

WERTE WIRKEN

Strategie, Marke und Kultur mit Werten entwickeln

Martin Permantier
Daniel Bischoff
Britta Korpas



Vahlen

WERTE WIRKEN

Vahlen



www.vahlen.de

ISBN Print: 978-3-8006-6477-1

ISBN E-Book: 978-3-8006-6478-8

1. Auflage 2021

© 2021, Verlag Franz Vahlen GmbH, Wilhelmstr. 9, 80801 München

Redaktionsanschrift: SHORT CUTS GmbH, Mehringdamm 55, 10961 Berlin

Telefon: (030) 253 912-10

Telefax: (030) 253 912-20

E-Mail: mail@short-cuts.de

short-cuts.de

Autorenkontakte: autoren@werte-wirken.de

SHORT CUTS GmbH, Mehringdamm 55, 10961 Berlin

werte-wirken.de

Lektorat: Karin Schnappauf, SHORT CUTS GmbH

Satz und Gestaltung: Daniel Bischoff, SHORT CUTS GmbH

Illustration: Wenke Kramp, Instagram: wenke_sketches, wenkekramp.com

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Am Fliegerhorst 8,
99947 Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnlicher Einrichtungen, vorbehalten.

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier (hergestellt aus chlorfrei gebleichtem Zellstoff).

WERTE WIRKEN

Strategie, Marke und Kultur mit Werten entwickeln.

Martin Permantier
Daniel Bischoff
Britta Korpas

Verlag Franz Vahlen München

Danksagung

Unser Dank gilt all unseren Auftraggebern und dem gesamten Team bei SHORT CUTS. Gemeinsam konnten wir in den letzten zehn Jahren unser Verständnis vertiefen, welche Wirkung Werte auf Strategie, Design und Kultur entfalten.

Ein großer Dank gilt auch allen Teilnehmenden an unseren Workshops, Seminaren und Prozessen in Unternehmen. Sie haben uns immer wieder gefordert, uns zu hinterfragen und methodisch weiter zu entwickeln. Gleichzeitig haben sie uns gezeigt, dass und wie Werte wirken.

Besonderer Dank gilt Wenke Kramp für die Illustrationen und Karin Schnappauf für das Lektorat. Daniel Bischoff ist für Design und Layout dieses Buchs verantwortlich. Britta Korpas verdanken wir die Präsentation einiger unserer Projekte als Fallstudien in diesem Buch. Gemeinsam haben sie die Kapitel zu den fünf Phasen geschrieben und ihre praktische Erfahrung mit unseren methodischen Werkzeugen einfließen lassen. Daniel und Britta betreuen seit Jahren sehr erfolgreich unsere Kundenprojekte. So konnte ich mich auf die Entwicklung und Verfeinerung unserer Methode und auf das erste Kapitel konzentrieren.

Wir sind davon überzeugt, dass die Auseinandersetzung mit Werten zu mehr Wahrhaftigkeit und mehr emotionaler Weisheit in Unternehmen führen kann. Deshalb besonderen Dank an alle optimistischen Menschen in der Welt. Ihr bestärkt uns in unserer Mission, mit Werten Entwicklung zu gestalten.

Martin Permantier

Inhalt

» Vorwort 10

Die Werte-Entwicklung 12

Einleitung Die Methode 15

- » Warum wir dieses Buch schreiben 16
- » Unser Ansatz 18
- » Was sind Werte? 20
- » Werte sind eine zusätzliche Kraft 21
- » Werte sind unser emotionales Korrektiv 22
- » Was Werte für unser Unternehmen tun können 23
- » Werte wandeln sich 24
- » Wir geben den Werten ihre Bedeutung 26
- » Die Auswahl der Werte 27
- » Werte entdecken heißt: Gefühle wahrnehmen 28
- » Das Gefühlsrad 29
- » Der Werte-Zynismus entsteht durch unterdrückte Gefühle 31
- » Die vier Fallen des toxischen Werte-Zynismus 32
- » Mit Werten formale Strukturen weiterentwickeln 34
- » Die Voraussetzungen für wirksame Werte 35
- » Die Ebenen einer Organisationskultur 36
- » Haltung: Die unbewusste Ebene hinter den Werten 38
- » Werte-Botschaften statt Werbebotschaften 42
- » Unternehmenskultur entwickeln 43
- » Sechs Fragen zur Unternehmensidentität 44
- » Starke Positionierung mit aussagekräftigen Werten 45
- » Werte sind kein statischer Besitz 46
- » Die eigenen Werte kennen und leben 47
- » Moralische Werte vs. ethische Werte 48
- » Die Kommunikation über Bedürfnisse und Gefühle fördern 50
- » Grenzen respektieren und Spielfeldgröße bestimmen 51
- » Werte sind die Zukunft des Marketing 52
- » Spürbare Veränderungen von Beginn an 54
- » Die 6 Bedürfnisbereiche 56
- » Das Werte-Target 58
- » Den eigenen Werte-Typ erkennen 62

