

Blick hinter die Kultur-Kulisse

WERTEMANAGEMENT BEI LANDS' END

Lands' End lässt sich in die Karten schauen: Auf einem Netzwerktreffen für Personaler zeigt der Versandhändler, warum sein Wertemanagement als vorbildlich gehandelt wird. Ein Lehrstück für Personaler über den Wert der Werte: Was Unternehmenskultur mit Personalentwicklung zu tun haben kann.

Preview: ► Vorbildlich in Sachen Werte: Was Lands' Ends Kultur ausmacht ► Wie sich Werte zeigen: Vom Vorschlagswesen bis zur Führungskultur ► Fehlerkultur bei Lands' End: Der Geist von Firmengründer Gary Comer lebt fort ► Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment: Wie Entwicklungsmöglichkeiten mit Werten verknüpft werden ► Ziel Kundenzufriedenheit, Hebel Mitarbeiterzufriedenheit: Wie Ziele, Maßnahmen und Kultur ineinander wirken ► Ausgezeichnete Werte: „Bester Arbeitgeber“ dank erlebter Werte ► Werteanalyse: Welche Werte im Arbeitsalltag Relevanz haben ► Werte-Entwicklung: Warum Lands' End weiter in Werte investiert

■ Herbst 2007 in Mettlach an der Saar – eine knapp 13.000 Einwohner zählende Gemeinde, vom Fluss in zwei Hälften geteilt und umgeben von bewaldeten Hügeln. Einen dieser Hügel pilgern kurz vor neun Uhr an einem nebligen Vormittag eine Handvoll Personalers emporkommt. Ihr Ziel: der deutsche Firmensitz des amerikanischen Versandhändlers Lands' End. Der Name passt gut zum Standort des Tochterunternehmens abseits der Wirtschaftsmetropolen in einem verschlafenen Städtchen, findet einer der Personalers.

Der Anlass des Treffens, dem der Tross im Businessdress entgegenschreitet, ist jedoch alles andere als einschläfernd. Im Gegenteil: Das Thema bewegt rund 30 Personalentwickler, die der Einladung von Lands' End gefolgt sind, an Ort und Stelle mehr über das Wertemanagement des Unternehmens zu erfahren. Initiiert wurde die Zusammenkunft von Jutta Häuser. Die Inhaberin der Dortmunder Wirtschaftspsychologischen Beratungsgesellschaft Ypsilon organisiert regelmäßig Netzwerktreffen für Personalers. „Die eintägigen Zusammenkün-



Foto: Lands' End

te finden jeweils in vorbildlichen Unternehmen statt, deren Vertreter zeigen, mit welchen Personalentwicklungsmaßnahmen sie aktuelle wie zukünftige Herausforderungen stemmen“, erklärt Häuser die Idee hinter den Treffen.

Vorbildlich in Werten: Was Lands´ Ends Kultur ausmacht

Im Einladungsschreiben hatte Jutta Häuser Lands´ End als ein überdurchschnittlich wachsendes Unternehmen vorgestellt, das seinen Mitarbeitern großen Freiraum lässt. Die Mitarbeiter des Call-Centers etwa organisieren ohne Absprache mit den Führungskräften ihren Schichtrhythmus. Und auch die Pausenregelung und Urlaubsplanung liegt in den Händen der Mitarbeiter. Die

Wertemanagement bei Lands´ End

Lands´ End legt viel Wert auf gelebte Werte. Verankert sind sie sowohl in der Struktur als auch in der Kultur des Unternehmens.

