

WIE LEITBILDER DEN WANDEL GESTALTEN

ENDRESS+HAUSER /
RECKLI

DAS ZIEL: DIE GESELLSCHAFT VORANBRINGEN

MYTAXI

70 JAHRE LANG EINE AKTUELLE MISSION

F.A.Z.

DIGITALISIERUNG IST CHEFSACHE

ACCENTURE

FIRMEN LEBEN WERTE, NICHT ROLLEN

PAULANER

THEMA HALTUNG ZEIGEN!

WIE WIR DIE ZUKUNFT
WERTVOLL GESTALTEN

HERAUSGEBER

Salesforce.com Germany GmbH
Erika-Mann-Str. 31
D-80636 München
Info: 0800 1822338
Email: info-de@salesforce.com
www.salesforce.com/de

RECHTE

Nachdruck und Verwendung, auch auszugsweise, nur mit ausdrücklicher und schriftlicher Genehmigung der Salesforce.com Germany GmbH.

VERANTWORTLICH FÜR DEN INHALT

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:
Sandy Weyrauch, Director Marketing Communications bei Salesforce Deutschland
(Adresse siehe Herausgeber)

KONZEPT, REDAKTION

Fink & Fuchs AG
Berliner Straße 164
65205 Wiesbaden

DRUCK

Druckerei Zeidler GmbH & Co. KG
Fritz-Ullmann-Straße 7
55252 Mainz-Kastel

BILDNACHWEIS

Christian Krinninger Photography
Intuistik Verlag
mytaxi
Werte Museum
Wertewandel GmbH
Diana Pfammater
Universität Bonn

VERÖFFENTLICHUNGSDATUM

Februar 2019



EDITORIAL



Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich, Sie in dieser Ausgabe des Salesforce Kundenmagazins Nah begrüßen zu dürfen.

Die Redaktion hat mich eingeladen, das Editorial für Sie zu schreiben. Denn in dieser Ausgabe geht es um etwas, das auch für die Frankfurter Allgemeine Zeitung grundlegend ist: Werte und Haltung.

Der zentrale Wert der F.A.Z. ist die Freiheit. Im Hinblick auf die aktuelle politische und gesellschaftliche Situation weltweit hat sie wieder eine ganz besondere Bedeutung bekommen. Schien uns Freiheit in Europa vor fünf Jahren noch selbstverständlich, sehen wir uns heute auch in unserer Nachbarschaft mit beunruhigenden Entwicklungen konfrontiert.

Wir engagieren uns daher mit erstklassigem Journalismus und klarer Haltung. Wie andere Unternehmen schöpfen wir aus unserer Tradition, verharren aber nicht in der Vergangenheit. Bei uns bedeutet das, mit neuen Produkten und neuen Kanälen unsere Zielgruppen anzusprechen und zu binden. In dieser Ausgabe erfahren Sie zudem, was es für Mittelständler wie RECKLI oder Endress+Hauser bedeutet, wie sie Leitbilder und Unternehmenskultur angepasst haben, um auf ihrer Identität fußend richtig für die Zukunft aufgestellt zu sein.

„Leser-Bindung“ ist für unser Medienhaus und die Marke F.A.Z. so essenziell wie zukunftsweisend. Deswegen ist ein ausgezeichnetes Customer Relationship Management

unerlässlich, wie in fast jeder anderen Branche auch. Salesforce hat die F.A.Z. an dieser Stelle als Partner überzeugt – darum schreibe ich an dieser Stelle gerne für Sie.

Für uns sind Gespräche mit Partnern wie Salesforce geprägt von Wertschätzung, Respekt und Verständnis. Werte, die für eine gute Kunden- und Geschäftsbeziehung ebenso unverzichtbar sind wie in privaten Bindungen. Werte prägen Zusammenarbeit, Konfliktfähigkeit und Lösungsfindung. Ein stabiles Wertesystem führt zu stabilen Organisationen. Deswegen sind sie ein so wichtiger Bestandteil in Unternehmenskulturen – und in dieser Ausgabe des Nah Magazins zentrales Thema. Ganz gleich, ob es um Medienhäuser, Mittelständler wie Paulaner oder jüngere Unternehmen wie mytaxi geht. Sie alle beschäftigen sich damit – und geben hier Einblicke.

Es lohnt sich daher in mehrerlei Hinsicht, über Freiheit und die eigenen, persönlichen Werte nachzudenken. Ich hoffe, wie auch das gesamte Team von Salesforce, dass die Inhalte dieser Ausgabe Sie dazu inspirieren!

Herzlich, Ihr

Thomas Lindner

Vorsitzender der Geschäftsführung,
Frankfurter Allgemeine
Zeitung (F.A.Z.)



06



12



16

06

**INNOVATION
BRAUCHT
TRADITION**

Christiane Uhl, Mitglied der Geschäftsführung der Paulaner Brauerei Gruppe, über die Selbstbestimmtheit und Vorbildfunktionen.

12

**VON KULTUR UND
KULTUREN**

Nikolaus Krüger, Mitglied des Vorstands bei Endress+Hauser, und Dr. Bernd Trompeter, Geschäftsführer von RECKLI, stellen ihre Leitbilder vor.

16

**„FREIHEIT
IST GANZ
AKTUELL“**

Interview mit Thomas Lindner, CEO der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, zu 70 Jahren klarer Haltung.

19

**KEINE MACHT
DER PHRASEN-
DRESCHEREI**

Im Gastbeitrag klärt CSR-Experte Prof. Dr. Nick Lin-Hi über Sinn und Zweck von unternehmerischer Verantwortung auf.

22

**WAS ZÄHLT,
IST DER
BEITRAG**

mytaxi-CEO Eckart Diepenhorst erklärt, worauf es einem Constructive Disruptor ankommt.

26

**WARUM WERTE
SO WERTVOLL
SIND**

Dr. Ina Schmidt fördert mit ihrem Unternehmen „denkraeume“ die Philosophie als Lebenspraxis – dabei spielen Werte eine erhebliche Rolle.

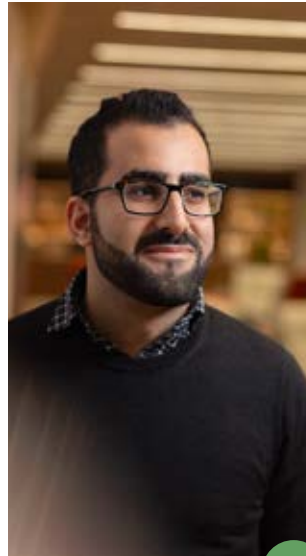
INHALT



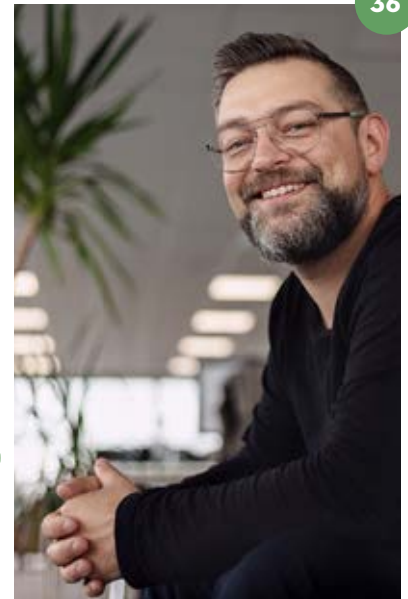
22



26



30



36

28

„WIR WOLLEN DER GESELLSCHAFT ETWAS ZURÜCKGEBEN“

Drei Mitarbeiter von Salesforce erzählen, wie sie sich mit Unterstützung ihres Arbeitgebers neben dem Beruf sozial engagieren.

30

DIE TÜRÖFFNER

Einblicke in die Arbeit des CodeDoor-Gründers Farid Bidardel, der digitales Lernen zum Erfolgsfaktor der Integration macht.

32

DIE BEDEUTUNG UNIVERSALER WERTE

Markus Gabriel, Deutschlands reichweitenstärkster Philosoph, benennt ein großes Dilemma – und zeigt Chancen, es zu lösen.

34

„DIE ZEIT DER EINZELKÄMPFER IST ABGELAUFEN“

Interview mit Frank Riemensperger, Geschäftsführer von Accenture in der DACH-Region, über die Tücken von Veränderungsprozessen.

36


SOUNDTRACK MEINES LEBENS

Alex Jacobi, CEO von „With Love and Data“, bringt Marken zum Klingen. Und kennt wie kaum ein zweiter die emotionale und identitätsstiftende Wirkung von Musik.

38

INSPIRATIONEN FÜR WERTVOLLE MOMENTE

Zum Zeit sparen, zum Schmökern, zum Genießen: Mit diesen Tipps gewinnt der Alltag an Wert(en).

A portrait of Christiane Uhl, a woman with short grey hair, smiling and sitting in a chair. She is wearing a black top and a watch. The background is warm and slightly blurred, showing some wooden structures and a red circular object.

Paulaner, die Marke mit dem weltbekannten Mönchskopf-Logo, ist nahezu ein Wahrzeichen Münchens. Christiane Uhl, HR-Geschäftsführerin der Gruppe, über Selbstbestimmtheit und die Bedeutung von Tradition in Zeiten des Wandels.

TRADITION HEIßT AUCH, NEUES

WAGEN

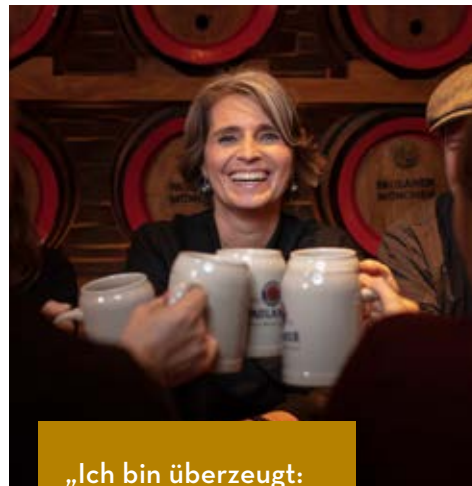
Es sind die Erlebnisse aus der Kindheit, die uns Menschen oft ein Leben lang prägen. Bei Christiane Uhl ist es auf jeden Fall so. Beim alljährlichen Wanderurlaub in Südtirol eilte der Vater stets mehrere hundert Meter voraus. „Bis ich mit meiner Mutter und Schwester aufschloss, hatte er seine Pause schon wieder beendet und trieb uns weiter“, erinnert sie sich und kann heute darüber lachen. „Was ich schnell begriff war, dass ich mit ihm zusammen vorne gehen muss. Das war zwar total anstrengend am Anfang, fast wie rennen, hat sich aber gelohnt, weil ich dafür dann mit ihm öfters Pause machen konnte.“

Sie legt Wert darauf zu betonen: „Ich habe mich immer für mein Leben verantwortlich gefühlt, auch wenn es manchmal mühsam war. Denn es liegt doch immer ein eigener Anteil in dem, wie etwas geschieht.“ Heute ist sie die erste HR-Chefin in der Geschäftsführung der Paulaner Brauerei Gruppe. Nicht nur, weil sie die erste Frau in dieser Position ist. Sondern weil HR bis dahin nicht als eigenes Ressort dort vertreten war. Wie es dazu kam, hat größtenteils damit zu tun, wie konsequent sie seit frühester Jugend ihre Selbstbestimmtheit lebte.

