



# Gelebte Werte – Zukunft für Unternehmen

Nicole Truckenbrodt/  
Jürgen Ress

## Identität stiften und Zusammenhalt fördern

Werte sind mit der (Erfolgs-)Geschichte von Unternehmen untrennbar verbunden. Sie bilden den Kitt zwischen der Gesellschaft, den Markterwartungen und den Menschen – von der Geschäftsleitung bis zum Angestellten. Damit bieten sie das Potenzial, eine Firma tiefgreifend und nachhaltig zu verändern. Doch ihr Einfluss wird nur lebendig und die Philosophie tatsächlich gelebt, wenn die enorme Bedeutung der Werte auch gewürdigt wird. Im Folgenden wird der Blick auf das unglaublich vielfältige Potenzial der Werte gelenkt und anhand eines Praxisbeispiels werden Strategien für die Umsetzung vorgestellt.

### Einleitung

Sind Werte als Basis für das tägliche Arbeiten notwendig oder ein Luxus, um neben dem beruflichen Alltag zusätzlich Sinn zu stiften? In Zeiten der Finanz- und Wirtschaftskrise wurde bzw. wird der Begriff der Werte häufig verwendet, um den anscheinend verantwortungslos handelnden Managern Tugenden wie Nachhaltigkeit, Zuverlässigkeit und Vertrauen vor Augen zu führen. Damit gewann das Thema durch die politische und wirtschaftliche Situation deutlich an Brisanz. Doch eigentlich ist eine Wertediskussion keine Modeerscheinung oder Eintagsfliege, sondern

sollte die Basis wirtschaftlichen Handelns sein – in guten wie in schlechten Zeiten. Denn: Jedes Unternehmen unterliegt einem kontinuierlichen Veränderungsprozess und Werte spielen dabei eine herausragende Rolle. Sie halten ein Unternehmen insbesondere in turbulenten Zeiten zusammen.

Im Folgenden wird dargestellt, wie Werte ein Unternehmen mit Leben erfüllen können und wie die Werteentwicklung vorangetrieben werden kann. Neben der theoretischen Darstellung dient ein Beispiel aus der Praxis zur Anschauung. Hier

### Inhalt

- [Einleitung](#)
- [Werte – Vorteile statt Vorurteile](#)
- [Fallbeispiel: Werte im Rahmen von Unternehmensentwicklung](#)
- [Lessons learned: Werte steigern Wert](#)
- [Zusammenfassung/Summary](#)

wurden Werte als identitätsstiftendes Element erkannt und umgesetzt. Nach dem Motto »Werte schaffen Wert« konnten zahlreiche langfristig wirksame Veränderungen initiiert werden.

Werte – Vorteile statt Vorurteile

Was sind eigentlich Werte?

Werte sind Grundsätze, also Richtlinien oder Zielvorstellungen innerhalb einer Gruppe von Menschen, an denen diese Gruppe ihr Zusammenleben ausrichtet oder ausrichten will (Ethik). Der Begriff (das englische Wort »value«, deutsch »Wert«, kommt vom französischen Verb »valoir«, »wert sein«) drückt etwas darüber aus, dass die entsprechenden Vorstellungen und Ideen vom Zusammenleben als richtig und daher wertvoll angesehen werden.<sup>1</sup> Die in einer Gruppe entwickelten Werte bilden zusammen ihr Wertesystem. Über die Gemeinsamkeiten der Werteschnittmenge und in Abgrenzung zu anderen Wertegemeinschaften (relevante Umwelten) wird gleichzeitig Identität gestiftet (»wir« – im Gegensatz zu »den anderen«).

Werte stiften Identität

Unabhängig von ihrer Größe besitzt jede Gruppe ihr eigenes Wertesystem. Je nachdem, wie das jeweilige Verhalten zur Wertekultur der Gruppe passt, wird es positiv oder negativ sanktioniert.

Ob als Person oder als Gruppe von Personen in Form von Teams, Abteilungen, Bereichen und Unternehmen – Werte sind unabdingbar mit deren Identität verbunden. Damit sind Werte immer auch stark handlungsleitend – unabhängig davon, ob man sich ihrer bewusst ist oder nicht. Stetig beeinflussen Werte wechselseitig die Relationen von Ziel, Struktur und Verhalten innerhalb einer Organisation. Und Werte beeinflussen die Wechselbeziehungen der Or-

ganisation zu ihren relevanten Umwelten – also ihrer Außenwelt (Abb. 1).

Werte schaffen Zusammenhalt

Gruppenkohäsion steht im weitesten Sinne für den inneren Zusammenhalt einer Gruppe und stellt somit gleichzeitig ein Indiz für die wahrgenommene interpersonale Attraktivität einer Gruppe dar. Je größer die Schnittmenge der individuellen Werte mit den gelebten Werten innerhalb einer Gruppe ist, umso stärker ist auch die Gruppenkohäsion.

