Etablierung von Werten
- Sie haben die Wahl -

MICHAEL KOHLHAAS

GESCHÄFTSFÜHRER

100PersEnt GmbH & Co. KG

Brunnring 65 ° 72108 ROTTENBURG

MOBIL: + 49 (0) 176 431 109 81

FON: + 49 (0) 7472 16745 46

FAX: + 49 (0) 7472 16745 47

E-MAIL: M.KOHLHAAS@100PERSENT.DE

INTERNET: WWW.100PERSENT.DE

Fordern Sie die komplette Studie an.

Die Studie „ ***Die Leistungsbeurteilung von Führungskräften als Mittel der Entwicklung von Unternehmenskultur und der Etablierung von Werten in Unternehmen****“ zeigt am Beispiel des Wertes „Leistungsorientierung“, wie Sie Werte von dem abstrakten Niveau der Hochglanzbroschüre in Ihre täglichen Prozesse überführen können und somit wirksam werden lassen.*
Sie können diese Studie als pdf-File ***zum Preis von nur 19,80 €*** *erwerben. Schicken Sie uns einfach eine Mail mit dem Stichwort „Leistungsbeurteilung“ und Ihrer Rechnungsanschrift.. Nach Eingang des Betrages auf unserem Kto.-Nr. 74 164 1003 bei der Volksbank Herrenberg – Rottenburg, BLZ 603 913 10, werden wir Ihnen die Studie umgehend per Mail zusenden.*

Die Bedeutung von Werten

Das Unternehmen wird von der Gesamtheit der Werte und Normen geprägt, die das Verhalten der Mitarbeiter aller Stufen bestimmen. Die Unternehmenskultur prägt also die Entscheidungen, Handlungen und das Verhalten aller Organisationsmitglieder.

Aus dieser Erkenntnis heraus wird die Überlegenheit des Ansatzes der werteorientierten Unternehmensführung abgeleitet:
Verhalten, welches auf diese Art verinnerlicht ist und durch Werte und daraus abgeleitete Normen und Leitlinien gesteuert wird, ist effektiver und nachhaltiger als ein Verhalten, welches nur durch ständige äußere Anreize aufrechterhalten werden kann.

Etablierung von Werten
- Sie haben die Wahl -

Bedenkt man ferner, dass jede Organisation der Führung bedarf, dann liegt es auf der Hand, dass die Führungskräfte in diesem Zusammenhang eine maßgebliche Rolle spielen: es ist ihre ureigenste Aufgabe, handlungs- und verhaltenssteuernd auf die Mitarbeiter einzuwirken, um die Organisationsziele zu erreichen.

Im Zusammenhang mit dem Begriff des Verhaltens, insbesondere des Führungsverhaltens, ist ein grundlegender Aspekt ganz entscheidend:

„Verhalten hat vor allem eine Eigenschaft, die so grundlegend ist, dass sie oft übersehen wird: Verhalten hat kein Gegenteil, oder um dieselbe Tatsache noch simpler auszudrücken: Man kann sich nicht *nicht* verhalten.“ (Watzlawik, Beavin, Jackson, 2007, S. 51)

Übertragen auf unser Thema bedeutet dies:

Man kann nicht keine Führungskultur haben.

Führungs- und Unternehmenskultur kann man also nicht verhindern. Lässt man jedoch Führungskultur im Sinne einer nicht gesteuerten Entwicklung lediglich „geschehen“, werden sich unterschiedliche Kulturen innerhalb des Unternehmens in Abhängigkeit von den Wertevorstellungen der jeweiligen Führungskräfte entwickeln. Es ist im höchsten Maße wahrscheinlich, dass die so „etablierten“ Werte in Konflikt zueinander stehen werden.

Die Unternehmensführung ist aber nicht hilflos einer solchen Entwicklung ausgeliefert. Um die Entstehung und Verbreitung von Einzelinteressen in einem „Wertevakuum“ zu verhindern, ist es wichtig, unternehmensweit einheitliche Werte schriftlich festzuhalten und entsprechendes Verhalten einzufordern.

