



www.personalwirtschaft.de
15,90 € G 21212 ISSN 0341-4698
Art.-Nr. 04203911

Personalwirtschaft

11 2009

Magazin für *Human Resources*

Deutscher Personalwirtschafts-Preis 2009 | Unternehmenskultur | Personalentwicklung



In dieser Ausgabe:

Sonderheft
E-Recruiting



Fach- oder Führungslaufbahn

Karriere auf Augenhöhe



Wertvoll wachsen

Werte und kulturelle Strategien werden ähnlich wichtig eingeschätzt wie das Finanzmanagement. Das belegt eine aktuelle Studie des britischen CA-Magazins. Doch wie sieht es mit der Umsetzung in der betrieblichen Praxis aus? Wie und unter welchen Umständen kann eine praktische Umsetzung funktionieren und welcher Nutzen ergibt sich daraus? Die I.K. Hofmann GmbH hat sich der Herausforderung gestellt.

Jeder Mensch und jedes Unternehmen handelt wertegetrieben. Doch die entscheidende Frage für den Einzelnen sowie für die Organisation lautet: Geschieht es bewusst oder unbewusst? Ein häufig anzutreffendes Beispiel, wie Werte unbewusst in Unternehmen wirken, ist der klassische Meisterbetrieb. Der Chef bestimmt alle entscheidenden Aspekte des Unternehmens und hat direkten Kontakt mit allen Mitarbeitern. Ob er will oder nicht, seine Ansichten und Verhaltensweisen prägen den betrieblichen Alltag aller Mitarbeiter und das Bild nach außen. Auch in größeren Betrieben, typischerweise inhabergeführt, kann dieser Effekt beobachtet werden.

Mit zunehmender Unternehmensgröße funktioniert diese „implizite“ Wertevermittlung jedoch immer schlechter. Umso wichtiger ist es dann, sich bewusst mit den Werten zu beschäftigen, die das Verhalten des Unternehmens prägen sollen. Mission, Vision, Leitbild und nicht zuletzt die explizit formulierten Unternehmenswerte sind hier entscheidend.

Diese, in einem eigenen Prozess für das Unternehmen individuell erarbeiteten Werte, werden bei der täglichen Entscheidungsfindung ebenso herangezogen wie bei der langfristig ausgerichteten Kulturentwicklung.

Werte als Basis

In diesem Zusammenhang stellt sich häufig die Frage nach dem Sinn eines Unternehmens. Klassischerweise wird die Firma in

erster Linie als „Maschine zum Geldverdienen“ definiert. Diese Betrachtungsweise scheint weit verbreitet zu sein. Dennoch verfehlt sie die Realität. Beim genaueren Hinschauen wird deutlich, dass neben dem legitimen Wunsch der Kapitalgeber und Mitarbeiter nach Profit oder Entlohnung auch andere Bedürfnisse durch ein Unternehmen befriedigt werden. Menschliche Beziehungen, Selbstbestätigung oder auch Dienst an der Gesellschaft sind nur beispielhafte Begriffe, die eine Rolle spielen. Wertebasierte Führung wird das Unternehmen daher tendenziell eher als lebendigen Organismus und nicht als seelenloses Konstrukt begreifen. Gelebte Werte machen den Einzelnen authentisch und eine Organisation integer. Sie können einem Unternehmen ein menschliches Antlitz verleihen und es bewahren. Und sie können Auswüchse verhindern, die wir gerade in diesen Tagen immer wieder vor Augen geführt bekommen.

Aber auch ökonomisch, so zeigen die einschlägigen Studien wie beispielsweise die von Kotter & Heskett, Harvard Business School, sind Werte wertvoll. Unternehmen, die ihre Kultur bewusst pflegen, sind nachweislich ertrags- und wachstumsstärker. Klassische Motivationselemente wie Geld und Status erzeugen eher Interessenskonflikte, da man diese nicht so gerne teilen möchte. Gemeinsame Werte verbinden. Menschen, die ihre Werte leben, entwickeln gewaltige Anziehungs- und Durchsetzungskräfte.