Nach Carron<sup>2</sup> entsteht Gruppenkohäsion aus der Wechselwirkung von sozialer Kohäsion und aufgabenbezogener Kohäsion jeweils in Bezug auf die Einigkeit der Gruppe einerseits und die Eingebundenheit des Einzelnen andererseits. Im Bereich der Sportpsychologie konnte eindeutig nachgewiesen werden, dass Mannschaften mit einer höheren Gruppenkohäsion erfolgreicher sind.

Wenn Unternehmen aufgrund ihrer gelebten Kernwerte eine Unternehmenskultur ausprägen, die von einer hohen Gruppenkohäsion gekennzeichnet ist, schaffen sie einzigartige Wettbewerbsvorteile gegenüber ihrer Konkurrenz. Neben geringen Fluktuations- und Krankheitsraten wirkt sich der durch gelebte Werte entstehende hohe Identifikationsgrad der Mitarbeiter mit dem Unternehmen positiv auf das Unternehmen aus, wie das nachfolgende Praxisbeispiel zeigt. Große Einsatzbereitschaft, Flexibilität oder das bedingungslose Zusammenhalten in schwierigen Zeiten, ergänzt um Integrität und Aufrichtigkeit – all das sind Eigenschaften, die manche Unternehmen erfolgreicher machen als andere. Solche Unternehmen sind es auch, die im War for Talents die Besten an sich ziehen und somit kontinuierlich weiter an ihrem Erfolgsweg arbeiten können.

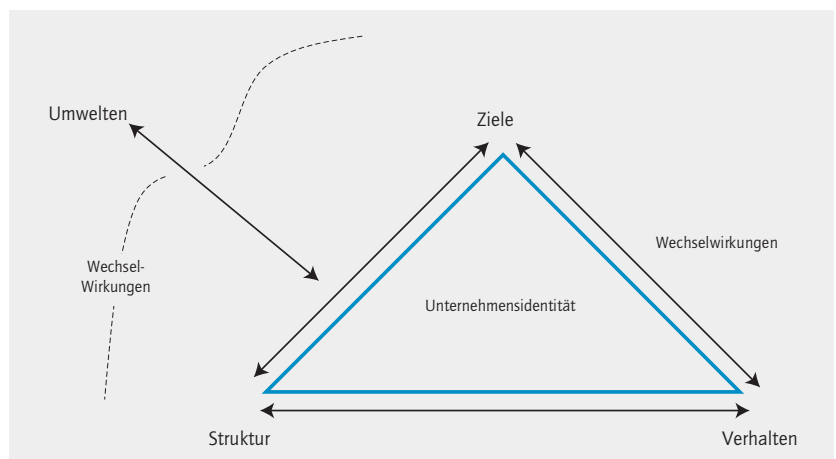
Auf dem Weg zu gelebten Werten in Unternehmen

Um in Unternehmen durch Werte eine hohe Gruppenkohäsion zu erreichen, müssen Corporate Identity, Unternehmensmarken, nach innen und außen propagierte und gelebte Werte sowie das gesellschaftliche Engagement des Unternehmens miteinander stimmig korrespondieren.

Orientierung gibt dabei das beobachtbare Verhalten, nicht etwa Versprechungen! Wenn die Mitarbeiter eine große Differenz zwischen Versprechen und gezeigtem Verhalten wahrnehmen, werden Werte wie Glaubwürdigkeit und Vertrauen nachhaltig geschädigt. Ohne adäquates Verhalten im Inneren des Unternehmens verlieren propagierte Werte von Imagebroschüren ihre Handlungs- und Orientierungsfunktion.

Wertearbeit, die allein auf das Erzielen einer opti-

Abb. 1 Unternehmensidentität



malen Außenwirkung abstellt, gefährdet Unternehmen in ihrem Kern – ggf. sogar mit existenziellen Folgen. Dies zeigen im Großen die in jüngster Vergangenheit bekannt gewordenen Betrugs- und Bespitzelungsaffären in DAX-Unternehmen. Aber auch im Kleinen wird schnell deutlich, welche Folgen eine Divergenz zwischen proklamierten und gelebten Werten haben kann. Für Mitarbeiter ist es beispielsweise wenig nachvollziehbar, wenn sie im Rahmen von verordneten Sparaktionen dazu angehalten werden, mit minimalen Budgets zu agieren, während sich gleichzeitig das Topmanagement – und das für alle beobachtbar – den von ihm selbst initiierten Sparzwängen entzieht. In solchen Fällen geht Glaubwürdigkeit äußerst schnell verloren.

