



Arbeitsmarktservice

Wertesteuerung in Betrieben

Forschungsprojekt für das AMS Österreich/ABI

Projektleitung AMS:
Dr. Reinhold Gaubitsch
Mag. Petra Tamler

Projektleitung ÖSB Studien&Beratung gGmbH:
Mag. Ehrenfried Natter



Wien, 31.01.2019

Impressum

Arbeitsmarktservice

Dienstleistungsunternehmen des öffentlichen Rechts

Treustraße 35-43

1200 Wien

Telefon: +43 1 33178-0

Durchführendes Unternehmen:

ÖSB Studien&Beratung gGmbH

Mag. Ehrenfried Natter, Dr. Rudolf Götz, Mira Nausner MA

Meldemannstraße 12-14

1200 Wien



Inhalt

| | |
|--|----|
| 1. Einleitung | 5 |
| 1.1. Kontext und Ziele der Studie | 5 |
| 1.2. Gegenstand und methodische Vorgehensweise | 6 |
| 1.2.1 Untersuchungsgegenstand | 6 |
| 1.2.2 Methodik | 7 |
| 1.3. Inhalt und Aufbau des Berichtes | 11 |
| 2. Literaturanalyse | 12 |
| 2.1 Eine Wertekultur für Unternehmen | 13 |
| 2.1.1 Vom Wertewandel zur passenden Unternehmenskultur | 17 |
| 2.2 Ansätze und Instrumente des Wertemanagements | 20 |
| 2.2.1 Phase 1: Ermittlung gelebter Werte | 21 |
| 2.2.2 Phase 2: Entwicklung von Zielwerten | 28 |
| 2.2.3 Phase 3: Werteeinführung und Werteprozess | 31 |
| 2.2.4 Das Wertecockpit von Friedrich Glauner | 33 |
| 2.3 Wertorientierte Führung | 37 |
| 2.4 Messung organisatorischer Werte | 39 |
| 2.5 Wertekultur in der Praxis | 44 |
| 2.5.1 Beispiel 1: Hilti AG | 45 |
| 2.5.2 Beispiel 2: dm-drogerie markt GmbH + Co. KG | 49 |
| 3. Fallstudien | 53 |
| 3.1 Fallstudie Unternehmen 1 | 54 |
| 3.1.1 Etablierung Wertekultur | 55 |
| 3.1.2 Etablierung Wertemanagement | 57 |
| 3.1.3 Unternehmenswerte für Motivation und Sinnstiftung | 59 |
| 3.1.4 Quantitative Steuerung und Wertesteuerung | 61 |
| 3.1.5 Tipps der InterviewpartnerInnen für die Einführung einer Wertesteuerung | 62 |
| 3.2 Fallstudie Unternehmen 2 | 64 |
| 3.2.1 Etablierung Wertekultur | 64 |
| 3.2.2 Etablierung Wertemanagement | 67 |
| 3.2.3 Unternehmenswerte für Motivation und Sinnstiftung | 70 |
| 3.2.4 Quantitative Steuerung und Wertesteuerung | 71 |
| 3.2.5 Tipps des/der InterviewpartnerIn für die Einführung einer Wertesteuerung | 71 |

| | |
|--|----|
| 4. Zusammenfassung | 73 |
| 4.1 Die Studie | 73 |
| 4.2.1 Literaturanalyse und Fallstudien | 73 |
| 4.2 Die Ergebnisse | 74 |
| 4.2.1 Geteilte Werte wollen gemeinsam erarbeitet werden | 74 |
| 4.2.2 Definierte Werte wollen mit Leben gefüllt werden | 75 |
| 4.2.3 Der Fisch fängt vom Kopf zu stinken an – auch im Wertemanagement | 77 |
| 4.2.4 Werden die gemeinsamen Werte gelebt? | 77 |
| 4.2.5 Wertemanagement gegen das „Arbeiten für die schöne Zahl“ | 79 |
| Literatur | 81 |
| Anhang | 85 |
| Leitfaden ExpertInneninterview | 85 |
| Leitfaden Hauptansprechperson / HR / Betriebsrat | 86 |

1. Einleitung

Die im Auftrag des AMS Österreich durchgeführte Studie befasst sich mit der Wertesteuerung in großen Organisationen/Unternehmen. Die zentrale Forschungsfrage lautet: Wie kann eine definierte Wertekultur in der Organisation – eine spezifische Unternehmenskultur – über den Einsatz von Ansätzen und Instrumenten des Wertemanagements etabliert und erhalten werden?

Zur Adressierung der Studien-Ziele wurde durch die ÖSB S&B 2018 eine Literaturanalyse und zwei Fallstudien mit großen Unternehmen durchgeführt. Die Ergebnisse der Studie sollen das AMS darin unterstützen, Möglichkeiten für eine Implementierung einer Steuerung durch Werte abzuwägen.

1.1. Kontext und Ziele der Studie

Identifikation aktueller Praxis der Wertesteuerung in Organisationen

Ziel der Studie ist die Analyse gängiger Praxis der Wertesteuerung in Organisationen. Aktuelle Trends zur Steuerung über Werte sollen aufbereitet sowie erfolgreiche Beispiele der Wertesteuerung in großen Organisationen identifiziert und die eingesetzten Verfahren und Instrumente dokumentiert werden.

Wertesteuerung wird in diesem Kontext definiert als „*Verfahren, das ein an den Werten einer Organisation orientiertes sinnstiftendes Agieren der MitarbeiterInnen unterstützt, fördert und sicherstellt*“. (Siehe Offerteinholung für Forschungsprojekt GZ: AMS/BGS/ABI/09211/GL:Wertesteuerung/2018)

Von besonderem Interesse sind in diesem Zusammenhang erfolgreiche Steuerungsregime, die eine Kombination aus Steuerung durch Werte mit einem quantitativen Steuerungssystem beinhalten. Diese Kombination soll ermöglichen, dass der Gesamtheit der Werte und Ziele einer Organisation entsprochen wird sowie dysfunktionale Effekte einer rein quantitativen Zielsteuerung vermieden werden.

Fünf Fragestellungen leiten die Studie

Die vorliegende Studie orientiert sich im Kontext dieser Ziele an folgenden **fünf zentralen Fragestellungen** (siehe ebd.):

- „Wie kann eine durchgehende Wertekultur geschaffen und erhalten werden?“
- Welche Instrumente zur Etablierung und zum Erhalt der Wertekultur gibt es?

- *Müssen zusätzliche Aufgaben sowie Konsequenzen und Reaktionen durch Führungskräfte und Management zur Schaffung und Erhaltung einer derartigen Kultur formuliert werden?*
- *Woran kann ein Unternehmen erkennen, dass diese Kultur gelebt wird bzw. wo es Verstöße gibt?*
- *Können Beispiele für erfolgreich gelebte Unternehmenskultur wie jene gegen Sexismus, Rassismus etc. – auch zur Bekämpfung des Phänomens des „Arbeitens für die schöne Zahl statt dem eigentlichen Unternehmenszweck“ herangezogen werden?“*

Möglichkeiten der Implementierung einer Steuerung durch Werte im AMS

Die Ergebnisse der Studie sollen das AMS darin unterstützen, Möglichkeiten für eine Implementierung einer Steuerung durch Werte abzuwägen.

Diese geschieht, indem die Studie aktuelle Trends, Strategien und Methoden der Steuerung von Organisationen durch Werte, des Wertemanagements, dokumentiert. Es werden im Rahmen der Studie jedoch keine Empfehlung bezüglich einer möglichen Implementierung im AMS erarbeitet.

1.2. Gegenstand und methodische Vorgehensweise

1.2.1 Untersuchungsgegenstand

Wertesteuerung in großen Organisationen/Unternehmen

Untersuchungsgegenstand ist die Wertesteuerung in großen Organisationen/Unternehmen. Ziel der „Wertesteuerung“, der „wertorientierten Unternehmensführung“ oder des „Wertemanagements“¹ ist die Herstellung einer definierten Wertekultur in der Organisation – einer spezifischen Unternehmenskultur, wenn auf Unternehmen fokussiert wird.

Werte werden in diesem Kontext folgendermaßen definiert:

„Werte lenken menschliche Handlungen. (...) Werte tragen und prägen das Unternehmen als ein soziales System, das sich mit seinen Werten seine eigene Wirklichkeit

¹ Die Begriffe „Wertesteuerung“, „wertorientierte Unternehmensführung“ und „Wertemanagement“ werden im Rahmen der vorliegenden Studie entlang der rezipierten relevanten Fachliteratur synonym verwendet.

schaft. (...) Die im Unternehmen gelebten Werte sind die Treiberkräfte, wie und in welcher Richtung sich das Unternehmen entwickelt. Sie legen sozusagen die Regeln fest, nach denen im Unternehmen gehandelt wird." (Glauner 2016, 42/43)

Eine spezifische „**Wertekultur/Unternehmenskultur**“² ist in jeder Organisation, in jedem Unternehmen immer vorhanden. Allerdings wird diese nicht immer explizit benannt, beobachtet oder beeinflusst. Wird versucht, zielgerichtet eine definierte Wertekultur herzustellen, die gegebene Wertekultur in eine bestimmte Richtung zu transformieren, sprechen wir von aktivem **Wertemanagement**, respektive einer wertorientierten Unternehmensführung.

Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes

Im Rahmen des Kick-Off-Meetings mit dem Auftraggeber wurde der Untersuchungsgegenstand „Wertesteuerung in großen Organisationen/Unternehmen“ einer thematischen Eingrenzung unterzogen.

Korrespondierend mit einer Fokussierung auf die Beantwortung der fünf Fragestellungen als Detailziele der Studie (siehe 1.1), wurden folgende Themenfelder der Wertesteuerung in Organisationen/Unternehmen als Untersuchungsgegenstand ausgeklammert:

- **Corporate Social Responsibility (CSR)** – der Beitrag von Unternehmen zur ökologischen und sozialen **Nachhaltigkeit**, wie z.B. prominent in M. E. Porter and M.R. Kramer (2011)
- **Unternehmensethik** – im Sinne der Ausrichtung von Organisationen/Unternehmen auf universelle ethische Standards. Prominent hier das Konzept „Ethik der Governance“ von J. Wieland (1999)
- **Compliance** – *„Compliance umfasst alle Maßnahmen zur Einhaltung von gesetzlichen und anderen Regeln, die dem Unternehmen extern vorgegeben sind, und die Ausarbeitung von Regeln, die sich das Unternehmen selber gegeben hat, sowie die dazu eingeführten Maßnahmen.“ (Behringer 2010, 32)*

1.2.2 Methodik

Entlang der Ziele der Studie wurden eine

- **Literaturanalyse** und

² „Unternehmenskultur“ wird in der einschlägigen Literatur sehr unterschiedlich definiert. Häufig genannte gemeinsame Nenner sind ihr kollektiver, sozialer Charakter, der über Werte und Handlungsmuster verhaltenssteuernd wirkt (Siehe hierzu u. a.: Schreyögg 1999, Kasper & Mühlbacher 2002, Collins 1994, oder Senge 1990).

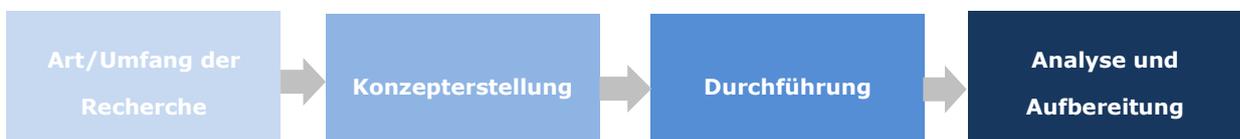
- **zwei Fallstudien**

entlang der in der Ausschreibung formulierten **fünf Fragestellungen** (siehe 1.1) durchgeführt.

Literaturanalyse

Die Literaturanalyse steht am Beginn des Forschungsprojektes, um einen Überblick über zentrale Trends, Ansätze, Tools und Praxisbeispiele der Wertesteuerung in Organisationen zu erhalten.

In Anlehnung an J. M. H. Brocke (2009) gliedert sich die angewandte Desk Research Methode in vier Phasen:



Definition von Art und Umfang der Recherche. Im Fokus der Literaturrecherche stehen Publikationen aus der Betriebswirtschaftslehre, der Managementliteratur sowie der Literatur zur Qualitätssicherung im deutschen Sprachraum. Internationale Literatur in englischer Sprache fließt primär an Stellen ein, wo Anliegen der Recherche nicht über den deutschsprachigen Diskurs abgedeckt werden können.

Ziel der Recherche ist die Identifikation und Aufbereitung von Trends und Ansätzen/Instrumenten der Steuerung durch Werte in großen Organisationen.

Konzepterstellung für die Recherche. Auf Basis eines ersten Überblicks über die Quellenlage wurde ein Recherchekonzept erstellt. Dieses enthält die Definition von relevanten Suchwörtern (Keywords), Datenbanken, Journalen etc. sowie die an die Quellenlage angepasste Vorgehensweise der Recherche.

Durchführung der Recherche. Durchführung der Literaturrecherche auf Basis des erstellten Recherchekonzepts.

Analyse und Aufbereitung der Ergebnisse. In einem ersten Schritt wurden mit Hilfe einer strukturierenden Inhaltsanalyse bestehende Inhalte identifiziert und anhand der festgelegten Vorgehensweise und der fünf Fragestellungen sortiert. In einer abschließenden zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurde das Textmaterial soweit reduziert, dass die wesentlichen Inhalte erfasst und ein überschaubarer Berichtstext entsteht.

Zwei Fallstudien

Zur Aufschließung und Auswahl von Unternehmen, die bereit sind, an der Erstellung von Fallstudien mitzuwirken, hat der Auftraggeber mehrere Kanäle gewählt: über das CSR-Dialogforum der Quality Austria, die WU Wien Departement of Socioeconomics, Institute for Multilevel Governance and Development, VOENIX, den Nachhaltigkeitsindex österreichischer Aktiengesellschaften sowie über Beiträge in Managementzeitschriften. Zusätzlich wurden Partnerfirmen (Unternehmensberatungen) des Auftragnehmers befragt, ob aus dem Kreis ihrer Kunden potenzielle Fallstudien genannt werden können. Die Kontaktaufnahme zu den Unternehmen erfolgte durch den Auftragnehmer.

Im Rahmen des Kick-Off-Meetings wurde mit dem Auftraggeber vereinbart, dass zumindest zwei große Unternehmen, keine Organisationen aus der Verwaltung und aus dem NPO-Bereich, recherchiert und vorgestellt werden sollten. Zusätzlich zu diesen beiden empirischen Fallstudien könnten ein bis zwei Fallbeispiele aus der einschlägigen Fachliteratur ergänzt werden.

Fragebogenentwicklung. Für die durchzuführenden ExpertInneninterviews wurde als Erhebungsinstrument ein offenes Leitfadenterview gewählt. Eine thematische Vorstrukturierung des Interviews ermöglicht, als kompetenter Gesprächspartner aufzutreten und alle relevanten Themenbereiche abzudecken.

Nach M. Meuser und U. Nagel (2009, 52) können narrative Passagen im Interviewverlauf wichtig sein, um Schlüsselstellen in der Tiefe herauszuarbeiten, stehen aber nicht im Zentrum des Interviews. Das Leitfaden gestützte ExpertInneninterview grenzt sich hier deutlich vom biographischen (narrativen) Interview ab. Dies auch, indem sich die gestellten Fragen auf Entscheidungen und Handlungen konzentrieren, um allgemeine, überpersönliche Prinzipien und Maxime der Entscheidungslogik rekonstruieren zu können. Die Person steht hier weniger im Fokus.

Der Frageleitfaden enthält offene, nicht standardisierte Fragen, um eine inhaltlichen Prädeterminierung zu vermeiden und sich situativ an die Gesprächssituation anpassen zu können.

ExpertInnen-Interviews. Zum Zweck der systematischen Beschreibung der zwei Unternehmen wurden ExpertInnen-Interviews mit Führungskräften aus den Bereichen:

- Nachhaltigkeitsmanagement,
- CSR-Bereich,
- HRD-Bereich sowie
- Betriebsrat durchgeführt.

Pro Institution wurden bis zu drei Personen interviewt. Der inhaltliche Fokus der Befragung lag dabei auf den fünf erkenntnisleitenden Fragestellungen, ergänzt um die Darstellungen der Funktion und Struktur der Institution und um die Frage der Bereitstellung von Informationen, Handreichungen oder Publikationen insb. auch zu angewandten Instrumenten.

Das Interview wurde persönlich face-to-face durchgeführt, um alle Kommunikationsebenen mitberücksichtigen zu können (Körpersprache). Der Interviewstil war neutral bis weich.

Die Dokumentation der ExpertInnen-Interviews erfolgte folgendermaßen:

- Notizen durch InterviewerIn
- Mitschnitt der Interviews (Aufbewahrung der Audio-Datei)

Auswertung und Berichterstellung. Die Auswertung und Analyse der ExpertInnen-Interviews erfolgte in Anlehnung an M. Meuser und U. Nagel (2009, 56f.) folgendermaßen:

| | |
|------------------------|---|
| Transkription | Exzerpt der relevanten Passagen des Interviewmitschnitts |
| Paraphrase | Sequenzierung des Textes nach thematischen Einheiten |
| Kodierung | Zuordnung der dokumentierten Passagen zu den identifizierten thematischen Einheiten |
| Thematischer Vergleich | Bündelung thematisch vergleichbarer Textpassagen der Interviews |
| Konzeptualisierung | Identifikation und Aufbereitung von Gemeinsamkeiten und Differenzen der Aussagen |
| Generalisierung | Verknüpfung der Sinnzusammenhänge zu Typologien und Bezugnahme zu anderen Wissensbeständen (insb. aus der Literaturanalyse) |

1.3. Inhalt und Aufbau des Berichtes

In der Einleitung (Kapitel 1) des vorliegenden Berichts werden die Ziele und der Untersuchungsgegenstand der Studie definiert und die methodische Vorgehensweise erläutert.

Kapitel 2 kommuniziert die Ergebnisse der Literaturanalyse. Der Aufbau des Kapitels orientiert sich an den fünf zentralen Fragestellungen/Detailzielen der Studie. Darüber hinaus werden zwei aus der Literatur ausgearbeitete, praktische Fallbeispiele beschrieben.

In Kapitel 3 folgt die Dokumentation der beiden empirisch erhobenen Fallstudien. Informationen zur Wertesteuerung zweier großer Unternehmen wurden mittels ExpertInneninterviews mit UnternehmensvertreterInnen erhoben und die Ergebnisse ausführlich dargestellt.

Das abschließende Kapitel 4 stellt eine Zusammenfassung der Studie dar. Hier werden die zentralen Ergebnisse der Studie zusammengefasst. Im Zuge der komprimierten Ergebnisdarstellung werden Literaturanalyse und Praxisteile (Praxisbeispiele aus der Literatur sowie die zwei empirischen Fallstudien) analytisch aufeinander bezogen.

2. Literaturanalyse

Die Auswahl der gesichteten Literatur orientiert sich an drei „Filtern“:

- Den fünf zentralen Fragestellungen der Studie laut Offerteinholung
- Den diskursprägenden Werken
- Der Aktualität der gesichteten Werke

Drei aktuelle, diskursprägende Werke wurden einer tieferen Analyse unterzogen

In der Aufbereitung der Literaturrecherche wurde korrespondierend mit der Zielsetzung der Studie (siehe Einleitung) der Fokus auf aktuelle, innovative Ansätze und Instrumente der Wertesteuerung in Unternehmen gelegt. Ziel ist hierbei, die Identifikation und Beschreibung als „interessant“ gewerteter Ansätze/Strategien/Instrumente, weniger die taxative Aufzählung einer Vielzahl von Beispielen und Methoden. Dieser Ausrichtung der Recherche folgend wurden drei aktuelle, diskursprägende Werke einer tieferen Analyse hinsichtlich des Untersuchungsgegenstandes unterzogen:

- Barrett, R. (2016) Wertorientierte Unternehmensführung. Cultural Transformation Tools für Performance und Profit, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg (Engl. Original: „The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit“, 2013 bei Routledge erschienen).
- Erpenbeck, J. und W. Sauter (2018) Wertungen, Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.
- Glauner, F. (2016) CSR und Wertecockpits. Mess- und Steuerungssysteme der Unternehmenskultur, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

Die fünf Fragestellungen der Offerteinholung strukturieren die Analyse

- Wie kann eine durchgehende Wertekultur geschaffen und erhalten werden? (Kap. 2.1 Eine Wertekultur für Unternehmen)
- Welche Instrumente zur Etablierung und zum Erhalt der Wertekultur gibt es? (Kap. 2.2 Ansätze und Instrumente des Wertemanagements)
- Müssen zusätzliche Aufgaben sowie Konsequenzen und Reaktionen durch Führungskräfte und Management zur Schaffung und Erhaltung einer derartigen Kultur formuliert werden? (Kap. 2.3 Wertorientierte Führung)
- Woran kann ein Unternehmen erkennen, dass diese Kultur gelebt wird bzw. wo es Verstöße gibt? (Kap. 2.4 Messung organisatorischer Werte)

- Können Beispiele für erfolgreich gelebte Unternehmenskultur wie jene gegen Sexismus, Rassismus etc. – auch zur Bekämpfung des Phänomens des „Arbeitens für die schöne Zahl statt dem eigentlichen Unternehmenszweck“ herangezogen werden? (Kap. 2.5 Wertekultur in der Praxis)

Die Literaturanalyse ist keine Toolbox

Die Literaturanalyse versammelt eine Reihe innovativer Ansätze und Instrumente des Wertemanagements. Diese werden in ihrer Zielausrichtung und Funktionsweise beschrieben. Wie diese Ansätze und Instrumente in der Praxis Schritt für Schritt implementiert werden können, wird nicht im Detail dargelegt, da diese Prozesstiefe in der gesichteten Literatur nicht kommuniziert wird. Dies mag daran liegen, dass die Implementierung vom jeweiligen organisatorischem Kontext und der Situation in den Unternehmen abhängig ist und/oder auch daran, dass dies eine „beraterische Leistung“ ist, die von den AutorInnen der Publikationen angeboten wird.

Es wurde jedoch im Rahmen der Studie versucht, diese Leerstelle über die ausführlich dokumentierten Praxisbeispiele und Fallstudien zu schließen.

2.1 Eine Wertekultur für Unternehmen

Das Konzept der „werteorientierten Unternehmensführung“ tauchte erstmals in den 1980er Jahren in den USA als „Shareholder Value“ auf. Als Namensstifter gilt Alfred Rappaport. Die Ausrichtung des Konzepts war klar betriebswirtschaftlich gewinnorientiert. Der Shareholder sollte seine Einlage maximieren (vgl. Ebeling 2007, 1).

Da der Trend zu „postmaterialistischen“ Werten bereits mit den ersten „Sättigungstendenzen“ der Industriegesellschaft in den späten 1960er spürbar wurde (siehe hierzu z.B. Ingelhard 1979), ist es wenig überraschend, dass der Begriff rasch eine starke Bedeutungsverbreiterung erfuhr.

Heute oszilliert der Begriff „werteorientierte Unternehmensführung“ zwischen einer breiten Palette von Bedeutungszuschreibungen und „Zielwerten“. Überspitzt gesagt stehen auf der einen Seite Ziele der (monetären) Wettbewerbsfähigkeit, auf der anderen Seite der Beitrag von Unternehmen zu einer gerechteren und ökologisch nachhaltigen Wirtschaft (respektive Welt).

Korrespondierend mit der Breite der Zielzuschreibungen werden unterschiedlichste Herausforderungen an Firmen identifiziert, zu deren Adressierung die über „werteorientierte Unternehmensführung“ respektive „Wertemanagement“ herzustellende „**Wertekultur**“ der Unternehmen einen Beitrag leisten soll. Diese Herausforderungen reichen von der nötigen Elastizität moderner Unternehmen, um disruptive Prozesse einer

globalisierten, hochtechnologisierten Wirtschaft erfolgreich managen zu können, über Branding Herausforderungen der Corporate Social Responsibility (CSR), bis zur MitarbeiterInnenmotivation und -bindung.

Werte sind an Personen gebunden und in gesellschaftliche „Werteströmungen“ eingebettet

Ein zentraler Aspekt der „werteorientierten Unternehmensführung“ ist, dass Werte nicht losgelöst von den im Unternehmen wirkenden Personen gedacht werden können (bzw. auch der Stakeholder im Umfeld des Unternehmens, wenn diese einen maßgeblichen Einfluss auf das Unternehmen haben):

- *„Werte sind Ordner der Selbstorganisation, d. h. sie bestimmen das individuell-psychische und sozial-kooperativ-kommunikative menschliche Handeln oder beeinflussen es zumindest sehr,*
- *können nicht instruktional vermittelt oder gelehrt werden; vielmehr ist die Interiorisation (Verinnerlichung) von Werten in Form eigener Emotionen und Motivationen durch einzelne Personen, durch die einzelnen Mitarbeiter der Schlüsselprozess jeder Werteaneignung und damit auch jedes wirksamen Wertemanagements,“ (Erpenbeck und Sauter 2018, 4)*

Werteorientierte Unternehmensführung wird dementsprechend immer zentral an den im Unternehmen wirkenden Personen, als „Träger der Unternehmenswerte“, ansetzen.

Ein weiterer zentraler Aspekt der „werteorientierten Unternehmensführung“ ist, dass Werte, wiewohl über das Medium Person im Unternehmen verankert, nicht losgelöst von aktuellen gesellschaftlichen Werteströmungen gesetzt werden können.

Wertewandel als Herausforderung für Unternehmen

Wenn über MitarbeiterInnenmotivation und unternehmerische Zielsteuerung per Wertekultur nachgedacht werden soll, ist es wichtig, den aktuellen Wertewandel zu berücksichtigen, der Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt. Im postmaterialistischen Zeitalter der „IndividualistInnen“ rangieren Werte wie „**Selbstverwirklichung**“ oder ein „sinnerfülltes Leben“ ganz oben auf der Agenda jener, die es sich leisten können – und das sind in hochentwickelten Industriegesellschaften viele. Unternehmen müssen ihren MitarbeiterInnen zunehmend mehr bieten als ein leistungsadäquates Einkommen.

