

SCHWERPUNKT FÜHRUNG & ETHIK

WIE WERTE WERDEN. IN SIEBEN SCHRITTEN ZUM KULTURWANDEL

von Matthias Kolbusa

In einer Welt leicht kopierbarer Produkte und Services gelten Werte zu Unrecht oft als Soft Facts der Unternehmensethik. Tatsächlich wirken sie innovativ und produktiv und liefern starke Wettbewerbsvorteile. Denn wie Menschen miteinander umgehen und arbeiten, spiegelt sich in allen Ergebnissen.

Befragt man Führungskräfte, hängen diese eine Wertekultur meist sehr hoch auf. Bohrt man aber tiefer nach den Kernwerten ihres Unternehmens, zeigt sich häufig eins von drei Phänomenen:

Erstens: Man nennt verschiedene Werte. Zweitens: Die Werte sind gleich, aber jeder meint etwas völlig anderes. Einer versteht unter Offenheit, Informationen zu teilen, ein anderer, offen für neue Ideen zu sein. Drittens: Werte bleiben schöne Theorie, weil sie in der Praxis nichts bewirken. Mitarbeiter und Chefs agieren und kommunizieren uneinheitlich, sobald klare Arbeitsanweisungen fehlen.

Oft stehen Werte nur auf der PR-Agenda: ein Werteteam berufen, einen Workshop starten, ein wenig feilen und einen Kommunikationsplan erstellen. Einige „Change-Agents“ installieren, einen Flyer drucken und ein emotionales Video auf dem großen Kick-off abspielen: Man bläst tief ins Horn, und heiße Luft kommt heraus.

Das Produkt ist ein Mix von Dingen, die sich gut anfühlen, aber weder klar definiert noch praktisch interpretiert sind. Gerade die Praxis ist ein unbestelltes Feld. Wenn nicht schon die Definition von „wertschätzender Kommunikation“ schiefgeht, scheitert die gute Absicht spätestens in der Praxis.

Kein Wunder, dass Business-Ethiker oft bunte Formulierungen liefern, aber keinen Plan, wie sie lebendig werden. Echter Kulturwandel ist so billig nicht zu haben. Dabei geht es neben Geld auch um Zeit und Mühe, die sich jedoch lohnen, wenn man konkret vorgeht.

„Sich lohnen“ heißt ausdrücklich, dass eine neue Kultur im Geschäftsergebnis wirkt. Gesteigerter Sinn, Identifikation, Motivation und weniger Fehler durch mehr Orientierung in kritischen Situationen erhöhen die Bilanz. Die Teamergebnisse verbessern sich, und im

War for Talents haben kulturstarke Unternehmen die Nase vorn.

Ein Prozess, der passende Werte wirksam erarbeitet, verbindlich definiert, praktisch interpretiert und erzieherisch verankert, kann in sieben Schritten intern durchgeführt werden. Eine erfahrene externe Unterstützung mit kritischer Distanz zum Bisherigen macht jedoch größere und schnellere Entwicklungen möglich.

1. Schritt: Wunsch oder Wille?

Jeder Kulturwandel braucht unbedingten Willen: Welcher unternehmerische Nutzen, der sich direkt oder indirekt positiv auf die GuV auswirkt (schneller, einfacher, besser) ist möglich? Das könnte ein strategischer Wettbewerbsvorteil in Form von Kundentreue, Attraktivität oder Innovationskraft sein. Wenn dies den Aufwand übertrifft, entsteht der Wille, ja im guten Management sogar die Pflicht, die Maßnahme anzupacken.

2. Schritt: Arbeitsarchitektur

Eine effiziente Arbeitsarchitektur wird festgelegt: Wer übernimmt was im Prozess? Gut funktioniert ein sechs- bis zehnköpfiges Kernteam mit Spitzenvertretern des Unternehmens oder eines Bereichs. Dazu kommen die Manager, die in der Kernwertschöpfung Schlüsselrollen tragen. Die späteren Arbeitsgruppen sind klein und schlagkräftig und werden von Prozessleads geführt.

3. Schritt: Schlüsselwerte

Ein Workshop-Kernteam identifiziert jene Schlüsselwerte, die für die Wunscheffekte und den unternehmerischen Nutzen maximale Hebelkraft besitzen. Fünf bis acht dieser Werte sind ein guter Regelfall.

4. Schritt: Werteklä rung

Die Arbeitsgruppen klären in Sitzungen von 2,5 Stunden, was ein Schlüsselwert exakt bedeutet – stets bezogen auf konkrete Rollen oder Bereiche und unter Abgrenzung zu negativen Werten und damit zu unerwünschtem Verhalten. Die Ergebnisse werden auf einem „Wertespickzettel“ manifestiert.



Matthias Kolbusa

5. Schritt: Phänomenbestimmung

Weitere Gruppenmeetings reißen im Brainstorming die für jeden Wert möglichen Phänomene an. Diese sind Beispielsituation des Alltags, die situativ oder öfter erwünschtes oder abzustellendes Verhalten zeigen. Danach folgt eine kurze Revision von Schritt vier, weil die Definition eines Wertes nun erheblich leichter fällt.

6. Schritt: Konsequenzmechanik

In einer intensiven Sitzung wählen die Prozessleads zwei ihrer Phänomene je Wert aus und fixieren in je 30 Minuten eine konkrete Konsequenzmechanik (was passiert, wenn ...) in einem „Wertesteckbrief“. Die Steckbriefe werden mit dem Kernteam diskutiert und abgestimmt.

7. Schritt: Erziehung und Sozialisierung

Das Kernteam trifft Vereinbarungen zur Liveschaltung der Steckbriefe. Einzelne Manager übernehmen Patenschaften durch Rollen der Kontrolle und des Fortschrittsmanagements in den Bereichen. Jede weitere Kernteamsitzung reflektiert den Status und den Fortschritt und beschließt weitere Erziehungsmaßnahmen.

Wie die Praxis beweist, ist es keine gute Idee, „Betroffene zu Beteiligten zu machen“. Kultureller Change ist eine echte Managementaufgabe. Gelingt der Wandel am Ende, weht nicht nur ein neuer Geist durch die Büros und Betriebe. Es wird auch mehr Geld verdient. —

Matthias Kolbusa ist Strategie- und Veränderungsexperte, Unternehmer, Bestsellerautor und Vortragsredner. Sein Credo lautet: Was uns wirklich weiterbringt, sind nicht Meetings, Planung und Kontrolle, sondern Mut, Geschwindigkeit und Konsequenz! Management ohne Kompromisse – Führen mit Klarheit und Aufrichtigkeit wurde hier bereits besprochen.