

Von Piraten lernen?

Viele Unternehmen haben Werte für sich definiert. Häufig werden sie verordnet und ausschließlich für Imagezwecke genutzt. Cargoline geht einen anderen Weg: Das Netzwerk bezieht die Mitarbeiter in die Diskussion um Werte und die zukünftige strategische Ausrichtung ein.



► Stellen Sie sich Folgendes vor: Im 18. Jahrhundert – nach der Kolonialisierung Amerikas und im „Goldenen Zeitalter“ der Piraterie – sind Sie Hauptmann auf einem Piratenschiff, das viele Jahre überaus erfolgreich war. Ihre Männer hatten immer eine gute Beute und waren zufrieden mit Ihrer Führung. Seit einiger Zeit tummeln sich jedoch immer mehr Piratenbanden an den Küsten der Karibik und Südamerikas. Die meisten Schiffe, auf die Ihre Besatzung trifft, sind bereits geplündert. Ihre Männer sind zunehmend unzufrieden. Die ersten gingen beim letzten Landgang bereits von Bord und haben sich anderen Piratengruppen angeschlossen.

Spielerisch über Werte nachdenken

CargoLine-Geschäftsführer Jörn Peter Struck erzählt diese Geschichte gerne: Die Gesellschafter waren Anfang des Jahres aufgefordert, darüber nachzudenken, welche Werte eine erfolgreiche Kooperation auszeichnen und was für ihre Umsetzung notwendig ist. Weil eine Diskussion über Werte sehr abstrakt ist, wählten die Gesellschafter den „Umweg“ über Piraten, um anhand dieses konkreten Beispiels eigene Werte für die Kooperation herauszuarbeiten. Auch wenn Piraterie heutzutage weltweit geächtet ist und das Transport- und Logistikwesen zweifellos anderen Regeln folgt.

In dieser Art spielerisch über Werte nachzudenken, setzt viel Fantasie und Kreativität frei. „Selbst wenn Werte für Piraten im 18. Jahrhundert nicht auf ein modernes Logistikunternehmen übertragen werden können, war dieser Umweg sehr anregend“, meint Struck. Mehr als 100 Begriffe wurden gesammelt, auf CargoLine bezogen und Schritt für Schritt zusammengefasst. Herausgekommen sind fünf zentrale Werte, die zukünftig CargoLine weit in allen Partnerbetrieben gelten sollen:

- Partnerschaftlichkeit
- Verantwortung
- Leistungsstärke
- Zuverlässigkeit
- Innovationskraft

Mit dem Wert(e)transporter unterwegs

Die fünf Oberbegriffe dienen nur als erste Anhaltspunkte. Sie sind weder von der Kooperationszentrale noch von den Gesellschaftern definitiv vorgegeben oder formuliert. Vielmehr geht es darum, sich in den Partnerunternehmen über die Stichworte auszutauschen und die Anregungen möglichst vieler Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu einzuholen. Auf Postkarten sollen sie drei Fragen zu jedem der Werte beantworten: Wie wichtig ist er? Was bedeutet er für das Netzwerk? Was ist dafür noch zu tun? Auf einer zusätzlichen Karte besteht darüber hinaus die Möglichkeit, einen ganz persönlichen eigenen Wert zu nennen und ebenfalls besagte Fragen dazu zu beantworten. Auf Grundlage der Antworten werden die Werte anschließend exakt beschrieben.

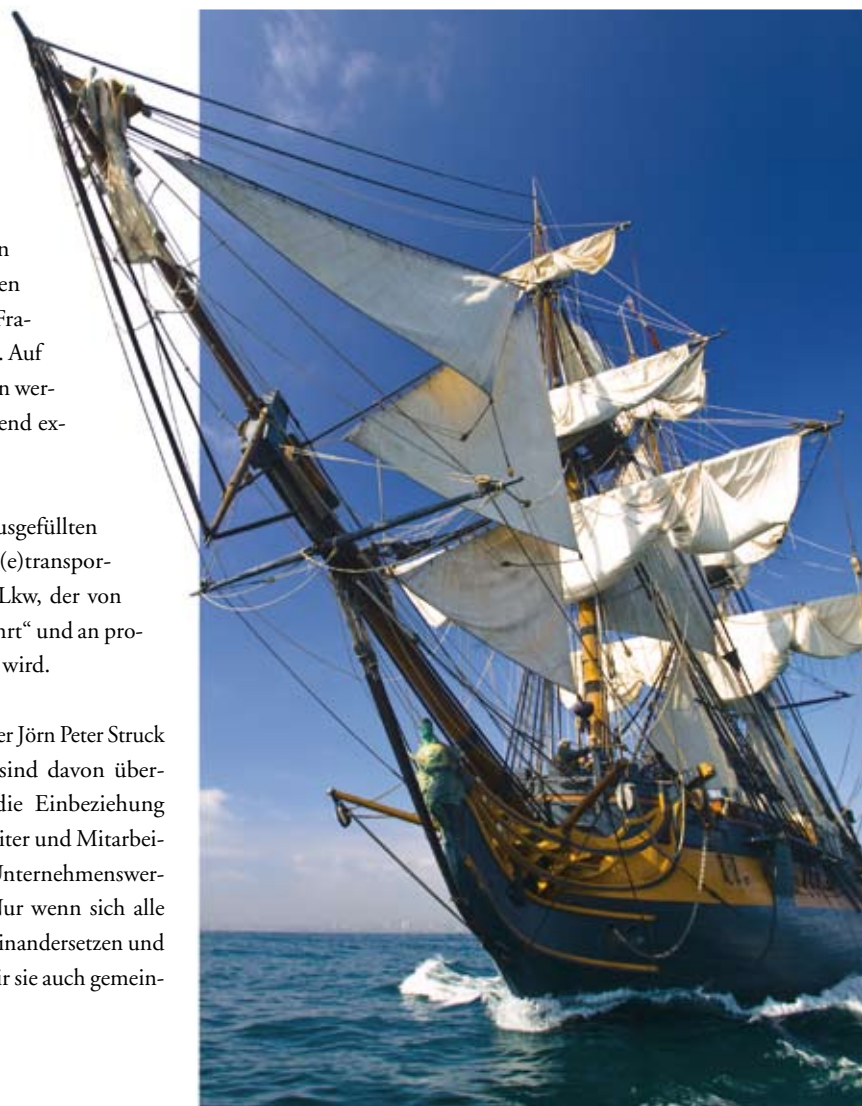
Für die Abgabe der ausgefüllten Karten steht ein Wert(e)transporter bereit – ein Modell-Lkw, der von Standort zu Standort „fährt“ und an prominenter Stelle platziert wird.

