

# Einführung eines Wertemanagementsystems (WMS) in der ZF Marine Gruppe

## Ein Praxisbericht

PETER TRAUTER\*

### *Implementation of a Values Management System in the ZF Marine Group*

*The definition, structuring and introduction of a management system based on values, establishes a basis for the ZF Marine group's development of a new corporate culture, focused on mutual trust. A values management system should not be seen as an additional management system but as an integral part of the whole management system, placing emphasis on the acting people in a company. The development of such a culture is considered indispensable in order to achieve Business Excellence and therewith indispensable for a long term survival in global competition.*

*Keywords: values management system, trust culture, business excellence*

## 1. Unternehmensprofil der ZF Marine Gruppe

Die Unternehmensgruppe der ZF Marine<sup>1</sup> bestand 2001 aus 7 Unternehmen, angesiedelt in Deutschland, Italien, Frankreich, Brasilien und den USA. Das Lieferprogramm umfasste Schiffsgetriebe für Antriebsleistungen von 10 hp bis 11.000 hp. Die Getriebe werden in verschiedenen Bereichen eingesetzt. Sie finden in Freizeit- und Arbeitsbooten, bis hin zu großen schnellen Fähren und Behördenbooten (Zoll, Polizei, Küstenschutz), ihren Einsatz. Im Bereich der großen Getriebe wurde bereits zu dieser Zeit der Weltmarkt bedient, im Bereich der kleineren Getriebe erfolgte der Vertrieb nur in Europa und den USA. Die Gruppe erzielte im Jahre 2001 einen Umsatz von 185 Mio. € mit 1100 Mitarbeitern. Der Umsatz steigerte sich bis zum Jahr 2006 um > 35%.

## 2. Initierungsphase

Auf Einladung des CEO der ZF Marine Gruppe trafen sich in 2001 Führungskräfte und Human Ressource Manager der Gruppe, um in einem Workshop folgende Frage zu erörtern:

„Welche Veränderungen werden in den nächsten 10 Jahren stattfinden, im technischen, sozialen, politischen und ökonomischen Umfeld und in welcher Weise werden sich diese Veränderungen auf unsere Unternehmen auswirken?“

---

\* Peter Trauter, ZF Marine GmbH, Ehlerstrasse 50, D-88046 Friedrichshafen, Tel.: ++49-(0)-7543-3307, E-Mail: peter.trauter@zf.com, Leiter Finanzen, Controlling, EDV, strategisches Personalwesen, Projektleiter Einführung WMS in der ZF Marine Gruppe.

<sup>1</sup> Aktueller Stand siehe [www.zf.marine.com](http://www.zf.marine.com).

### 3. Kick-Off Workshop

#### 3.1 Basisergebnisse

Unterstützt von Moderatoren, wurden Annahmen für die zu erwartenden Veränderungen erarbeitet und beschrieben. Man erkannte, dass das Unternehmen für diese Veränderungen nur teilweise gerüstet ist. Die zentrale Aussage war:

- „Wir sind auf dem Weg eine World Trade Organisation zu werden. In diesem Umfeld werden langfristig nur die besten Unternehmen überleben. Es reicht nicht nur ‚gut zu sein‘. Wenn unser Unternehmen langfristig überleben soll, müssen wir zu den Besten gehören. Wir müssen Business Exzellenz erreichen.“
- Business Exzellenz kann nicht alleine durch Maßnahmen erreicht werden, welche die klassischen Aktionsfelder eines Unternehmens wie Produkte, Produktion, Markt, Finanzen und Organisation betreffen. Maßnahmen müssen sich stärker auf die im Unternehmen agierenden Menschen fokussieren. Dies betrifft *alle*, sowohl die Mitarbeiter, als auch die Führungskräfte. Als wichtigste Maßnahmen wurden formuliert:
  - Wir müssen unsere Mitarbeiter internationaler ausrichten und qualifizieren!
  - Wir brauchen hoch motivierte und für ihre Aufgaben bestens ausgebildete Mitarbeiter!
  - Wir brauchen agile, flexible und anpassungsfähige Mitarbeiter!
  - Wir müssen untereinander in und über alle Ebenen besser und schneller kommunizieren!
  - Wir müssen für qualifizierte Mitarbeiter ein attraktives Unternehmen werden.