Struktur:

- ▶ eigenverantwortlicher Schichttausch
- ▶ Arbeitszeitkonten
- ▶ Vorschlagswesen
- ▶ Job-Rotation/Job-Enrichment/Job-Enlargement
- ▶ Qualifikationsprogramm
- ▶ Coaching, Training

Kultur:

- ▶ Führungsstil:
 - Verantwortung statt Machtstreben
 - fachliche statt symbolische Führung
 - beidseitige Zielvereinbarung
- ▶ Open-Door-Policy:
 - Es gibt keine Vorzimmerpolitik
 - In der täglichen Zusammenarbeit verzichtet man auf offizielle Titel
- ▶ Fehlerkultur:
 - Man darf Fehler machen und daraus lernen
 - Man soll eigene kreative Lösungen entwickeln
- ▶ Information:
 - monatliche Meetings zwischen Führungskräften und Mitarbeitern
 - Jahresmeeting mit dem Vorstand
 - Newsletter für Mitarbeiter
 - E-Mail-Account und Intranet

nötige Kontrolle, so war zu lesen, findet in Form eines monatlichen Feedbackprozesses statt, der darauf abzielt, die Mitarbeiter mittels Monitoring und Coaching zu entwickeln. Dass Lands´ End damit erfolgreich ist, liegt u.a. daran, dass die auf einem Wertekatalog fußende Unternehmenskultur in sämtliche Personal- und Organisationsentwicklungsprozesse einfließt, die kontinuierlich überprüft und stets weiterentwickelt werden. „Lands´ End handelt konsequent wertebasiert und unterscheidet sich damit von Unternehmen, die Wertorientierung lediglich proklamieren“, so Häuser.

Angezogen von der Aussicht, hinter die Kulissen des Unternehmens zu blicken, sitzen an diesem Herbstmorgen im Versammlungsraum von Lands´ End Deutschland Personaler von Unternehmen wie Bosch und Bulthaupt, Eckes-Granini, T-Systems und Villeroy & Boch. Noch rühren einige von ihnen in ihren Kaffeetassen und blättern in den ausgelegten Bestellkatalogen, in denen die neue Kollektion von Lands´ End abgeleuchtet ist. Doch dann wird’s lebhafter: Thomas Eichner, Leiter der Personalentwicklung bei Lands´ End, will von den angereisten Kollegen aus den anderen Unternehmen wissen, welche Erfahrungen sie in Sachen Wertemanagement gemacht haben.

Schnell zeigt sich: Die Personaler haben viele Fragen im Gepäck. Zum Beispiel: Sollte man bei der Etablierung eines Wertemanagements auf die Werte setzen, die das Management durch Leitlinien und Führungsgrundsätze festgeschrieben hat oder besser auf die von den Mitarbeitern gelebten? Wie zeigen sich überhaupt Werte im Unternehmen? Wann werden sie gelebt? Und kann man Werte gar in Zahlen ausdrücken? Motiviert durch so viel offensichtliches Interesse fängt Personalentwickler Eichner an zu erzählen: „Bei Lands´ End bestimmen Werte wie Effizienz, Respekt, Wertschätzung und Teamgeist die tägliche Zusammenarbeit.“

Unternehmensstruktur: Wie sich Werte zeigen

Weiter erfahren die angereisten Personaler, dass diese Werte bereits Tradition haben: Sie gehen zurück auf den Firmengründer Gary Comer, der den Versandhandel 1963 aus der Taufe hob. Mittlerweile sind die Werte der Gründerzeit zu einem in vielen Firmen üblichen Wertekatalog zusammengefasst, der den Mitarbeitern als Orientierung im Umgang mit Kollegen und Kunden dient.



„Es lohnt sich, in Werte zu investieren. Daher bauen wir die werteorientierte Unternehmensführung weiter aus.“

Dipl. Psych. Thomas Eichner, Leiter der Personalentwicklung bei der Lands' End GmbH in Mettlach.
Kontakt: thomas.eichner@landsend.com

