

Die Bedeutung von Werten bei Veränderungen in der Organisationskultur

Die anhaltende Werte-Diskussion in den Medien

Begriffe wie CSR, Corporate Social Responsibility und Wertemanagement machen die Runde in der aktuellen Medien-Diskussion.

Durch den Vergleich alter und neuer empirischer Studien wird versucht, die Korrelation zwischen Werten der Organisationskultur und dem Unternehmenserfolg zu erfassen.

Mit diesen durch Studien gewonnenen harten Fakten, wissenschaftlich validierten Zahlen, Daten und Vergleichsstatistiken wird das Thema Werte aus der Ecke weicher Managementaufgaben ins Zentrum des Interesses gerückt.

Deshalb kann man sagen:

Werte sind Treiber für mehr wirtschaftlichen Erfolg in Zeiten des Umbruchs! - Sie geben zudem Orientierung und Stabilität.

Ursprung und Verständnis von Werten

Der Wertedialog, der im wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Kontext geführt wird, ist schon in der Antike im ethisch-moralischen Gedankengut von Sokrates, Platon und Aristoteles zu finden.

So lässt sich die Entwicklung unseres heutigen materiellen Ethikbegriffs bis zu den Kardinaltugenden Platons zurück verfolgen.

Wenn wir uns heute mehr auf der materiellen Ebene der Werte, Prinzipien und Normen bewegen, so bezogen die antiken Denker ihre Wurzeln aus dem geistigen Urgrund, aus dem alle Dinge als „Schattenbilder“ hervorgehen, also aus einer übergeordneten Wirklichkeit.

In unserem heutigen Bewusstsein, verdeutlicht am Eisbergprinzip, bewegen wir uns mit unserer Wahrnehmung überwiegend auf der Ebene sichtbarer und messbarer Werte, also oberhalb der Wasseroberfläche, auf der Ebene der sogenannten „hard facts“. Der weitaus komplexere, aber unsichtbare Bereich der „soft facts“ auf den Ebenen unterhalb der Wasseroberfläche, wo wir die Ursachen für Verhalten, Einstellung, Prinzipien und die emotionalen Treiber ergründen können, entzieht sich meist unserer bewussten Wahrnehmung.

Werte und Werteorientierungen

Was sind Werte und wie drücken sie sich aus?

1. Werte sind explizite oder implizite subjektive Auffassungen von Präferenzen. (nach Kluckhorn, 1951)
2. Der Einzelne oder Gruppen drücken die den Werten verbundenen bewussten oder unbewussten Überzeugungen und Einstellungen in der Art und Weise ihres Handelns aus.
3. Jeder Mensch ist der Ausdruck seines inhärenten Wertesystems, dem archetypische Muster zu Grunde liegen. Werte beruhen auf Prinzipien, die ihre Grundlage in Erfahrungen finden. Beeinflusst durch Emotionen (unverarbeitete Gefühlseindrücke) steuern Werte das menschliche Denken, Fühlen und Verhalten, durch das der Mensch in Wechselwirkung mit seiner Umwelt steht.

4. Individuelle Werte(systeme) verhalten sich interdependent im Kontext übergeordneter kollektiver Wertesysteme, mit denen wir verbunden sind. Wechselt jemand zum Beispiel den sozialen, beruflichen oder religiösen Bezugsrahmen, so verändert sich auch allmählich das persönliche Wertesystem.
5. Es gibt je nach Kontext zahlreiche Varianten von Werten und Werteklassifizierungen. Je tiefer man Werte zu ergründen versucht, desto unkonkreter scheinen diese sich zu offenbaren.