Als Erste in der Familie machte sie Abitur, studierte Politologie und Jura. Um dann doch nicht Anwältin zu werden – ganz einfach, weil die Arbeit in einer Kanzlei ihr nicht das gab, was sie sich vorstellte. Denn ihr Studium hatte sie sich in einer Kanzlei verdient. Stattdessen heuerte sie bei einer großen Unternehmensberatung an, wo sie Karriere machte. Der nächste Schritt hätte bedeutet, weg von den Menschen zu einer (noch) internationaleren und virtuelleren Aufgabe zu wechseln. Aber auch nach zwölf Jahren war ihr die Schulterklappe weniger wichtig als der Inhalt ihrer Tätigkeit – und sie stieg ohne den branchenüblichen ‚goldenen Handschlag‘ aus: „Alle haben gesagt, Du bist verrückt, darauf zu verzichten. Für mich war aber klar, ich hatte mich selbst dazu entschieden, etwas Neues zu wollen. Warum soll die Firma mir Geld dafür geben? Auch das hat für mich mit Selbstbestimmtheit zu tun.“ Davor hatte sie sich eine Auszeit auf einer Berghütte genommen und beschlossen, einen neuen, ziemlich gegensätzlichen Weg einzuschlagen: „In meinem nächsten Job wollte ich nicht nur Wert schaffen, sondern – der Klassiker – etwas Sinnvolles tun und ein Produkt in Händen halten“, sagt sie.



So bewarb sie sich initiativ beim anthroposophischen Stiftungsunternehmen Dr. Hauschka Naturkosmetik – eine Marke, die sie schon lange liebte. „Ich hatte noch nie so ein Bewerbungsgespräch geführt. Wo es nur um mich als Mensch ging und nicht als potenziellen Inhaber einer Stelle. Denn ich hatte mich für keine konkrete Position beworben, sondern bei einem Unternehmen.“ „Für Sie möchte ich arbeiten“, schrieb sie dem Vorsitzenden der Geschäftsführung. Auch dieser war gleich überzeugt und berief sie zur Ressortleiterin Vertrieb und Marketing – etwas, das sie „nie zuvor gemacht hatte“ und das ihrer Vorstellung entsprach, dass es „auf Fähigkeiten ankommt, nicht auf Abschlüsse“. Wie konsequent das Unternehmen seine Wertvorstellungen lebt, prägte sie auch für ihren weiteren Weg. „Hauschka investiert bis zu sieben Jahre lang in einen Rosenbauern in Afghanistan, bevor der die erste Ernte Rosenöl in Demeter-Qualität liefert. Das bedeutet Nachhaltigkeit!“



„Ich bin überzeugt:
Firmen leben
Werte, sie werden
nicht durch Rollen
geprägt.“





Nach einigen Jahren und sehr vielen Kilometern zwischen ihrem Leben mit ihrem Mann in München und ihrem Arbeitsort auf der Schwäbischen Alb kehrte Christiane Uhl zurück in die bayerische Landeshauptstadt. „Und wieder bewarb ich mich nicht auf eine Stelle. Sondern bei einem Unternehmen. Ich bin überzeugt: Firmen leben Werte, sie werden nicht durch Rollen geprägt.“ Die Schörghuber Unternehmensgruppe und ihre Eigentümerin Alexandra Schörghuber hatten sie schon lange fasziniert. Uhl nahm Kontakt auf – aus dem gleichen Impuls heraus: „Für Sie möchte ich arbeiten“. „Ich kam zur richtigen Zeit, der Unternehmensbereich Getränke befand sich im Umbruch, sodass ich meine neue Rolle aktiv mitgestalten konnte“, sagt sie. Seit Sommer 2018 ist Christiane Uhl Geschäftsführerin der Paulaner Brauerei Gruppe mit dem Ressort HR.

**„Man sieht und spürt,
dass die Familie
durch Innovation die
jahrhundertealte
Tradition von Paulaner
für die Zukunft
erhalten will.“**

„Meine erste Handlung nach Vertragschluss bei der Brauerei war, mir ein neues Dirndl maßschneidern zu lassen“, erzählt sie. „Bei einer Schneiderin, die meine Vorstellung von Tradition und Moderne teilt.“ Sie bleibt sich auch hier treu: Es ist ein klassisches „Gwand“. Bewusst hat Christiane Uhl sich für ein Familienunternehmen entschieden. „Ich schätze diese Beziehung und Interaktion. Man sieht und spürt, dass die Familie durch Innovation die jahrhundertealte Tradition von Paulaner für die Zukunft erhalten will.“ So hat das Unternehmen 400 Millionen Euro in eine hochmoderne Brau- und Abfüllanlage in Langwied, im Westen Münchens, und in einen Verwaltungsneubau in der Au investiert.

Für Mitarbeiter, Ehemalige und Freunde der Brauerei war der Umzug vom Nockherberg nach Langwied 2015 ein einschneidendes Erlebnis. „Es hat mir das Herz rausgerissen“, sagten manche, und „am Nockherberg war alles besser“, beschreibt Christiane Uhl deren Gefühle. Es zeigt, wie tief die Identifikation mit dem Nockherberg und dem Unternehmen geht. Denn viele der Familien, die teilweise seit Generationen für Paulaner arbeiten, leben noch immer ‚in der Au‘, wie der Stadtteil heißt. So gilt es noch heute, die räumliche Trennung, die sich in den Köpfen und Herzen der Menschen fortsetzt, zu überwinden. Denn die Verwaltung sitzt weiter am Fuße des Nockherbergs. Auf dem ehemaligen Brauereigelände oben auf dem Berg entstehen Neubauwohnungen.

„Der Riss war spürbar. So hatten wir nach dem Umzug der Brauerei zwei Betriebsversammlungen: eine in Langwied, eine in der Au“, berichtet die HR-Chefin. „Dieses Jahr wollte der Betriebsrat wieder eine gemeinsame abhalten, idealerweise in unserer Wirtschaft ‚Paulaner am Nockherberg‘. Ich habe vorgeschlagen, nach Langwied in die Brauerei zu gehen. Es war mir sehr wichtig, dass sich die Menschen von der Au aus auf den Weg machen, und wir dort alle gemeinsam auf Holzbänken mitten in der Produktionshalle sitzen. Damit alle spüren, wo das Herz der Brauerei schlägt.“

Christiane Uhl findet, man müsse den Menschen das Recht auf Tradition und Nostalgie lassen. Persönlich hat sie eine zukunfts-gewandtere Sicht: „Ich glaube, dass Tradition auch bedeutet, sich immer wieder neu auf den Weg zu machen. Und zu entscheiden, was lassen wir da, was nehmen wir mit?“ Was zwingend mitgenommen werden müsse, seien die Geschichten: „Wir haben nahezu jedes Jahr 40-jährige Dienstjubiläen. Was diese Menschen zu erzählen haben, das dürfen wir nicht verlieren. Denn daraus formen wir unsere eigene Geschichte. Wir prägen heute die Tradition der künftigen Generationen. Und dafür tragen auch wir Geschäftsführer eine hohe Verantwortung.“ Dass sich die Paulaner Brauerei Gruppe verantwortlich für die Mitarbeiter als Menschen fühlt, wird an Christiane Uhls

Rolle sichtbar: „Darin, dass unsere Eigentümer HR direkt in der Geschäftsführung verankern und nicht als Beigabe zu einem anderen Ressort sehen, zeigt sich eine starke Haltung.“

Struktur und Rahmen sind wichtige Ankerpunkte in Zeiten des Wandels. Dazu trägt auch das Kulturleitbild bei, das die Menschen bei Paulaner kurz vor Uhls Einstieg erarbeitet haben. „Ein Geschenk“, wie sie es formuliert. Es setzt sich analog zum Bayerischen Reinheitsgebot aus den vier „Zutaten“ „Gemeinsame Stärke“, „Täglich besser werden“, „Konsequentes Handeln“ und „Unternehmerisches Denken“ zusammen, deren übergreifende Klammer das „Vorbildliche Handeln“ bildet. Jetzt ein gemeinsames Verständnis für diese Begriffe und ihre Umsetzung zu finden, ist für Paulaner gerade eine Aufgabe, die alle angeht. „Kulturleitbilder sind nur so gut, wie man sie lebt. Hier haben insbesondere wir in der Geschäftsführung eine Vorbildfunktion.“

Täglich hinterfragt Christiane Uhl viele Prozesse und Vorgehensweisen, setzt sich dafür ein, nachhaltige Veränderungen anzustoßen und umzusetzen, beginnend bei sich selbst. „Ich fahre in der Regel mit dem Rad zum Büro. Mir war ein wichtiges Kriterium bei der Dienstwagenauswahl der CO₂-Ausstoß – erstaunlich für viele meiner Kollegen“, sagt sie. „Und Reisekostenrichtlinien gelten natürlich auch für Geschäftsführer“. Hierarchiebedingte Ausnahmen gibt es für sie nicht, da kommt die Haltung wieder durch, die sie für wichtig hält. „Es gibt unverhandelbare Werte im Unternehmen – und über alles andere muss man sprechen.“ ■

„Ich glaube, dass Tradition auch bedeutet, sich immer wieder neu auf den Weg zu machen. Und zu entscheiden, was lassen wir da, was nehmen wir mit?“





„Kulturleitbilder
sind nur so gut,
wie man sie lebt.“

VON KULTUR UND KULTUREN

Bei Endress+Hauser ist es der Spirit, bei RECKLI die Formel: Wie mittelständische Unternehmen ein gemeinsames Verständnis davon finden, was sie ausmacht.

In Zeiten tiefgreifender Veränderungen gewinnen Werte als Orientierungshilfe für jeden Einzelnen an Bedeutung. Besonders dann, wenn Menschen das Gefühl haben, dass sie die Veränderungen nicht ausreichend selbst beeinflussen können. Sie helfen dabei, die eigene Identität zu definieren und stärken die Identifikation, sowohl mit anderen Menschen als auch mit Organisationen und Unternehmen, ob als Mitarbeiter oder Kunde. Deshalb hat die Besinnung auf Leitbilder und die (Neu-)Definition der Unternehmenskultur heute, da Firmen vieles zurücklassen und neu erschaffen müssen, Hochkonjunktur.

Leitbilder fassen diejenigen Werte zusammen, die Unternehmen wichtig sind, die sie leben wollen und die ihre Kultur prägen sollen. Mitarbeiter, Kunden und Partner verstehen dadurch besser, wofür ein Unternehmen steht – auch über seinen eigentlichen Zweck der direkten Wertschöpfung hinaus. Denn Kunden, vor allem aber Arbeitnehmer, erwarten heute von Unternehmen zunehmend klare Haltung und Authentizität.

