

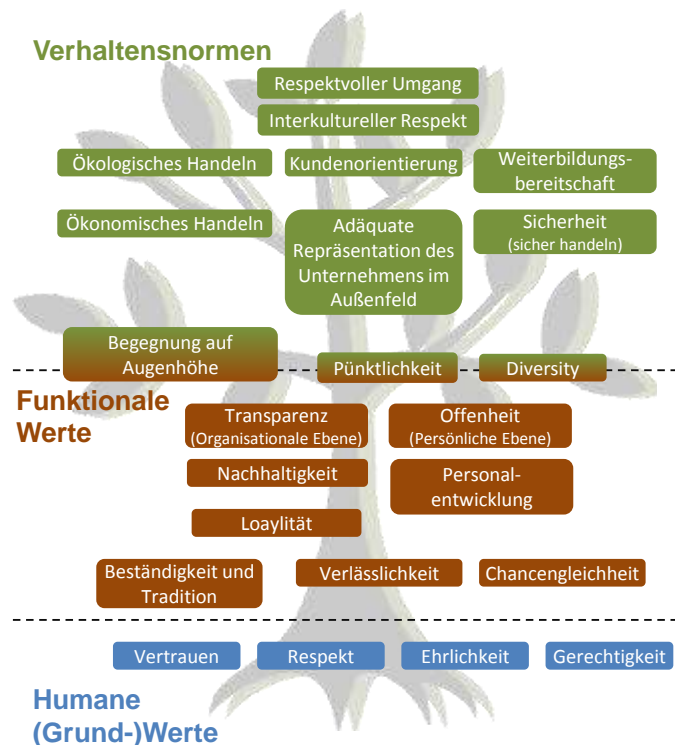
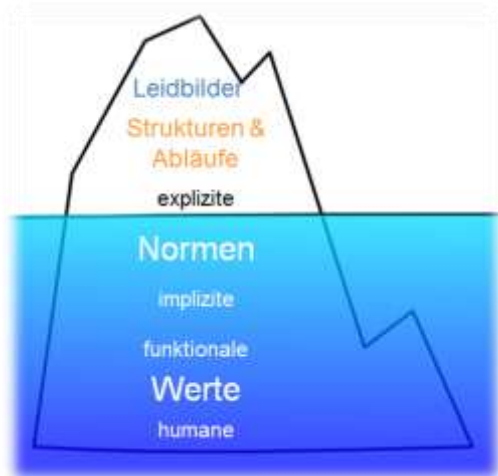
Ergebnisse des 2. MIGEMA-Arbeitskreises „Werte ermitteln, Werte entwickeln“

Ort	VDV-Akademie, Kamekestraße 37-39, 50672 Köln
Termin	21. Oktober 2015, 10:00 - 16:00 Uhr
Teilnehmer	<ul style="list-style-type: none"> • Sebastian Brand (Hamburger Hochbahn AG) • Werner Gut (Stuttgarter Straßenbahnen AG) • Jeanette Heller (MEV GmbH) • Inge Heydt (Bremer Straßenbahn AG) • Bernd Krestadt (Verkehrsgesellschaft Ennepe-Ruhr mbH) • Uwe Niederstraßer (Dresdner Verkehrsbetriebe AG) • Franziska Schilaske und Tanja Stiegeler (Stadtwerke Osnabrück AG) • Michael Weber-Wernz, Kuno Weber, Vanessa Potzolli und Bianca Gaden (VDV-Akademie e. V.) • Arne Lehmann und André Schubert (Prospektiv GmbH)

I Welche Werte sind Ihnen persönlich wichtig?



Entwurf Wertebaum für die ÖPNV-Branche



- Schauen Sie sich den Wertebaum noch einmal an. Sehen Sie Ergänzungs-/ und/oder Veränderungsbedarf? Falls ja, dann bitte handschriftlich eintragen und zur nächsten Sitzung mitbringen! → Wir wollen den Baum schrittweise in Richtung eines „Wertegerüsts“ weiterentwickeln!
- Sieht eventuell der Wertebaum speziell für IHR Unternehmen anders aus?