„Bei Lands' End liefern Werte jedoch nicht nur Orientierung, sie bestimmen auch die Unternehmensstrukturen“, berichtet Eichner seinen Kollegen. Effizienz etwa zeige sich darin, dass die Mitarbeiter angehalten werden, sich und ihre Leistung permanent zu verbessern. Strukturell ist diese Anforderung u.a. im Vorschlagswesen abgebildet, bei dem etwa Ideen generiert werden, wie Arbeitsprozesse effizienter gestaltet werden können. Respekt und Wertschätzung indes offenbaren sich darin, dass auf einen Kult um Vorzimmer und Vorgesetzte verzichtet wird. Statt auf Symbole funktionaler Macht zu setzen, meint Lands' End mit Führung die Übernahme von Verantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter. „Verantwortung ist ein wesentlicher Teil unserer Unternehmenskultur“, betont Eichner. Das zeigt sich unter anderem darin, dass die Mitarbeiter eigenverantwortlich entscheiden, wann sie zum Dienst antreten. Ebenso eigenverantwortlich können sie über die Intensität ihres Kundenkontaktes entscheiden. So können die Call-Center-Agents so lange mit dem Kunden sprechen, wie dieser es wünscht. „Bei uns gibt es keine Gesprächstaktung wie sonst in Call Centern üblich“, erläutert Eichner. Wenn ein Kunde am Montag gegen 22 Uhr anruft, weil er noch schnell einen warmen Pullover für das kommen-

de Wochenende auf dem Land ordern will, und dann mit dem Telefonberater eine halbe Stunde über das schlechte Wetter parliert, ist das Sache des Mitarbeiters.

Die Fehlerkultur bei Lands' End geht zurück auf den Geist des Gründers

Auch bei Pannen und Missgeschicken treffen die Call-Center-Agents selbstständig Entscheidungen. Wenn also ein Geburtstagsgeschenk entgegen der Absprache doch mit einer Rechnung beim Kunden ankommt, bleibt es dem Mitarbeiter überlassen, wie er sich für das Versehen entschuldigt: mit einer Karte, einem Blumenstrauß oder einem Produkt des Hauses. Für dieses Versehen handeln sich die Mitarbeiter keinen Ärger ein, denn, so erklärt Eichner: „Bei uns dürfen Fehler gemacht werden.“

Die Fehlerkultur geht zurück auf die Anfangsjahre von Lands' End. Als Firmengründer Gary Comer 1964 den ersten Versandkatalog drucken ließ, schlich sich ein Tippfehler ein: Der Apostroph stand nicht vor, sondern nach dem Buchstaben s. Weil Comer nicht genügend Geld hatte, um den Katalog noch einmal drucken zu lassen, kletterte er kurzerhand die Geschäftsfassade hoch und verschob den Apostroph im Firmennamen. Bis heute steht der Apostroph hinter dem Buchstaben s. Die Anekdote ist inzwischen zum Firmenmythos geworden. Sie macht deutlich, welcher Geist bei Lands' End herrscht: „Fehler kommen vor, also entwickelt man eben kreative Lösungen“, erläutert Thomas Eichner.

Job-Rotation: Entwicklungsmöglichkeiten für die Mitarbeiter

Fehler werden auch deshalb nicht als allzu tragisch angesehen, weil Lands' End über-

zeugt ist, dass sich jeder Mensch weiterentwickeln kann. Dieser Maxime folgt auch das Qualifizierungsprogramm für die Mitarbeiter, das u.a. um Arbeitsstrukturierungs-Instrumente wie Job-Rotation, Job-Enlargement und Job-Enrichment kreist. Genauer: Bei Lands' End wird allen Mitarbeitern die Möglichkeit gegeben, neben dem Arbeitsbereich, für den sie eingestellt wurden, auch in anderen Geschäftsfeldern zu wirken – von der Warenlogistik über die Buchhaltung bis hin zum Marketing. Wichtig ist Lands' End, dass alle Mitarbeiter mal mit dem so genannten Contact-Center in Berührung kommen, also im direkten Kundenkontakt via Telefon gearbeitet haben. Erst wer hier brilliert hat, kann in andere Arbeitsbereiche „hineinschupfern“.

