

Der Wind, der Unternehmen beflügelt

Christian Rättsch, CEO von Saatchi & Saatchi in Deutschland, über den Wert, Werte zu leben und die neuen Anforderungen an das Personalmanagement. Von Heiner Sieger

Warum ist es für Unternehmen im digitalisierten Zeitalter existenziell, Werte zu haben und zu leben?
Wertorientierung und Werteorientierung sind ein und derselbe Kanon – das eine geht nicht ohne das andere. Wir leben in einer hintergründigen, durch soziale Medien transparenten Welt, in der Mitarbeiter, die Bedingungen im Unternehmen genauso diskutieren, wie Kunden das Unternehmen als Marke. Damit einher geht eine völlig neue Einstellung zu Marken und Unternehmen. Für Unternehmen und Manager geht es in hohem Maße darum, authentisch – also glaubwürdig – aufzutreten. Das Netz kann schnell überprüfen und entlarven, wenn Firmen das nicht tun. Das führt dann zu Misskredit.

Was meinen Sie mit authentisch konkret?
Ich begegne im Geschäftsleben noch häufig dem geklonten Managertyp: Sprache, Kleidungsstil,

Denkmuster, altherwürdige Erfolgsgewohnheiten, die auffällig gleichartig und der puren Leistungsorientierung geschuldet sind. Genau das ist nicht authentisch. Es reicht heute nicht mehr, als Führungskraft Leistungsmerkmale abzuklopfen und Respekt zu bekommen. Es geht vielmehr um emotionale Bindung, die Mehrwert schafft. Gefühle zeigen, das zählt neben Intelligenz mehr als früher und wird von den Menschen gesucht. Man schafft es dann, Menschen zu berühren, die sich einem sogar freiwillig anschließen. Das gilt gleichermaßen für Menschen, Unternehmen und Marken. Die echten, erfolgreichen Marken nenne ich daher „Lovemarks“, weil sie es ermöglichen, emotionale Bindungen zu Menschen aufzubauen. Zum Beispiel geht es bei der Marke „Merci“ um den Wert „Dankbarkeit“, aber überhaupt nicht um Schokolade.



Christian Rättsch ist CEO der Werbeagentur Saatchi & Saatchi Deutschland. Er liebt es, Kommunikation auf den Punkt zu bringen. Als Blogger befasst er sich auf christianraetsch.de mit der Vereinfachung des Lebens durch die Digitalisierung.

Worin manifestiert sich werteorientiertes Handeln?

Unternehmen müssen Menschen befähigen statt sie zu bevormunden. Auch die Marke muss Menschen zu etwas befähigen, dann ist eine enorme Wertsteigerung möglich. Viele Firmen im Silicon Valley ermöglichen, dass sich Mitarbeiter mit ihren Fähigkeiten maximal entfalten. Sie machen Stars und Botschafter aus ihnen, indem sie ihnen Foren geben, in denen sie sich präsentieren dürfen. Und die dürfen das sogar während der Arbeit tun. Bei uns wird derweil diskutiert, ob Mitarbeiter während der Arbeitszeit ins Netz gehen dürfen und sich zudem dort zu ihrer Arbeit äußern. Wer das untersagt, hat nicht erkannt, welchen Wert der Mitarbeiter hat. Natürlich kann man das als Bedrohung sehen. Aber ich kann den Menschen nicht halten, wenn er bei mir nicht zufrieden ist. Talentierten Mitarbeitern ist diese Offenheit ein wichtiger Wert.

Wie hängen für Sie Werte und Wertschöpfung zusammen?

Eine Marke gehört patentrechtlich dem Unternehmen, aber eigentlich gehört sie den Menschen. Die Marke „Abercrombie“ war die Inkarnation der Jugendmode. Aber die Menschen haben die Marke boykottiert, nachdem sich der CEO als Trottel geoutet und eine andere Sprache gesprochen hatte, als die Marke kommuniziert – nämlich: „Ich möchte keine hässlichen Kunden in meinen Läden sehen“.

Warum werden Unternehmen und deren Manager häufig wegen des Verstoßes gegen Werte kritisiert?