Während bestimmte Kernwerte für alle Organisationen von hoher Bedeutung sind, gibt es bei anderen Grundsätzen Unterschiede. Sie finden sich auch in der Entstehung beziehungsweise Gestaltung von Leitbildern. Einen Blick hinter die Kulissen gewähren zwei sogenannte Hidden Champions aus dem deutschen Mittelstand: Endress+Hauser und RECKLI, die in ihren jeweiligen Branchen zur internationalen Spitze zählen. So stehen in beiden Unternehmen Qualität, Innovation und der respektvolle Umgang untereinander sowie mit Kunden an erster Stelle. Andere Schwerpunkte setzen die beiden Unternehmen jedoch unterschiedlich.





„Was wir versprechen,
halten wir auch. Wasser
predigen und Wein
trinken, das geht nicht.“

THE SPIRIT OF ENDRESS+HAUSER

Den größten Teil seines Arbeitslebens hat Nikolaus Krüger, Vorstand für Vertrieb, Engineering und Service bei Endress+Hauser, im Unternehmen verbracht. „Besonders schätze ich hier die Beinfreiheit, wie ich es nenne“, sagt er. „Das Familienunternehmen gibt die Freiräume, die man als Mensch im Beruf braucht.“ Dazu gehört unter anderem die Fehlerkultur: „Ich habe viele Fehler gemacht und daraus gelernt. Das halte ich als Chef heute noch so. Niemand muss Angst davor haben, etwas falsch zu machen, aber man sollte unbedingt daraus lernen.“ Die Voraussetzung dafür ist ein Klima des Vertrauens, das bei Endress+Hauser vorherrscht. Damit gelingen auch große Veränderungen, wie die Harmonisierung aller weltweiten Vertriebsorganisationen oder die Integration neuer Firmen. „Veränderungen werden bei uns nicht als übermäßig brachial empfunden, weil das Fundament, der Wertekanon, vorbereitet und verinnerlicht ist. Das macht es einfacher“, erklärt Krüger.

Den Grundstein des „Spirit of Endress+Hauser“, wie das Leitbild dort betitelt ist, haben Vertreter der Gründerfamilie selbst gelegt: „Sie haben sich selbst einer Familiencharta verpflichtet, die sowohl das Verhältnis zum Unternehmen und den Umgang miteinander als auch die Bedingungen, unter denen Familienmitglieder im Unternehmen tätig sein dürfen, regelt“, erklärt Krüger. Einige dieser Grundsätze bilden das Fundament des heute global gültigen Leitbilds der Unternehmensgruppe. Schon vor Jahrzehnten hatte der Firmengründer die Firmen- und Führungsgrundsätze in einem Credo und einer Charta festgehalten, bis sie in jüngster Zeit im Spirit of Endress+Hauser vereinigt wurden, der die Firmenkultur in Worte fasst.

Ein innovatives Umfeld, Nachhaltigkeit bei der Personalführung und Unternehmensplanung sowie Loyalität hebt Krüger als besonders prägende Elemente der Endress+Hauser-Kultur hervor: „Loyalität steht ja auch im engen Zusammenhang mit Nachhaltigkeit. Wir haben unseren Kunden geholfen, die Kunden haben uns geholfen. Das verbindet und schafft Vertrauen. Und darauf lässt sich bekanntlich am besten bauen.“

„Niemand muss Angst davor
haben, etwas falsch zu
machen, aber man sollte
unbedingt daraus lernen.“

Krüger betrachtet besonders die Vorbildrolle der Führungskräfte als Erfolgsfaktor für eine gelebte Unternehmenskultur: „Was wir versprechen, halten wir auch. Wasser predigen und Wein trinken, das geht nicht.“ Nicht nur in der Interaktion mit den Kunden, sondern auch mit der Belegschaft. So schreibt etwa der Vorstand ein internes Blog, das die Mitarbeiter aktiv zur Diskussion auffordert. „Dort bekommen wir viel Rückkopplung darüber, was den Mitarbeitern auf dem Herzen liegt.“ Außerdem stehen bei internen Veranstaltungen die Themen Wertesystem und Kultur im Fokus, so Krüger: „Da sprechen auch Familienmitglieder wie zum Beispiel Klaus Endress, Verwaltungsratspräsident der Endress+Hauser Gruppe, oder der CEO Matthias Altendorf. Damit auch neue Mitarbeiter verstehen, wo wir herkommen und wie wir ticken. Dieses Verständnis ist elementar, um sich mit Endress+Hauser und der hier gelebten Kultur zu identifizieren.“

DIE RECKLI-FORMEL

„Vertrauen, und dass der Mensch im Mittelpunkt steht, sind bei RECKLI schon immer unverhandelbare Werte“, erklärt Dr. Bernd Trompeter, Geschäftsführer von RECKLI. Wie Krüger bei Endress+Hauser ist auch Trompeter bereits im dritten Jahrzehnt bei der Firma. Wenngleich kein ausgemachtes Familienunternehmen, herrscht dennoch ein familiärer Geist bei RECKLI vor – geprägt durch den für ein mittelständisches Unternehmen in den siebziger Jahren durchaus üblichen patriarchalischen Führungsstil. „Der Umgang war stets aufrichtig, die Kommunikation ehrlich“, erinnert sich Trompeter. „Für damalige Zeiten eine sehr angemessene und starke Kultur.“

Es stieg jedoch der Bedarf nach Veränderung, der zuletzt durch den Generationswechsel ausgelöst wurde. Langjährige Mitarbeiter trafen auf neue, Dynamiken und Sichtweisen waren verschieden. Trompeter krepelte daher Verwaltung, Produktion und Marketing grundlegend um. Stets mit dem Faktor Mensch im Fokus. Zum Beispiel werden seitdem über zehn verschiedene Seminare angeboten, etwa zur Kommunikation auf Augenhöhe, unabhängig von Hierarchien, an denen Werkmitarbeiter und Geschäftsleitung gemeinsam teilnehmen.

Die Veränderung brachte auch Herausforderungen: Einige fühlten sich von den Neuerungen überfordert, andere „schwebten“ zwischen den Kulturen. „Ein Leitbild, das wirklich zu uns passt, sollte Orientierung geben“, so Trompeter. Erarbeitet hat die auf zehn Punkte verdichtete RECKLI-Formel ein heterogenes Team von Mitarbeitern – alte und neue, aus unterschiedlichen Hierarchiestufen – in Workshops. Die Ergebnisse deckten sich mit den Prioritäten Trompeters: „RECKLI ist in



„Vertrauen, und dass der Mensch im Mittelpunkt steht, sind bei RECKLI schon immer unverhandelbare Werte.“



„Wir sehen Vielfalt als
Bereicherung und einen
Wert, der uns antreibt.“

65 Ländern vertreten, es geht sehr bunt bei uns zu, mit Menschen unterschiedlichster Herkunft und Nationen. Wir sehen Vielfalt als Bereicherung und einen Wert, der uns antreibt“, erklärt der Geschäftsführer. „Diskriminierung hat bei uns keinen Platz. Wir haben deshalb schon die Zusammenarbeit mit einem Lieferanten beendet.“

Intern sorgt ein Programm zur Wahrung der RECKLI-Formel dafür, dass jeder Mitarbeiter sich bei etwaigen Verstößen gegen die Grundprinzipien durch Kollegen oder gar Vorgesetzte vertrauensvoll Unterstützung suchen kann, falls Gespräche darüber ergebnislos bleiben. „Glücklicherweise mussten wir das Programm noch nicht aktivieren“, betont Trompeter.

Aufgrund ihrer Aktualität ist die RECKLI-Formel derzeit noch im internationalen Roll-out begriffen. Lokalisierung spielt hier eine große Rolle. „Wir sind ja aus dem Ruhrgebiet und reden Klartext. Da gibt es beispielsweise schon mit der französischen Mentalität Verständnisprobleme, wo es eher um Nuancen geht. Auch, was die Übersetzung von Begriffen angeht“, so Trompeter. „Das betrifft aber auch andere Sprachen und Länder. In den USA hingegen war es relativ einfach. Mit Frankreich hilft uns eine interkulturelle Mittlerin, eine gebürtige Französin, die bei uns am Unternehmenssitz arbeitet und das Bindeglied zwischen den beiden Kulturen bildet. Dank ihr sind wir auch dort so gut wie am Ziel.“ ■

ENDRESS+HAUSER

Die Endress+Hauser Gruppe ist ein führender Anbieter von Prozess- und Labormesstechnik, Automatisierungslösungen und Dienstleistungen. Für das 1953 gegründete Familienunternehmen arbeiten heute weltweit 14.000 Menschen in 50 Ländern und erwirtschafteten 2017 einen Umsatz von mehr als 2,24 Milliarden Euro. Als Familienunternehmen stehen nachhaltiger Erfolg und verantwortungsvolles Handeln im Mittelpunkt. Die Firmenkultur wird formuliert im „Spirit of Endress+Hauser“.

RECKLI

Die Geschichte von RECKLI begann 1968 mit der Idee der mittlerweile verstorbenen Gründer Hans-Jürgen Wiemers und Franz Ernst, Beton mithilfe elastischer Matrizen zu strukturieren, um ihn ästhetisch und wirtschaftlich zu gestalten. 50 Jahre später ist das Unternehmen in 100 Ländern präsent, in 65 davon mit eigenen Mitarbeitern. Zufällig entstand im Jubiläumsjahr die ‚RECKLI-Formel‘: das Leitbild, das die Zusammenarbeit und das Selbstverständnis des Unternehmens in zehn Punkten zusammenfasst.

FREIHEIT IST GANZ AKTUELL

Thomas Lindner ist seit 2014 CEO
der Frankfurter Allgemeinen Zeitung.
Zuvor war er Verlagsgeschäftsführer
von stern/GEO/Art bei Gruner + Jahr.

2019 feiert die F.A.Z. ihren 70. Geburtstag. CEO Thomas Lindner erzählt im Interview, was die erste Ausgabe 1949 mit den neuesten Digitalausgaben und Apps verbindet – Haltung.

Herr Lindner, welche Haltung macht die F.A.Z. aus, wo liegen ihre Wurzeln?

„Qualitätsjournalismus muss frei und unabhängig sein, alleine der Wahrheit der Tatsachen verpflichtet.“ Diesen Anspruch haben die Gründer 1949 auf Seite 1 der ersten F.A.Z.-Ausgabe formuliert. Damals wie heute dient unsere Zeitung der freiheitlichen, demokratischen, marktwirtschaftlichen Ordnung. Sie schützt diese Freiheit mit faktenbasierter, überlegter Berichterstattung und Analyse. Das ist unser Erbe, unser unverhandelbarer Kern. Traditionen sind die Basis für starke Marken – und starke Medien. Sie geben Menschen Orientierung.

„Bei uns ist es nicht so, dass etwas widerspruchslös gemacht wird, nur weil der Geschäftsführer das sagt.“

Können Sie schildern, wie sich diese Werte in der Unternehmenskultur auswirken?

Freiheit bedeutet, auch intern Pluralität und Meinungen zuzulassen – in der Organisation und der Unternehmenskultur. Bei uns ist es nicht so, dass etwas widerspruchslös gemacht wird, nur weil der Geschäftsführer das

sagt. Wir schätzen und fördern andere Meinungen. Denn sie führen oft zu fruchtbaren Diskussionen. Das macht Veränderung manchmal langsamer, aber mehr Perspektiven inspirieren auch.