- » Werte sind der Grund, auf dem unser Karriereanker liegt 64
- » Karriereanker und persönliche Werte 66
- » Auch Unternehmen sind Typen 68
- » Werte-Differenzierung innerhalb einer Branche 70
- » Sechs Möglichkeiten mit Werten führend zu werden 78
- » Werte wirken auch im B2B-Markt 80
- » Werte in Wirkung bringen 81
- » Werte im Blick behalten 82
- » Die drei Kräfte des Wandels 83
- » Werte und Prägungen 84
- » Prägung und Präferenzen 85
- » Werte – Der Raum, in dem wir uns bewegen 86
- » Werte machen die Unternehmenskultur intelligenter 89
- » Die Formulierung von Werten regt Entwicklung an 90
- » Der systemische Blick auf Werte 95
- » Der Werte-Prozess 96
- » 15 Tipps zur Implementierung der Werte 98

Phase 1 Prepare 101

- » Die Zielklärung und Spielfeldbestimmung 103
- » Warmup: Ja, und! – Ja, aber! 104
- » Den Wettbewerb kennen 106
- » Die Meinungen der Kundschaft erfragen 108
- » Die Mitarbeitenden befragen 110
- » Gelebte Werte sichtbar machen 112
- » Werte intuitiv erfassen 114
- » Werte zeigen sich in Kultur und Führung 116
- » Den eigenen Auftritt überprüfen 118
- » Fallstudie: Gelebte Kultur als Stärke nutzen 120
- » Zusammenfassung 124

Phase 2 Talk 127

- » Stärken, Potenziale und Gemeinsamkeiten entdecken 129
- » Warmup: Der Wind weht für alle, die 130
- » Die Werte der Mitarbeitenden 133
- » Die Haltung zur eigenen Arbeit 134
- » Werte sind kombinierbar 136
- » Werte verorten 138
- » Stärken-Workshops gestalten 140
- » Der empathische Einstieg 142
- » Kundennutzen beleuchten 144
- » Die Zielgruppe mit Personas einbeziehen 146
- » Werkzeuge zur Stärkenidentifikation 148
- » Fallstudie: Nachhaltiger Aufbruch aus der Nische 150
- » Zusammenfassung 154

Phase 3 Play 157

- » Die gemeinsame Zukunft entwerfen 159
- » Warmup: Marshmallow Challenge 160
- » Einbindung aller Ebenen im Unternehmen 162
- » Loslassen, bewahren, einladen 164
- » Innere Bilder finden im kreativen Hypnoraum 166
- » Das Schiff der Zukunft 168
- » Bilder sprechen lassen 170
- » Auf den Ideen der anderen aufbauen 172
- » Wie wir gesehen werden wollen 174
- » Noch mehr Spiele zum Warmwerden 176
- » Fallstudie: Gründerspirit beleben & Nähe herstellen 178
- » Zusammenfassung 182

Phase 4 Create 185

- » Konkret werden 187
- » Warmup: Rund schnell praktisch 188
- » Ideen in kleinen Schritten große Wirkung verleihen 190
- » Die Werte-Positionierung festlegen 192
- » Das Ziel ist klar, der Weg dorthin offen 194
- » Die Customer Journey werthaltig erlebbar machen 196
- » Was und wie wir es sagen macht den Unterschied 202

» Gefühle gehören an den Arbeitsplatz	204
» Unternehmenskultur bewusst etablieren.	206
» Werte im Alltag erlebbar machen.	208
» Entwicklungsideen eine Form geben.	210
» Fallstudie: Beteiligung schafft starke Lösungen	212
» Zusammenfassung	216

Phase 5 Feel **219**

» Werte spürbar machen	221
» Warmup: PowerMove	222
» Werte und Entwicklung mit Feedback gestalten	224
» Der Sinn der Arbeit	226
» Neuen Mitarbeitenden die Tür öffnen	228
» Erzählen, was weiter erzählt wird	230
» Geschichten machen Werte begreifbar.	232
» Unternehmen werden Persönlichkeiten.	234
» Wertvolles tun und darüber sprechen	235
» Mit Form und Farbe Werten Ausdruck verleihen	236
» Mit Bildern wertvolle Geschichten erzählen	238
» Werte, die bewegen	240
» Bewusst die passenden Informationen visualisieren	242
» Individuelle Werte vs. generische Funktion	244
» Werte als Leitfaden für Usability und Information	246
» Werte ermöglichen intuitive Entscheidungen	248
» Fallstudie: Erfolgreiche Ausgründung	250
» Fallstudie: Kreativer Merger und Standortbelebung	254
» Zusammenfassung	258