Das Schnuppern in andere Arbeitsbereiche hat bei Lands' End eine feste Struktur: Zunächst erarbeiten die wechsel- und rotationswilligen Mitarbeiter im Team ihre Vorstellungen von dem für sie fremden Aufgabenbereich. Anschließend erklärt der Leiter des Bereichs, was tatsächlich verlangt wird. Und danach geht es ans Üben: Im Workshop machen sich die Mit-

arbeiter mit den neuen Aufgaben vertraut. Haben sie Spaß an der neuen Tätigkeit, können sie sich für ein Fachtraining anmelden, das sie auf ihren Einsatz gezielt vorbereitet.

Die psychologischen Instrumente der Arbeitgestaltung (Job-Enlargement, Job-Enrichment) helfen Lands' End zum einen, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu erhöhen. Zum anderen sind sie mit dem Wert Effizienz verknüpft: „Ideal ist, wenn der Kunde mit einem Anruf alles erfragen kann“, erklärt Eichner die Idee hinter den Qualifizierungen. Denn bei Lands' End soll der Kunde König sein. Das Ziel des Unternehmens lautet 100 Prozent Kundenzufriedenheit.

Ziel Kundenzufriedenheit, Hebel Mitarbeiterzufriedenheit

Auf das Ziel Kundenzufriedenheit sind alle Leistungen und Prozesse ausgerichtet, erläutert Eichner, – auch die Personalentwicklungsmaßnahmen wie Training, Coaching und Job-Rotation. Zieldienlich sind aber vor allem auch die Werte, ist Lands' End überzeugt. Kundenzufriedenheit setzt voraus, dass die Mitarbeiter zufrieden sind. Zufrieden sind sie jedoch nicht nur, wenn Bezahlung und Qualifizierung stimmen. Auch ein von Werten geprägter Umgang sorgt dafür, dass sich die Mitarbeiter wohl fühlen. Der Wert Vertrauen etwa kann zu einem guten Arbeitsklima beitragen. Ein gutes Arbeitsklima wiederum motiviert die Mitarbeiter und motivierte Mitarbeiter bringen bessere

Leistungen, etwa im Bereich Kundenservice. Und ein guter Kundenservice sichert schließlich den Umsatz, stellt Eichner dar.

Die Argumentationskette ist den ange-reisten Personalern hinlänglich bekannt. Aus dem Mund von Thomas Eichner macht sie jedoch zweierlei besonders deutlich. Zum einen zeigt sie den Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur, der darauf basierenden Personalentwicklung und dem strategischen Ziel. Zum anderen verdeutlicht sie den eng mit den Werten verknüpften Hebel Arbeits- bzw. Mitarbeiterzufriedenheit. Dass Lands' End hier bereits gut aufgestellt ist, beweist die Platzierung des Unternehmens im Wettbewerb „Deutschlands Bester Arbeitgeber“.

Bester Arbeitgeber dank erlebter Werte

Durchgeführt wird dieser Wettbewerb vom Great Place to Work[®] Institute Deutschland in Kooperation mit der psychonomics AG. Unter anderem basiert er auf einer Mitarbeiterbefragung, die Parameter wie Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist erfasst. Das Unternehmen an der Saar schaffte es 2006 unter die Top 3 in der Kategorie Kleinunternehmen bis 250 Mitarbeiter. Und auch 2007 zählt Lands' End zu den 50 attraktivsten Arbeitsstätten.

„Das gute Abschneiden bei dem Wettbewerb dokumentiert, dass unsere Mitarbeiter zufrieden sind“, berichtet Eichner nicht ohne Stolz. Doch das standardisierte Vorgehen, das mittels Fragebogen die Mitarbeiterzufriedenheit erhebt, reichte dem Personal-

nicht. „Um die Organisationskultur und unser Wertesystem gezielt weiterentwickeln zu können, brauchten wir genauere Daten, besonders solche, die Rückschlüsse auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter zulassen“, berichtet er den versammelten Personalern. Zwar haben die Wertvorstellungen von Gary Comer noch immer einen prägenden Einfluss auf die tägliche Arbeit bei Lands' End. Doch weiß auch Thomas Eichner: Wertesysteme unterliegen einem Wandel.

