

Wertesteuerung in Betrieben

Zentrale Ergebnisse einer Studie
im Auftrag des AMS Österreich

1 Einleitung

Ziel der durch das AMS Österreich beauftragten und von der ÖSB Studien&Beratung gGmbH (ÖSB S&B)¹ im Jahr 2019 abgeschlossenen Studie² 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 folgenden fünf zentralen Fragestellungen 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 z.B. jene gegen Sexismus, Rassismus, auch zur Bekämpfung des Phänomens des »Arbeitens für die schöne Zahl, statt für den eigentlichen Unternehmenszweck« herangezogen werden?

2 Literaturanalyse und Fallstudien

Zur Adressierung der Ziele der Studie wurden durch die ÖSB S&B eine Literaturanalyse und zwei Fallstudien mit internationalen Unternehmen durchgeführt. Der Fokus der Literaturanalyse liegt auf aktuellen, innovativen Ansätzen und Instrumenten der Wertesteuerung in Organisationen/ Unternehmen.³ Ziel ist hierbei, die Identifikation und Beschreibung als »interessant« gewerteter Ansätze/ Instrumente, 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 dem Unternehmen A um eines aus dem Bankensektor, Unternehmen B ist in der Facility-Management-Sparte angesiedelt. 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.

3 Die Ergebnisse

3.1 Geteilte Werte wollen gemeinsam erarbeitet werden

Im gegenwärtigen postmaterialistischen Zeitalter rangieren Werte wie »Selbstverwirklichung« oder »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, so ist ein Wertemanagement in Unternehmen idealerweise 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 Un-

¹ www.oesb-sb.at.

² Download der Langfassung zu dieser Studie im Menüpunkt E-Library des AMS-Forschungsnetzwerkes unter www.ams-forschungsnetzwerk.at/deutsch/publikationen/BibShow.asp?id=12733.

³ In weitere Folge wird der Einfachheit halber nur von Unternehmen gesprochen.

ternehmensziele«, 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 widergespiegelt werden (»Structural Alignment«) und die Rollen und Pflichten mit den sinnstiftenden persönlichen Zielen der MitarbeiterInnen/Führungskräfte übereinstimmen (»Mission Alignment«).⁴ Ausgangspunkt jedes Wertemanagements ist die Ermittlung und Analyse der aktuell gelebten Werte des Unternehmens. Zur Werteerhebung finden sich zahlreiche Instrumente in der Fachliteratur. Beispielsweise kann ein verbreitetes Modell der organisationalen Werteforschung – das »Competing-Values-Model« von Quinn/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 Wertekanon. 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 es werden MitarbeiterInnen, KundInnen und wichtige Stakeholder eingebunden. Im Rahmen dieser Workshops kann 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 das Wertemanagement. Dabei wird das Einbeziehen von MitarbeiterInnen unterschiedlicher Hierarchieebenen in den Prozess (z. B. mittels Interviews, Arbeitsgruppen, Workshops) hervorgehoben, da dadurch einerseits ein Momentum für das Vortreiben 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.«⁵ Auch die »Hilti AG« bezieht weltweit ihre MitarbeiterInnen ein, die beispielsweise in eigenen Trainingscamps die unternehmensweit gültigen Werte für ihre lokale Situation definieren.

3.2 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 ist der ganze »Bauchladen« an HRD-Werkzeugen (Recruiting, Aus- und Weiterbildung, Mentoring etc.), Controlling-Instrumenten (Auditierungen, Revisionen etc.) sowie Kommunikationsinstrumenten. Aber auch eigens für diesen Transfer eingerichtete Prozesse und Institutionen können eine wichtige Rolle spielen, also z. B. Aufstellung eines Kaders von KulturbotschafterInnen, eine Werte-Hotline für MitarbeiterInnen, Ethikbeauftragte, Ethikkommissionen, Embleme und kulturelle Bilder, Riten und Kulte.

4 Vgl. Barrett 2016, Seite 66f.

5 Zitat eines/einer Interviewten.

Eine besondere Rolle im Rahmen des Wertetransfers kommt der Kommunikation zu, die weit über rein verbale Kommunikation hinausgeht. Gemäß Erpenbeck/Sauter (2018) kann Wertekommunikation in Organisationen u. a. durch folgende Mittel erfolgen: Direkte und indirekte Wertekommunikation über Sprache (Sachverhalte), Sprechverhalten (Tonfall usw.), Körpersprache, Zeremonien (Kleidung usw.), Gestaltung von Räumen, Kommunikationsstrukturen, Symbole (Farbkonzept usw.).⁶

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 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.«⁷ 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 Unternehmensmission, 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 so genannten »Werte-Merkbrücke« und eines Kommunikationsplanes 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 Dienstvertrages. 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. Unternehmensmission, 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.

