

Unternehmenswerte mit System kommunizieren – von unpräzisen Verhaltensanforderungen zu einer wertorientierten Arbeitskultur!

Verhalten über Werte steuern

Es gibt einen klaren Zusammenhang zwischen gelebten Werten und geschäftlichem Erfolg. Erfolgreiche Unternehmen nutzen ihre Werte intensiver. Sie lenken damit das Verhalten ihrer Mitarbeiter und verschaffen sich Wettbewerbsvorteile am Markt.

Klarheit über Werte herstellen

Werte sind immer Ausdruck eines erlernten Erfolgsverhaltens. Häufig werden sie in Geschichten über viele Generationen weitergetragen. Trotzdem sollten die zentralen Verhaltensrichtlinien an aktuelle Erfordernisse des Marktes und die Bedürfnisse der Kunden angepasst werden. Das Top-Management spielt die maßgebliche Rolle bei der Definition und Vermittlung von Werten. Führungskräfte müssen Werte vorleben, einfordern, wertschätzen und belohnen.

Um Orientierung zu bieten, müssen Werte mitarbeiterspezifisch übersetzt werden. Es genügt nicht, zum Beispiel Kundenorientierung zu fordern. Kundenorientierung muss in den Alltag der Mitarbeiter übersetzt werden. Dort bedeutet dieser Wert möglicherweise Erreichbarkeit, flexible Lösungssuche und pünktliche Erledigung. Und falls dies so ist, müssen es die Führungskräfte ständig kommunizieren.

Außerdem, was heißt Erreichbarkeit genau? Die Wahrnehmungsunterschiede müssen im Anlassfall zeitnah und direkt geklärt werden. So werden Werte vor allem geprägt.

Die meisten Unternehmen betrachten sich als wertorientiert. Viele besitzen feste Standards für das Verhalten der Mitarbeiter. Oft jedoch ist es nicht mehr als ein Stück Papier. Was kann man also tun, um die zentralen Werte und Verhaltensprinzipien besser zu verankern? Wertklarheit herstellen und Wohlverhalten systemgestützt belohnen!



Mischa Skribot ist Partner der ICG-Tochtergesellschaft Lumique Managementservices, die auf Online-Monitoringssysteme spezialisiert ist. www.lumique.com

Übersichtsmaske der Abteilungs- und Mitarbeiterbewertungen

LUMIQUE
strategic service providing

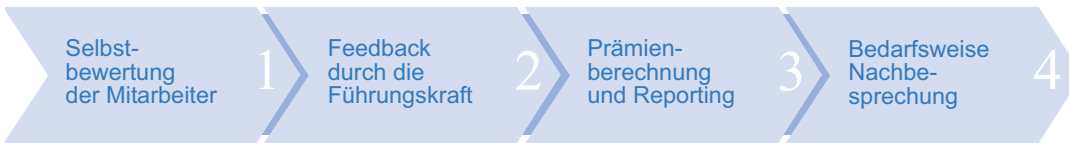
| Gruppe / Bereich | | Status | Pkte. | Status | Pkte. | Status | Pkte. |
|------------------|---------------|--------|---------------|---------------|---------------|--------|--------------------|
| Abteilung A | 108 (e 15.43) | ● | 108 (e 15.00) | -3 ↓ | 106 (e 15.00) | ● | -10 ↓ 95 (e 13.57) |
| Abteilung B | 242 (e 12.74) | ● | 233 (e 12.26) | ● | 233 (e 12.26) | ● | 227 (e 11.95) |
| Abteilung C | 69 (e 13.80) | ● | +19 ↑ | 88 (e 17.60) | ● | -9 ↓ | 79 (e 15.80) |
| Abteilung D | 85 (e 14.17) | ● | -16 ↓ | 69 (e 11.50) | ● | 0 | 69 (e 11.50) |
| Abteilung E | 33 (e 16.50) | ● | -4 ↓ | 29 (e 14.50) | ● | 0 | 29 (e 14.50) |
| Abteilung F | 46 (e 11.50) | ● | 0 | 46 (e 11.50) | ● | 0 | 46 (e 11.50) |
| Abteilung G | 69 (e 9.86) | ● | 73 (e 10.43) | ● | 73 (e 10.43) | ● | 73 (e 10.43) |
| Abteilung H | 84 (e 16.80) | ● | -14 ↓ | 70 (e 14.00) | ● | +1 ↑ | 71 (e 14.29) |
| Abteilung I | 139 (e 15.44) | ● | -53 ↓ | 86 (e 9.56) | ● | +5 ↑ | 91 (e 10.11) |
| Bereich | 99 (e 12.38) | ● | +13 ↑ | 112 (e 14.00) | ● | +15 ↑ | 131 (e 16.38) |

| Mitarbeiter | | Status | Pkte. | Status | Pkte. | Status | Pkte. | Ausfüllen |
|----------------|----|--------|-------|--------|-------|--------|-------|-----------|
| Mitarbeiter 1 | 15 | ● | -1 ↓ | 14 | ● | 0 | 14 | starten |
| Mitarbeiter 2 | 13 | ● | +3 ↑ | 16 | ● | 0 | 16 | starten |
| Mitarbeiter 3 | 16 | ● | -2 ↓ | 14 | ● | -2 ↓ | 12 | starten |
| Mitarbeiter 4 | 15 | ● | -3 ↓ | 12 | ● | 0 | 12 | starten |
| Mitarbeiter 5 | 0 | ● | 0 | 0 | ● | 0 | 0 | starten |
| Mitarbeiter 6 | 12 | ● | +1 ↑ | 13 | ● | 0 | 13 | starten |
| Mitarbeiter 7 | 0 | ● | 0 | 0 | ● | 0 | 0 | starten |
| Mitarbeiter 8 | 13 | ● | -1 ↓ | 12 | ● | +1 ↑ | 13 | starten |
| Mitarbeiter 9 | 13 | ● | 0 | 13 | ● | 0 | 13 | starten |
| Mitarbeiter 10 | 15 | ● | -1 ↓ | 14 | ● | -1 ↓ | 13 | starten |
| Mitarbeiter 11 | 12 | ● | -1 ↓ | 11 | ● | 0 | 11 | starten |
| Mitarbeiter 12 | 12 | ● | +1 ↑ | 13 | ● | 0 | 13 | starten |
| Mitarbeiter 13 | 15 | ● | -1 ↓ | 14 | ● | 0 | 14 | starten |