#### 3.2 Definition von Werten

Bei Umsetzung und Strukturierung von auf die Menschen des Unternehmens bezogene Anforderungen, entstand ein Wertetableu mit 21 Wertebegriffen, die 6 Oberbegriffen zugeordnet wurden (*Detailbegriffe siehe Abbildung 2: Werte der Marine Gruppe im Werteviereck nach Wieland*).

- Positive Grundwerte
- Offenheit
- Mut zur Vielfalt
- Arbeitskultur
- Fortschrittlichkeit
- Positives Betriebsklima

Damit war der Grundstein für ein Wertemanagement gelegt. In der strategischen Sitzung der Marine Gruppe, die zwei Monate später stattfand, wurden zu den erarbeiteten Vorschlägen im Bereich der klassischen Handlungsfelder strategische Maßnahmen definiert. Im Rahmen dieser Sitzung beauftragte man den Autor, ein Projekt zur Implementierung der definierten Werte zu initiieren.

#### 4. Projektstart

Da der Projektleiter bereits Erfahrungen bei der Durchführung von Projekten in anderen Bereichen hatte, wurde entschieden, auch dieses Projekt mit den klassischen Methoden des Projektmanagements zu bearbeiten. Man entschied sich für die Methode nach Prolog.<sup>2</sup> In das Projektteam wurden neben den Personalmanagern der Marine Firmen auch Mitarbeiter anderer Unternehmensfunktionen wie Marketing und Vertrieb berufen. Der Betriebsrat, eingeladen zur Mitarbeit, nahm am Projekt teil.

Im ersten Projektabschnitt wurden die festlegten Werte in lokalen Sub-Projektteams mit Mitarbeitern aus allen Ebenen der einzelnen Unternehmen beschrieben und in einem internationalen Workshop zu gemeinsam erarbeiteten Erläuterungen der Wertebegriffe zusammengeführt. Hierbei ergaben sich teilweise kontrovers geführte Diskussionen. Es wurde erkennbar, dass das Verständnis von Begriffen wie z.B. „Zuverlässigkeit“ sehr stark von kulturellen Unterschieden geprägt ist. Am Ende dieses Projektabschnittes entstand jedoch eine Wertebroschüre, die vom Marketing gestaltet, in den Sprachen Englisch, Deutsch, Französisch, Italienisch, Spanisch und Portugiesisch vorliegt.

#### 5. Wissenschaftlicher Input

Zu diesem Zeitpunkt trat der Projektleiter in Kontakt mit Prof. Josef Wieland, Fachhochschule Konstanz, wissenschaftlicher Leiter des KIeM<sup>3</sup> und wissenschaftlicher Direktor des ZfW.<sup>4</sup> Der Input von Seiten der Wissenschaft wirkte sich positiv auf die weitere Fortführung des Projektes aus. Erfreulicherweise konnte das Projektteam feststellen, dass die Bearbeitung ihres Projektes fast identisch war, mit der von KIeM empfohlenen Vorgehensweise bei der Installation eines Wertemanagementsystems nach ZfW.

#### 6. Wandel der Unternehmenskultur

Es wurde erkannt, dass das Projektteam mit seinem Werteprojekt dabei war, die Basis für eine neue Unternehmenskultur zu schaffen, die auf den gemeinsam erarbeiteten Werten basiert und zur Bildung einer Vertrauenskultur beiträgt. Der Begriff Corporate Governance<sup>5</sup> und seine Definition nach Wieland fand Eingang in die Gedankenwelt des Projektteams. Während Wieland den Schwerpunkt von Corporate Governance in der Vermeidung von Betrug und Korruption sieht, vertrat das Team die Auffassung, dass sich Corporate Governance, mit seinen Elementen Compliance und Wertemanagement, ebenso als Methode zur Erreichung von Business Exzellenz einsetzen lässt. Verglichen, mit den meisten Unternehmen der ZF, die sich auch als moderne Technologieunternehmen noch weitgehend ihrer traditionellen Werte bewusst sind, welche teilweise auf den Werten des Gründers der ZF, dem Luftschiffpionier, Graf Zeppelin

---

<sup>2</sup> Prolog, Projektmanagementsystem, häufig in der Informatik angewandt, [www.prolog.de](http://www.prolog.de).

