

03.02.2012

Karriere

Geschäft mit Gewissen

Werte erleben eine Renaissance in der Wirtschaft. Aber wie gelingt es, ihnen zwischen Profitstreben und Nachhaltigkeit treu zu bleiben? Junge Manager berichten wie ihre Werte zum Kompass im Konfliktfall wurden.

Claudia Obmann Düsseldorf Erst neulich gab es wieder diese Situation, die Michael Ilgner innerlich zerreißt: Der Chef der Deutschen Sporthilfe saß mit einer jungen Athletin zusammen, die ein verbotenes Medikament eingenommen hatte. Ihre Fahrlässigkeit hatte bse Folgen: "Mit einem Schlag war der Traum von der sportlichen Karriere geplatzt und in der Familie herrschte finanzielle Not", sagt der 40-jährige Stiftungsmanager.

Denn wer von der Sporthilfe Geld erhält und des Dopings überführt wird, muss die Finanzspritze zurückzahlen. Das tut richtig weh, nicht selten fließen Tränen. "Am liebsten hätten wir darauf verzichtet, das Geld zurückzufordern. Aber das geht nicht, denn damit unterlaufen wir das Grundprinzip und würden unserer Verantwortung für alle geförderten Athleten nicht gerecht", sagt Ilgner. Der frühere Wasserball-Nationalspieler konnte nur noch dafür sorgen, dass die Schülerin die Summe in kleinen Raten zurückzahlen darf.

Sich sportlichen Werten wie "Leistung, Fairplay und Miteinander" verpflichtet zu fühlen, ist eine Sache, stets danach zu handeln, jedoch eine völlig andere. Dieser Konflikt zeigt sich erst recht im Unternehmensalltag.

So ergibt die neue Studie der Wertekommission unter rund 300 deutschen Führungskräften, die dem Handelsblatt exklusiv vorliegt, zwar insgesamt eine Renaissance der Werte: Mit je 70 Prozent bilden "Verantwortung" und "Vertrauen" die Hauptsäulen des Wertegersts für die Wirtschaft, gefolgt von "Integrität". Ihre Bedeutung für Unternehmen wird somit aktuell höher als in den drei vorherigen Befragungen eingeschätzt und dürfte sogar noch weiter steigen, glauben immerhin rund 80 Prozent der Befragten. Allerdings zeigen sich auch rund 15 Prozent der Teilnehmer skeptisch.

Besonders jüngere Manager zwischen 36 und 45 Jahren sind kritischer als ihre älteren Kollegen eingestellt, wenn es um die Frage geht, wie viel Gewissen man sich im Berufsleben überhaupt leisten kann. Und darum, welche Präferenz siegt, wenn sich Mitarbeiter und Manager entscheiden müssen zwischen Gewinnstreben und Nachhaltigkeit, Bonus und Regeltreue oder Teamgeist und Ehrgeiz.

Gerade in der jungen Altersgruppe, die sich meist selbst in der heißen Karrierephase befindet, werden Werte-Konflikte besonders intensiv erlebt. Es geht um die Schlselfrage: Lässt sich das Ideal im Druck des Tagesgeschäfts wirklich umsetzen oder ist alles nur ein Lippenbekenntnis?

Den praktischen Nutzen von Unternehmenswerten messen die unter 45-Jährigen daher auch nicht so stark an den in Firmen-Broschüren oder auf Web-Seiten postulierten Leitlinien, sondern daran, wie sie sich in Konfliktsituationen bewähren. "Werte geben Orientierung", wei Michael Ilgner aus seiner praktischen Erfahrung.

Denn zu Ilgners Verantwortung als Stiftungsmanager zählt es auch, dass sich niemand mit der Sportförderung zu Unrecht ein Saubermann-Image verpasst. So könnte seine

Organisation zum Beispiel durchaus üppige Förderbeiträge aus der Sportwetten-Branche erhalten. "Aber solange sich dieser Glücksspielbereich in der gesetzlichen Grauzone befindet, müssen wir diese Unterstützung ablehnen. Angesichts der sehr bescheidenen finanziellen Mittel in vielen Sportarten - gerade bei Nachwuchsathleten - ist diese Entscheidung sehr hart", sagt Ilgner.

Wie schwierig es mitunter ist, der Moralapostel im Berufsalltag zu sein, weiß auch Holger Follmann. Er gehört wie Ilgner der Wertekommission an, die inzwischen rund 1400 Chefs und Führungskräfte zählt, die sich für wertgeleitetes Verhalten im Wirtschaftsleben einsetzen.

Der heute 41-jährige Unternehmer hat nach seiner Ausbildung zum Sparkassenfachwirt zügig die Karriereleiter erklimmt und es bis zum Vorstand eines Dienstleistungsunternehmens für Versicherungen gebracht, bevor er sich 2005 selbstständig machte. Als Chef von rund 200 Mitarbeitern entließ er damals einen seiner besten Fachleute, weil "der ein solch arroganter Stoffel war, der es für unnötig hielt, die Pförtnerin zu grüßen und es auch allen anderen Mitarbeitern und Kollegen gegenüber an Freundlichkeit und Höflichkeit mangeln ließ." Der IT-Spezialist habe die Stimmung solcherart vergiftet, dass sich Follmann nach mehrfachen Gesprächen und einer Abmahnung schließlich von ihm trennte.