Der Wertewandel von Defizit- zu Wachstumsbedürfnissen

R. Barrett (2016, 33) setzt in der Begründung dieser These bei A. Maslow (1943) an. Maslow – bekannt über die Maslowsche Bedürfnispyramide – unterscheidet zwei Grundtypen menschlicher Bedürfnisse: Defizitbedürfnisse (Grundbedürfnisse) und Wachstumsbedürfnisse (Existenzbedürfnisse). Die Befriedigung der Grundbedürfnisse

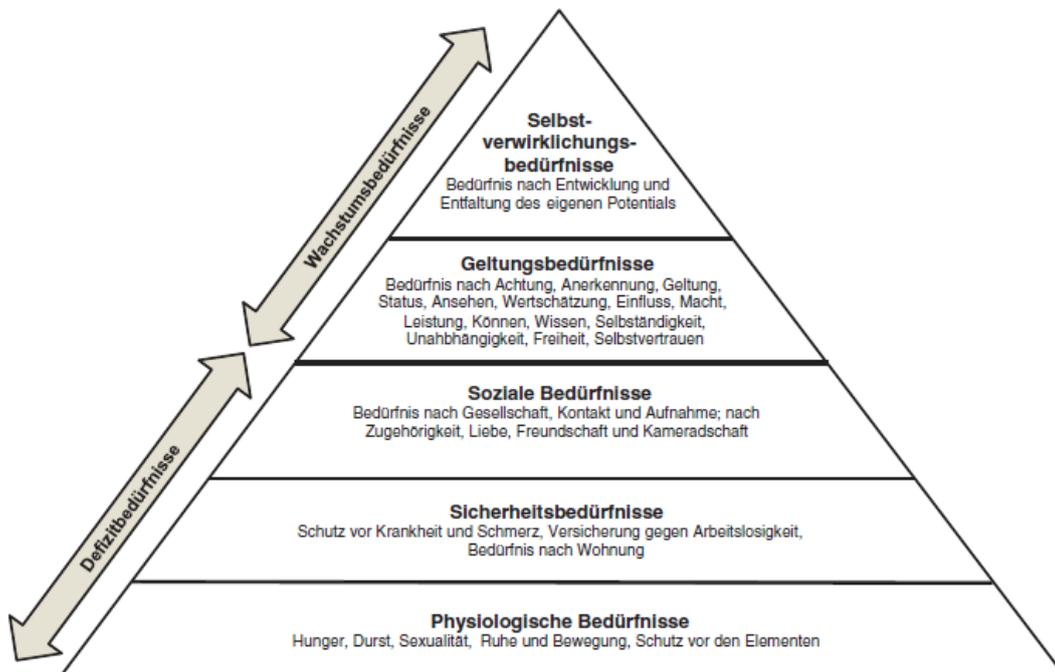
ist die fundamentale Voraussetzung, bevor Energie in die Befriedigung „nachgelagerter/höhergelagerter“ Bedürfnisdimensionen der Wachstumsbedürfnisse gesteckt wird. Die Befriedigung der Wachstumsbedürfnisse wiederum wird mit einem tiefergehenden Zufriedenheitsgefühl belohnt, für das auch ein hoher Einsatz (Zeit, Energie, etc.) in Kauf genommen wird. Erfolgreiche Unternehmen müssen also mehr bieten, als einen sicheren Arbeitsplatz:

„Ist Ihnen in Ihrer Organisation an einer loyalen, einsatzwilligen und kreativen Belegschaft gelegen, dann müssen Sie dafür sorgen, dass Ihre Mitarbeiter in der Lage sind, ihre Defizitbedürfnisse zu befriedigen, und Sie müssen ihnen darüber hinaus Angebote und Möglichkeiten bieten, wie sie ihre Wachstumsbedürfnisse verfolgen und befriedigen können. Sie müssen also (...) Strukturen und Prozesse schaffen, die es Ihren Mitarbeitern ermöglichen,

- *sich um ihre Familien zu kümmern*
- *Freundschaften zu schließen mit den Menschen, mit denen sie arbeiten*
- *Herausragendes darin zu leisten, was sie am besten können*
- *Autonomie zu erlangen und weiterzuentwickeln*
- *authentisch zu werden und ihrem Leben einen Sinn zu geben*
- *durch ihre Arbeit einen wesentlichen Beitrag zu leisten und*
- *wenn möglich, etwas von bleibender Wirkung zu schaffen.*

Das ist es, was eine werteorientierte Organisation kennzeichnet.“ (Barrett 2016, 28)

Maslows Bedürfnispyramide



(aus Glauner 2016, 46)

Die auf Maslow aufbauende Analyse einer Fokusverschiebung in der Werteentwicklung von R. Barrett (2016, S. 33) findet auch in weiteren Studien ein Echo. M. Morner und C. Jung (2016, 240) weisen etwa darauf hin, dass entsprechende Studien einen Wertewandel in Bezug auf **organisationale Werte** zeigen:

„(...) So zeigte sich bis Ende der neunziger Jahre noch eine Präferenz für die stabilen Dimensionen, also Internal Process und Rational Goal (vgl. Buenger 1996). Betrachtet man hingegen neuere gesellschaftliche Bestrebungen und die jüngere Werteentwicklung, zeigt sich ein Wandel von den eher materialistischen hin zu post-materialistischen Werten. Der Fokus verschiebt sich also von der Sicherung des Überlebens hin zu Werten der Selbstverwirklichung (vgl. Delhey 2010; Inglehart/Welzel 2010). Diese Fokusverlagerung lässt vermuten, dass Mitarbeiter immer mehr Offenheit und Mitbestimmung verlangen.“

Drei zentrale Faktoren für MitarbeiterInnen-Engagement

Korrespondierend mit dieser Werteververschiebung postulierte D. Pink (2010, 90 ff.) drei hauptauschlaggebende Faktoren für MitarbeiterInnen-Engagement:

- Selbstbestimmung
- Meisterschaft (etwas immer besser beherrschen)
- Sinn

2.1.1 Vom Wertewandel zur passenden Unternehmenskultur

Wenn es darum geht, diese Werteverstärkung, die „neuen Ansprüche“ und die neuen „Motivationsanreize“ für MitarbeiterInnen (wie auch für Führungskräfte) in die Unternehmenssteuerung zu integrieren, kommt der Faktor **„Unternehmenskultur“** ins Spiel.

„Die Unternehmenskultur und die in ihr liegenden Werte sind von hoher Bedeutung dafür, ob sich Mitarbeiter im Unternehmen heimisch fühlen und sich mit diesem identifizieren. Hat der Einzelne den Eindruck, dass das, was ihm selbst wichtig und bedeutsam erscheint, auch vom Unternehmen angestrebt wird, dann wird er sich dort zuhause fühlen und seine Energie vorbehaltlos in den Dienst des Unternehmens stellen.“
(Rosenstiel 2007, 123)

Der Begriff „Unternehmenskultur“ wird generell als „schwammige Begrifflichkeit“ verwendet – ohne ein zugrundeliegendes, disjunktes und innerhalb der Community weitgehend geteiltes Theoriekonzept. Unternehmenskultur wird in der einschlägigen Literatur sehr unterschiedlich definiert. Häufig genannte gemeinsame Nenner sind ihr kollektiver, sozialer Charakter, der über Werte und Handlungsmuster verhaltenssteuernd wirkt (Siehe hierzu u. a.: Schreyögg 1999, Kasper & Mühlbacher 2002, Collins 1994, oder Senge 1990).

Das zentrale Element einer „erfolgreichen Unternehmenskultur“ ist der Moment der positiven Identifikation der MitarbeiterInnen und Führungskräfte mit dem Unternehmen – den „Werten“ des Unternehmens.

Der Werte-Fit als Dreh und Angelpunkt des Wertemanagements

Die Übereinstimmung zentraler Eigenschaften und Einstellungen zwischen Personen (MitarbeiterInnen, Führungskräften) und Unternehmen wird in der Werteforschung als „Person-Organisation-Fit“ („Werte-Fit“) bezeichnet (siehe Morner und Jung 2016, 236). Die prominenteste Definition des Werte-Fit stammt von A. L. Kristof (1996, 4ff.):

„Compatibility between people and organizations that occurs when at least (a) one entity provides what the other needs, (b) they share similar fundamental characteristics, or (c) both“.

Unternehmenswerte werden nach innen über Selektionsprozesse (Auswahl der im Unternehmen tätigen Personen) und Sozialisationsprozesse (über Schulungen, Seminare, Vorbildwirkung des Verhaltens von KollegInnen) angeeignet (vgl. Morner und Jung 2016, 241).

Gemäß M. Morner und C. Jung (2016, 241) belegen zahlreiche Studien und Meta-Analysen positive Effekte eines Werte-Fit zwischen MitarbeiterInnen und/oder Führungskräften und ihren Unternehmen – insbesondere betreffend Commitment, Arbeitszufriedenheit und Kündigungsrate (siehe Kristof-Brown et al. 2005; Verquer et al. 2003). Die Frage nach der Wirkungsweise dieser positiven Effekte bleibt jedoch unklar (siehe Edwards and Cable 2009). Neben den positiven Effekten eines Werte-Fit, sind auch die negativen Effekte eines mangelnden Werte-Fit gut belegt:

„Studien zeigen, dass ein mangelnder Werte-Fit zwischen Mitarbeiter und Unternehmen nicht nur zu Demotivation, sondern auch zum Wechsel des Arbeitsplatzes führen kann. Mit niedrigeren moralischen Standards bzw. mit hohen Wertediskrepanzen im Unternehmen steigt der Kontrollaufwand – ganz abgesehen davon, dass heute viele Zusammenhänge aufgrund ihrer Komplexität ohnehin nicht mehr kontrollierbar sind. Eine rein hierarchische Steuerung mit immer mehr Regulierung und Compliance reicht also nicht.“ (Brink, Heidbrink und Morner 2016, 3)

Korrespondierend mit der gut dokumentierten Wirkung eines Werte-Fit, finden sich in der einschlägigen Literatur zahlreiche Strategien, Konzepte und Anleitungen zur Herstellung eines Werte-Fit zwischen MitarbeiterInnen/Führungskräften und dem Unternehmen. Zwei prominente Ansätze seien hier exemplarisch vorgestellt:

(1) Vom Wertemanagement zur Wertekultur nach J. Erpenbeck und W. Sauter (2018)

Die Herstellung oder auch Neuorientierung einer Unternehmenskultur wird über die Arbeit an den geteilten „Werten“ des Unternehmens geleistet – dem sogenannten „Wertemanagement“.

J. Erpenbeck und W. Sauter (2018, 16) zufolge können Werte nicht direkt gemanagt werden. Organisationen können aber den Rahmen gestalten, in dem Werte auf der Ebene der Organisation und der Teams selbstorganisiert verinnerlicht werden.

„Das Wertemanagement ist ein System von Maßnahmen zur Gestaltung, Steuerung sowie Weiterentwicklung der selbstorganisierten Werteaneignung und -entwicklung auf individueller, teambezogener und organisationsbezogener Ebene, um die strategischen Ziele der Organisation zu erreichen.“ (ebd., 15)

Gemäß J. Erpenbeck und W. Sauter (2018, 20) sollte ein Wertemanagement mit dem Ziel einer Veränderung der Organisationskultur folgende Arbeitsschritte durchlaufen:

- *„Erstens einen werteorientierten Entwicklungsauftrag aus der Strategie der jeweiligen Organisation ableiten.*
- *Zweitens bedarfsgerechte Wertemodelle, immer zusammen mit betroffenen Fach- und Führungskräften, erarbeiten und dabei die eigenen Entwicklungsprozesse als*

Bestandteil des gemeinsamen Veränderungsprozesses sehen, den man maßgeblich mitgestalten will.

- *Drittens gemeinsam mit einem Wertemanagement-Team Entwicklungsrahmen schaffen, die eine selbstorganisierte, kollaborative Entwicklung aller Mitarbeiter im Prozess der Arbeit und im Netz möglich machen. Dabei Lern- und Arbeitsprozesse konsequent miteinander verknüpfen.*
- *Viertens allen Mitarbeitern ermöglichen, ihre Werteziele auf Basis der Wertemessungen in Abstimmung mit ihren Führungskräften selbstorganisiert zu definieren und ihre Entwicklungsprozesse im Prozess der Arbeit selbst zu planen und umzusetzen.*
- *Fünftens neben formellen Lernangeboten Wissensmanagement-Tools zur konsequenten Teilung, Nutzung und Entwicklung von Erfahrungswissen aller Mitarbeiter anzubieten.*
- *Sechstens das kollaborative Arbeiten und die gemeinsame Entwicklung, eine Netzbildung aller Beteiligten, durch geeignete Systeme und Initiativen fördern; dabei wird es sich meist, aber keineswegs ausschließlich, um digitale Netzwerke handeln."*

(2) Kulturwandel im Unternehmen nach R. Barrett (2016)

R. Barrett (2016, 66/67) definiert vier zentrale Bedingungen oder Faktoren, um einen Prozess des unternehmerischen Kulturwandels erfolgreich durchzuführen:

- *„Personal Alignment: Die Worte, Taten und Verhaltensweisen der Einzelnen müssen in Einklang stehen mit ihren Werten und Überzeugungen. Das ist besonders wichtig bei Führungskräften. Führungskräfte müssen glaubwürdig sein und tun, was sie sagen, weil sonst in der Organisation Verwirrung statt Ausrichtung herrscht.*
- *Structural Alignment: Die verkündeten Werte und Überzeugungen der Organisation, wie sie ihren Ausdruck finden in den Leitwerten, der Mission, der Vision und den Verhaltensweisen der Organisation müssen in den Strukturen, Vorschriften, Verfahrensweisen und Anreizen abgebildet werden. Mit anderen Worten, die Organisation als ganze muss tun, was sie sagt.*
- *Values Alignment: Die persönlichen Werte der Mitarbeiter und die gelebten Werte der Organisation müssen angeglichen werden. Die Mitarbeiter müssen sich in der Organisation zuhause fühlen, damit sie sich mit ihrer ganzen Persönlichkeit in die Arbeit einbringen können. Es darf keine Angst geben. Es muss ein Gespür für Selbstbestimmung, Gleichberechtigung, Verantwortlichkeit, Fairness, Offenheit, Transparenz und Vertrauen vorherrschen.*
- *Mission Alignment: Die Rollen und Pflichten der Mitarbeiter müssen in Einklang gebracht werden mit den Vorstellungen der Mitarbeiter vom Zweck ihres Tuns oder ihrem Talent. Auch das Niveau der Komplexität ihrer Aufgaben muss in Einklang*

stehen mit der vom jeweiligen Mitarbeiter erreichten Stufe seiner persönlichen Entwicklung, und die Mitarbeiter müssen das Gefühl haben, dass sich die Organisation auf dem richtigen Weg befindet."

Die drei Ebenen der Unternehmenskultur

Gemäß E. H. Schein (2004, 31), dessen Modell vielfach rezipiert wird, können drei Ebenen der Unternehmenskultur unterschieden werden, die miteinander interagieren:

- Sichtbare Artefakte und Äußerungsformen (Gebäude, Logos, Duktus ...)
- Propagierte Werte (Leitbilder, Ziele ...)
- Grundlegende unausgesprochene Annahmen (Unbewusste Überzeugungen ...)

2.2 Ansätze und Instrumente des Wertemanagements

Allgemeine Prinzipien des Wertemanagements

J. Erpenbeck und W. Sauter (2018, 81) heben hervor, dass aus systemischer Sicht für ein **Wertemanagement** in Organisationen folgende **Merkmale** gelten müssen:

- *„Werte lassen sich immer nur im konkreten Entstehungs- und Wirkungszusammenhang verstehen*
- *Wertungen können nicht vollständig von außen gelenkt und gesteuert oder gar vorsätzlich geschaffen werden*
- *Das Wertesystem kann prinzipiell nicht prognostiziert werden*
- *Werte helfen, sich in den komplexen Strukturen und Prozessen der Organisation und ihrer Umgebung auch ohne vollständige Informationen zurecht zu finden und zu handeln*
- *Unterschiedliche Werte können friedlich nebeneinander existieren, sich aber auch heftig bekriegen*
- *Jedes Handeln wirkt auf das Wertesystem selbst zurück und ist Ausgangspunkt weiteren Handelns*
- *Werte entwickeln sich gemeinsam aus und mit ihrer Umwelt*
- *Das human-soziale System einer Organisation ist immer wert- und willensgesteuert und beruht auf Kommunikation, Symbolen und Mitarbeiterentwicklung."*

Des Weiteren betonten Erpenbeck und Sauter (2018, 88), dass ein Wertemanagement die Unterschiede der Werte auf „**organisationaler, teambezogener und individueller Ebene**“ verbinden muss. „Die zukünftigen Werte, die sich dann tatsächlich ent-

wickeln, lassen sich dabei prinzipiell nicht voraussehen und vorhersagen.“ Ein anvisierter Wertewandel tritt erst ein, wenn sich „Denken und Handeln der Mitarbeiter und Führungskräfte einer Organisation verändern“, also die immer vorhandene Organisationskultur eine wahrnehmbare Veränderung erfährt.

Die drei Phasen des Wertemanagements

Die Ansätze und Instrumente des Wertemanagements sind zahlreich und vielfältig. Vielfach stecken hinter den unterschiedlichen Ansätzen und Instrumenten jedoch weitgehend ähnliche Konzepte. Das Management von Werten – also die Herstellung einer definierten Unternehmenskultur – durchläuft der gesichteten Literatur zufolge einen spezifischen Prozess, der in drei Phasen geteilt werden kann:

- Phase 1: Ermittlung der gelebten Werte
- Phase 2: Entwicklung von Zielwerten
- Phase 3: Implementierung und kontinuierlicher Werteprozess (teilweise inklusive Beobachtung/Messung)

Die innerhalb der jeweiligen Phasen eingesetzten Strategien variieren je nach Ausrichtung der zugrundeliegenden „Denkschule“ – beispielsweise hinsichtlich des Fokus auf einen demokratischen Entscheidungsfindungsprozess – weisen jedoch große Überschneidungen bei den eingesetzten Instrumenten auf.

Nachstehend werden einige ausgewählte Ansätze des Wertemanagements entlang der drei Phasen vorgestellt. Deziert nicht im Fokus stehen hierbei Ansätze wertorientierter Unternehmensführung, die sich durch ihre hohe Praxisrelevanz auszeichnen (vgl. Steinhaus und Kraft 2013, 63), da diese im AMS bereits zur Anwendung gelangen:

- das Konzept der Corporate Governance
- das Konzept der Balanced Scorecard und
- das Konzept der European Foundation for Quality Management (EFQM)

2.2.1 Phase 1: Ermittlung gelebter Werte

Die erste Stufe eines Wertemanagement-Prozesses stellt die Erhebung der vorhandenen, gelebten Werte im Unternehmen dar (siehe hierzu u. a. Daxner 2005, 14/22). „Klassische Instrumente“ sind in diesem Rahmen Persönlichkeitsprofile und Fragebögen.

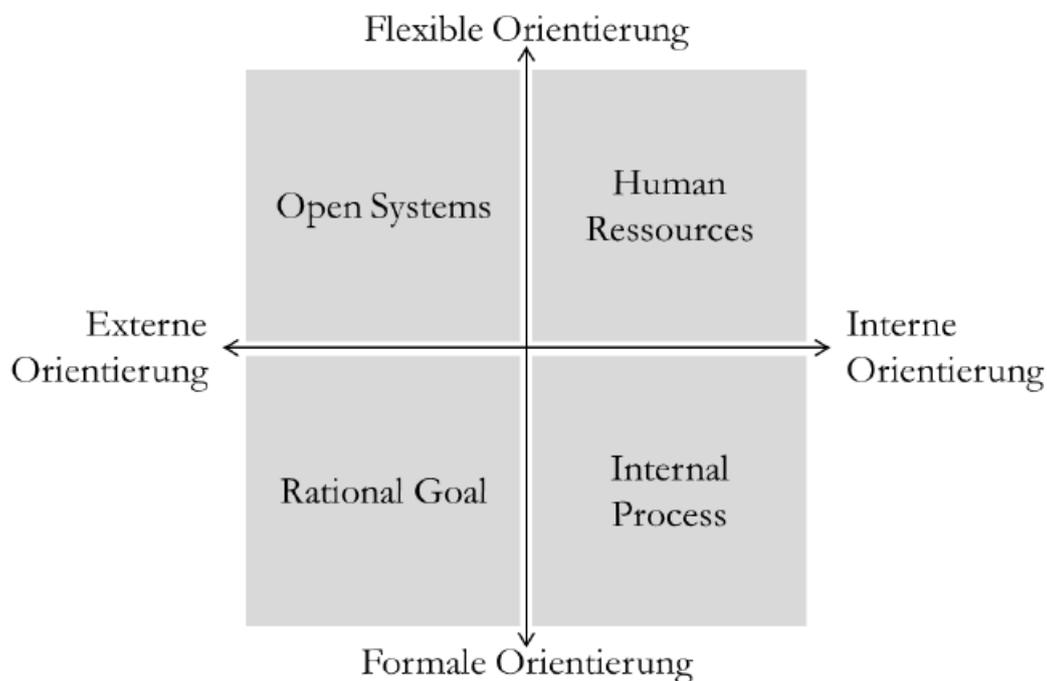
Das Competing-Values-Model von Quinn und Rohrbaugh

Im Zuge der Werteerhebung kann beispielsweise auf ein weit verbreitetes Modell der organisationalen Werteforschung – das Competing-Values-Model von Quinn und Rohrbaugh (1983) – zurückgegriffen werden.

Quelle der nachstehenden Skizze: M. Morner und C. Jung (2016, 239ff.)

Quinn und Rohrbaugh ordnen die in Organisationen existierenden Werte anhand von zwei Wertachsen: „Externe“ versus „interne Orientierung“ und „formale“ versus „flexible Orientierung“. Die „externe/interne Orientierung“ beschreibt, inwiefern Unternehmenswerte auf äußere Kriterien (wie z.B. KlientInnen) bzw. innere Faktoren (wie z.B. MitarbeiterInnen) ausgerichtet sind. Die „formale/flexible Orientierung“ hingegen zeigt, wie stark die Werte des Unternehmens auf Stabilität (wie z.B. fixe Regeln, standardisierte Prozesse) oder auf Veränderung (z.B. Innovationen, flexible Prozesse etc.) abzielen. Aus diesen Achsen mit jeweils zwei Polen ergibt sich eine Kreuztabelle, die die Werte-Dimensionen abbildet:

Competing-Values-Model



*Abbildung 1: Dimensionen und Achsen im Competing-Values-Model
(Quelle: in Anlehnung an Quinn/Rohrbaugh 1983)*

Quelle: Morner und Jung (2016, 239)

In der Erhebung/Analyse der gegebenen Unternehmenswerte kann jeder erhobene Wert anhand der beiden Orientierungsachsen beschrieben und einer Werte-Dimensionen (= Quadrant in der Kreuztabelle) zugewiesen werden. Die Werte-Dimensionen werden im Modell folgendermaßen benannt:

*„**Human Resources** setzt sich aus flexiblen und internen Orientierungen zusammen und beschreibt Werte, die z.B. auf Wertschätzung und Weiterentwicklung der Mitarbeiter, Partizipation, Offenheit sowie Kohäsion abzielen.*

***Internal Process** hingegen beschreibt formale und interne Orientierungen, welche sich durch Stabilität von Prozessen, Kontinuität, Prozesskoordination und Bürokratie auszeichnen.*

***Rational Goal** lässt sich durch formale sowie externe Orientierungen beschreiben und geht mit Leistungsorientierung, Gewinnmaximierung, Effektivität sowie Shareholderorientierung einher.*

***Open Systems** hingegen setzt sich aus flexiblen und externen Orientierungen zusammen, bei denen Innovationen, Kundenorientierung, Weiterentwicklung und strategische Visionen im Fokus stehen" (vgl. Cameron and Quinn 2011; Strack 2012).*

Dieses aus der Werteforschung stammenden Competing-Values-Model von Quinn und Rohrbaugh kann nicht nur im Rahmen der Erhebung von bestehenden Unternehmenswerten ein unterstützendes Instrument sein, sondern darüber hinaus auch im Rahmen der Werteentwicklung sowie Werteimplementierung Orientierung geben.

Die Cultural Transformation Tools (CTT)

Ein weiteres Instrument stellen die Cultural Transformation Tools (CTT) dar. Verschiedene Tools zielen primär darauf ab, die Werte von Organisationen zu erheben und in einem Modell der „Sieben Ebenen des Bewusstseins“, das von R. Barrett 1996 in Anlehnung an Abraham Maslows Hierarchie der Bedürfnisse entwickelt wurde, abzubilden. Barrett unterscheidet dabei zwischen den Ebenen des **persönlichen** und des **organisationalen** Bewusstseins (siehe die beiden folgenden Grafiken):

Die sieben Ebenen des organisationalen Bewusstseins

Seven Levels of Organisational Consciousness



Quelle: <https://www.valuescentre.com/our-products/products-organisations/cultural-values-assessment-cva> (aufgerufen am 19.11.2018)

Die sieben Ebenen des persönlichen Bewusstseins

Tabelle 5.2 Die sieben Ebenen des persönlichen Bewusstseins

| <i>Bewusstseinssebenen</i> | <i>Bedürfnisse und Handlungen</i> | <i>Entwicklungsaufgabe</i> |
|----------------------------|---|--|
| 7 Dienen | Durch Dienst an der Menschheit und das Bemühen um die Erhaltung der lebenserhaltenden Systeme der Erde für die Organisation eine langfristig gesicherte Zukunft erreichen | <i>Dienen:</i> das Wohl des Planeten und der Gesellschaft für künftige Generationen sicherstellen |
| 6 Einen Unterschied machen | Durch Zusammenarbeit mit anderen Organisationen sowie den Gemeinwesen dort, wo die Organisation tätig ist, die Resilienz der Organisation sicherstellen | <i>Zusammenarbeiten:</i> sich im Interesse gegenseitiger Unterstützung und des Nutzens für alle Beteiligten mit anderen gleichgesinnten Organisationen und Gemeinwesen zusammentun |
| 5 Innerer Zusammenhalt | Durch Einstimmung der Mitarbeiter auf eine Reihe gemeinsamer Werte und eine inspirierende Zukunftsvision die Fähigkeit der Organisation zu kollektivem Handeln stärken | <i>Zusammenhalt schaffen:</i> eine inneren Zusammenhalt schaffende Kultur des Vertrauens aufbauen, die die Organisation in die Lage versetzt, ihren Zweck zu erfüllen |
| 4 Transformation | Wandel fördern, indem Mitarbeiter bei Entscheidungen beteiligt werden und Verantwortung übernehmen für ihre eigene Zukunft sowie für den Gesamterfolg der Organisation | <i>Mitsprache ermöglichen:</i> Mitarbeiter durch die Gewährung von Freiheit und Selbstbestimmung in die Lage versetzen, sich an Entscheidungsprozessen zu beteiligen |
| 3 Selbstachtung | Strukturen, Verhaltensmaßnahmen, Regeln und Verfahrensabläufe etablieren, die für Ordnung sorgen, der Leistungsfähigkeit der Organisation dienen und die Mitarbeiter mit Stolz erfüllen | <i>Leistung steigern:</i> Leistungsfähige Systeme und Abläufe aufbauen mit dem Ziel, ein effizientes Funktionieren der Organisation zu gewährleisten |
| 2 Beziehungen | Konflikte lösen und harmonische Beziehungen aufbauen, die die Loyalität der Mitarbeiter fördern und eine enge Kundenbindung schaffen | <i>Harmonische Beziehungen schaffen:</i> Mitarbeitern ein Gefühl der Zugehörigkeit und des gegenseitigen Respekts vermitteln und sich um die Bedürfnisse der Kunden kümmern |
| 1 Überleben | Finanzielle Stabilität und Rentabilität gewährleisten und für die Gesundheit und Sicherheit aller Beschäftigten sorgen | <i>Überleben:</i> Finanziell überlebensfähig und unabhängig werden |

Quelle: R. Barrett (2016, 87)

Mit Hilfe des anonymen MitarbeiterInnen-Befragungstools **Cultural Value Assessment (CVA)** können die gelebten persönlichen Werte, die organisationalen Werte (Unternehmenskultur) wie auch die angestrebte Unternehmenswerte/Unternehmenskultur erhoben und in das Modell der sieben Bewusstseinssebenen eingeordnet werden.

