

«Es ist wirklich wichtig, Grundwerte zu haben»

Reto Jauch, Schulthess Zimmermann & Jauch (Zürich)

Eine der elementaren Voraussetzungen, die es einem Unternehmen ermöglichen, nachhaltig erfolgreich zu sein, sind Grundwerte. Alles andere ist offen für Veränderungen: die Praktiken, die Strategien, die Strukturen. Es ist wichtig, dass Grundwerte explizit sind, man sich leidenschaftlich für sie engagiert und Verhalten und organisatorische Praktiken sowie Strukturen und Strategien sich an ihnen ausrichten.

VR – Ursprung und Impulsgeber

Grundwerte, Kultur und Leadership Excellence haben ihren Ursprung im VR. Das Executive Management hat die Aufgabe, darauf abgestimmt die Unternehmenskultur auszugestalten und zu leben.

Verschiedene Befragungen haben ergeben, dass mehr als zwei Drittel der VR-Mitglieder eine gute Unternehmenskultur als einen Wettbewerbsvorteil sehen. Doch bei der Umsetzung hapert es. Das Vorleben der Werte und die bewusste Zusammenstellung des VR sind die wichtigsten Einflussmöglichkeiten, um die Firmenkultur von der Spitze aus zu formen.

Gesunde Dynamik im VR

Eine gut funktionierende Zusammenarbeit im VR ist ein entscheidender Faktor für den Erhalt von Grundwerten und die Gestaltung von Unternehmenskultur. Schlüsselkriterien für eine gesunde Dynamik sind Kompetenz, Vertrauen, Transparenz und Verbindlichkeit. Bei drei von diesen Kriterien handelt es sich um Soft-Faktoren, die auf Werten, Einstellungen und Verhalten beruhen. Der Auswahl und Zusammensetzung des VR muss daher besondere Aufmerksamkeit geschenkt werden: Welche Werte bringt der/die Einzelne mit? Welche Grundhaltung vertritt er oder sie? Was sind die effektiven Treiber und Motive?

Grundwerte und Transformation

Im Kontext von Veränderungen ist eine konsistent gelebte Firmenkultur entscheidend. In Transformationsphasen eilen technische und inhaltliche Veränderungen oft den kulturellen voraus. Aber gerade in Veränderungsphasen ist Kulturarbeit wichtig, denn in Phasen der Verunsicherung, die mit Veränderungen einhergehen, sucht man Halt in Grundwerten und in der Unternehmenskultur. Wenn diese nicht abgestimmt auf die Veränderungen weiterentwickelt wird, kann es zu signifikanten Brüchen kommen. Mitarbeiter verlieren ihren Kompass.

Was kann besser gemacht werden?

Dass Unternehmenskultur nicht als Priorität behandelt wird, liegt oftmals an der Auswahl der VR-Mitglieder. Die Aufgabe als VR beinhaltet nicht nur die Aufsichtsfunktion, sondern auch die intensive Auseinandersetzung mit einer konsistenten Firmenkultur. Pflegen Sie *Ihre* Unternehmenskultur, denn sie ist das, was Sie von Ihren Konkurrenten unterscheidet. Sie ist das, was einen echten Unterschied macht in Ihrer Organisation und zu Ihrem Unternehmenserfolg beiträgt.



Reto Jauch leitet die industrieübergreifende Board & CEO Practice bei Schulthess Zimmermann & Jauch. Er moderiert den regelmässigen Schulthess Zimmermann & Jauch Board-Roundtable, ein Diskussionsforum für Verwaltungsräte und Entscheidungsträger aus Politik und Wissenschaft zu Governance- und Leadership-Themen.

Eine gesunde Dynamik im VR und eine konstruktive Zusammenarbeit mit dem Executive Management sind entscheidend in der Abstimmung und im Vorleben von Grundwerten und Unternehmenskultur.