Es geht also nicht um die Existenz von Werten (individuelle Werte sind ohnehin bei jedem Unternehmensmitglied vorhanden und leiten das Handeln), sondern um ihre glaubhafte Lebendigkeit im Unternehmen. Und dazu reicht es nicht, die Unternehmenswerte schriftlich zu kommunizieren oder interne Richtlinien für ethische Standards festzulegen, da ohne die Beteiligung aller eine Identifikation mit den Werten des Unternehmens nicht vollzogen wird. Auch Verhaltensregeln, Beurteilungs- und Anreizsysteme verfehlen ihre Wirkung, wenn sie nicht mit dem gewollt-gelebten Wertesystem in Einklang gebracht werden.

**Etablierung von Werten**

Je komplexer und ausdifferenzierter die Organisationsstrukturen sind, desto größer ist die Notwendigkeit, ein allgemeinverbindliches Wertesystem zu etablieren, das durch die Wertesysteme der unterschiedlichen Subkulturen getragen wird. Werte sind also sinnstiftender Kitt, der die relevanten Systemelemente im Innersten zusammenhält. Gleichzeitig sind sie kein statisches Konstrukt, sondern unterliegen einem ständigen Wandel (Gesellschaft, Unternehmen, individuelle Entwicklungsstufen).

Spätestens hier stoßen »klassische« Beratungsansätze an ihre Grenzen. Werte sind eben nicht einfach anweisbar. Diesem Umstand trägt die rollierende systemische Prozessberatung Rechnung: Unternehmen sind »lebende Systeme«, mit Eigenheiten, Eigenlogiken und Eigensinn, die sich in den gelebten Werten widerspiegeln. Systemische Beratung geht vom Paradigma der Co-Kreativen Wirklichkeitskonstruktion aus.<sup>3</sup> D. h., in Unternehmen herrscht ein stetes Ringen und Einigen um die gemeinsam kreierten Sinnkonstruktionen der in ihnen arbeitenden Individuen – und dies geschieht auf der Grundlage von Werten, den damit verbundenen Verhaltenserwartungen sowie den daraus resultierenden Orientierungsrichtlinien.

**Fallbeispiel: Werte im Rahmen von Unternehmensentwicklung**

**Ausgangslage**

Exponentielles Wachstum durch herausragenden Erfolg am Markt – das sind die Attribute, die unseren Kunden, ein renommiertes Unternehmen aus dem Finanzsektor, kennzeichnen. Nachdem das Unternehmen im Eiltempo verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen hatte, war es an einem Punkt angelangt, an dem es den vollzogenen Identitätswandel nicht mehr selbst bewältigen konnte.

Die Konsequenzen: Verschiedene Subidentitäten mit teilweise völlig unterschiedlichen Wertvorstellungen und Teamkulturen bildeten sich aus. Sie prallten regelmäßig in Form von Konflikten an den Schnittstellen aufeinander. Das Verhältnis zum Mutterunternehmen war über lange Zeit spannungsgeladen. Auch beim Markterfolg wurden erste negative Tendenzen erkennbar. Bei näherer Analyse des Systems zeigte sich, dass die Identität zu einem Großteil von Werten geprägt war, die kontraproduktiv zum Produkt, zur Außendarstellung und zum Bedarf am Markt standen. Der Auftrag an uns als externe Berater lautete, die Zusammenarbeit im Unternehmen und mit der Muttergesellschaft nachhaltig zu verbessern – nach dem Motto: »Werte schaffen Wert«.

**Schritt 1: Verständigung auf gelebte »Metawerte«**

Am Anfang sind ... die Werte. Und zwar die sogenannten Metawerte, auf die sich Auftraggeber und Berater verständigen und die sie als Basis ihrer Zusammenarbeit definieren (Abb. 2). Nur wenn im Kunden-Beratersystem diese Metawerte während des Projekts gelebt werden, hat Werteentwicklung im Unternehmen nach diesem Konzept eine reelle Chance. In diesem Fall waren die Werte Vertrauen, Ehrlichkeit, Offenheit und Lernbereitschaft als Metawerte handlungsleitend.