Wirtschaftliche Wertekategorien

In einer für den Arbeitsalltag tauglichen Werteklassifizierung kann man Werte inhaltlich in vier Kategorien unterteilen:

(nach Prof. Dr. habil. Josef Wieland)

1. **Leistungswerte:**
Dienstbarkeit, Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Kreativität, Qualität, Innovationfähigkeit, Kundenorientierung, Konsequenz
2. **Kooperationswerte:**
Teamgeist, Zuverlässigkeit, Loyalität, Konfliktfähigkeit, Offenheit, Kommunikation
3. **Kommunikationswerte:** Wertschätzung, Feedback, Offenheit, Zugehörigkeit, Klarheit
4. **Ethisch-moralische Werte:** Integrität, Vertrauen, Ehrlichkeit, Fairness, Vertragstreue, Verantwortung

Als erfolgreich wären demnach diejenigen Unternehmen zu bewerten, denen es am besten gelingt, die Interessen und Werte möglichst aller internen und externen Anspruchsgruppen (Stakeholder), wie z.B. der Mitarbeiter, Manager, Kunden, Lieferanten und Aktionäre, zu wahren. (nach Böing, 2001, S. 43) Dies wäre dann gelebte Wertekultur als Ausdruck der Unternehmensidentität.

Werte in der praktischen Umsetzung

Es hat natürlich Vorteile, die Merkmale kultureller Ausprägungen zu analysieren und zu messen. Jedoch können Standardisierung und zu starke Reglementierung auch verhindern, dass individuelle Firmenprofile entstehen.

Widersprüchlich sind auch die Aussagen darüber, ob und wie weit sich Werte erfassen oder gar messen lassen.

Die konkrete Umsetzung von Wertesystemen geht vielfach nicht über die Strategie- und Leitbildentwicklung hinaus. Da dies klassische Managementaufgaben sind, werden die definierten Strategien und Leitbilder „Top-Down“ ins Unternehmen eingespeist, um die Mitarbeiter zu mehr Effizienz und Effektivität zu beflügeln.

Erfahrungsgemäß werden die neuen Werte jedoch von der Belegschaft nicht angenommen. Das kann auch gar nicht anders sein, weil die Mitarbeiter bei der Entwicklung nicht einbezogen wurden. Kaum ein Mitarbeiter findet sich deshalb mit seinen Wert(e)vorstellungen in einem solchen Leitbild wieder und kann sich folglich auch nicht mit den Unternehmenswerten identifizieren.

Von den Mitarbeitern wird dazu noch oft bemängelt, dass das Management seine definierten Werte und Normen nicht glaubhaft vorlebt.

Die unzureichende Operationalisierung kann dazu führen, dass Verstöße gegen die verordneten Unternehmenswerte, basierend auf einem mehr oder weniger umfassenden Regelwerk, sanktioniert werden.

Es gibt Unternehmen, in denen man sich sehr viel Arbeit und Mühe gemacht hat, ein Leitbild zu kreieren und dieses nach Innen und Außen professionell zu kommunizieren, aber der erwünschte betriebswirtschaftliche Erfolg bleibt dennoch aus.

Studien von Gallup bestätigen durch ihre Untersuchungsergebnisse bezüglich Loyalität, Engagement und Arbeitszufriedenheit der befragten Mitarbeiter, dass es gerade und immer noch sehr hohe ungenutzte Potenziale bei den Mitarbeitern gibt.

Werte sind ein unternehmerischer Erfolgsfaktor

Der Großteil aller bisher vorliegenden empirischen Studien kommt zu dem Ergebnis, dass eine Korrelation zwischen Unternehmenskultur und Unternehmenserfolg existiert. Dabei kann man davon ausgehen, dass eine wertegetriebene Unternehmenskultur Ursache für größeren Unternehmenserfolg ist.

Nach einer Befragung (Kienbaum, 2009/2010) ergab sich, dass 19% der befragten Unternehmen keine definierte Unternehmenskultur umsetzen, 47% teilweise mit der Umsetzung befasst sind, 32% diese eher umsetzen und nur 2% der befragten Unternehmen machen wirklich ernst mit der Umsetzung. (Zusammenfassung des Verfassers)

In einer Langzeitstudie haben schon 1991 J. Kotter und J. Heskett, Professoren der Harvard Business School, festgestellt,

1. dass „wertegetriebene Unternehmen“ in einem Zeitraum von 11 Jahren ein viermal höheres Umsatzwachstum hatten
2. das der Aktienkurs zwölfmal stärker anstieg als der Kurs vergleichbarer Unternehmen ohne ein gelebtes Wertemanagement.

Werte haben einen wirksamen Einfluss auf das Betriebsergebnis

In Deutschland wurde in jüngster Zeit besonders die Untersuchung von Booz Allen Hamilton (2003) bekannt, nach der 150 führende Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz befragt wurden.

