

## Werthaltung

Bewerten oder entwerten, das ist die Frage. Die neuere Psychologie postuliert zwar grösstmögliche Bewertungsneutralität. Doch sind wir im Beruf wie im Privaten nicht fortlaufend am Bewerten?

Zum einen werten wir ganz bewusst und zum andern laufen alle unsere Wahrnehmungen über unseren versteckten Werteraster: hinter jeder Empfindung steckt der Abgleich mit Erfahrungen und bewusster und verdeckter Werthaltung aus Ethik, Religion, Erziehungsmustern usw.

Wie gehen wir mit unseren Wertemustern um, wie oft holen wir sie ans Tageslicht, oder wie bewusst steuern wir sie? Bewusst machen wir sie uns meist, wenn wir Mitarbeitende qualifizieren. Doch qualifizieren wir auf unseren eigenen Werten oder auf abgestützten Unternehmenswerten?

Umsichtige Führungskräfte nehmen sich der Unternehmenswerte an und setzen sich in ihrer Firma aktiv mit ihnen auseinander.

Die Schnellimbisskette und die Hightech-Forschungsstätte fussen offensichtlich auf verschiedenen Grundwerten. Unbesehen mit einer eingebrachten Mixtur aller Mitarbeitenden zu fahren, ergibt wohl kaum ein stabiles Fundament.

Was im überschaubaren Unternehmen der Patron wie in der Familie vorleben und einfordern kann, verlangt in der grösseren Organisation einen strukturiert geführten Prozess. Aus diesem Prozess gehen nicht nur die

passenden Grundwerte hervor. Er stellt auch den Schritt vom Papier zur gelebten Unternehmenskultur sicher.

Die passenden Unternehmenswerte unterstützen den Unternehmenszweck und die Strategieumsetzung und verhelfen der Organisation zu mehr Profil nach innen und nach aussen.

Gelingt es, die passenden Werte zum Leben zu erwecken, erschaffen wir einen spezifischen Wettbewerbsvorteil, der in seiner Einzigartigkeit nicht kopierbar ist.

Die bewusste eigene Werthaltung, die gelebte Unternehmenskultur macht „den kleinen Unterschied“ mit der grossen Wirkung: Was unterscheidet über alle Managementtheorien hinaus den Aufstieg von Toyota vom Krebsgang von General Motors? Sind es vielleicht Werthaltung und Unternehmenswerte?

Ganz offensichtlich sind die von Toyota mehr auf Nachhaltigkeit ausgerichtet als jene von GM. Allerdings wollen wir sie nicht ganz gegeneinander ausspielen, sondern die einen wie die andern als Anregung zum Entwickeln unserer eigenen Unternehmenswerte heran ziehen.

Wir wünschen Ihnen/Dir/Euch eine besinnliche Weihnachtszeit und ein wertevolles Neues Jahr.

Peter Salchli

Hans Ulrich Salchli

Markus Blass