Siehe hierzu: <https://www.valuescentre.com/our-products/products-organisations/cultural-values-assessment-cva> (aufgerufen am 19.11.2018)

Aufgrund seiner Einfachheit und Kürze kann das Cultural Value Assessment großflächig eingesetzt werden. Es dauert 10 bis 15 Minuten und beinhaltet nur drei Fragen an die MitarbeiterInnen:

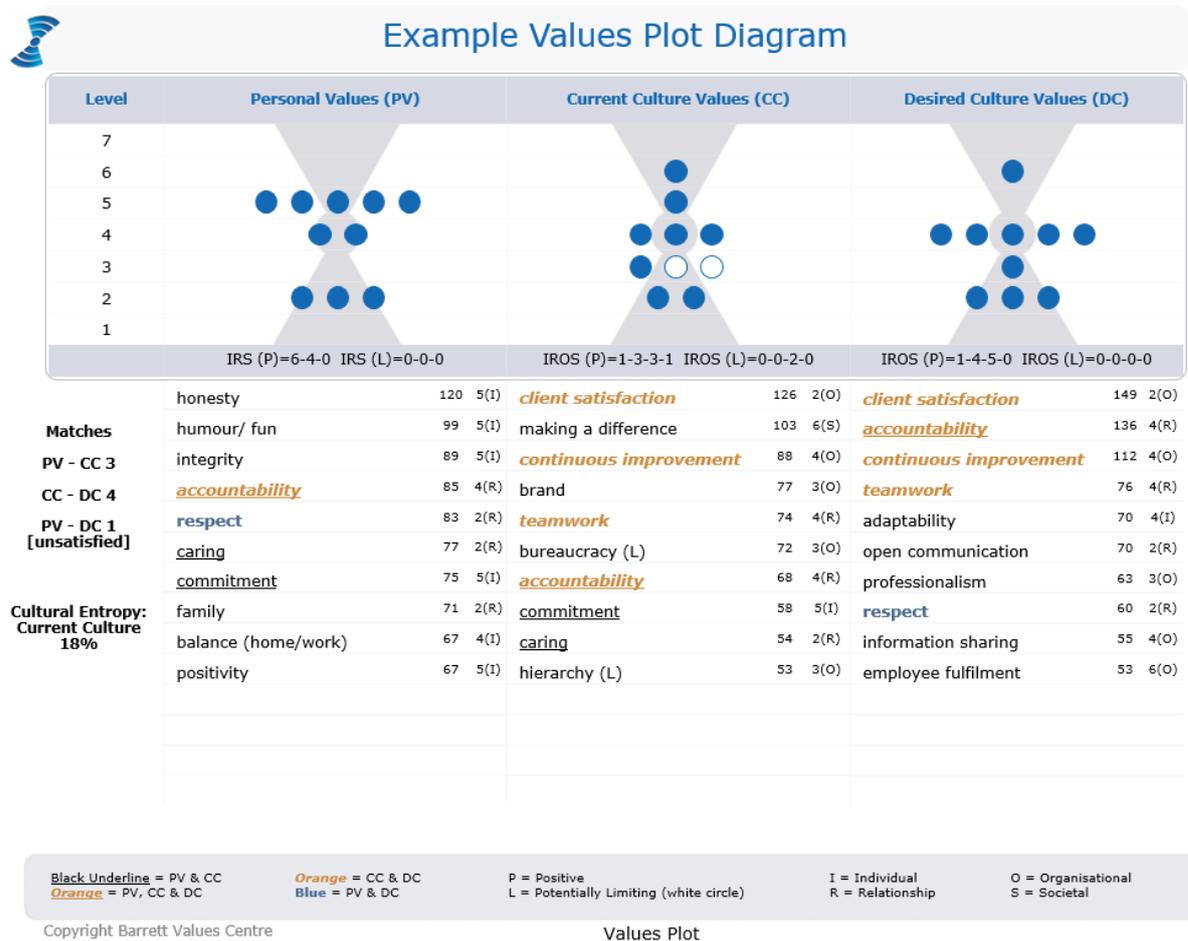
„Survey participants are asked to select:

- *Ten values that represent who they are (personal values);*
- *Ten values that represent how their culture operates (current culture);*
- *Ten values that represent for them the elements necessary for their culture to achieve its highest potential (desired culture)“*

(Mit „culture“ ist hier jeweils die Unternehmenskultur gemeint.)

Wie das nachfolgende **Wertediagramm** veranschaulicht, werden die jeweils erhobenen Werte in der Folge den sieben Ebenen des Bewusstseins zugeordnet und Unterschiede zwischen persönlichen Werten sowie aktueller und angestrebter Unternehmenskultur auf einen Blick sichtbar.

Beispiel: Wertediagramm



Siehe hierzu: https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/description_of_diagrams_july_2016.pdf (aufgerufen am 19.11.2018)

Die Ergebnisse dieser Befragungen und Auswertungen können in der Analyse mit einer Palette demografischer Daten verknüpft werden (z.B. Berufsposition, Betriebsalter, Ausbildung, Geschlecht etc. der befragten Person). Dies ermöglicht Analysen auf diversen Subebenen von Unternehmen (Abteilungen, Personengruppen etc.).

Aus den Analysen werden Berichte zu unterschiedlichen Fragestellungen erstellt. Beispielsweise zu den Anteilen der Werte, die die gewünschte Unternehmenskultur korrumpieren („kulturelle Entropie“ = Reibungsverluste) oder zu besonders großen Wertedifferenzen zwischen der gegenwärtigen und der gewünschten Unternehmenskultur (siehe nachstehende Tabelle **Wertesprung**).

Beispiel: Wertesprung



Example Values Jumps Table

Values Jumps

A value jump occurs when there are more votes for a value in the Desired Culture than in the Current Culture. Listed below are the values with the largest increase in votes. The values in bold are represented in the Desired Culture.

| | Current Culture Votes | Desired Culture Votes | Jump |
|-------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| accountability | 68 | 136 | 68 |
| adaptability | 20 | 70 | 50 |
| open communication | 23 | 70 | 47 |
| employee fulfilment | 13 | 53 | 40 |
| transparency | 10 | 50 | 40 |
| trust | 14 | 52 | 38 |
| honesty | 15 | 47 | 32 |
| respect | 33 | 60 | 27 |
| innovation | 11 | 37 | 26 |
| continuous improvement | 88 | 112 | 24 |

Copyright Barrett Values Centre

Values Jumps Table

Siehe hierzu: https://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/description_of_diagrams_july_2016.pdf (aufgerufen am 19.11.2018)

2.2.2 Phase 2: Entwicklung von Zielwerten

Vor dem Hintergrund der erhobenen existierenden Werte des Unternehmens, der aktuellen Unternehmenskultur, werden die „Zielwerte“ des Unternehmens definiert. Dies kann in unterschiedlichen Formaten geschehen. Beispiele hierfür sind:

- Wahl von Kernwerten, eines Wertekanons (siehe u. a. Beck u. Vochezer 2006, 4)
- Erstellung eines Unternehmensleitbildes, einer Vision, eines Grundwertekataloges, eines Code of Conduct (siehe u.a. Wieland 2004, 23)
- Unternehmenskodizes (Normsätze und Verhaltensgrundsätze), Verhaltenskodex, Ethik-Kodizes, Corporate Governance Kodex (siehe u. a. Kunze 2008, 176)

Ein Leitbild besteht aus Leit- und Prozesswerten

Die in einem Leitbild/Wertekonzept definierten Werte werden häufig in zwei Kategorien von Werten unterteilt. Zum einen Werte, die sich auf den allgemeinen Zweck, auf Ziele oder für den Bestand des Unternehmens wesentliche Faktoren beziehen. Zum anderen Werte, die das Funktionieren der Organisation gewährleisten. Bei F. Glauner (2016, 35; 120) werden diese „**Leitwerte**“ und „**Prozesswerte**“ genannt, bei R. Barrett (2016, 187) als „*Grund- oder Kernwerte*“ sowie „*operative Werte*“ apostrophiert.

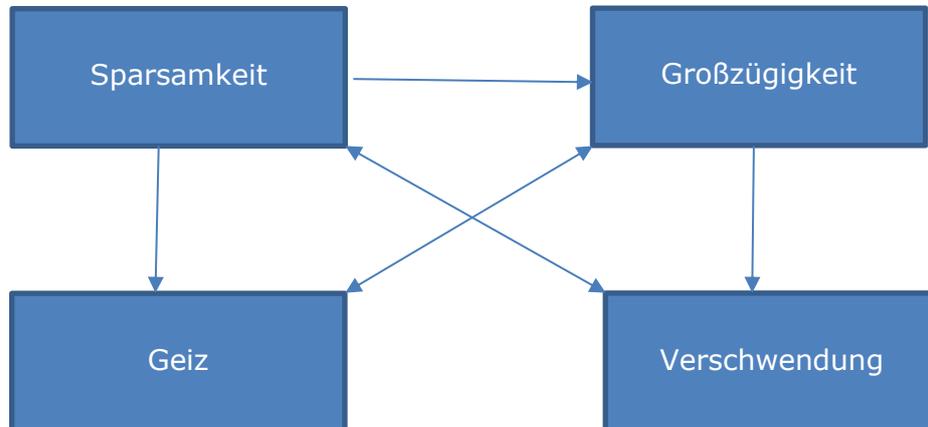
Settings der Leitbildentwicklung

Ein übliches Setting der Leitbildentwicklung ist ein **Workshop**. Je nach „Reichweite der demokratischen Ausrichtung“ bleiben hier Führungskräfte unter sich, oder werden MitarbeiterInnen, KundInnen und wichtige Stakeholder eingebunden – z.B. auch in Form von „Werteteams“ mit unterschiedlichen Aufgaben/Foki. Im Rahmen dieser Workshops können eine Vielfalt von Methoden zum Einsatz gebracht werden wie beispielsweise die Arbeit an Wertequadraten, der Stimmigkeitsindex, der Homogenitätsindex oder diverse Moderationstechniken.

Das Wertequadrat

„Die Prämisse des Werte- und Entwicklungsquadrats lautet: Jeder Wert (jede Tugend, jedes Leitprinzip, jede menschliche Qualität) kann nur dann seine volle konstruktive Wirkung entfalten, wenn er sich in ausgehaltener Spannung zu einem positiven Gegenwert, einer „Schwesterntugend“ befindet. Ohne diese Balance verkommt ein Wert zu seiner entwerteten Übertreibung.“

Beispiel Wertequadrat Eigenverantwortung



„So braucht es neben der Sparsamkeit auch Großzügigkeit, um nicht zum Geizhals zu verkommen und umgekehrt bewahrt die Balance mit der Sparsamkeit den Großzügigen vor der Verschwendung.“

<https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-werte-und-entwicklungsquadrat>
(abgerufen am 20.11.2018)

Der Homogenitätsindex

Der Homogenitätsindex setzt die definierten Unternehmenswerte in den Kontext von ausgewählten gesellschaftlichen Wertvorstellungen. Analysiert wird, ob und wie weit die gewählten Unternehmenswerte von dieser „*Weltsichtbrille*“ abweichen. (siehe Glauner 2016, 114)

Bottom-up orientierte Werteentwicklung

Einem stark partizipatorischen Ansatz folgend definieren J. Erpenbeck und W. Sauter (2018, 120) einen Ermöglichungsrahmen für eine bottom-up orientierte Werteentwicklung. Die zentralen Charakteristika und Prozessstufen dieses Rahmens lauten wie folgt:

- *„Die Mitarbeiter erfahren den Nutzen, den sie durch eine aktive Mitwirkung an diesen Kommunikations- und Kollaborationsprozessen für die Problemlösungen in ihrer täglichen Praxis erhalten.“*
- *Durch einen verbindlichen „Rahmen“ an Workshops und Tandem- bzw. Teamtreffen mit konkreten, möglichst schriftlichen Vereinbarungen für die selbstorganisierten Entwicklungsphasen wird hohe Verbindlichkeit geschaffen.*
- *Über die regelmäßige Vereinbarung von „Meilensteinen“ wird der Austausch in der Community zeitlich strukturiert und durch verbindliche, detaillierte Vereinbarungen gesichert.*

- *Mit der Bildung von Tandems und Teams im Netz entstehen stabile, dauerhafte Netzwerkbeziehungen.*
- *Auf dieser Basis wird das Entwicklungs-Netzwerk systematisch ausgebaut*
- *Professionelle Prozessbegleiter (Coaches) sowie Führungskräfte (Mentoren) flankieren diese Prozesse.*
- *Die Mitarbeiter übernehmen sukzessive die Planung und Steuerung der Communities in Eigenverantwortung."*

2.2.3 Phase 3: Werteeinführung und Werteprozess

Nicht selten bleibt das Wertemanagement in der Praxis in der zweiten Stufe – also der Erarbeitung eines Leitbildes, eines Wertekanon – stecken. Entscheidend für die Wirksamkeit des Wertemanagements ist, dass die im Leitbild, dem Wertekanon, definierten Werte in die Strukturen und Prozesse der Organisation übertragen und dort nachhaltig verankert werden.

Zentrale Instrumente für diesen Wertetransfer sind der ganze Bauchladen an HRD- (Recruiting, Aus- und Weiterbildung, Mentoring etc.), Controlling- (Auditierungen, Revisionen etc.) sowie Kommunikationsinstrumenten. Aber auch eigens für diesen Transfer eingerichtete Prozesse und Institutionen können eine wichtige Rolle spielen. Z. B.:

- Aufstellung eines Kaders von **KulturbotschafterInnen** – internen change agents und values champions. KulturbotschafterInnen sind Personen, die die Werte des Unternehmens verinnerlicht haben und einerseits über regelmäßige aktive Interaktion mit anderen MitarbeiterInnen die Werte vermitteln, andererseits als Rollenmodelle und Vorbilder die Unternehmenskultur sichtbar machen sollen. (siehe Barrett 2016, 209)
- **Werte-Hotline** für MitarbeiterInnen (siehe u.a. Noll 2002, 127)
- **EthikdirektorInnen**, Ethikkomitees (siehe u.a. Friske 2005, 85); Ethikbeauftragte, Ethikkommission (siehe u.a. Noll 2002, 127)
- **Embleme** & kulturelle Bilder, Riten und Kulte (siehe u.a. Glauner 2016, 120)

Nicht zuletzt ist es wichtig, dass Werte über einen regelmäßigen Soll-Ist-Abgleich der definierten Unternehmenswerte überprüft werden – u.a. mittels Befragungstools. R. Barrett (2016, 198) definiert eine Reihe zentraler Richtlinien und Prozesse in denen im Rahmen eines erfolgreichen Wertemanagements (Wertetransfers) die Leitwerte einer Organisation zum Ausdruck kommen sollten:

- *„Entscheidungsstrukturen und -abläufe*
- *Prämien- und Urlaubsansprüche*
- *Verfahren zur Auswahl neuer Mitarbeiter/Führungskräfte*

- *Programme zur Orientierung neuer Mitarbeiter/Führungskräfte*
- *Leistungsbeurteilung von Mitarbeitern/Führungskräften*
- *Kriterien für die Beförderung von Mitarbeitern/Führungskräften*
- *Verfahren zur Auswahl besonders talentierter Mitarbeiter zur beschleunigten beruflichen Entwicklung*
- *Programme zur Entwicklung von Führungskräften*
- *Trainingsprogramme für Manager*
- *Programme zur Förderung des Wertebewusstseins"*

Erfolgreiches Wertemanagement setzt auf einen „Werte-Fit“

Mindestens ebenso zentral für einen erfolgreichen Wertetransfer ist die Herstellung eines **„Werte-Fit“** zwischen MitarbeiterInnen/Führungskräften und dem Unternehmen. (Siehe hierzu auch 2.1.2)

Gemäß J. Erpenbeck und W. Sauter (2018, 166ff.) kann die Vermittlung von Werten auf drei Ebenen stattfinden:

- Auf der Praxisstufe – durch Handlungs- und Erlebnispfand am Arbeitsplatz, beim Kunden oder im Netz (Erfahrungen)
- Durch professionelle Beratung und Begleitung (Coaching)
- Durch Trainings mittels didaktisch-methodischer Konzepte

Eine besondere Rolle bei der Herstellung eines „Werte-Fit“ kommt der Kommunikation zu, die weit über rein verbale Kommunikation hinausgeht. Gemäß J. Erpenbeck und W. Sauter (2018, 157) kann Wertekommunikation in Organisationen durch folgende Mittel erfolgen:

- **„Sprachliche Mittel:** *Auf dieser Ebene steht den Unternehmen eine Vielzahl von Mitteln zur Verfügung, die deutlich über die reine „Weitergabe“ von Werturteilen hinaus geht. Worte und sprachliche Äußerungen können selbst eine Wertung ausdrücken, sie können aber auch Sachverhalte kommunizieren, die in den Teams oder in der Organisation in bestimmter Weise bewertet werden und damit quasi indirekt Wertungen befördern. Mit außersprachlichen Mitteln des Sprechverhaltens, wie Tonfall, Sprechtempo oder Sprechrhythmen, können Wertungen transportiert werden, ohne dass auf den konkreten Inhalt Bezug genommen wird. Dies wird vor allem auf der kulturellen Ebene, z. B. beim Umgang mit Konflikten, deutlich.*
- **Nichtsprachliche Kommunikation:** *Diese erfolgt über den Körperausdruck, z. B. durch Mimik, Gestik, Körperberührung oder chemische Geruchsstoffe sowie durch Verwendung symbolhaft wertungstragender Gegenstände oder gegenständlicher*

Zeremonien, wie z. B. Kleidung (Der Vorstand tritt in sportlicher Kleidung auf), Preisverleihungen, Prämien.

- **Raum-zeitliche Wertsymbolismen:** Gestaltung von Besprechungsräumen: Nicht mehr mit einem Sprecher auf dem Podest und fixen Sitzreihen, sondern offene Kommunikationsräume mit flexiblen Sitzpolstern. Veränderte Kommunikationsstruktur: Abkehr von fix vorgegebenen Themen hin zu Themenbeiträgen der Teilnehmer, z. B. in einem Barcamp-Format, bei dem die Teilnehmer zu Teilgebern werden. Abkehr von fixierten Traditionen, Bräuchen oder Moden: Gegenseitige Ansprache (z. B. ohne Titel oder mit dem Vornamen), keine Fixierung auf die Meinung der Führungskraft oder auf hierarchisch strukturierte Diskussion.
- **Wertungstragende Symbole:** Musik, z. B. in der Werbung oder im Verkaufsbereich – Farben, z. B. Farbkonzept oder Kunst – Architektur“

2.2.4 Das Wertcockpit von Friedrich Glauner

Nachstehend wird das Wertcockpit von F. Glauner (2016) als holistischer Ansatz kurz vorgestellt.

„Werteorientierte Unternehmensführung zielt darauf ab, die im Unternehmen wirkenden Werte stimmig auszurichten. Hierzu werden sie im Wertcockpit messbar gemacht, an konkrete Erfüllungsbedingungen gebunden und auf einen Referenzrahmen gelebter Werte verpflichtet, der die Unternehmenskultur trägt. In der Organisation und Steuerung solcher Referenzrahmen lenkt das Wertcockpit das individuelle und unternehmerische Handeln und gibt dem Unternehmen Fokus und Beständigkeit.“
(Glauner 2016, 35)

Zur Steuerung der Unternehmenskultur fokussiert der Wertcockpit einerseits auf die **Dimensionen** (siehe Glauner 2016, 85ff.)

- Identität (corporate identity) - die unternehmerische Unverwechselbarkeit,
- Organisationsform (corporate development) – als institutionalisierte Form unternehmerischer Ziele und Werte,
- Wissensressourcen (corporate knowledge) – alle kodifizierten und nicht kodifizierten Fertigkeiten und Verfahren des Unternehmens,
- Werte (corporate values) – der unternehmerische Werteraum bestehend aus Leitwerten und Prozesswerten (die gelebte Unternehmenskultur),

zum anderen auf die sieben **Treiberfaktoren** der Unternehmenskultur (ebd., 98ff.):

- Kommunikationsverhalten
- Kooperationsverhalten

- Führungsstil
- Entwicklungschancen
- Förder- und Lernverhalten
- Anreizsystem und
- Sanktionssysteme

Ziel ist es, dass alle Prozesse im Unternehmen an den definierten Unternehmenswerten ausgerichtet werden.

Der **Wertefahrplan** des Wertecockpits besteht aus folgenden Prozessstufen (ebd., 119ff.):

- Phase 1: Ermittlung einer Wertelandkarte und Analyse der gelebten Wertelandschaft
- Phase 2: Leitbildentwicklung
- Phase 3: Werteimplementierung, Wertekommunikation
- Phase 4: Werte leben: kontinuierlicher Werteprozess

Nachstehend werden in einer Prozessmatrix des Wertefahrplans Prozess, Gegenstand, Instrumente, Beteiligte und Ziele exemplifiziert (ebd., 120/121):

| Was | Wie | Instrumente | Beteiligte | Ziele |
|---|--|--|--|---|
| Phase 1: Ermittlung Wertelandskarte und Analyse der gelebten Wertelandschaft Zeitraumen ca. 1 – 3 Monate | | | | |
| Ermittlung der im Unternehmen gelebten Eigenwerte Ermittlung der im Unternehmen gelebten Gemeinschaftswerte Ermittlung bestehende Leitbilder und kommunizierte Werte (CI) | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Befragungen • Beobachtungen | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Persönlichkeitsprofile (MBTI ...) • auf das Unternehmen abgestimmte Fragebögen zur Ermittlung der Unternehmenswerte und der Unternehmenskultur • Stimmigkeitsindex • Homogenitätsindex | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • einzelne Führungskräfte • komplette Führungsebenen • Teams • Abteilungen • Mitarbeiter • Kunden • Lieferanten | Ermittlung von individuellen Werteprofilen <ul style="list-style-type: none"> • Eigenwerte • Werthierarchien • Werteverständnis (komplexe Äquivalenzen) Ermittlung der Wertelandskarte des Unternehmens <ul style="list-style-type: none"> • Führungskräfte • Teams • Abteilungen Analyse der gelebten Wertelandschaft <ul style="list-style-type: none"> • Passen die im Unternehmen wirkenden Eigen- und Gemeinschaftswerte zueinander? • Passen die gelebten Werte zu kommunizierten Unternehmenszielen? |
| Phase 2: Leitbildentwicklung Zeitraumen ca. 3 – 6 Monate | | | | |
| Leitbildentwicklung inkl. <ul style="list-style-type: none"> • Definition der Leitwerte • Definition der Prozesswerte • Aufbau des Wertecockpits | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Strategieworkshops erste Führungsebene • Teamworkshops mit ausgewählten Mitarbeitern | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Einbindung von Führungsteams, Werteteams, Abteilungen • C4-Matrix • Stimmigkeitsindex • Homogenitätsindex • Wertequadrate • komplexe Äquivalenzen • Wertevorbilder (Werte-Ken) • Kundenbefragungen | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Führungsteams • Werteteams • Abteilungen und Bereiche • Kunden | Ausarbeitung <ul style="list-style-type: none"> • Leitbild und Wertekonzept, inkl. Mission, Vision, Code of Conduct, Code of Governance • komplexe Äquivalenzen für Leit- und Prozesswerte • Messwerte zur Steuerung des Wertecockpits |

| Phase 3: Wertimplementierung / Wertekommunikation Zeitraum ca. 3 – 6 Monate | | | | |
|---|--|--|--|---|
| Aufbau Plattform und Instrumente für die Wertekommunikation | z.B. <ul style="list-style-type: none"> • Schulungen • Recruiting und Mitarbeiterentwicklung | z.B. <p><i>CI</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Kommunikationsplattformen (Internet, Intranet, Apps, Social Media, Broschüren, Wall-Papers, schwarze Bretter, Firmenzeitschriften, Good Stories und Best Practice Beispiele ...) • Embleme & kulturelle Bilder <p><i>Mitarbeiterentwicklung</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Schulungskonzepte • Mentorenprogramme • Recruiting <p><i>Werteräume</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • CSR-Projekte (Corporate Social Responsibility) • Riten und Kulte | Top down: alle <ul style="list-style-type: none"> • Führungsebenen • Abteilungen • Mitarbeiter • Lieferanten • Kunden | Organisation der Unternehmenskommunikation als wertebasierter Wertschöpfungsprozess |
| Phase 4: Werte leben kontinuierlicher Werteprozess | | | | |
| Kontinuierliche Entwicklung, Stärkung und Umsetzung <ul style="list-style-type: none"> • Leitbild • Unternehmensethik • Unternehmenskultur | Umsetzung der Leit- und Prozesswerte im Unternehmen Messung Zielerreichung gelebte Unternehmenskultur | <i>Werte leben:</i> <ul style="list-style-type: none"> • Instrumente der Wertekommunikation • Wertecockpit • Abgleich C4-Matrix mit Unternehmensleitbild (Leit- und Prozesswerte) <p><i>Werte überprüfen:</i> Turnusmäßige Erhebung Ist-Soll-Entwicklung der gelebten Unternehmenswerte (Leitwerte, Prozesswerte)</p> <ul style="list-style-type: none"> • A.E.R.A.-Zirkel • Wertecockpit • Befragungstools | Top down: Einbindung aller mit dem Unternehmen verbundenen Menschen und Institutionen | Verankerung der Unternehmenskultur als kontinuierlicher Entwicklungs- und Wertschöpfungsprozess |

2.3 Wertorientierte Führung

Das „Verhalten“ und die „Haltung“ der Führungskräfte sind zentrale Dreh- und Angelpunkte des Wertemanagements.

„Das Verhalten der Mitarbeiter wird vom Verhalten der Führungskraft und dessen Werten beeinflusst, welche im Grundkern mit jenen der Organisation übereinstimmen werden oder zumindest sollen.“ (Daxner et.al. 2005, 30)

„Viele Mitarbeiter suchen neben einem aus ihrer Sicht angemessenen Gehalt bei guter Leistung eine Sinn gebende Tätigkeit. Sie wünschen sich Möglichkeiten, kreativ an der Unternehmensweiterentwicklung mitwirken zu können. Das setzt voraus, dass die Mitarbeiter über klare gemeinsame Ziele gesteuert werden (...).“ (Biesel 2012, 50)

Die European University Association (EUA) beschreibt dies beispielsweise anhand der Implementierung einer „Qualitätskultur“ in Unternehmen:

“The institutional leadership has a central function in the implementation and operation of quality culture. It needs to explain why internal quality processes have become so essential and to create the conditions for introducing and embedding these processes by promoting a discussion of these issues, clarifying the responsibilities, developing – through consultation – transparent frameworks and ensuring the appropriate follow up of internally organised quality reviews.” (EUA 2006, 22)

R. Wunderer (1996, 389) spricht in diesem Zusammenhang von einer **„Führungskultur“**. Die Führungskultur wird in *„symbolischen Handlungen, in habitualisierten Verhaltensmustern (z.B. Anrede mit Titel oder Vorname) sowie in konkreten Gestaltungsformen (z.B. Büroausstattung, Logo) erkennbar“*. Zur Führungskultur, dem Wertesystem in der Führung, zählt auch *„die Unternehmens- und Führungsphilosophie, welche die Auswahl der handlungsleitenden Grundwerte sichtbar machen soll.“* In der Literatur wird diesbezüglich auch von *„normativem Management“* gesprochen (siehe z.B. Bleicher 1991, Bleicher 1994).

