

Mehrwert Werte

PRAXIS. DeTeImmobilien setzt zur Sicherung einer integren Unternehmenspraxis auf gezieltes Wertemanagement und schult die Führungskräfte.



DeTeImmobilien (hier: Zentrale in Frankfurt/Main) legt großen Wert auf die Integrität der Mitarbeiter.

Von **Edelgard Stute, Annica Prinz und Johanna Schnurr**

Als die Teilnehmer den Seminarraum betreten, finden sie eine Zeitung mit einer unerwarteten Schlagzeile auf ihrem Platz: „Immobilieninitiative droht Mitglieder auszuschließen“. Weiter unten im Text wird auch das eigene Unternehmen genannt. Erst ein Blick auf das Datum des Artikels löst bei den Teilnehmern Erleichterung aus: Es ist der 4.

September 2010. Wenig später werden die Führungskräfte von DeTeImmobilien von Dr. Annette Kleinfeld mit den Worten „Willkommen im Jahr 2010“, begrüßt. Spätestens jetzt sind alle mittendrin: auf einer Zeitreise in die Zukunft ihres Unternehmens. Der Einstieg in das Seminar ist bewusst aufmerksamkeitsstark und kreativ konzipiert, denn es geht hierbei um einen Veränderungsprozess mit seinen typischen Herausforderungen.

Bereits seit Juni 2006 schult DeTeImmobilien in Zusammenarbeit mit Dr. Klein-

feld Corporate Excellence Consultancy seine Führungskräfte im Rahmen des firmeneigenen Wertemanagements, für das bereits 2004 mit den Unternehmenswerten „Service“ der Grundstein gelegt wurde. Hier sind Werte wie Service, Verbesserung, Ehrlichkeit oder Commitment verankert, die Maßstab für das Handeln und Verhalten der Führungskräfte sind. Mit individuell auf die Führungskräfte zugeschnittenen Trainingsmaßnahmen wurden diese, zunächst nur für die Führungskräfte geltenden Richtlinien, im Unternehmen implementiert. Heute gelten die Service-Guidelines für alle Mitarbeiter. Ein für den gesamten Telekom Konzern gültiger Code of Conduct beinhaltet weitere Verhaltensrichtlinien.

Die Initiative für Integrität

Für Dr. Gerhard Niesslein, den Vorsitzenden der Geschäftsführung, hat es oberste Priorität, Vertrauen beim Kunden zu schaffen. Ein solides Wertefundament im Unternehmen hält er deswegen für unerlässlich. Es soll für Orientierung innerhalb von DeTeImmobilien sorgen, um so das Unternehmen durch Serviceorientierung, Zuverlässigkeit und Integrität am Markt zu positionieren. So stand es für ihn außer Frage, sich der Initiative Corporate Governance der deutschen Immobilienwirtschaft anzuschließen und sich damit den Grundsätzen transparenter und ordnungsgemäßer Geschäftsführung in der Immobilienwirtschaft zu verpflichten.

Ziel der 2002 ins Leben gerufenen Initiative ist es, für mehr Transparenz und professionelle Unternehmensführung in der Branche zu sorgen. Neben der

Orientierung am Corporate Governance Kodex fordert sie, ein Wertemanagement einzuführen. Hierfür hat die Initiative einen Leitfaden entwickelt. Dieser soll als Instrument zur Prävention und zum Kampf gegen Korruption dienen und den Ruf der Immobilienbranche verbessern.

Nährboden Unternehmenskultur

Aber ein Leitfaden ist noch lange kein Wertemanagement: „Integritätsstärkende Werte müssen in unserer gelebten Unternehmenskultur sowie im Management und im Führungsverhalten verankert werden“, sagt Stefan Hoppen, Leiter der DeTeImmobilien Akademie.

Dabei müssen das Wertepaket, die Unternehmenskultur und die strategischen Ziele aufeinander abgestimmt sein. „Man muss den Kontext des Unternehmens berücksichtigen. Vorhandene Strukturen sind ebenso wichtig wie das Umfeld und die spezifische Geschichte“, so Dr. Annette Kleinfeld, zertifizierte Beraterin für den Leitfaden der Initiative und Expertin für das Thema Unternehmensethik. Bei DeTeImmobilien wird die Schulung als ein Baustein einer ganzen Reihe von Maßnahmen gesehen, um die Führungskräfte systematisch zu unterstützen, Loyalität gegenüber Kunden und Mitarbeitern gleichermaßen zu leben.