Nachwort Unser Weg **261**

» Werte-Arbeit ist ein Prozess.	262
» Die Autor:innen.	266

Anhang **269**

» Literaturempfehlungen.	270
» Register	273
» Passende Angebote von SHORT CUTS.	276

Vorwort

In unübersichtlichen Zeiten wird besonders deutlich, wie wichtig die orientierende und stärkende Wirkung von Werten ist. In Organisationen zeigt sich dies ganz besonders, wenn es um Führung und Strategie, Teamentwicklung und Mitarbeitermotivation geht. Eines ist in den letzten Jahren deutlich geworden: Organisationen, die sich nicht oder nur am Rande mit dem Thema Werte beschäftigen, verschenken das enorme Potenzial, das Werte im Hinblick auf Mitarbeitende, Kund:innen und Gesellschaft bieten.

Längst findet der Wertedialog nicht mehr nur innerhalb einer Organisation statt, sondern korrespondiert stark mit dem gesamtgesellschaftlichen Diskurs. Auch die Entwicklung vom Konsumenten zum Prosumenten sorgt dafür, dass Werte immer wichtiger werden. Entsteht dann ein vermeintlicher oder tatsächlicher Widerspruch zwischen den proklamierten Werten und dem gelebten Handeln, entsteht schnell ein starker und öffentlicher Gegenwind. Nur eine explizite Auseinandersetzung mit Werten führt dazu, dass sie handlungsleitend werden. Nur dann können sich Werte als Navigationshilfe in turbulenten Zeiten bewähren und als Kompass auf dem Weg in eine gute Zukunft dienen.

Im Anthropozän erleben wir, dass materielle Werte zunehmend in den Hintergrund treten und die Korrespondenz zwischen den persönlichen Werten des Einzelnen und den gelebten Werten einer Organisation an Bedeutung gewinnt – und das mit messbaren Auswirkungen. Der Zusammenhang zwischen Werten und Wohlbefinden ist gut erforscht, und die Studien dazu sind eindeutig: Stress entsteht, wenn wir Kompromisse eingehen müssen, die unseren Werten zuwiderlaufen. Um Stress zu reduzieren, reicht es, wenn wir unsere Werte bestätigt sehen. Allein das hat einen positiven Einfluss auf unsere neuroendokrine und psychologische Reaktion und reduziert auch die Wahrnehmung von Bedrohungen. Daraus lässt sich ein klarer Zusammenhang zwischen Werten und Wertschöpfung ableiten. Menschen wollen an etwas arbeiten, das ihnen etwas wert ist. Unsere Werte machen uns und anderen klar, welchen Beitrag wir für die Welt leisten wollen. In diesem

Sinne fördern Werte den Erfolg und gestalten gleichzeitig die Zukunft. Dies gilt umso mehr, als immer deutlicher wird, dass alle Menschen und Organisationen gesellschaftliche Verantwortung tragen.

Mit „Werte wirken“ ist den Autor:innen ein Buch gelungen, das vielfältige Anregungen für die praktische Arbeit an und mit Werten bietet. Es ist das Ergebnis ihrer langjährigen Erfahrung mit konkreter und weitreichender Wertearbeit in Unternehmen. Mit diesem Werk stellen sie ihr fundiertes Methodenwissen nun allen zur Verfügung, die auf der Suche nach einer Methode sind, die sie in der Praxis erfolgreich einsetzen können. Im Gegensatz zu anderen Ansätzen zur Werteidentifikation geht dieser besondere Ansatz nicht den semantischen Weg. Vielmehr eröffnet sich der Zugang zu den wirklich gelebten Werten über die Geschichten, die Menschen innerhalb und außerhalb der Organisation erzählen. Dieser narrative Ansatz gibt Praktiker:innen und Berater:innen wertvolle Werkzeuge an die Hand. In 5 sehr gut strukturierten Phasen skizziert er praxisnah und umfassend alle Schritte, die notwendig sind, um Werte im persönlichen und organisatorischen Kontext im wahrsten Sinne des Wortes erlebbar zu machen. Für Leser:innen, die sich einen schnellen Überblick verschaffen wollen, bieten anschauliche Grafiken eine schnelle Orientierung.

Ich wünsche allen, die dieses Buch in die Hand nehmen, eine inspirierende Lektüre. Lassen Sie sich zum Handeln anregen und nutzen Sie in der Verbindung von innerem und äußerem Prozess das Potenzial dieses Ansatzes für sich und Ihr Umfeld: Sich an den Werten zu orientieren, die Sie persönlich bewegen und die Sie mit anderen Menschen verbinden. Denn in dem Maße, in dem sich die Diskrepanz zwischen proklamierten und gelebten Werten verringert, kann sich unser Zynismus in Gestaltungskraft verwandeln.

