

Weltweit arbeiten fast 3.000 Menschen für die Falke Gruppe, die mit internationaler Herrenoberbekleidung, Feinstrumpf- und Strumpfkollektionen, Nadelvliesen, Dämmstoffen und Garnen für die Teppichindustrie 1995 einen Umsatz von knapp 370 Millionen DM erzielte. Als Folge eines neu definierten Selbstverständnisses und einer daraus abgeleiteten neuen Geschäftsstrategie will Falke bewußt und gesteuert die Unternehmenskultur zu einem Wettbewerbsvorteil entwickeln. Der Personalfunktion kommt dabei eine entscheidende Rolle zu.

WERTEORIENTIERTE PERSONALARBEIT IN DER PRAXIS



JÜRGEN GLASER

Dipl.-Ing.; Studium der Mathematik; derzeit Leiter „Personal und Recht“ der Falke Gruppe Schmallingenberg, Deutschland

Grundlage aller Aktivitäten von Falke ist die Unternehmensphilosophie, die das Selbstverständnis des Unternehmens formuliert. Die darauf basierende Unternehmensvision und Strategie streichen die Bedeutung einer hervorragenden Unternehmenskultur als einen großen Wettbewerbsvorteil hervor. Eine für alle im Unternehmen beschäftigten Personen positive Kultur, also die gelebten bzw. praktizierten Werte, Normen, Denk- und Verhaltensmuster, birgt das Potential für wesentliche Verbesserungen der Leistungsfähigkeit des einzelnen und des Unternehmens als ganzem.

Die Werte sind die Grundfaktoren des Verhaltens; sie definieren Standards für richtiges Handeln im Sinne der Unternehmensvision. Werteorientierte Personalarbeit bedeutet somit die aktive Gestaltung des Verhaltens von Mitarbeitern(innen) und deren Rahmenbedingungen, um die gemeinsamen Unternehmensziele durch „Selektion“ bzw. „Modifikation“ zu erreichen. In der Praxis bedeutet dies, in drei Phasen durch konkrete Aktivitäten unternehmensweite Veränderung zu initiieren:

Phase 1: Bestimmung der Unternehmenswertestruktur und der Werterhaltung der Mitarbeiter(innen), bzw. zumindest der Führungskräfte als den Motoren der Unternehmensentwicklung

Phase 2: Aufbau einer Personalmanagementkonzeption und deren Umsetzung zur (ev. notwendigen) Konvergenz der Wertestrukturen Unternehmen/Führungskräfte

Phase 3: Erfolgskontrolle im Sinne einer Zeitreihenanalyse der realen Unternehmenskultur und ihrer Veränderung bezüglich der Soll-Kultur.

Grundlage dieses Programms ist die Überzeugung der Falke Gruppe, daß die Leistungsbereitschaft der Organisation direkt proportional zur Identifikation der Mitarbeiter(innen) mit den Werten des Unternehmens und den daraus abgeleiteten Zielen ist.

AKTIVE EINLEITUNG DES UNTERNEHMENSWEITEN WANDELS

Die relevanten Grundwerte der Arbeitswelt lassen sich in verschiedene Werte gemäß Abb.1 strukturieren. Die genannten Werte wirken im Alltag selten in „Reinkultur“; vielmehr finden sie sich meist als Wertekonstrukte, sog. Werteobjekte, also Dinge/Vorgänge mit normativem Akzent oder als Wertvorstellungen, d.h. Bewertungen und Wertformulierungen im Verhaltensprozeß wieder:

Bei Falke ergab die Umsetzung der 1. Phase unseres Veränderungskonzeptes folgende Werteobjekte:

- Eigenständigkeit
- Finanzen
- Internationalisierung
- Qualität
- Ausrichtung, insbesondere Modeorientierung
- Verhältnis zu Kunden/Lieferanten
- Wettbewerbsorientierung
- Führungsstil
- Homogenität und Konsens im Management

- Innovation und Kreativität
- Aus- und Weiterbildung
- Internationalität
- Mobilität
- soziale Verantwortung
- Umweltschutz

Diese Wertebereiche ließen sich in der Vision den strategischen Themenfeldern

- Kernbereiche des Business
- Führung/Management
- Mitarbeiter
- Unternehmensumwelt zuordnen, um die langfristige Ausrichtung von Falke festzulegen.