Wie eine solche Organisation aufgebaut werden kann, zeigt das Beispiel der I.K. Hofmann

GmbH in Zusammenarbeit mit der Welther GmbH. Der klare Entschluss der Unternehmerin für eine wertebasierte Unternehmensführung stand am Anfang des Projekts. Jeder Mitarbeiter sollte und musste wissen, dass daran kein Weg vorbeiführen würde. Die Zeitarbeitsfirma war die letzten Jahre enorm gewachsen. Das hatte auch in der Organisation Spuren hinterlassen. Die wertebasierte Unternehmensführung sollte die gewohnte Effizienz sichern und die Voraussetzungen für weiteres, profitables Wachstum schaffen.

Unternehmenskultur schafft Kräfte

Anlässlich des jährlich stattfindenden Firmenseminars waren alle Mitarbeiter nach einer entsprechenden Einstimmung aufgefordert, das Leitbild mit zu gestalten. Ein solch breit angelegter Prozess ist aufwendig, hat aber den Vorteil, dass die Mitarbeiter ihre Werte mit gestalten. Und das ist später bei der Akzeptanz im Tagesgeschäft von Bedeutung.

Zunächst wurde ermittelt, welche Kultur und welche Werte im Unternehmen vorherrschen. Hierfür wurde eine spezielle Software eingesetzt. Web-basiert wurde jeder Mitarbeiter nach seinen persönlichen Werten, der aktuellen Unternehmenskultur und der gewünschten Kultur befragt. Das Tool ermöglicht es, verschiedene Hierarchieebenen ebenso zu unterscheiden wie einzelne Niederlassungen und die Hauptverwaltung. So wurde deutlich, wo die unterschiedlichen Bereiche der I.K. Hofmann GmbH stehen, wel-

che persönlichen Eigenschaften die jeweiligen Gruppen mitbringen und in welcher Kultur sie künftig arbeiten wollen.

Darüber hinaus wurde durch das Messen ansonsten nur schwer greifbarer Qualitäten eine Ausgangsbasis definiert, von der aus man künftige Entwicklungen quantifiziert beurteilen kann. Dazu generiert das Tool zu bestimmten Kategorien, wie beispielsweise Mitarbeiterzufriedenheit, entsprechende Kennzahlen.

Gemeinsam zum Leitbild

Anschließend wurde das Leitbild finalisiert und zusammen mit Mission und Vision im Unternehmen publiziert (siehe Abbildung 1). Hierzu wurden die Werte des Leitbilds noch einmal explizit herausgearbeitet (siehe Abbildung 2). Der Grund ist simpel: Bei der praktischen Anwendung im Tagesgeschäft ist es einfacher, sich an Adjektiven wie „zuverlässig“ oder „innovativ“ zu orientieren, als einen komplexen Text schnell auf eine konkrete Situation hin zu interpretieren. Neben repräsentativen Plakaten, die an exponierten Stellen im Unternehmen aufgehängt wurden, erhielt jeder Mitarbeiter die Werte im Scheckkartenformat, so dass sie bei Bedarf jederzeit zur Verfügung stehen.

Danach folgte der entscheidende Schritt des gesamten Vorhabens: die Implementierung und Verankerung wertebasierter Unternehmensführung in der Praxis. Dabei ist das Verhalten der Führungskräfte von besonderer Bedeutung. Als Vorbilder und Multiplikatoren stehen sie permanent im Rampenlicht. Mitarbeiter beobachten sehr genau, ob sie die Werte als bindend akzeptieren oder nicht. Es empfiehlt sich also, die Führungskräfte gleich zu Anfang gesondert und intensiv mit dem Thema zu konfrontieren.

Die Methode besteht aus einer Mischung von tiefergehender Information und Training der praktischen Anwendung. Jeder soll verstehen, über welche Mechanismen Kultur und Werte ihr Verhalten beeinflussen. Hier ist ein großer Schatz, nämlich erhöhte Bewusstheit, verborgen. Generell lässt sich sagen: je höher die Bewusstheit eines Menschen entwickelt ist, umso mehr und umso bessere Möglichkeiten hat er, bestimmte

Leitbild I. K. Hofmann GmbH

Abbildung 1

Dafür stehen wir!

