

# Wie entsteht die unternehmerische Grundhaltung?

**DEN UNTERNEHMER PRÄGT EINE BESONDERE HALTUNG:** Überzeugung, Bekenntnis und Handeln entsprechen den Werten, welche er langfristig mit seinem Schaffen bewirken möchte. Diese unternehmerische Grundhaltung ist nicht per se vorhanden, sie entspringt diversen Wurzeln und unterliegt einer ständigen Weiterentwicklung.

## Zentrale Grundwerte – das Fundament

Unternehmertum ist ein Lebenskonzept, damit langfristig angelegt und auf Kontinuität bedacht. Dies bedingt eine Grundhaltung, auch Unternehmertugenden genannt, welche auf einem zentralen Wertesystem aufbaut. Ziel ist, die unternehmerische und finanzielle Unabhängigkeit zu bewahren. Demzufolge denken Unternehmer in Generationen und unterliegen im Gegensatz zu Managern von börsenkotierten Gesellschaften nicht dem kurzfristigen Druck des Quartalsendes. Kurzfristig ausgelegtes Handeln und riskante Finanzakrobatik gehören ebenfalls nicht in das Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmers.

Unternehmerische Selbständigkeit verbunden mit Eigenverantwortung und Weitsicht sind zentrale Elemente: die Freiheit haben, Entscheidungen zu treffen, nach eigenen Vorstellungen zu gestalten und langfristig ein Lebenswerk zu schaffen. Die Übereinstimmung persönlicher Ziele mit den Unternehmenszielen führt zu einer hohen Identifikation mit dem Unternehmen und entsprechenden Prioritäten in der Lebensführung. Bei Leister gilt der Leitsatz: «Betriebsinteresse steht vor Eigeninteresse.» Damit wird der Unternehmer zum Vorbild, muss seine Bekenntnisse glaubwürdig und transparent vorleben, zu vollem Einsatz für sein Unternehmen bereit sein.

Unternehmertum ist soziale Interaktion und passiert nicht isoliert. Dies bedingt Haltungen, Werte und Handeln in Übereinstimmung mit anerkannten gesellschaftlichen Werten – eine Voraussetzung für langfristigen unternehmerischen Erfolg. Dabei spielen Wertschätzung, Achtung und Respekt im Umgang miteinander eine grosse Rolle. Der gesellschaftliche Status des Unternehmers verpflichtet zu Gemeinsinn und sozialer Verantwortung. Die Leistung eines Unternehmens für die Gesellschaft drückt sich nicht nur in werbe- und prestigeträchtigem Sponsoring aus. Die Verwurzelung am Ort des Unternehmens und die Verbundenheit mit der lokalen Gemeinschaft führen dazu, dass der Unternehmer auch in der Öffentlichkeit «auf dem Prüfstand» steht.

Wie entstehen die unternehmerischen Grundwerte, wie werden diese vermittelt und weiterentwickelt? Ein zentrales Wertesystem bildet das Fundament. Es entsteht aus Unternehmenstraditionen, bewusster Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Werten und ständigem Hinterfragen von Verantwortung und Unternehmerrolle.

## Unternehmertum liegt auch im Blut

Persönlichkeit und Charaktereigenschaften sind weitere Bausteine der unternehmerischen Grundhaltung. Woher gewisse Eigenschaften, Haltungen und Handlungsweisen kommen und wie weit diese durch Erziehung und gesellschaftliches Umfeld beeinflusst werden, lässt sich im Einzelnen nicht abgrenzen.

Das erfolgreiche «Prägen» eines Unternehmens bedingt Leistungsmotivation und Gestaltungswillen. Fähigkeiten wie Handeln aus eigenem Antrieb, Erkennen von Chancen, eigene Potenziale entwickeln, Grenzen verschieben und sich neu ausrichten orientieren sich an der Persönlichkeit. Wie ist es sonst erklärbar, dass es immer wieder erfolgreiche Unternehmer gibt, welche nicht aus einem unternehmerischen Umfeld kommen?

Ein Unternehmer ist auf sich gestellt und braucht ein starkes Rückgrat, um die Herausforderungen zu meistern. Er ist nicht kündbar oder abwählbar, kann sich nicht auf goldene Fallschirme, Care Teams oder gesellschaftliche Auffangnetze abstützen. Hierfür braucht es Risikobereitschaft gepaart mit Realitätssinn, Entscheidungsfreudigkeit und Mut zum Handeln. Eine gewisse Beharrlichkeit und Durchhaltewille müssen vorhanden sein, damit bei Hindernissen die langfristigen Ziele und die strategische Ausrichtung nicht aufgegeben werden.