Jens Hollmann

Herausgeber von „Anders wirtschaften“
Mentor für gelingende Transformation

Die Werte-Entwicklung

Die Methode der Werte-Entwicklung führt in fünf Schritten zum Ziel und liefert inspirierende und hilfreiche Werkzeuge zur systematischen Erkundung Eurer Unternehmensidentität.



Die Methode

Wie geht das?

Die Grundlagen der Methoden und Einblicke in die vielfältigen Anwendungsfelder – angefangen bei der Positionierung und Abgrenzung der eigenen Unternehmensmarke bis hin zur klaren Definition der Unternehmenskultur. Die Werte-Findung ist die Basis für alle Kommunikationsmaßnahmen und identifiziert Entwicklungspotenziale für eine wirkungsvolle Zusammenarbeit.



1. Prepare

Was wollen wir?

Los geht's mit der Sichtung des Status quo, denn die meisten Werte und Kernbedürfnisse in Unternehmen und Teams bestehen bereits unausgesprochen. Diese Phase nennen wir „Prepare“. Wir zeigen auf, wie diese vorhandenen Werte und Haltungen erkannt und sichtbar gemacht werden, um diese in den anschließenden Phasen zu fokussieren und konstruktiv mit ihnen weiter zu arbeiten.



2. Talk

Was können wir?

Im zweiten Schritt „Talk“ nähern wir uns auf der Basis des Status quo den real gelebten Werten weiter an und belegen diese mit tatsächlichen Erfahrungen von Kund:innen, Partner:innen, Mitarbeitenden und uns selbst. Wir stellen Methoden der Interaktion, Diskussion und gemeinsamer Auseinandersetzung mit erkannten Werten vor. Im Zentrum dieser Phase steht immer der Perspektivwechsel und die Erkenntnis, dass ein Wert mehr als ein Wort ist.



3. Play

Wer könnten wir sein?

In der Phase „Play“ beginnen wir mit der spielerischen Entwicklung neuer Ideen, die auf den vorher definierten Werten aufbauen. Es geht darum, im Diskurs Bilder der gemeinsamen Zukunft zu entwickeln und Werte lebendig werden zu lassen. Es wird offen in alle möglichen Richtungen gedacht und mit kreativen Methoden für überraschende wie auch überzeugende Ideen um die Ecke gedacht.



4. Create

Was können wir entwickeln?

Ideen sind das eine, nun gilt es, sie greifbar und umsetzbar zu machen. Wir stellen Methoden vor, die es ermöglichen, abstrakte Ideen und komplexe Sachverhalte in verständliche und umsetzbare Maßnahmen und Entwicklungsziele zu transferieren. Das Ziel der Phase „Create“ ist, Handlungsfelder zu identifizieren, welche die Wirksamkeit der Werte erlebbar machen.



5. Feel

Wie machen wir das erlebbar?

„Feel“ bedeutet, die Werte erlebbar zu machen. Hier besteht im Alltag häufig die größte Lücke und vieles versandet daher. Dem können wir mit den richtigen Schritten entgegen wirken. Es gilt einzelne Mitarbeitende, Teams und das gesamte Unternehmen zu integrieren und die Werte Teil des Arbeitsalltags werden zu lassen. Vom kleinen Schritt bis zum großen Wurf – es gibt viele Möglichkeiten, den Werten Raum zur Entfaltung zu geben.

Arbeitsmaterialien

Auf der Website werte-wirken.de stehen alle Materialien als PDF als Download zu Verfügung.

Unser Podcast ICH-WIR-ALLE

Unser Podcast bietet weitere Anregungen zu Selbst-, Team- und Werte-Entwicklung. ich-wir-alle.com

Unser Wie

inspirieren, überzeugen und erfreuen.

Unser Warum

Die Entfaltung der Potenziale und Werte unserer Mitarbeitenden und Auftraggebenden.

Unser Wofür

Die bewusste Entwicklung unserer Werte und inneren Haltung fördert eine gemeinsame Zukunft, in der unsere emotionale Weisheit besser wirken kann.