- Unsere Mitarbeiter/-innen im Kundeneinsatz stehen im Mittelpunkt unseres Handelns.
- Wir bieten Arbeitsplätze mit Perspektiven und sind ein attraktiver Arbeitgeber für leistungsorientierte Mitarbeiter/-innen.
- Wir sind für unsere Kunden und Geschäftspartner ein zuverlässiger Partner für eine langfristige und vertrauensvolle Zusammenarbeit.
- Der respektvolle Umgang miteinander ist von Wertschätzung und gegenseitigem Verständnis sowie Fairness geprägt.
- Wir sind offen für Innovationen zum Wohl und Erfolg unserer Kunden und Mitarbeiter/-innen.
- Die Qualität unserer Personal-Dienstleistung erfüllt höchste Ansprüche.

Das Leitbild wurde zusammen mit Mission und Vision im Unternehmen publiziert.

Grundwerte I. K. Hofmann GmbH

Abbildung 2

Ich bin

- leistungsorientiert
- zuverlässig
- vertrauensvoll
- langfristig orientiert
- respektvoll
- fair
- innovativ

Besonders wichtig ist mir

- Wertschätzung
- gegenseitiges Verständnis
- Wohl & Erfolg unserer Kunden und Mitarbeiter
- höchste Qualität

Um die praktische Anwendung im Tagesgeschäft zu erleichtern, wurden die Werte des Leitbilds noch einmal explizit herausgearbeitet.

Situationen zu meistern. Nach dem Verstehen kommt das Tun. Im konkreten Fall wurden gemeinsam mit den Führungskräften Szenarien und konkrete Verhaltensweisen erarbeitet, die das Leitbild in unterschiedlichen, aber exemplarischen Praxissituationen zur Anwendung bringen. Die Führungskräfte wurden dazu in mehrere Gruppen aufgeteilt, sodass die Teilnehmerzahl klein genug und der Inhalt für die Anwesenden relevant gehalten werden konnte.

Ohne Führung geht es nicht

Für das Top-Management gab es zu einem späteren Zeitpunkt eine Feedbackrunde. Jede Führungskraft hatte ihre Anstrengungen, die Werte in ihrem Verantwortungsbereich zur Geltung zu bringen, darzulegen. Anschließend bewerteten die anwesenden Manager auf einer simplen Schulnotenska-

la, wie sie den jeweiligen Kollegen erleben. So entstand ein Vergleich von Eigen- und Fremdbild. Nun stellte sich jeder der offenen, aber moderierten Diskussion mit den Kollegen. Dieses Prozedere, das für den Einzelnen nicht immer einfach ist, hat zum einen klärende und zum anderen eine verbindende Wirkung. Das Führungsteam geht in der Regel gestärkt daraus hervor und die Außenwirkung ist gesichert.

Zeitlich etwas verzögert begannen die Schulungen der internen Mitarbeiter. Bei diesen nach Regionen gruppierten Halbtagesveranstaltungen gab es ebenfalls einen theoretischen und einen praktischen Teil. Die Teilnehmer wurden im Vorfeld aufgefordert, Szenarien aus ihrem Arbeitsalltag zu beschreiben, die deutlich machten, wie die Werte in der Praxis zur Anwendung kommen. Einige dieser Beispiele wurden dann

vor der Gruppe besprochen. Die Teilnehmer lernten, dass die Unternehmenswerte in praktisch jeder Situation als hilfreiche Leitlinien dienen können. Sie begriffen allerdings auch, dass Fachwissen und gesunder Menschenverstand nach wie vor gefragt und die Verantwortung des Einzelnen dadurch nicht geschmälert wird.