Symbolische Führung als Signalfunktion im Wertemanagement

Auch J. Erpenbeck und W. Sauter (2018, 59) ordnen der Führung eine zentrale Rolle im Wertemanagementprozess zu. Für sie hat die oberste Führung eine *„Signalfunktion für die Werteentwicklungs-Prozesse auf allen Ebenen. Führungskräfte handeln nicht einfach, sie inszenieren ihr Handeln und versehen es mit Deutungs- und Regieanweisungen (vgl. Neuburger 2002; Stiefel 1999)“*. Ziel ist es in diesem Zusammenhang, die organisationalen Werte möglichst häufig gegenüber den MitarbeiterInnen zu thematisieren und das eigenen Handeln danach auszurichten. Folgende Instrumente dieser *„Symbolischen Führung“* bieten sich an:

- „Sprache und Kommunikation, z. B. über einen regelmäßigen, persönlichen Blog der oberen Führungskräfte, vor allem zu wertebeladenen Themen,
- konkrete Handlungen, z. B. durch aktive Mitwirkung in organisationsweiten Werte-Entwicklungsmaßnahmen, (...)
- symbolische Gesten, z. B. durch ausdrückliche Betonung werteorientierten Handelns einzelner Mitarbeiter,
- werteorientiertes Handeln in kritischen Situationen, z. B. durch Entscheidungen, die sich konsequent an den Wertezielen der Organisation orientieren, auch wenn sich dadurch Nachteile für sie ergeben,
- die Gestaltung der Umwelt, z. B. offene, hierarchiefreie Bürolandschaften ohne eigene, abgeschlossene Büros der Führungskräfte.“

Führung legt Ziele, Prozesse und Rahmen des Wertemanagements fest

Die Rolle der Führungskräfte beschränkt sich gemäß dem Ansatz von J. Erpenbeck und W. Sauter (2018, 92) jedoch nicht auf die „symbolischen Führung“. Führungskräfte legen über Vorgaben die zentralen Ziele und Prozesse, den Rahmen, des „strategischen Wertemanagements“ fest:

- „Die **Strategievorgaben** machen deutlich, welche Ziele die Organisation mittel- und langfristig erreichen will und welche grundlegenden Anforderungen sich daraus für die organisationalen Werte aus Sicht der oberen Leitung ergeben.
- Die **Prozessvorgaben** begrenzen die relevanten Anwendungsbereiche und damit das Entstehen organisationaler Werte. Es ist deshalb zu definieren: Wählt werden? Welche „Spielregeln“ sind bei diesen Prozessen grundsätzlich einzuhalten?
- Die **Kommunikationsvorgaben** legen fest, wie die Kommunikation der organisationalen Werte in der Organisation grundsätzlich erfolgen soll.“

Werte sind von der Führung „top-down“ vorzuleben

Im Wertcockpit-Modell von F. Glauner ist die Rolle der Führung im Wertemanagement ähnlich zentral angelegt wie bei Erpenbeck und Sauter. Die wertorientierte Führung umfasst gemäß Glauner (2016, 94) folgende Aufgaben:

- „Sie richtet den Werteraum des Unternehmens stimmig aus.
- Sie legt die Erfüllungsbedingungen fest, durch die die einzelnen Werte bestimmt werden.
- Sie prägt die Erlebnisräume („Riten“, „Kulte“, Organisation), mit und in denen die Unternehmenswerte mit Leben gefüllt werden.
- Sie legt die Regeln fest, wie mit Verstößen, Konflikten und Veränderungen umzugehen ist.“

Glauner (ebd.) betont hierzu, dass bei einem Ansatz der Führung durch Werte alle wichtigen Unternehmenswerte **„top down“** von allen Führungsebenen mitzutragen und vorzuleben sind. Ist das nicht der Fall, scheitern alle Bemühungen, ein Unternehmen werteorientiert auszurichten, schon im Keim“.

Eine Integration der Stakeholder in das Wertemanagement verlangt eine starke Feedbackkultur der Führung

Auch R. Barrett (2016, 227) misst der Führung eine zentrale Rolle im Wertemanagement zu. Barrett bringt hierzu eine zusätzliche Perspektive ein, indem er neben den MitarbeiterInnen auch die Stakeholder eines Unternehmens als wichtige Adressaten eines Wertemanagements definiert. Die Aufgaben der Führung in einem Stakeholder-ausgerichteten Wertemanagement sind deutlich von einer „starken Feedbackkultur“ getragen:

- *„Sie muss der Organisation eine inspirierende Zukunftsvision und einen sinnvollen Unternehmenszweck geben, der sich nicht darin erschöpft, Geld zu verdienen*
- *Sie muss die Werte der Organisation managen, indem sie durch regelmäßiges Feedback seitens der Mitarbeiter, Kunden, Zulieferer und der Gesellschaft insgesamt herausfindet, wie die Organisation deren Bedürfnisse befriedigen kann*
- *Sie muss das eigene Verhalten, Auftreten und Agieren managen, indem sie durch regelmäßiges Feedback seitens der Kollegen und Direktberichtenden herausfindet, wie sie sich diesbezüglich gemeinsam verändern müssen, um die Leistung der Organisation zu steigern und*
- *sie muss von allen Führungskräften innerhalb der Organisation verlangen, dass sie das ebenfalls tun.“*

2.4 Messung organisatorischer Werte

Die Messung der in den Leitbildern und Codizes definierten Leit- und Prozesswerte auf ihre „Zielerreichung“ hin, ist ein wichtiges Element des kontinuierlichen, gelebten Werteprozesses – der Implementierung von Wertemanagement. Die Soll-Ist Entwicklung der definierten Werte soll regelmäßig überprüft und auch „sanktioniert“ werden – positiv wie negativ.

Werte Messung über Definition von Erfüllungsbedingungen

Bei F. Glauner (2016, 115, 275) findet sich hierzu ein elaboriertes Modell:

Zur Messung von Werten ordnet Glauner in einem **ersten Schritt** spezifischen Werten „Erfüllungsbedingungen“ zu: *„Erfüllungsbedingungen sind Situationen und Sachverhalte, die erkennen lassen, dass nach einem vorgegebenen Wert gehandelt worden*

ist. Sie sind so festzulegen, dass ihre Erfüllung oder ihre Verfehlung von allen Beteiligten ohne Interpretationsspielraum wahrgenommen werden kann."

In einem **zweiten Schritt** werden diese Erfüllungsbedingungen von Werten mit Messgrößen unterlegt.

In einem **dritten Schritt** wird – auf Grundlage der mit definierten Messgrößen operationalisierten Erfüllungsbedingungen von Werten – die „komplexe Äquivalenz“ von Leit- und Prozesswerten gemessen. „Komplexe Äquivalenzen sind Beschreibungen der Bedeutung und der Erfüllungsbedingungen, wann ein Wert für alle wahrnehmbar erfüllt ist. Bei der präzisen Herausarbeitung von komplexen Äquivalenzen entscheidet sich, ob der Prozess der Unternehmenskulturentwicklung erfolgreich verläuft oder nicht. Denn erst, wenn die Leit- und Prozesswerte inhaltlich so definiert sind, dass für alle die konkret wahrnehmbaren Erfüllungsbedingungen kenntlich sind, materialisiert sich der definierte Werteraum im Materialen, d. h. in der präzisen Ausrichtung auf das konkrete Geschäftsmodell und dessen substanzielles Nutzenversprechen.“ (ebd.)

Das nachstehende Beispiel illustriert, welche Bedeutungsbreite und -vielfalt einem Wert (einem Begriff) innewohnt und wie wichtig es daher ist, den Wert klar zu definieren, damit er nicht zu einer Worthülse verkommt. Also exakt zu definieren, wann genau der Wert erfüllt wird (Festlegung von Erfüllungsbedingungen) und wie diese „Erfüllung“ über Kennzahlen operationalisiert und messbar gemacht werden kann.

Beispiel: Effizienz

Effizienz

‚efoꞑiꞑiꞑent‘ (Adj.) wirksam, wirkungsvoll (Wahrigs Deutsches Wörterbuch) ‚Effizienz‘ ist ein Prozesswert. Aber welcher? Und wie wird er gemessen?

1. ‚Effizienz‘: z. B.: „kurzfristig so viel und schnell wie möglich“, „so wenig und gering wie möglich mit langer Wirkung“, „wenig Ausschuss“, „schnelle Reaktionszeit“, „sorgfältige Bearbeitung“, „kurze, informelle Wege“, „offiziell geregelte Wege“, „flache Prozessschritte mit hoher Fertigungstiefe“, „tief gestaffelte Prozessschritte mit geringer Fertigungsschritttiefe“, „flache Hierarchien mit großem Entscheidungsspielraum“, „eindeutige Befehlsketten mit permanenter Kontrolle“, ... *Welche Bedeutungen (also komplexe Äquivalenzen) gelten und wie sie auszulegen sind, hängt von übergreifenden Wertesystemen ab.*

2. ‚Effizienz‘: *Ein Wert, viele Wertewelten*, z. B.:

Die *Kurzfristwelt* ⇔ *Effizienz als Maximalprinzip*: In kurzer Zeit so viel und schnell wie möglich ...

Die *Vertrauenswelt* ⇔ *Effizienz als Freiraumprinzip*: Eigenständige Entscheidungsbefugnisse mit kurzen Wegen und flachen Hierarchien.

Die *Optimierungswelt* ⇔ *Effizienz als Minimalprinzip*: Mit möglichst wenig über möglichst lange Zeit so viel wie möglich.

Die *Nachhaltigkeitswelt* ⇔ *Effizienz als Verantwortungsprinzip*: Absicherung der Eigenständigkeit mit Leistungen, die mehr in das System einspeisen als aus dem System entnommen wird, z. B. durch Upcycling. Welche Wertesysteme für ein Unternehmen leitend sind, entscheidet über den künftigen Erfolg.

3. ‚Effizienz‘: *Ein Wert, viele Messwerte*

Jede Ausdeutung von Effizienz hat andere Inhalte und ist abhängig von unterschiedlichen Wertesystemen. Soll die Worthölse Effizienz realen Gehalt bekommen, ist sie inhaltlich spezifisch zu definieren, individuell umzusetzen und mit eigenen Kennzahlen zu belegen.

Wirksam werden Werte nur, wenn sie mit überprüfbaren Erfüllungsbedingungen versehen in spezifische Werterahmen gesetzt werden und anhand von Messgrößen steuerbar sind.

Glauner (2016, 116)

Messung der Führungskultur

Für die Etablierung einer zielgerichteten Unternehmenskultur ist es zentral, dass die Unternehmenswerte von allen involvierten Akteuren geteilt und gelebt werden. Ein wichtiger Ansatzpunkt zur Messung der „gelebten Unternehmenskultur“ ist die Messung der „Führungskultur“ über ein regelmäßiges **Assessment** der Werte von Führungskräften, da der Führung, wie im letzten Kapitel ausgeführt, eine zentrale Rolle im Wertemanagement zukommt (siehe hierzu u.a. Daxner et. al. 2005, 30 oder R. Wunderer 1996, 389).

Bei R. Barrett (2016, 149, 159ff.) finden sich hierzu zwei häufig eingesetzte Instrumente. Das Leadership Values Assessment (LVA) und der Leadership Development Report (LDR):

- „Zweck des **LVA** ist, dass Sie von Ihren gleichrangigen Kollegen, Untergebenen und Vorgesetzten Auskunft erhalten darüber, wie diese Sie als Führungskraft wahrnehmen, und diese Ansicht mit Ihrer eigenen Sicht vergleichen. (ebd. 160)
- Der Zweck des **LDR** deckt sich mit dem des LVA. Der wesentliche Unterschied zwischen LVA und LDR besteht darin, dass der LDR automatisch erstellt wird. Verwendet wird ein standardisierter Fragebogen zu Führungswerten, der auf den am häufigsten genannten Werten basiert, die von hunderten Führungskräften im Laufe vieler Jahre angegeben wurden.“ (ebd. 161)

Das Ergebnis, des Abgleichs des Selbst- und Fremdbildes der Führungskraft soll gemäß Barrett (ebd. 164) in einem ausführlichen **Coaching Gespräch** analysiert und in einen detaillierten **Aktionsplan** zur Verbesserung der Führungsleistung überführt werden.

Messung der Werte-Compliance von MitarbeiterInnen

Nicht nur die „Werte-Compliance“ der Führungskräfte kann gemessen werden, auch jene der MitarbeiterInnen kann einer „Messung“ zugeführt werden. J. Erpenbeck und W. Sauter (2018, 54) identifizieren diesbezüglich drei grundsätzliche Verfahrensarten, die der Einschätzung von Werten dienen und zur Identifizierung von MitarbeiterInnen-Wertetypen herangezogen werden können:

- „Es werden polar einander gegenüberstehende Wertebegriffe, meist Adjektive, gesucht. Der Abstand von beiden kann skaliert beurteilt werden. Beispielsweise in der

Gegenüberstellung von bescheiden – überheblich, selbstbewusst – unsicher, humorvoll – humorlos und so weiter.

- Wertefragen werden nach Tatsachen, Personen, Prozessen in einem Fragebogen zusammengestellt und skaliert beurteilt. Beispielsweise in Sätzen wie es ist mir wichtig, ehrlich zu sein, gepflegt zu sein, frei zu sein und so fort, skaliert wird etwa beurteilt: Das ist mir sehr wichtig, wichtig, weniger wichtig, unwichtig.
- Wertungen eines Menschen werden durch wertende Satzergänzungen abgefragt, etwa: kommen Sie gewöhnlich mit Menschen besser aus, die fantasievoll, oder die realistisch sind, achten Sie eher auf die Gefühle anderer Menschen, oder auf deren Rechte, wenn Sie mit mehreren Leuten zusammenkommen, was machen Sie gewöhnlich? Beteiligen Sie am allgemeinen Gespräch, oder unterhalten Sie sich mit jemandem, den Sie gut kennen...und so fort."

Die Messung von Werten kann Werte korrumpieren

Ein wichtiger Hinweis bezüglich dem Topos Messung, Evaluation und der „Herstellung“ einer bestimmten Unternehmenskultur findet sich in den Empfehlungen der European University Association zur Qualitätskultur: Indikatorenbasierte Evaluationsprozesse von Werten müssen so gestaltet sein, dass die Werte nicht durch ihre Messung korrumpiert werden.

„In summary, five conditions that ensure that internally driven evaluation procedures support and enhance quality culture include:

- *Integrating the evaluation process into a broader process of quality management and development. This is very important in order to avoid reducing evaluations to mere bureaucratic procedures aimed at compiling reports and numbers.*
- *Introducing transparent rules and procedures which are discussed and then clearly documented and communicated to the institutional community.*
- ***Designing evaluations in such a way as to discourage mere compliance with evaluation criteria and indicators but rather encourage adherence to the spirit of quality that forms the foundation of the indicators. Compliance with indicators will be detrimental to quality in the long run.***
- (...)“ (EUA 2006,20)

Die Messung/Kontrolle der Einhaltung von Werten wird jedoch auch ganz abgelehnt. Beispielsweise weisen M. Morner und C. Jung (2016, 253) darauf hin, dass der Einsatz von Kennzahlen als Kontrollmechanismen der Werte, die über geteilte Werte erzeugte intrinsische Motivation der MitarbeiterInne unterminieren kann, da diese Kontrolle über Kennzahlen einer extrinsischen Motivationslogik folgt:

„Wir konnten erstmals empirisch zeigen, dass die Wirkung von gemeinsamen Werten (also einem Fit) durch Selbststeuerung im Unternehmen (teilweise) vermittelt wird.

Werden allerdings Kennzahlen als Kontrollmechanismen eingesetzt und somit extrinsische Anreize gesetzt, kann es zu konfundierenden Effekten kommen. Extrinsische Motivation steht dann im Vordergrund, was zu einem Verdrängungseffekt der intrinsischen Motivation führen kann (Deci et al. 1999; Gagné/Deci 2005). Auch kann sich zu starke Kontrolle im Sinne mangelnder Eigenverantwortung negativ auf die intrinsische Motivation ausüben und, wie unsere Untersuchung zeigt, letztlich auch die Arbeitsleistung mindern." M Morner und C Jung (2016, 253)

Quantitative Steuerung kollidiert mit werteorientierter Steuerung

In der gesichteten Literatur finden sich darüber hinaus prominente Positionen, die davon ausgehen, dass eine quantitative Kennzahlensteuerung mit einer „werteorientierten Unternehmenssteuerung“ kollidiert – respektive die „quantitativen Unternehmensziele“ den „normativen Unternehmenszielen“ unterzuordnen sind.

„(...) Gleichzeitig führen moderne Formen der Unternehmenssteuerung mit einem starken Fokus auf Kennzahlen immer mehr dazu, dass die Bedeutung von Werten wie z.B. Integrität im Unternehmen in den Hintergrund tritt. (Brink, A., L. Heidbrink und M. Morner (2016, 3)

(...) Dies erfordert zweitens, dass alle Unternehmensprozesse der Entwicklung und Stärkung des spezifischen Werteraums untergeordnet werden, die das Unternehmen und seine Leistungen tragen. Die messbare Ausprägungsstärke und Stimmigkeit der Unternehmenswerte wird zur primären Messlatte unternehmerischen Erfolgs. Alle sonstigen in der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und in „Balanced-Scorecard“- Modellen ermittelten Erfolgsparameter sind dieser Messlatte nachgelagert und ergeben sich aus dem nutzenorientierten Zusammenspiel der Menschen, die das Unternehmen bilden. Sie sind eine Funktion der primären Unternehmenswerte und erfüllen sich durch diese." (F. Glauner 2016, 94)

F. Glauner (ebd.) illustriert diese strategische Entscheidung anhand eines Beispiels:

„Gerne!

1998 gründete sich eine Abteilung der Hella AG als **HDO Druckguss- und Oberflächentechnik GmbH** aus. 2003 wurde HDO im Rahmen eines Management-Buy-Outs in ein eigentümergeführtes Unternehmen überführt. In der Folge wurde HDO vom jetzigen Eigner und dem Managementteam konsequent werteorientiert ausgerichtet. Mit dem Leitwert „Gerne“ steuert HDO alle internen und externen Prozesse und kommuniziert die Botschaft, mit seinen Produkten in allen Facetten des Unternehmens proaktiver Dienstleister zu sein. Mit dem Fokus auf Produktion als Dienstleistungsprozess hat HDO innerhalb weniger Jahre in einem international unter Druck stehenden Massenmarkt eine Position als Innovations- und Qualitätsführer für „State-of-the-Art“-oberflächenveredelte Druckgussartikel erworben. HDO ist heute Systemlieferant und

Entwicklungspartner aller High-End-Markenanbieter in den Märkten Automotive, Weiße Ware und Sanitärprodukte." (F. Glauner 2016, 94)

Konfliktlinien im Bereich Steuerung über Messen, Kennzahlen und Werte

Aus der Mess- und Messwerteproblematik ergeben sich zwei große „Konfliktlinien“:

Einerseits die Frage, ob die Produktivität von MitarbeiterInnen über Vorgaben und Sanktionen (Bonus wie Malus), also extrinsische Anreize, oder über selbstorganisierte Motivation (Sinn), also intrinsische Anreize, bestmöglich ausgeschöpft werden kann.

Andererseits die Frage, ob in der Unternehmenssteuerung (normative) Werte und (quantitative) Zielkennzahlen nebeneinander oder nur hierarchisch geordnet zum Einsatz kommen können, oder sich gänzlich ausschließen.

Wie die Praxis mit diesen beiden Konfliktlinien umgeht, zeigt das folgende Kapitel (2.5) sowie die Fallstudien in Kapitel 3.

2.5 Wertekultur in der Praxis

Aus der Literatur werden zwei Unternehmen vorgestellt, die Werteorientierung und Wertemanagement bewusst und erfolgreich umsetzen. Der Fokus liegt dabei auf den dafür eingesetzten Instrumenten, um obige Ausführungen mit Beispielen aus der Praxis zu erweitern. In diesen Fallbeispielen wird das Instrument des **Wertecockpits** herangezogen, um den „**Werteraum**“ der Unternehmen zu beschreiben und zu analysieren. Das Wertecockpit wurde hier nicht dafür eingesetzt, um den Aufbau der Unternehmenskulturen zu steuern. In der Analyse wird von F. Glauner die Darstellung der Werte in einer Wertelandkarte verwendet. Die **Wertelandkarte** bietet eine Übersicht über den Werteraum der Unternehmen, welcher Leitwerte, Prozesswerte und damit zusammenhängende Messwerte darstellt.

Welche Methoden und Instrumente zur Etablierung und zum Erhalt der Wertekultur sowie für wertorientierte Führung genutzt wurden und werden, wird anhand der verfügbaren Unternehmens-Informationen dargestellt.

Die beiden ausgewählten Fallbeispiele aus der Literatur sind die Hilti AG und die dm-drogerie markt GmbH + Co. KG. Beide Unternehmen sind in der Gestaltung ihrer Unternehmenskulturen sehr weit fortgeschritten und betreiben diesen Prozess seit Jahrzehnten. Beide unterscheiden sich in ihren Werten und ihren Herangehensweisen, kommen aber beide zu positiven Ergebnissen.

2.5.1 Beispiel 1: Hilti AG

Ausgangspunkt für folgende Darstellung ist ein Interview mit Michael Hilti, Ehrenpräsident des Verwaltungsrats und Trustee des Martin Hilti Familien Trusts aus F. Glauner (2016, 142ff), sowie die Analyse des Werteraumes des Unternehmens (Glauner 2016, 140-164).

Eckdaten des Unternehmens

- 1941 in Schaan, Liechtenstein, von Martin und Eugen Hilti gegründet
- Insgesamt rund 21.000 MitarbeiterInnen in 120 Ländern
- Geleitet von einem Verwaltungsrat und einer durch den Verwaltungsrat bestellten Konzernleitung
- Branche: Befestigungstechnik; Werkzeughersteller (Bohr- u. Abbruchtechnik u.a.)

Überblick Unternehmenswerte

Hilti hat sich einer bewussten Entwicklung, Verankerung, permanenten Pflege und kontinuierlichen Entwicklung der Unternehmenskultur verschrieben, was auch das Ziel der Förderung der MitarbeiterInnen-Zufriedenheit beinhaltet. Die **weltweit gültigen Unternehmenswerte** sind:

- **Integrität:** „Wir sind integer in allem, was wir tun.“³
- **Mut:** „Wir haben den Mut, mehr zu wagen, anders zu denken und unsere Kunden davon zu begeistern, ebenso beherzt zu handeln.“
- **Teamarbeit:** „Wir glauben sehr stark an Teamwork. Wir unterstützen uns gegenseitig. Wir sind füreinander da, für unsere Kunden, unsere Lieferanten und Partner.“
- **Engagement:** „Wir glauben an das, was wir tun. Wir sind bereit die Extra-Meile zu gehen, um unseren Kunden, Mitarbeitenden, Zulieferern und Partnern zur Seite zu stehen.“

Diese werden durch die so genannte „**Kulturreise**“ („Our Culture Journey“) im Unternehmen verankert.

³ Wertezitate von der Hilti-Webseite: <https://www.hilti.group/content/hilti/CP/XX/de/company/corporate-information/Strategy/core-purpose-and-values.html> (aufgerufen am 04.12.2018).

Etablierung Wertekultur

Hilti setzt sich seit Beginn der 1980er Jahre mit der eigenen Unternehmenskultur und Unternehmenswerten auseinander. Ausgangspunkt war eine wirtschaftliche Unternehmenskrise, ausgelöst durch eine weltweite Baurezession, sowie Konflikten unter Führungskräften um die Nachfolge des damaligen Unternehmensleiters.

In dieser Krise wurde der Leitung deutlich, dass es in der Führung MitarbeiterInnen gegeben hatte, die nicht mehr veränderungsfähig oder veränderungswillig waren – um Veränderungsbereitschaft herzustellen und den Willen zu fördern, sich als Teil eines größeren Ganzen zu sehen, wurde begonnen, sich intensiv mit der Unternehmenskultur auseinanderzusetzen mit dem Ziel, **ein „Wir-Gefühl“ zu etablieren**, welches auch in schwierigen wirtschaftlichen Lagen tragfähig ist, funktioniert und gelebt wird.

Instrumente, Methoden für Einführung und Erhalt der Wertekultur

- **Trainingsseminare:** In den 1980er Jahren wurde mit externer Beratungsunterstützung ein Trainingsprogramm entwickelt, mit dem Ziel, in der Auseinandersetzung mit Unternehmenskultur und Führungsfragen eine weltweit einheitliche Unternehmenskultur mit einheitlichen Werten zu etablieren. Dieses Trainingsprogramm umfasste noch sieben Werte. 1985 bis 2003 wurden die Trainingsseminare weltweit durchgeführt.
- **„Culture Journey“:** Ab 2003 wurden ein neuer Ansatz eingeführt (als „Culture Journey“ oder „Hilti Way“ bezeichnet), für den die Werte auf die vier Grundwerte reduziert wurden. Dabei werden Trainingscamps (für Gruppen von bis zu 20 Personen) abgehalten. In diesen werden verbindliche Maßnahmenpläne für das Team und die einzelnen MitarbeiterInnen aufgestellt. Alle MitarbeiterInnen nehmen alle 15 bis 18 Monate an einem solchen 2- bis 3-tägigen Camp teil. Die Camps sind in verschiedenen Modulen organisiert und jeweils einem Hauptthema gewidmet. Dafür beschäftigt Hilti rund 70 eigene, lokal tätige Hilti-TrainerInnen, die auch auf regionale kulturelle Gegebenheiten Bezug nehmen können. Dabei geht es auch darum, dass sich die lokalen Teams mit den vier Unternehmenswerten auseinandersetzen und für sich herausarbeiten, was sie unter den einzelnen Werten verstehen und was diese für ihre tägliche Arbeit bedeuten. Entwickelt werden die Camps unter aktiver Involvierung von Verwaltungsrat und Konzernleitung, sie durchlaufen die Camps aber auch gleich, um diese zu testen. Führungskräfte sind dabei auch selbst als TrainerInnen tätig – die Mitglieder der Konzernleitung sind z.B. rund 10 Tage im Jahr TrainerInnen der Camps.
- **Jährliches dreitägiges Kulturcamp für den Verwaltungsrat:** Fortschritt des Unternehmens in Sachen Unternehmenskultur und Werte wird beurteilt sowie zukünftige Ausrichtung und Weiterentwicklung der Kultur diskutiert.
- **MitarbeiterInnenzufriedenheitsanalyse:** jährlich, weltweit (unterstützt von externen SpezialistInnen). Die Befragung umfasst über 50 Fragen zu Themen wie

Identifikation, Einbindung, Kommunikation, persönliche Entwicklung, Handlungsspielräumen und Sicherheit. Die Ergebnisse werden im Detail besprochen – auf Konzernebene bis hinein in die einzelnen Teams. Anhand der Analyse werden Maßnahmenpläne von den Teams selbst für sich ausgearbeitet. Die Anonymität der Befragung ist gewährleistet, die Minimalgruppengröße, die sich gemeinsam das Ergebnis anschaut, liegt bei 8 Personen, damit keine Rückschlüsse auf die einzelnen Personen gezogen werden können.