Einleitung

Die Methode

VON

Martin Permantier

„Im Grunde sind es doch die
Verbindungen mit Menschen,
die dem Leben seinen Wert geben.“

WILHELM VON HUMBOLDT

GELEHRTER, SCHRIFTSTELLER UND STAATSMANN

*22. JUNI 1767 – †18. APRIL 1835

Warum wir dieses Buch schreiben

Unsere Erfahrungen aus über 20 Jahren Beratung und Umsetzung von Strategie, Design und Kommunikation lassen sich so zusammenfassen: Unternehmen, in denen die Mitarbeitenden ihre Vision und ihre Werte formuliert und implementiert haben, profitieren von einer besseren Zusammenarbeit. Sie sind resilienter und innovativer und können selbstorganisierter arbeiten. In vielen Unternehmen sind Vision und Werte allerdings noch nie wirklich thematisiert worden. Damit liegt viel ungenutztes Potenzial brach. Dieses Buch will zeigen, wie der Einstieg in die Werte-Entwicklung gelingt und welchen Nutzen Werte stiften, die wirklich wirken.

Wenn wir in Unternehmen zu Gast sind und die Mitarbeitenden über ihr Unternehmen sprechen, erzählen sie eine Vielzahl von Geschichten, die ihre gelebten Werte und ihr „Wie“, „Warum“ und „Wofür“ implizit veranschaulichen. Es fehlt jedoch eine Bewusstheit über diese immanenten Werte und sie werden unterschiedlich interpretiert. In der externen Kommunikation werden die Werte meist gar nicht oder nur sehr oberflächlich kommuniziert.

Dieses Buch hilft Unternehmen, den Schatz der eigenen Werte sichtbar zu machen, ihnen Raum zu geben und ihre Wirkung gezielt zu nutzen. Die Definition der eigenen Werte unterstützt das externe Marketing, unverwechselbarer und authentischer zu werden und sie hilft zugleich, die Unternehmenskultur zu entwickeln. In diesem Buch erläutern wir unseren methodischen Ansatz, zeigen Beispiele aus unserer langjährigen Erfahrung und eröffnen so einen sehr pragmatischen Weg, Werte für die klare Positionierung der eigenen Unternehmensidentität zu nutzen.

Dieses Buch will Lust darauf machen, selbst aktiv zu werden und die Kraft der Werte für die eigene Organisation zu nutzen. Für eine zukunftsorientierte und lebenswerte Gesellschaft und Wirtschaft müssen wir ökologische, ökonomische und soziale Herausforderungen meistern. Der Umgang mit und die Transformation von Strukturen und Kommunikation sind entscheidend für die Wirksamkeit von Werten. Werte-Entwicklung ist ein Transformationsvorhaben, das tief in die Kultur hineinschaut. Werte sind keine Marketing-Deko, die man an einem Nachmittag auswählt. Richtig umgesetzt, verändert die Arbeit an und mit Werten unsere Kommunikation und unser Verhalten und dann – wirken Werte.

Wir wünschen viel Inspiration beim Lesen, reichlich Energie für die Umsetzung und freuen uns über Feedback. Denn wir verstehen uns als Teil einer Bewegung, die kollaborativ die Entwicklung von Unternehmen voranbringt.

Herzlich

Britta Korpas, Daniel Bischoff, Martin Permantier

werte-wirken.de

Unser Ansatz

Viele Ansätze der Wertefindung gehen den Weg der Semantik. In einem kleinen Führungskreis werden Wörter aus Listen ausgewählt und ihre Bedeutung auf einer abstrakten Ebene diskutiert. Am Ende werden 5–8 Werte ausgewählt und als neue Unternehmenswerte proklamiert. Anschließend macht sich nach und nach Enttäuschung breit, dass der Wirkungsgrad gering bis nicht nachweisbar bleibt. Wir gehen daher anders vor: Wir befragen die Mitglieder der Organisation nach den Werten, die sie erleben. Diese kennen nicht nur die Werte, sondern meist auch den nächsten Entwicklungsschritt, der notwendig ist, um sie zur Entfaltung zu bringen. Bei unserer Methode geht es also nicht um einzelne Worte, sondern um Wertebereiche, denen Mitarbeitende ihre erlebte Wirklichkeit zuordnen. So bilden nicht abstrakte Überlegungen das Wertefundament, sondern emotionale Referenzerlebnisse. Jede Organisation trägt ihre eigenen Fragen und Antworten in sich. Unsere Aufgabe ist es, diese methodisch freizulegen und systematisch nutzbar zu machen.

Marken mit Werten positionieren

Wenn wir eine Marke bewusst mit Werten positionieren wollen, sind drei zentrale Aspekte wesentlich. Werte lassen sich nur dann nachhaltig im Unternehmen implementieren und in der Außendarstellung eindeutig sichtbar machen, wenn wir diesen drei Aufgaben Raum und Zeit geben:

- » Gemeinsame Definition der eigenen Werte des Unternehmens.
- » Etablierung eines gelebten Wertebewusstseins im Unternehmen.
- » Kontinuierliche und konsequente Integration der Werte in die Außendarstellung und interne Kommunikation.