Jeder Praktiker weiß, dass es mit diesen ersten Schulungen nicht getan ist. Der Prozess muss so lange im Fokus belassen werden, bis die gesamte Organisation ganz selbstverständlich die Werte in ihr Denken und Handeln integriert hat. Bei Hofmann starteten die Verantwortlichen eine ganze Reihe flankierender Maßnahmen. Zum einen wurde das Leben des Leitbilds in das jährlich stattfindende Qualitätsaudit integriert sowie in die ebenfalls jährlich stattfindende Bewertung jedes Mitarbeiters durch den Vorgesetzten. Die Kennzahlen des regelmäßig zu wiederholenden, softwaregestützten Werte-Assessments wurden in die bereits bestehende Balanced Scorecard eingefügt. So kann ermittelt werden, welche Bereiche des Unternehmens gut vorankommen und wo es noch Entwicklungsbedarf gibt. Im Rahmen des Auswahlprozesses für neue Mitarbeiter werden von nun an regelmäßig die persönlichen Werte des Bewerbers abgefragt.

Auf die Umsetzung kommt es an

Auch das darauffolgende Firmenseminar, also das Zusammenkommen aller Mitarbeiter des Unternehmens ein Jahr nach Projektstart, wurde genutzt. Im Rahmen eines, mit einem attraktiven Preis ausgestatteten Wettbewerbs wurden Praxisbeispiele der letzten Monate gesammelt. Alle brauchbaren Einsendungen wurden thematisch gegliedert und im Rahmen einer so genannten Straße der Werte ausgestellt. Moderierte Podiumsdiskussionen beförderten das Thema vor das circa 450 Mitarbeiter starke Plenum.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass nach den starken Wachstumsjahren Anpassungsbedarf bestand. Das erfolgreiche Konstrukt der Gründerjahre, nämlich eine auf die Inhaberin zugeschnittene Organisation, musste auf die neue Größe ausgerichtet werden. Nun war eine Dimension erreicht, die

eine Neuausrichtung erforderte. Andererseits sollten die Vorteile einer flexiblen und effizient mittelständisch geprägten Kultur nicht auf dem Altar des Größenwachstums geopfert werden. Die wertebasierte Unternehmensführung war daher das richtige Mittel. Die Methodik der Welther GmbH ermöglichte es der Gründerin, ihre Werte professionell zu vermitteln und Praxisbezug herzustellen. Auch ohne den nicht mehr durchgängig möglichen, persönlichen Kontakt zu allen Mitarbeitern sind die Ansichten und Werte, die zum Erfolg des Unternehmens beigetragen haben, für jeden präsent und verbindlich. Das spüren nicht zuletzt die Kunden, die auch weiterhin die Qualität und Leistungsbereitschaft im Kontakt mit ihren Ansprechpartnern erleben. So überrascht es auch nicht, dass Hofmann Personal Leasing nicht nur von den eigenen Mitarbeitern zu einem der besten Arbeitgeber Deutschlands gewählt wurde, sondern darüber hinaus 2009 erstmals auch unter den 50 Unternehmen mit den besten Kundenbeziehungen in Deutschland Platz 5 im Wettbewerb „Deutschlands Kundenchampions“ belegte.

Die I.K. Hofmann GmbH hat sich entschieden, ihre Werte bewusst zu wählen und für die zukünftige Gestaltung des Unternehmens zu nutzen. Das geschieht sowohl bei der täglichen Entscheidungsfindung als auch bei der Weiterentwicklung der Unternehmenskultur. Der einzelne Mitarbeiter erlebt sich als Teil einer Wertegemeinschaft. Das stärkt nicht nur Sicherheitsempfinden, Kreativität und Produktivität. Es ermöglicht auch deutlich größere Führungsspannen, was der allgemeinen Forderung nach schlanken Hierarchien entgegenkommt.



Autor
Andreas Welther,
Welther GmbH Coaching &
Consulting, Starnberg,
kontakt@welther.eu



Autorin
Ingrid Hofmann,
Geschäftsführende Gesell-
schafterin, I. K. Hofmann
GmbH, Nürnberg,
info@hofmann.info