- **Kundenzufriedenheitsanalyse**
- **Team-Boni:** Es gibt keinen Individualbonus, auch nicht in der Konzernleitung. Mit transparenten Bewertungskriterien, die von allen eingesehen werden können.
- **Prüfung durch externe Institutionen:** bspw. „Great Place to Work“.
- **Periodischer Best-Practice-Vergleich** mit anderen Unternehmen.
- **Klare, eindeutige Compliance-Regeln** (zu Diskriminierung, Korruption, Bestechung, Verhalten im Wettbewerb, Datenschutz etc.) und zuständige Compliance-Stelle.

Werteorientierte Führung

Die Leitung (Verwaltungsrat und Konzernleitung) **ist Triebkraft und maßgeblicher Gestalter der Unternehmenskultur:** „(...) die oberste Führungsebene spielt eine ganz wesentliche Rolle. Unternehmenskultur darf und kann man nicht delegieren, dies ist ureigene Verantwortung der obersten Führungseben.“ (M. Hilti in Glauner 2016, 149). Die Führungsmaxime dahingehend umfasst die Anerkennung von Teamerfolg und eine kritische Selbstreflexion.

Führung als „dienende Funktion“: Der Verwaltungsrat gesamt, aber auch die einzelnen Mitglieder erhalten dahingehend Rückmeldung mittels der Feedback-Methode „360-Grad-Bewertung“. Dabei geht es um kritische Reflexion – Hilti nennt das „(to) face the brutal facts“ (M. Hilti in Glauner 2016, 149). Beim 360-Grad Feedback wird nicht nur Feedback des/der unmittelbaren Vorgesetzten (bzw. der unmittelbaren MitarbeiterInnen) eingeholt, sondern weitere Perspektiven, wie z. B. von weiteren Vorgesetzten, KollegInnen derselben Verantwortungsebene, KundInnen, weiteren internen bzw. externen PartnerInnen etc. eingeholt⁴.

⁴ Vgl. W. Pelz, Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potenzialträgern, <https://www.management-innovation.com/download/360-Grad-Feedback-Entwicklung-Potentialtraeger.pdf>, 253-254 (aufgerufen am 04.12.2018).

Unternehmenswerte sind verbindlich und gelten für alle, unabhängig von Rang und Position.

Führungskräfte werden neben der erbrachten Leistung auch nach der **Entwicklung von MitarbeiterInnen** bewertet.

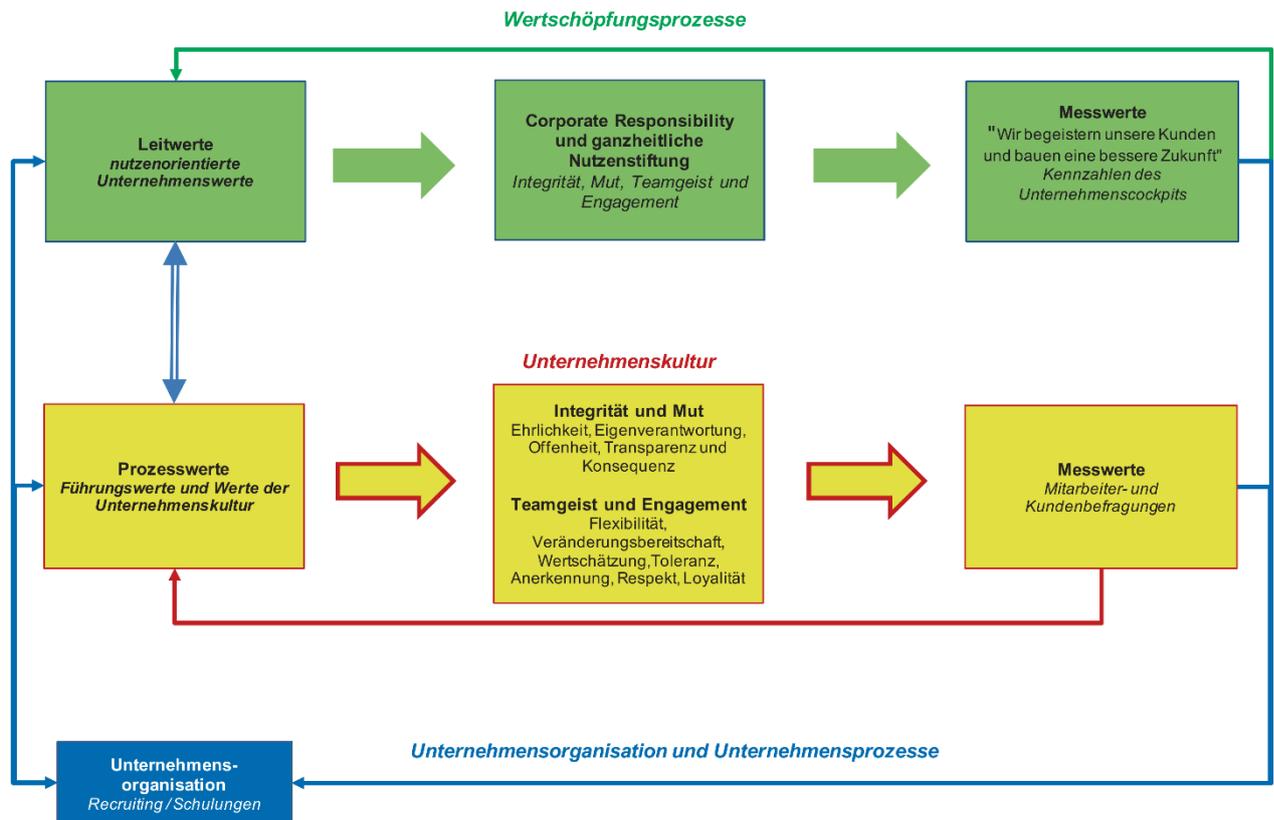
Messung organisatorischer Werte

Messen als absolut notwendiger Teil des Geschäftsprozesses „*only what gets measured gets done*“ (M. Hilti in Glauner 2016, 156): Dafür wird einerseits die MitarbeiterInnenzufriedenheit jährlich weltweit erhoben, andererseits wird kontrolliert, ob die in den Trainingscamps entwickelten Maßnahmenplänen auch umgesetzt und erfüllt werden. „*Wir haben gelernt (...), dass ohne Messen des Erreichten, auch bei so genannten ‚soft facts‘, die erwünschte Wirkung ausbleibt.*“ (M. Hilti in Glauner 2016, 149)

Werteraum aus Sicht des Wertecockpits

Mittels der Wertelandkarte kann der Werteraum von Hilti dargestellt werden (siehe nachfolgende Übersicht). Leit- und Prozesswerte sowie zugehörige Messwerte werden veranschaulicht. Es zeigt sich, dass die Leitwerte und Prozesswerte bei Hilti übereinstimmen. Die Prozesswerte werden lt. F. Glauner durch Begleitwerte ergänzt, welche den Umgang im Unternehmen vorgeben. Diese sind in der Wertelandkarte in der Box Unternehmenskultur aufgezählt.

Der abgeleitete Hilti-Werteraum in der Wertelandkarte



Quelle: Glauner (2016, 164)

2.5.2 Beispiel 2: dm-drogerie markt GmbH + Co. KG

Ausgangspunkt für folgende Darstellung ist ein Interview mit Erich Harsch, Vorsitzender der Geschäftsführung aus F. Glauner (2016, 200ff), sowie die Analyse des Werteraumes des Unternehmens (Glauner 2016, 195-217).

Eckdaten des Unternehmens

- 1973 in Karlsruhe von Götz W. Werner gegründet
- 2800 Filialen in 12 europäischen Ländern
- insgesamt rund 46.000 MitarbeiterInnen
- Branche: Drogeriehandel

Überblick Unternehmenswerte

Bei dm ist das Festschreiben der Werte nicht zentral, es geht darum, mit deren Hilfe einen Rahmen für die Entwicklung einer gewünschten Haltung bzw. einer „Kultur der

Zusammenarbeit“ zu schaffen. Die Werte sind dabei nicht unveränderlich, sondern einem ständigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess unterworfen. Folgende Werte sind Teil der Unternehmensphilosophie und zielen auf eine ganzheitliche Nutzenstiftung ab: **Bewusstseinsbildung, Menschenorientierung, situative Angemessenheit, Handeln aus eigener Einsicht, Verantwortung, Transparenz** und **Entwicklung als Prozess**. Nach innen ins Unternehmen wirken die teilweise mit obigen Werten übereinstimmenden Prinzipien **Vertrauen und Zutrauen, Eigenverantwortung, Transparenz, situativ angemessenes Handeln aus eigener Einsicht** und **Dienen als Leistungsprinzip**.

Etablierung Wertekultur

Bei dm herrschten Schwierigkeiten in Zusammenhang mit einem verbreiteten hierarchischen Führungsverständnis. 1991 wurde ein Veränderungsprozess angestoßen und bewusst umgesetzt, mit dem Ziel, die Kundenorientierung und damit die einzelnen Filialen in den Mittelpunkt zu stellen und damit alle übrigen Geschäftsbereiche, auch die Geschäftsleitung, als unterstützend („dienend“) für die Filialen anzusehen. Mit der Abkehr vom alten Führungsstil ging auch ein gewisser Kontrollverlust einher – dafür werden den einzelnen MitarbeiterInnen und Filialen mehr Freiräume, Autonomie zugestanden bzw. Eigenverantwortung angestrebt. Die Werte werden dabei als „tragendes Fundament“ wahrgenommen.

Dieser Prozess ist nach wie vor im Gange und immer wieder Veränderungen unterworfen.

Instrumente, Methoden für Einführung und Erhalt der Wertekultur

dm spricht nicht von Maßnahmen, da diese als zu reglementierend begriffen werden. Im dm-Selbstverständnis werden, statt Maßnahmen zu treffen, Rahmenbedingungen geschaffen, in denen sich die einzelnen MitarbeiterInnen entwickeln können. Instrumente bzw. Haltungen hierfür sind:

- **Aus- und Weiterbildungsprogramme**, die das übergeordnete Ziel haben, die MitarbeiterInnen dabei zu unterstützen, autonom und verantwortungsvoll zu handeln
- **Workshops für Führungskräfte**
- **MitarbeiterInnenbefragung**
- **Offenheit, Werte und Haltungen an veränderte Situationen anzupassen** – auch deswegen, weil laufend neue MitarbeiterInnen eingestellt werden
- Entwicklung eines neuen **Unternehmens-Slogans**
- **Sanktionen** bei Führungsstil, der den Werten zuwiderläuft: Gespräch mit dem Ziel der Bewusstseinsbildung, Veränderungschance wird gegeben, falls keine Veränderung eintritt folgt „*negatives Feedback*“ (E. Harsch in Glauner 2016, 207)

Werteorientierte Führung

dm sieht sich als selbst geführte Gemeinschaft, was das Führungsverständnis prägt. Bei diesem geht es darum, Freiraum für Eigeninitiativen zu schaffen, Betroffene zu Beteiligten zu machen und Transparenz und Eigenverantwortlichkeit zu fördern – mit klaren Verantwortlichkeiten und einer klaren Entscheidungskultur. Angestrebt wird das folgendermaßen:

- **Hohe Autonomie der Filialen:** „(...) bei dm gibt es keine vorgesetzten Ziele, also die klassischen Mechanismen der Zielvorgaben und Zielerfüllungen aus dem alten Bilderbuch der Führung“ (E. Harsch in Glauner 2016, 204). Ziele werden von Einzelnen und aus den Teams heraus entwickelt. Es herrscht die Ansicht, dass fremdgesetzte Zahlenziele als „scheinbares Ziel“ zu stark in den Vordergrund rücken können und das eigentlich Angestrebte – „to please the customer“ – hinter „(to) please the boss“ aus dem Fokus geraten kann. Zahlen werden zur Einschätzung der Lage des Unternehmens herangezogen, aber nicht zum Controlling einzelner MitarbeiterInnen. Gewinn wird nicht als Ziel, sondern als Ergebnis erfolgreichen Handelns begriffen – Kundenorientierung wird höher gewertet als die teilweise gegenläufigen Ziele Gewinn- und Eigennutzenmaximierung. (E. Harsch in Glauner 2016, 206)
- **Führung zur Selbstführung:** Als Legitimation für Führung wird Führung zur Selbstführung angesehen – wie das genau umgesetzt wird, bleibt den Filialen selbst überlassen. Es sollen jedenfalls Rahmenbedingungen für Eigenverantwortung geschaffen werden und Empfehlungen ausgesprochen werden, im Sinne von „Mach es so oder besser“ (E. Harsch in Glauner 2016, 209).
- **Transparenz als Methode:** Durch das Herstellen von Transparenz soll erreicht werden, dass möglicherweise problematische Dinge abgearbeitet werden – in Regel- und Kontrollsystemen neigen Menschen laut Harsch eher dazu, Schwierigkeiten zu verheimlichen.

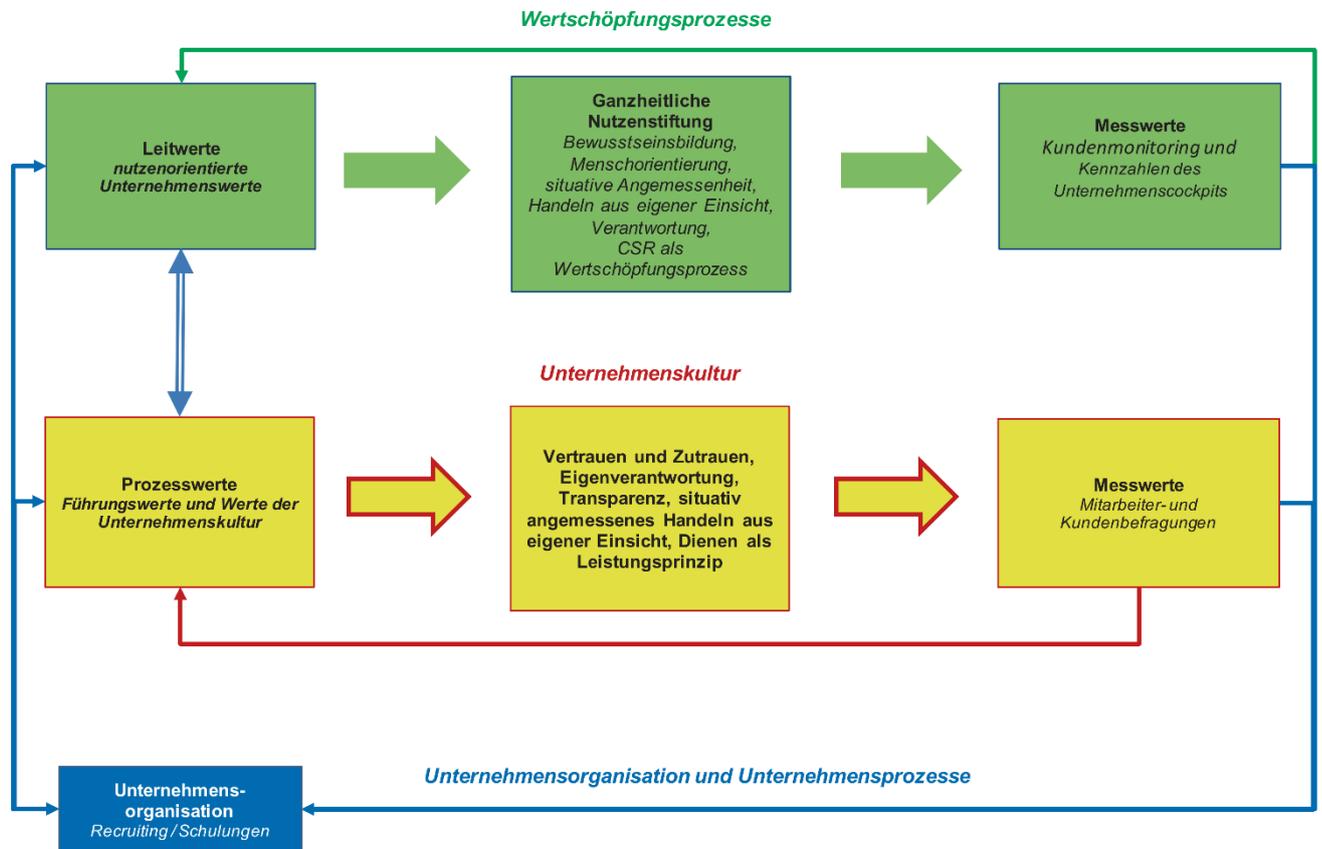
Messung organisatorischer Werte

Dieses Thema wird im Interview mit Erich Harsch nicht explizit angesprochen, aus der Analyse mit dem Instrument der Wertelandkarte (siehe unten) geht jedoch hervor, dass MitarbeiterInnen- und KundInnenbefragungen dafür herangezogen werden.

Werteraum aus Sicht des Wertecockpits

Mittels der Wertelandkarte kann der Werteraum des von dm dargestellt werden – Leit- und Prozesswerte sowie zugehörige Messwerte. Die zentralen Leitwerte der Wertschöpfungsprozesse stimmen mit zentralen Prozesswerten überein, welche zur Organisation des Handelns im Unternehmen dienen bzw. an denen sich alle AkteurInnen ausrichten können.

Der dm-Werteraum in der Wertelandskarte



Quelle: Glauner (2016, 217)

3. Fallstudien

Zur Erarbeitung von zwei Fallstudien großer österreichischer Unternehmen wurden zuständige UnternehmensvertreterInnen hinsichtlich der angewandten Wertesteuerung befragt.

Recherche und Auswahl der Unternehmen

Die Recherche, Auswahl und Ansprache infrage kommender Unternehmen erfolgte wie in Kapitel „1.2.2 Methodik“ dargestellt.

Zwei Unternehmen wurden als Fallstudien ausgewählt, die über zahlreiche Zertifizierungen und CSR-relevante Mitgliedschaften verfügen – auf ausdrücklichen Wunsch der Ansprechpersonen bleiben die Unternehmen und befragten ExpertInnen anonym.

Inhaltliche Vorbereitung

Um die ExpertInneninterviews passend zur Unternehmenssituation gestalten zu können, wurde der Leitfadententwicklung eine ausführliche **Unternehmensrecherche hinsichtlich Unternehmenswerte** vorangestellt. Dabei wurden die Unternehmenswerte aus der Außensicht recherchiert und analysiert, in welcher Weise die Unternehmen ihre Werte und damit zusammenhängende Informationen öffentlich zugänglich darstellen. Primäre Recherchequellen stellten dabei die Unternehmenswebseiten dar und insbesondere über die Webseite abrufbare, weiterführende Dokumente, wie Verhaltenskodex/Code of Conduct, CSR- und Nachhaltigkeitsberichte. Auch wenn CSR und Nachhaltigkeitsmanagement nicht Untersuchungsgegenstand dieser Studie sind, wird in den Fallstudien darauf eingegangen, da die Werteorientierung der Unternehmen in ihrer CSR- und Nachhaltigkeitsausrichtung eingebettet bzw. sehr eng damit verwoben ist.

Leitfadententwicklung

Für die ExpertInneninterviews wurde als Erhebungsinstrument ein **offenes Leitfadeninterview** gewählt. Als Rahmen für die thematische Vorstrukturierung der Interviews dienten die fünf Fragen der Ausschreibung. Der Leitfaden wurde angepasst an die Positionen der befragten ExpertInnen entwickelt. In der Durchführung der Interviews wurden die im Leitfaden generisch formulierten Fragen der jeweiligen Unternehmenssituation – den Informationen, die nach der inhaltlichen Vorbereitung hinsichtlich Unternehmenswerte zur Verfügung standen – angepasst. Diese Informationen wurden herangezogen, um eine situative Adaption an die Gesprächssituation zu ermöglichen. Der Leitfaden liegt dem Bericht im Anhang bei.

Durchführung ExpertInneninterviews

Alle ExpertInneninterviews wurden im November 2018 durchgeführt und dauerten zwischen 45 Minuten und 80 Minuten. In den Unternehmen wurden MitarbeiterInnen unterschiedlicher Positionen befragt.

Protokollierung der durchgeführten Interviews

Die Interviews wurden mittels Audio-Mitschnitt aufgezeichnet sowie aussagekräftige Abschnitte handschriftlich mitnotiert. Als Grundlage für die Auswertung dienten erstellte **schriftliche Interview-Protokolle** – im Sinne von Exzerpten relevanter Interviewpassagen.

Auswertung und anonymisierte Darstellung der Ergebnisse

Die Auswertung der Interviews erfolgte nach dem in Kapitel „1.2.2 Methodik“ skizzierten Vorgehen. Die Darstellung erfolgt anonymisiert, es werden auch die Unternehmenswerte lediglich exemplarisch angeführt bzw. eine Beschreibung ihrer inhaltlichen Fokussierung gemacht. Die gesamte wortwörtliche Aufzählung der Werte würde einen Rückschluss auf die ausgewählten Unternehmen zulassen.

3.1 Fallstudie Unternehmen 1

Eckdaten des Unternehmens

Es handelt sich um ein großes Unternehmen des Bankensektors mit rund 50.000 MitarbeiterInnen, welches in mehreren europäischen Ländern tätig ist und seinen Hauptsitz in Österreich hat.

Datengrundlage

- Drei Interviews mit
 - **IP1: Nachhaltigkeitsmanagement** (Hauptansprechperson)
 - **IP2: VertreterIn aus dem HR-Bereich** (Training & Development)
 - **IP3: Vorsitzende/r Betriebsrat**
- Auf der Unternehmenswebseite frei verfügbare Informationen sowie weitere durch die InterviewpartnerInnen übermittelte Dokumente

3.1.1 Etablierung Wertekultur

Das Unternehmen verfügt über keinen zentralen Wertekatalog, **die Unternehmenswerte finden sich in verschiedenen Dokumenten und Prozessen**, welche in diesem Kapitel dargestellt werden. Bislang gab es nach Wissen der InterviewpartnerInnen noch keinen einheitlichen und zentral gesteuerten Prozess der Etablierung einer Wertekultur, es handelt sich um eine gewachsene Struktur. Was seine Werte betrifft, befindet sich das Unternehmen jedoch zum aktuellen Zeitpunkt in einer Phase des Umbruchs. Es wird gerade an der Herausarbeitung einer neuen Unternehmensvision und -mission gearbeitet.

Gründungswerte des Unternehmens

Das Unternehmen verfügt seit seiner Gründung Anfang des 20. Jahrhunderts über ein Set an Gründungswerten, welche das historische Verständnis des Unternehmens prägen und damit bis in die aktuelle Unternehmens-Identität wirken. Seitdem hat es allerdings große Veränderungen – auch der Rechtsform – durchlaufen und die damals zentralen Werte sind für die heutigen Gegebenheiten, beispielsweise, dass es sich jetzt um ein börsennotiertes Unternehmen handelt, nicht mehr uneingeschränkt passend.

Globale Unternehmensvision und -mission

Das Unternehmen verfügte über eine Unternehmensvision und -mission. Diese werden aktuell neu erarbeitet – zum Zeitpunkt der Interviews gab es daher keine gültige Fassung. Nach Fertigstellung sollen sie als „Werteklammer“ (Zitat IP1) für das Unternehmen fungieren.

- **Erarbeitung der neuen Unternehmensvision und -mission:** Als Methoden werden **Interviews** mit Vorständen, ausgewählten Führungskräften und MitarbeiterInnen eingesetzt. Zur Verdichtung der Interviews gibt es eine eigene **Arbeitsgruppe mit externer Beratungsunterstützung**. Es werden **Vision-Mission-Prototypen** entwickelt, welche in einem nächsten Schritt auf Passung geprüft werden und ein bis zwei Prototypen zur weiteren Bearbeitung ausgewählt werden. Dieser Schritt soll nicht nur top-down, sondern auch bottom-up erfolgen. Es handelt sich um einen aufwändigen Prozess, in den relevante interne Stakeholder, beispielsweise auch die Tochterfirmen im Ausland einbezogen werden. Parallel zur Herausarbeitung der Vision-Mission wird mittels Workshops an einem Brand Positioning gearbeitet.

Bislang gibt es aber noch keine breite Kommunikation im Unternehmen, wie die Erarbeitung abläuft – der Betriebsrat und die HR-Ansprechperson wurden zum Zeitpunkt der Interviews noch nicht in den Prozess einbezogen bzw. haben sie keine Klarheit darüber, wer abgesehen vom Vorstand beteiligt ist oder wie weit fortgeschritten der Prozess bereits ist. Der Betriebsrat hat gegenüber dem Vorstand jedoch bereits die Bitte geäußert, zum passenden Zeitpunkt einbezogen zu werden.

Code of Conduct (CoC)

Diese beziehen sich auf die aktuelle Rechtsform des Unternehmens und bilden die Basis für Verhaltensstandards, die für alle MitarbeiterInnen verbindlich sind – gegenüber KundInnen, Stakeholdern, PartnerInnen etc. aber auch intern. Dabei geht es vorwiegend um Compliance-Fragen (bezüglich gesetzlicher Bestimmungen und über Gesetze hinausgehende Richtlinien des Unternehmens). Dieses Dokument gibt es seit mindestens 15 Jahren im Unternehmen, die Ursprünge sind den Interviewten nicht bekannt.

Wertesets der Tochterfirmen

In den Tochterunternehmen sind teilweise eigene definierte Wertesets in Anwendung.

Nachhaltigkeitsmanagement

Es gibt ein eigenes Nachhaltigkeitsleitbild sowie eine zugehörige Vision. Im Nachhaltigkeitsmanagement geht es auch darum, wie die Unternehmenswerte in gültige Regeln umgesetzt werden, beispielsweise, dass das Unternehmen Mitglied des United Nations Global Compact ist sowie die Behandlung der Sustainable Development Goals unterstützt. Das liefert Orientierung insbesondere in Sachen Menschenrechte, Umweltschutz, Arbeitsnormen, Korruptionsbekämpfung etc. Zum Thema Diversität gibt es eine eigene Vision, eine Mission und Leitprinzipien.

Ausgelöst durch das Thema Reporting und die ersten CSR-Berichte begann das Unternehmen vor rund 9 Jahren sich mit Nachhaltigkeitsmanagement auseinanderzusetzen. Vor 7 Jahren zeichnete sich ab, dass es dazu eine verpflichtende Richtlinie geben wird und auch die Tochterunternehmen davon berührt werden. Es wurde die Entscheidung getroffen, sich strategisch, tiefgehend inhaltlich auch im Kerngeschäft mit dem Thema Nachhaltigkeit zu beschäftigen. Das Nachhaltigkeitsmanagement befasst sich aber nicht nur mit Themen des Kerngeschäfts, sondern auch die Betriebsökologie, Corporate Volunteering und MitarbeiterInnen-Themen, wie beispielsweise Diversität. Alle InterviewpartnerInnen sind sich einig, dass im Nachhaltigkeitsmanagement große Fortschritte bei Themen erzielt worden sind, die in Zusammenhang mit Werten stehen (bspw. mehr weibliche Führungskräfte zu erreichen und sich für Gleichstellung zu positionieren etc.). Auch der Betriebsrat ist in die Erstellung der Nachhaltigkeitsberichte einbezogen.