Abb. 1

Werte revolutionieren die Welt

Als Stille Revolution bezeichnete Ronald Inglehart im Jahre 1977 den durch einen sozioökonomischen Modernisierungsprozess bedingten Wandel von materialistischen zu postmaterialistischen Werten. Die Digitalisierung und die Bemühungen um mehr Nachhaltigkeiten beschleunigen diesen Wandel.

Was sind Werte?

Werte strukturieren das Erleben, Erkennen und Wollen. Sie bieten Orientierungsmaßstäbe für die Präferenz von Handlungen oder Dingen. Sie bilden Strukturen normativer Erwartungen, die durch gemeinsame Erfahrungen und kommunikative Zusammenarbeit gebildet werden. Entsprechend können sie durch bewusste gemeinsame Erfahrungen gestärkt werden.

Unsere Werte bilden sich aus verschiedenen Quellen, die sich gegenseitig beeinflussen und miteinander interagieren.

1. Der Typus mit dem wir geboren werden

(Wesensart, Neigungen, Talente ...)

2. Die Prägung unserer Persönlichkeit

(Elternhaus, Erziehung, kulturelle Herkunft ...)

3. Die Rolle, die wir in einer Organisation spielen

(Zielstellung, Kontext, Machtverhältnisse, Abhängigkeiten ...)

4. Die Aufgabe, die es zu bewältigen gilt

(Art der Herausforderung, Rahmenbedingungen)

5. Die Selbstentwicklung durch eigene innere Arbeit

(Bewusstheit über unsere eigenen Gedanken und Gefühle)

Werte sind eine zusätzliche Kraft

Werte sind einer der wichtigsten Bausteine für die Bildung und Positionierung der Identität eines Unternehmens und tragen wesentlich dazu bei, sich von anderen zu unterscheiden. Sie sind Ansichten, die von den meisten Mitgliedern einer Organisation geteilt werden und bestimmen, was als richtig, falsch oder wünschenswert angesehen wird. Sie bilden den kulturellen Kern und bestimmen die Rituale, die Kommunikation und die Ausrichtung einer Organisation. Die praktizierten Verhaltensmuster basieren auf diesem kulturellen Kern. Werte wirken, auch wenn sie nicht benannt werden. Umso wichtiger ist es, sich mit den Werten auseinanderzusetzen, die gemeinsam gelebt und gewünscht werden.

Lebensbejahende Werte dienen als emotionale Bezugspunkte zur Verbesserung der Kommunikation. Sie sind unser Kompass in unklaren Situationen. Werte sind Leuchttürme, auf die wir uns zubewegen. Sie sind wie eine zusätzliche unsichtbare Führungskraft, die uns hilft, uns gemeinsam zu entfalten.

85% der Probleme in Unternehmen sind kommunikativer Art.

85% der Probleme in Unternehmen können wir durch bessere Kommunikation lösen.

Gemeinsame Werte können die Kommunikation entscheidend verbessern.

Werte sind unser emotionales Korrektiv

Wir erkennen unsere Werte an den Kreuzungspunkten in unserem Leben. Wenn wir vor Entscheidungen mit widersprüchlichen Gefühlen konfrontiert sind, werden unsere Werte sichtbar und geben den Ausschlag.

Die wahrgenommene Werte entscheiden oft darüber, wo wir uns bewerben und ein Arbeitsverhältnis eingehen. Wertekonflikte sind jedoch auch oft ein Grund für die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses. Wir treten in Unternehmen ein, deren Werte wir teilen, und verlassen Führungskräfte, deren Verhalten nicht unseren Werten entspricht. Oder wir brechen Karrierewege ab, weil wir erkennen, dass wir Dinge mehr schätzen, die wir in der aktuellen Arbeitssituation aber nicht leben können. Zum Beispiel ein Profifußballer, noch keine 30 Jahre, der dem Druck des Leistungssports und der Welt der Konkurrenz entsagt und sich einer anderen Lebenswirklichkeit zuwendet. Auch wenn ihm dadurch ein hohes Einkommen entgeht. Sein Wert, in einer emotional sensibleren Umgebung leben zu wollen, zählt für ihn mehr als Status und hohes Einkommen.

Werte sind wie innere rote Linien, die uns in Kontakt mit unserem Gewissen bringen können. Das Gewissen als ethisch begründetes Bewusstsein ist die Instanz in uns, die uns über widersprüchliche Gefühle entscheiden lässt. Es wird als eine besondere Instanz im menschlichen Bewusstsein angesehen. Unser Gewissen bestimmt, wie wir urteilen sollen und zeigt an, ob eine Handlungsweise mit dem übereinstimmt, was wir als für uns selbst als richtig und stimmig ansehen. Werte-Entscheidungen schaffen Klarheit. Unsere Werte verbinden uns in dem Sinne mit unserem Selbst als Entscheidungsinstanz. Auf dieser Ebene der Selbstverbundenheit der Beteiligten können wir mit der Entwicklung von Werten eine gemeinsame emotionale Basis schaffen.

