

> NAVO Fallstudie  
Wertorientierte Unternehmensentwicklung



Exponentielles Wachstum durch herausragenden Erfolg am Markt – das sind die Attribute, die unseren Kunden kennzeichnen. Nachdem das Unternehmen im Eiltempo verschiedene organisationale Entwicklungsstufen durchlaufen hatte, war es an dem Punkt angelangt, an dem es den vollzogenen Identitätswandel nicht mehr alleine bewältigen konnte. Verschiedene Subidentitäten mit eigenen Wertvorstellungen und Teamkulturen prägten das Unternehmen. Die Konsequenzen: Spannungen und Konflikte an den internen Schnittstellen. Missverständnisse und unterschiedliche politische Interessen verschlechterten die Leistungsqualität. Erste negative Rückmeldungen seitens der Kunden wurden von der Unternehmensleitung als deutliches Warnsignal erkannt. Und als Impuls genutzt für einen mehrstufigen Entwicklungsprozess mit dem Ziel, eine gemeinsame Unternehmensidentität auf der Grundlage gelebter Werte zu schaffen.

### **Schritt 1**

#### proklamierte und gelebte Werte auf dem Prüfstand – Analyse typischer Organisationsmuster

Im Rahmen von Workshops und unterstützt durch bewährte systemische Analyseverfahren identifizierten ausgewählte Vertreter der Organisation die im Unternehmen existierende Landkarte der tatsächlich gelebten Werte. Unterschiedliche Auslegung / Interpretation dieser Werte wie auch Widersprüche zu den proklamierten Werten wurden auf diese Art und Weise schnell sichtbar.



## Schritt 2

### Topmanagement Dialoge

Die Workshops zur Werteanalyse lösten im Topmanagement eine Wertediskussion aus. Die Mitglieder der Unternehmensleitung erkannten, dass bereits auf ihrer Ebene einzelne Wertebegriffe zu einer Vielfalt von Interpretationsspielräumen führten und wie handlungsleitend gemeinsam getragene Unternehmenswerte sind.

## Schritt 3

### systemische Organisationsstrukturaufstellung

Mit Hilfe einer Organisationsstrukturaufstellung gelang es, einen konkreten Bezug zwischen den in der Organisation auftretenden Konflikten und der fehlenden gemeinsamen Wertebasis herzustellen. Gleichzeitig wurden konkrete Lösungsansätze mit der Methode der Organisationsstrukturaufstellung evaluiert.

## Schritt 4

### gezieltes Lösen von akuten Konflikten in Verbindung mit Kompetenzaufbau zur Konfliktprävention

Parallel zur Werteentwicklung wurde im Unternehmen hierarchie- und abteilungsübergreifend die Fähigkeit im Vermeiden und Lösen von Konflikten deutlich erhöht. Die für alle erkennbare positiven Ergebnisse, die aus der Kopplung von Wertearbeit und dem Entwickeln von tragfähigen Lösungen im Zusammenhang mit Konflikten entstanden, stärkte das Vertrauen und die Motivation in den Gesamtprozess.



## Schritt 5

### Großgruppenveranstaltung zur kollektiven Entwicklung der maßgeblichen Unternehmenswerte

Nach einer Klausur des Top Managements wurden die gemeinsamen Werte in einer das gesamte Unternehmen einbeziehenden Großgruppenveranstaltung entwickelt. Durch den intensiven Prozess von Diskussion und Aushandeln wurde ein gemeinsames Verständnis für die Unternehmenswerte geschaffen und somit die Grundlage für gelingende Zusammenarbeit.



## Empowering people in dynamic relations

NAVO Consulting ist die konsequent systemische Unternehmensberatung für Change Management und Organisationsentwicklung. Für uns ist jedes Unternehmen einzigartig. Darum geben wir keine vorgefertigten Antworten. Situations- und kontextbezogen entwickeln wir für jedes Anliegen die passenden Lösungen. Indem wir gemeinsam mit Ihnen die organisationalen Kräfte im System bündeln. Damit aus Strategie gewünschte Wirkung. Und aus Ergebnis Erfolg. Für die ganze Organisation. Für Teams. Für Einzelne.

Denn wir entwickeln den Erfolg unserer Kunden konsequent und nachhaltig. Darum haben sich schon Unternehmen wie W.L.Gore & Associates, Porsche, BMW, [Linde](#), UCB, Janssen Cilag, Metro, Alstom, Pro7, Rohde&Schwarz, H.C.Starck oder Ikea von Jürgen Röss und dem interdisziplinären NAVO Team bei Veränderungsprozessen begleiten lassen.

NAVO Consulting  
+49 89 649 647 8 – 0

Laufzorer Strasse 18 A  
info@navoconsulting.de

D – 82031 Grünwald  
www.navoconsulting.de