<sup>3</sup> KIeM, Konstanz Institut für Wertemanagement, [www.kiem.fh-konstanz.de](http://www.kiem.fh-konstanz.de).

<sup>4</sup> ZfW, Zentrum für Wirtschaftsethik, Weingarten, [www.zfw.de](http://www.zfw.de).

<sup>5</sup> Seminarunterlagen, Weiterbildung zum Berater/Auditor WertemanagementsystemZfW.

basieren, war die Unternehmenskultur in den Unternehmen der ZF Marine Gruppe in völlig anderer Weise geprägt. Mit Ausnahme des Standorts in Friedrichshafen, wurden alle anderen Unternehmen in den letzten Jahren, teilweise in kurzen Abständen zugekauft. Es bestand kein Verständnis für die Notwendigkeit einer Unternehmenskultur die von gemeinsam definierten Werten getragen wird. Die Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen war in weiten Bereichen geprägt von Abneigungen, Missverständnissen und Misstrauen. Getreu dem Verständnis der Corporate Governance, wurde der Schwerpunkt der Projektarbeit auf das Element „Wertemanagement“ gelegt.

## 7. Vorgehensweise zur Einführung eines Wertemanagement

Folgt man dem Vorgehensmodell des ZfW wird als erster Arbeitsschritt empfohlen (Wieland 2004: 25).

### 7.1 Definieren

Unter dem Prozessschritt „definieren“ wird die Definition von Grundwerten, einer Mission, einer Vision und eines Code of Ethics erwartet. Die Vorgehensweise zur Erarbeitung der Grundwerte wurde bereits im Kapitel 3.2 beschrieben. Zu Beginn des Projektes ging man davon aus, dass die Definition von Zielen in der Unternehmensstrategie und in anderen Publikationen ausreichend ist. Im Laufe des Projektes wurde jedoch die Notwendigkeit erkannt, die Vision und Mission der Unternehmensgruppe eindeutig zu formulieren. Das Vision und Mission Statement wurde auf Basis von bereits bekannten Aussagen und Publikationen durch eine internationale Arbeitsgruppe, bestehend aus Managern der Marine Gruppe formuliert und von der Marketing Abteilung als Vision/Mission Statement veröffentlicht.

### 7.2 Kommunizieren

Im Rahmen der Unternehmenskommunikation schlägt das Vorgehensmodell nach ZfW die Einbindung in Regeln und Prozesse, Arbeitsverträge, Stellenbeschreibungen und die Kommunikation mit Kunden und Lieferanten vor:

- *Einbindung in Regeln und Prozesse.* Dem Part „Einbindung in Prozesse“ wurde hohe Aufmerksamkeit gewidmet. Von Bedeutung ist hierbei, dass das Wertemanagement nie als isolierter Business Prozess betrachtet wurde, sondern andere Management Ansätze wie die Unternehmensvision, die strategische Planung, das TQM-System<sup>6</sup> und das Compliance-System unterstützt und ergänzt. Alle Unternehmen der ZF kontrollieren die Qualität ihrer Prozesse mittels des EFQM Modell<sup>7</sup>, welches jährlich im Rahmen des SOP Prozesses erfolgt (*Selbstoptimierungs- und Analyse Prozess*). Wichtige Parameter des EFQM-Modells können nur bei Einsatz eines Wertemanagementsystems qualifiziert beurteilt werden.

---

<sup>6</sup> TQM = Total Quality Management ist der strategische Qualitätsansatz der ZF und bedeutet, systematisches Streben nach Qualität auf allen Ebenen und bei allen Handlungen mit Fokus auf die Anforderung des Kunden, siehe auch [www.tqm.com](http://www.tqm.com).

