

Unternehmenskultur und Werte

Bausteine einer
werte-orientierten
Führungskultur

Prof. Dr. Wolfgang Stark
Labor für Organisationsentwicklung
Universität Duisburg-Essen



Gründe zur bewussten Gestaltung von Organisationskultur

□ **Ökonomische Faktoren**

- Verstärkter Wettbewerb
- Internationalisierung/Globalisierung
- Strategische Allianzen
- Technologische Entwicklung
- Knappe öffentliche Budgets

□ **Sozio-kulturelle Faktoren**

- Wertewandel und Wertevielfalt
- Multioptionsgesellschaft
- Demographische Entwicklung

□ **Organisationsinterne Faktoren**

- Starkes Wachstum
- Produktivitätsprobleme
- Schiefen in der Organisationskultur (starke Subkulturen)
- Wechsel an der Spitze
- Hohe Mitarbeiterfluktuation

Bestandteile von Unternehmensidentität

□ Der „Kern“

- Unternehmensgeschichte
- Unternehmenszweck
- Werte, Normen, Einstellungen

□ Elemente

- Erscheinungsbild (Corporate Design)
- Kommunikation (nach innen und außen)
- Verhalten der Mitarbeiter (Corporate Behaviour)

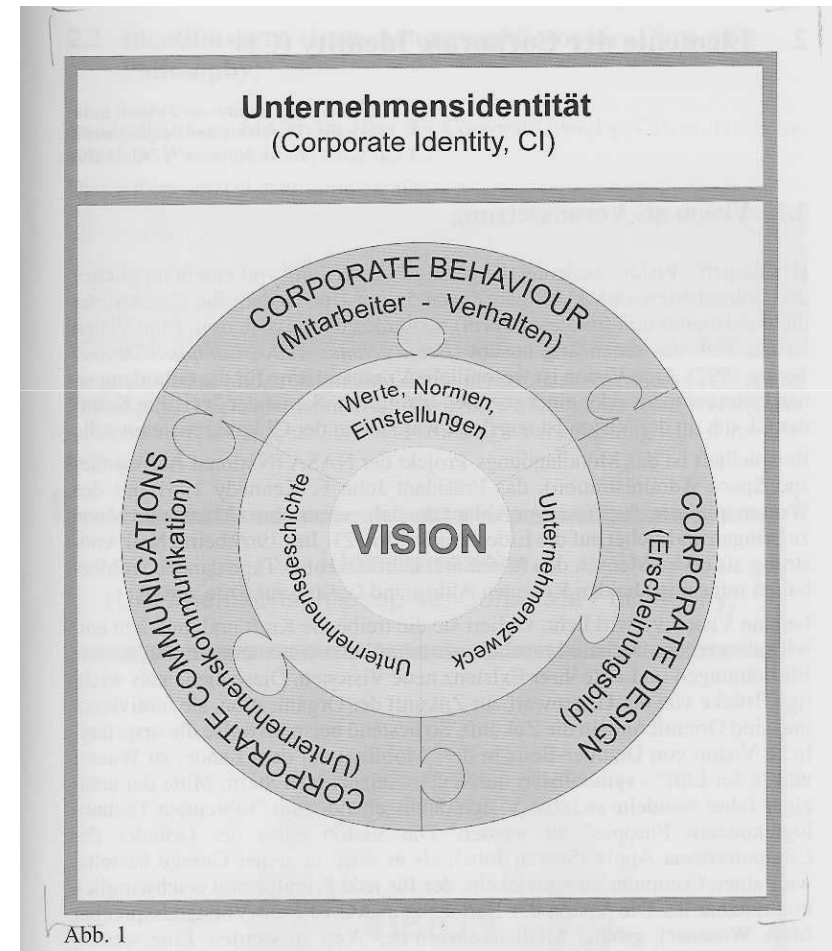


Abb. 1

Organisationsbilder

- Die Organisation als **Maschine**
- Die Organisation als **Organismus**
- Die Organisation als **Gehirn**
- Die Organisation als **Kultur**
- Die Organisation als **politisches System**
- Die Organisation als **psychisches Gefängnis**
- Die Organisation als **Fluss und Wandel**
- Die Organisation als **Machtinstrument**

Nach: Gareth Morgan: **Bilder der Organisation**. Klett 1999

Unternehmenskultur – Eine Metapher

„Ich stelle mir eine Unternehmenskultur gerne als ein Flussufer vor: Die Verhaltensweisen in einem Unternehmen werden durch den Fluss symbolisiert, der durch das Ufer begrenzt wird. Im Lauf der Zeit wird das Flussbett immer tiefer, weil das Wasser immer denselben Weg nimmt. Ebenso wird die Kultur immer weiter gefestigt, wenn die Verhaltensweisen festgeschrieben werden, die in der Vergangenheit zum Erfolg führten.“

(Paul Bate 1997)

Definition von UK nach Schein

Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und internen Integration erlernt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.