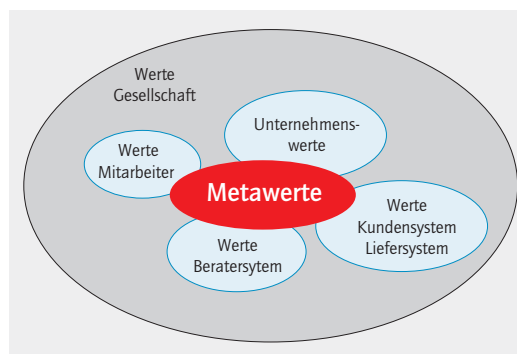


Abb. 2 Metawerte als Basis der Zusammenarbeit

Schritt 2: Erste Analyse zum Projektstart

Den Startpunkt für die rollierende Prozessbegleitung bildete die systemisch-fragmentarische Artefaktanalyse. Dabei wurde in hierarchieübergreifenden Workshops nach qualitativen Aussagen zu den Unternehmenswerten »gefahrenet«, die aus der Beobachtung von Unternehmensartefakten ermittelt werden konnten (z. B. Gestaltung des Eingangsbereichs, Symbole von Macht und Unternehmensgeschichte, Bilder und Texte von Unternehmensbroschüren).

Die Ergebnisse der Artefaktanalyse wurden dann verglichen mit dem Unternehmensleitbild, den Aussagen zu Werten im Rahmen der externen und internen Unternehmenskommunikation (z. B. von Image- und Produktbroschüren, Web-Auftritt, Präsentationen etc.), Geschichten aus dem Unternehmensalltag sowie Aussagen der Mitarbeiter zur Unternehmenskultur. Ergänzt wurde die Artefaktanalyse um konkrete Beobachtungen der externen Berater. Dieses Vorgehen ermöglicht ein neugieriges Erkunden und den gemeinsamen Dialog über die im Unternehmen existierende Wertelandskarte. Dadurch werden die im Unternehmen tatsächlich gelebten Werte identifiziert und gleichzeitig mögliche Diskrepanzen mit den proklamierten Werten aufgedeckt. Die handlungsleitenden Werte werden bewusst und gleichzeitig besprechbar.

Schritt 3: Design für eine rollierende systemische Prozessberatung

Die folgende Abbildung zeigt die konkrete Planung für gezielte Maßnahmen. Dieser Prozess ist rollierend-situativ sowie partizipativ angelegt, involviert

alle Mitarbeiter und sorgt damit für große Identifikation.

Das Interventionsdesign zu diesem Prozess legt den Fokus auf gelebte Werte im Wechselspiel von hehren Zielen und sich immer wieder ändernden Realitäten und Kontexten.

Schritt 4: Topmanagement-Dialoge

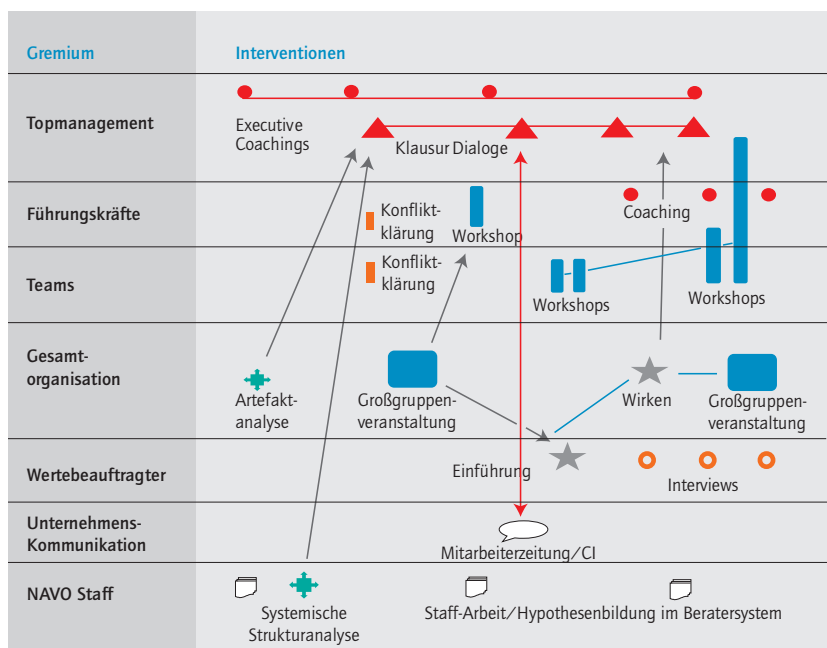
Im weiteren Prozessverlauf kamen deutliche Wertunterschiede zum Vorschein. Die Führungskräfte erkannten plötzlich die große Bandbreite von Interpretationsspielräumen, die Wertebegriffe bieten. Und es kam zu Konflikten – gerade aufgrund unterschiedlicher Werteinterpretationen. Im Rahmen der Topmanagement-Dialoge wurden sogenannte »Beobachtungen zweiter Ordnung« durchgeführt.<sup>4</sup>

Schritt 5: Strukturaufstellungen zeigen Subidentitäten

Mit diesem Perspektivwechsel wurden Konfliktmuster erkennbar, die aufzeigten, dass es in der Unternehmenskultur nicht nur bilaterale Konflikte gab, sondern auch ganze Abteilungen (Subsysteme) Probleme miteinander hatten. Es stellte sich heraus, dass ein aktueller Konflikt nur ein Symptom war, dessen Ursache tiefer lag. Über die Methode der systemischen Organisations-Strukturaufstellung<sup>5</sup> wurden die Beobachtungen und Hypothesen verifiziert. So konnte das Prozessdesign schnell und wirkungsvoll an die aktuelle Situation angepasst werden.