<sup>7</sup> EFQM, european foundation of quality management, [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

- *Arbeitsverträge, Stellenbeschreibungen.* Aus organisatorischen Gründen hat das Wertemanagement in diese Prozesse noch keinen Eingang gefunden.
- *Kommunikation.* Die Mitarbeiter werden über die Firmenzeitschrift regelmäßig über den Fortgang des Projektes informiert. Erläuterungen, Erklärungen und Vorträge zu diesem Thema werden im firmeninternen Internet publiziert. Mit Hilfe von FAQ's werden den Mitarbeitern auf verständliche Art und Weise häufig auftauchende Fragen erläutert.

### 7.3 Einführen

Die Implementierung des Wertemanagements erfolgte in allen Firmen durch persönliches Training der Mitarbeiter im Rahmen von Workshops. Teilnehmer der Workshops waren die zweite Managementebene, die Ebene der betrieblichen Vorgesetzten (Meister, Vorarbeiter) und Vertretungen der Mitarbeiter aus allen Ebenen und Funktionen. Zusätzlich zu Vorträgen über den theoretischen Ansatz eines WMS und des WMS in der Marine Gruppe, wurden Workshops mit folgenden Inhalten durchgeführt:

#### 7.3.1 Leben von Werten

Nach der einführenden Information fühlen sich die Mitarbeiter von dem hohen Anspruch eines WMS häufig überfordert. Ein Workshop mit der Aufforderung, Beispiele zu erarbeiten, in welcher Weise die Firmenwerte bereits heute gelebt werden, verbessert die Stimmung deutlich.

#### 7.3.2 Abgleich persönliche Werte mit den Firmenwerten

Die Mitarbeiter wurden gebeten, ihre wichtigsten persönlichen Werte aufzuzeichnen. Gemeinsam untersuchte man, ob eine Übereinstimmung der persönlichen Werte mit den Firmenwerten vorliegt. Erstaunlicherweise ergaben sich in keiner Firma Konflikte durch konträre Wertvorstellungen. Es konnte den Mitarbeitern vermittelt werden, dass auch persönliche Werte, die nicht im WMS enthalten sind, – wie Familie, sportliches Leben, Glauben an Gott – vom Unternehmen toleriert oder sogar gefördert werden.

#### 7.3.3 Gewichtung der Werte

Die Marine hat ein Wertepaket mit 21 Werten definiert (*Bei einer Neuaufsetzung des Projektes würden aus heutiger Sicht Wertebegriffe zusammenfasst werden*). Den Mitarbeitern wird anhand von Beispielen vermittelt, dass es nicht möglich ist, sich aus diesem Paket nur ganz bestimmte Werte herauszusuchen. Es ist erforderlich, *alle* Werte zu leben. Trotzdem gibt es in der spezifischen Situation des Unternehmens Wertebegriffe, die als wichtiger erachtet werden als andere. Den Mitarbeitern wurden drei Fragen gestellt:

- Bewerten Sie bitte die Wichtigkeit der Werte für Ihr Unternehmen?
- Wie schätzen und bewerten Sie die augenblickliche Situation des Lebens dieser Werte in Ihrem Unternehmen?
- Für wie schwierig halten Sie die Weiterentwicklung dieser Werte?

Das Ergebnis der Befragung wurde nach Auswertung den Mitgliedern des Workshops präsentiert.

### 7.3.4 Werteprojekte

Im letzten Workshop wurden die Teilnehmer aufgefordert, konkrete Projekte zu benennen, mit denen als förderungswürdig erkannte Werte gefördert werden können. Im Werk in Brasilien war z.B. „Teamarbeit“ als förderungswürdig definiert worden. Es wurden konkrete Projekte bearbeitet, deren Wirksamkeit sehr schnell, u.a. an einer Verbesserung der Produktqualität und einer Erhöhung des operativen Ergebnisses, deutlich wurden.