(Edgar Schein: „Unternehmenskultur
Ein Handbuch für Führungskräfte“
Campus Verlag Frankfurt 1995, S.25)



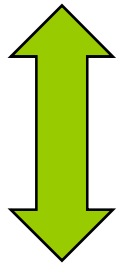
Ebenen der Unternehmenskultur

(nach Schein)

ARTEFAKTE

weniger
sichtbar

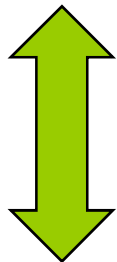
Sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen
(leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln)



BEKUNDETE WERTE

sichtbar

Strategien, Ziele, Philosophie, Leitbilder
(bekundete, offizielle Bezugspunkte und Rechtfertigungen)

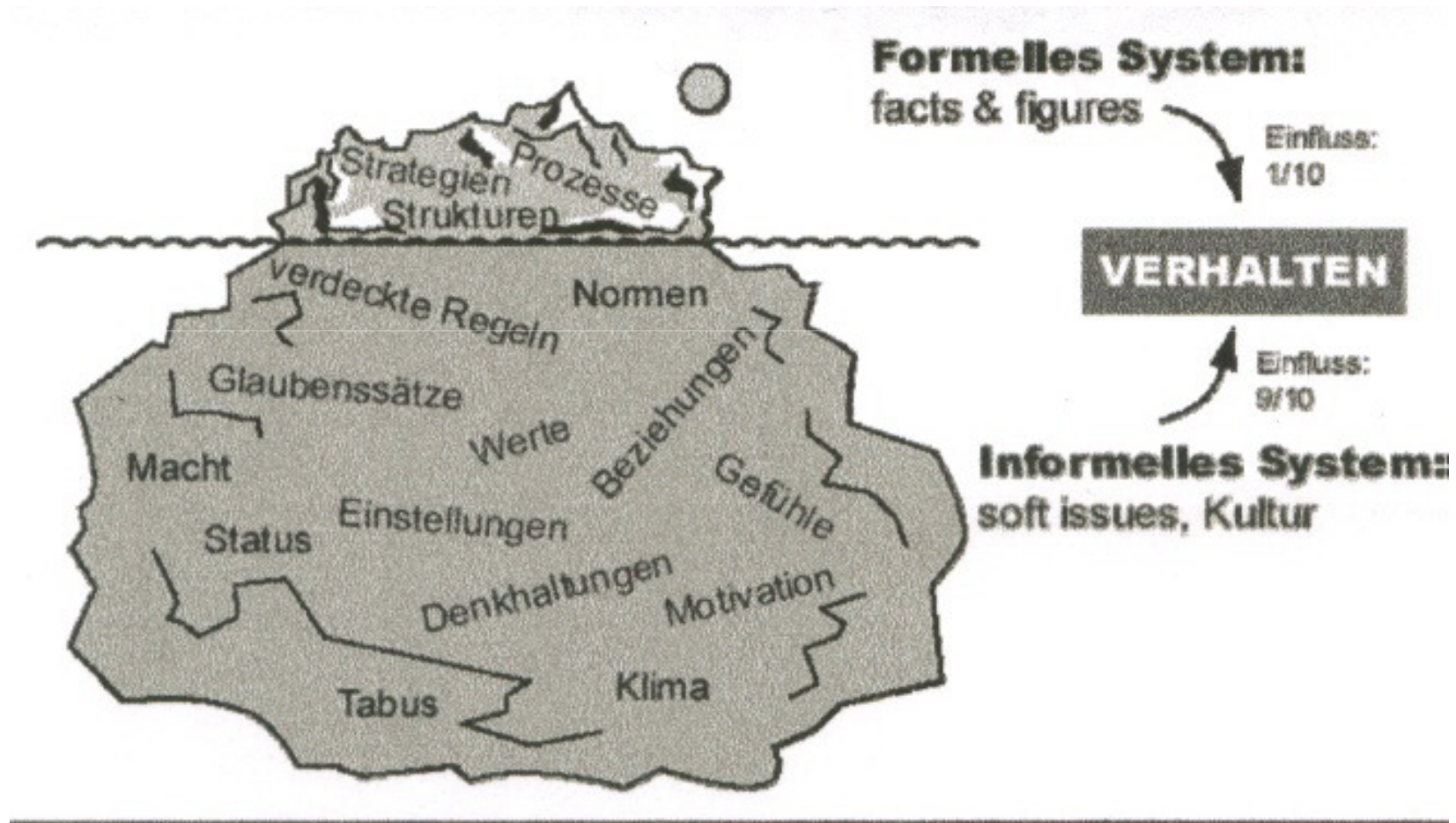


GRUNDPRÄMISSEN

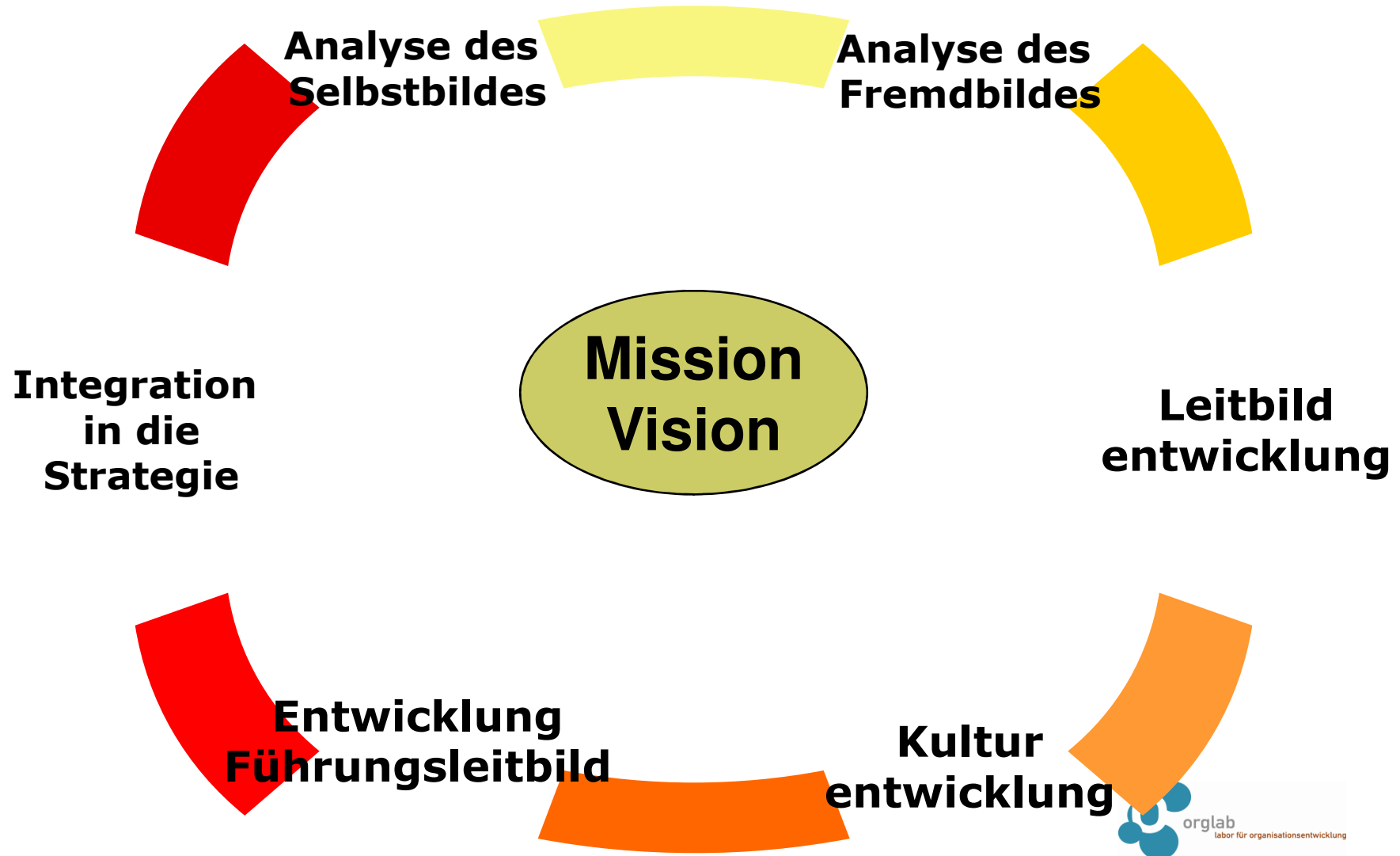
nicht
sichtbar

Unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühle
(Ausgangspunkt für Werte und Handlungen)

Das „Eisbergmodell“ von Unternehmenskultur



Einführung einer CI-Strategie



Prozessstufen eines Wertemanagement-Systems

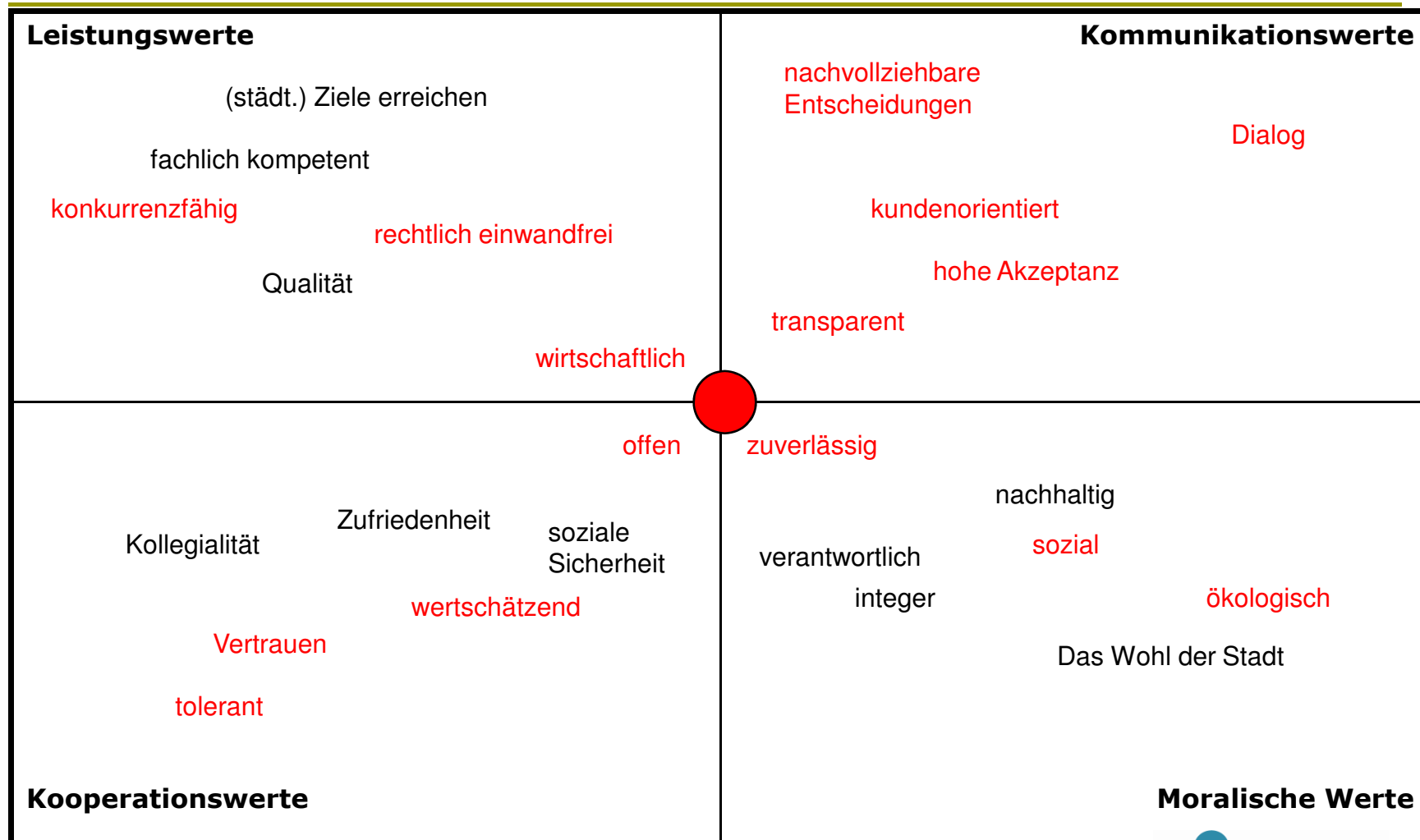
- ✓ **Organisieren**
 - **Organisation**
 - Funktionale Integration (int. Revision, QM); Leitungsaufgabe, (eigene Abteilung)
- ↑
- ✓ **Implementieren**
 - **Instrumente**
 - Werteprogramm – Schulungen – Bewertungsprozess (Messen)
- ↑
- ✓ **Kommunizieren**
 - **Kommunikation**
 - Arbeitsverträge und – anweisungen – Lieferantenscreening – Corporate Citizenship
- ↑
- ✓ **Kodifizieren**
 - **Organisationswerte**
 - Grundwerte – Prämissen – Code of Ethics