Auslöser bzw. Motivation, sich aktuell mit Werteorientierung auseinanderzusetzen

Neben den oben genannten Aspekten zu den einzelnen wertebezogenen Feldern des Unternehmens spielen dafür noch folgende Punkte eine Rolle:

- **Generelle Veränderung von Werten im Zeitverlauf:** Die bisher bestehenden Werte aus der Unternehmensvision und -mission waren lange Zeit im Einsatz und haben aufgrund gesellschaftlicher Entwicklungen und veränderter gesetzlicher Grundlagen an Bedeutung verloren. Hingegen gibt es einen Bedeutungsgewinn des

Themas Nachhaltigkeit und beispielsweise auch von Diversität. Heute wird es als zentral eingeschätzt, sich diesbezüglich zu positionieren.

- **Finanzkrise und Image:** Als Unternehmen des Bankensektors muss man größere Anstrengung zeigen, um in der Öffentlichkeit, aber auch nach innen im Unternehmen selbst ein positives Bild der eigenen Tätigkeit zu präsentieren. Als Beispiel wird der Wert Risikobewusstsein genannt, welcher in Folge der Finanzkrise stark an Bedeutung gewonnen hat.
- **Vielfältiges Unternehmen:** Das Unternehmen – ein internationaler Konzern mit komplexer, dezentraler Struktur und Stakeholdern mit unterschiedlichen Bedürfnissen – ist mit Tochterunternehmen in vielen Ländern tätig, in denen nicht überall die Gründungswerte gleichermaßen verankert sind, wie in Österreich. Es wird angestrebt, ein Set an Werten zu definieren, zu dem jede Einheit stehen kann.
- **Änderungen der Firmenstruktur:** Das Unternehmen blickt auf einschneidende Veränderungen der Struktur zurück, wie z.B. den Börsengang oder die Fusion einer Mutter- und Tochterfirma. Gemeinsam mit einer Internationalisierung bewirken die genannten Punkte einen gewissen Kulturwandel im Unternehmen.

3.1.2 Etablierung Wertemanagement

Aktuell ist den InterviewpartnerInnen **kein einheitliches Wertemanagement in der Unternehmensorganisation** bekannt. Aus Sicht des Betriebsrats sind bei den bisher gültigen Unternehmenswerten die Businessperspektive sowie die Außenwirkung im Vordergrund. Folgende Einheiten beschäftigen sich bisher mit Unternehmenswerten:

- Nachhaltigkeitsmanagement; PR und Marketing bzw. Kommunikation; Compliance; HR mit Performance Management, Training und Onboarding

Aktuell werden die Unternehmenswerte folgendermaßen zu MitarbeiterInnen bzw. Führungskräften gebracht – wobei der Fokus auf neuen MitarbeiterInnen liegt:

- Jede/jeder neue MitarbeiterIn bekommt den **CoC und Guidelines** für die im CoC festgelegten Verhaltensregeln.
- **Onboarding-Veranstaltung**, im Rahmen derer neue MitarbeiterInnen Informationen über das Unternehmen, die Geschichte und Gründungswerte sowie die derzeitigen Werte erhalten.
- **Schulungen für MitarbeiterInnen**, beispielsweise zu den Themen Menschenrechte oder Security.
- Die jährliche Besprechung der **Schlüsselkompetenzen im Performance Management** zwischen Führungskraft und MitarbeiterIn bringt mittelbar das Thema Unternehmenswerte in den Fokus.

Performance Management

Die Messung der Einhaltung von Unternehmenswerten findet auf unterschiedliche Weisen im Unternehmen statt und bezieht sich auf die Individualebene je MitarbeiterIn sowie auf die Unternehmensebene:

- **Jahresendgespräch im Rahmen des Performance Managements:**

Im unternehmensweiten Performance Management werden Schlüsselkompetenzen aller MitarbeiterInnen und Führungskräften einmal pro Jahr im Rahmen eines Jahresendgesprächs bewertet und fließen damit in die insgesamt Leistungsbeurteilung ein. Davon ist auch die Auszahlung eines Bonus abhängig.

Das Heranziehen von Schlüsselkompetenzen im Performance Management wurde vor rund 10 Jahren eingeführt, dem damaligen State-of-the-Art entsprechend. Davor wurden nur die Zielzahlen bewertet.

Es gibt acht Schlüsselkompetenzen, die in einem ersten Operationalisierungsschritt von vier Werten abgeleitet werden, die ihre Wurzeln in der bisherigen Unternehmensvision und -mission haben. Es gibt Überschneidungen mit den Werten aus dem CoC. Die Schlüsselkompetenzen beziehen sich inhaltlich auf Arbeitshaltung, berufliche Expertise, KundInnenorientierung aber auch Konfliktmanagement, Empowerment/MitarbeiterInnenmotivation etc. Dabei werden für MitarbeiterInnen 5 Schlüsselkompetenzen bewertet, für Führungskräfte alle 8.

Es geht dabei darum, dass nicht nur die Erreichung von Zielzahlen bewertet wird, sondern auch, auf welche Weise diese erreicht wurden. Führungskräfte werden dafür trainiert, diese Ebene im Auge zu behalten.

- **Operationalisierung der Schlüsselkompetenzen:** Zu jeder Schlüsselkompetenz sind erwünschtes Verhalten (z.B. *„Is seen as a straight and trustworthy person; admits mistakes, can address the unvarnished truth in a suitable and helpful manner.“* für die Schlüsselkompetenz „Integrity & Trust“) sowie die Negativausprägung davon definiert. Die Einordnung des Verhaltens der MitarbeiterInnen erfolgt auf einer fünfstufigen Skala (ausgehend von „A“, welches für durchschnittliches Verhalten steht, wird überdurchschnittlich gutes Verhalten mit „AA“ bis „AAA“ bewertet und unterdurchschnittliches mit „B“ bis „C“). Jede Kompetenz erhält einen Wert, außerdem wird der Gesamtwert ermittelt. Laut Betriebsrat ist die Operationalisierung nicht allen Führungskräften in ausreichendem Maß bekannt, um darauf basierende Bewertungen durchführen zu können.

Sanktionierung

Folgende Vorgangsweisen gibt es, wenn es zu Verstößen hinsichtlich Werten kommt:

- **Sanktionsmaßnahmen bei Verstößen hinsichtlich Compliance:** betrifft den CoC. Bei Verstößen gegen die im CoC festgelegten Verhaltensrichtlinien können Sanktionen im Sinne arbeitsrechtlicher Konsequenzen folgen.
- **Sanktionen und Anreize hinsichtlich Schlüsselkompetenzen im Performance Management:** Es geht hier um „weiche“ Verhaltensweisen, „soft facts“, welche üblicherweise nicht unmittelbar „hart“ bewertet werden. Sollten sich MitarbeiterInnen allerdings längerfristig nicht an diese halten, hat das negative Auswirkungen auf die Jahresendbewertung. Diese ist ausschlaggebend für etwaige auszahlende Boni. Daneben ist das Thematisieren der Schlüsselkompetenzen im Rahmen des Gesprächs bereits ein Anreiz, sich damit auseinanderzusetzen.

Unternehmensweite Kennzahlen

Neben den personen- und verhaltensbezogenen Überprüfungen gibt es auch folgende unternehmensweite Kennzahlen, die Werte ausdrücken:

- **Kennzahlen in Nachhaltigkeitsbericht und Jahresbericht:** Messgrößen, wie definierte Key Performance Indicators, werden in den Berichten kommuniziert. Diese beziehen sich beispielsweise auf die Themen Diversität bzw. Gleichstellung (z.B. Frauenanteil im Unternehmen) oder auf Umwelt-Aspekte. Änderungen dieser Messgrößen werden somit für das Unternehmen im Auge behalten und offengelegt.

3.1.3 Unternehmenswerte für Motivation und Sinnstiftung

Motivation und Sinnstiftung stehen im Unternehmen folgendermaßen mit Werten in Zusammenhang:

Thema Arbeitsumfeld als ein Treiber der Nachhaltigkeit

Im Zuge von **Workshops und Stakeholderbefragungen** hat sich das Thema Arbeitsumfeld, neben sieben weiteren Themen (z.B. Betriebsökologie, Diversität oder nachhaltige Produkte und Services), für das Unternehmen als ein Treiber der Nachhaltigkeit identifizieren lassen. Insbesondere bezüglich:

- **Bedeutung für die Gewinnung von High Potentials bzw. für Employer Branding:** Arbeitgeber müssen Sinnstiftung bieten, um zukünftig High Potentials ansprechen zu können. Dafür ist es zentral, dass das Unternehmen vermitteln kann, wofür es insgesamt steht bzw. wofür es *nicht* steht – beispielsweise, dass es kein Kriegsmaterial finanzieren würde o.ä. Es wirkt sinnstiftend, wenn sich MitarbeiterInnen mit solchen Haltungen des Unternehmens identifizieren können – auch unabhängig von ihren eigentlichen Tätigkeitsfeldern. Im Unternehmen wird die Erfahrung gemacht, dass junge, hochausgebildete Menschen nach solchen Haltungen

fragen und diese im Recruiting den Unterschied ausmachen können, ob sich ein/e BewerberIn für das Unternehmen entscheidet oder nicht.

Schlüsselkompetenz „motivating others“

Für Führungskräfte wird im Performance Management die Schlüsselkompetenz „motivating others“ bewertet, bei der es unmittelbar um MitarbeiterInnen-Motivation geht. Weiters ist „MitarbeiterInnen-Entwicklung“ eine Schlüsselkompetenz für Führungskräfte, welche ebenfalls mit den Themen Sinnstiftung und Motivation in Zusammenhang steht.

Kulturveränderung Ausrichtung an Sinnstiftung

Aktuell wird im Unternehmen daran gearbeitet, kulturverändernde Maßnahmen zu setzen und damit die Jahresendgespräche sowie das Performance Management insgesamt stärker in Richtung Sinnstiftung zu fokussieren. Dazu wurde eine **interne Studie** durchgeführt, in welcher das Thema Sinn als zentral identifiziert und herausgefunden wurde, *„dass es extrem wesentlich ist, dass jeder einzelne wirklich weiß, wofür ist meine Tätigkeit da, welchen Sinn hat das, wie hängt meine Tätigkeit zusammen mit dem Unternehmensziel, wie ist das verknüpft, warum macht das Sinn, was ich mache“* (Zitat IP2).

Es wird an einer Stärkung dieser Aspekte gearbeitet, auch in Zusammenhang mit der **Schlüsselkompetenz „Empowerment“**, bei der es um Eigenverantwortung und Handlungsspielraum geht und darum, dass sich MitarbeiterInnen diese Verantwortung aktiv nehmen, dadurch innovativ agieren können und Dinge auch erneuern, aktiv verändern können. Um das voranzutreiben, wird an einer Feedbackkultur gearbeitet, was im folgenden Punkt dargestellt wird.

Etablierung Feedbackkultur

Ziel ist, mit einem Maßnahmenpaket zu erreichen, dass Feedback ganz selbstverständlich von Führungskräften zu MitarbeiterInnen und umgekehrt sowie zwischen KollegInnen gegeben wird. Dazu gibt es **Feedback-Trainings** für alle Hierarchieebenen, aber insbesondere für Führungskräfte, in denen thematisiert wird, wie man ein wirksames Feedback-Gespräch führt, indem z.B. auch Sinnstiftung ein Thema sein kann. In den Trainings wird vermittelt, wie man mit einem solchen Gespräch motiviert und gleichzeitig auch kritische Punkte ansprechen kann. In **Pilotgruppen** wurden bereits einige Eckpunkte der neuen Feedbackkultur getestet, die Ausrollung erfolgt im Jahr 2019.

In einem neuen Performance Management-Tool, welches ab 2019 genutzt werden kann, wird eine **Instant-Feedback-Funktion** implementiert (eventuell mit Gamification-Elementen). Dabei geht es darum, dass sich alle MitarbeiterInnen aller Hierarchieebenen gegenseitig unmittelbares Feedback geben können. Noch ist in Diskussion,

ob Feedback immer gegeben werden kann oder aktiv erfragt werden muss. Ziel ist, alle MitarbeiterInnen zu ermutigen, sich von anderen aktiv Feedback einzuholen (auch Führungskräfte von ihren MitarbeiterInnen), was im Arbeitsalltag verbal nicht so leicht möglich ist.

Im Einsatz ist bereits eine Toolunterstützung für **Feedback für die Vorstände**, um diesen einmal im Jahr **360-Grad-Feedback** zukommen zu lassen, bei dem sie Rückmeldung von unterschiedlichen Hierarchieebenen bekommen, da die oberste Führungsebene üblicherweise jene ist, die im Arbeitsalltag am wenigsten Feedback bekommt.

3.1.4 Quantitative Steuerung und Wertesteuerung

Kombinierter Management by Objectives-Ansatz

Das Unternehmen führt in seinem Management by Objectives-Ansatz die Bewertung fachlicher Ziele (zu 80 %) und der Schlüsselkompetenzen (zu 20 %) im Performance Management zusammen. Dabei geht es darum, eine Konformität mit den Unternehmenswerten sicherzustellen. Dies wurde bei der Einführung dieses Ansatzes auch kommuniziert, dass es dem Unternehmen nicht egal ist, *wie* die Ziele erfüllt werden: Das Verhalten wird mitbewertet und fließt am Ende des Jahres in die Gesamtleistung ein.

- **Problematik des kombinierten Ansatzes** aus Sicht des Betriebsrats: Die Bewertung der Schlüsselkompetenzen kann nur sehr schwer wirklich objektiv erfolgen, wodurch Konfliktsituationen entstehen können. Eskalationen, die an den Betriebsrat herangetragen werden, beinhalten oft die Bewertung der Schlüsselkompetenzen, die auch dafür genutzt werden kann, die Gesamtbewertung insgesamt zu drücken. Aus der Betriebsrats-Perspektive ist diese Bewertung zu wenig gesteuert und Führungskräfte orientieren sich zu wenig an Maßstäben, die sie die Bewertung möglichst einheitlich und objektiv durchführen lassen würden. Dem/der BetriebsrätIn selbst ist die Operationalisierung der Schlüsselkompetenzen bzw. ein entsprechender Kriterienkatalog nicht bekannt und er/sie geht auch davon aus, dass Führungskräfte darüber nicht ausreichend Bescheid wissen.
- **Feedbackkultur als Strategie bei Konflikten zwischen Zielen und Werten:** Im Management by Objectives-Prozess kann es zu Konfliktsituationen kommen, nicht zuletzt deshalb, weil Ziele bis zu einem gewissen Grad top-down vorgegeben werden. Solche Konflikte sollten im Jahresendgespräch im Rahmen des Performance Management offengelegt und soweit als möglich aufgelöst werden. Voraussetzung dafür ist eine fähige Führungskraft sowie eine Feedbackkultur, die es erlaubt, derartige Probleme auch an höhere Hierarchieebenen zurückzuspielen. Der Betriebsrat sieht dies aktuell noch nicht verwirklicht, hält dies aber für zentral: *„Diese Konfliktkultur ist etwas ganz Wichtiges. (...) dass ich Kritik zulasse und diese*

positiv aufnehme und nicht signalisiere, dass ich kein Feedback haben will, weil mich das nicht interessiert.“ (Zitat IP3)

Neugestaltung des Performance Management

Ab 2019 wird die bislang verpflichtende Bewertung auf der fünfstufigen Skala, die bisher einmal jährlich im Jahresendgespräch des Performance Management vergeben wurde, nur noch freiwillig sein. Orientiert an aktuellen Best Practice-Beispielen wird das Unternehmen zu einer **qualitativen, verbalen Beurteilung** übergehen. Davon verspricht man sich

- **Höhere Aussagekraft:** MitarbeiterInnen erhalten umfassendere Informationen, in welchen Bereichen sie ihre Arbeit und ihr Verhalten verbessern können.
- **Stärkeres Gewicht der Verhaltensebene im Vergleich zu den Zielen**
- **Qualitativ anderen Verlauf der Jahresendgespräche:** Steht am Ende des Gesprächs keine „Benotung“ der MitarbeiterInnen, kann es konstruktiver und reflektierter ablaufen sowie Feedback besser angenommen werden – umgekehrt kommt es eher zu Rechtfertigungen bzw. sind MitarbeiterInnen eher in verhandelnder Position.

Um dies umzusetzen, gibt es **Trainings für Führungskräfte**, in deren Rahmen vermittelt wird, wie so eine aussagekräftige Rückmeldung aussehen kann, mit Feedback-Techniken, Hilfestellungen zu Reflexion und der Übersetzung in eine solche verbale Beurteilung.

3.1.5 Tipps der InterviewpartnerInnen für die Einführung einer Wertesteuerung

Bottom-up-Ansatz wählen und Wertschätzung zeigen

Von Anfang an MitarbeiterInnen verschiedener Hierarchieebenen und Stakeholder in unterschiedlichen Formen in den Prozess einbeziehen. Eine Aufbruchsstimmung, Bewegung erzeugen, dabei Wertschätzung für die Ideen der MitarbeiterInnen vermitteln. Das trägt dazu bei, dass die Werte von der Unternehmensbasis getragen werden.

Erwartungshaltungen beachten, klar kommunizieren

Beteiligte können sich vor den Kopf gestoßen fühlen, wenn ihre Mitarbeit eingefordert wird, ihre Ideen dann aber nicht umgesetzt werden. Es muss klar sein, Anregungen werden gerne aufgenommen, man nimmt sie ernst und wertschätzt sie – jedoch muss jeweils im Detail geprüft werden, was davon tatsächlich verwirklicht werden kann. Das Unternehmen hat hierzu vielfältige Erfahrungen im Bereich Stakeholder-Einbindung zur Bewertung von Nachhaltigkeitsthemen hinsichtlich ihrer Relevanz, wofür die Anre-

gungen möglichst vieler unterschiedlicher Stakeholder-Gruppen (KundInnen, GeschäftspartnerInnen, EigentümerInnen, MitarbeiterInnen, Tochterunternehmen, Interessensvertretungen, Politik, Verwaltung, Nichtregierungsorganisationen etc.) eingeholt werden.

Es veranstaltet einmal jährlich ein Stakeholder-Treffen, bei diesen Veranstaltungen wird berichtet, „(...) was mit den Anregungen geschehen ist, was wir davon umgesetzt haben, was zurückgestellt wurde und wie es weitergeht. Und bei uns kommen jedes Jahr mindestens 80 Leute zu diese(r Veranstaltung), weil sie einfach sehen, dass das wirklich geschätzt wird. Und die bekommen auch nichts dafür bezahlt. Die stellen uns, und das wissen wir zu schätzen, ihre Zeit, ihre Ideen zur Verfügung und wissen einfach, es wird ernst genommen. Jeder, der in einem beruflichen Kontext tätig ist weiß, es kann nicht immer alles, was jemand einbringt eins zu eins umgesetzt werden. Aber das muss so kommuniziert werden und die Leute müssen das so verstehen, dass man das sehr ernst nimmt, dass man sie einbinden will, aber mit dem Hinweis, dass nicht alles berücksichtigt werden kann, ich glaube, dann kann die Übung gelingen.“ (Zitat IP1).

Haltung Führungskräfte

Führungskräften muss klar sein, dass sie dieses Thema nicht an andere delegieren können – sie müssen es leben (auch das Top-Management) und das Thema immer wieder in die Kommunikation mit ihren MitarbeiterInnen einfließen lassen. Die Top-Führungsebene sollte bereit sein, Kritik am Werteprozess aufkommen zu lassen und diese auch zu diskutieren – kein Ignorieren, Aussitzen oder Unterdrücken von Kritik.

Verinnerlichen, Transparenz in der Kommunikation

Ein Festschreiben von Werten, die auf der Verstandesebene als sinnvoll erachtet werden, ist nicht ausreichend, es muss daran gearbeitet werden, dass sie in die Tiefe der Organisation zu allen MitarbeiterInnen gebracht werden (**mögliche Maßnahmen, um dies kreativ umzusetzen**: Plakate; haptische Dinge, die angegriffen werden können, auf den Schreibtisch stellen; Bildschirmschoner mit Werten für den Desktop; Veranstaltungen oder Ereignisse z.B. rund um jeden einzelnen Wert).

MitarbeiterInnen müssen sich nicht zu 100 % mit den Werten identifizieren aber sagen können, sie wollen zum Großteil mittragen, wofür das Unternehmen steht.

Wenige Werte definieren, die einen Unterschied machen

Maximal vier einprägsame Werte definieren, die zeigen, was das Unternehmen einzigartig macht und von anderen unterscheidet. Oder Werte wählen, die zeigen, dass gewisse Themen für das Unternehmen eine so große Bedeutung haben, dass sie als Unternehmenswerte zentral nach vorne positioniert werden. Aus Sicht des Betriebsrats wäre es wünschenswert, Werte für Führungskräfte und MitarbeiterInnen zu definieren, die über die Businessperspektive hinausgehen.

Authentizität

Ein Pseudo-Einbinden von MitarbeiterInnen und Stakeholdern fällt auf und wird nicht geschätzt – dann lieber gleich eine als solche kommunizierte Top-down-Lösung wählen.

Werte wählen, die zum Unternehmen passen. Unstimmigkeiten fallen auf, wenn beispielsweise Werte definiert werden, die das Unternehmen gerne hätte, welche aber der Organisation nicht entsprechen.

Erfolg prüfen

Nach dem umgesetzten Werte-Prozess die MitarbeiterInnen befragen, wofür das Unternehmen steht, was seine Werte sind – können sie es beantworten, ist das ein Indikator für eine erfolgreiche Umsetzung.

3.2 Fallstudie Unternehmen 2

Eckdaten des Unternehmens

Es handelt sich um ein großes österreichisches Familienunternehmen im Bereich Facility Management mit rund 8.000 MitarbeiterInnen, welches in mehreren europäischen Ländern tätig ist.

Datengrundlage

- Ein Interview mit
 - **IP4: Head CSR und Corporate Marketing**
- Auf der Unternehmenswebseite frei verfügbare Informationen sowie weitere durch die Interviewpartnerin übermittelte Dokumente

3.2.1 Etablierung Wertekultur

Das Unternehmen verfolgt einen **integrierten Ansatz hinsichtlich Werteorientierung**. Es gibt einen zentralen Wertekatalog, in dem die **fünf Grundwerte definiert** sind. Die Werte fließen in dieser Form in weitere Dokumente ein. Die Werteorientierung ist als Unternehmenskultur Teil der nachhaltigen Ausrichtung und damit inkludiert in den wertschöpfenden Prozessen des Kerngeschäfts. Es handelt sich um eine umfassende Werteorientierung – das Thema wird zu jeder Gelegenheit transportiert. *„Es gibt kaum eine Unterlage, wo nicht von der Werteorientierung gesprochen wird.“* (Zitat IP4) Beispielsweise, wenn Handbücher für MitarbeiterInnen erstellt werden (z.B. zum Thema Qualitätssicherung), werden hier auch die Werte dargestellt.

Unternehmensvision und -mission

Im Rahmen dieser sind die **fünf zentralen Werte** des Unternehmens festgeschrieben, welche für alle Hierarchieebenen des Unternehmens Gültigkeit haben. Dabei richtet sich ein Wert nach außen, während die übrigen Werte tendenziell nach innen in die Zusammenarbeit im Unternehmen hineinwirken. In seiner Vision gibt das Unternehmen an, nachhaltig profitabel arbeiten zu wollen und gleichzeitig anzustreben, der beste Arbeitgeber für seine MitarbeiterInnen zu sein.

Code of Conduct (CoC)

Dieser ist ein verbindlich einzuhaltendes Regelwerk des Unternehmens, welches erwünschtes und unerwünschtes Verhalten im Unternehmen und gegenüber UnternehmenspartnerInnen definiert. Der CoC liegt in einer Business-Fassung in sechs Sprachen vor sowie in einer barrierefreien Fassung (nach einem TÜV-zertifizierten Qualitäts-Standard in Leicht Lesen), ebenfalls übersetzt in mehrere Sprachen. Im CoC werden die fünf Grundwerte des Unternehmens erklärt und dargestellt, welches Verhalten im Einklang mit den Werten steht – die Werte bilden die Basis des CoC.

Führungsleitbild

Das Unternehmen verfügt über ein vertrauliches Führungsleitbild, welches darstellt, wie die Werte von Seiten der Führungskräfte gelebt und ausgedrückt werden können und dass sie dafür verantwortlich sind, ihren MitarbeiterInnen ein „*werteorientiertes Vorbild*“ zu sein.

Nachhaltigkeitsleitbild

Dieses stellt dar, dass CSR und Nachhaltigkeit im Kerngeschäft integriert sind, die nachhaltige Ausrichtung ist Teil der Unternehmensstrategie – die Unternehmenswerte haben dafür Orientierungsfunktion. Insbesondere wird Diversitätsmanagement als zentraler Bestandteil der Unternehmenskultur hervorgehoben. Projekte und Aufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements werden auf der Basis von definierten Zielen konzipiert und umgesetzt.

Strukturierte Auseinandersetzung mit Werten

Das Unternehmen ist ein Familienunternehmen, welches seit der Gründung von Werten geprägt war – motiviert von der Frage, wie die Unternehmensleitung jeweils gut an die folgende Generation weitergegeben werden kann. Eine nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens war also schon immer gegeben. Weiters hatte das Unternehmen stets die Haltung „*geht's den Leuten gut, geht's der Firma gut*“ (Zitat IP4) – also eine Orientierung an den MitarbeiterInnen.

Die strukturierte Auseinandersetzung mit den Unternehmenswerten entstand im Zuge des Prozesses zur Entwicklung des CoC bzw. der strategischen CSR-Ausrichtung in den

Jahren 2012 bis 2013. Dabei war es dem Unternehmen wichtig, eine Kombination aus einem Top-down- und Bottom-up-Vorgehen zu wählen – stellvertretend für die damals 7.000 MitarbeiterInnen waren 70 an der Erarbeitung des CoC beteiligt (in divers zusammengestellten Arbeitsgruppen). Zunächst wurde eine **Identifikationsphase** gestartet. Dabei ging es darum, herauszuarbeiten „*wer oder was wir eigentlich sind*“ (Zitat IP4), wofür das Unternehmen steht.

Nach Abschluss der Identifikationsphase ist es automatisch zur Frage, wofür das Unternehmen steht und damit zu einer **Wertediskussion** gekommen. Es wurden gemeinsame Werte herausgearbeitet und benannt.

Der Prozess wurde teilweise von externen BeraterInnen begleitet. Zum Einsatz gekommen sind unterschiedlichste Instrumente und Methoden, von **Selbstreflexion bis zu Visualisierungstechniken, Präsentationstechniken, Diskussionen** etc. – mit dem Ziel, die beteiligten MitarbeiterInnen intrinsisch abzuholen. Aufkommende Konflikte wurden dabei begleitet und sichergestellt, dass sich die Beteiligten auf gleicher Augenhöhe begegnen konnten.

