

## Der CEO als Value-Manager

### *Unternehmenskultur: Die Qualitäten des Patrons sind wieder gefragt*

Lea M. Sauer

Mehr als 340 000 Arbeitnehmende wechseln jährlich ihre Stelle. Viele tun dies freiwillig, weil sie sich verbessern wollen, immer mehr kündigen jedoch, weil sie mit dem Arbeitsumfeld nicht zufrieden sind. Es stört sie enorm, dass beim allgemeinen Umstrukturieren, Fusionieren und Rationalisieren die Unternehmenskultur abhanden gekommen ist. Die Belegschaft ist dezimiert, die Aufgaben bleiben gleich, die Arbeitslast steigt, die Hektik nimmt zu und man kann sich dem Druck scheinbar nur entziehen, indem man geht. Nur leider ist es anderswo genauso. Und so stellt der Jobnomade am neuen Ort ernüchtert fest, dass der Wechsel nicht viel gebracht hat. Die Summe der Ärgernisse bleibt sich gleich, höchstens in ihrer Art sind sie verschieden.

Ohne Value-Management kann ein Unternehmen sein Wert-Potenzial nicht mehren, die Geschäftsleitung muss also dazu fähig sein. Führungskräfte werden heute viel schärfer beobachtet. Aktionäre, Kunden und Bewerber möchten genau wissen, auf wen sie sich einlassen. Es gilt deshalb, in die eigene Reputation zu investieren. Die Mentalität des CEO hört nicht bei seiner Bürotüre auf, sie strahlt aus ins Unternehmen und darüber hinaus. Seine Einstellungen sickern durch, auch wenn er sich nie explizit dazu äussert. Wenn Hire und Fire an der Tagesordnung sind, fällt es schwer zu glauben, dass die Angestellten neben den Kunden das wichtigste in der Firma sind. Ein Teamgeist wird sich kaum bilden, das Commitment bleibt schwach. Und das wiederum spürt der Kunde. Identifikation und Integration sind dann auch für ihn erschwert.

Niemand, wie hoch er auch aufgestiegen sein mag, sollte je vergessen, dass auch er eines Tages wieder Kandidat sein kann. Er wäre somit nicht schlecht beraten, sich schon früh mit dieser Situation auseinander zu setzen, indem er sich in die Lage seiner Mitarbeitenden versetzt und entsprechend handelt. Value-Management bedeutet unter anderem ein Arbeitsklima zu schaffen, in welchem nicht alles an Zahlen und Karrieren gemessen wird, sondern an der wirksamen inhaltlichen Motivation. Vorwärts in die Zukunft zurück zu den Zeiten, als man sich mit dem Anstellungsvertrag nicht nur einem Unternehmen, sondern auch der Führungsperson verschrieb, sich nicht nur rechtlich verpflichtet, sondern auch menschlich verbunden gefühlt hat. Und der Patron dankte es mit Empathie, Fürsorge und Einbindung in eine tragfähige Gemeinschaft. Ein Ausscheiden hatte für beide Seiten eine emotionale Komponente. Man verliess nicht einfach den Job, sondern eine Aufgabe, nicht einfach die Firma, sondern den Patron, und dem ging dies an seine Person; er nahm es persönlich und fürchtete um seinen Ruf. Ob einer geht oder geschickt werden sollte, tangierte die Qualität der Unternehmenskultur. Auch bei schlechtem Geschäftsgang war der Patron direkt betroffen, denn es ging um seine Sache - und an sein eigenes Portemonnaie - nicht an das der Share- und Stakeholder.

Der CEO mit Patronqualitäten entwickelt sich vom Hardliner zum Vorbild, vom Gewinnscheffler zum Sinnstifter, vom Strukturtechniker zum Value-Manager. Als Chief Ethic Officer ist er der oberste Corporate Governor, der für die Angestellten Leistung mit Perspektiven, Veränderungen mit Visionen, Downsizing mit Aufbau verbindet. In einem solchen Umfeld leben die Menschen wieder um zu arbeiten, und sie leben auch während dem Arbeiten. Die Kluft zwischen Berufs- und Privatleben verschwindet, die Work-Life-Balance wird Realität. Die Selbstverwirklichung findet nicht länger nur in der Freizeit, sondern in der Echtzeit statt. Das ist die Zeit der Wertarbeit – sinnvolle Arbeit an Werten für Werte. Denn nicht für das schnelle Geld, nur für die Nachhaltigkeit lohnt es sich wirklich, ein CEO zu sein.

***Lea M. Sauer ist Mitinhaberin von ORBIS Executive Search AG, Zürich***