Wertematrix

Leistungswerte <ul style="list-style-type: none">•Nutzen•Kompetenz•Leistungsbereitschaft•Flexibilität•Kreativität•Innovationsbereitschaft•Qualität	Kommunikationswerte <ul style="list-style-type: none">•Achtung•Zugehörigkeit•Offenheit•Transparenz•Verständigung•Risikobereitschaft
Kooperationswerte <ul style="list-style-type: none">•Loyalität•Teamgeist•Konfliktfähigkeit•Offenheit•Kommunikationsorientierung	Moralische Werte <ul style="list-style-type: none">•Integrität•Fairness•Ehrlichkeit•Vertragstreue•Verantwortung

Nach: Wieland 2004

Wertematrix Kommunalreferat



Zentrale Fragen 1

- Was sind wir?
- Was wollen wir?
- Warum wollen wir es?
- Welchen Nutzen bieten wir?
- Wo liegen unsere Stärken?
- Wo liegen unsere Schwächen?
- Wer sind unsere Partner?
- Wer sind unsere Mitbewerber/
Konkurrenten?
- Was können *wir*?
- Worauf können wir stolz sein?
- Was bedauern wir?

Zentrale Fragen 2

- **Konsens/Dialog entwickeln hinsichtlich**
 - **Mission und Strategie** (gemeinsames Selbstverständnis)
 - **Ziele** (welche Ziele leiten sich aus der Mission her?)
 - **Mittel** (mit welchen Mitteln lassen sich die Ziele erreichen?)
 - Wie wird **bewertet**?
 - Wie wird korrigiert und **verbessert**?

Elemente des Leitbilds

- **Die Vision der Organisation**
- **Das Hauptanliegen der Organisation**
- **Die Ziele der Organisation**