Basierend auf einem dafür entwickelten Fragebogen und zusätzlich strukturierten Interviews sind die Wertestrukturen der Führungskräfte bei Falke anonym erhoben und analysiert worden. Die Analyse zeigt neben vielen Wertebereichen mit relativer Übereinstimmung zwischen den Sollvorstellungen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern einige gravierenden Unterschiede, insbesondere betreffend Führungsstil und Qualität. Eine zusätzliche Unterteilung der Führungskräfte in Kohorten (also Gruppen mit gemeinsamen Merkmalen, z.B. Führungskräfte mit einem Dienstalter von 10 Jahren) machte

	Selbstzwang und -kontrolle (Pflicht und Akzeptanz)	Selbstentfaltung
Bezug auf die Gesellschaft	Disziplin Gehorsam Pflichterfüllung Treue Unterordnung Fleiß Bescheidenheit	Gesellschaftsbezogener Idealismus <ul style="list-style-type: none"> • Emanzipation (von Autoritäten) • Gleichbehandlung • Gleichheit • Demokratie • Partizipation • Autonomie (des einzelnen)
Bezug auf das individuelle Selbst	Selbstbeherrschung Selbstlosigkeit Hinnahmefähigkeit Fügsamkeit Enthaltensamkeit	Hedonismus <ul style="list-style-type: none"> • Genuß • Abenteuer • Spannung • Abwechslung • Ausleben emotionaler Bedürfnisse
		Individualismus <ul style="list-style-type: none"> • Kreativität • Spontanität • Selbstverwirklichung • Ungebundenheit • Eigenständigkeit

ABB. 1: STRUKTURIERUNG VON WERTEN

deutlich, daß sich die Wertestrukturen (zumindest in den untersuchten Fällen) eindeutig auf Kohortenstrukturen abbilden lassen. Damit ist die Basis für einen zweckmäßigen Ansatz der Phase 2 gegeben. Die Konzeption und praktische Personalarbeit in der Phase 2 wird anhand zweier konkreter Beispiele verdeutlicht.

BEISPIEL 1 - SELEKTION NEUER MITARBEITER (-INNEN)

Mitarbeiter(-innen) für offene Stellen werden bei Falke – falls kein in-

terner Kandidat zu finden ist, extern rekrutiert und nach dem Grundmuster „fachliche und persönliche Eignung“ ausgewählt. Unter dem Gesichtspunkt „wertorientierte Personalarbeit“ ist ausschließlich die Auswahl der „richtigen“ Persönlichkeit relevant. Dabei bedeutet „richtig“ „zur Unternehmenssollkultur passend“, also idealerweise mit hoher Deckungsgleichheit von Unternehmenssollwertesystem und persönlichem Wertesystem.

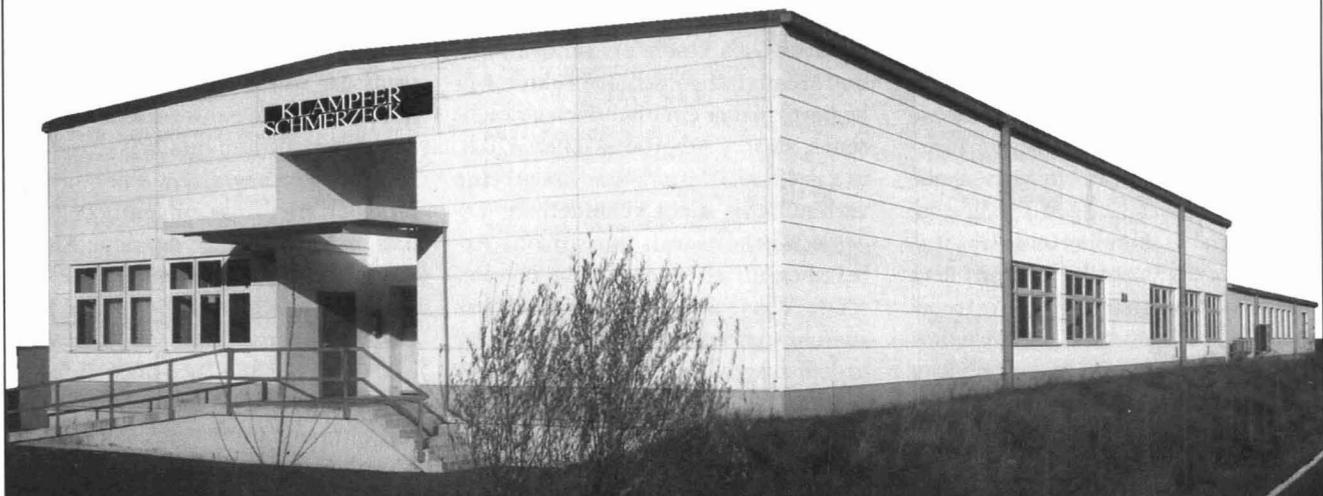
Vernachlässigt man die in der Praxis oft bedeutenden Aspekte „Anzahl der Bewerber(innen) mit ausreichend fachlicher Qualifikation“, „Zeit/Aufwand