Ich glaube, wir haben ein Problem mit der Unterscheidung zwischen Wert- und Werteorientierung. Das eine bezieht sich auf die Leistung und den Ressourceneinsatz. Das andere beschreibt den inneren Antrieb, gemeinsam geteilte Werte. Genau diese Ebene finde ich in Gesprächen mit Managern am Seltensten. Das mag daran liegen, dass es wohl auch für Führungskräfte einfacher ist, die Leistungsebene zu beziffern als die Haltungsebene. Führung mit Werten heißt Bindung aufbauen und verlangt die Fähigkeit, mit anderen Menschen an gemeinsamen Zielen zu arbeiten, statt Ansage, Herrschen und Furcht verbreiten.

Was ändert sich, wenn Firmen auf Werte achten?

Das Warum ist wichtig. In Unternehmen, in denen Werte gelebt werden, spürt man fast körperlich einen gewissen Wind, der sie auch beflügelt. Optimal ist, wenn Menschen sich freiwillig einem Unternehmen anschließen, weil sie dessen Werte teilen.

Was bedeutet das für das Personalmanagement?

Alle Unternehmen sitzen in einer Differenzierungsfalle. Die Personalentwicklungsprogramme sämtlicher DAX-Unternehmen sind austauschbar. Um heute wertvolle Mitarbeiter anheuern zu können, braucht es neben der Leistungsebene etwas mehr, und zwar etwas, was die Menschen persönlich berührt. Fähigkeit und Performance sind natürlich immer wichtig. Aber viele Unternehmen stellen bei

Personalentscheidungen nie die Frage nach der Motivation des Kandidaten: Was ist sein persönliches Wertversprechen, was motiviert ihn?

Was wäre statt dessen besser?

Wir leben in der Sharing-Economy, das gilt auch für Unternehmen. Menschen wollen Teil einer Bewegung sein. Deshalb zieht es viele junge Menschen zu Start-ups. Der Wunsch, die Welt ein Stück besser zu machen, der gemeinsame Glaube, decken sich mit dem inneren Antrieb. Solche Menschen verteidigen ihr Unternehmen und ihre Marke auch in schlechten Zeiten. Wir sind konfrontiert mit einem Arbeitsmarkt, in dem 2025 die meisten Arbeitnehmer aus dieser „Generation unabhängig“ kommen. Das alte Gut der Gehaltsmaximierung spielt bei denen kaum noch eine Rolle. Wir brauchen einen Paradigmenwechsel des Personalmanagements.

Was genau sollte sich ändern?

Unternehmen brauchen mehr Mut, Vertrauen und eine neue wertschätzende Sicht auf die Mitarbeiter. Wer das nicht versteht, dem laufen die Talente weg – oder sie kommen erst gar nicht. Unternehmenslenker sollten verstärkt die persönlichen Beweggründe der Mitarbeiter nach vorne stellen. Sie sollten Menschen nicht mehr entlang der Linien und Strukturen einstellen. Sie müssen Menschen finden, die mit einem inneren Band zum Unternehmen und dessen Haltung und Werten stehen. Und darum herum müssen sie die Strukturen aufbauen und diese Menschen dann weitere passende Menschen finden lassen, die die gleichen Werte teilen.

Was sollten Unternehmen – auch in kritischen Situationen – tun, um werteorientiert zu handeln?

Werteorientierte Unternehmen sind langfristig aufgestellt, auf eine Weise, die auch Krisen überstehen kann, sofern es situative Krisen sind. Sie kennen und überprüfen regelmäßig ihre Werte. Es bedarf dazu einer gewissen Reflexion der öffentlichen Bewertung, Zulassen von Kritik, Zuhören bei Mitarbeitern und Kunden. Werteorientierung ist kein Allheilmittel, aber kann ein Turbo sein, wenn der innere Antrieb richtig justiert ist.

Was sind solche Werte, die weit tragen?

Steve Jobs hat gesagt: ‚Wir existieren, um die Menschen mit ihrem kreativen Potenzial zu verbinden‘. Er hat den kreativen Spieltrieb entfesselt. Das ist für mich der größte Wert: Den Menschen in den Mittelpunkt dessen zu stellen, was die Firma tut und ihn befähigen, etwas Kreatives zu tun. Apple ist mit dieser Grundeinstellung zum wertvollsten Unternehmen nach Börsenwert gereift.

Wie leben Sie bei Saatchi & Saatchi Werte?

Wir haben eine Bestimmung und ein genau definiertes Leitbild, einen Traum: Wir wollen gefürchtet werden für Ideen, die die Welt verbessern. Das gehen wir mit einem gemeinsamen Spirit an wie einst Muhammad Ali: „Nothing is impossible!“