Werte-Entwicklung auf Basis einer Werteanalyse

Um zu überprüfen, welche Werte aktuell in den Unternehmensprozessen eine Rolle spielen, arbeitete Lands' End mit der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt zusammen. Gemeinsam mit Professor Dr. Elisabeth Kals und Dr. Juliane Kärcher vom dortigen Lehrstuhl für Sozial- und Organisationspsychologie wurde das Wertesystem von Lands' End unter die Lupe genommen. Zentral waren die Fragen: Welche Werte sind im kulturellen Rahmen verankert? Welche dieser Werte werden von den Mitarbeitern als bedeutsam erlebt und sind deshalb handlungsweisend?

Das Verfahren war mehrstufig, wie Projektleiterin Juliane Kärcher den gebannt lauschenden Personalern erklärt. Zunächst wurden Unternehmensdokumente wie Arbeitsverträge, Betriebsvereinbarungen, Geschäftsprinzipien, Kataloge und Kundenbroschüren mithilfe qualitativer Inhaltsanalysen nach festgeschriebenen Werten durchforstet. Im nächsten Schritt wurde eine Auswahl von Führungskräften von Lands' End befragt: Welche Werte halten sie für typisch in ihrer Firma? Welche Werte gibt es ihrer Meinung nach in ihrer Firma? Die Antworten der Führungskräfte sollten die vom Unternehmen geforderten Werte abbilden – im Vergleich zu den in den Dokumenten festgeschriebenen Werten. ▶

Lands' End im Profil

Lands' End ist ein Versandhandel in den Bereichen Damen- und Herrenbekleidung, Reisegepäck und Accessoires. Kunden können die Produkte, die in Katalogen und im Internet angeboten werden, per Telefon, Post, Fax oder über das Internet bestellen.

Historie:

- ▶ 1963 gründet der Werbetexter Gary C. Comer in Chicago/USA die Firma Lands' End für Segel-Ausrüstung.
- ▶ 1977 verschiebt das Unternehmen seinen Schwerpunkt auf Bekleidung.
- ▶ 1991 betritt Lands' End den britischen Markt.
- ▶ 1994 expandiert Lands' End nach Japan.
- ▶ 1996 startet Lands' End Deutschland sein operatives Geschäft mit Katalogversand und Warenbestellung.
- ▶ 1997 bis 2001 Rechtsstreit zwischen der Zentrale zur Bekämpfung unlauteren Wettbewerbs e.V. und der Lands' End GmbH. Der Sachverhalt: Die uneingeschränkte Garantie (Guaranteed. Period.®), die das Unternehmen zusichert, verstößt gegen die Zugabeverordnung aus dem Jahr 1932. Lands' End kann die Garantie zwar weiterhin gewähren, aber nicht bewerben. Seitdem die Zugabeverordnung 2001 abgeschafft wurde, darf das Unternehmen die Kunden wieder über sein Angebot informieren.
- ▶ 2002 eröffnet Lands' End in Mettlach an der Saar das erste deutsche Ladengeschäft.
- ▶ 2005 wird Lands' End ein Teil der Sears Holding, ein Einzelhandelskonzern mit Firmensitz in Hoffman Estates, Illinois/USA.

Geschäftszahlen:

- ▶ weltweiter Umsatz 2003: 1,6 Milliarden Dollar
- ▶ Mitarbeiter weltweit: ca. 8.000
- ▶ Mitarbeiter Deutschland: ca. 400

Analyse: Werte mit Relevanz für den Arbeitsalltag

Der Abgleich beider Untersuchungsergebnisse hielt für Lands' End keine großen Überraschungen bereit. Vier Werte wurden als zentral ermittelt: Effizienz, persönliche Entfaltung, Teamgeist und die so genannte organisationale Gerechtigkeit. Letztere etwa meint, ob Mitarbeiter das Bezahlungssystem und die Entscheidungsprozesse im Unternehmen als gerecht empfinden. In einem weiteren Schritt schließlich wurde abgeglichen, ob die ermittelten Werte im Arbeitsalltag der Mitarbeiter Relevanz haben. Mittels Fragebogen wurden daher die Call-Center-Agents nach den von ihnen erlebten Werten gefragt.