Was Werte für unser Unternehmen tun können

Werte helfen, eine Kultur zu schaffen, die intelligenter ist als die Mitarbeitenden und mitführt. Die Bewusstmachung von emotionalen Gemeinsamkeiten kann als Katalysator wirken. Werte geben Orientierung für die Entwicklung unserer Persönlichkeit, unseres Verhaltens, bei der Gestaltung von Strukturen und Prozessen und sie formen unsere Kultur. Alles greift ineinander. Werte sind mehr als ein Kulturthema, das „man mal in guten Zeiten machen kann“. Sie helfen uns auch, klarer zu kommunizieren und uns effektiver zu organisieren.

Bewusste Werte sind eine Entwicklungstür. Sie:

- » machen das „WIE“, „WARUM“ und „WOFÜR“ bewusst
- » formulieren ethische Zielvorstellungen
- » dienen der Orientierung
- » wirken als KPI des Herzens
- » entschärfen Spannungen und Konflikte
- » etablieren Gemeinsamkeiten
- » schaffen Vertrauen und Verbundenheit
- » geben der Kultur einen Richtungsimpuls
- » schaffen klare Außen- und Innendarstellung
- » ermöglichen mehr Selbstorganisation
- » machen Kommunikation bewusster
- » fördern reiferes Führungsverhalten

Werte wandeln sich

Es wird oft gesagt, dass die Werte einer Person weitgehend unveränderlich sind. Wir sehen dies differenzierter. Wir sind im beständigen Wechselspiel mit unserer Umwelt und auch deren Werte verändern sich.

Während es uns früher egal war, woher Elektrizität oder Lebensmittel kommen, sind viele Menschen heute sensibler geworden. Worte wie Nachhaltigkeit, Energiewende, Flugscham, Agilität, Selbstorganisation sind erst vor wenigen Jahren in unseren Wortschatz und damit in unser Bewusstsein gekommen. Insofern sind auch wir als Individuen vom Wandel der kulturellen Werte betroffen. Früher waren Menschen, die kein Fleisch essen exotisch, heute ernähren sich rund 9% der Bevölkerung in Deutschland vegetarisch und 1,3% vegan, Tendenz steigend. Betrachten wir das Thema Gleichberechtigung oder Diversity und seine Werte-Entwicklung in den letzten 100 Jahren, so sehen wir stetige Veränderungen, die auch bei vielen Individuen stattgefunden haben. Am Beispiel unserer Elterngeneration ist das gut erkennbar. In den meisten Fällen haben sich ihre Werte mehrfach verändert. Aus Untertanen wurden Demokrat:innen und aus gottesfürchtigen Gläubigen geistig offenere Menschen, die selbst denken. Ging es früher darum, traditionelle Werte zu übernehmen und sich entsprechend anzupassen, so ist es heute wichtiger, sich über die eigenen Gefühle und die damit verbundene Haltung bewusster zu sein.

Die himmlischen Tugenden sind kaum jemandem der jüngeren Generation präsent. Die preußischen Tugenden sind längst kein Maßstab mehr. Auch die vermeintlich typischen deutschen Werte sind kein allgemeingültiger gesellschaftlicher Maßstab mehr. Wir ringen heute mehr denn je um Werte. Sie sind nicht mehr kollektiv von äußeren Autoritäten vorgegeben, sondern wir definieren sie eigenbestimmt für uns selber. Deshalb ist es wichtig, dass Unternehmen ihre eigene Antwort darauf formulieren, für welche Werte sie stehen. Künftig könnten neue Werte kollektiv relevant werden, die dann auch unsere Unternehmenskulturen beeinflussen könnten.

Tugenden nach Plato

Weisheit, Tapferkeit, Besonnenheit, Gerechtigkeit

Die himmlischen Tugenden

Demut, Mildtätigkeit, Keuschheit, Geduld, Mäßigung,
Wohlwollen, Fleiß

Preußische Tugenden

Treue, Tapferkeit, Unterordnung, Mut, Selbstdisziplin, Gehorsam

Deutsche Tugenden

Höflichkeit, Pünktlichkeit, Fleiß, Ordnung, Toleranz, Gerechtigkeit

Tugenden einer möglichen Zukunft

Wahrhaftigkeit, Genderparität, Enkeltauglichkeit, Erdwohlsein,
Klimaerhalt, Multiperspektivität, Unternehmensdemokratie,
Zukunftsfühlung, ...