Sammlung zentraler Aussagen und Fragen

- Werte sind immer eine „lohnenswerte Sache“ – Sie sind aber mehr als „Worthülsen“, sondern müssen konkretisiert und – besonders wichtig – auch (vor-)gelebt werden!
- Die Berücksichtigung der humaner Grundwerte „Respekt“, „Vertrauen“, „Ehrlichkeit“ und „Gerechtigkeit“ ist eine unverzichtbare Grundlage; gleichwohl sind diese Werte sehr schwer im betrieblichen Alltag umzusetzen, da darüber oftmals ein unterschiedliches Verständnis vorliegt.
- Wenn die persönliche Werthaltung im Gegensatz zur gelebten Unternehmenskultur steht, dann entsteht für die betroffenen Führungskräfte und Mitarbeiter ein großes emotionales Spannungsfeld (Dilemma, da kein „authentisches Verhalten“ möglich ist!).
- Unternehmenskultur ist immer da – jedes Unternehmen hat eine. Die Frage ist nur, ob sie aktiv gestaltet / gesteuert wird oder sich „unkontrolliert“ entwickelt.
- Die Unternehmenskultur wird im Unternehmen unterschiedlich wahrgenommen – jeder Beschäftigte bzw. jede Abteilung interpretiert die Unternehmenskultur unterschiedlich.

- Die Umsetzung von Werten über die Führung braucht Zeit (→ Führungszeit).
- Kultur ändert sich immer (z. B. durch gesellschaftlichen Wandel, neue Mitarbeiter/-innen) und dies oftmals unbemerkt.
- Führungsinstrumente können immer Werte transportieren. Dazu ist es aber erforderlich, die Werte zu konkretisieren und entsprechend zu operationalisieren!
- Werte und Kultur funktionieren nur über das Tun, das Handeln, die Wiederholung und die Routine.
- Die Unternehmenskultur ist die DNA eines Unternehmens: Darüber werden Werte, Normen, Strukturen etc. verfestigt und tradiert.
- Die Beschäftigung mit Unternehmens-/Führungs- und Wertekultur ist essenzieller Bestandteil der strategischen Ausrichtung und daher viel mehr als PR / „Kosmetik“.
- Eine werteorientierte Unternehmenskultur ist immer eine „Top-Down-Aufgabe“.
- Die Kontrolle von Führungsinstrumenten hinsichtlich der Berücksichtigung bzw. Vermittlung von Werten ist zwingend notwendig!
- Humane und funktionale Grundwerte sowie die daraus abgeleiteten (Verhaltens-)Normen müssen stringent sein: Sie dürfen nicht in Widerspruch zueinander stehen!
- Das Potenzial der Mitarbeiter/-innen wird von Führungskräften oftmals nicht erkannt.
- Kultur und Werte sind nicht von jetzt auf gleich gezielt steuerbar.
- Es muss ein einheitliches Verständnis von Werten, Normen und Kultur geschaffen werden!
- Wenn Werte „ins Spiel kommen“ dürfen nicht nur klassische Pay-for-Performance-/Anreizmodelle berücksichtigt werden.
- Unternehmen sind nicht nur ökonomische, sondern auch soziale Konstrukte.
- (Grund-)Werte sind lebensphasenunabhängig; zur Unterstützung der Beschäftigten in den unterschiedlichen Lebenslagen gilt es, Maßnahmen im Sinne einer lebensphasenunterstützenden Personalpolitik anzuwenden (z. B. Teilzeit bei Erziehung- oder Pflegeaufgaben).
- Kulturwandel kann über Neueinstellungen und Personalauswahl forciert werden! → Es könnte sinnvoll sein, neue Mitarbeiter/-innen zur wahrgenommenen Unternehmenskultur zu befragen, um eine andere Sichtweise auf das Unternehmen zu bekommen.
- Wir können Werte wie Anerkennung und Wertschätzung bei Routinetätigkeiten wie im Fahrdienst umgesetzt werden?