Von einigen Traditionen muss man sich aber auch trennen, oder?

Natürlich. Als konservatives Haus waren wir bei Themen wie beispielsweise neuen Arbeitsformen kein Vorreiter. Daran haben wir gearbeitet und tun es weiter. Wir wollen schneller, kreativer sein. Agil zu sein ist wichtiger als eine Null-Fehler-Kultur.

Medien trifft der digitale Wandel besonders. Müssen diese sich dabei auch stärker mit dem eigenen Markenbild auseinandersetzen?

Wir haben uns massiv auf unseren Markenkern und unsere Kernkompetenzen besonnen. Vor ein paar Jahren haben wir begonnen, unser Markenleitbild zu überarbeiten. Freiheit haben wir zu diesem Zeitpunkt in erster Linie als unser historisches Erbe im Blick gehabt. Aber die letzten Jahre haben mit Diskussionen über Geflüchtete, der Verteidigungsfähigkeit einer pluralistischen Gesellschaft oder einer AfD im Parlament gezeigt: Sie ist ganz aktuell, wir dürfen sie nicht als selbstverständlich betrachten. Sondern für sie eintreten, für sie kämpfen.

Sind Nachrichten auch künftig ein gutes Geschäft? Einerseits wirtschaftlich, andererseits aber auch in ihrer gesellschaftlichen Bedeutung.

Ja. Davon bin ich überzeugt. Wenn wir über die Zukunft der Zeitung sprechen, sprechen wir meistens über Kanäle: Meist über Print versus digital. Eine mühsame – und ermüdende –, mit Sicherheit aber eine zu schmal angelegte Diskussion.

Worüber wir als Medienmacher dringend und vor allem sprechen müssen, ist die Frage, welchen Platz die Zeitung, bzw. unsere INHALTE in Zukunft im Leben und im Tagesablauf unserer Nutzer haben werden.

Die F.A.Z. hat sich in den letzten Jahren von einem – quasi – Einprodukt haus mit vielen verschiedenen Aktivitäten zu einem Mehrprodukt haus mit klarem publizistischen Fokus entwickelt. Seit 2016 haben wir eine Reihe neuer Produkte konzipiert, hinzu kommen wichtige neue digitale Angebotsformen wie das im Herbst gelaunchte Angebot F+. Jetzt entwickeln wir die digitale Zeitung weiter.

Ist Haltung das, was Medien auch künftig nachhaltig erfolgreich macht? Als vertrauenswürdige, zuverlässige Informationsquelle, die Orientierung bietet?

Überall tauchen Fake News auf. Desinformation wird wissentlich, teils aus anderen Ländern, zu uns getragen. Politiker twittern ihre persönliche Realität in die Welt. Wir leben in einer Zeit, in der gefühlte Wahrheiten zu Tatsachen und persönliche Moralvorstellungen zum Maßstab für andere gemacht werden. Dem versuchen wir, uns mit unserem Qualitätsjournalismus und der Verpflichtung zur Wahrheit der Tatsachen entgegenzustellen. Und natürlich nicht wir alleine – das macht unsere Branche so bedeutend für unsere Gesellschaft. Es ist unser Auftrag, gemeinsam mit der Politik, die Freiheit und den Pluralismus zu verteidigen. Wir müssen gerade jungen Menschen gemeinsam klar machen, wie wichtig fundierte Informationen, Wissenschaft und Fakten sind.

„Es ist unser Auftrag, gemeinsam mit der Politik, die Freiheit und den Pluralismus zu verteidigen.“

Das klingt, als sei Ihnen das auch persönlich wichtig.

Bei der F.A.Z. sammeln sich Menschen, die eine emotionale Bindung an diese Marke haben. Das gilt auch für mich. Das Bürgerlich-Liberale, das Analytische, Fakten und Wissenschaft – all das spielte in meinem Leben schon immer eine große Rolle. ■

Wir müssen darüber nachdenken, welche Rolle im Reigen der täglich genutzten Medien der Natives wir in Zukunft einnehmen wollen und können – und wie wir dabei wirtschaftlich weiterhin erfolgreich sein werden. Ich bin mir einerseits sehr sicher, dass es kaum Ersatz gibt speziell für die Inhalte der F.A.Z. und deshalb auch in Zukunft ein Bedarf an dem besteht, was wir tun. Fest steht andererseits auch: Wir müssen uns für die Jüngeren, Digitalen weitgehend neu erfinden! Mit Neugierde und ohne allzu viel Sentimentalität.



KEINE MACHT DER PHRASENDRESCHEREI

Glaubwürdigkeit und eine wert(e)volle Identität
als Anker im digitalen Wandel

PROF. DR.
NICK LIN-HI



Bei Werten in der Wirtschaft ist es ein bisschen wie mit Partnerbörsen: Überall finden sich hochattraktive Singles, welche allesamt gebildet, sportlich und ehrlich sind. Es kann indes schon mal vorkommen, dass der gut aussehende, naturverbundene, junggebliebene Abenteurer sich beim ersten persönlichen Treffen und genauerem Hinsehen als frühpensionierter Couch Potato mit Deoallergie und schütterem Haar erweist.

„Bisweilen könnte man den Eindruck gewinnen, dass manche Führungskräfte Werte gar als etwas Anrühiges empfinden.“



Nicht selten passiert ähnliches auch bei Unternehmen: Der Blick hinter die Fassade enthüllt, dass das scheinbar so verantwortliche Unternehmen es in Wirklichkeit mit Gesetzen und Fairnessregeln nicht ganz so genau nimmt.

Strategie statt Gefühlsduselei

In der Wirtschaft kommt es immer wieder vor, dass – trotz aller öffentlichen Bekenntnis zur Bedeutung von Werten – Führungskräfte bei Themen wie Corporate Social Responsibility (CSR) im engsten Kreis eher nicht in Jubelarien ausbrechen. Ganz im Gegenteil: Man ist irgendwie froh, wenn man schnell einen Haken an das Thema machen kann. Bisweilen könnte man den Eindruck gewinnen, dass manche Führungskräfte Werte gar als etwas Anrühiges empfinden. Das Fremdeln der Führungskräfte dürfte auch daher rühren, dass das Thema auf den ersten Blick eher soft anmutet und gerne mit Gefühlsduselei assoziiert wird.

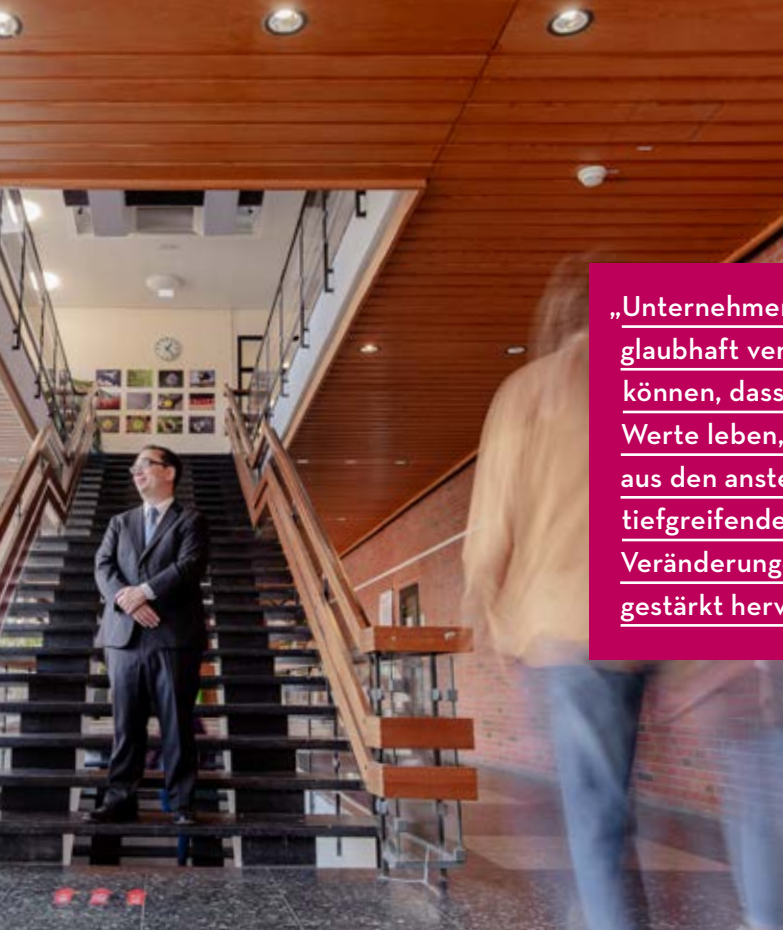
Anders sieht es aus, wenn Werte in die Strategie eines Unternehmens Einzug finden und als Querschnittsauf-

gabe verankert werden. Hier geht es dann darum, die eigene Wertschöpfungstätigkeit verantwortlich auszugestalten – angefangen bei Arbeitsbedingungen in Lieferketten über die Entwicklung von umweltfreundlichen Technologien bis hin zur familienfreundlichen Personalpolitik.

Gelebte Werte sind in der Wirtschaft ein Werttreiber – zumindest, wenn man ihr Management ernst nimmt. Der Vorteil von Werten existiert dabei übrigens eher nicht auf Absatzseite, da Kunden – entgegen ihrer zumeist öffentlich vorgebrachten Zusicherungen – Aspekte wie Arbeitsbedingungen und Umweltschutz bei ihren Kaufentscheidungen oftmals nicht berücksichtigen.

Ganz anders ist es dafür im Personalbereich: Wert(e)volle Arbeitsinhalte und Unternehmensreputation haben stark an Bedeutung gewonnen, sodass handlungsleitende Werte die Fähigkeit zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeitern steigern. Immer mehr Menschen wollen für ein Unternehmen arbeiten, auf das sie stolz sein können.





„Unternehmen, die glaubhaft vermitteln können, dass sie ihre Werte leben, werden aus den anstehenden tiefgreifenden Veränderungen gestärkt hervorgehen.“

Vertrauen und Motivation schaffen

Ich vertrete die These, dass Werte noch einmal deutlich an Relevanz gewinnen werden, und zwar aufgrund der tiefgreifenden Veränderungen durch die Digitalisierung. Für Unternehmen geht Industrie 4.0 mit dem großen Versprechen der Effizienzsteigerung einher. Für viele Mitarbeiter erscheint die Digitalisierung jedoch als Bedrohung. Nicht nur leistungslähmende Sorgen und Zukunftsängste machen sich in der Belegschaft breit, es bauen sich auch interne Reaktanzen gegen Veränderungsprozesse auf. Gelebte Werte helfen, sie abzubauen. Schaffen Vertrauen und Motivation. Unternehmen, die glaubhaft vermitteln können, dass sie ihre Werte leben, werden aus den anstehenden tiefgreifenden Veränderungen gestärkt hervorgehen.

