



sixth wave
training
Tom Klein



Unternehmenskultur

Die Beschreibung der Messbarkeit der Wertekultur eines Unternehmens lassen sich auf eine denkbare Messung der Wertekultur einer Nation übertragen.

Der Einfluß der Wertekultur auf den Erfolg

Von Gregor Schönborn und Sylvia Peetz

01. August 2004 Zeitlich hoher Einsatz im Unternehmen steht kausal nicht mit Geschäftserfolg in Zusammenhang, und eine stark ausgeprägte Leistungskultur ist nicht der Garant für Unternehmenserfolg. Die wissenschaftliche Erforschung des Zusammenhangs von gelebter Unternehmenskultur und dem Geschäftserfolg hat in den letzten Jahrzehnten ein verstärktes Interesse erfahren. Trotz eines regelrechten Forschungsbooms auf diesem Gebiet fehlen noch immer theoretische Modelle, die erklären, wie der Zusammenhang zwischen Werten und Erfolg ermittelt wird und ob der Einfluß quantifizierbar ist. Dieser wissenschaftlich relevanten Fragestellung wurde von „Die Wertemanager“ in einer Studie zum Thema "Wertekultur und Unternehmenserfolg" in Zusammenarbeit mit dem MCM Institut der Universität St. Gallen Rechnung getragen. Der Einfluß der Unternehmenswerte auf Einstellungen und Verhalten und schließlich auf den Geschäftserfolg eines Unternehmens wurde mit einem wissenschaftlichen Modell überprüft.

Die Ergebnisse sind für die Unternehmensführung - insbesondere im Hinblick auf die Aufgaben Human Resources (HR) - von besonderer Wichtigkeit. Implementierung und Optimierung einer erfolgreichen Unternehmenskultur sind eng mit der Identität von Unternehmen verbunden und skizzieren damit die interdisziplinäre Aufgabe des "Wertemanagements" auf der obersten Führungsebene.

Werte umschreiben Verhaltensweisen und Ziele (actions and goals) oder Mittel und Zweck (means and ends) und stellen verbindliche Präferenzen und Prioritäten bezüglich möglicher Verhaltensweisen und Ziele. Setzt man diese beiden Punkte zueinander in Beziehung, so bedeutet dies, daß Werte Präferenzen und Prioritäten bezüglich verschiedener möglicher Ziele und Verhaltensweisen beschreiben. Sie bilden eine Art übergeordnetes Referenzsystem für die Einstellungen und Motive eines Individuums. Die Ergebnisse der im Winter 2003/04 durchgeführten Untersuchung mit 2134 Interviews in 33 Unternehmen ermöglichen, die Unternehmens- und Wertekultur einer Organisation als Erfolgsfaktor zu bewerten.

1. Wertekulturen in Unternehmen sind meßbar und quantifizierbar. Die Erhebung mit intervallskalierter Zustimmungsabfrage ermöglicht, Werteprofile in metrischen Daten aufzustellen.
2. Ein Viertel des über Indikatoren erfaßten betriebswirtschaftlichen Erfolges ist durch die Wirkung der gelebten Wertekultur erklärbar.



sixth wave
training
Tom Klein



schumacher

consulting
coaching
training

3. "Erfolgs-Werte" können identifiziert werden. Werte korrelieren miteinander und beeinflussen sich gegenseitig. Sie wirken auf Einstellungen, Verhalten, Ergebnisse und damit auf den Erfolg von Unternehmen.

4. Die Übernahme bestimmter Werte und Wertekombinationen führt in Unternehmen zu höherem Erfolg. Durch statistische Verfahren kann der Einfluß der optimierten Werte auf den Erfolg des Unternehmens aufgezeigt werden. Für Einzelwerte wurde eine Gewichtung identifiziert, die den Zusammenhang und signifikanten Einfluß auf den Erfolg aufzeigt. Für die Veränderung der Werteausprägung kann über ein Simulationsmodell die Wahrscheinlichkeit für die Veränderung des unternehmerischen Erfolgs dargestellt werden.