Die Ergebnisse zeigten, dass folgende Werte - geordnet nach der Wirksamkeit - Einfluss auf das Betriebsergebnis haben.

Rangfolge der wichtigsten Werte:

01. Kunden- und Serviceorientierung
02. Qualität
03. Verantwortung
04. Professionalität
05. Excellence
06. Vertrauen
07. Fairness
08. Teamwork
09. Unternehmensgeist
10. Soziale Verantwortung

Der Nutzen der Werte wurde in folgenden Faktoren gesehen:

01. Verbesserung der Zusammenarbeit im Unternehmen
02. Imageverbesserung
03. Ertragssicherung/-entwicklung

04. Begrenzung des Geschäftsrisikos
05. Förderung der sozialen Verantwortung
06. Förderung der Ehrlichkeit
07. Vermeidung von Betrug
08. Erleichterung der Kontrolle

Fazit aus dem bisher Beschriebenen:

1. Erfolgreiche Unternehmen besitzen eine starke wertegetriebene Kultur. Ihre Grundwerte sind der bestimmende Faktor für ihr hohes Leistungsniveau.
2. Die Grundwerte sind als natürlicher Bestandteil in allen Managementbereichen verankert.
3. Erfolgreiche Unternehmen entwickeln von innen heraus die Stärke, aus Umfeld- und Marktveränderungen Vorteile zu ziehen.
4. In erfolgreichen Unternehmen spielen die Kunden bei der Definition von Strategien, Produkten, Innovationen und Ergebnissen eine herausragende Rolle.
5. Wesentliches Kennzeichen eines wertegetriebenen Unternehmens ist es, die persönlichen Motive/Werte des Einzelnen mit dem Wertesystem und der Kultur des Unternehmens in Übereinstimmung zu bringen.
6. Werteorientierte Unternehmensführung ist ein weltweiter Trend und die Antwort auf die kurzfristige Profitmaximierung, ohne dabei die Gewinnerzielung auszuschließen.

Werte stellen also nicht nur für Menschen einen zentralen, handlungsleitenden Faktor dar, sondern auch für Unternehmen, die in einem harten Wettbewerbsumfeld stehen. Werteorientierung als Erfolgsfaktor zahlt sich aus, so die heutige Erkenntnis.

Welchen spezifischen Herausforderungen sehen sich Unternehmen derzeit im Falle von Veränderungsmaßnahmen ausgesetzt?

(in Anlehnung an Dr. W. Fuhr, 2008)

Ein Veränderungsprozess lässt sich in vier Phasen darstellen:

1. Phase: Ausgangsbedingungen klären und berücksichtigen
2. Phase: In einer guten Vorbereitung liegt der halbe Erfolg
3. Phase: Kurs halten bei der Durchführung
4. Phase: Erfolg ernten durch nachhaltige Werteorientierung

1. Phase: „Ausgangsbedingungen klären und berücksichtigen“

Die bestehende Wertebasis darf bei Veränderungsmaßnahmen nicht übersehen bzw. negiert werden. Denn Veränderungen haben für die Menschen vielfach einen Bedrohungscharakter, vor allem wenn diese mit Leistungsminderungen, Verzicht oder Gewohnheitsveränderungen verbunden sind.

Veränderungen bedrohen fast immer fest eingefahrene oder ritualisierte Lebens- und Handlungsweisen, wenn lange bewährte Pfade der Lebenswirklichkeit plötzlich nicht mehr begehbar sind.

Da die neuen Wege oftmals noch nicht erkennbar oder von Unsicherheit und Intransparenz betroffen sind, müssen neue Pfade erst gefunden werden, bis wieder ein stabiles Gleichgewicht erreicht wird.

Veränderungen können starke Gefühlsreaktionen auslösen, je nach Grad der persönlichen Betroffenheit. Je stärker die emotionale Betroffenheit, umso stärker die damit einhergehenden Emotionen wie Wut, Empörung, Zorn, Enttäuschung, Niedergeschlagenheit, Resignation usw.