Dies wurde offensichtlich: Im Unternehmen gab es unterschiedliche Subidentitäten, denen eine gemeinsame Wertebasis fehlte. Jede Subkultur interpretierte die vorhandenen Unternehmenswerte – unbewusst – auf ihre Weise und richtete danach ihr »richtiges« Verhalten aus. Am Beispiel des Unternehmenswertes »Kundenorientierung« wird dies deutlich: Die einen interpretierten »Kundenorientierung« so, dass sie möglichst viele Kunden von den eigenen Produkten und Dienstleistungen überzeugen sollten. Sie wählten die Metapher des »Jägers«. Das Selbstverständnis einer anderen Subidentität war die eines »Gärtners«. Deren Vertreter richteten ihr Handeln auf die Pflege bestehender Kunden aus. Eine dritte Gruppe verstand sich eher als eine Art »Sommelier«, indem ihre Mitglieder vor allem die eigene fachliche Expertise fokussierten und sie in den Dienst des Kunden stellten. Dementsprechend unterschiedlich gestalteten alle drei Gruppen ihre Systembeziehungen: extern und intern. Dies führte immer wieder zu Konflikten, ohne dass man dem wirklichen Auslöser auf die Spur gekommen wäre.

Abb. 3 Interventionsdesign



**Schritt 6: Unterschiede fokussieren**

Hierarchieübergreifende Kommunikations-/Konfliktmanagement-Workshops und Konfliktklärungs-Coachings steigerten parallel zur Werteentwicklung die Fähigkeiten im Unternehmen, Konflikte gemeinsam auszutragen. Quick wins konnten umgehend geschaffen werden: Man ging dadurch Probleme proaktiv an, anstatt sie zu verschleppen. Dies eröffnete vielen Beteiligten ganz neue Perspektiven. Wurde die Sinnhaftigkeit der Maßnahmen anfangs noch von einigen bezweifelt, nahm ihre Akzeptanz durch die kleinen Erfolge und positiven Wirkungen schnell zu.

**Schritt 7: Kollektive Entwicklung**

Nach einer Topmanagement-Klausur wurden die gemeinsamen Werte in einer das gesamte Unternehmen einbeziehenden Großgruppenveranstaltung von drei Tagen Dauer Schritt für Schritt entwickelt. Es ging dabei grundsätzlich nicht darum, vermeintlich gleiche Werte gemeinsam »lieben« zu müssen/wollen – sondern darum, eine Grundlage der Zusammenarbeit, ein gemeinsames Verständnis von ihnen zu erschaffen, sie in den jeweiligen Kontext zu setzen und daraus Verhaltensabsprachen, Spielregeln und Sanktionen bei Nichtbeachten zu vereinbaren. Dabei ist das nicht selten mühsame Ringen um diese Absprachen wesentlich nachhaltiger und wirkungsvoller als eine scheinbar klare, eindeutige Einweg-Kommunikationsstrategie, die aufgrund der Interpretationsspielräume im Unternehmensalltag zu Missverständnissen, mangelndem Commitment und fehlendem Vertrauen führt (wie das Jäger-Gärtner-Sommelier Beispiel deutlich zeigt).

Zudem war folgende kollektive Erkenntnis für die gegenseitige Toleranz in der Unternehmenskultur essentiell: Auch wenn die Übereinstimmung von individuellen Werten mit Unternehmenswerten gut und hilfreich ist, zwingend notwendig ist sie nicht! Da jeder Mensch ganz individuell sein eigenes persönliches Wertemuster besitzt, existiert in jeder Gruppe, in jedem Team und natürlich auch in jedem Unternehmen eine bestimmte Bandbreite von Werthaltungen. Dieses gewisse Maß an Unterschiedlichkeit ist wichtig – erzeugt es doch produktive Reibungspunkte und Kreativität und gewährleistet dadurch die Lebendigkeit und nötige Veränderungsfähigkeit des Systems.