Die Glaubwürdigkeit von Unternehmen in Bezug auf Werte ist auch davon abhängig, dass Fehlverhalten vermieden wird. Denn negative Informationen rufen regelmäßig stärkere affektive und kognitive Reaktionen hervor als positive Informationen. Aus diesem Grund kann ein einziger

Skandal bereits ausreichen, um die gesamte Wahrnehmung eines Unternehmens im Hinblick auf seine Werte auf Jahre zu zerstören. Das Beispiel Enron, ehemals einer der größten Konzerne der USA, zeigt, dass unverantwortliches Verhalten ein Unternehmen sogar die Existenz kosten kann. So heißt es nicht umsonst bei Shakespeare: „Was Menschen Übles tun, das überlebt sie. Das Gute wird mit ihnen oft begraben“. Indes zeigen immer wieder anzutreffende Verfehlungen wie Steuerhinterziehung, Korruption oder Menschenrechtsverletzungen in Lieferketten, dass Unternehmen in diesem Bereich Nachholbedarf haben. Werte sind nur dann keine Phrasendrescherei, wenn sie ernsthaft das Handeln leiten. Neben entsprechender Organisationsstrukturen bedarf es hierfür insbesondere Führungskräfte, die Werte regelmäßig vorleben. ■

ÜBER NICK LIN-HI

Prof. Dr. Nick Lin-Hi ist Professor für Wirtschaft und Ethik an der Universität Vechta. Der studierte Betriebswirt promovierte an der Handelshochschule Leipzig und war anschließend Juniorprofessor für CSR an der Universität Mannheim. Obgleich erst 38 Jahre jung, zählt er bereits heute zu den führenden CSR-Experten und berät regelmäßig Unternehmen bei der Entwicklung von wertschaffenden CSR-Strategien. Seine Fähigkeit, komplexe Zusammenhänge einfach, humorvoll und zugleich gehaltvoll darzustellen, macht ihn zu einem gefragten Redner im In- und Ausland.

Aktuelle Forschungsschwerpunkte

- Arbeitsbedingungen in Schwellen- und Entwicklungsländern
- CSR-Management, nachhaltiger Konsum
- Unternehmerisches Fehlverhalten
- Verantwortung in Lieferketten
- Wirtschafts- und Unternehmensethik

WAS IS

„Ich muss nicht bei
einer NGO arbeiten,
um Gutes zu tun.“

ZÄHLT, T DER BEITRAG

mytaxi gehört zu den erfolgreichsten Innovatoren des Mobilitätsbusiness. Dazu trägt entscheidend bei, welchen Werten sich mytaxi und der neue CEO Eckart „Ecki“ Diepenhorst verpflichtet fühlen.

Der Dienstag ist für Ecki, wie alle Kollegen ihren Chef nennen, ein besonderer Tag. „Egal, wie voll mein Terminkalender ist: Das wöchentliche Frühstück mit den Kollegen will ich nicht verpassen“, erklärt er. „Hier kann ich mich auch mal mit Leuten austauschen, die ich sonst nicht unbedingt treffen würde.“ Dieser Schwerpunkt passt dazu, dass Diepenhorst schon auf den ersten Blick nicht dem gängigen Bild eines CEO entspricht. „Ich bin ja auch nicht zu mytaxi gekommen, um CEO zu werden“, lacht er. „Sondern, weil ich das Gefühl hatte, dass ich hier etwas zurückgeben kann.“

Sein Weg dorthin führte über einen Umweg: Nach einem erfolgreichen Jahrzehnt in der Mobilfunkbranche nahm er eine Auszeit und bereiste mit seiner Familie die Welt. „Das darf man sich jetzt nicht so vorstellen, dass ich in der Einsamkeit saß und mich die Erleuchtung überkam“, sagt er. Denn Wendepunkte und Aha-Erlebnisse begleiteten ihn schon sein Leben lang. Davon geblieben sind vor allem zwei Dinge: „Ich habe sehr viel Glück gehabt im Leben. Und es war an der Zeit, etwas dafür zurückzugeben.“ Viele Menschen entscheiden sich an dieser Stelle beispielsweise für die Arbeit in einer gemeinnützigen Organisation. Diepenhorst nicht. „Ich muss nicht bei einer NGO arbeiten, um Gutes zu tun“, ist er überzeugt. „Sondern kann, nein, muss und will das jeden Tag in meinem Umfeld machen. Das wurde mir immer klarer.“

„Was uns unterscheidet ist, dass wir ein ‚constructive‘ Disruptor sind, mit Betonung auf ‚constructive‘.“



Schon zu Beginn seines Arbeitslebens war er zuweilen mit Vorgesetzten konfrontiert, mit deren Handlungen und Verhalten er nicht einverstanden war. „Das hat mich erst ziemlich frustriert. Bis ich kapiert habe: Ich kann etwas daran ändern. Man muss klein anfangen – und zwar im engsten Kreis, bei den Kollegen am Nachbarschreibtisch. Und so, Stück für Stück, eine ganze Abteilung und dann das Unternehmen erreichen und überzeugen, dass sich Dinge ändern müssen“, beschreibt er seine persönliche Entwicklung. Was er daraus mitgenommen hat? „Dass ich die Werte, die mir wichtig sind, die ich wohl von Zuhause mitbekommen habe und die deshalb tief in mir verankert sind, weitergeben und damit meinen Beitrag leisten kann.“

Aber warum ausgerechnet bei mytaxi? „Als digitales Unternehmen gelten wir gemeinhin als Disruptor. Was uns unterscheidet ist, dass wir ein ‚constructive‘

Disruptor sind, mit Betonung auf ‚constructive‘. Unseren Erfolg verdanken wir unter anderem dem Umstand, dass wir uns zu hundert Prozent an Regularien und Gesetze halten, uns beispielsweise nicht in irgendwelchen Steueroasen verstecken. Disruptiv sind wir, weil wir unsere Branche modernisieren – und zwar mit dem Fokus auf unsere Kunden, die Fahrer, die Gesellschaft und das Leben in den Städten und Gemeinden.“

Dass Mobilität einem größeren Kreis von Menschen verfügbar gemacht werden muss und dies nicht zu Lasten der Umwelt und der Lebensqualität gehen darf, ist seine tiefe Überzeugung: „Deshalb haben wir auch mytaxi Match ins Leben gerufen. Menschen können sich dabei unabhängig voneinander eine Fahrt teilen.“ Dass inzwischen über 80 Prozent der Fahrer heute Match-Fahren annehmen, ist das Ergebnis von viel Zeit, die das Team mit Zuhören und Reden verbracht hat.



„Wir tun viel für Routinen, und wir tun viel, um den Mitarbeitern einen Nährboden für nicht-routinierte Dinge zu bereiten.“



„Inzwischen haben wir eine Relevanz im Markt, die uns nicht nur erlaubt, sondern vielmehr verpflichtet, uns über die gesellschaftlichen Konsequenzen Gedanken zu machen.“

„Natürlich hatten sie Angst, dass ihnen Geschäft entgeht. Aber wir haben es in persönlichen Gesprächen und Runden erklärt: Der Geschäftsmann wird sich nicht um 5 Uhr morgens ein Taxi für die Fahrt zum Flughafen teilen. Die Senioren, die zum Bingoabend wollen und sich dafür sonst kein Taxi leisten würden, aber sehr wohl.“ Damit haben mehr Menschen die Chance auf individuelle Mobilität, ohne noch mehr Autos auf den Straßen, Abgasen in der Luft oder zerstörten Grünflächen. „Inzwischen haben wir eine Relevanz im Markt, die uns nicht nur erlaubt, sondern vielmehr verpflichtet, uns über die gesellschaftlichen Konsequenzen Gedanken zu machen“, sagt Diepenhorst.

Auch unternehmensintern bleiben Veränderungen nicht aus – mit 600 Mitarbeitern in neun Ländern kann bei mytaxi nicht mehr die Rede von einem Start-up sein. Heute kennt Diepenhorst nicht mehr alle Namen und Gesichter. „Das war bis vor kurzem noch ganz anders“, stellt er fest. Umso wichtiger wird seine identitätsstiftende Aufgabe. „Wir tun viel für Routinen, und wir tun viel, um den Mitarbeitern einen Nährboden für nicht-routinierte Dinge zu bereiten.“ Ein Beispiel sind die monatlichen Meetings mit der gesamten Belegschaft, die mehr einem offenen Forum gleichen als dem frontalen Vortragsstil zu folgen. Dabei geht es nicht nur um Zahlen, Fakten und Strategie, sondern auch um Kultur und Werte. Ein weiteres ist, den Mitarbeitern den Rahmen und Raum zu geben, damit sie die Unternehmenskultur nach ihren Vorstellungen gestalten können. Denn für mytaxi ist beides wichtig. ■



Sie wollen mehr über mytaxi erfahren? Besuchen Sie www.salesforce.com/nah

„Ein Leitwert ist
nicht das Ziel meiner
Handlungen, sondern
ihr Grund.“

WARUM WERTE SO WERTVOLL SIND

Jeden Tag stehen wir vor Entscheidungen, wägen ab, was wir tun oder lieber lassen wollen: Tee oder Kaffee, Auto oder Bahn, investieren oder lieber sparen? Warum tun wir etwas und etwas anderes nicht, welche Überzeugungen und „Werte“ leiten uns dabei? Und was ist das eigentlich: ein „Wert“?

Was ein Wert ist und wie er geltend gemacht wird

Ein Wert ist ein Leitgedanke, den wir für „gut“ halten. Die Herausforderung liegt darin, dieses Gute zum Ausdruck und mit den Vorstellungen anderer in Einklang zu bringen. Der US-Philosoph John Dewey schrieb, ein Wert sei zunächst nichts anderes als ein Wert, etwas, das ich in meinem Handeln geltend machen muss. Ansonsten werde jedes Wertegerüst zu einer Phrase, die das eigene Bekenntnis untergräbt. Dabei gilt es, Leitwerte zu formulieren und sie als Verhaltensleitlinien in unserem Handeln nachvollziehbar zu machen. Nehmen wir zum Beispiel den Wert der Freiheit: Dann gilt es zu überprüfen, welchem Freiheitsverständnis mein Handeln folgen soll. Also: Will ich eine Freiheit „von“ etwas oder „zu“ etwas etablieren? Geht es darum, Bedingungen für Wandel und Veränderung zu kreieren oder sich von Handlungszwängen und starren Bedingungen zu befreien? Beide Maßnahmen folgen dem Wert der Freiheit, kommen in unserem Handeln aber anders zum Ausdruck. Zu Leitwerten muss man auch ihr Warum erklären, damit sie Sinn stiften. Das unternehmerische Interesse und das Handeln sollen diesem Sinn folgen.

Ein Wert ist als übergeordneter Leitgedanke bindend und macht hin und wieder auch unbequeme Entscheidungen notwendig. Den Wert der „Freiheit“ zu benennen, ist eine Sache; ihn als Grund in einem Entscheidungskontext lebendig und transparent werden zu lassen, eine andere:

Allein eine kritische Unternehmenskultur, die darauf achtet, ist auch in der Lage, Differenzen und notwendige Kompromisse in einem positiven Spannungsverhältnis auszuhalten. Das bedeutet gerade nicht, dass jeder Wert verhandelbar bleibt, sondern dass die Handlungen, in denen seine Verbindlichkeit zum Ausdruck kommt, als Prozess in einer pluralistischen Gemeinschaft ernst genommen werden.