DRUCKEREI



8600 BRUCK/MUR

Einöd 16
Tel. 0 38 62 / 58 4 27 – Fax 0 38 62 / 52 9 94



der am Auswahlprozeß Beteiligten“ und „Qualifikation der Unternehmensgesprächspartner“, so reduziert sich der Auswahlprozeß auf die Aufgabe „Überprüfung des Wertesystems des/der Bewerbers(in) auf Übereinstimmung mit dem Unternehmenswertesystem“. Dabei ist die Überprüfung nicht ein „wissenschaftlich fundierter Test“, sondern eine gegenseitige Information und Diskussion, damit die beiden Wertestrukturen verdeutlicht und subjektiv bewertet werden können.

Falke wählt neue Mitarbeiter(innen) mittels Gruppen- und Einzelgesprächen aus. Gesprächsteilnehmer seitens des Unternehmens sind immer die zukünftigen Fach- und Disziplinarvorgesetzten sowie die Personalfunktion, wenn möglich zusätzlich noch die zukünftigen Kollegen/Kolleginnen. Dazu wird ein selbstentwickeltes, für jede Position eigens definiertes Positionsprofilmuster (Abb. 2) benutzt.

Dieses Profil und ein dazu angepaßter Gesprächsleitfaden zur Befragung der Werthaltungen (aus Phase 1), um speziell die für die zu besetzende Position wichtigsten Werteobjekte aufzugreifen, ermöglichen ein einfaches, direkt anwendbares wertorientiertes Auswahlverfahren. Am Beispiel des Produktionsleiter werden die Werteobjekte Qualität/Umwelt/Sicherheit sowie teamorientierte Führung beleuchtet, weil sie gemäß des Werteobjektsollprofils aus der Unternehmensvision die entscheidenden Faktoren für diese Funktion darstellen. Die bisherige Erfahrung im Unternehmen zeigt eine signifikante Verbesserung des „fit“ neuer Mitarbeiter(innen) mit der Unternehmenskultur.

Einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Falke ist die Innovationsfähigkeit seiner Mitarbeiter(innen), die sich insbesondere in den Produkten, den Geschäftsabläufen und der Ausgestaltung der Partnerschaft mit dem Handel konkretisiert. Der Wertebereich „Individualismus“ (hier existiert ein empirisch nachgewiesener direkter Zusammenhang) ist demzufolge in der Falke Wertesollstruktur stark ausgeprägt, und die Werteanalyse zeigt, daß auch die Führungskräfte diesbezüglich