Wir geben den Werten ihre Bedeutung

Es ist gut, bei der Bezeichnung der eigenen Wertefelder neue, weniger benutzte Werte-Begriffe zu wählen, die assoziativ nicht vorbelastet sind. Wer Verantwortung, Qualität und Zuverlässigkeit als seine zentralen Werte definiert, kreiert wenig Markantes.

Dazu ein Beispiel: Ein Führungsteam definierte für sich den Wert „Führung“. Wir kennen den Begriff von „Einführung“ oder „auf Tuchfühlung gehen“. Außenstehenden erschließt sich der Begriff nicht ohne eine nähere Erklärung. Für dieses Team stand dieser Wert für Führung mit Gefühl. Sie hatten den Anspruch, ihre Entscheidungen gemeinsam zu durchfühlen. Wenn sie wichtige Entscheidungen trafen, stellten sie sich vor, wie es sich in der Zukunft anfühlen würde, wenn sie diese Richtung einschlagen würden. Sie konzentrierten sich nicht nur auf Zahlen, Daten und Fakten, sondern auch auf die innere Realität, die in ihnen entstehen würde. Sie erklärten das so: „Normalerweise sehen wir die Zukunft nur in äußeren Bildern. Wir stellen uns eine Villa vor und wie schön es ist, darin zu leben. Was wir nicht sehen ist, dass zu dem Lebensstil des Villenbesitzers viel mehr gehört. Hohe Kreditraten, ein gewisser Druck, hoher Ressourcenverbrauch, einen entsprechenden Lebensstandard, der auch gehalten werden muss, Unterhaltskosten, Versicherungen usw. Mit Führung gehen wir gemeinsam in unserer Vorstellung in eine gemeinsame Zukunft und versuchen möglichst viele unterschiedliche Perspektiven mitzudenken. Auf Basis der vielen Perspektiven sind unsere Entscheidungen viel klarer geworden. Wir sehen auch, dass jede Entscheidung für etwas, auch eine Entscheidung gegen etwas anderes ist und erkennen den Unschärfebereich.“ Dank des Wertes der „Führung“ hatte dieses Team ein klares gemeinsames Führungsverständnis, an dem sich alle orientieren konnten. Mit eigenen Wortschöpfungen und selteneren Wertebegriffen machen Bedeutungsüberlagerungen und Vorbehalte weniger Probleme.

Die Auswahl der Werte

Es wird oft empfohlen, zu Beginn eines Werteprozesses Werte-Listen zu lesen. Dabei sollen wir unserem Bauchgefühl folgen und die Werte markieren, denen wir zustimmen. Viele dieser Werte-Listen sind im Internet zugänglich. Eine dieser Listen enthält 1250 Substantive, Verben und Adjektive, die entweder Werte oder Synonyme dieser Begriffe sind (wertesysteme.de).

Dieses Vorgehen hat mehrere Nachteile. Zum einen werden so schnell sozial erwünschte Werte ausgewählt, von denen jede Person glaubt, dass sie eine hohe Akzeptanz haben oder annimmt, sie haben zu müssen. So schmücken sich viele Unternehmen mit dem Wert der Nachhaltigkeit und betonen die Bedeutung dieses Wertes für ihr Handeln. Fragen wir nach, ob sie denn auch ihren Strom nachhaltig aus erneuerbaren Energien beziehen, ist daran oft nicht gedacht worden. Die vier Aspekte der Nachhaltigkeit, sozial, ökonomisch, ökologisch und kulturell sind noch weniger bewusst und schon gar nicht in der Unternehmenskultur verankert. Einige dieser sozialen Erwünschtheiten sind gesellschaftlich bedingt, andere hängen von der Branche ab, in der ein Unternehmen tätig ist. Bei einer Recherche zu Werten von großen Anwaltskanzleien hatten über 60% der Kanzleien den Wert „Exzellenz“ für sich reklamiert. Hier schien die Inanspruchnahme dieses Wertes eher die Höhe der Stundensätze zu rechtfertigen.

Wir empfehlen daher, Werte-Listen anders zu verwenden. Diese Listen eignen sich hervorragend als mentale Lockerungsübung zur Auffrischung unseres Wertevokabulars. Wenn wir nur einzelne Wörter auswählen, entsteht meist Verwirrung, weil wir nicht wirklich wissen, was die andere Person damit verbindet. Die Lösung besteht darin, sich auf die gemeinsam gelebte Wirklichkeit zu beziehen. Erlebte Erfolgsgeschichten beschreiben echte emotionale Erfahrungen. In den Gelingensfaktoren dieser Erfolge finden wir die gelebten Werte. Die erlebte Wirklichkeit ist die Quelle für die Auswahl der Werte.