

**Harmonisierung der Wertvorstellungen**

# «Grundsätzliches» klären

Von Max Graf

*Nach EFQM 2010 sollen Führungskräfte als Vorbilder für Werte und Moral agieren. Gut gemeint, doch welche Werte sollen Führungskräfte vertreten? Und wie entsteht überhaupt aus individuellen Wertvorstellungen das Werteprofil einer Organisation?*

**W**elche Bedeutung Werte für Unternehmen haben, zeigt sich aus der Perspektive der Organisationskultur. Edgar H. Schein gilt als Wegbereiter dieses Forschungsfeldes. Gemäss Edgar Schein besteht die Kultur in einer Organisation aus mehreren Ebenen, die sich in der Sichtbarkeit ihrer Indikatoren unterscheiden (Grafik 1). Er nennt drei Ebenen: «Artefakte», «öffentlich propagierte Werte» und «grundlegende unausgesprochene Annahmen».

**Die Grundprämissen**

Die Artefakte sieht, hört und spürt man. Dazu gehören das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter untereinander genauso wie die Möblierung der Büros. Obwohl sich die Artefakte einfach beobachten lassen, sind sie, ohne Gespräche mit Insidern geführt zu haben, schwierig zu entschlüs-

seln. Die «öffentlich propagierten Werte» werden häufig auf Artefakten wie einem Flyer, der Website oder Ähnlichem durch die Organisation erläutert. Es geht dabei um die Grundwerte wie Kunden- und Mitarbeiterorientie-

**Organisationskultur ist sehr stabil**

rung, Führungsverhalten, Umgang mit Partnerschaften und Ressourcen, Produktqualität usw. Ob die propagierten Werte mit dem tatsächlichen Verhalten der Organisation übereinstimmen, ist auf dieser Ebene nicht zu beantworten. Um die tiefste Ebene der «unausgesprochenen gemeinsamen Annahmen» im Modell von Schein verstehen zu können, muss man die Geschichte der Organisation kennen. Bei erfolgreichen Organisationen konnten sich die Werte, Überzeugungen und Einstellungen der Gründer so durchsetzen, dass sie nach und nach allgemein und selbstverständlich wurden und da-

durch nicht mehr hinterfragt werden.

**Tief, breit und stabil**

Das Drei-Ebenen-Modell von Schein zeigt deutlich, dass die Kultur einer Organisation tief, breit und stabil ist. In diesem Kontext soll noch das 7-S-Modell des Beratungsunternehmens McKinsey erwähnt werden. Dieses Modell besteht aus den harten Faktoren Strategie, Strukturen und Systeme sowie den weichen Faktoren Fähigkeiten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Führungsstil und Kultur. Der Begriff Kultur wird dabei häufig mit Shared Values (gemeinsame Werte) bezeichnet. Da die einzelnen Faktoren wie die Elemente in einem systemischen Netzwerk wirken, ist schnell ersichtlich, wie komplex der Begriff Kultur zu verstehen ist.

Welche Bedeutung haben diese Erkenntnisse für die Füh-

rungskräfte einer Organisation auf dem Weg zur Excellence? Wer an der Oberfläche einer Organisation nach Belieben manipuliert, wird scheitern. Dazu kommt, dass jeder anstehende Wandel in der Kultur zuerst einmal Ängste und Widerstände bei den Betroffenen auslöst. Da es sich bei der Kultur und den damit verbundenen Werten um den stabilsten Teil einer Organisation handelt, wird deren angestrebter Wandel automatisch zu einem Langzeitprojekt.

**Wertvorstellungen als Wunsch-Bild**

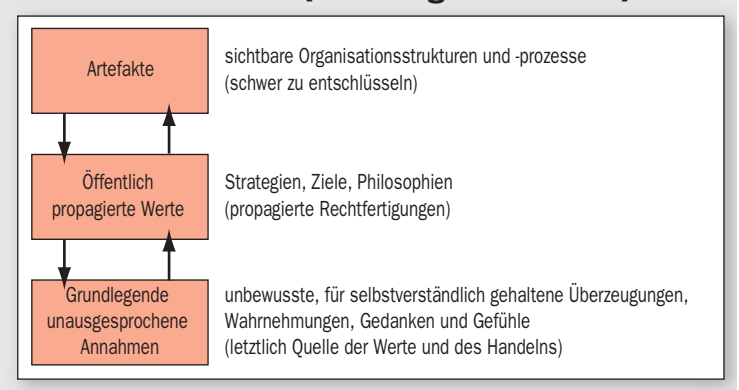
Wenn wir unter Werthaltung den «Ist»-Zustand der Werte in konkreten Entscheidungssituationen verstehen, so kann das «Soll»-Bild der Werte mit dem Begriff «Wertvorstellungen» bezeichnet wer-