**Theorieexkurs: Werte ohne Absolutheitsanspruch**

Da Werte so eine starke Orientierungsfunktion besitzen und uns auf Schritt und Tritt begleiten, wird ihre Gültigkeit häufig mit einem Absolutheitsanspruch belegt. Besonders hilfreich hat sich deshalb für den

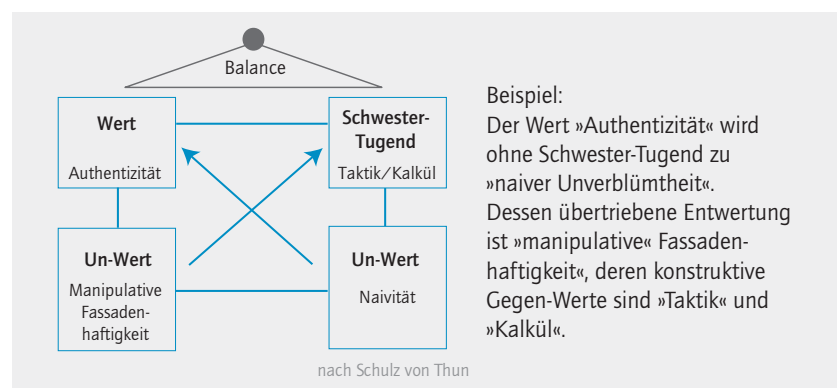
Wertediskurs im Unternehmen das Modell des Wertequadrats von Schulz von Thun<sup>6</sup> erwiesen. Im Wertequadrat verklammern sich vier zusammenhängende Werte und präzisieren sich dadurch gegenseitig. Die Ausbalancierung jedes Wertes durch einen Gegenwert schafft den benötigten Realitätsbezug. In ausgewogener Spannung wird für jeden Wert seine positive »Schwestertugend« herausgearbeitet. Dadurch kann von Anfang an vermieden werden, die Bodenhaftung zu verlieren oder einen Wert dogmatisch zu verherrlichen. Eine wichtige Erkenntnis aus der Arbeit mit dem Wertequadrat ist, dass niemand »den falschen Wert« lebt, damit vermeintlich »falsch« ist und deshalb korrigiert werden muss. Stattdessen geht es darum, jeden vorhandenen Wert (auch »Unwerte«) zu würdigen, und durch das Einführen von Schwesterntugenden und Entwicklungsrichtungen konstruktiv auszubalancieren!

**Schritt 8: Wertequadrat in der Praxis**

Als alle individuellen Werte mit den gemeinsam erarbeiteten Werten für die optimale Zusammenarbeit und den Unternehmenswerten abgestimmt waren, wurden sie (wie oben beschrieben) in sogenannten Werteinseln jeweils in gemeinsamen Diskursen und Dialogen durch das Wertequadrat geschickt und auf konkretes Verhalten in den Alltagssituationen hin operationalisiert und überprüft. Nun konnten tatsächliche Reibungspunkte, Konflikte und Themen bedenkenlos angesprochen werden.

Je nach Thema und Betroffenheit wurden in einem nachfolgenden Prozess extern moderierte Settings geschaffen: Individuelle Zweiergesprächs-Spaziergänge, Teamcoachings, Führungs- und Schnittstellenoptimierungs-Workshops zwischen Abteilungen schufen ein Klima des Zusammenhalts und des gegenseitigen Verständnisses. Durch die für die Beteiligten schnell wirksamen Konfliktlösungen verbesserte sich innerhalb weniger Wochen die Stimmung. Die Effizienz der gelebten Kommunikationsprozesse nahm sprunghaft zu. Das Fundament für eine starke Kohäsion in der Unternehmenskultur war geschaffen.

Abb. 4 Wertequadrat



## Schritt 9: Nachhaltigkeit durch Konsequenz

Nach der operativen »Bewährungsphase« war die Zeit gekommen, die gemeinschaftlich erarbeiteten, überprüften, erlebten, mit persönlichen Commitments (»kann ich dazu wirklich stehen?«) und Spielregeln belegten Werte weiter zu nutzen. Nun wurden die Unternehmenskommunikation und PR/Marketing involviert, um die gelebten Werte konsequent nach außen zu tragen. Damit war das Fundament zukünftiger Marketingbotschaften für Stakeholder und Kunden gelegt, respektive revitalisiert. Auch intern wurde (über) die Werte- und Kulturentwicklung in Mitarbeiterzeitungen kommuniziert.

Sobald vereinbarte Werte in den Hochglanzbrochüren für alle sichtbar werden, sind sie allgemein verbindlich. Daran muss sich jedes Unternehmensmitglied messen lassen. Besonders deutliche Reaktionen in Form von Enttäuschung sind vor allem dann beobachtbar, wenn jemand »gleicher ist als andere« und die vereinbarten Werte nicht lebt.