Jeder Wert ist ein Warum für sinnstiftende Strukturen

Ein Beispiel: Die US-Universität Stanford formuliert in ihrem Siegel ein Motto in deutscher Sprache: „Der Wind der Freiheit weht“ ist in klaren Lettern dort über dem Nadelbaum von Palo Alto zu lesen. Soll also dieser Geist tatsächlich wirksam werden, dann reicht es nicht, diesem Satz als Leitwert zuzustimmen, sondern es gilt gleichzeitig, Bedingungen zu schaffen, um genau das auch zu ermöglichen – und das ist alles andere als eine Banalität.

Nicht das Weglassen von Strukturen ermöglicht Freiheit, sondern es braucht Strukturen, in denen Freiräume entstehen können, der Wind also tatsächlich weht. Welche Verhaltenswerte machen Freiheit möglich? Klare Absprachen bleiben ebenso notwendig wie zeitliche Vereinbarungen, wie und wann Ergebnisse zusammengeführt werden sollen. Verbindlichkeit, Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit sind als Verhaltensleitlinien nicht das Gegenteil von Freiheit, sondern ihre Bedingung, sofern ich sie dazu erkläre.

Ein Leitwert ist demnach nicht das Ziel meiner Handlungen, sondern ihr Grund: Er ist das Warum, das mir sagt, was zu tun und zu lassen ist. Ganz egal, ob es darum geht, morgens Tee zu trinken, die Bahn zu nehmen oder freiheitliche Arbeitsbedingungen zu schaffen: Wenn ich weiß, warum ich etwas tue, gelingt es sehr viel leichter, in diesem „Warum“ erfolgreich zu sein. ■

ÜBER DR. INA SCHMIDT

Dr. Ina Schmidt studierte Kulturwissenschaften an der Universität Lüneburg und gründete kurz nach ihrer Promotion ihre philosophische Praxis denkraeume. Ihr Ziel: Die Philosophie als eine Form der Lebenspraxis zu vermitteln, die durch Reflektion Orientierung in wandelbaren Zeiten bietet. Schmidt ist Mitglied der Internationalen Gesellschaft für philosophische Praxis (IGPP) und des Expertennetzwerks der Liechtenstein Academy, Referentin des Netzwerks Ethik heute und der „brainery“ in Hamburg sowie Lehrbeauftragte am Institut für Philosophie der Universität Rostock.

„WIR WOLLEN DER GESELLSCHAFT ETWAS ZURÜCKGEBEN“

Klare Werte. Dafür steht nicht nur Salesforce, sondern vor allem seine Mitarbeiter. Sie engagieren sich vielfältig für die Gesellschaft und ihre Mitmenschen. Hier sind drei Beispiele, die für zahlreiche weitere stehen.

„Ich bin von Haus aus Gerechtigkeitsfanatiker“

Robert Frank sind zwei Dinge besonders wichtig: Zivilcourage und Gerechtigkeit. „So bin ich erzogen worden“, sagt Frank. Bei Salesforce verantwortet er als Personalleiter – oder wie es bei Salesforce heißt, Director Employee Success – die DACH-Region. Als zugelassener Rechtsanwalt hilft er daneben unentgeltlich Menschen, die ohne eigenes Verschulden in Schwierigkeiten stecken. Vor ungefähr 15 Jahren fing er an, Pro-Bono-Hilfe als Anwalt zu leisten. Vor allem in den letzten zwei Jahren schickten immer häufiger kriminelle Banden Älteren in seiner Nachbarschaft Mahnungen und Geldforderungen. „Gerade Menschen über 60 haben oft keine Rechtsschutzversicherung“, sagt Frank. Klar hat er da geholfen. Er hat sie nicht nur beraten, sondern sich auch direkt eingeschaltet. Die Betrüger erhielten von

ihm Schriftsätze mit Anwaltsbriefkopf und auch Strafanzeigen, falls nötig. So verschwanden die Betrüger meist ganz schnell von selbst. „Ich bin von Haus aus ein Gerechtigkeitsfanatiker“, sagt er zu seinem Engagement. Er hilft seinen Nachbarn – und auch anderen, die Hilfe suchen. Meist kommt es gar nicht zur Klage, denn klare und offene Worte im Vorfeld lösen bereits viele Probleme. Auch in seinem Job als Personalleiter ist das bei Konflikten sein erster Weg: Die Menschen dazu zu bringen, miteinander zu reden. Mit seinen Werten sieht er Salesforce als genau das richtige Unternehmen für sich: „Ich bin vor allem auch wegen des 1-1-1-Modells zu Salesforce gegangen“, sagt Frank. „Wir geben der Gesellschaft etwas zurück. Das behaupten zwar viele Firmen, aber hier wird es tatsächlich gelebt.“



Robert Frank

„Das Miteinander ist unglaublich berührend“

Lars Schröder kam vor drei Jahren als Commercial Business Student zu Salesforce. Die Zeit, in der eine große Zahl Geflüchteter nach München kam. Schon am zweiten Tag fragte er sich: Wieso hilfst du nicht? Er ging zum Hauptbahnhof, meldete sich und war den nächsten Monat fast Vollzeit-Helfer in einer Erstaufnahmeeinrichtung. Später sah er sich um, wie er im Ausland unterstützen konnte. „Ich habe gemerkt, dass es außerhalb Deutschlands noch viel schlimmere Lagen gibt“, sagt er. Also war er die nächsten Jahre in Slowenien, Italien und Griechenland. Baute Küchen, Schulen, Safe Spaces für Kinder. 2016 ist er dem Verein Heimatstern beigetreten, der Güter sammelt und ins Ausland schickt. Zehn 40-Tonner kamen in dem Jahr zusammen. „Anfangs habe ich das gemacht, weil ich dachte, ich muss etwas zurückgeben. Nach einer Weile habe ich gemerkt, dass ich eigentlich viel mehr zurückbekomme: Die Menschlichkeit und Fürsorge, die einem Menschen entgegenbringen, die eigentlich nichts mehr haben, ist unglaublich“, sagt Schröder. Er zeigt ein Armband, das er in Griechenland als Abschiedsgeschenk bekommen hat. „Jetzt sind wir für immer Brüder“, sagte der Junge, der es ihm um den Arm gebunden hat. Als einem der 40 aktivsten Volunteers gab ihm Salesforce einen Scheck. Sein Verein kaufte dafür 300 Schlafsäcke für Geflüchtete in Italien. Auch Kollegen hat er inspiriert: Sie spenden, sammeln oder fahren mit. ■

„Ich merke bei jedem Patienten, wie wichtig das ist“

Dreimal im Quartal fährt Emilia Pfister bei Schichten im Rettungsdienst mit – als Ehrenamtliche. Dabei unterstützt sie die beiden hauptberuflichen Sanitäter im Rettungswagen, nimmt Vitalzeichen auf und geht auf die Bedürfnisse der Betroffenen ein. „Ich merke bei jedem, wie wichtig das ist“, sagt sie. Fallabhängig packt sie überall dort mit an, wo es nötig ist. „Das ist ein wahnsinnig anstrengender Beruf, körperlich wie mental“, sagt Pfister. „Es ist unglaublich, was diejenigen leisten, die das hauptberuflich machen.“ Ihr Weg ins Ehrenamt begann mit einem tragischen Anlass: dem Unfalltod ihres Bruders. Sie ließ sich beim Bayerischen Roten Kreuz kostenlos ausbilden, um ehrenamtlich beim Rettungsdienst mitzuarbeiten. Als Account Executive bei Salesforce kann sie für die Schichten VTO-Zeit (Volunteer Time Off) nutzen. Und auch sonst das Thema einbringen: Sie hat organisiert, dass Erste-Hilfe-Kurse im Münchner Büro von ihrem Ausbilder abgehalten werden. Die Werte, für die Salesforce steht, waren für Pfister auch ein Hauptgrund, zum Unternehmen zu gehen. „Ich kann mich zu 100 Prozent damit identifizieren“, sagt sie. „Ich glaube, das ist die Zukunft aller Unternehmen: Verantwortung übernehmen.“



1 + 1 haben die Gründer zusammengezählt, und heraus kam CodeDoor. Das Bildungsnetzwerk von und für Programmierer*innen schließt nicht nur eine Lücke, sondern hilft auch, gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen.

CODEDOOR

DIE TÜRÖFFNER

ÜBER DAS PROJEKT

CodeDoor entstand 2015, weil die Gründer mehr für Geflüchtete tun wollten, als einfach nur Kleidung zu spenden. Zwei von ihnen sind Software-Entwickler und fanden, was die entwurzelten Menschen wirklich brauchten, waren Laptops. Denn nur so können sie mit ihren entfernten Familien und Freunden in Kontakt bleiben. Auch ist das Internet der beste Weg, sich digital weiter zu bilden und sich so auf das Leben in Deutschland vorzubereiten. Die von Firmen und Privatleuten gestifteten Geräte verteilen

sie im Erstaufnahmeland Gießen. Sie merkten aber schnell: Damit die Menschen sich integrieren und arbeiten können, müssen sie zwar lernen, dabei aber auch unterstützt werden. „Wir dachten: Es kann nicht sein, dass so viele Unternehmen Entwickler suchen und tausende Menschen mit Potenzial untätig in Heimen sitzen“, beschreibt Farid die Entstehung der Idee. Gleichzeitig betont er: „Wir sind aber keine Flüchtlingschule! Sondern ein Ort, an dem wir exzellente Entwickler ausbilden.“ CodeDoor bietet auch

Weiterbildungen und die Vermittlung von Programmierern für Firmen an. Mit diesem profitgetriebenen Ast sowie Spenden finanzieren sie Stipendien: Nicht nur für Geflüchtete, sondern auch andere Menschen, die sich auf dem Arbeitsmarkt schwertun. Inzwischen füllt die Warteliste für Teilnehmer und Unternehmen viele Seiten – und das ganz ohne Marketing, allein über Mundpropaganda der Lernenden und Firmen. So fördert CodeDoor nicht nur Chancengleichheit, sondern hilft auch, den IT-Fachkräftemangel zu lindern.

ÜBER DAS PROGRAMM

Nach dem holprigen Start der ersten rein onlinebasierten Klasse war klar: Ohne persönliche Interaktion und Feedback sinkt die Motivation rapide. Dagegen hilft das Mentorenprogramm. Erfahrene Entwickler treffen die Teilnehmer wöchentlich, unterstützen ihren Lernprozess und besprechen auch persönliche Probleme. Zusammen mit der Integration in Unternehmen, die zumeist über die Mentoren läuft, liegt die Abschlussquote einer Klasse heute bei über 90 Prozent. Idealerweise ergänzt eine Art Praktikum in Unternehmen das Programm. „Was wir anders machen als herkömmliche Programmierschulen: Jeder Teilnehmer lernt

„Jeder Teilnehmer
lernt in seinem
eigenen Tempo und
auf unterschiedlichen
Feldern, jeweils
individuell auf
seine Bedürfnisse
zugeschnitten.“

in seinem eigenen Tempo und auf unterschiedlichen Feldern, jeweils individuell auf seine Bedürfnisse zugeschnitten“, erklärt Farid.

