

## **Gelebte Werte haben Konsequenzen – 10 Thesen**

von Prof. Dr. Sabine Rau

Aktuell wird wieder viel über Werte diskutiert. Aber was genau Werte sind und wozu sie führen, ist nicht immer ganz klar. Werte – so wie ich sie verstehe – werden in der Kindheit und Jugend vermittelt und helfen dem Einzelnen, sich in der Gesellschaft zu bewegen. Sie definieren die Dos und Don'ts des eigenen Handelns. Henning von Tresckow, der im militärischen Widerstand gegen das Dritte Reich aktiv war, wird das Zitat zugeschrieben: „Ein Wert ist etwas, für das man in letzter Konsequenz bereit sein muss, zu sterben“. Auf Familienunternehmen übertragen, bedeutet wertebasiertes Handeln also die Bereitschaft, für die eigenen Überzeugungen auf Umsätze zu verzichten oder bestimmte Verträge nicht einzugehen. Im Folgenden möchte ich Sie mit 10 Thesen zum Nachdenken über Werte anregen.

### **1. Werte sind keine Sonntagsreden.**

Werte, richtig verstanden, definieren Eckdaten, nach denen wir unser Handeln ausrichten.

### **2. Werte gibt es nicht zum Nulltarif.**

Damit ergibt sich folgerichtig, dass wir einen Preis dafür zahlen, nach bestimmten Werten zu handeln. Wenn Familienunternehmer Nachhaltigkeit in ihren Wertekanon aufnehmen, dann heißt das im Umkehrschluss, dass sie mit ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit nicht mehr Ressourcen entnehmen als sie dem System wieder zuführen.

### **3. Werte können Inhaber einen oder trennen.**

Werte als abstrakte Konstrukte, die konkrete Konsequenzen im Handeln haben, können zu Konflikten führen. Inhaber, die verschiedene Werte für relevant halten, kommen zu unterschiedlichen Handlungsanweisungen – auch für ihre Führungskräfte. Werte müssen daher gemeinsam von allen Inhabern entwickelt und gemeinsam verabschiedet werden.

### **4. Nicht alle Familienunternehmen haben Werte; und selbst die, die Werte haben, sind sich ihrer Werte häufig nicht bewusst.**

Interessanterweise haben wir in einem Forschungsprojekt zeigen können, dass nur ungefähr die Hälfte aller untersuchten Familienunternehmen ein klares Werteprofil hat. Orientierung können Werte aber nur dann geben, wenn sie gemeinsam definiert und dann auch kommuniziert werden.

### **5. Klar kommunizierte Werte binden Mitarbeiter.**

Mitarbeiter orientieren sich an kommunizierten und vorgelebten Werten. Viele Untersuchungen zeigen, dass die Mitarbeiterbindung in Unternehmen mit klar kommunizierten Werten höher ist.

**6. Gelebte Werte reduzieren Kontrollkosten.**

Werte sind Leitplanken für Führungskräfte und Mitarbeiter. Klar kommunizierte Werte führen daher zu vorhersagbarem Verhalten auch in vorher nicht besprochenen Situationen. Die Notwendigkeit, jede noch so kleine Handlung überprüfen zu müssen, wird somit reduziert.

**7. Werte erleichtern strategische Entscheidungen.**

Werte geben Orientierung. Dies erleichtert strategische Entscheidungen, wie zum Beispiel die Frage nach neuen Geschäftsfeldern, indem der Suchraum reduziert und eine Richtung vorgegeben wird.

**8. Klar kommunizierte und gelebte Werte schränken den Entscheidungsspielraum ein.**

Werte definieren auch die Don'ts. Ein Familienunternehmen, das Menschlichkeit als einen zentralen Wert definiert, wird in der Krise eher auf Kurzarbeit als auf Entlassungen setzen.

**9. Wenn die Werte der Inhaber und die Werte des Familienunternehmens nicht übereinstimmen, wird dies zu zunehmender Entfremdung bis hin zu Trennung führen.**

In einigen wenigen Fällen hat zwar die Unternehmerfamilie klare Werte, ebenso wie das Familienunternehmen, beide Wertepprofile sind jedoch nicht kompatibel. Dies hat sich über Jahrzehnte entwickelt. In solchen Fällen ist das Werteprofil der Familie oftmals auf Tradition, das des Unternehmens auf Innovation und Fortschritt hin orientiert. Wenn diese beiden Profile nicht wieder zusammengeführt werden, wird es über kurz oder lang zu einer verdeckten oder offenen Trennung von Inhaberfamilie und Familienunternehmen kommen.

**10. Werte, die nicht gelebt werden, sind nur Dekoration.**

Werte sind immer nur so machtvoll, wie sie von der Inhaberfamilie vorgelebt werden. Sparsamkeit als Wert ist nur Dekoration, wenn der Junior mit einem Ferrari auf den Hof fährt, aber trotz seiner 30 Jahre noch keinen Cent selbst verdient hat. Vorgelebtes Verhalten ist immer machtvoller, als Worte es sein können.