## Footprints der Erziehung

Persönlichkeit und Charakter sind nicht nur Veranlagung. Diese werden auch durch Erziehung und Ausbildung geformt. Zahlreiche Footprints unserer Erziehung tragen nicht nur zur Lebens-



### Christiane Leister

Studium: Wirtschaftswissenschaften, Diplom Volkswirtin

#### Leister Process Technologies

Gegründet 1949 in Solingen/Deutschland,  
seit 1963 in Kägiswil/Obwalden

Tätigkeitsbereiche: Kunststoffschweißgeräte,  
Process-Heat-Komponenten, Lasersysteme,  
Gassensoren, Mikrooptiken

Märkte: Vertriebsnetz in 90 Ländern, 98% Export

Mitarbeitende weltweit:  
Leister 500, Sales- & Service-Center 450

[www.leister.com](http://www.leister.com)

**Christiane Leister** Inhaberin und CEO  
Leister Process Technologies, Kägiswil



tüchtigkeit bei, sie werden auch in unternehmerischen Werten und Verhaltensweisen verankert. Fundamentale Grundhaltungen werden uns bereits im Elternhaus vermittelt. So förderten meine Eltern Ehrlichkeit, Durchhaltevermögen und Verantwortung. Selbstführung und Selbstkontrolle gehören in jedes Ausbildungsprogramm. Fähigkeiten wie Ausdauer, Disziplin und emotionale Stärke beim Verarbeiten von Erfolgen und Rückschlägen sind erlernbar. Vorgelebt wurden in meinem Elternhaus auch Offenheit, Anstand und Respekt gegenüber anderen Menschen und Kulturen, wichtige Grundhaltungen in einem international tätigen Unternehmen.

#### Vorbilder als Wegweiser

Die unternehmerische Grundhaltung wird auch über die Vorbildfunktion weitergegeben. Dabei können Vorbilder ausserhalb der Wirtschaft eine Rolle spielen: Die Regeln des Benediktinerordens, welcher mit einem Werte- und Kontrollsystem eine Corporate Governance entwickelte, oder die traditionellen Werte des Schwingsports. Das Schwinger-Motto «Einigkeit macht stark» ist auch einer unserer Führungsgrundsätze mit dem Ziel, den Gemeininn zu fördern.

Bei Nachfolgeregelungen sind traditionelle Werte, Bekenntnisse und Verhaltensweisen des Unternehmers wegweisend. Es wird eine Unternehmenskultur geprägt, welche wie eine DNA die Bausteine für Werte und Handlungsgrundsätze des Unternehmens liefert. Systematische Implementierung und Weiterentwicklung erfolgt in Leitbildern und festgeschriebenen Wertesystemen. So wurden auf das Management übertragbare Unternehmertugenden wie Eigenverantwortung, Leistungs- und Durchhaltewille, Selbstmotivation, Vorbildfunktion und Handeln aus eigenem Antrieb in die Leister-Führungsgrundsätze übernommen. Leitsätze unseres Firmengründers wie «Wir lösen den Konflikt freundeidgenössisch» oder «Nicht ändern, sondern verbessern» werden heute noch gelebt.

#### Zeitgeist und Gesellschaftswerte

Wertesysteme und Handlungen von Unternehmern orientieren sich an allgemeingültigen gesellschaftlichen Werten. Diese können je nach Religion, kulturellem und politischem System unterschiedlich sein und sich im Laufe der Zeit ändern. Entsprechend folgt auch die unternehmerische Grundhaltung dem Wandel der zentralen moralischen Auffassungen.

Beispielsweise wird in den USA der erwirtschaftete Unternehmensprofit höher bewertet als in Europa, wo Mehrwert und Arbeitsplätzen eine grössere Bedeutung beigemessen wird. Wurde in der Vergangenheit der Shareholder Value, ein rein monetär ausgerichteter Wert, hoch gepriesen, so reden wir heute aufgrund der Erfahrungen in der jüngsten Vergangenheit über wertbasierte Ansätze des unternehmerischen Handelns. Die letzte Finanzkrise ist auch eine Krise der Werte und Ethik. Neu werden wieder Ehrlichkeit, Integrität und Transparenz als wichtigste Werte genannt. Die Bezeichnung «Der ehrbare Kaufmann» zu Zeiten der Hanse weist auf den geschichtlichen Stellenwert von wertorientiertem Handeln hin.

#### Treibende Kräfte der unternehmerischen Grundhaltung

Unternehmer zu sein, ist letztendlich eine persönliche Herausforderung, ein Lebenskonzept. Die Firma Leister ist immer «das Kind» des Unternehmensgründers gewesen, welchem er entsprechenden Stellenwert einräumte.

Der Unternehmer hat eine Vision, die ihn begeistert. Diese umzusetzen, etwas zu bewegen und bleibende Werte zu schaffen sind die treibenden Kräfte. Arbeit an sich gilt als Wert, Sinn und Lebenserfüllung. Motor ist der Wille, die eigenen Fähigkeiten unter Beweis zu stellen und vorhandene Potenziale weiterzuentwickeln. Unabhängigkeit und Entscheidungsfreiheit sowie die gesellschaftliche Verantwortung verpflichten, die unternehmerische Grundhaltung als Unternehmertugend zu leben, weiterzuentwickeln und weiterzugeben.