Beispiele starker Reaktionen bei Veränderungen sind beispielsweise:

- Diskussionen über die Notwendigkeit und die Sinnhaftigkeit der beschlossenen Maßnahmen
- Einschaltung von Interessensvertretungen
- Stakeholder positionieren sich in „Retterrollen“ und /oder „Opferrollen“
- Abwertende und persönliche Angriffe gegenüber Funktionsträgern in den entsprechenden Managementfunktionen

Je stärker die Bindung der Mitarbeiter an „Bestehendes“ ist, umso stärker wird der potentielle Widerstand der „Status-Quo-Bewahrer“ gegen Veränderungen. Die Bindung läuft dabei über die zentralen Werte, auf denen das Geschäftsmodell des Unternehmens aufgebaut ist. Diese Erkenntnis ist grundlegend für die Planung und Durchführung von Veränderungen.

In der 1. Phase ist es deshalb ganz besonders wichtig, die bestehende Wertekultur zu verstehen.

2. Phase: „In einer guten Vorbereitung liegt der halbe Erfolg“

Jedes Veränderungsprojekt wird geplant und projektiert, meist durch Einschaltung von externen Beratern oder übergeordneten Einrichtungen, die Erfahrungen mit Veränderungsmaßnahmen haben.

Ein solches Projekt kann nur gelingen, wenn das Top-Management, die wichtigsten Stakeholder und der Betriebsrat als Promotoren Flagge zeigen.

Bei der Erstellung und Projektierung der geplanten Veränderungsmaßnahmen sind folgende Punkte zu beachten:

1. Exaktes Zahlenmaterial, welches die Notwendigkeit der geplanten Maßnahmen belegt und Aufschluss über die voraussichtliche Kostenentwicklung, sowie die genauen Marktdaten liefert, ist Voraussetzung bei der Veränderungsplanung. Und dies nicht nur im betriebswirtschaftlichen Sinne, sondern auch um die moralische Notwendigkeit der Veränderung zu dokumentieren.
2. Im Hause müssen die Veränderungsmaßnahmen klar und deutlich kommuniziert werden. Ein unternehmensweites Commitment erleichtert die Kommunikation nach außen ganz erheblich und lässt keinen Zweifel über die Sinnhaftigkeit der geplanten Maßnahmen entstehen.

Sinnvollerweise erfolgt dies durch einen kombinierten Top-down und Bottom-up-Ansatz der alle betroffenen Mitarbeiter nach einem „Hilfe-zur-Selbsthilfe-Prinzip“ einbindet.

Dies fällt umso leichter, je ausgeprägter eine wertebasierte Unternehmenskultur Führungskräfte und Mitarbeiter an einem Strang ziehen lässt. Denn auch hier spielen die Werte eine ausschlaggebende Rolle. Denn je stärker die Vorgesetzten die Werte leben, für die das Unternehmen nach innen wie nach außen steht, desto größer die Wahrscheinlichkeit, dass geplante Veränderungsprozesse gelingen.

3. Die Planung des Veränderungsprojektes sollte aus Gründen der Erfolgssicherung in Meilenstein-Abschnitten erfolgen. Damit einher geht meistens die Planung einer neuen Unternehmenskultur. Neue Werte lösen alte Werte ab, um z. B. noch kunden- und serviceorientierter arbeiten zu können. Hier liegen noch ungeahnte Potenziale im After-Sales-Bereich brach.

4. Bei der Planung sollte berücksichtigt werden, dass Mitarbeiter und Kunden durch einschneidende Veränderungen auch enttäuscht werden können. Nicht alle werden die Veränderungen als Gewinn sehen, es wird auch Verlierer geben, gleichgültig ob dies objektiv oder subjektiv begründet sein mag.

Man sollte sich deshalb frühzeitig Gedanken darüber machen, wie mit vermeintlichen Verlierern umgegangen werden soll und wie man entscheidende Leistungsträger im Boot behält.

3. Phase: „Kurs halten bei der Durchführung“

Bei dieser Phase, die maßgeblich über Erfolg oder Misserfolg entscheidet, kommt es entscheidend darauf an, die gewählte Strategie entsprechend den Zielen umzusetzen.

Da Veränderungsprojekte ihre eigene Dynamik haben und nicht bis ins letzte planbar sind, helfen Werte den Kurs beizubehalten, vor allem bei Unsicherheiten, Widerstand, Rückschlägen und Problemen.