**Wandel provoziert Widerstand**

den. Nach dem St.Galler Betriebswirtschaftler Prof. Hans Ulrich gehört die Klärung der unternehmensbezogenen Wertvorstellung zur Voraussetzung für die Formulierung eines Unternehmensleitbildes. Da mehrere Personen an unternehmungspolitischen Entscheidungsprozessen mitwirken, entsteht das Problem der Harmo-

**Max Graf**, Absolvent des Nachdiplomstudiums Master of Advanced Studies in Business Excellence an der Hochschule Luzern Wirtschaft. Max Graf Consulting, Sonnhaldenstrasse 6, CH-4654 Lostorf, Tel. +41 (0)62 298 03 14, +41 (0)79 404 23 29, info@maxgrafconsulting.ch, www.maxgrafconsulting.ch

**Drei-Ebenen-Modell (nach Edgar H. Schein)** Grafik 1



**Wertvorstellungsprofil (Beispiele)**

Grafik 2

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

nisierung der möglicherweise unterschiedlichen Wertvorstellungen der verschiedenen Mitglieder der Führungsgruppe. In einer Organisation, bei der die Mitglieder der Führungsgruppe ihre individuellen Wertvorstellungen harmonisiert haben, muss daher nicht bei jedem Einzelentscheid über «Grundsätzliches» diskutiert werden. Das Verhalten der Organisation nach aussen und innen wird dadurch langfristig festgelegt und die Organisation wirkt dadurch auf ihre Anspruchsgruppen als kongruente Einheit.

**Im Rahmen einer Strategieentwicklung**

Die Harmonisierung der Wertvorstellungen in der Führungsgruppe einer Organisation kann jederzeit erfolgen. Von Vorteil ist jedoch, dies im Rahmen einer Strategieentwicklung zu tun. In der Phase der Analyse – ob intern oder extern – können die individuellen Wertvorstellungen der Führungsgruppe erfasst werden. Die Harmonisierung der individuellen Wertvorstellungen zu einem gemeinsamen Wertvorstellungsprofil stellt bereits den ersten Schritt auf dem Weg zur Neuausrichtung des Unternehmens dar. Damit wirkt die normative Ebene direkt auf die strategische, dies zeugt von einer ganzheitlichen und systemischen Sichtweise der Organisation.

**In drei Schritten zum Profil**

Als Hilfsmittel dazu schlägt Hans Ulrich das Wertvorstellungsprofil vor. Dieses basiert auf der Idee des morphologischen Kastens, damit ist das Hilfsmittel auch gleichzeitig ein Kreativitätswerkzeug.

**Schritt 1: Vorlage erstellen**

Das Beispiel eines Wertvorstellungsprofils ist anhand von drei Faktoren in Grafik 2 dargestellt. Beispiel deshalb, weil jedes Unternehmen mit Vorteil seine eigenen Faktoren bestimmt. Es gibt Unternehmen, denen weniger als zehn Faktoren genügen, andere benötigen wesentlich mehr. Mögliche Faktoren sind: Ausschüttbarer Gewinn, Umsatzwachstum, Marktleistungsqualität, Verhältnis zum Staat und die Berücksichtigung von Zielen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sind die Faktoren bestimmt, werden in einem weiteren Schritt deren Ausprägungen festgelegt. Die Extreme sollen dabei möglichst weit auseinanderliegen. 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.

**Schritt 2: Individuelle Wertvorstellungen erfassen**

Die individuellen Wertvorstellungen der obersten Führungskräfte sind zu erfassen. Ist dies geschehen, werden die individuellen Wertvorstellungen mit Namen oder auch anonymisiert in einem Dokument dargestellt. In dieser Form wird dann sofort ersichtlich,

**Mit klaren Werten  
zum Vorbild**

bei welchen Faktoren bereits Einigkeit herrscht und wo die individuellen Wertvorstellungen weit auseinanderliegen. 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.

**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.

**Fazit**

Das EFQM-Modell 2010 stellt hohe Anforderungen an die Führung einer Organisation. Schliesslich gilt es, Excellence zu erreichen und zu halten. Die Werte sind der Schlüssel, um eine Kultur langfristig ändern zu können. Dieser Schlüssel funktioniert aber nur, wenn es die Angehörigen der obersten Leitung schaffen, sich auf ein gemeinsames Wertvorstellungsprofil zu einigen. Ist dies geschehen, wissen sie, für welche Werte sie gemeinsam einzustehen haben und wofür sie Vorbilder sind. ■

**Literatur**

EFQM (2009). EFQM Excellence Modell 2010. Brüssel.  
 R. Lombriser und P.A. Abplanalp (2005). Strategisches Management. Visionen entwickeln – Strategien umsetzen – Erfolgspotenziale aufbauen. Zürich: Versus Verlag AG.  
 E.H. Schein (2003). Organisationskultur. Bergisch Gladbach: Edition Humanistische Psychologie.  
 H. Ulrich und G. Probst (1988). Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln, Bern: Haupt Verlag.