

Interview



mit Jörg Rabe von Pappenheim,
Vorstandsmitglied der DATEV eG,
Nürnberg

Was war die Motivation der Unternehmensleitung, für alle Mitarbeiter verbindliche Unternehmenswerte zu kommunizieren?

Die Idee, gemeinsame Verhaltensleitlinien für Mitarbeiter zu entwickeln, ist entstanden im Rahmen der Projekte zur Umsetzung der Personalstrategie. Der Impuls kam von den Mitarbeitern, die meinten, es sollte nicht nur Führungsleitlinien, sondern auch Mitarbeiterleitlinien geben. Dahinter stand das Motiv, eine klare Wertestrategie für das gesamte Unternehmen intern zu schaffen und ein klares Statement des Management zur Ausrichtung der internen Unternehmenskultur zu haben.

Ziel der Wertestrategie ist, für alle Mitarbeiter klar zu stellen, welche Werte den Umgang miteinander prägen sollen und neuen Mitarbeitern zu verdeutlichen, worauf es bei Datev in der Zusammenarbeit ankommt. Positiv auf diesen Prozess hat sich ausgewirkt, dass parallel dazu die Entwicklung der Markenwerte stattgefunden hat.

Wie sieht werteorientierte Führung in der Praxis aus bzw. wodurch können Werte von Mitarbeitern beeinflusst werden?

Das Wichtigste ist das persönliche Vorbild. Nur das Vorleben von Werten kann Werte beeinflussen. Nur durch Hochglanz-

broschüren und andere auch noch so kreative Kommunikationsmittel wird wenig passieren.

Eine von Werten geprägte Unternehmenskultur entsteht durch persönliche Interaktion, zum Beispiel durch das Weitergeben von Geschichten. Eine Veränderung von Werten braucht Zeit. Verhaltensleitlinien sind die Basis, die Umsetzung erfolgt jedoch – wie erwähnt – durch Vorleben.

Inwieweit sind verbindende Werte ein Erfolgsfaktor?

Beziehungen von Mensch zu Mensch in der Wirtschaftswelt werden derzeit immer wichtiger. Gerade in der Dienstleistungsbranche wünschen sich Kunden Sicherheit und Verlässlichkeit. Es wirkt sich positiv auf die Kundenbindung aus, wenn sie erleben, dass auf Basis von stabilen Werten gehandelt und entschieden wird. Letztlich profitieren beide Seiten davon.

In der Wirtschaftswelt kam es in letzter Zeit eher zu einer Beziehungsverarmung durch den starken Fokus auf finanzielle Aspekte. Viele Unternehmen haben - aufgrund einiger rechtswidriger Handlungen in jüngster Vergangenheit - im Rahmen von „Compliance“ einen sogenannten „Code of Conduct“ formuliert, der nach außen kommunizieren soll, dass man sich auf dieses Unternehmen verlassen kann.

Die Bewertung von Unternehmen wird künftig stärker auf einer emotionalen Ebene stattfinden. Zum einen werden Markenwerte einen höheren Stellenwert nach außen bekommen und Mitarbeiterorientierung intern eine stärkere Bedeutung erhalten. Da sehe ich den Konsens gemeinsamer Werte im Unternehmen als eine wesentliche Voraussetzung.

Wie sind Sie bei der Datev vorgegangen, um alle Mitarbeiter zu erreichen?

Ein Projektteam, bestehend aus Mitarbeitern, hat die Steuerung übernommen. Positiv war die parallele Formulierung der Markenwerte, so kam es zu einer Zusammenführung der Entwicklung der Mitarbeiterwerte mit dem laufenden Markenprojekt. Wesentlicher Vorteil war die stärkere strategische Einbindung, die dadurch erfolgen konnte.

Bereits bestehende Werte in einzelnen Bereichen wurden dem übergreifenden „Wertekanon“ untergeordnet. Zum Beispiel hatte der Entwicklungsbereich bereits eigene Werte formuliert, diese wurden dann unter das gesamte „Wertedach“ gestellt.

Im Rahmen der Kommunikationskampagne an die gesamte Belegschaft wurden auch neue Möglichkeiten ausprobiert. Zum Beispiel hat eine Mitarbeitergruppe in Kooperation mit einem Regisseur eine Story geschrieben, die hervorragend die Werte in Form eines Theaterstücks dargestellt hat. Mitarbeiter hatten die Idee, die Werte in Form eines Würfels für jeden Mitarbeiter „haptisch“ darstellbar zu machen, es gibt Bildschirmschoner und es wurde ein Markenraum als Kommunikationsforum geschaffen, in dem auch die Verhaltensleitlinien dargestellt wurden.

Zudem wurden in allen Bereichen Workshops durchgeführt, um zu klären, ob es vertiefende und weiterführende Aktionen geben sollte, zum Beispiel besondere Anforderungen in Beziehung zu Lieferanten. Dabei war die Diskussion das Allerwichtigste. Eine optimale Kombination ist aus meiner Sicht eine flächendeckende transparente Darstellung der Werte mit begleiteten engagierten Gesprächen, wie die praktische Umsetzung konkret aussehen soll.

Wie wird dieser Prozess nachhaltig gepflegt?

Wir planen, die Leitfäden für Mitarbeitergespräche zu überarbeiten, um die Unternehmenswerte als Option für ein

Gespräch zwischen Führungskraft und Mitarbeiter anzubieten, vor allem um bestehende Wertekonflikte frühzeitig zu erkennen und bearbeiten zu können. Nach Möglichkeit werden wir die gelebte Umsetzung der Werte auch bei der nächsten Mitarbeiterbefragung eruiieren.

Inwieweit möchten Sie damit die konstruktive Lösung von Wertekonflikten unterstützen?

Zum Beispiel im Zusammenhang mit Vergütungs- und Bonusdiskussionen können Wertekonflikte entstehen. Wir möchten mit dem Wertekanon Führungskräften und Mitarbeitern mehr Sicherheit und Orientierung für ihre Entscheidungen geben. Auch zwischen einzelnen Bereichen gibt es hin und wieder Interessenkollisionen und es muss geklärt werden, wie mit kontroversen Sichtweisen umgegangen werden kann. Hier erwarte ich für die beteiligten Mitarbeiter eine Unterstützung bei der gemeinsamen Lösungsfindung, indem sie sich an den bestehenden Werten orientieren. Bei der Entwicklung der Verhaltensleitlinien haben wir genau diese konfliktbezogenen Themen auch stark in den Vordergrund gestellt.

Ist Ihnen noch etwas wichtig, was Sie den Lesern gerne mitteilen möchten?

Mir macht Sorge, dass sich Wertemanagement in manchen Unternehmen in der Formulierung eines „Code of Conduct“ und intensiveren Kontrollmechanismen erschöpft.

Dies adressiert meiner Ansicht nach nicht das emotionale Bedürfnis der Mitarbeiter, sondern stellt eher eine Richtlinie für das Management dar. Deshalb sollte man klar unterscheiden zwischen werteorientierter Unternehmensführung und werteorientierter Mitarbeiterführung.

Das Interview wurde geführt von Susanne Bohn.

Nürnberg, 19.01.2009