Kunden und Mitarbeiter können enttäuscht sein oder werden, je nachdem wie einschneidend die Maßnahmen sind. Eines darf jedoch nie passieren, dass Kunden/Mitarbeiter (bewusst) getäuscht werden. In diesem Falle droht ein Vertrauensverlust, der nicht oder kaum mehr kompensiert werden kann.

Die Werte **Integrität**(1) und **Vertrauen** helfen in der Durchführungsphase auch in schweren Zeiten den Kurs durch folgendes Verhalten zu halten:

- offene, direkte und ehrliche Kommunikation gegenüber Kunden und Mitarbeitern
- konstruktiver, souveräner Umgang mit unsachlicher und unfairer Kritik
- transparentes, konsistentes und nachvollziehbares Verhalten
- sich den Problemen aktiv stellen, im Innen- wie im Außenverhältnis
- durch bewusstes Vorleben der alten respektive neuen Werte
- fairer und verantwortungsvoller Umgang mit den vermeintlichen Verlierern der Veränderungsmaßnahmen; hier reichen Worte nicht aus, Einzelmaßnahmen sind erforderlich.

Neueren Erkenntnissen zufolge sind vier Aspekte für ein Unternehmen erfolgskritisch:

Erfolgreiche Unternehmen bauen kommunikative Hürden gegenüber Kunden und Lieferanten ab.

Wertschätzung im Umgang wird für Stakeholder dadurch erlebbar, dass man sich der Sprache bedient, die sie sprechen und verstehen.

Transparenz ist ein wesentliches Element von Integrität und sollte Leitbildfunktion im Umgang mit den Mitarbeitern haben und sich ebenso im Leistungs- und Serviceangebot für die Kunden des Unternehmens widerspiegeln.

Gerade in Situationen, in denen aus Sicht der Stakeholder etwas schief gelaufen ist sollten sich Unternehmen „integer“ verhalten.

Integer handelnde Unternehmen verhalten sich kundenfreundlich und kulant, indem sie auch die Interessen ihrer Kunden berücksichtigen.

Diese wenigen Beispiele mögen zeigen, dass Veränderungsprozesse in ihrer Problematik ganz erheblich entschärft werden können, wenn man den Werten „Integrität und Vertrauen“ eine entsprechende Leitbildfunktion und Umsetzungsbedeutung beimisst.

4. Phase: „Erfolg ernten durch nachhaltige Werteorientierung“

Während die Werte in der 3. Phase vor allem als „Kompass“ gesehen werden können, um den eingeschlagenen Kurs auch in turbulenten Situationen zu halten, so gilt es besonders nach den eigentlichen Veränderungsmaßnahmen, den Übergang zur (neuen) Normalität zu sichern und zu beleben.

„Werte machen Strategien erst wirksam“, so das Fazit einer Studie über Werte.

Erfolg braucht keine Ethik. Wer aber langfristigen Erfolg will, wird sich an ethischen Werten wie Integrität, Vertrauen und Fairness orientieren und wird nachhaltig belohnt werden. Das zeigen sowohl die Lebenserfahrung als auch die anfangs zitierten Untersuchungen.

Dies gilt für Menschen wie für Organisationen gleichermaßen, in normalen Zeiten wie in Zeiten der Veränderung, hier jedoch in ganz besonderem Maße!

(1) Integrität

Damit sind alle Aktivitäten gemeint, die der Redlichkeit, Aufrichtigkeit, Wahrhaftigkeit, Unbestechlichkeit, d.h. der Ehrbarkeit im heutigen und zukünftigen (Geschäfts-) Leben der Menschen dienen. (werte[netzwerk])

Thomas Müllenholz, Organisationsberater, Trainer und Coach ist Kooperationspartner des **werte[institut]** und Regionalleiter des **werte[netzwerk]** Stuttgart.

Die Inhalte und Methoden sind auszugsweise aus Vortrags-Unterlagen des **werte[institut]** zitiert, sofern keine anderen Quellenangaben ausgewiesen sind.

Ansprechpartner für weitere Informationen ist Thomas Müllenholz.

Informationen und Kontaktdaten finden Sie auch unter:

<http://www.inprocess-consulting.de>