Denn noch wichtiger als Fachwissen ist für den Entwicklerberuf die agile und lösungsorientierte Teamarbeit: „Deshalb ist die soziale Integration über das Peer-Learning, im Verbund mit den unterschiedlichsten Menschen, genauso erfolgskritisch wie die Unterstützung durch die Mentoren, die zudem durch Teamprojekte genau jene Kompetenzen fördern.“

ÜBER DIE TEILNEHMER

Mit Liban fing es an: Als Pilot-Teilnehmer pflanzte CodeDoor den jungen Afrikaner buchstäblich in ein kleines, mittelhessisches Unternehmen, um ihn zum Programmierer auszubilden. Als Ergänzung zu den Kursen ist eine Art Praktikum in befreundeten Firmen ein wichtiger Baustein, um Teilnehmer tatsächlich fit für die Zukunft als Entwickler zu machen. „Obwohl er noch nicht direkt mitarbeitete und nur Englisch sprach, wurde er schnell Teil des Teams, spielte nach Feierabend Fußball mit den Kollegen und lernte viel schneller Deutsch als seine Freunde im Flüchtlingsheim“, erzählt Farid.

Bei der Klassenbildung achtet CodeDoor sehr auf Diversität in jeder Hinsicht: „Wir haben inzwischen viele Teilnehmerinnen, arbeiten auch mit Unternehmerinnenverbänden zusammen.“ Die Übersetzerin Alexandra aus Rumänien zum Beispiel fand trotz ihrer Sprachkenntnisse keinen passenden Job in Deutschland – auch wegen der wachsenden Online-Übersetzungsdienste. Bei CodeDoor lernt sie Natural Language Processing und legt den Grundstein für ihre berufliche Zukunft.



Sie wollen mehr über CodeDoor erfahren?
Besuchen Sie www.salesforce.com/nah



ÜBER FARID BIDARDEL

Der Erziehungswissenschaftler und Organisationspsychologe Farid Bidardel beriet nach dem Studium Unternehmen in Fragen der Aus- und Weiterbildung. Der CEO und Mitgründer von CodeDoor war daneben mit seinen Partnern, zwei Jugendfreunden, bereits lange sozial engagiert. Heute noch ist er zusätzlich Vorstand von Creative Change e.V., einer Organisation, die Projekte gegen Diskriminierung, Rechtsradikalismus und Fanatismus an Schulen durchführt. „Um Toleranz und Weltoffenheit zu verankern, muss man schon sehr früh ansetzen“, ist Farid überzeugt. Und erlebt täglich, wie wichtig die auch bei CodeDoor forcierte Diversität ist: „Unterschiedliche Biografien tun allen Unternehmen sehr gut. Und mir persönlich helfen die Geschichten der Teilnehmer, am Boden zu bleiben und mich selbst zu reflektieren.“ ■

DIE BEDEUTUNG UNIVERSALER WERTE

Wir stecken mitten in einer Wertekrise. In Teilen der Gesellschaft schwindet der Glaube an die universalen Werte, alte Gewissheiten werden hinterfragt. Doch gleiche Werte sind zentral für die Gesellschaft – und für Unternehmen.

MARKUS GABRIEL



Markus Gabriel wurde 2009 als jüngster Philosophieprofessor an die Universität Bonn berufen. In seinem neuen Bestseller „Der Sinn des Denkens“ zeigt er, dass Denken Teil der biologischen Sinne ist und nicht künstlich reproduziert werden kann.

Erleben Sie Markus Gabriel live auf den Salesforce Basecamps. Nähere Informationen und Termine finden Sie auf der nächsten Seite.

Ob gesellschaftliches Zusammenleben oder Kollaboration: Wir brauchen einander. Wir sind soziale Wesen, die sich auch gegenseitig korrigieren. Eine Gemeinschaft, deren Werte immer fundamental asymmetrisch sind, ist auf Dauer instabil. Das gilt im Großen wie im Kleinen.

Angriffe auf diese Idee von universalen Werten, allen voran den Menschenrechten, sind deshalb schlichtweg unvereinbar mit dem Fortbestand der menschlichen Gemeinschaft. Diese Angriffe kommen von den politischen Rändern. Wohin sie führen, zeigt der Blick auf totalitäre Gesellschaften. An die Stelle universaler Werte sind dort lokale und national geprägte Werte gerückt. Diese gelten per Definition nur für eine bestimmte Gruppe. Und schließen damit automatisch alle anderen aus.

Eine neue Aufklärung ist nötig

Es reicht nicht, dass demokratische Gesellschaften universale Werte – wie die Menschenrechte – in ihren Verfassungen verankert haben. Oder dass Unternehmen Leitwerte formulieren. Es muss auch besser gelingen, sie wirkungsvoll zu verbreiten. Wir brauchen eine neue Aufklärung.

Lassen Sie mich das im Großen wie im Kleinen begründen: Während wir in Deutschland, dem universalen Menschenrecht folgend, die Ungleichheit auf ein erträgliches Maß reduziert haben, nehmen wir in Kauf, dass unser Wohlstand in einer globalisierten Welt auf dem Unglück anderer basiert. Wir müssen daher den Weg zu einer globalen „Shared Economy“ finden, der unseren Wohlstand teilt. Paradoxerweise ist es ausgerechnet die Volksrepublik China, die heute massiv in Afrika investiert. Und damit droht ein diktatorisches Gesellschaftsmo-

dell diejenigen Probleme zu lösen, an denen wir demokratische Rechtsstaaten bislang scheitern. So steigt das Risiko, dass wir in ihren Sog hineingeraten und unsere Demokratie dabei verlieren. Die historische Erinnerung muss uns eine Warnung sein.

Auch Unternehmen sind Gesellschaften

Wir führen hier keine verkopfte Diskussion: Das gilt für jedes soziale System. Auch für Unternehmen in der Wirtschaft. Sie sind nicht nur ihrer Rechtsform nach Gesellschaften, wie es GmbH und AG schon enthält. Auch Managementstrukturen sind eine Art der Regierungsform. Durch Machtausübung, Regelkreisläufe und Befehlsketten werden das Verhalten der Mitarbeiter beeinflusst und die Arbeitsteilung überschaubar gemacht. Das heißt, auch ein Unternehmen muss nach dem Modell der wechselseitigen Anerkennung agieren. Auf Korrekturkurs gehen und sein können. Eine Firma, deren Führung nicht kritisierbar und korrigierbar ist, wird früher oder später scheitern. Es kommt zum Aufstand durch die Mitarbeiter. Wie in einer Diktatur. Erfolgreiche Unternehmen füllen deshalb den universalen Wert der Gleichberechtigung mit Leben. Nicht umsonst sehen wir den Trend zur Arbeit der Zukunft mit Kollaboration, flachen Hierarchien und mehr.

Wir müssen uns klarer darüber werden, wie wichtig ein demokratischer Rechtsstaat ist. Wir brauchen eine neue Aufklärung über unsere gemeinsamen Werte und Wertesprüche. Um sie zu diskutieren und zu verbreiten, stehen uns im Zeitalter der Digitalisierung zahllose Werkzeuge zur Verfügung. Heute kann, dank digitaler Tools, jeder daran mitwirken. Lassen Sie uns also gemeinsam die Wege aus der Wertekrise finden. ■

SIE SUCHEN NACH — INSPIRATION? —

Wollen Sie Köpfe wie den Spiegel-Bestsellerautor und KI-Philosophen Markus Gabriel und Wegbereiter aus Großunternehmen und dem Mittelstand treffen?

KOMMEN SIE ZU DEN SALESFORCE BASECAMPS!



HIER GEHT ES ZUR AGENDA UND REGISTRIERUNG:

www.salesforce.com/de/basecamps



Frank Riemensperger führt mit Accenture seit 30 Jahren Unternehmen durch Veränderungsprozesse. Im Interview spricht er über die kulturellen Herausforderungen der Transformation, den Stand in Deutschland – und Accentures eigenen Weg.

„DIE ZEIT DER EINZELKÄMPFER IST ABGELAUFEN“

„Wir können nicht über die neue Welt sprechen, ohne sie jeden Tag zu leben.“

Herr Riemensperger, Sie kennen die deutsche Wirtschaft und deren Weg durch die Transformation sehr genau. Wo liegen die Herausforderungen?

Wir sind am Ende des alten Zyklus, der von standardisierten, industrialisierten Prozessen geprägt war. Und am Beginn eines neuen. Die deutsche Industrie hat ihren Erfolg in der vorherigen Standardisierung begründet. Jetzt findet aber ein grundlegender Wandel statt. Sehen Sie sich die Autoindustrie an: Der Weg zu neuen Mobilitätskonzepten stellt ganz andere Anforderungen an Prozesse und Arbeitsweisen. Ein Auto sieht von außen immer noch so aus wie vorher, aber alles andere verändert sich.

Wie weit ist dieser kommende Zyklus und was zeichnet ihn aus?

In Deutschland sind wir, was den Weg dorthin angeht, nicht weiter als zehn Prozent. Wir befinden uns mit unseren Unternehmensprozessen und -systemen auf einer Reise in die Cloud. Das gilt für Unternehmen jeder Größe. Dabei handelt es sich nicht einfach um eine technische Migration. Alle Unternehmen befinden sich auf dem Weg in die Plattform-Ökonomie. Die Designprinzipien verändern sich. Leistungsversprechen verändern sich, Daten werden als Treibstoff genutzt und enorm kurze Zyklen werden möglich. Das fordert Unternehmen bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit.

Wie begleiten Sie als Accenture Unternehmen durch diese Herausforderung?

Wir können nicht über die neue Welt sprechen, ohne sie jeden Tag zu leben. Wir haben selbst ein riesiges Change-Management-Projekt mit unseren 10.000 Mitarbeitern in der deutschsprachigen Region durchlaufen. Wir mussten unsere eigenen Arbeits- und Verhaltensweisen ändern, damit wir in der Lage sind, Kunden zu coachen. Unser eigener Lösungsansatz wie auch der für unsere Kunden haben die gleichen Attribute: Sehr kurze Zyklen, Nutzung von Daten, dynamische Steuerung des Geschäfts über Daten und Personalisierung.

Können Sie uns mehr dazu erzählen?

Wir haben etwa mit dem Programm Leadership DNA fünf Werte definiert, die jedes Team aus Führungskräften erfüllen muss. Nicht jeder Einzelne wird alle abdecken, aber das Team muss sie erfüllen. Diese Leadership DNA verbindet uns.

„Gemeinsame Werte für Führungsteams sind sehr wichtig.“

Spielte dieses verbindende Element auch eine Rolle bei den Zukäufen? Accenture hat sich in den vergangenen Jahren ja deutlich vergrößert.

Ja. Gemeinsame Werte für Führungsteams sind sehr wichtig. Damit verbunden ist unser Prinzip der Culture of Cultures:

Diese Firmen haben eine andere Kultur, ein anderes Verständnis von Zusammenarbeit. Da können Sie nicht einfach etwas anderes darüberstülpen. Wir haben unsere Kultur und unser Kulturverständnis geändert, sonst könnten wir die neuen Familienmitglieder nicht halten.

Sind diese Werte auch Leitwerte für Transformationsprojekte Ihrer Kunden?

