

Wertediagnose zeigt Innovationstauglichkeit auf

Welchen Stellenwert haben Innovationen bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern? Unternehmen sollten ihre Wertevorstellungen regelmässig auf Einheitlichkeit zwischen der Belegschaft und der Chefetage überprüfen. Ein firmenweiter Werte- und Kulturcheck lohnt sich.

Jedes erfolgreiche Unternehmen entwickelt sich laufend weiter. Effiziente und vor allem strukturierte Methoden zur Gestaltung von Entwicklungsprozessen sind Mitarbeiterumfragen, Monitorings, Checklisten und individuelle Beurteilungen. Zur Analyse der Wertevorstellungen in sich verändernden Unternehmenskulturen bieten sich visualisierte Auswertungen nach sowohl betrieblichen als auch individuellen Gesichtspunkten an. Ein Beispiel: Die Unternehmensentwicklerin Yvonne Maciéczyk hatte 2002 und 2003 bei der Zusammenlegung der Kulturen der Swissair und der Crossair im Auftrag des ehemaligen Swiss-Chefs André Dosé ein Tool angewandt, das die unterschiedlichen Wertevorstellungen der Mitarbeitenden der beiden Airlines visuell so deutlich darstellte, dass es eine Ad-hoc-Analyse ermöglichte. Ihr Tool, «Living Values», ermöglicht den Abgleich zwischen aktiven Werten und strategischen Zielen und visualisiert die Werte, die Entscheidungen massgeblich beeinflussen. Die Kriterien und Korrelationen der jeweils polaren Werte sind in der Grafik 1 ersichtlich.

Unternehmen in ihren unterschiedlichsten Entwicklungsphasen können diesen Check mit ihrer gesamten Belegschaft oder mit einzelnen Abteilungen machen, die in bestimmten Phasen massgeblich die Richtung bestimmen. Sechs solcher Phasen mit ihren eigentümlichen HR-relevanten Symptomen sind:

- **Spezialisierungsphase:** Fokussierung auf Kompetenzen, die eine schnelle Identifizierung von Nischen ermöglicht. Interne Machtpositionen werden bezogen.
Ziel: Konflikte erkennen, positive Streitkultur entwickeln, Vertrauen und Glaubwürdigkeit aufbauen.

- **Pionierphase (Start-up):** Richtungslosigkeit, Willkür in der Führung, Chaos in Abläufen, Achterbahn von Prioritäten, Strukturlosigkeit, Mitarbeitende sind hoch motiviert.
Ziel: Strategien und Programme entwickeln, Organisationen bilden, Ideen analysieren.
- **Wachstumsphase:** Starke Führung im Zentrum allen Tuns mit hohem Cashflow, wenig eigenständig handelnde Mitarbeitende, Einzigartigkeit des Produkts durch Führerschaft und die persönlichen Netzwerke der Führung hergestellt.
Ziel: Antrieb, Neugierde und Interesse der Mitarbeitenden entwickeln, gesunden Egoismus stärken.
- **Reife Organisation einer «Institution»:** Innovationstief mit Gewinnrückgängen, hauptsächlich nach innen orientiertes finanzorientiertes Handeln, wenig Flexibilität, Risiko des Absterbens.
Ziel: Komplexität managen, Vertrauen und Dynamik bei gleichzeitiger Stabilität und Kontinuität entwickeln, Methodenvielfalt im Erarbeiten von Entscheidungsgrundlagen ist essenziell.
- **Regenerationsphase (neues Wachstum):** Komplexe Organisation und Struktur, marktgetrieben, oft dezentralisierte Profitzentren, erhöhte Vielfalt der Produkte.
Ziel: Gestaltungsräume über Methodenvielfalt öffnen, Kooperations- und Beziehungsmöglichkeiten als Rahmenbedingungen setzen.
- **Markt kreieren:** Verankerungen und grosse Netzwerke essenziell.
Ziel: Flexibilität der Mitarbeitenden und gemeinsame Vernetzung mit gemeinsamer Zielausrichtung, eine Vision bilden.

Alle sechs Phasen erfordern Innovationen in den Prozessen oder in der Produktentwicklung. Grafik 2 verdeutlicht mit der Spinnennetz-Methode beispielhaft, wie zwei verschiedene Gruppen von Mitarbeitenden innerhalb desselben Unternehmens in ihren Werten voneinander divergieren. Im Punkt «Originalität», der einen Stellenwert der Innovation charakterisiert, stimmen in diesem Beispiel die Mitarbeitergruppen überein. Anhand erkannter Divergenzen, wie hier in den Stellenwerten «Wachstum» und «Dynamik», kann das HRM daraufhin gezieltere Personalentwicklung, Teamentwicklung oder bei anhaltend unterschiedlichen Wertevorstellungen eine gezielte neue Personalauswahl initiieren. Insbesondere in Change-Prozessen kann diese personelle Standortbestimmung der Werte von Vorteil sein. Was HRM oder Linie sonst nur instinktiv wahrnehmen, wird mit dieser Methode greifbar illustriert. Neue Unternehmensphasen können somit treffsicherer und überzeugender mit einheitlichen Werten eingeleitet werden.

Die Schurter AG in Luzern hat diese Methode im Jahr 2004 zum Beispiel im Rahmen eines Leitbild-Entwicklungsprozesses genutzt. Aufgrund der Ergebnisse der Wertediskussion und auf Initiative des CEO Anton Lauber hin wurde das neue Schurter-Leitbild generiert. Auch andere Unternehmen wie Swissmill in Zürich, SwissTS in Wallisellen, Leica Geodäsie und Bayer AG in Leverkusen haben die Methode für ähnliche Zwecke angewandt.
Connie Voigt

Detaillierte Infos zum Tool «Living Values»
Yvonne Maciéczyk Unternehmensentwicklung Zürich,
www.ymue.ch, mail@ymue.ch
Infos zur IT des Tools bei Jörg Boksberger,
Sofisto Technology AG, Zürich, www.diametron.com,
joerg.boksberger@sofisto.com