## 7.4 Organisation

Die Einführung eines WMS darf sich nicht in der Verteilung von Wertebroschüren und der Durchführung von Workshops erschöpfen. Es muss eine Organisation geschaffen werden, welche dieses Thema dauerhaft treibt und unterstützt.

Die wesentlichen Elemente dieser Organisation sind aus nachstehender Grafik erkennbar. Die Values-Key User sind speziell dafür ausgebildet, bei werterelevanten Themen die Vermittlung zwischen Mitarbeitern und Management zu übernehmen. Für die Funktionen der Values-Key User und des Ombudsmann wurden Aufgabenbeschreibungen verfasst.

Die von Wieland empfohlene funktionale Integration wurde realisiert. Das Ethik Office wurde in Form des Ombudsmanns realisiert.

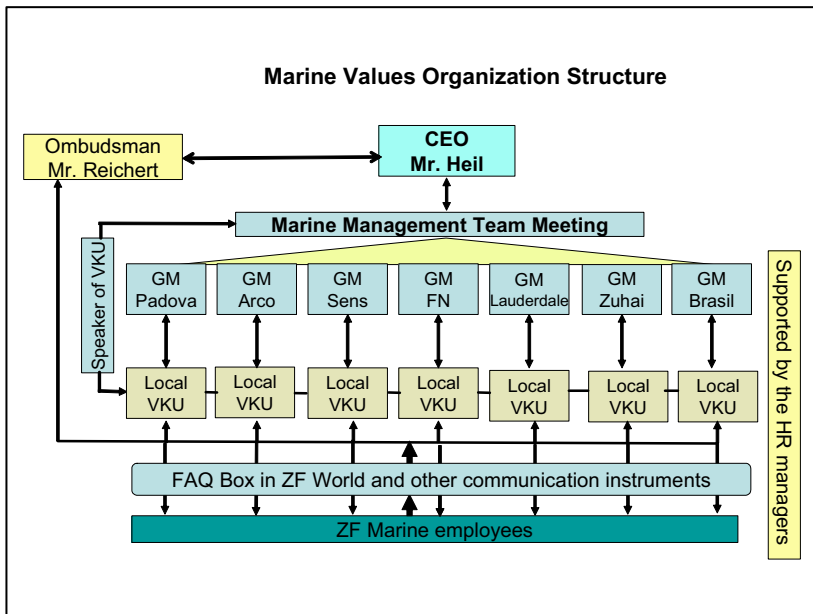


Abbildung 1: Darstellung Organisationsstruktur ZF Marine Wertemanagement (eigene Darstellung)

## 8. Erfolgsfaktoren

Es wurden für das WMS fünf Erfolgsfaktoren definiert. Die absolute Nummer „1“ ist:

- *Das Management wirkt als Vorbild.* Ohne eine glaubhaft gelebte Vorbildfunktion führt sich ein WMS von selbst ad absurdum.
- *Kommunikation und Organisation.* Diese Forderung wird erfüllt bei konsequenter Einführung eines WMS nach dem Vorgehensmodell von ZfW.
- *Integration in das TQM-System.* Ein Wertemanagement System darf niemals als isoliertes Managementsystem gestaltet werden. Es ist nur lebensfähig bei Integration in die anderen Business Systeme.
- *Unterstützung der Unternehmensstrategie.* Im Rahmen eines Workshops des Managements, konnten klare Verbindungen zwischen den anspruchsvollen strategischen Zielen und den Werten gefunden werden. Die daraus resultierende Schlussfolgerung war: *Ohne das Leben der Werte, sind unsere anspruchsvollen Ziele nicht erreichbar!*
- *Unterstützung des Geschäftes.* Ein WMS, das in allen Funktionsbereichen und Regionen eines internationalen Unternehmens Akzeptanz finden will, kann sich nicht nur auf moralische Werte stützen. Dieser Forderung wurde das Werteviereck nach Wieland gerecht. Es beinhaltet neben moralischen auch Kommunikations-, Kooperations- und Leistungswerte. Die Werte der Marine Gruppe konnten in dieser Struktur abgebildet werden.