Und in der Tat: „Die Mitarbeiterbefragung bestätigt, dass die vorab ermittelten Werte als zentral und wichtig empfunden werden“, erläutert Projektleiterin Kärcher. „So erklärt sich die hohe Arbeitszufriedenheit bei Lands' End“, beurteilt Eichner die Ergebnisse. Laut Kärcher zeigt die Befragung, dass zwischen den festgeschriebenen und geforderten Werten und dem Werterleben der Mitarbeiter keine Diskrepanz besteht. Anders formuliert: Es werden bei Lands' End keine Werte postuliert, die nicht von den Mitarbeitern geteilt werden. Und es gibt keine Werte, die nicht im Arbeitsalltag verankert sind.

Da die Arbeitszufriedenheit als entscheidender Hebel in der Erreichung der strategischen Ziele von Lands' End erkannt ist, haben Kärcher und Eichner auch hier noch mal tiefer nachgeforscht: Welche Faktoren bestimmen die Arbeitszufriedenheit? Auch diese Ergebnisse lassen Lands' End gut dastehen: Neben dem klassischen Faktor der angemessenen Bezahlung wurde etwa der subjektive Handlungsspielraum genannt. Bei Lands'



„Zwischen den in Leitlinien festgeschriebenen Werten, den von den Führungskräften geforderten Werten und dem Werte-Erleben der Mitarbeiter besteht bei Lands' End keine Diskrepanz.“

Dr. Juliane Kärcher, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Sozial- und Organisationspsychologie an der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Kontakt: juliane.kaercher@ku-eichstaett

End ist er verwirklicht im eigenverantwortlichen Umgang mit den Kunden und bei der Arbeitszeiteinteilung. Wichtig ist den Mitarbeitern auch die persönliche Entfaltung, die Lands' End durch die Prinzipien Job-Rotation und Job-Enrichment gewährleistet sieht. Als vierter entscheidender Wert wurde die interaktionale Gerechtigkeit genannt. Eichner sieht sie im respektvollen und wertschätzenden Umgang miteinander und im nicht hierarchisch geprägten Führungsstil ausgedrückt.

Die Zukunft: Weitere Investitionen in die Werte

Nach den Studienergebnissen zu urteilen, kann Lands' End mit seinem Wertemanagement zufrieden sein. „Die Studie hat unser bisheriges Vorgehen bestätigt“, so Eichner. Dass sich das bisherige Vorgehen tatsächlich auch auszahlt, zeigt etwa die verglichen mit anderen Unternehmen im Call-Center-Bereich niedrige Fluktuation bei Lands' End. Kein Wunder also, dass Eichner auch weiterhin auf Eigenverantwortung und Entwicklung der Mitarbeiter setzen will. „Es lohnt sich, in Werte zu investieren“, zeigt sich der Personalentwickler überzeugt.

Und so will Lands' End seine wertorientierte Unternehmensführung weiter ausbauen, wie Eichner seinen Besuchern erläutert. Denn Lands' End hat nicht nur Vorbildcharakter, sondern in manchen Bereichen auch Nachholbedarf. So soll etwa ein an Werten ausgerichtetes Coachingprogramm eingeführt werden. Ebenso sollen die Unternehmenswerte stärker als bisher bei der Personalauswahl und der Einarbeitung berücksichtigt werden. Und auch die Leistungsbeurteilung der

Mitarbeiter soll im Kontext von Werten erfolgen.

