

# Wissen und Werte messbar machen

Künftiger Geschäftserfolg steckt in den Köpfen der Mitarbeitenden. Doch wie werden deren Wertekodices, Wissen und Fähigkeiten dem Unternehmen so zugeführt, dass daraus höchstmöglicher Nutzen entsteht? Und ist dieser überhaupt messbar? Das Europäische Institut für Wissens- und Werte-Management A.s.b.l. (EIKV) hat in Zusammenarbeit mit seiner Schweizer Geschäftsstelle seine Erkenntnisse in einem Unternehmensseminar dargelegt und aufgezeigt, wie sich diese in der Praxis anwenden lassen und welchen Nutzen Unternehmen daraus ziehen können.

## Wissen schafft und sichert Werte

Das gleichzeitige Hervorheben von «Wissen» und «Werten» im Namen des Europäischen Instituts für Wissens- und Werte-Management A. s. b. l. (EIKV) in Luxemburg ist Anspruch und Programm zugleich. Zwei Zusammenhänge sind dabei zentral:

1. Werte gewährleisten dem Wissen den Nährboden und Rahmen, damit es sich frei entfalten und vermehren kann.
2. Wissen und Werte nehmen durch Teilen nicht ab, sondern gewinnen an «Masse» und Durchsetzungsvermögen.

Das EIKV hat sich in enger Zusammenarbeit mit renommierten Entscheidungsträgern aus Wirtschaft, Kultur und Politik zum Ziel gesetzt, die sogenannten «intangible assets» strategisch und operativ zu definieren, zu standardisieren und messbar zu machen. Dies ermöglicht Wissen und Werte im Unternehmen gezielt aufzuspüren, aufzubereiten und einzusetzen.

## Werteorientierung in der Unternehmensführung

«Wer die langfristigen Ziele, die individuellen Werte der Mitarbeitenden und die erlebte Realität in Einklang bringt, wird erfolgreich sein», leitete Anne Heintze, Geschäftsführerin des EIKV und Inhaberin der Firma Mentor Coaching ihr Referat



**Claudia Schaufelberger**

Die Autorin ist ständige redaktionelle Mitarbeiterin des «Schweizer Arbeitgeber».

ein. Immer mehr Unternehmen und Organisationen versuchen nach dem Prinzip «Erfolg durch Werteorientierung» zu führen. Um eine werteorientierte Unternehmenskultur zu installieren, werden oft Unternehmens- und Führungsleitlinien verabschiedet. Dabei wird davon ausgegangen, eine Proklamation dieser Regeln und Ansprüche sowie eine Papierdokumentation seien ausreichend, um ihre Umsetzung in

den Unternehmensalltag zu erreichen. Oft werde dabei allerdings übersehen, dass die wirkliche unternehmerische Herausforderung erst nach dieser Phase entsteht, betonte sie.

«Werte-Management kann nur dann erfolgreich sein, wenn es ganzheitlich betrachtet und von der normativen Ebene der Unternehmensführung, über das strategische Management bis zum operativen Management getragen sowie von allen Mitarbeitenden glaubwürdig umgesetzt wird.»

Um sich der eigenen Werte bewusst zu werden, empfiehlt sich ein mehrstufiger Teamprozess:

1. Definition der Werte durch ein Leitungsteam
2. Reflektion der Werte durch die Leader einzelner Geschäftsgebiete
3. Integration der Werte in der gesamten Organisation.

## Praxisbeispiel «Bystronic»

Das in der Folge vorgestellte Unternehmensbeispiel «Bystronic» bezeichnete Anne Heintze, die sich auch in ihrem eigenen Coaching-Unternehmen mit Fragen der Potenzialentwicklung und -optimierung von Menschen in ihrem jeweiligen Arbeitsumfeld beschäftigt, als einen klassischen Fall: «Hier hat es ein Unternehmen lange Zeit versäumt, ein deutlich erkennbares Wertesystem aufzubauen.» Dass eine solche unternehmerische Haltung in der heutigen Zeit problematisch ist, erläuterte auch Manuela Stier, Direktorin der EIKV-Niederlassung in der Schweiz und Inhaberin der Kommunikationsagentur Stier Communications AG (Weiningen ZH). «Wenn Produkte und Dienstleistungen immer austauschbarer werden, rückt der emotionale Mehrwert in den Vordergrund.» Da ein eigenständiges Firmenprofil mit fassbaren Werten Wettbewerbsvorteile schaffe, müsse

die strategische Ausrichtung sowohl die Orientierung nach innen als nach aussen gewährleisten.

### Von der heterogenen ...

Bis ins Jahr 2000 war die «Kommunikation» für Bystronic ein unterentwickelter Bereich, der irgendwo zwischen dem Verkauf und dem Marketing angesiedelt war. Die Wirkung der isolierten und unkoordinierten Aktivitäten verpuffte ungenutzt. Entsprechend bescheiden waren die Erfolge. Erst die einsetzende Rezession auf den Märkten löste innerhalb der Geschäftsleitung einen *Sinneswandel* aus. Sie vertraute der Kraft der unternehmenseigenen Werte und erkannte in der Kommunikation das Werkzeug, diese weltweit vernetzt und umfassend vermitteln zu können. Geschäftsleitungsmitglied *Jean-Pierre Neuhaus*, der vor fünf Jahren neu ins Unternehmen kam, wurde damit beauftragt, die Corporate Communications

Manuela Stier, Direktorin der Schweizer EIKV-Niederlassung und Inhaberin der Stier Communications AG.