6 Vgl. Erpenbeck/Sauter 2018, Seite 157.

7 Glauner 2016, Seite 35.

3.3 »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. Glauner (2016) 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.⁸ Die Führung hat mit ihrem Habitus eine »Signalfunktion« (Sprache, Handlungen, symbolische Gesten usw.) 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. Die »Hilti AG« sieht die Unternehmensleitung als Triebkraft und maßgeblichen Gestalter der Unternehmenskultur und schreibt Führung »dienende Funktion« zu. Für »dm« bedeutet werteorientierte Führung eine Führung zur Selbstführung, die Freiräume für Eigeninitiativen schafft. Dabei gibt es Sanktionen, sollte der Führungsstil einzelner Personen 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.

3.4 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 Barrett (2016) erwähnt:⁹ »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.«¹⁰ Die Messung/Kontrolle der Einhaltung von Werten wird jedoch auch kritisch gesehen. Beispielsweise weisen Morner / Jung (2016) 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.¹¹ 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 hin 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).

3.5 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. 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.«¹² 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. Die »Hilti AG« verfolgt beispielsweise den Ansatz,

8 Glauner 2016, Seite 94.

9 Vgl. Barrett. 2016, Seite 149, Seite 159ff.


10 Ebenda, Seite 160.

11 Vgl. Morner / Jung C. 2016, Seite 253.

12 Glauner 2016, Seite 94.

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 von 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 wird die Kombination von zu erreichenden Zielkennzahlen und Einhaltung von Werten als Erfolgsfaktor gesehen und daran gearbeitet, 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.

4 Literatur

- Barrett, R. (2016): Wertorientierte Unternehmensführung. Cultural Transformation Tools für Performance und Profit. Springer Verlag. Berlin/Heidelberg. Das englische Original: »The Values-Driven Organization: Unleashing Human Potential for Performance and Profit« ist im Jahr 2013 bei Routledge erschienen.
- Erpenbeck, J./Sauter, W. (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.
- Morner, M./Jung, C. (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). Seite 236–258.
- Quinn, R.E./Rohrbaugh, J. (1983): A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis. In: Management Science. Volume 29/No. 3. pp. 363–377. 

www.ams-forschungsnetzwerk.at

... ist die Internet-Adresse des AMS Österreich für die Arbeitsmarkt-, Berufs- und Qualifikationsforschung

Anschrift der AutorInnen

ÖSB Studien & Beratung gemeinnützige GmbH
Obere Donaustraße 33
1020 Wien
Tel.: 01 331680
E-Mail: office@oesb-sb.at
Internet: www.oesb-sb.at

Alle Publikationen der Reihe AMS info können über das AMS-Forschungsnetzwerk abgerufen werden. Ebenso stehen dort viele weitere Infos und Ressourcen (Literaturdatenbank, verschiedene AMS-Publikationsreihen, wie z.B. AMS report, FokusInfo, Spezialthema Arbeitsmarkt, AMS-Qualifikationsstrukturbericht, AMS-Praxishandbücher) zur Verfügung – www.ams-forschungsnetzwerk.at.

Ausgewählte Themen aus der AMS-Forschung werden in der Reihe AMS report veröffentlicht. Der AMS report kann direkt via Web-Shop im AMS-Forschungsnetzwerk oder bei der Communicatio bestellt werden. AMS report – Einzelbestellungen € 6,- (inkl. MwSt., zuzügl. Versandkosten).

Bestellungen (schriftlich) bitte an: Communicatio – Kommunikations- und PublikationsgmbH, Steinfeldgasse 5, 1190 Wien, E-Mail: verlag@communicatio.cc, Internet: www.communicatio.cc

P. b. b.

Verlagspostamt 1200, 02Z030691M

Medieninhaber, Herausgeber und Verleger: Arbeitsmarktservice Österreich, Abt. Arbeitsmarktforschung und Berufsinformation/ABI, Sabine Putz, René Sturm, Treustraße 35–43, 1200 Wien
September 2020 • Grafik: Lanz, 1030 Wien • Druck: Ferdinand Berger & Söhne Ges.m.b.H., 3580 Horn