„Führungsmodelle wie Management by Instructions oder auch Management by Objectives haben eigentlich ausgedient“, erläutert Eichner. Den Grund dafür sieht er bei Lands' End in den flachen Hierarchien und Teamnetzwerken sowie in der wachsenden Autonomie der Mitarbeiter. Auch spricht die immer schnellere Marktentwicklung gegen das Führen mit Zielvereinbarungen. „Ziele, die wir heute vereinbaren, können aufgrund von Marktveränderungen morgen schon passé sein“, weiß der Personalentwickler. Eine Alternative sieht der Personaler in dem auch andernorts diskutierten Ansatz „Management by Values“. „Im Gegensatz zu Zielen besitzen Werte kein kurzes Verfallsdatum“, argumentiert Eichner. Seine Vision für Lands' End ist deshalb: Mitarbeitern noch stärker als bislang mit Werten die nötige Orientierung für ihre Arbeit zu liefern.

Doch das ist Zukunftsmusik. Einstweilen hoffen Thomas Eichner und Juliane Kärcher, den anwesenden Personalern den Wert von Werten plausibel gemacht zu haben. „Wichtig ist, die Werte in die Instrumente der Personalentwicklung einfließen zu lassen und sie gleichzeitig damit auch abzubilden“, erklären die beiden. Und um die Maßnahmen auf ihre Wirkung hin überprüfen zu können, ist eine empirische Untersuchung das Mittel der Wahl, sind die beiden Referenten überzeugt. Dass ihre Argumentation überzeugend ist, zeigt die Reaktion ihrer Zuhörer. Ihr Urteil nach einem Tag bei Lands' End: besonders wertvoll.

Almut Heyder ■

Service

Literaturtipps

► **Josef Wieland: Handbuch Wertemanagement.** Murmann, Hamburg 2004, 54 Euro.

Josef Wieland stellt die Wertemanagementsysteme deutscher Unternehmen wie BASF, Siemens und Otto Versand vor. Das Buch, das sich in erster Linie an Praktiker richtet, beschreibt Konzepte und Instrumente für ein erfolgreiches Wertemanagement und liefert Leitfäden, wie diese verankert werden können.

► **Stefanie Unger, Kai Hattendorf, Sven H. Korndörffer: Was uns wichtig ist. Eine neue Führungsgeneration definiert die Unternehmenswerte von morgen.** Wiley-VCH, Weinheim 2006, 29 Euro.

Die Autoren Unger, Hattendorf und Korndörffer gehören zu einem Kreis junger Führungskräfte, die eine Charta wichtiger Unternehmenswerte, etwa Vertrauen, Verantwortung und Nachhaltigkeit, formuliert haben. In ihrem Buch erläutern die Autoren vor dem Hintergrund der Charta, warum Wertemanagement an Bedeutung gewinnen wird und in welchen Unternehmensbereichen Werte eine tragende Rolle spielen können.

► **Elke Döbler: Unternehmenskultur zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Grundlagen, Methoden und Praxisbeispiel.** VDM Verlag Dr. Müller, Saarbrücken 2007, 49 Euro.

Elke Döbler zeigt, wie die Kultur eines Unternehmens entsteht, wie sie wirkt und wie sie sich entwickeln lässt. Anhand eines Praxisbeispiels beschreibt die Autorin, wie sich feststellen lässt, ob die in Unternehmensleitlinien und Führungsgrundsätzen proklamierte Kultur tatsächlich gelebt wird.

► **Stefanie Bergel: Evolution statt Revolution. Neue Unternehmenskultur bei der Lufthansa Technik.** managerSeminare, Heft 102, September 2006, S.72-78. www.managerseminare.de/beitrag?urlID=150869

Der Artikel zeigt, wie die Lufthansa Technik AG im Rahmen eines Kulturentwicklungsprozesses im Unternehmen dauerhaft Werte wie Vertrauen und Verantwortung implementiert. Im Zentrum des Prozesses steht eine Personalentwicklungsdatenbank.