwendigkeit

Von Doris Aebi und René Kuehni*

Ein klares Werteprofil ist überlebenswichtig für Unternehmen – auch im Recruiting von neuen Mitarbeitenden. Werte wirken als Anziehungskräfte für begabte Führungskräfte, für erfahrene und junge Talente, die so dringend gebraucht werden. Werte für das eigene Unternehmen zu definieren, ist keine leichte, aber eine essenzielle Aufgabe.

Geld ist wichtig. Wenn talentierte Menschen entscheiden, wem sie ihre nächsten Arbeitsjahre widmen, spielt es eine bedeutende Rolle. Das Gehalt muss stimmen. Spitzenkräfte und Nachwuchstalente erwarten – und verdienen – eine angemessene Entschädigung. Aber, und das geht oft vergessen, sie erwarten noch mehr: spannende Aufgaben nämlich, neue Herausforderungen, eine inspirierende Unternehmenskultur. Was das ist, lässt sich kaum in Worte fassen und nur schwer belegen. Auch von den Menschen selber nicht. Viele der Talente kennen ein Unternehmen nicht aus eigener Erfahrung als Arbeitgeber – und wissen doch genau, wo sie gerne arbeiten würden. Sie wissen es nicht aufgrund reiflicher Überlegung und fundierter Recherche, sondern aus Intuition.

Werte als Anziehungskräfte

Es sind die Werte eines Unternehmens, die als Anziehungskräfte dafür sorgen, dass kompetente Kräfte sich entscheiden, ihre professionelle Energie diesem Unternehmen zu widmen. Die Werte eines Menschen, die Art und Weise, wie er zur Welt steht, sind etwas Wesentliches für jeden Einzelnen. Der Mensch sucht sich, um sich wohl zu fühlen, ein Umfeld, das ähnliche Werte lebt wie er persönlich – auch wenn es um das Arbeitsumfeld geht. Nur wenn ein Mensch die Werte eines Unternehmens teilt, seinen Stil schätzt und seine Kultur, bringt er sich mit all seiner Kompetenz und Energie ein und leistet Überdurchschnittliches. Das gilt für erfahrene Spitzenkräfte ebenso wie für junge Studienabgänger.

Ein Unternehmen, das die besten Führungskräfte, die kompetentesten Fachspezialisten und den talentiertesten Nachwuchs für sich gewinnen will, tut gut daran, in seine Werte zu investieren – und diese im Wettbewerb um die klügsten Köpfe immer wieder bewusst zu kommunizieren. Denn Geld ist wichtig, aber Geld alleine reicht nicht. Wer Menschen nur mit immer höheren Entschädigungen zu locken versucht, läuft Gefahr, genau das zu bekommen: Menschen, denen ihr eigenes Gehalt der höchste Wert ist. Das ist auf Dauer verheerend. Wenn Schlüsselpersonen statt der Unternehmensinteressen ihre eigenen materiellen Interessen vorrangig behandeln, so schadet dies dem Unternehmen. Und es schadet ihm langfristig noch mehr: wenn dieselben Schlüsselpersonen gehen, bloss weil ein anderer mehr zahlt. Hohe Gehälter als zentraler Anreizfaktor sind kopierbar, und sie sind inflationär.

Auf der Suche nach der richtigen Marke

In die Entwicklung und Pflege von Werten zu investieren, ist für Unternehmen keine reine

moralische Tugend. Es ist langfristig eine ökonomische Notwendigkeit. Ohne eine innere Wertebasis kann eine Organisation nicht überleben. Sie bleibt profillos. Werte wie Kreativität, Internationalität, Tradition, Nüchternheit, Unkonventionellität oder Kontinuität geben einem Unternehmen ein Gesicht. Sie erlauben ihm, sich abzuheben und Kunden zu überzeugen – oder eben auch zukünftige Führungskräfte und Spezialisten. Um langfristig und nachhaltig erfolgreich zu sein, müssen Unternehmen wissen, wer sie sind und was sie wollen, und dies auch nach aussen kommunizieren. Firmen brauchen ein klares Werteprofil. Sie brauchen eine glaubwürdige Marke.