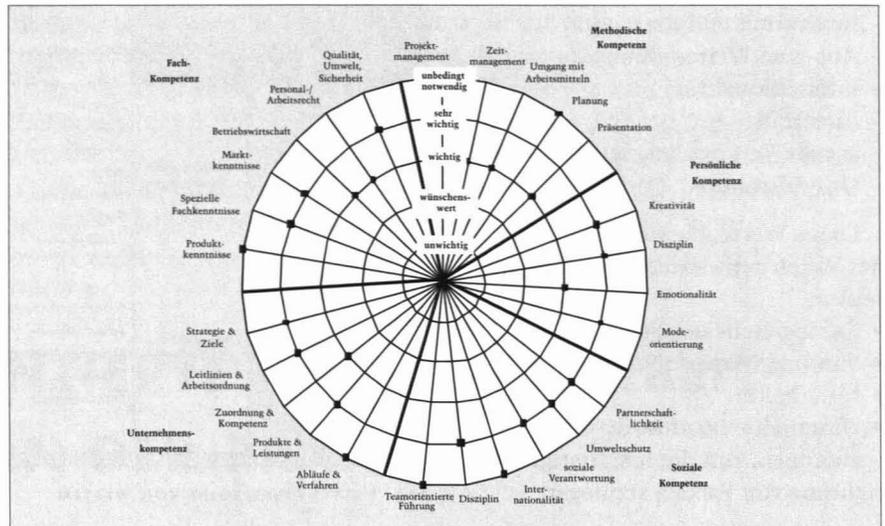


ABB. 2: POSITIONSPROFIL PRODUKTIONSLEITER

eine beinahe deckungsgleiche Wertestruktur haben. Ein aktiver Abgleich der Wertestrukturen muß daher nicht eingeleitet werden, allerdings sind viele Arbeitsbedingungen, welche die Innovationsfähigkeit aus Erfahrung positiv oder negativ beeinflussen, noch nicht optimal.

BEISPIEL 2 - GESTALTUNG DER INDIVIDUELLEN ARBEITSZEIT

Beispielhaft seien hier die Arbeitszeitregelung, die Organisationsstruktur und die Gestaltung der Arbeitsräume angeführt. Die Wirkung dieser Faktoren auf das Innovationspotential der Mitarbeiter(innen) ist schon hinreichend untersucht worden; so korreliert starre individuelle Arbeitszeit stark mit individueller Innovationschwäche.

Wertorientierte Personalarbeit bedeutet somit hier „Gestaltung der Arbeitszeit“ als besonders innovations- und kreativitätsfördernden Faktor. Falke hatte bisher ein historisch gewachsenes, starres Arbeitszeitschema, d.h. es gab für alle Mitarbeiter(innen) eine verbindliche, nicht veränderbare Tagesregelungszeit, die sowohl Arbeitsbeginn als auch Dauer regelte.

Der Wertorientierungsansatz war ausschlaggebend für ein Pilotprojekt, in dem ausgewählten Pilotarbeitsteams die Abschaffung der starren Arbeitszeiten ermöglicht wurde. Die neuen, für das Team als Rahmenregelung definierten Funktions- und Kommunika-

tionszeiten erlauben eine innerhalb des Teams frei regelbare Individualarbeitszeit, solange Funktions- und Kommunikationsfähigkeit des Teams sichergestellt sind. Diese Regelung korrespondiert übrigens auch mit der im Wertesollprofil von Falke starken Betonung der Werte „Disziplin“ und „Unterordnung“. Falke hat mit diesem Ansatz bewußt den „natürlichen“ Evolutionsschritt „Gleitzeit“ übersprungen, um direkt die Relevanz der Wertorientierung dem einzelnen erlebbar zu machen. Erste Erfahrungen aus dem Pilotprojekt zeigen hohe Zustimmung der Mitarbeiter(innen) und einen (zumindest subjektiven) Effekt auf Kreativität und Innovation des Teams. Neben diesen Beispielen gibt es viele weitere Felder der Personalarbeit, die bei Falke mittels dieses methodischen Ansatzes einer Wertorientierung inhaltlich neu formuliert wurden, wie beispielsweise Personalentwicklung und Führungsrichtlinien.

Grundsätzlich läßt sich die Effektivität der wertorientierten Personalarbeit im Sinne eines gezielten Veränderungsmanagements wissenschaftlich schwer beweisen. Pragmatisch läßt sich allerdings eindeutig belegen, daß im Falle „Falke“ der neue Ansatz eine für alle Beteiligten spürbare Veränderung in Richtung der neuen Soll-Unternehmenskultur schon bewirkt hat. Offen bleibt jedoch die heikle Frage, inwiefern der Anspruch eines Unternehmens auf Wertewandel ihrer Mitarbeiter legitimiert und moralisch vertretbar ist.