Aber wie kann und soll mit einem Verstoß gegen die vereinbarten Werte umgegangen werden? Dies kann nicht allgemeingültig beantwortet werden. Eines sollte allerdings vor allem den Führungskräften bewusst sein. Sie besitzen aufgrund ihrer Rolle eine besondere Vorbild- und Orientierungsfunktion und werden stets daran gemessen, welche Antworten sie geben. Ist es ihnen ernst mit dem Thema, müssen auch unbequeme Antworten gefunden werden. So gab es in einem konkreten Fall von »Wertemissbrauch« seitens der Führungskraft konsequent klares Durchgreifen in Form einer Abmahnung.

Die weiterführende Sensibilisierung für das Thema wurde durch den »Wertebeauftragten« im Unternehmen sichergestellt (gelebte Lernkultur). Gleich einem Hofnarren darf er Missstände im Umgang mit dem vereinbarten Wertesystem benennen. Er dient sowohl als Ansprechpartner für individuelle Anliegen als auch als hierarchieübergreifender Impulsgeber zum Hinterfragen von Alltagssituationen. Essentiell wichtig dabei ist: Für die Leistungsfähigkeit des Unternehmens und die Glaubwürdigkeit der Werte ist es nicht notwendig, dass sämtliche Wertdifferenzen aufgedeckt werden, sondern lediglich, dass im Fall eines Konflikts die entstehende Energie positiv für

die Weiterentwicklung des Unternehmens genutzt wird!

## Lessons learned: Werte steigern Wert

### Wertebekenntnisse ersetzen keine Basiskompetenzen

Durch das damals enorme Wachstum des Unternehmens entstanden neue Herausforderungen – vor allem im Hinblick auf die Führungsebenen. Die bestehende Führungsstruktur wurde erweitert, indem eine weitere Führungsebene eingezogen wurde. Die damit verbundenen Neu- und Umbesetzungen der Führungspositionen machen eine Befähigung der Führungskräfte notwendig. Sehr schnell wurde klar: Fehlende Basiskompetenzen in Kommunikation, Delegation und Führung können durch noch so gut gemeinte Wertebekenntnisse nicht ersetzt werden. Deshalb war die Befähigung relevanter Leistungsträger und Führungskräfte eine wichtige situative Notwendigkeit aufseiten der Personalentwicklung.

Ein weiteres Phänomen: Durch den großen Markterfolg, das schnelle Wachstum, hatten viele Leistungsträger mit Überlastung zu kämpfen. Durch den gelebten Wert »Ehrlichkeit« wurde der Ruf nach Work Life Balance laut. Auch dies wurde im Unternehmen und im Führungskreis offen diskutiert: Wie viel Entschleunigung ist in herausfordernden Zeiten gut, wann sollte sie stattfinden, und wie kann sie für Topleistungsträger optimal im Unternehmen eingesetzt werden? Kurzfristig enorm wirkungsvolle Coaching-Maßnahmen wurden für die Leistungsträger etabliert.

### Wertearbeit braucht Kontinuität

Einen äußerst positiven Beitrag zum Prozess liefern auch die in regelmäßigen Abständen stattfindenden Großgruppenveranstaltungen. Diese hatten das Ziel, über die wesentlichen Strategien, Leitideen und die Werteweiterentwicklung (top down – bottom up) Transparenz zu schaffen. Auch hier zeigte sich die positive Entwicklung der gelebten, wertorientierten Unternehmenskultur. Die gemeinsame Haltung ermöglichte es, konkrete Handlungsfelder schnell zu benennen und Reflexionszeit wertvoll zu nutzen, um die wesentlichen Stellschrauben und Innovationsfelder zu definieren.

Wertearbeit ist ein nachhaltiges Konzept, das kontinuierlicher Anstrengung mit langfristigen Fokus bedarf. Märkte wandeln sich, Firmen wandeln sich, Menschen wandeln sich – und auch Werte wandeln sich. Wertearbeit bedarf deshalb immer eines gewissen Maßes an Flexibilität und vor allem der Kontinuität.

Abb. 5 Loyalität – der Lohn nachhaltiger Wertearbeit



## Werte machen krisenfest

Eine werteorientierte Unternehmenskultur bewältigt grundsätzlich Krisen und krisenhafte Situationen besser. Auch hier bilden die Werte das tragende Fundament. Einzigartig: Als aufgrund der Wirtschaftskrise die Umsätze einbrachen, haben alle Mitarbeiter der Organisationseinheit von sich aus geschlossen auf 15 % ihres Bonus verzichtet. Übrigens als einzige in der ganzen Unternehmensgruppe! Dies sind offenkundige Indikatoren für ganzheitliches Bewusstsein, ausgeprägte Loyalität, großen Zusammenhalt und

starke Motivation. Jeder trägt seinen Teil zum großen Ganzen wie selbstverständlich bei – vom Vorstand bis zur Teamassistentin.