Anne Heintze, Geschäftsführerin des EIKV im Gespräch mit Prof. André F. Reuter, Vorstandsvorsitzender des EIKV (rechts von ihr), und weiteren Teilnehmenden.



Bilder: EIKV

zu einem neuen und eigentlichen Kompetenzzentrum der rund 1200 Mitarbeitende beschäftigenden Bystronic aufzubauen.

### ... zur integrierten Unternehmenskommunikation

In seinem praxisnahen Referat erzählte er, wie er und sein Team in den vergangenen Jahren die Kommunikation in den drei Produktionsstandorten Schweiz, Deutschland und China sowie in den rund 20 lokalen Vertriebs- und Servicegesellschaften integrierte und etablierte. CEO *Ferdi Töngi* gab ihm dazu die nötige Rückendeckung – eine Tatsache, die Jean-Pierre Neuhaus als unabdingbare Voraussetzung für den Erfolg des Projektes sieht. «Nur wenn das *Management zur Kommunikation steht*, kann daraus unternehmensweit ein *zentrales Führungsinstrument* werden.» Ebenso gehöre dazu der Mut, einzelne Prozesse im Unternehmen periodisch zu hinterfragen, wie dies bei Bystronic der Fall ist. Eines der sichtbarsten Ergebnisse ist der Umbau der Unternehmensstruktur,

die seither auf einer noch konsequenteren Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten auf die Kundenbedürfnisse basiert. Heute steht CEO *Ferdi Töngi* im Organigramm an unterster Stelle. Im Kästchen ganz oben steht der «Kunde». Auf diesen fokussiert sich, was die Mitarbeitenden leisten, erfinden, produzieren.

### Warum Wissen und Werte ...

Zwar steht und fällt jedes Unternehmen mit dem Erfolg seiner Kunden. Nur wenige sind jedoch bereit, diesen Weg so konsequent zu gehen wie Bystronic. Dies stellte *Prof. André F. Reuter* in seinen Ausführungen fest.

Als *Vorstandsvorsitzender des EIKV und Berater der EU-Kommission in Brüssel* befasst er sich unter anderem intensiv mit Methoden und Modellen, die es erlauben den Beitrag immaterieller Vermögenswerte in einem Unternehmen messbar zu machen. Dass solche Werte den Marktwert eines Unternehmens enorm steigern, sei vielen Führungskräften noch zu wenig bewusst, sagte er.



Ferdi Töngi, CEO der Bystronic, bei welcher das EIKV-Unternehmensseminar stattfand.

«Doch wir befinden uns auf dem Weg zur virtuellen Ökonomie.» Spätestens in einigen Jahren, wenn die Unternehmen der EU neben den materiellen auch die immateriellen Werte wie etwa das Wissen der

Mitarbeitenden, die Qualität des Managements oder den Wert einer Marke bilanzieren müssen, werde die Frage entscheidend: «Welche «social values» und «corporate values» machen mein Unternehmen wertvoll?» Dies Herausforderung gelte es in der Forschung und Praxis gemeinsam anzugehen.

### ... untrennbar miteinander verbunden sind

«Wissen schafft Werte und sichert Werte», betonte Prof. André F. Reuter in der Folge. Das heisst konkret: Wer die drei Komponenten Mensch (Unternehmens-, Kommunikations- und Lernkultur), Organisation (Geschäftsidee, -modell und -prozesse) und Technik (Infrastruktur, Hard- und Software) in Einklang bringt, schafft ein *erfolgreiches Werte- und Wissensmanagement*. Der heutige Erfolg von Bystronic veranschauliche diesen Zusammenhang: Letztlich war das Vorhaben ein kleinteiliges Puzzle, das zu einer komplexen integrierten Kommunikation zusammengefügt werden musste. Bis diese Anstrengungen deutliche

interne und externe Wirkungen entfalten, mussten einige Widerstände gelöst werden, bestätigte auch Jean-Pierre Neuhäus abschliessend. Als «Wanderprediger» musste er überzeugen und argumentieren und immer wieder aufs Neue erklären, warum die Dinge so gemacht werden, wie sie eben gemacht werden. Dass sich dieser Aufwand mit den Werten gelohnt hat, legen auch die Geschäftszahlen nahe: Seit dem *Paradigmawechsel in der Kommunikation* sei der jährliche Umsatz um durchschnittlich 15% gewachsen. Genauso wertvoll sei für ihn allerdings auch jene Rückmeldung eines Mitarbeitenden, der ihm vor einigen Wochen gesagt habe, er sei stolz, ein «Bystronicer» zu sein. ■

Claudia Schaufelberger

## Verpflegungsbeiträge



Schweizer Lunch-Check  
8027 Zürich  
Tel. 044 202 02 08  
Fax 044 202 78 89  
[www.lunch-check.ch](http://www.lunch-check.ch)

## Lunch-Checks sind erste Wahl.

Bis 180 Franken pro Monat von Sozialabgaben befreit.  
Erfahren Sie mehr unter [www.personalverpflegung.ch](http://www.personalverpflegung.ch).