In sieben von zehn Unternehmen wissen die Mitarbeiter, was das Unternehmen erreichen will, und identifizieren sich in hohem Maße mit den Zielen und Werten. Die Mitarbeiter und Führungskräfte wollen zum Erfolg des eigenen Unternehmens beitragen, sind bereit, sehr viel für den Erfolg zu tun - auch mehr als nötig. In sieben von zehn Unternehmen fühlen sich die Mitarbeiter zu Höchstleistungen angespornt, nicht aus eigener Motivation, sondern aus Verantwortungs- und Pflichtgefühl. In vier von hundert Fällen werden Zufriedenheit und eigene Motivation voll und ganz erlebt.

Die Wertekulturen in den Unternehmen sind nicht nur durch "harte Werte" geprägt. Toleranz im Sinne eines multikulturellen Miteinanders, Verständnis und Rücksicht auf Mitarbeiter in besonderen Situationen werden überwiegend gelebt. Den Arbeitsalltag prägt jedoch eher eine Kultur der Macht. Zwar findet eine Zusammenarbeit über Hierarchieebenen statt, doch häufig werden Entscheidungen vornehmlich "von oben" getroffen. "Führen" hat in sieben von zehn Unternehmen vor allem mit Ziele setzen, Messen und Kontrollieren der Ergebnisse zu tun. Weniger klar sind jedoch die Rahmenbedingungen für die Erfüllung von Aufgaben geregelt. Bei der Bewertung der Arbeitsergebnisse steht vor allem die Leistung des einzelnen im Vordergrund. Eine Kultur der Anerkennung von Leistung ist deutlich geringer ausgeprägt als die der Leistungsanforderung.

Die stark ausgeprägte Leistungskultur in den untersuchten Unternehmen in Verbindung mit sogenannten "harten Werten" wie Verantwortung, Pflicht, Disziplin, Macht und Kontrolle sind nicht der Garant für Unternehmenserfolg. Die stark auf Leistung ausgerichtete Wertekultur führt zu Unzufriedenheit, mangelnder Motivation und fehlender Selbstverwirklichung der Mitarbeiter. Die Studie zeigt, daß aus pflichtgetriebener Leistung nicht der erhoffte Effekt auf Erfolge resultiert.

Erfolgreicher sind Unternehmenskulturen, die ein klares Bild der Gesamtaufgabe vermitteln (Vision), aber mit erfahrenen Mitarbeitern und einem ausgeprägten Maß an Bodenständigkeit agieren, die Verantwortung für Mitarbeiter und Gesellschaft umsetzen und schließlich ein Umfeld ermöglichen, das den Mitarbeitern Selbstverwirklichung in der Aufgabe, Selbstachtung bei der Erfüllung von Leistung und Gerechtigkeit innerhalb des Unternehmens bietet.

Für die Folgerung ist es von großer Bedeutung, welche Wirkung ein bestimmter Wert auf den Erfolg des Unternehmens nehmen kann und ob Werte einen ursächlichen Einfluß auf den Geschäftserfolg ausüben. Um verlässliche Aussagen treffen zu können, wurde ein fundiertes theoretisches Modell über den Kausalzusammenhang aufgestellt. In diesem wird der Einfluß der Unternehmenswerte auf den Erfolg über intervenierende Variablen der Einstellung und des Verhaltens erklärt. Die theoretischen Zusammenhänge können durch ein Strukturgleichungsmodell nachgezeichnet und anhand der Gesamtdatenbasis überprüft werden.

Werden Wertekulturen im Unternehmen verändert, folgt die Frage, mit welcher Wahrscheinlichkeit ein bestimmtes Ereignis eintritt (hier: hoher versus niedriger Erfolg) und welche Einflußgrößen (hier: die spezifische Ausprägung von Werten) diese Wahrscheinlichkeit bestimmen. Für die



sixth wave
training
Tom Klein



Wahrscheinlichkeitsschätzung des Erfolges wurde eine Funktion der logistischen Regression eingesetzt, die in Unternehmen für die Optimierung von Wertekulturen angewandt werden kann.