Um die Unternehmenskultur erstmals zu verankern, wurde ein auf drei Jahre ausgerichteter **Kommunikationsplan** erarbeitet und umgesetzt. Am Beispiel des CoC wurden z.B. folgende Methoden im Kommunikationsplan festgelegt: Aushändigung des CoC an alle neuen MitarbeiterInnen; MitarbeiterInnen-Veranstaltung für die Kommunikation der CoC-Inhalte; Abfrage der CoC-Inhalte in der MitarbeiterInnenzufriedenheitsabfrage; Thematisierung von CoC-Inhalten im MitarbeiterInnengespräch; Schulungen für Führungskräfte etc.

Erarbeitung einer Werte-Merkbrücke: Um die Unternehmenswerte für alle MitarbeiterInnen zugänglich zu machen und sicherzustellen, dass alle die Werte kennen, wurde ein **interner Wettbewerb** mit Incentivierung durchgeführt. Die Aufgabenstellung war, innerhalb von drei Wochen eine Merkbrücke für die Werte zu finden. Alle MitarbeiterInnen wurden angehalten, sich zu Beginn jedes internen Meetings aber auch mit externen VertrauenskundInnen oder -partnerInnen mit der Findung einer solchen Merkbrücke auseinanderzusetzen. Ein Vorschlag eines Mitarbeiters wurde schließlich im Wettbewerb als Merkbrücke ausgewählt – es handelt sich um den Satz „**W**ieviel kann ich **t**un“. Die Anfangsbuchstaben der Wörter repräsentieren die Werte. Seitdem werden die Unternehmenswert immer in dieser vorgegebenen Reihenfolge dargestellt und kommuniziert und die Merkbrücke ist insgesamt zu einer Metapher der Werteorientierung geworden.

Motivation, Auslöser, sich mit Werteorientierung auseinanderzusetzen

Die Werteorientierung wurde aus folgenden Gründen im Unternehmen professionell in Angriff genommen:

- Um die **strategische CSR-Ausrichtung auf ein nachhaltig wirksames Wertefundament** zu stellen.
- Um in der Tradition des Familienunternehmens an **nachhaltiger Unternehmensentwicklung sowie an MitarbeiterInnenzufriedenheit** zu arbeiten.
- Um im Unternehmen, welches geprägt ist von vielkultureller personeller Vielfalt, eine **Wertebasis zu schaffen, auf die sich alle einigen können**.

3.2.2 Etablierung Wertemanagement

Aktuell werden die Unternehmenswerte folgendermaßen den neuen und bestehenden MitarbeiterInnen bzw. Führungskräften vermittelt:

- **Kommunikationsplan:** Nach wie vor ist ein Kommunikationsplan in Kraft, welcher mittlerweile auf fünf Jahre ausgelegt ist – man hat erkannt, dass die Kommunikation weitergeführt werden muss. Dabei geht es nicht darum, einfach nur die Werte selbst zu kommunizieren, sondern bei unterschiedlichen Thematiken und Entwicklungen aufzuzeigen, was das mit dem Unternehmen, den Unternehmenswerten zu tun hat und den Rahmen vorzugeben, in welchem man sich werteorientiert bewegen kann.
- **Tafeln im Gebäude:** Am Hauptsitz des Unternehmens ist an prominenter Position eine Tafel angebracht, auf der die Grundwerte auf Deutsch und in den vielen unterschiedlichen Muttersprachen der MitarbeiterInnen zu lesen sind. Weiters hängen in den Büroräumlichkeiten der Führungsebene Tafeln mit dem von ihnen unterzeichneten Führungsleitbild.
- **Einarbeitungsplan:** Für alle neuen MitarbeiterInnen gibt es einen Einarbeitungsplan mit MitarbeiterInnen-Gesprächen, über die neue MitarbeiterInnen rasch ins Boot geholt werden können und mit dem Unternehmen und der Unternehmenskultur vertraut gemacht werden können. In Sparten mit höherer Fluktuation ist ein eigenes System in Kraft, bei dem beispielsweise in der Arbeitseinteilung die Werte vermittelt werden, u.a. durch die Ausgabe von Handbüchern.
- **MA-Gespräche:** Für bestehende MitarbeiterInnen gibt es ebenfalls Gespräche, in denen es um die jährliche Reflexion gegenüber den Vorgesetzten geht und darum, wohin sie sich entwickeln wollen. Jede Führungskraft hat hier die Aufgabe, mit allen MitarbeiterInnen die Werte zu thematisieren.

Es geht dabei aber nicht darum, ständig explizit über die Werte zu sprechen – diese sind nur ein Werkzeug, um den MitarbeiterInnen Orientierung zu bieten, sich darauf zu fokussieren, was dem Unternehmen wichtig ist. Es wird beispielsweise

nicht direkt besprochen, wie ein ausgewählter Wert (z.B. Wertschätzung) im Unternehmen gelebt wird, sondern dies auf den/die einzelne MitarbeiterIn heruntergebrochen: *„Gab es Situationen, wo sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter nicht wohl gefühlt hat? Woran lag das, wie wurde das gelöst? Ein Entlangtasten, in dessen Rahmen auch Fragen der Sinnorientierung gestellt werden. Z.B. Machen die richtigen MitarbeiterInnen den richtigen Job? Oft gibt es Talente, die im Verborgenen liegen. Führungskräfte müssen sich die Talente bewusstmachen, die im Profil ihres Teams vorhanden sind. Und sich nicht zu scheuen zu sagen, die Person würde ich zwar gerne behalten, aber sie würde dem Unternehmen in einer anderen Position mehr bringen bzw. würde sich die Mitarbeiterin/der Mitarbeiter in einer anderen Position wohler fühlen.“* (Zitat IP4)

- **CoC als Bestandteil des Dienstvertrags:** Damit wird sichergestellt, dass alle MitarbeiterInnen den CoC kennen und dass die Werte an alle MitarbeiterInnen kommuniziert werden.
- **Wertebasierte Schulungen und Trainings:** Beispielsweise gibt es für Führungskräfte einmal jährlich ein verpflichtendes Diversity-Training, jeweils zu einem anderen Themenschwerpunkt.

Einbettung im Wertemanagement

Das Wertemanagement ist im Unternehmen **im Nachhaltigkeitsmanagement eingebettet**, welches von einer Stabstelle vorangetrieben wird – mit direkter Involvement der Unternehmenseigentümerin.

Innerhalb der einzelnen Fachabteilungen werden Nachhaltigkeitskompetenzen aufgebaut (bspw. durch oben genannte Trainings), sie definieren aber auch ihre eigenen Nachhaltigkeitsziele, an denen sie sich orientieren. Damit liegt das Nachhaltigkeits- bzw. Wertemanagement nicht nur an der Stabstelle.

Die Perspektive der Stakeholder MitarbeiterInnen wird auch mittels einer sogenannten **Anlass- und Steuergruppe** in das Nachhaltigkeitsmanagement eingebracht, in der mehrere unterschiedliche Hierarchieebenen involviert sind – z.B. auch ein Lehrling, ein/e HR-VertreterIn, BereichsleiterInnen, Leitung der integrierten Managementsysteme etc. Die erarbeiteten Punkte werden dann von den jeweiligen Verantwortlichen auf ihre eigenen Bereiche heruntergebrochen.

Werteorientierte Führung: Neben der Durchführung der MitarbeiterInnen-Gespräche, wird von den Führungskräften erwartet, dass sie die MitarbeiterInnen dabei unterstützen, die Werte zu leben. Nicht unbedingt explizit über die Werte zu sprechen, aber die Konsequenz aus den Werten fördern – beispielsweise die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen würdigen, sie aber auch über ihre Pflichten zu informieren, damit sie in die Lage versetzt werden, die Werte – z.B. Kundenorientierung – zu leben.

MitarbeiterInnenzufriedenheitsanalyse

Einhaltung der Werte: Die grundsätzliche Haltung des Unternehmens bezüglich Überprüfung der Einhaltung der Werte lautet, „*Das brauchen Sie gar nicht überprüfen, das merkt man eh tagtäglich.*“ (Zitat IP4). Die Messung der Einhaltung gewisser Wertaspekte findet dennoch auf unterschiedliche Weisen im Unternehmen statt:

- **MitarbeiterInnenzufriedenheitsanalyse:** Das Unternehmen führt MitarbeiterInnenzufriedenheitsanalysen durch, in denen zum Thema Werte reflektiert wird, ebenso wie im MitarbeiterInnen-Gespräch. Hier wird auch überprüft, wie die Unternehmensziele mit den Entwicklungszielen der MitarbeiterInnen zusammenpassen. In der Zufriedenheitsanalyse werden die MitarbeiterInnen direkt gefragt, die Themen aus dem CoC sowie die Unternehmenswerte zu nennen.

Sanktionen

Folgendermaßen wird reagiert, wenn sich MitarbeiterInnen nicht an die Werte halten:

- **Generelle Haltung:** Man kann nie 100 % unternehmensweiten Einklang mit den Werten erreichen. Es gibt aber eine klare Erwartung seitens der Unternehmensführung an die MitarbeiterInnen, dass sie sich im durch die Werte vorgegebenen Rahmen bewegen. Kommt es zu einer „Verfehlung“, wird das zum Thema gemacht, auch durch die MitarbeiterInnen selbst. Gibt es Konflikte, beruft man sich auf die gemeinsamen Werte, welche nicht zur Diskussion stehen und damit auch bei unterschiedlichen Ansichten einen Orientierungsrahmen bieten. Diese Unternehmenswerte stehen im Arbeitskontext über den persönlichen Werten. Verhalten sich MitarbeiterInnen dennoch abweichend, wird versucht, die Gründe dafür in Erfahrung zu bringen und Lösungen dafür zu finden.
- **Sanktionen bei Verstößen gegen den CoC:** In dieser Hinsicht gibt es bei Verstößen eine eindeutige Handhabe. Eine Verletzung des CoC kann bis zu einer fristlosen Kündigung führen.

Unternehmensweite Kennzahlen

Weiters gibt es unternehmensweite Betrachtung von Kennzahlen, die Werte ausdrücken:

- **Kennzahlen in Nachhaltigkeitsbericht und Management Review:** In den Kernthemen der Nachhaltigkeit (beispielsweise MitarbeiterInnen, Umwelt etc.) werden Kennzahlen festgelegt, die regelmäßig ausgewertet und evaluiert werden. Damit wird eine kontinuierliche Verbesserung angestrebt.

3.2.3 Unternehmenswerte für Motivation und Sinnstiftung

Im Nachhaltigkeitsleitbild hat das Unternehmen als ein Ziel die Steigerung der MitarbeiterInnenzufriedenheit definiert, außerdem ist Sinnstiftung im Unternehmen ein wichtiges Thema, da ein Einsatz für Sinnstiftung Kompetenzen fördern kann, die im Unternehmen gebraucht werden (z.B. Eigenverantwortlichkeit – anhand eines in kontinuierlicher Entwicklung befindlichen Kompetenzprofils). In der Förderung von Sinnstiftung wird ein betriebswirtschaftlicher Vorteil gesehen – sinnstiftendes Arbeiten führt zu Begeisterung und begeisterte MitarbeiterInnen zu zufriedenen KundInnen und damit zu einer Win-Win-Win-Situation für Arbeitgeber, KundInnen und MitarbeiterInnen. Umgesetzt wird dies folgendermaßen:

Förderung der Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen und Bereitstellung von Freiräumen dafür

Allen MitarbeiterInnen soll bewusst sein, dass sie in ihrem beruflichen Umfeld einen Gestaltungsspielraum haben – gleichzeitig aber auch, dass nur sie selbst diesen Gestaltungsspielraum eigenverantwortlich nützen können, dass die Verantwortung, Werte zu leben, bei jeder/jedem einzelnen liegt. Solche Freiräume sind insbesondere für Innovation von Bedeutung. Die Möglichkeit zu haben, in einem sicheren Umfeld auszutesten, welche Fähigkeiten der MitarbeiterInnen noch gehoben werden könnten bzw. wo es Begeisterung gibt. Dazu Beispiele aus dem Unternehmen:

- **Transformationen von MitarbeiterInnen zulassen bzw. fördern:** Möchten sich MitarbeiterInnen in Themenfeldern entwickeln, wird versucht, dass sie das verwirklichen können, auch wenn es nicht unmittelbar mit ihren Aufgaben zu tun hat – beispielsweise die Transformation von Sales Support zu Produktmanagement.
- **Abstraktere Räume öffnen:** Den MitarbeiterInnen die Möglichkeit bieten, auch Ideen umzusetzen, die auf den ersten Blick gar nichts mit ihren Tätigkeitsfeldern zu tun haben. Beispielsweise hat ein Lehrling eigenverantwortlich ein soziales Projekt im Betrieb ins Leben gerufen und die Umsetzung durchgeführt. Werden solche Beispiele im Unternehmen kommuniziert, wird es den MitarbeiterInnen bewusst, dass auch sie sich eigenverantwortlich Raum nehmen können und auch unübliche, innovative Ideen willkommen sind.

Bewusstseinsbildung Reinigung als sinnstiftende Tätigkeit

Das Unternehmen kommuniziert, dass Reinigung von den MitarbeiterInnen als sinnstiftende Tätigkeit wahrgenommen wird (Beitrag für die Gesundheit der Menschen, für hygienische Zustände sorgen etc.) und setzt sich für eine weitere Verbreitung der Tagesreinigung insbesondere bei öffentlichen KundInnen ein.

3.2.4 Quantitative Steuerung und Wertesteuerung

Das Unternehmen hat einen **integrierten Managementansatz**, bei dem die Werteorientierung eine Säule ist. Vor der Installierung dieses Managementansatzes gab es einen eigenen Qualitätsmanagement-Ansatz, einen Sicherheitsmanagement-Ansatz und viele ISO-Zertifizierungen, die nun integriert sind. In all diesen Qualitätszertifizierungsprozessen gibt es einen gemeinsamen Prozess zum Thema nachhaltige Entwicklung, in dem auch die Werteorientierung eingebettet ist. In allen Detailzertifizierungsprozessen wird also darauf geachtet, Nachhaltigkeit und Werteorientierung mitzutransportieren.

Insgesamt ist diese wertorientierte Unternehmensführung (nicht nur bezogen auf die fünf Grundwerte) als Prozesslandschaft definiert. Es gibt **definierte Verantwortlichkeiten, Dokumentation der Ist-Zustände, Berichte im Management Review** und Entscheidungen zu Maßnahmen, welche weiter umgesetzt werden müssen, um eine **gewünschte Veränderung des Ist-Zustandes zu erreichen**. Dabei handelt es sich um eine Matrix, die sicherstellt, dass die Themen tatsächlich umgesetzt werden.

In **jedem Fachbereich gibt es Zieldefinitionen** und damit zum Teil auch Zielzahlen, die zu erreichen sind, jeweils eingebettet in die insgesamt strategische Ausrichtung des Unternehmens – mit diesen Zieldefinitionen wird aber nicht bis zum/zur einzelnen MitarbeiterIn heruntergesteuert.

3.2.5 Tipps des/der InterviewpartnerIn für die Einführung einer Wertesteuerung

Commitment der obersten Führungsebene als Voraussetzung

Um eine strukturierte, systematische Entwicklung im Unternehmen vorantreiben zu können, muss das Commitment der obersten Führung sichergestellt sein. Ansonsten bleibt es bei wenig nachhaltigen Einzelmaßnahmen, die nie in einem strategischen Zusammenhang wirken können. Erst mit vorhandenem Commitment ist es sinnvoll, an einem Entwicklungsplan zu arbeiten.

Analyse der Ist-Situation des Unternehmens

Als ersten Umsetzungsschritt empfiehlt es sich anzusehen, was die Unternehmenssituation ausmacht, welches demografische Profil die MitarbeiterInnen haben, wie man als Unternehmen am Markt positioniert ist etc. Eine Analysestruktur, die deutlich macht, in welchen Handlungsfeldern es Möglichkeiten für eine Entwicklung gibt, kann sich beispielsweise die Themen Führung, Gestaltung, Organisation, MitarbeiterInnen, Markt, Auswirkungen auf die Umwelt, gesellschaftliche Verantwortung etc. beinhalten.

Vorhandene Werte

Es sollte ebenfalls analysiert werden, welche Werte im Unternehmen bereits vorhanden sind, wo und wie sich eventuell eine Werteorientierung in unterschiedlichen Handlungsfeldern bereits zeigt, um daran anknüpfen zu können.

Werteorientierung in einen kausalen Zusammenhang mit betriebswirtschaftlichem Erfolg stellen

Beispielsweise kann eine Senkung von Krankenstandstagen dadurch erreicht werden, indem die Loyalität der MitarbeiterInnen durch Sinnorientierung und Begeisterung an der Tätigkeit gesteigert wird. Wenn MitarbeiterInnen das Gefühl haben, in einem wertorientierten Unternehmen zu arbeiten, verbleiben sie länger im Unternehmen und durchlaufen mehrere Entwicklungsstufen. Eine Werteorientierung wird darüber hinaus als wesentlich dafür angesehen, die besten MitarbeiterInnen zu bekommen. Zukünftig auch insbesondere in Zusammenhang mit der Frage, wie Unternehmen mit Überalterung umgehen und im Generationenmanagement agieren, damit kein wertvolles Know-how verloren geht und MitarbeiterInnen lange im Unternehmen (gesund) gehalten werden.

Umsetzung

Für Analysephase und Umsetzungsphase kann Consulting-Unterstützung in Anspruch genommen werden, außerdem kann ein fähiges CSR-Management im Unternehmen implementiert werden, bei dem strategische Nachhaltigkeitsarbeit vorangetrieben wird.

4. Zusammenfassung

4.1 Die Studie

Ziel der durch das AMS Österreich beauftragten Studie ist die Analyse gängiger Praxis der Wertesteuerung in Organisationen. Jede Organisation hat eine ganz spezifische **Wertekultur**. Nicht immer jedoch wird bewusst auf diese „Kultur“ Einfluss genommen. Wird versucht, zielgerichtet eine definierte Wertekultur (Unternehmenskultur) herzustellen, sprechen wir von einer aktiven Wertesteuerung, einem aktiven **Wertemanagement**.

Die Analyse zur Wertesteuerung wird durch die fünf **zentralen Fragestellungen** der Offerteinholung geleitet:

- Wie kann eine durchgehende Wertekultur geschaffen und erhalten werden?
- Welche Instrumente zur Etablierung und zum Erhalt der Wertekultur gibt es?
- Müssen zusätzliche Aufgaben sowie Konsequenzen und Reaktionen durch Führungskräfte und Management zur Schaffung und Erhaltung einer derartigen Kultur formuliert werden?
- Woran kann ein Unternehmen erkennen, dass diese Kultur gelebt wird bzw. wo es Verstöße gibt?
- Können Beispiele für erfolgreich gelebte Unternehmenskultur wie jene gegen Sexismus, Rassismus etc. – auch zur Bekämpfung des Phänomens des „Arbeitens für die schöne Zahl statt dem eigentlichen Unternehmenszweck“ herangezogen werden?

4.2.1 Literaturanalyse und Fallstudien

Zur Adressierung der Studien-Ziele wurde durch die ÖSB S&B 2018 eine Literaturanalyse und zwei Fallstudien mit internationalen Unternehmen durchgeführt.

Der Fokus der Literaturanalyse liegt auf aktuellen, innovativen Ansätzen und Instrumenten der Wertesteuerung in Organisationen/Unternehmen⁵. Ziel ist hierbei, die Identifikation und Beschreibung als „interessant“ gewerteter Ansätze/Instrumente,

⁵ In weitere Folge sprechen wir der Einfachheit halber nur von Unternehmen

weniger die taxative Aufzählung einer Vielzahl von Beispielen. Aus der Literatur werden darüber hinaus als Fallbeispiele zwei Unternehmen – die Hilti AG und die dm-drogerie markt GmbH + Co. KG – vorgestellt.

In Abstimmung mit dem AMS wurden zwei große Unternehmen, deren Hauptsitz in Österreich liegt für die Fallstudien ausgewählt. Dabei handelt es sich bei Unternehmen 1 um eines aus dem Bankensektor, Unternehmen 2 ist aus der Sparte Facility Management. Auf Wunsch der Unternehmen bleiben diese anonym.

Zum Zweck der systematischen Beschreibung der beiden Unternehmen wurden leitfadengestützte, face-to-face ExpertInnen-Interviews mit Führungskräften durchgeführt. Der inhaltliche Fokus der Befragung lag dabei auf den fünf erkenntnisleitenden Fragestellungen.

Die Ergebnisse der Studie sollen das AMS darin unterstützen, Möglichkeiten für eine Implementierung einer Steuerung durch Werte abzuwägen.

4.2 Die Ergebnisse

4.2.1 *Geteilte Werte wollen gemeinsam erarbeitet werden*

Im postmaterialistischen Zeitalter – also heute – rangieren Werte wie „Selbstverwirklichung“ oder ein „sinnerfülltes Leben“ weit oben auf der Bedürfnisliste von Arbeitskräften. Sinnstiftende Arbeit soll selbstbestimmt zur Meisterschaft gebracht werden. Will ein Unternehmen motivierte, **engagierte MitarbeiterInnen** rekrutieren und binden, muss es ein Umfeld bieten, das diesen Ansprüchen gerecht wird. Das heißt, die Unternehmenskultur muss dem Werteraster der postmodernen Arbeitskräfte Raum geben. Zugleich müssen die Unternehmensziele in das Werteraster der Arbeitskräfte „integriert“ werden – z. B. in dem das sinnstiftende Moment der Arbeit mit den Unternehmenszielen in Übereinstimmung gebracht wird. Ziel ist die Herstellung eines **Werte-Fit** zwischen MitarbeiterInnen und dem Unternehmen. Instrument zur Herstellung dieses Werte-Fit ist das Wertemanagement.

Folgen wir der einschlägigen Literatur, ist ein Wertemanagement in Unternehmen idealer Weise ein **partizipativer Prozess** aller Beteiligten zur Entwicklung und Aneignung von spezifischen Werten, um strategische Ziele des Unternehmens zu erreichen. Gelungen ist dieser Prozess der Herstellung einer „geteilten Unternehmenskultur zur Erreichung strategischer Unternehmensziele“, wenn die persönlichen Haltungen und Handlungen der MitarbeiterInnen/Führungskräfte den definierten Werten folgen (*Values Alignment* und *Personal Alignment*), die Werte in den Strukturen und Verfahren des Unternehmens widerspiegelt werden (*Structural Alignment*) und die Rollen und

Pflichten mit den sinnstiftenden persönlichen Zielen der MitarbeiterInnen/Führungskräften übereinstimmen (*Mission Alignment*). (vgl. Barrett 2016, 66/67)

Ausgangspunkt jedes Wertemanagements ist die Ermittlung und Analyse der aktuell gelebten Werte des Unternehmens. Zur **Werterhebung** finden sich zahlreiche Instrumente in der Fachliteratur. Beispielsweise kann ein verbreitetes Modell der organisationalen Werteforschung – das Competing-Values-Model von Quinn und Rohrbaugh (1983) – eingesetzt werden.

Vor dem Hintergrund der erhobenen existierenden Werte des Unternehmens werden in einem nächsten Schritt die „Zielwerte“ des Unternehmens definiert. Dies geschieht meist in der Form eines **Leitbildes** oder eines **Wertekanons**. In elaborierten Konzepten wird hier zwischen „allgemeinen Leitwerten“ und „Prozesswerten“ unterschieden. Ein übliches Setting der Leitbildentwicklung ist ein Workshop. Je nach Reichweite der partizipativen Ausrichtung bleiben hier Führungskräfte unter sich, oder werden MitarbeiterInnen, KundInnen und wichtige Stakeholder eingebunden. Im Rahmen dieser Workshops können eine Vielfalt von Methoden zum Einsatz gebracht werden wie beispielsweise die Arbeit an Wertequadranten, der Homogenitätsindex oder diverse Moderationstechniken.

Auch die InterviewpartnerInnen beider Fallstudien betonen die Wichtigkeit einer partizipativen Herangehensweise an Wertemanagement. Dabei wird das **Einbeziehen von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Hierarchieebenen** in den Prozess (z.B. mittels Interviews, Arbeitsgruppen, Workshops etc.) hervorgehoben, da dadurch einerseits Momentum für das Vorantreiben der Werteorientierung erzeugt und andererseits dazu beigetragen werden kann, dass die erarbeiteten Werte von der Unternehmensbasis getragen werden – „(...) wenn man Menschen an Inhalten beteiligt, dann sind sie auch beteiligt.“ (Zitat eines/einer Interviewten). Auch Hilti bezieht weltweit seine MitarbeiterInnen ein, die beispielsweise in eigenen Trainingscamps die unternehmensweit gültigen Werte für ihre lokale Situation definieren.

4.2.2 Definierte Werte wollen mit Leben gefüllt werden

In der Praxis geht dem Wertemanagement häufig nach Erarbeitung eines Leitbildes die Luft aus. Entscheidend für die Wirksamkeit des Wertemanagements ist aber, dass die im Leitbild definierten Werte in alle Strukturen und Prozesse des Unternehmens übertragen und dort nachhaltig verankert werden.

Zentrale Instrumente für diesen **Wertetransfer** sind der ganze Bauchladen an HRD- (Recruiting, Aus- und Weiterbildung, Mentoring etc.), Controlling- (Auditierungen, Revisionen etc.) sowie Kommunikationsinstrumenten. Aber auch eigens für diesen Transfer eingerichtete Prozesse und Institutionen können eine wichtige Rolle spielen. Z. B.:

Aufstellung eines Kaders von KulturbotschafterInnen; eine Werte-Hotline für MitarbeiterInnen; Ethikbeauftragte; Ethikkommissionen; Embleme & kulturelle Bilder, Riten und Kulte.

Eine besondere Rolle im Rahmen des Wertetransfers kommt der **Kommunikation** zu, die weit über rein verbale Kommunikation hinausgeht. Gemäß J. Erpenbeck und W. Sauter (2018, 157) kann Wertekommunikation in Organisationen u.a. durch folgende Mittel erfolgen: Direkte und indirekte (Sachverhalten) Wertekommunikation über Sprache; Sprechverhalten (Tonfall...); Körpersprache; Zeremonien (Kleidung...); Gestaltung von Räumen; Kommunikationsstrukturen; Symbole (Farbkonzept...).

Neben zahlreichen einzelnen Instrumenten, die im Wertemanagement eingesetzt werden, finden sich in der einschlägigen Literatur auch Ansätze, die den gesamten Prozess des Wertemanagements abdecken. Ein prominentes Beispiel ist das **Wertecockpit von F. Glauner**: *„Werteorientierte Unternehmensführung zielt darauf ab, die im Unternehmen wirkenden Werte stimmig auszurichten. Hierzu werden sie im Wertecockpit messbar gemacht, an konkrete Erfüllungsbedingungen gebunden und auf einen Referenzrahmen gelebter Werte verpflichtet, der die Unternehmenskultur trägt. (...)“* (Glauner 2016, 35)

In den beiden erstellten Fallstudien ist eine **unterschiedliche Tiefe der Implementierung eines Wertemanagements** zu erkennen. Ein Unternehmen verfügt über ein Leitbild in Form einer Unternehmensvision und -mission, in dem die Unternehmenswerte definiert sind. Dadurch, dass die Unternehmenswerte Orientierungspunkt der integrierten Managementsysteme sind, fließen sie überall im Unternehmen ein und sind in einheitlicher Form in praktisch jeder Unterlage zu finden. Mittels einer Werte-Merkbrücke und eines Kommunikationsplans werden die Werte kontinuierlich in das Unternehmen kommuniziert. Darüber hinaus werden sie in einem Einarbeitungsplan neuen MitarbeiterInnen nähergebracht und der Code of Conduct (CoC) ist Bestandteil des Dienstvertrags. Führungskräfte absolvieren wertebasierte Schulungen und thematisieren die Werte in MitarbeiterInnengesprächen mit ihren Teams. Als Symbol sind die Unternehmenswerte – auch übersetzt in die Muttersprachen der MitarbeiterInnen – als große Tafel am Hauptsitz des Unternehmens an prominenter Stelle aufgehängt.