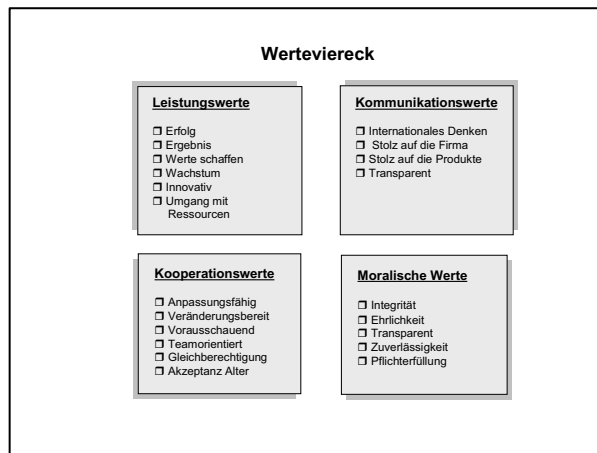


Abbildung 2: Werte der Marine Gruppe im Werteviereck nach Wieland (2004: 24)

## 9. Messung der Wirksamkeit

Die Forderung hinsichtlich „Messung der Wirksamkeit eines Wertemanagementsystems“ konnte bislang nur in Ansätzen erfüllt werden. Die ZF Marine Gruppe hat sich in den letzten Jahren von einem Bereich mit negativen operativen Ergebnissen hin zu einem der erfolgreichsten Bereiche des ZF Unternehmens entwickelt. Bei Firmen der ZF Marine Gruppe liegen im Vergleich einige auf die Mitarbeiter bezogene Kennzah-

len wie Krankenquote, Fluktuationsquote, Unfallquote und die Ergebnisse der Betriebsklimaanalyse günstig.

Nach Einführung des WMS konnte innerhalb kurzer Zeit eine deutliche Verbesserung in den Firmen mit negativer oder schwacher Performance verzeichnet werden.

Trotz aller positiver Indikatoren konnte jedoch bislang noch kein eindeutiger Nachweis dafür erbracht werden, dass die positive Performance und die günstige Entwicklung der Kennzahlen auf das Wertemanagement zurückzuführen sind.

## 10. Offene Aufgaben im Projekt

Das WMS kann in den Firmen der ZF Marine Gruppe als eingeführt angesehen werden. Im Projekt sind noch folgende Aufgaben in Bearbeitung:

- Messung der erfolgten Einführung des WMS im Rahmen der anstehenden Betriebsklimaanalysen.
- Intensivierung des Marketings für das WMS.
- Publizierung von Beispielen für gelebte Unternehmenskultur und Erarbeitung einer Incentive Strategie.
- Externe Kommunikation der auf Werten basierenden Unternehmenskultur durch Einbindung in die Web-Site des Unternehmens.
- Einführung des WMS in den chinesischen Unternehmen.

## 11. Schlussbetrachtung

Seit Einführung des WMS haben sich die Firmen der ZF Marine Gruppe deutlich positiv entwickelt. Ein WMS ist jedoch kein absoluter Garant für die Vermeidung von Misserfolgen, Betrug und Korruption. Es entfaltet seine volle Wirksamkeit nur im Kontext mit anderen Managementsystemen. Seine Fokussierung auf den Menschen und den Aufbau einer Unternehmenskultur, die auf Werten basiert und damit gegenseitiges Vertrauen schafft, wird ein WMS für erfolgreiche Unternehmen unverzichtbar machen.

## Literaturverzeichnis

Wieland J./ Grüninger S. (2000): Ethik ManagementSysteme und ihre Auditierung - Theoretische Einordnung und praktische Erfahrungen, in: Bausch, Th./ Kleinfeld, A./ Steinmann, H. (Hrsg.): Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis, DNWE-Schriftenreihe Bd. 7, München u. Mering: Hampp/Grüninger, 155-189.

Wieland, J. (2004): Wozu Wertemanagement? – Ein Leitfaden für die Praxis, in: Wieland J., Handbuch Wertemanagement, Hamburg: Murmann, 13-52.