Der "Wertewandel" des Unternehmens in Richtung der Erfolgswerte ist ein Prozeß, in den das HR-Management die übrigen Ressorts der Organisation involviert. Der erste Schritt im Wertemanagement ist die Bestandsaufnahme der gelebten Wertekultur. Diese umfaßt erstens die Auswertung der propagierten Werte, zweitens Einzelexplorationen zur Entstehung und Bedeutung der Wertesysteme und drittens eine Online-Erhebung unter den Mitarbeitern zur Erfassung der gelebten Werte, Einstellungen und Verhalten sowie Erfolgsindikatoren. Auf Grundlage der Daten und Auswertungen werden im zweiten Schritt Werteprofile verglichen, wie mit Profilen der einzelnen Geschäftsbereiche, Ebenen oder Soll-Ist-Vergleichen. Nach dem Modell der Simulation von Veränderungen können im dritten Schritt die Erfolgspotentiale identifiziert werden respektive die Wahrscheinlichkeit für künftigen Erfolg durch Veränderung der Wertekultur. In Schritt vier wird konkret, mit welchen Maßnahmen in den Organisationsbereichen des Unternehmens die Zielwerte erreicht werden. Ergebnis: die "Werteagenda". Die Implementierung des Wertewandels im fünften Schritt ist ein interaktiver Prozeß; in dialogischer Zusammenarbeit ist ein Kommunikationsprozeß aufzubauen, der alle Ebenen im Unternehmen einbezieht. Mit dem Anspruch der kontinuierlichen Optimierung des Prozesses kann im sechsten Schritt ein Soll-Ist-Vergleich helfen, notwendige Anpassungen einzuleiten.

Um den Zusammenhang zwischen den Werteprofilen in Unternehmen und dem wirtschaftlichen Erfolg herzustellen, wurde den Werteausprägungen der wirtschaftliche Erfolg gegenübergestellt. Die St. Gallener Wissenschaftler konnten den mit der Methode der logistischen Regression bestimmen. Bei diesem Verfahren wurde erstens aus der Korrelation die Richtung des Einflusses analysiert, zweitens ein Wert berechnet, der angibt, wie trennscharf ein Item auf ein erfolgreiches oder nicht erfolgreiches Unternehmen hinweist, und drittens das Signifikanzniveau berechnet, das Werte identifiziert, die Einfluß auf die Erfolgswahrscheinlichkeit haben. Das Ergebnis zeigt die Wahrscheinlichkeit verschiedene Einflußgrößen an, die eine Auswirkung auf Erfolg haben. Die Güte des Gesamtmodells nach der Berechnungsmethode wurde nach den gängigen Verfahren (Chi-Quadrat-Test, Nagelkerke, Cox und Snell) durchgeführt und die Güte des Klassifikationsergebnisses von den Wissenschaftlern als sehr zufriedenstellend eingestuft.

Die Veränderung von Einstellungen und Verhalten gehört zu den anspruchsvollsten Kommunikationszielen. Stabilität und Prozeßflow sind unter zwei Prämissen erfolgskritisch. Erstens: Das Management lebt die Wertekultur vor, und die Mitarbeiter werden in den Prozeß integriert, das heißt, das Management muß den Top-down- und Bottom-up-Prozeß wollen und fördern. Zweitens: Wertekultur wird in der Organisation verbindlich festgeschrieben. Sie soll einen nachvollziehbaren und vor allem konsequenten Einfluß auf die Auswahl, Förderung und Honorierung der Mitarbeiter haben. Richtiges Verhalten im Sinne der Wertekultur muß mit Anerkennung und persönlichem Erfolg verbunden werden, Verhalten entgegen der Wertekultur entsprechend Sanktionen nach sich ziehen.

Die Autoren sind: Gregor Schönborn, Gründer und Geschäftsführer „Die Wertemanager“ GmbH und Dr. Sylvia Peetz, Gründerin und Geschäftsführerin „Die Wertemanager“ GmbH in Bonn.

Text: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 02.08.2004, Nr. 177 / Seite 16