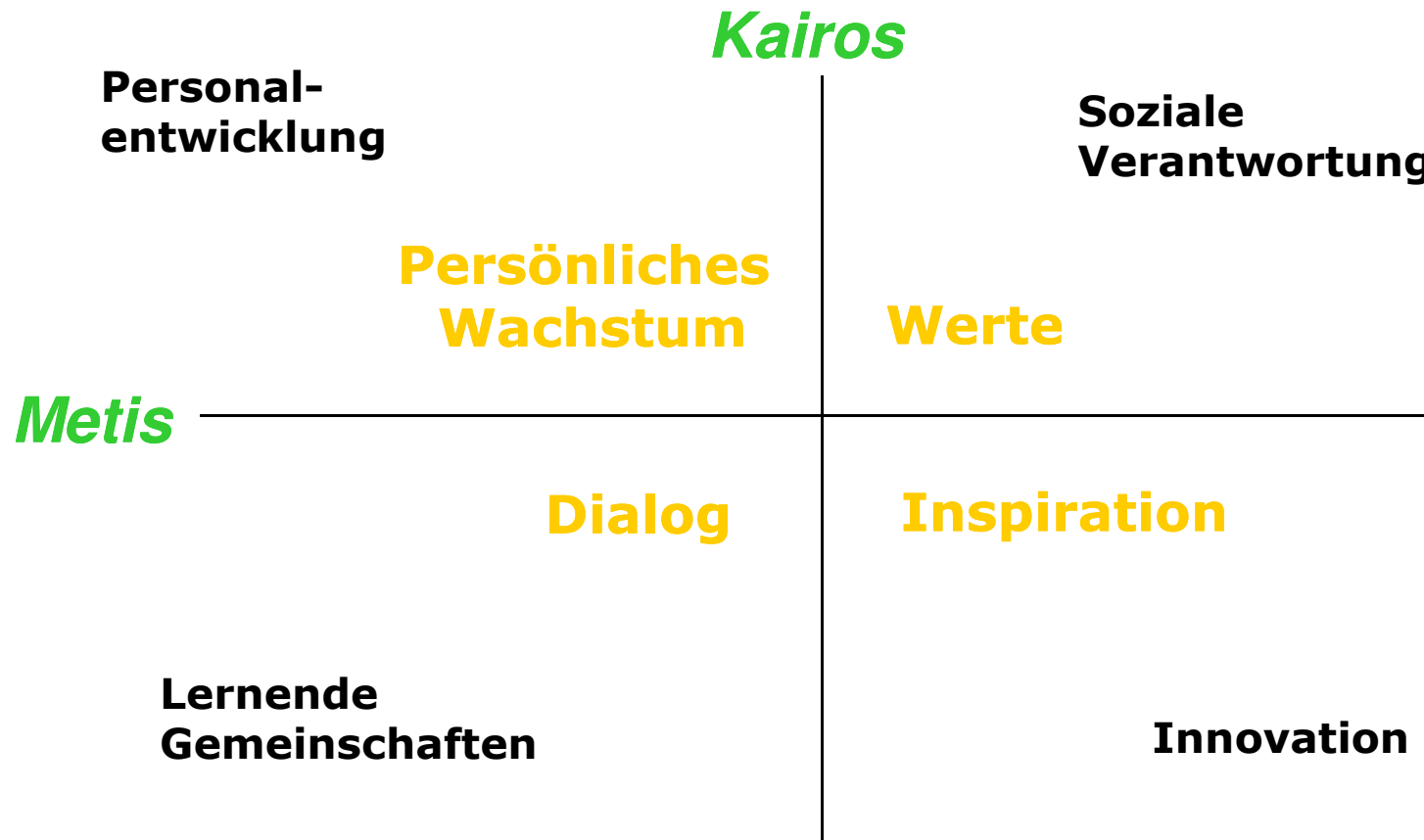
- **Worauf legen wir besonderen Wert in unseren Beziehungen**
 - Zu unseren KlientInnen/KundInnen
 - Zu unseren Kooperationspartnern
 - Zu unserem Träger
 - Zur Öffentlichkeit

- **Wie wollen wir in unserer Organisation miteinander umgehen?**
- **Nach welchen Grundsätzen wollen wir unsere Organisation führen?**
- **Was zeichnet unsere MitarbeiterInnen aus?**

Leitbildwerkstatt – Ablauf

- **Vorbereitung: Bisherige/vorhandene Leitbildfragmente**
 - evtl. bereits vor LB-Werkstatt klären und als Input einbringen
- **Phase 1**
Der Blick in die Vergangenheit
 - Worauf sind wir stolz?
 - Was bedauern wir?
- **Phase 2**
Der Blick in die Zukunft I
 - Was kommt auf uns zu?
 - Was sind die wichtigsten Herausforderungen der nächsten Jahre?
- **Phase 3**
Der Blick in die Zukunft II
 - Welche Vision unserer Einrichtung haben wir für die Zukunft?
 - Wohin wollen wir uns entwickeln?
- **Phase 4**
Die Umsetzung des Leitbilds
 - Welches sind die mittelfristigen Ziele und die Nahziele, die wir gemeinsam erreichen wollen?
 - Welche Hindernisse werden auftreten?
 - Was müssen wir tun, um die Hindernisse überwinden zu können?

Werteentwicklung – Balance zwischen Lernen und Zeit



Gedankenspiel

Es arbeiten drei Steinmetze am Fuß
des Kölner Doms.

**Der erste blickt
grimmig,**



„Ich verdiene
mir mein Brot.“

**der zweite
normal,**



„Ich behau
einen Stein.“

**der dritte
freut sich,**



„Ich arbeite am
Kölner Dom!“

aber alle machen die gleiche Arbeit...