Wir trennen das ganz bewusst. Niemand kann in Anspruch nehmen, dass seine Kultur die richtige für alle anderen ist. Arbeitsweisen lassen sich adaptieren, aber die Leadership DNA muss jedes Unternehmen für sich selbst entwickeln und gemeinsam umsetzen.

„Digitalisierung ist ganz klar Chefsache, kann aber nur gemeinsam gelingen.“

Ist diese Leadership DNA in Unternehmen mit den bewährten Akteuren möglich oder braucht es einen neuen Typ Vorstand?

Es braucht vielleicht ein neues Vorstandsteam. Sie müssen in Summe die Kompetenzen und Fähigkeiten haben. Die Zeit der Einzelkämpfer ist abgelaufen. Es braucht Teams – die im Zusammenspiel das Kompetenzen- und Werteset ausfüllen. Digitalisierung ist ganz klar Chefsache, kann aber nur gemeinsam gelingen. Zunächst im Führungsteam, dann von dort aus ins ganze Unternehmen hinein.

Heißt das auch, dass ich Arbeitsweisen nur umstellen kann, wenn ich ein gemeinsames internes Verständnis davon habe, was die Kultur ist?

Richtig. Aber dieser Punkt – was heißt das für unsere Zusammenarbeit? – ist bei jedem Unternehmen individuell. Wir haben gelernt, dass es viele unterschiedliche Varianten gibt, die funktionieren.

Können Sie ein paar Varianten skizzieren?

Denken Sie nur an Entscheidungsabläufe: Wenn ein Prozess, der früher eine Woche gedauert hat, jetzt in einer Stunde gehen soll, dann müssen Sie Entscheider aus der Kette nehmen oder automatisieren. Das

nächste sind KPIs: Wie messen Sie Erfolg und Leistung? Auf welche Kennwerte optimiert ein Unternehmen? Das geht tief in kulturelle Fragen und den Aufbau der Führungsorganisation hinein.

Wenn es kein Patentrezept für Erfolg gibt, gibt es dann Erfahrungen, wie es definitiv nicht gelingt?

Was definitiv nicht funktioniert: Neue Lösungen adaptieren, aber Kultur, Zusammenarbeit und Führung außen vor lassen.

Da Führung so wichtig ist: Muss der Impuls von oben kommen?

Absolut, bei derartigen Veränderungsprozessen immer. Das setzt zudem voraus, dass im Unternehmensvorstand ein inneres Feuer brennt. Sonst gibt es keine inspirierende Vision. Dann laufen derartige Programme schleppend – oder gar nicht.

Da, wo kein Funke ist, kann keiner überspringen.

Ja. Und wenn der Vorstand die Transformation angeht, ohne diesen Funken zu haben, dann muss man ernsthaft fragen: Meint ihr das ernst? Oder handelt ihr aus einem Druck heraus, aber ohne Überzeugung? Transformation kann nur gelingen, wenn der Wille im Vorstand da ist. ■

Frank Riemensperger,
Vorsitzender der Geschäftsführung von Accenture für die DACH-Region, ist vielbeschäftigt: Er agiert auch in verschiedensten Präsidien, Jürs und Arbeitskreisen. Sie alle verbindet das Leitbild Innovation durch Technologie.

SOUNDTRACK MEINES LEBENS

Alex Jacobi berät mit seiner Firma With Love and Data GmbH Werbe- und Marketingverantwortliche zum richtigen Sound ihrer Kampagnenbausteine. Auch privat spielt Musik für ihn eine wichtige Rolle. Hier gibt er Einblicke in den Soundtrack seines Lebens.



Sie wollen mehr über Alex Jacobi erfahren? Besuchen Sie www.salesforce.com/nah

Welche Bedeutung hat Musik für Sie?

Eine dramatische. Ich spiele seit meinem fünften Lebensjahr Klavier. In meiner ganzen Familie hatte Musik und Kunst einen hohen Stellenwert. In der Teenie-Zeit habe ich in allen möglichen Bands gespielt und da den sozialen Aspekt entdeckt: Es war zum Menschen kennenlernen nicht verkehrt, Keyboarder der Band zu sein. Nach meinem Abi – unter anderem in Musik – habe ich beim Produzenten von Reinhard Mey angefangen. Später war ich sein Tonmeister.

Was sagt Musik über die Haltung der Macher aus?

Oft weniger, als die meisten glauben. Gerade Popmusik hat eine starke assoziative Komponente. Musiker sind Künstler, sie stellen etwas „künstliches“ dar. Natürlich gibt es sehr wertelastige Musik. Denken Sie an frühen Punk, Jazz, Protestlieder. Die transportieren Haltung und Botschaften. In der kommerziellen Breite geht es aber mehr darum, assoziative Wirkung zu erzielen. Da feiern Menschen zu Liedern, deren Texte eigentlich völlig andere Stimmungen transportieren als Party.

„Musik kann Markenwerte
großartig unterstützen,
ihnen Kontext geben.“

K E N S

und ihrem Lebensgefühl zu identifizieren, ist ein ganz wesentlicher Bestandteil davon, wie Menschen ihr Ich ausdrücken.

Marken drücken sich in ihren Kampagnen oft auch stark über Musik aus – ein guter Teil Ihres Geschäfts. Welche Effekte ermöglicht das?

Vereinfacht gesagt: Wir beeinflussen Kaufentscheidungen. Das ist unser Business. Musik kann Markenwerte großartig unterstützen, ihnen Kontext geben. Sie kann assoziativ auf Markenwerte oder affektiv auf Markenemotionen einzahlen, wenn die Marke gut aufgebaut ist.

Sie haben beruflich mit verschiedenster Musik zu tun. Und auch Ihre private Playlist ist bunt durchgemischt. Gibt es bestimmte Sounds, die für Sie zum Tagesstart gehören?

Mein Tag startet mit Ruhe. Ich stehe so um halb sechs auf. Wenn ich arbeite, dann morgens in absoluter Stille. Sie fokussiert mich. Danach kommt die Playlist meiner Kinder – die sind sieben und neun. Die drehen im ganzen Haus erstmal ihre Musik voll auf. Beim Sport höre ich Podcasts oder aggressivere Musik. In der Firma gibt es dann Frühstück – da läuft leise Musik, im Hintergrund. Dort dient sie eher als Inventar. Sie vermittelt uns, dass wir nicht allein sind – selbst wenn jemand ohne Kollegen in der Pause ist.

Da geht es dann weniger um den Text?

Der Hörer interpretiert nicht die Texte, sondern nimmt die Energie wahr. Das gilt auch genreübergreifend: Vom Energieniveau her nehmen sich Metallica und eine Beethoven-Symphonie nicht viel. Zudem verbinden Hörer eigene Erlebnisse mit Musik. Meine Assoziationen zu Liedern sind oft die Erlebnisse, die ich mit dieser Musik hatte.

„Für die eigene Identität
ist die Musik, die man hört,
enorm wichtig.“

Wie viel hat Musik mit Identität zu tun?

Für die eigene Identität ist die Musik, die man hört, enorm wichtig. Musik verkörpert ja auch Lebensgefühl, ist Instrument, um es nach außen zu kommunizieren und mit anderen zu teilen. Denken Sie nur an Sport: Jede Fußballhymne liefert Identität. Sich mit Musik

Gibt es bestimmte Musik, die Sie für Kreativität brauchen?

Bei mir muss es dafür meist ruhig sein. Wenn ich mich konzentrieren will, setze ich mir Noise-Cancelling-Kopfhörer auf. ■



INSPIRATIONEN FÜR WERTVOLLE MOMENTE



WERTE ERLEBBAR MACHEN

Mit dem Projekt „Museum für Werte“ schafft das Team um Gründer Jan Stassen virtuelle und physische Orte zur Diskussion über Werte und deren Bedeutung. Gegenstände, Produkte und Räume dienen als Reflexionsflächen, um das Schlagwort „Werte“ konkret zu machen und Fragen zu ihrer Herkunft sowie individuellen und allgemeingültigen Wirksamkeit zu klären. Dies geschieht anhand von persönlichen Gegenständen und deren Geschichten von verschiedenen Menschen: So repräsentiert beispielsweise die Musikkassette für den Teilnehmer L.P. den Wert „Freundschaft“. Mehr gibt es im Internet unter www.wertemuseum.de und an verschiedenen temporären Ausstellungsorten bundesweit, wie zuletzt im Kunstmuseum Wolfsburg.

ZUM NACHSCHLAGEN

Auf mächtigen 600 Seiten hat Unternehmensberater und Coach Frank H. Sauer nicht nur die rund 120 wichtigsten Wertebegriffe samt Definitionen und Querverweisen zusammengetragen. Das Nachschlagewerk liefert zudem auch Hintergründe und Erörterungen zu Themen rund um Werte, wie beispielsweise Unternehmensleitbilder. Flankiert wird die gedruckte Ausgabe vom Online-Portal www.wertesysteme.de, das Aktualisierungen und weiterführende digitale Inhalte bietet. Wertvolle Lektüre für alle, die in das Thema „Werte“ einsteigen und es tiefer ergründen möchten. „Das große Buch der Werte – Enzyklopädie der Wertvorstellungen“ von Frank H. Sauer, erschienen 2018 im INTUISTIK-Verlag, ISBN-13: 978-39472004, 30 Euro.



SHOPPEN UND GUTES TUN

Mit der App „wertewandel“ werden Menschen für den Kauf nachhaltiger Produkte belohnt. Die App funktioniert ähnlich wie bekannte Bonussysteme: Sie listet Erzeugnisse wie Bio-Lebensmittel, Naturkosmetik und faire Kleidung in Online-Stores sowie Geschäften in der Umgebung. Wer eines oder mehrere davon kauft, fotografiert mittels App den Kassenschein und sammelt Bonuspunkte. Diese lassen sich gegen Einkaufsgutscheine für nachhaltige Produkte einlösen oder spenden. Die kostenlose App gibt es im App Store und im Google Play Store.



ZEIT FÜR WICHTIGERES

Wenn einer eine Geschäftsreise tut, kommt einiges zusammen: Quittungen sammeln, Geld vorstrecken und zu guter Letzt noch die Reisekostenabrechnung. All dies kostet wertvolle Zeit, die ohnehin knapp bemessen ist und sich auf jeden Fall sinnvoller nutzen lässt. mytaxi leistet einen Beitrag zur Optimierung: Mit dem Service mytaxi Business Account wird das Leben bei Taxifahrten und der Kostenverwaltung leichter – und zwar in neun europäischen Ländern. Die Festlegung von Richtlinien, Kostenstellenzuweisungen und Schnittstellen zu Abrechnungssystemen erleichtern Mitarbeitern und Firmen die Administration. Außerdem haben sie alle Buchungen und Abrechnungen im Überblick. Und das Beste daran: All das gibt es zum Nulltarif. Details unter www.mytaxi-business.de. ■

SIE WOLLEN NOCH MEHR?

Das finden Sie in der brandneuen Online-Ausgabe unseres Magazins:



www.salesforce.com/nah





Weitere Informationen über Salesforce finden Sie auf www.salesforce.com/de
oder besuchen Sie das Nah Magazin online: www.salesforce.com/nah