CargoLine-Geschäftsführer Jörn Peter Struck und die Gesellschafter sind davon überzeugt, dass nur über die Einbeziehung möglichst vieler Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich „wahre“ Unternehmenswerte entwickeln lassen. „Nur wenn sich alle mit unseren Werten auseinandersetzen und identifizieren, können wir sie auch gemein-

sam im Arbeitsalltag leben und glaubwürdig vertreten.“ Glaubwürdigkeit ist für ihn und die Gesellschafter ein wichtiges Stichwort. Denn Unternehmenswerte sind nur dann sinnvoll, wenn sie der Realität und dem Alltag entsprechen. „Deswegen müssen wir auch hinterfragen, wo wir bei den einzelnen Werten stehen und was wir tun müssen, um sie zu erreichen.“

Werte individuell und unverwechselbar präzisieren

Dass eine solche Einbindung der Mitarbeiter in einen Wertefindungsprozess noch längst keine Selbstverständlichkeit ist, zeigt eine relativ aktuelle Kienbaum-Studie*: Wohl haben viele Firmenlenker erkannt, dass Werte eine immer größere Bedeutung





Rege Teilnahme an der Wertediskussion in den Partnerbetrieben wie Interfracht ...

für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen haben, und sie deshalb in ihrem Leitbild fixiert. Allerdings sind diese Werte nur mäßig in den Firmen verankert, so ein Ergebnis der Untersuchung: Ein knappes Drittel bewertet die Umsetzung der definierten Werte als gut, 48 Prozent halten sie für teilweise gelungen, 19 Prozent erkennen deutliche Schwächen. Die Studie belegt darüber hinaus, dass es kaum eine spezifische Bestandsaufnahme der Unternehmenskultur gibt. Und: Aus den wenigen Erkenntnissen werden nur selten Maßnahmen zur Verbesserung abgeleitet und umgesetzt.

Umso wichtiger ist Struck und den Gesellschaftern, die fünf Wertebegriffe, die derzeit noch sehr allgemein sind und von vielen Unternehmen in Anspruch genommen werden könnten, durch die Mitarbeiter selbst für das Netzwerk individuell sowie möglichst unverwechselbar präzisieren zu lassen. „Damit alle sich darin wiederfinden und die Werte entsprechend leben können und vor allem wollen.“

Unternehmenswerte und strategische Ziele

„Jedes Unternehmen hat Werte, nach denen es seine Arbeit ausrichtet – ob es will

oder nicht, ob sie bewusst sind oder nur unterschwellig gelebt werden“, meint Struck. Diejenigen, die ihre Werte bewusst leben, können diese gezielt nutzen, um sich beim Kampf um die besten Köpfe vom Wettbewerb abzuheben. Unternehmen sind allerdings nur dann dauerhaft erfolgreich, wenn



... und Balter Logistics.

sie gemeinsame Werte langfristig verfolgen, sie für ihre strategischen Ziele und den unternehmerischen Erfolg nutzbar und zum Maßstab der gemeinsamen Arbeit machen.

Deswegen richtet sich die Kooperation parallel zur Wertediskussion auch strategisch neu aus. Denn seit der letzten Strategiefestlegung vor etwa sechs Jahren haben sich Branche, Marktumfeld und Kundenanforderungen grundlegend verändert. Ausgehend davon wurden unter anderem Netzsicherheit und Netzstabilität, die optimale Einbindung der europäischen Partner, Ausbau der Kontraktlogistik und Nachhaltigkeit als Ziele formuliert. Eine neue Unternehmenskultur mit gemeinsam entwickelten und tatsächlich gelebten Werten ist selbstverständlicher Bestandteil der strategischen Neuausrichtung.

„Diese Ziele können wir nur umsetzen, wenn sich die Mitarbeiter auf allen Ebenen damit identifizieren und entsprechend handeln“, so Struck. Die offene und kritische Diskussion über die Werte von CargoLine und darüber, wie sie erreicht werden können, soll dazu einen wichtigen Beitrag leisten. „Letztendlich werden auch unsere Kunden davon profitieren, wenn wir als Kooperation ein homogenes und stimmiges Bild vermitteln und sie uns an unseren Werten messen können.“

Seien Sie also schon heute gespannt auf die nächste Ausgabe der CargoTime, in der wir Ihnen das Ergebnis der Wert(e)transporter-Tour präsentieren werden. ◀

* Kienbaum-Studie: Unternehmenskultur 2009/2010 – Rolle und Bedeutung, Februar 2010