Das war schmerzlich, aber konsequent. Denn "ich sage meinen Leuten, es gibt Dinge, an die wir uns alle halten müssen: Jedem Menschen Respekt zu zollen - unabhängig von Herkunft, Hautfarbe, Einkommen, Beruf, Religion oder geschlechtlicher Orientierung - ist für mich eine Grundvoraussetzung für ein verträgliches Miteinander. Aber eben auch für den Erfolg eines Unternehmens."

Dass seine Gradlinigkeit aber bei Vorgesetzten oder Eigentümern nicht immer nur Zustimmung findet, musste Follmann selbst erleben. Als er es sich zuvor in einem anderen Unternehmen einmal leistete, die Ausführung eines ausländischen Auftrags abzulehnen, bei dem ihm das Zustandekommen zweifelhaft erschien, hatte das zur Folge, dass der junge Manager als "Blockierer" galt und er wenig später seinen Hut nahm.

Seitdem er sein eigener Chef ist, verfährt Follmann, der heute unter anderem im Wirtschaftsbeirat der Privatbank Hauck & Aufhäuser tätig ist, erst recht nach seiner Devise: "Kapital lässt sich beschaffen, Fabriken kann man bauen, Menschen muss man gewinnen." Und Respekt verschafft man sich nun mal nicht mit dem Ellbogen, sondern mit Aufrichtigkeit.

Vertrauen, Verantwortung, Ehrlichkeit, Respekt - das Ideal des ehrbaren Kaufmanns ist doch von gestern? Erst recht in so schnelllebigen Branchen wie der Internet-Szene, dem Investment-Banking oder in den Medien? Überhaupt nicht, findet Julia Richter, ebenfalls eine der jüngsten Führungskräfte, die sich in der Wertekommission engagieren.

Bevor die 39-Jährige Verkaufsleiterin bei Axel Springer Media Impact mit rund 120 Mitarbeitern wurde, leitete die Diplom-Kauffrau, die sich selbst als "Werte-Fan" bezeichnet, den Bereich Konzernentwicklung des Hamburger Verlagshauses. Eines ihrer Projekte war ein interner Verhaltenskodex. "Die Details festzulegen, war schwierig", sagt Richter rückblickend auf ihr Projekt, bei dem in praxisnahen Beispielen typische Gewissensentscheidungen dargestellt werden.

Stolperfalle Geschenke und Einladungen.

Etwa, wenn ein Kunde zum Tennisturnier einlädt und sich dadurch bessere Anzeigenkonditionen erhofft - wie sieht dann eine angemessene Reaktion aus? Ob Einladungen oder Geschenke, "die Mitarbeiter wissen in der Regel instinktiv, was richtig ist und was der Glaubwürdigkeit als Verkäufer schadet", sagt Richter. Dennoch soll der neue Kodex als Werte-Kompass dienen. Besonders sensible Bereiche sind der Einkauf, der Anzeigenvertrieb und die Redaktionen.

"Wegen einer spendierten Cola-Dose müssen Mitarbeiter nicht gleich den Compliance-Officer anrufen, aber gerade junge Kollegen und Führungskräfte sind dankbar für die Orientierung, die wir damit bieten", sagt Richter.

Gewissensentscheidung geht vor Geschäft. "Wenn ich zum Beispiel eine Anzeige ablehne, weiß ich, dass meine Vorgesetzten hinter mir stehen." Der Kodex gilt seit 2011. "Wir sind momentan in der Sensibilisierungsphase", sagt Richter, die zunächst eine Banklehre absolvierte und ihren Berufseinstieg als Unternehmensberaterin fand.

Als bei Anfängerin Richter damals die Ergebnispräsentation vor dem Kunden ihres ersten großen Beratungsprojektes zur Kostensenkung im Mediengeschäft anstand, hatte sie schlaflose Nächte. Wie weit könnte sie mit ihren Umstrukturierungsplänen gehen, bevor der Kunde womöglich die Zusammenarbeit aufkündigen würde? Die Antwort war überraschend simpel. "Weil ich überzeugt davon war, dass es dem Kunden danach viel besser gehen werde, habe ich sachlich die Verbesserungsmaßnahmen geschildert." Tatsächlich stimmte der Kunde Richters Plänen zu.

Eine nachhaltige Erfahrung: "Hat ein Konzept Hand und Fuß, verschafft das auch Sicherheit über die Richtigkeit seiner Umsetzung. Das gab mir den notwendigen Mut, den Restrukturierungsplan offen und klar zu kommunizieren. Das wiederum wirkte integer und sorgte für Respekt beim Kunden", sagt die junge Managerin rückblickend.

Ein Prinzip, dem sie seitdem treu geblieben ist und das sie auch in ihrer heutigen Position offensiv kommuniziert. Denn die junge Chefin weiß nur zu gut, was die Hauptsache ist, um Werte für nachhaltigen Erfolg im Unternehmensalltag zu verankern - und damit ist sie sich mit 95 Prozent der von der Kommission befragten Führungskräfte aller Altersklassen einig: "Sie können noch so viele Regeln aufstellen, das Wichtigste ist und bleibt das Vorbild des Vorgesetzten, an dem sich die Mitarbeiter orientieren. Er muss die Werte und Regeln vorleben."

Obmann, Claudia

SE (Seite):070

DE (Thema):Ethik; Gesellschaft und soziales Leben; Manager-Führungskraft; Management; Betriebswirtschaft;

CN (Land):Bundesrepublik Deutschland C4EUGE;

NN (Person):Follmann, Holger; Richter, Julia; Ilgner, Michael;