



# MAN MUSS SICH JEDEN TAG BEIM BLICK IN DEN SPIEGEL FRAGEN, OB MAN SEINE WERTE NOCH LEBT.



Beim Thema Werte macht ihm keiner was vor: Sven Korndörffer ist Vorsitzender des Vorstands der Wertekommission in Deutschland und Juror für den Corporate Culture Award. Im Gespräch enthüllt er, mit welchen Werten man die jungen Fachkräfte von heute gewinnt.

Interview mit sven Korndörffer | Köln, 25. Mai 2018

Herr Korndörffer, wofür steht die Wertekommission?

Wir wollen Bewusstsein schaffen, dass es sich lohnt, Werte in der Wirtschaft zu leben. Dafür gehen wir in den Exkurs mit Vertretern aus der Wirtschaft, Politik, Medien und Kultur, und veranstalten Diskussionsforen zu aktuellen Themenstellungen. Darüber hinaus führen wir seit 2007 jedes Jahr eine Führungskräftebefragung durch, die den Wertepuls und somit das Wertebewusstsein deutscher Manager aufzeigt.

Was hat Sie dazu bewogen, sich für Werte zu engagieren?

Als wir in den 2000er Jahren die Wertekommission gegründet haben, war besonders die fehlende Verantwortungsübernahme und Wertschätzung von Arbeitgebern gegenüber ihren Mitarbeitern Auslöser. Damals scheiterten viele Unternehmen im Zuge der New-economy-Krise und ließen ihre Angestellten einfach im Regen stehen. Die Krise zeigte nicht nur, dass vermeintlich gesicherte wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse hinfällig sind – sondern auch, dass es einen eklatanten Mangel an Werteorientierung in der Wirtschaft gibt. Aber natürlich spielen auch persönliche Erfahrungen mit hinein: Ich selbst hatte das Glück für Vorgesetzte mit starken Wertemaßstäben arbeiten zu dürfen. Sie haben mir im besonderen Maße Vertrauen entgegengebracht; und das hat mich sehr beflügelt. Sowa gibt einem eine unglaubliche Energie und Freude, sich für ein Unternehmen zu engagieren.

Werte machen das Arbeiten sicher angenehmer – aber sind sie auch wirtschaftlicher?

Natürlich! Weil man nur erfolgreich sein kann, wenn man werteorientiert arbeitet – ob allein oder im Team. Genau das ist leider bei vielen in der Wirtschaft immer noch nicht

angekommen: Werteorientiertes Handeln ist auf lange Sicht ökonomisch höchst effizient. Denken Sie allein an die Mitarbeiterbindung. Wenn die Werte und somit die Kultur in einem Unternehmen stimmt, dann werden die Mitarbeiter lieber für dieses arbeiten, besser in ihrem Job sein und länger bei dem gleichen Arbeitgeber bleiben. Anders herum werden Sie mit einer schlechten Unternehmenskultur eben auch eine höhere Mitarbeiterfluktuation erreichen; und zwar der Leistungsträger. Hiermit lassen Sie hohe Transaktionskosten entstehen, weil natürlich immer wieder neue Mitarbeiter eingestellt und eingearbeitet werden müssen.

Und welche Werte sind besonders entscheidend für eine gute Unternehmenskultur?

Glaubwürdigkeit und Vertrauen, da diese beiden Werte die Basis allen Tuns sind; und zwar allen Anspruchsgruppen gegenüber. Alle Wertemanagementsysteme sind hinfällig, wenn diese Werte nicht für alle Mitarbeiter täglich im Unternehmen spürbar sind

Wie trägt man aber diese Werte ins Unternehmen?

Das ist ganz klar Aufgabe der Führungskraft. Als Manager muss ich Werte vorleben und meinen Mitarbeitern Wertschätzung für ihr Wirken entgegen bringen. Das heißt, ich muss Menschen den Gestaltungsfreiraum geben, ihre Stärken zu erproben und auszuspielen. Gleichzeitig geht es um Austausch auf Augenhöhe mit allen Mitgliedern des Teams. Dazu gehört klares Feedback ebenso, wie auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu hören und darauf zu reagieren. Die weichen Faktoren sind entscheidend für erfolgreiches Führen. Wer das nicht versteht, hat in der obersten Führungsebene, um dies klar zu sagen, nichts verloren. Eine Führungskraft muss sich deshalb jeden Tag vor den Spiegel stellen und fragen, ob sie die Werte noch lebt und ihren und den Ansprüchen ihrer Mitarbeiter genügt.

Müssten aber die Werte sich nicht auch fast täglich ändern? Die Wirtschaft ist schließlich sehr schnelllebig geworden. Unternehmen stehen doch vor immer neuen Herausforderungen; allein, wenn man an den Fachkräftemangel denkt.

Die Wirtschaft wird zwar immer schnelllebiger, aber die Werte

sind immer noch die gleichen. Das zeigt auch unsere Studie der Führungskräftebefragung 2017. Auch für junge Leute sind nach wie vor Vertrauen und Verantwortung ausschlaggebend bei der Wahl des Arbeitgebers. Sie richten ihr Tun sogar noch stärker als die vorherigen Generationen an den Werten des Unternehmens aus. Verwirklicht finden die Nachwuchskräfte diese Werte unter anderem in innovativen Angeboten, wie neuen Arbeitszeitmodellen oder Weiterbildungsmöglichkeiten. Bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung sind also gelebte Werte noch entscheidender als zuvor.

Wer macht es zum Beispiel jetzt schon richtig?

Da fällt mir Chris Bartz, CEO von Elinvar, einer digitalen Plattform für Vermögensverwalter, ein. Er hat erkannt, dass es bei Unternehmensführung nicht nur um Technik geht, sondern darum, Menschen zu verstehen und sie ihre Potenziale bestmöglich nutzen zu lassen. Mit Mitarbeitern aus siebzehn verschiedenen Nationen ist dieses junge Unternehmen sehr heterogen aufgestellt, und macht genau das zu seiner Kernstärke. Alle lernen voneinander, geben sich neue Impulse und profitieren von dem geteilten Wissen. Und der Erfolg gibt Elinvar Recht: Kürzlich wurde das Unternehmen für den Award „FinTech des Jahres“ nominiert, einem Award für deutsche Startups. Das junge Unternehmen ist bereits in einer frühen Phase seines Bestehens Beleg dafür, dass gute Werte wirtschaftlich sind – viele etablierte Unternehmen können und sollten sich davon eine dicke Scheibe abschneiden.

Das Interview führte Friederike Frieling