«Employer brand», Arbeitgebermarke, heisst diese Präsenz im Wettbewerb um die besten Humanressourcen. Sie lebt, wie jede Marke, von ihrer Glaubwürdigkeit. Und um glaubwürdig zu sein, muss das Werteprofil eines Unternehmens ein individuelles sein: Nicht jedes Unternehmen kann traditionell sein, nicht jedes unkonventionell oder besonders international. Ein Werteprofil zu entwickeln, bedeutet für ein Unternehmen, sich zu entscheiden – und zu verzichten. Zu verzichten auf Trends, die nicht zur eigenen Positionierung passen, auf widersprüchliche Werte oder auf solche, die sich in der Organisation nicht wirklich leben lassen. Seine Werte zu finden, ist für ein Unternehmen eine essenzielle, aber auch eine schwierige Aufgabe. Sie braucht Ehrlichkeit, wenn es um die eigenen Stärken und Schwächen geht, und sie braucht Mut. Mut zu Konsequenz und Geradlinigkeit.

Den obersten Führungskräften kommt hier eine besondere Verantwortung zu. Sie müssen in der Lage sein, Stärken und Schwächen einer Organisation schonungslos aufzudecken und zu benennen. Müssen fähig sein, im Unternehmen einen Wertediskurs anzuregen und ihn rechtzeitig zu schliessen – ohne dabei die Offenheit für Entwicklung zu verlieren. Führungskräfte müssen sicherstellen, dass die Unternehmenswerte nicht nur Schlagworte auf dem Papier bleiben, sondern im Arbeitsalltag auch tatsächlich gelebt werden. Das betrifft auch sie persönlich: Es muss ein Anliegen jeder Führungsperson sein, die Werte ihres Unternehmens zu repräsentieren und vorzuleben. Nur so bleiben sie selber und die Unternehmensmarke in der Öffentlichkeit glaubwürdig.

Eine Organisation, die ihr individuelles Werteprofil glaubwürdig lebt, schafft Vertrauen – und somit die wichtigste Basis für Erfolg. Ein wertorientiertes Unternehmen hebt sich ab und wird als Arbeitgeber attraktiv für Talente, die diese Werte teilen. Das ist gut, weil es dem Unternehmen die klugen Köpfe bringt, die es für sein langfristiges Überleben so dringend braucht. Es ist doppelt gut, weil diese klugen Köpfe, bewusst gewonnen, die Werte des Unternehmens mittragen, leben und multiplizieren – und so seinen Erfolg nachhaltig sichern. Genau darum kommt bewusstem Recruiting eine so wichtige Rolle zu.

Loyalität über das Materielle hinaus

Jede Branche hat ihre Eigenheiten, jedes Unternehmen seinen eigenen Stil – zumindest, wenn es gut geführt ist. Nicht jeder Mensch passt in eine Grossbank, an die Spitze eines Maschinenherstel-

lers oder als Spezialist in einen Familienbetrieb. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die individuellen Werte ihres Unternehmens zu leben und umzusetzen – und Aufgabe eines bewussten Recruitings, diese Werte wahrzunehmen und entsprechende Talente zu vermitteln.

Dabei ist es essenziell, sowohl der Gleichheit als auch der Andersartigkeit Raum zu geben. Wenn es um die Werte geht, ist Übereinstimmung zentral, denn nur gemeinsame Werte sind eine Basis für tiefgehende Identifikation mit dem Unternehmen und für überdurchschnittlichen Einsatz. Gleichzeitig aber muss in einer Firma auch Platz sein für Vielfalt. Jede Organisation braucht ein gewisses Mass an internen Diskursen, kritischen Reflexionen und klugen neuen Ideen. Sie braucht Menschen, die nicht grundlegend, aber doch auf eine feine Art und Weise ein bisschen anders sind als die Masse.

Wenn diese Mischung stimmt, wenn Menschen zu Unternehmen finden, mit denen sie sich identifizieren, in die sie sich aber auch einbringen können, so wachsen beide. Das Unternehmen stärkt seine Werte, das Vertrauen der Kunden und Mitarbeiter, die Positionierung in der Öffentlichkeit und somit wieder die Attraktivität als Arbeitgeber. Es schafft das Fundament für nachhaltigen Erfolg. Die bewusst rekrutierten Talente fühlen sich wohl und sind motiviert, zeigen sich engagiert, leistungswillig und loyal – auch über materielle Interessen hinaus. Eine solche, und nur eine solche, beidseitige Zufriedenheit ist die Basis für langfristigen und soliden Unternehmenserfolg.

* Dr. Doris Aebi und René Kuehni sind Inhaber der Aebi und Kuehni AG in Zürich, einer auf die internationale Direktsuche von Verwaltungsräten sowie Führungs- und Fachkräften im Management spezialisierten Unternehmung.