Wohlverhalten messen und belohnen

Die vom Alltagsgeschehen beherrschte Anlass-Kommunikation reicht aber nicht aus. Sie ist zu unsystematisch und ungeeignet, um allen Mitarbeitern dasselbe Set von Werten einprägsam zu vermitteln. Eine regelmäßige, zu-

Ablauf einer Bewertungsrunde



© Lumique

mindest quartalsweise, Bewertung des Mitarbeiterverhaltens entlang des verschriftlichten Werterasters hilft dabei (siehe Ablaufgrafik). Am besten ist es, wenn sich die Mitarbeiter zunächst selbst bewerten. Das schafft Bewusstsein und zwingt dazu, eigenes Verhalten wertbezogen zu reflektieren.

Ohne Feedback der Führungskräfte gerät die Selbstbewertung aber je nach Mitarbeiter-Temperament rasch zu einem Wunschkonzert. Vor allem dann, wenn Wohlverhalten mit Prämien belohnt wird, und das sollte man tun. Zumindest wenn man eine Leistungskultur pflegen möchte. Die Führungskräfte sollten die Selbstbewertung ihrer Mitarbeiter kritisch prüfen und allenfalls in die entsprechende Richtung korrigieren. Jede nennenswerte Korrektur sollte zeitnah besprochen werden. Am Ende jeder Bewertungsschleife muss den Mitarbeitern klar sein, welche Prämienhöhe ihr Verhalten erzeugt hat.

Kommunikation systemgestützt steuern

Um ein wertorientiertes Prämiensystem lebendig zu gestalten, bedarf es disziplinierter Kommunikation. Ein Online-System kann diesen Prozess unterstützen und effizienter gestalten. Es erleichtert den gesamten Bewertungs-, Prämienberechnungs- und Reportingprozess. Prämien können mit einem Online-System automatisch berechnet werden. Selbstbewertungen und Korrekturen erfolgen auf einfachste Weise über das Internet. Die Daten werden zentral abgelegt. So ergibt sich nach jeder Bewertungsschleife sofort

ein Bild über alle Mitarbeiter und über alle Abteilungen hinweg. Darin werden durchschnittliche Punktwerte und Auf- oder Abwertungstrends intuitiv sichtbar (siehe Screenshot).

Der abgebildete Screenshot zeigt einen Ausschnitt aus dem Administrationstool des von Lumique entwickelten Online-Systems. Dieses System verwaltet alle für die Prämienberechnung benötigten Daten. Eine Übernahme von mitarbeiterspezifischen Finanz- oder Produktivitätskenngrößen aus anderen Systemen stellt im Regelfall kein Problem dar. Das ermöglicht die Verknüpfung solcher quantitativen Faktoren mit zumeist qualitativen Faktoren der Selbstbewertung nach dem Werteraster.

Das System beinhaltet zudem eine einfach zu bedienende Umgebung zur Steuerung der Bewertungsrunden. Es ermöglicht Sammeleinladungen der Mitarbeiter per E-Mail zur Selbstbewertung ebenso wie den Versand der Ergebnisreports. Diese können je Mitarbeiter, je Abteilung und für das Gesamtunternehmen automatisch generiert werden. Das leicht verständliche Ampelsystem zeigt auf einen Blick den Status und die Entwicklung des Mitarbeiterverhaltens. Das System kann bereits nach kurzer Einschulung weitgehend autonom durch eine HR-verantwortliche Person bedient werden.

Auswertungen, Reporting, alles quasi auf Knopfdruck. Und so sollte es auch sein. Denn die eigentliche Knochenarbeit liegt in der unermüdlichen Kommunikation der zentralen Werte durch die Führungskräfte. Und der Erfolg rechtfertigt diese Anstrengung auf jeden Fall.



Martina Haas
Prokurist, Management
Bertl, Fattinger und Partner, KPMG

Werte leben mit System

Ist gelebtes Werteverhalten ein Garant für Erfolg? In unserem Fall ja! Eine gezielte Verhaltenssteuerung im Unternehmen war unser Ziel. Die Optimierung der internen Kommunikation auf Basis einer wertorientierten Prämienabrechnung ist uns durch das Wertemanagement, das wir gemeinsam mit Lumique entwickelt haben, gelungen.

Die dadurch mögliche, permanente Bewertung unserer Mitarbeiter hat zu einem „neuen“ Leistungsverhalten beigetragen. Entscheidend ist, dass dieses neue Wertesystem unseren Kunden zugute kommt und so ermöglicht, kundenspezifische Bedürfnisse noch besser zu erfüllen.



Veranstaltung

8. KVA Service Kongress

Service-Chancen für Wachstum

Am Fallbeispiel Kärcher wird ein Lumique-Monitoringsystem zur laufenden Kundenzufriedenheitsmessung illustriert.

28. Februar bis 1. März 2007

Programm und Online-Anmeldung: www.kva.at