Sowohl Dr. Kleinfeld & Partner als auch DeTeImmobilien war klar, dass dieses sensible Thema mehr als ein Standardseminar braucht. Die Nähe zum Arbeitsalltag der Führungskräfte, die Balance zwischen Theorie und Praxis, Sensibilisierung für das Thema Werte und die Befähigung, diese Werte weiter zu vermitteln, standen im Fokus der Anforderungen. Die Teilnehmer sollten so viel Wissen wie möglich mitnehmen und im Anschluss umsetzen können. Um diese Praxisnähe zu gewährleisten, wurden auch andere Mitarbeiter des Unternehmens in den Entwicklungsprozess miteinbezogen. Interviews dienten als Basis für die Fallbeispiele und Diskussionen. In enger Zusammenarbeit wurde so das Konzept entwickelt und als Pilotseminar kritisch

INFO

DeTeImmobilien

Die DeTeImmobilien ist ein Unternehmen der Deutschen Telekom Gruppe. Mit bundesweit sechs Niederlassungen und rund 7.000 Mitarbeitern, deckt sie ein Leistungsportfolio in den Bereichen Real Estate Management sowie Technisches und Infrastrukturelles Facility Management ab. Mit der DeTeImmobilien Akademie hat das Unternehmen einen Bereich für Personalentwicklung und maßgeschneiderte Fort- und Weiterbildungsinstrumente der Mitarbeiter und Führungskräfte. Die Ergebnisse der systematisch aufeinander abgestimmten Maßnahmen werden in jährlichen Mitarbeiterbefragungen ausgewertet.

getestet. Das Feedback führte zu einem umfangreichen Feinschliff und der noch stärkeren Einbindung kreativer Elemente, wie dem Szenario 2010. „Alltagsnah und doch mit dem notwendigen Abstand für kritische Reflexion“ beschreibt Kleinfeld die Vorteile des Szenarios 2010 und der Seminarkonzeption.

Um die acht Stunden für interaktive Aufgaben, Beispiele und Diskussionen zu nutzen, erhielten die Teilnehmer im Vorfeld Selbstschulungsunterlagen und eine Hausaufgabe. Eine Vorbereitung, die die meisten Teilnehmer für sich nutzen.

Reflexion als Basis

Zurück im Jahr 2010: Dr. Annette Kleinfeld bittet vor dem Hintergrund des Zeitungsartikels die Seminarteilnehmer um einen Abgleich mit ihrem Arbeitsalltag im Jahr 2007. Die Zeitreise soll die Teilnehmer ermutigen, auch das eigene Handeln und Verhalten kritisch zu reflektieren. Mit interaktiven Aufgaben werden die Defizite zutage gefördert:

Was hat den Teilnehmern bei der Umsetzung des Wertemanagements gefehlt? Was haben sie selber versäumt? Und was gilt es zukünftig besser zu machen?

In einem Brainstorming entsteht eine Sammlung von Kritikpunkten, konstruktiven Ideen und dem Nutzen von Werten – dem persönlichen, für die Rolle der Führungskraft und für das Unternehmen.

Schon die erste Übung macht deutlich: Hier geht es nicht um reine Wissensvermittlung – das Thema wird interaktiv schrittweise erarbeitet und so die Wahrnehmung gezielt geleitet. Der konventionelle Seminar- oder Trainingscharakter erfährt eine neue Dimension: Die Teilnehmer selbst liefern wesentliche Hinweise für die weitere Umsetzung des Wertemanagements in ihrem Unternehmen.

Indikatoren helfen sensibilisieren

Der nächste Agendapunkt - es gilt gruppenweise Fallbeispiele zu lösen, die integritätskritische Situationen aus dem Alltag beschreiben: Was tun, wenn sich Hinweise häufen, dass ein Kollege allem Anschein nach vertrauliche Dokumente an Lieferanten weitergibt? Wie gehe ich mit dem Verdacht um, dass eine Mitarbeiterin ein Alkoholproblem hat? Wie wirkt ein solches auf den Kunden? Jegliche Beziehung mit den in den Geschäftsprozess involvierten Interessensgruppen birgt Schwierigkeiten. Lösungsmöglichkeiten werden diskutiert, Kleinfeld gibt Faustregeln an die Hand. Der Perspektivwechsel und die Orientierung an den Führungsleitlinien und dem Code of Conduct helfen bei der Entscheidungsfindung.

Die Verantwortung der Führungskräfte, solche Situationen zu lösen, ist das eine. Sie frühzeitig zu erkennen, das andere. Als Beurteilungshilfe werden Warnsignale und Indikatoren integritätsrelevanten Fehlverhaltens vorgestellt, die unter anderem aus der Richtlinie zur Korruptionsprävention der Bundesregierung stammen (siehe Kasten Seite 36).

Der Blick auf andere darf allerdings die Sicht auf sich selbst nicht versperren. „Erwarte von niemandem etwas,

WARNSIGNALE

Alarmindikatoren integritäts-relevanten Fehlverhaltens

- Umgehen oder „Übersehen“ von Vorschriften
- Ungewöhnliche Entscheidungen ohne nachvollziehbare Begründung
- Unterschiedliche Bewertungen und Entscheidungen bei Vorgängen mit gleichem Sachverhalt und verschiedenen Antrag stellenden Personen
- Missbrauch von Ermessensspielräumen
- Gezielte Umgehung von Kontrollen, Abschottung einzelner Aufgabenbereiche
- Verheimlichen von Vorgängen
- Auffallend kurze Bearbeitungszeiten bei einzelnen begünstigenden Entscheidungen
- Parteinahme für bestimmte Antrag stellende oder bietende Personen
- Versuch der Beeinflussung von Entscheidungen bei Aufgaben, die nicht zum eigenen Zuständigkeitsbereich gehören und bei denen Drittinteressen von Bedeutung sind
- Stillschweigende Duldung von Fehlverhalten, insbesondere bei rechtswidrigem Verhalten
- Fehlende oder unzureichende Vorgangskontrolle dort, wo sie besonders notwendig wäre
- Ausbleiben von Reaktionen auf Verdachtsmomente oder Vorkommnisse
- Übermäßige Aufgabenkonzentration auf eine Person

