

# Wertvorstellungsprofil

«Grundsätzliches» klären durch Harmonisieren der Wertvorstellungen



## Inhaltsverzeichnis

1	Ziele .....	2
2	Zweck / Nutzen .....	2
3	Inhalt / Vorgehen.....	2
3.1	Schritt 1: Vorlage erstellen.....	2
3.2	Schritt 2: Individuelle Wertvorstellungen erfassen.....	3
3.3	Schritt 3: Wertvorstellungen harmonisieren.....	3
4	Unsere Leistungen .....	3

## 1 Ziele

Menschen haben Ihre individuellen Wertvorstellungen. Dies gilt auch für die Mitglieder der obersten Leitung in einem Unternehmen. Oft führen diese individuellen Wertvorstellungen dazu, dass bei jedem Einzelentscheid immer wieder "Grundsätzliches" diskutiert werden muss. Werden nun diese individuellen Wertvorstellungen zu einem Wertvorstellungsprofil harmonisiert, wird das Verhalten des Unternehmens langfristig festgelegt und es wirkt dadurch kongruent.

## 2 Zweck / Nutzen

- Fördert die Teambildung in der obersten Leitung
- Dient als Grundlage für die Formulierung von Vision und Leitbild.
- Ermöglicht die Entwicklung einer Strategie
- Einzelentscheid können effizient gefällt werden

## 3 Inhalt / Vorgehen

Werte als Grundlage einer "Unternehmensmoral" stehen heute mehr denn je im Zentrum von Managementdiskussion. Der Begriff "Wertvorstellung" stellt dabei das "Wunschbild" der Werte dar. Unter Wert selber verstehen wir die Bedeutung, die einem realen oder ideellen Gegenstand, subjektiv oder objektiv, individuell oder im Konsens mit Kollektiven zugemessen wird.

Das Wertvorstellungsprofil von Hans Ulrich stellt ein Hilfsmittel dar, um die individuellen Wertvorstellungen der Mitglieder der Führungsgruppe zu harmonisieren. Einen Ausschnitt aus einem Wertvorstellungsprofil mit den drei Faktoren Risikoneigung, Innovationsneigung und Führungsstil zeigt die nachfolgende Abbildung.

Faktoren	Ausprägungen				
Risikoneigung	grösstmögliche Sicherheit	Eingehen „kalkulierter“ Risiken			höchste Risiken akzeptieren
		gering	mittel	hoch	
Innovationsneigung	sehr gering	angemessene Innovationsfähigkeit			sehr hoch
		gering	mittel	hoch	
Führungsstil	„autoritär“	„kooperativ“			„demokratisch“
		beschränkt	weitgehend		

*Ausschnitt aus einem Wertvorstellungsprofil*

### 3.1 Schritt 1: Vorlage erstellen

In einem ersten Schritt bestimmt das Unternehmen mit Vorteil seine eigenen Faktoren. Es gibt Unternehmen, denen genügen weniger als zehn Faktoren, andere benötigen wesentlich mehr. Mögliche Faktoren sind: Ausschüttbarer Gewinn, Umsatzwachstum, Marktleistungsqualität, Verhältnis zum Staat und die Berücksichtigung von Zielen der Mitarbeitenden. Sind die Faktoren bestimmt, wird in einem weiteren Schritt deren Ausprägungen festgelegt. Die Extreme sollen dabei möglichst weit auseinander liegen. Das Kontinuum zwischen den beiden Extremen kann in zwei bis sechs Abschnitte unterteilt werden. Die einzelnen Abschnitte sind so zu bezeichnen, dass damit die Positionen zwischen den Extremen konkretisiert werden. Dies hat den Vorteil, dass man explizit weiss, auf was man sich geeinigt hat. Oftmals ist es für die Qualität der Arbeit hilfreich, wenn die einzelnen Faktoren auf einem Beiblatt erläutert werden.

### **3.2 Schritt 2: Individuelle Wertvorstellungen erfassen**

Die individuellen Wertvorstellungen der obersten Führungskräfte sind zu erfassen. Ist dies geschehen, werden die individuellen Wertvorstellungen in einem Dokument dargestellt. In dieser Form wird dann sofort ersichtlich, bei welchen Faktoren bereits Einigkeit herrscht und wo die individuellen Wertvorstellungen weniger oder mehr auseinander liegen. Bei diesem Punkt wird oft mit Erstaunen festgestellt, dass der Kollege aus der Geschäftsleitung, den man seit Jahren kennt, bei einzelnen Werten eine andere Vorstellung hat als implizit angenommen.

### **3.3 Schritt 3: Wertvorstellungen harmonisieren**

Im Kreise der beteiligten Personen werden nun, oft in reger Diskussion, die individuellen Wertvorstellungen zu einem gemeinsamen Profil harmonisiert. Dies löst erfahrungsgemäss einen Teambildungsprozess aus. Das dabei entstandene gemeinsame Profil darf keine Widersprüche mehr aufweisen. Zum Beispiel kann es nicht sein, dass beim Faktor „Risikoneigung“ „höchste Sicherheit“ verlangt wird und gleichzeitig beim Faktor „Innovationsneigung“ die Ausprägung „sehr hoch“ gefordert wird.

## **4 Unsere Leistungen**

- Startworkshop mit dem Führungsteam, Einführung in das Thema, Zusammentragen von Faktoren
- Workshop, Ausarbeitung des definitiven Wertvorstellungsprofils
- Erfassen der individuellen Werthaltungen bei den Mitgliedern des Führungsteams
- Harmonisierungsworkshop, Harmonisieren bei unterschiedlichen Wertvorstellungen