Stimmen Sie rückblickend diesen Aussagen zu, oder sehen Sie Ergänzungs-/ und/oder Veränderungsbedarf? Falls ja, dann schreiben Sie diese bitte auf und bringen Sie diese zur nächsten Sitzung mit!

→ Wir wollen hieraus schrittweise Positionen und Leitsätze entwickeln.

Gruppenaufgabe: Den Vorstand vom Projekt „Werteorientierte Führung“ überzeugen

Argumente / Ansatzpunkte

- Ergebnisse Mitarbeiterbefragung
- Sinkende Kennzahlen (z. B. auf Mitarbeiter- und Kundenebene)
- Verbesserung der Führungsqualität
- Chance zur Überarbeitung veralteter Leitbilder
- Diffuse Gefahren aufgrund von Konflikten zwischen neuen Mitarbeiter/-innen und einer tradierten Unternehmenskultur
→ Eruptive Spannungsentladung

Nutzen werteorientierter Führungskonzepte

- Senkung der Fehlzeiten
- Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit
- Reduzierung der Fluktuation
- Identifizierung und Nutzung von bisher unentdeckten Potenzialen der Mitarbeiter/-innen
- „Stärken stärken!“

- **Können Sie die Argumentation und die Nutzenpotenziale noch weiter konkretisieren?**
- **Welche weiteren Argumente und Strategien / Vorgehensweisen fallen Ihnen noch ein?**

Feedback

Nachdem Sie nun die Eindrücke aus dem Arbeitskreis ein bisschen „sacken“ lassen konnten, wären wir an einem kurzen Feedback interessiert. Das besonders vor dem Hintergrund, dass wir dies bei der Konzeption der nächsten Arbeitskreise gerne berücksichtigen möchten.

- Würden Sie Ihre Teilnahme rückblickend als sinnvoll betrachten?
 - Konnten Sie neue Erkenntnisse / Sichtweisen gewinnen, die Sie in der täglichen Arbeit eventuell nutzen können?
 - Was hat Ihnen gefallen, was nicht und warum?
- Was wünschen Sie sich für den nächsten Arbeitskreis „Die Führungskraft als Kulturträger“? Die bisherigen Themen / Fragestellungen lauten: Wie kann ich den Führungskräften von heute die richtigen Werte vermitteln? Wie kann ich Führungskräfte nach Werten auswählen? Wie gehe ich mit Führungskräften um, die die Werte nicht leben?
 - Welche weiteren Fragestellungen oder Themen sollen dort bearbeitet werden?
 - Format: Wünschen Sie sich größere Anteile an Gruppenarbeit? Haben Sie eventuell auch konkrete Ideen oder Vorschläge dafür?

Wir freuen uns über jede Kontaktaufnahme. Vielen Dank!

Arne Lehmann

☎ 0231 / 55 69 76 – 20

✉ lehmann@prospektiv.de

André Schubert

☎ 0231 / 55 69 76 – 12

✉ schubert@prospektiv.de

Vorbereitung auf den nächsten Arbeitskreis

Der nächste Arbeitskreis „Die Führungskraft als Kulturträger“ findet voraussichtlich im Januar 2016 erneut in Köln statt. Zur Vorbereitung und Einstimmung auf den nächsten Arbeitskreis hätten wir ein paar Bitten:

- Schauen Sie sich den Wertebaum noch einmal an. Sehen Sie Ergänzungs-/ und/oder Veränderungsbedarf? Falls ja, dann bitte handschriftlich eintragen und mitbringen!
- Gibt es in Ihren Unternehmen Führungs- und/oder Unternehmensleitbilder? Falls ja, was steht drin? Sie können diese Leitbilder auch gerne zum nächsten Arbeitskreis mitbringen!