Auch im anderen untersuchten Unternehmen gibt es Maßnahmen, die Werte zu verankern, allerdings gibt es kein zentrales Wertemanagement und keine gültige Fassung einer Unternehmensvision bzw. -mission, da diese aktuell neu erarbeitet wird. Es gibt unterschiedliche Wertesets, die in verschiedenen Dokumenten (z.B. CoC und Gründungswerte) und Prozessen (die Bewertung der Schlüsselkompetenzen im Performance Management) im Unternehmen wirken. Neue MitarbeiterInnen bekommen den CoC, weiters gibt es Onboarding-Veranstaltungen, die auch die Unternehmenswerte thematisieren. Es gibt Schulungen zu werterelevanten Themen für MitarbeiterInnen

und in jährlichen Gesprächen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen im Rahmen des Performance Managements werden über die Schlüsselkompetenzen Wertethemen abgedeckt.

Aus dem Literatur-Fallbeispiel dm ist ersichtlich, dass dieses Unternehmen hier einen anderen Weg einschlägt. Für dm ist das Durchdeklinieren der Werte nicht zentral, diese sind ständigen Entwicklungs- und Veränderungsprozessen unterworfen. Es geht für das Unternehmen darum, durch die Werte einen Rahmen für eine gewünschte Haltung zu schaffen.

4.2.3 Der Fisch fängt vom Kopf zu stinken an – auch im Wertemanagement

Das „Verhalten“ und die „Haltung“ der **Führungskräfte** sind zentrale Dreh- und Angelpunkte des Wertemanagements. F. Glauner (2016, 94) betont hierzu, dass bei einem Ansatz der Unternehmensführung durch Werte alle wichtigen Unternehmenswerte **„top down“** von allen Führungsebenen mitzutragen und vorzuleben sind. *Ist das nicht der Fall, scheitern alle Bemühungen, ein Unternehmen werteorientiert auszurichten, schon im Keim“.*

Die Führung hat mit ihrem Habitus eine **„Signalfunktion“** (Sprache, Handlungen, symbolische Gesten...) und legt über Vorgaben die zentralen Ziele und Prozesse des Wertemanagements fest.

Alle Beispiele – sowohl die Fallstudien als auch die Fallbeispiele aus der Literatur – zeigen, dass Führung wichtig für die Etablierung sowie das Leben einer Wertekultur ist. Und zwar im Sinne einer **Vorbildwirkung, die nicht delegiert werden kann** sowie als Voraussetzung für ein strategisches Wertemanagement. Hilti sieht die Unternehmensleitung als Triebkraft und maßgeblichen Gestalter der Unternehmenskultur und schreibt Führung „dienende Funktion“ zu. Für dm bedeutet werteorientierte Führung, Führung zur Selbstführung, die Freiräume für Eigeninitiativen schafft. Dabei gibt es Sanktionen, sollte der Führungsstil einzelner den Werten zuwiderlaufen.

In einem Unternehmen der Fallstudie gibt es ein **eigenes Führungsleitbild**, welches Führungskräfte als verantwortlich dafür bezeichnet, ihren MitarbeiterInnen ein „*werteorientiertes Vorbild*“ zu sein und beschreibt, welches Verhalten damit verknüpft ist.

4.2.4 Werden die gemeinsamen Werte gelebt?

Die **Messung** der in den Leitbildern definierten Werte auf ihre „Zielerreichung“ hin, ist ein wichtiges Element der Implementierung von Wertemanagement. Die Soll-Ist-Entwicklung der definierten Werte soll regelmäßig überprüft werden. Um Werte „messbar“

zu machen ist es zielführend, die spezifischen „**Erfüllungsbedingungen**“ jedes einzelnen Wertes genau zu definieren sowie in einem nächsten Schritt zu operationalisieren.

Neben Instrumenten zur Messung der Werte-Compliance von MitarbeiterInnen werden in der Literatur Instrumente zur Bewertung der Führungskräfte hervorgehoben, da dieser Gruppe eine bedeutende Rolle in den Bemühungen um eine zielgerichtete Unternehmenskultur zukommt. Exemplarisch sei hier das häufig eingesetzte Leadership Values Assessment (LVA) von R. Barrett (2016, 149, 159ff.) erwähnt: *„Zweck des LVA ist, dass Sie von Ihren gleichrangigen Kollegen, Untergebenen und Vorgesetzten Auskunft erhalten darüber, wie diese Sie als Führungskraft wahrnehmen, und diese Ansicht mit Ihrer eigenen Sicht vergleichen.“* (ebd. 160)

Die **Messung/Kontrolle** der Einhaltung von Werten wird jedoch auch **kritisch** gesehen. Beispielsweise weisen M. Morner und C. Jung (2016, 253) darauf hin, dass der Einsatz von Kennzahlen als Kontrollmechanismen der Werte, die über geteilte Werte erzeugte intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen unterminieren kann, da diese Kontrolle über Kennzahlen einer extrinsischen Motivationslogik folgt. (Sieh Ende Kapitel 2.4)

Hieraus lässt sich die strategische Frage ableiten, ob die Produktivität von MitarbeiterInnen über Vorgaben und Sanktionen (Bonus wie Malus), also extrinsische Anreize, oder über selbstorganisierte Motivation (Sinn), also intrinsische Anreize, bestmöglich ausgeschöpft werden kann.

In den beiden Fallstudien finden sich dazu unterschiedliche Positionen. Ein Unternehmen verknüpft die Bewertung der Einhaltung der Werte (operationalisiert als Schlüsselkompetenzen) durch alle MitarbeiterInnen mit der jährlichen Leistungsbeurteilung (Erreichung von Zielkennzahlen) im Performance Management. Daran ist auch die Auszahlung von Boni geknüpft (extrinsischer Anreiz).

Das Unternehmen hat jedoch Werteorientierung als zentral für Motivation und Sinnstiftung identifiziert. Dabei wird aktuell an einer veränderten Ausrichtung der Unternehmenskultur an Sinnstiftung gearbeitet, bei der Eigenverantwortung als zentraler Wert gefördert werden soll. Im Rahmen dessen wurde bereits festgelegt, ab 2019 von einer jährlichen quantitativen Leistungsbeurteilung abzusehen und zu einem qualitativen Feedback überzugehen, nicht zuletzt, um den Werten im Vergleich zu den Zielkennzahlen noch höheres Gewicht zu verleihen.

Das zweite Unternehmen misst zwar bezogen auf Fachbereiche, inwieweit strategische Ziele erreicht wurden, steuert aber nicht auf diese Weise bis zu den einzelnen MitarbeiterInnen herunter. Hier wird die Einhaltung von Werten als Handlungsfrage gesehen, die in alle Prozesse hineinwirkt wodurch abweichendes Verhalten schnell als solches identifiziert und adressiert werden könne. Dieses Unternehmen engagiert sich stark

dafür, durch Wertschätzung sowie Schaffung von Frei- und Gestaltungsspielräumen für die MitarbeiterInnen deren Eigenverantwortung, Motivation und Loyalität zum Unternehmen zu steigern (Fokus auf intrinsische Anreize).

4.2.5 Wertemanagement gegen das „Arbeiten für die schöne Zahl“

In der gesichteten Literatur finden sich prominente Positionen, die davon ausgehen, dass eine quantitative **Kennzahlensteuerung** mit einer „werteorientierten Unternehmenssteuerung“ kollidiert – respektive die „quantitativen Unternehmensziele“ den „normativen Unternehmenszielen“ unterzuordnen sind. (Siehe hierzu Ende Kapitel 2.4): Z. B.:

(...) Die messbare Ausprägungsstärke und Stimmigkeit der Unternehmenswerte wird zur primären Messlatte unternehmerischen Erfolgs. Alle sonstigen in der Bilanz, der Gewinn- und Verlustrechnung und in „Balanced-Scorecard“ - Modellen ermittelten Erfolgsparameter sind dieser Messlatte nachgelagert und ergeben sich aus dem nutzenorientierten Zusammenspiel der Menschen, die das Unternehmen bilden. Sie sind eine Funktion der primären Unternehmenswerte und erfüllen sich durch diese.“ (F. Glauner 2016, 94)

Die erstellten Fallstudien und Fallbeispiele aus der Literatur weisen zur Frage, ob in der Unternehmenssteuerung (normative) Werte und (quantitative) Zielkennzahlen nebeneinander oder nur hierarchisch geordnet zum Einsatz kommen können, oder sich gänzlich ausschließen keinen eindeutigen Befund aus. Sie geben aber einige Hinweise darauf, **wie (unterschiedlich) mit dieser Frage in der Praxis** umgegangen wird.

Hilti verfolgt beispielsweise den Ansatz, dass die erwünschte Wirkung ausbleibt, wenn das zu Erreichende nicht gemessen und kontrolliert wird – und zwar nicht nur bei definierten Kennzahlen, sondern auch bei so genannten „soft facts“.

Tendenziell als Gegenpol kann dm eingeordnet werden. Aufgrund der fluiden Sicht auf die durchdeklinierbaren Unternehmenswerte selbst, gibt es keinen Fokus auf die exakte Messung deren Einhaltung. Vielmehr wird mit klarer Haltung, festgelegten Verantwortlichkeiten und Entscheidungskultur daran gearbeitet, **Rahmenbedingungen für Eigenverantwortlichkeit und Autonomie** bei den MitarbeiterInnen zu schaffen.

Ein Unternehmen der erstellten Fallstudien definiert für sich die **Werte als oberste Instanz**, an der sich alles auszurichten hat und welche auch im Konfliktfall Orientierung bietet. Das andere Unternehmen, welches über kein zentrales Wertemanagement verfügt, hat in der Leistungsbewertung der MitarbeiterInnen die Werte den Zielkennzahlen nicht hierarchisch übergeordnet, jedoch sehen sie die **Kombination von zu erreichenden Zielkennzahlen und Einhaltung von Werten** als Erfolgsfaktor an und arbeiten daran, den Werten noch mehr Gewicht zu verleihen. Das soll gelingen,

indem von einer quantitativen Beurteilung der Erreichung der Zielkennzahlen sowie der Einhaltung der Werte abgerückt wird. Von einer **qualitativen Beurteilung** verspricht man sich in dieser Hinsicht höhere Aussagekraft.

Literatur

Beck, S. und R. Vochezer (2006) Was sind Unternehmenswerte „wert“? – Ansätze des Wertemanagements und Beitrag von Werten zum Unternehmenserfolg. In: Banhaf J. und S. Wiedmann (Hrsg.) Entwicklungsperspektiven der Unternehmensführung und ihrer Berichterstattung, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden.

Barrett, R. (2016) Wertorientierte Unternehmensführung. Cultural Transformation Tools für Performance und Profit, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg (Engl. Original: „The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit“, 2013 bei Routledge erschienen).

Behringer, S. (2010) Compliance – Modeerscheinung oder Prüfstein für gute Unternehmensführung. In: Behringer, S. (Hrsg.) Compliance kompakt, Best Practice im Compliance Management, Erich Schmidt Verlag, Berlin.

Biesel, H. (2012) Abschied vom Management. 1010 Ideen für eine ziel- und werteorientierte Führung, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Bleicher, K. (1991) Das Konzept integriertes Management, Campus Verlag, Frankfurt a.M.

Bleicher, K. (1994) Normatives Management, Campus Verlag, Frankfurt/New York.

Brink, A., L. Heidbrink und M. Morner (2016) Editorial. In: zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Journal for Business, Economics & Ethics 17/2 (2016), 211-212.

Brocke, J. M. H. von, et. al. (2009) Reconstructing the giant: On the importance of rigour in documenting the literature search process, Proceedings of the 17th European Conference on Information Systems, Verona, 2206-2217.

Buenger, V., et.al. (1996) Competing values in organizations: Contextual influences and structural consequences. In: Organization Science, Vol. 7/No. 5, 557-576.

Cameron, K. S. and R. E. Quinn (2011) Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, John Wiley & Sons, Hoboken.

Collins J. (1994) Built to last. Successful habits of visionary companies, 3. Aufl. 2002, William Collins, London.

Daxner, F., T. Gruber und D. Riesinger (2005) Wertorientierte Unternehmensführung. Das Konzept. In: Auinger, Franz, et. al. (Hrsg.) Unternehmensführung durch Werte: Konzepte – Methoden, Anwendungen, DUV, Wiesbaden.

Deci, E. L., R. Koestner and R. M. Ryan (1999) A Meta-Analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation. In: Psychological Bulletin, Vol. 125/No. 6, 627-668.

Ebeling, C. (2007) Erfolgsfaktoren einer wertorientierten Unternehmensführung, DUV Gabler Edition Wissenschaft, Wiesbaden.

Edwards, J. R. and D. M. Cable (2009) The Value of Value Congruence. In: The Journal of Applied Psychology, Vol. 94/No. 3, 654-677.

Erpenbeck, J. und W. Sauter (2018) Wertungen, Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

European University Association (EUA) (2006) Quality Culture in European Universities. A Bottom-Up Approach, Report on the Three Rounds of the Quality Culture Project 2002-2006.

Quinn, R. E. and J. Rohrbaugh (1983) A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In: Management Science, Vol. 29/No. 3, 363-377.

Friske, C., et. al. (2005) Einführung in die Unternehmensethik: Erste theoretische, normative und praktische Aspekte, Rainer Hampp Verlag, München/Mering.

Gagné, M. and E. L. Deci (2005) Self-Determination Theory and Work Motivation, In: Journal of Organizational Behavior, Vol. 26/No. 4, 331-362.

Glauner, F. (2016) CSR und Wertecockpits. Mess- und Steuerungssysteme der Unternehmenskultur, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg.

Ingelhard, R. (1979) Wertewandel in den westlichen Gesellschaften: Politische Konsequenzen von materialistischen zu postmaterialistischen Prioritäten. In: Klages, H. und P. Kmieciak (Hrsg.) Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, Campus Verlag, Frankfurt a. M.

Kasper, H. und J. Mühlbacher (2002) Von Organisationskulturen zu lernenden Organisationen. In: Kasper, H. und W. Mayrhofer (Hrsg.) Personalmanagement Führung Organisation, Linde Verlag, Wien.

- Kristof, A. L. (1996) Person-Organization Fit: An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications. In: *Personnel Psychology*, Vol. 49/No. 1, 1-49.
- Kristof-Brown, A. L., et. al. (2014) Collective Fit Perceptions: A Multilevel Investigation of Person-Group Fit with Individual-Level and Team-Level Outcomes. In: *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 35/No. 7, 969-989.
- Kunze, M. (2008) *Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien und Mittelstandsunternehmen: Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen*, Gabler, Wiesbaden.
- Morner M. und C. Jung (2016) Das Glasperlenspiel der intrinsischen Motivation. Führungskräfte zwischen gemeinsamen Werten und eigener Verantwortung. In: *zfwu Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik Journal for Business, Economics & Ethics* 17/2 (2016), 236-258.
- Meuser, M. und Ulrike N. (2009) Experteninterview und der Wandel der Wissensproduktion. In: Bogner, A. et. al. (Hg.) *Experteninterviews. Theorien, Methoden, Anwendungsfelder*, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 35-61.
- Noll, B. (2002) *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, Kohlhammer Verlag, Stuttgart/Berlin/Köln.
- Neuberger, O. (2002) *Führen und führen lassen, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, Lucius & Lucius, Stuttgart.
- Pink, D. H. (2010) *Drive: Was Sie wirklich motiviert*, Salzburg, Ecowin.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011): *Creating Shared Value*. In: *Harvard Business Review*, Vol. 89, Nr. 1/2, 62-77.
- Rosenstiel, L. von (2007) *Werte und Wandel*. In: Böhnisch, Wolf, et. al. (Hrsg.) *Wertorientierte Unternehmensführung in Theorie und Praxis*, 2. Band, Peter Lang, Frankfurt a. M.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Schreyögg, G. (1999) *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung; mit Fallstudien*, Gabler, Wiesbaden.
- Senge P.M. (1990) *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*, 5. Aufl. 1993, Random House, London.

Silberer, G. (1991) Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen, Poeschel, Stuttgart.

Steinhaus H. und S. Kraft (2013) Wertorientierte Unternehmensführung – Einführung in das Konzept. Information, November 2013, Hand Böckler Stiftung. Fakten für eine faire Arbeitswelt.

Strack, M. (2012) Organisationskultur im Competing Values Model: Messeigenschaften der deutschen Adaption des OCAI. In: Journal of Business and Media Psychology, Jg. 3/Heft 1, 30-41.

Stiefel, R. T. (1999) Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben., Rosenberger-Fachverlag, Leonberg.

Verquer, M. L., T. A. Beehr and S. H. Wagner (2003) A Meta-Analysis of Relations Between Person– Organization Fit and Work Attitudes. In: Journal of Vocational Behavior, Vol. 63/No. 3, 473-489.

Wieland, J. (2004) Wozu Wertemanagement? Leitfaden für die Praxis. In: Wieland, J. (Hrsg.) Handbuch Wertemanagement: Erfolgsstrategien einer modernen Corporate governance, Murmann, Hamburg.

Wieland, J. (1999) Die Ethik der Governance, Metropolis-Verlag, Marburg.

Wunderer, R. (1996) Führung und Zusammenarbeit - Grundlagen innerorganisatorischer Beziehungsgestaltung. In: Zeitschrift für Politik (ZfP), Ausg. 4/1996

Online-Quellen:

Cultural-Value-Assessment: <https://www.valuescentre.com/our-products/products-organisations/cultural-values-assessment-cva> (abgerufen am 19.11.2018)

Maslow, A. (1943) A Theory of Human Motivation: <https://psychclassics.yorku.ca/Maslow/motivation.htm> (abgerufen am 05.10.2018)

Pelz, W. Das 360-Grad-Feedback zur Erkennung und Entwicklung von Potenzialträgern: <https://www.management-innovation.com/download/360-Grad-Feedback-Entwicklung-Potentialtraeger.pdf>, 253-254 (abgerufen am 04.12.2018)

Wertequadrat: <https://www.schulz-von-thun.de/die-modelle/das-werte-und-entwicklungsquadrat> (abgerufen am 20.11.2018)

Anhang

Leitfaden ExpertInneninterview

Dieser Leitfaden stellt den Rahmen dar, anhand dessen die InterviewpartnerInnen befragt wurden. In der Durchführung der Interviews wurde auf die zuvor anhand der öffentlich zugänglichen Dokumente analysierte Wertestruktur des Unternehmens sowie auf die Position bzw. spezielle Expertise der InterviewpartnerInnen Bezug genommen.

Informationen zur/zum Befragten

(Ist bekannt, wird von InterviewerIn eingetragen)

Name: _____

Unternehmen: _____

Position/Funktion: _____

Ort/Datum/Uhrzeit des Interviews: _____

*Vor dem Gespräch **Zustimmung über Audio-Aufnahme** des Gespräches einholen -- > diese Zustimmung auch aufzeichnen. (es geht um Datensicherung, exakten Wortlaut). Hinweis, dass auch handschriftlich mitprotokolliert wird (Notizen).*

*Falls notwendig: **Anonymität zusichern**. Antworten werden nicht mit Ihrer Person in Zusammenhang gebracht, lediglich Ihre Position wird angegeben. Auch Ihr Unternehmen wird nicht namentlich genannt.*

*Zur Einordnung der Begriffe: Unter **Werteorientierung** verstehen wir die bewusste Auseinandersetzung mit Werten im Unternehmen (wie sie beispielsweise oft in Leitbildern festgeschrieben sind), unter **Wertemanagement** den gezielten Einsatz von Instrumenten o.a. zur Etablierung, zum Erhalt bzw. Weiterentwicklung der Werteorientierung bzw. zur Etablierung einer spezifischen **Unternehmens-Kultur**.*

Vorstellung Wertestudie

Die ÖSB Studien & Beratung gGmbH wurde vom AMS Österreich beauftragt, eine Studie zum Thema „Wertesteuerung in Unternehmen“ beauftragt. Dazu wird eine kleine Erhebung gemacht, bei der Fallbeispiele aus der sterreichischen Praxis eingeholt werden. Zu diesem Zweck wird das Interview durchgeführt – für Ihre Zeit und Bereitschaft nochmals herzlichen Dank!

Erkenntnisinteresse:

Ziel für den Auftraggeber AMS Österreich ist es, Möglichkeiten für eine Implementierung einer Steuerung durch Werte abzuwägen – in Ergänzung zu einem Management by Objectives-Ansatz.

Dafür ist es von zentralem Interesse, Ihre Erfahrungen mit Wertesteuerung, Wertemanagement bzw. einer grundlegenden Werteorientierung in Ihrem Unternehmen kennenzulernen. Vielen Dank, dass Sie uns Einblick geben – auch in Ihre Prozesse und über die öffentlich verfügbaren Dokumente Ihrer Webseite hinausgehend.

Leitfaden Hauptansprechperson / HR / Betriebsrat

Einbettung Werteorientierung im Unternehmen

- Aktivitäten zum Thema Werte: Aufzählen, welchen Eindruck man von der Wertorientierung des Unternehmens über die öffentlich zugänglichen Dokumente der Firmenwebseite erhalten hat. Nachfragen, ob das der Situation entspricht, oder ob es weitere Dimensionen/Aktivitäten gibt.

Ziel: Vermitteln, dass man sich mit den verfügbaren Informationen auseinandergesetzt hat und mit dem Gespräch weiter in die Tiefe gehen will. Bezugnehmen auf Erkenntnisinteresse und Frage der Vollständigkeit. Bitte, Dokumente zu übermitteln, falls etwas genannt wird, das wir noch nicht vorliegen haben.

- **Einstiegsfrage:** Was sind Ihre Werte? Wo sind sie definiert? Gibt es einen einheitlichen Wertekatalog oder sind sie an mehreren unterschiedlichen Stellen (ev. aus unterschiedlichen Perspektiven, beispielsweise der Nachhaltigkeitsperspektive) festgeschrieben?
- Warum gibt es in Ihrem Unternehmen Interesse an Unternehmens-Werten und Wertorientierung? Warum beschäftigen Sie sich damit, was verspricht sich Ihr Unternehmen davon? Seit wann gibt es das? War ein bestimmter Anlass dafür ausschlaggebend, gab es eine Initialzündung?
- Inwieweit gibt es Wertemanagement, um eine Unternehmens-Kultur herzustellen (auch Steuerung eines diesbezüglichen Weiterentwicklungsprozesses)?

Etablierung Wertemanagement

- Wie wurde der Prozess des Festlegens/Herausarbeitens Ihrer Werte (Ihres Wertekatalogs, falls vorhanden) gestaltet? Sind dabei spezielle Vorgehensweisen und Methoden zum Einsatz gekommen?
- Hat es dabei Schwierigkeiten gegeben und wie wurde damit umgegangen? (ev. nachfragen zu Zielkonflikten)
- Wie werden die Werte zu den einzelnen MitarbeiterInnen/Führungskräften gebracht und in welcher Form sind die Werte für deren alltägliches Tun handlungsanleitend?

Wie werden die Werte im U erhalten? Werden dafür konkrete Instrumente/Werkzeuge eingesetzt? Auch für die Außenwirkung für weitere Stakeholder?

- Zusätzliche Fragen für HR-InterviewpartnerIn:
 - Wie erfahren neue MitarbeiterInnen von den Werten? Gibt es Programme für die Orientierung/Schulung von neuen MitarbeiterInnen in Sachen Werte (eigens Zuständige, Mentoring, Rituale, Tools)?
 - Wie sehr sind Sie bzw. die HR/Personalabteilung im Allgemeinen in das Wertemanagement eingebunden? Gibt es einen spezifischen Beitrag der HR/Personalabteilung? Welche Rolle haben Sie dabei?

Gelebtes Wertemanagement

- Wird überprüft und/oder gemessen, ob die Werte im Unternehmen gelebt werden? Wenn ja, wie? Wenn nein, warum nicht?
- Sind „Verstöße“ gegen Werte definiert? Werden diese in irgendeiner Form sanktioniert? Bzw. gibt es für die MitarbeiterInnen Anreize, sich an den Werten zu orientieren?
- Wo im Management ist das Wertemanagement angesiedelt (Ebene/Abteilung/wo im Unternehmens-Organigramm)? Gibt es spezielle Aufgaben von Führungskräften, die sie dazu übernehmen, Instrumente, die von ihnen/für sie eingesetzt werden?
- Zusätzliche Fragen für Betriebsrat/Betriebsrätin:
 - Wie sehr sind Sie bzw. der Betriebsrat im Allgemeinen in das Wertemanagement eingebunden? Gibt es einen spezifischen Beitrag des Betriebsrats? Welche Rolle haben Sie dabei?
 - Gibt es aus Ihrer Sicht für das Unternehmen/die MitarbeiterInnen negative Aspekte (z.B. negative nicht-intendierte Folgen) der Werteorientierung?

Unternehmenswerte für Motivation und Sinnstiftung

- Werden mit dem Wertemanagement bewusst Maßnahmen gesetzt, um Mitarbeiter-Motivation bzw. Sinnstiftung und Zufriedenheit zu fördern?

Quantitative Steuerung und Wertesteuerung

- Wird Management by Objectives in Ihrem Unternehmen eingesetzt? Wenn ja, in welcher Form, wird mit diesem Ansatz bis auf die Ebene der einzelnen MitarbeiterInnen „heruntergesteuert“?

- Werden die Werte (exemplarisch festgeschriebene Werte des Unternehmens nennen) in irgendeiner Form zur Steuerung des Unternehmens herangezogen/eingesetzt? Also sind diese nicht nur „soft“ niedergeschrieben, sondern wirken steuernd bis in die alltäglichen Geschäftsprozesse?
- Gibt es in Ihrem Unternehmen eine Kombination einer quantitativen Zielsteuerung über Benchmarks (o.ä.) und Wertesteuerung? Wie gehen Sie dabei mit Konflikten beider Steuerungsformen um?

Tipp für AMS

- Was würden Sie einer Organisation wie dem AMS bei der Einführung einer Wertesteuerung raten? Gibt es aus Ihrer Sicht etwas, das unbedingt zu beachten ist?

Dank

Herzlichen Dank für Ihre Auskunft, Ihre Expertise und die Zeit, die Sie dem Forschungsvorhaben zur Verfügung gestellt haben!

Gelegenheit für Rückfragen:

- Möchten Sie noch etwas von mir zum Thema, zum Interview wissen? Gibt es noch irgendwelche Fragen?
- Zusatz-Unterlagen einfordern, falls diese im Gespräch genannt worden sind.