Definieren Sie in einem zielorientierten Prozess <u>die</u> Werte, die Sie mit Ihrer Führungsmannschaft als entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ansehen.

.

Etablierung von Werten
- Sie haben die Wahl -

Ein typischer Ablauf zur Erarbeitung und Definition von Werten kann in etwa so aussehen:

1. Auftragsklärung und Projektablauf

Commitment der Unternehmensführung ist der entscheidende Erfolgsfaktor für die Etablierung von Werten.
Die Unternehmensführung muss es wirklich wollen. Wir stimmen der Auffassung von Michael Hilti (2007) zu 100% zu, dass die Verantwortung über Erfolg oder Misserfolg der Werte-Implementierung allein beim Management liegt, vor allem beim Top-Management. Erst wenn man bereit und willens sei, die Folgen der werteorientierten
Führung mit allen Konsequenzen zu tragen, sollte man sich mit werteorientierter Unternehmensführung eingehend beschäftigen.
In diesem Schritt ist daher vor allem zu klären, warum die Unternehmensleitung Werte etablieren will und ob sie wirklich bereit ist, über den Druck von Broschüren hinaus die täglichen Prozesse, insbesondere die Personalprozesse entsprechend anzupassen.

2. Erfassen der Ist-Situation

In ein oder zwei Workshops für die Führungsmannschaft wird erarbeitet, was bisher den Kern des Unternehmens ausgemacht hat: was schätzen die Kunden aus Ihrem Unternehmen? Was die Mitarbeiter? Auf welche Unternehmensleistung sind sie besonders stolz?
Hilfreich kann in diesem Zusammenhang auch die Durchführung einer Mitarbeiterbefragung sein.

3. Erarbeiten der „neuen“ Werte

Auf der Basis der Ist-Situation werden die „neuen“ Werte mit der Führungsmannschaft erarbeitet. Wichtig ist es bereits hier, dass mit einem kleinen Team die abstrakten Werte in beobachtbares Verhalten „übersetzt“ werden. Damit wird verhindert, dass man bei der Befragung von 20 Personen z.B. nach dem Inhalt des Wertes „Integrität“ 20 unterschiedliche Antworten bekommt.
In diesem Stadium ist die Einbeziehung von Mitarbeitern sehr hilfreich, um später die Akzeptanz der Werte zu erhöhen.
Ferner ist bereits in diesem Stadium von den Fachabteilungen zu bestimmen, welche Prozesse von den Werten beeinflusst und daher angepasst werden müssen. Das Hauptaugenmerk liegt erfahrungsgemäß auf den Personalprozessen.

Etablierung von Werten
- Sie haben die Wahl -

4. Kommunikation der Werte

In Rahmen von Top-Down-Veranstaltungen erläutern die Führungskräfte Sinn und Zweck von Unternehmenswerten. Materialien zur Visualisierung (Plakate, Aufsteller, Flyer, Broschüren, bedruckte Tassen etc.) sind sehr hilfreich: **in die Augen, in den Sinn.**
Es darf sich allerdings nicht darin erschöpfen!

5. Überarbeitung der Prozesse

Die in Phase 3 identifizierten Prozesse sind zu überarbeiten. Das Ergebnis sollte offensiv kommuniziert werden, damit die Relevanz der Werte erlebbar wird.

Am wichtigsten ist es natürlich, dass die veränderten Prozesse tatsächlich angewendet werden. Die Wirkung ist extrem stark, wenn die diesbezüglich Kontrolle zu Beginn der Umstellungsphase durch die **Geschäftsleitung persönlich** gemacht wird. In einer späteren Phase der Implementierung sollte sie von einer hochrangigen Führungskraft solange wahrgenommen werden, bis die Prozesse sicher etabliert sind.
Eine Einbindung in ein vorhandenes **Managementsystem** einschließlich interner Audits (z.B. EFQM, ISO 9000ff. o.ä.) ist sehr zu empfehlen.