Quelle: BMI, Richtlinie der Bundesregierung zur Korruptionsprävention 2004

was du nicht selbst zu leisten, zu geben und zu leben bereit bist“, erläutert Kleinfeld. Für die Führungskräfte hat das hinsichtlich ihrer Vorbildrolle besondere Relevanz: Nur wer sich selbst zu den Werten bekennt und sein Handeln danach erkennbar ausrichtet, kann selbiges auch von seinen Mitarbeitern erwarten. „Sprechen Sie das Thema regelmäßig an und geben Sie die Begeisterung dafür weiter“, rät Kleinfeld.

Für Gesprächsstoff sorgen

So diskutieren die Teilnehmer, wie sie ihre Mitarbeiter für das Thema Werte begeistern können. Nach einem kurzem Brainstorming finden sich viele Anregungen auf der Pinnwand: So schlägt eine Führungskraft vor, mit den Mitarbeitern zu diskutieren, welche Werte die interne Zusammenarbeit bestimmen. Ein anderer nimmt sich vor, die letzte Mitarbeiterbefragung als Aufhänger zu nutzen. Auch zu den Werkzeugen der Vermittlung mangelt es nicht an Ideen: Die Integration in Feedbackgespräche bietet sich ebenso an wie das Bearbeiten von Fallbeispielen.

Schließlich treten die Führungskräfte die Rückreise an – ins Jahr 2007, in den Arbeitsalltag. So mancher nimmt den Vorsatz mit, seine Schlüsselfunktion als Führungskraft bewusster zu gestalten. Verändert hat sich bei vielen vor allem die Einstellung zur Thematik. Aus den Feedbackrunden weiß Kleinfeld, dass einige Teilnehmer mit verhaltenen Erwartungen oder Skepsis ins Seminar gehen. Doch die anfängliche Zurückhaltung bricht schnell auf. Man nutzt den Raum für offene Diskussionen, erzählt von Situationen aus dem Arbeitsumfeld.

Die Sensibilisierung ist gelungen. Das durchweg positive Feedback bezieht sich auch auf den Seminarstil. „Ich bin davon ausgegangen, trockene Theorie serviert zu bekommen“, erzählt ein Teilnehmer. „Zu meiner Überraschung war es dann aber ein sehr praxisnahes, offenes Seminar.“

Weder für die Seminarteilnehmer, noch für die DeTeImmobilien Akademie oder Dr. Kleinfeld & Partner ist die abschließende Feedbackrunde das Ende: Während die Teilnehmer zurück im Arbeitsalltag ihr Wissen an ihre Mitarbeiter

weitergeben müssen, wertet Kleinfeld die Diskussionen und Fragen aus.

Nachhaltige Implementierung

Die Ergebnisse dieser Evaluation sind Bestandteil regelmäßiger Gespräche zwischen Coach und Unternehmen. Das Ziel ist die nachhaltige Implementierung der Werte im Unternehmensalltag.

Längst hat sich der Teilnehmerkreis vergrößert: Nicht nur die eigentliche Zielgruppe der beiden oberen Führungsebenen besucht das Seminar, auch weitere Mitarbeiter melden sich zu den Veranstaltungen an. Ein Erfolg, von dem auch das Seminar profitiert: Dialoge und Diskussionen zwischen den Ebenen und Abteilungen bereichern die Aufgaben und Fallbeispiele des Seminars um wichtiges Erfahrungswissen.

Um das Wertemanagement nachhaltig erfolgreich zu gestalten, entwickelt DeTeImmobilien gezielt Kommunikationstools zur Sensibilisierung und Verankerung des Themas im Unternehmen: Gemeinsam mit Dr. Kleinfeld CEC wurde für eine Veranstaltung der Top-Führungskräfte ein Film gedreht und eine Podiumsdiskussion vorbereitet; ein Handbuch mit weiteren Hintergrundinformationen, Fallbeispielen und Diskussionsthemen entstand. Die Führungskräfte sollen im Vermittlungsprozess bestmögliche Unterstützung bekommen, um das Thema aus eigener Überzeugung heraus und in der Rolle als Vorbild authentisch mit Leben zu füllen. ■

Edelgard Stute

ist Senior Referentin für Strategisches Personalmanagement bei DeTeImmobilien.

Annica Prinz

ist als freie Mitarbeiterin bei Dr. Kleinfeld & Partner CEC tätig.

Johanna Schnurr

arbeitet als Consultant bei Dr. Kleinfeld & Partner CEC.