Die Investition in regelmäßige Wertearbeit zahlt sich in vielerlei Hinsicht aus. Sie schafft die Grundlagen für Wachstum, für den Erfolg in der Beziehungsgestaltung zum Kunden, für eine verbesserte interne Kommunikation sowie eine reibungslos funktionierende Zusammenarbeit. Und – Wertearbeit macht Unternehmen widerstandsfähiger. Gerade in Krisenzeiten ist das ein Wettbewerbsvorteil, den man gar nicht hoch genug bewerten kann.

### Zusammenfassung

Werte – das klingt für Unbedarfte nach einer kostenlosen Quelle ungeahnter Inspiration für Unternehmenswachstum und Mitarbeitermotivation. Doch dem ist nicht so: Gerade Werte bedürfen der Investition. Wertediskussionen betreffen das komplette Unternehmen und verändern die gelebte Firmenkultur. Märkte wandeln sich, Firmen wandeln sich, Menschen wandeln sich. Wertearbeit ist somit ein nachhaltiges Konzept, das kontinuierlicher Anstrengung mit langfristigen Fokus bedarf. Und das Ergebnis lässt sich sehen: Gerade in Krisenzeiten sind wert-volle Unternehmen wesentlich gestärkter und zielorientierter. Werte geben den nötigen Atem zum Innehalten und Durchhalten.

### Summary

Values – that sounds often like a free source of unexpected inspiration for more company growth and more employees' motivation. But – it's not as simple as that! Values – a fundamental part of the corporate intangible assets – need continuous investments. Discussions on values affect the whole company in their organizational behavior. Focusing on values is a sustainable concept for long term corporate success – especially in times of crisis.

### Anmerkungen

- 1 Ghadamis, H./Leimgruber, N./Kerbl, ./Krumpholz, T.: Fragmente zum Thema »Werte«, Werkstück im Rahmen des Neuwaldegger Curriculums 2004/2005, Wien 2005.
- 2 Carron, A. V./Hausenblas, H./Eys, M.: Group dynamics in sport, Morgantown/USA, 2005.
- 3 Schmid, B.: Organisationsberatung als Begegnung von Wirklichkeiten und Kulturen, Wiesloch, Schriften des Instituts für systemische Beratung, 2003.
- 4 Vgl. Luhmann, N.: Die Kunst der Gesellschaft, Frankfurt am Main, 5. Aufl., 1997.
- 5 Sparrer, I.: Systemische Strukturaufstellungen. Theorie und Praxis, Heidelberg, 2006.
- 6 Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 2, Reinbek bei Hamburg, 1989.



**Nicole Truckenbrodt**

Geschäftsführende Gesellschafterin von NAVO Consulting, Riederau am Ammersee.  
n.truckenbrodt@navoconsulting.de



**Jürgen Röss**

Geschäftsführender Partner von NAVO Consulting, Riederau am Ammersee.  
j.ross@navoconsulting.de

# Neuer Strategieansatz für das Corporate Management



Mit zahlreichen Fallbeispielen

Auf der Grundlage des St. Galler Corporate Management Modells identifizieren die Autoren die zentralen Instrumente, die in Mehr-Geschäftsunternehmen zur Wertsteigerung eingesetzt werden können.

Der integrierte und umfassende Ansatz wurde mehrere Jahre lang in Forschung und Praxis entwickelt und erprobt. Dabei werden zehn Wertsteigerungshebel aktiviert, die zusammen den normativen Rahmen, die Corporate Strategy und die internen Corporate Governance-Mechanismen bilden. Fallbeispiele illustrieren die optimale Umsetzung und vermitteln mögliche Lösungsansätze.

Müller-Stewens/Brauer

## **Corporate Strategy & Governance**

Wege zur nachhaltigen Wertsteigerung im diversifizierten Unternehmen

2009. 600 S., zahlr. Abb. Geb. € 49,95

ISBN 978-3-7910-2854-5

Privatadresse  Firmenadresse  (Bitte ankreuzen)

Name, Vorname

Firma

Straße, Hausnummer

PLZ, Ort

Datum, Unterschrift

6064

**Ja, ich bestelle** zzgl. Versandkosten



**Corporate Strategy & Governance**

ISBN 978-3-7910-2854-5 | € 49,95

Sie haben ein gesetzliches Widerrufsrecht gem. §§ 312d, 355 BGB.

Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft · Steuern · Recht GmbH  
Postfach 10 32 41, 70028 Stuttgart  
Amtsgericht Stuttgart HRB 24814

**SCHÄFFER  
POESCHEL**

Bitte bestellen Sie bei Ihrer Buchhandlung oder per Fax 08 00 / 7 77 77 70 (gebührenfrei) | [www.schaeffer-poeschel.de](http://www.schaeffer-poeschel.de)