

WERTE SCHAFFEN WERT

Jan Sass



Dr. Jan Sass

ist Partner und Mitgründer von Lautenbach Sass, einer auf Kommunikationsmanagement spezialisierten Unternehmensberatung in Frankfurt am Main. Er führt mit Prof. Dr. Lothar Rolke den Arbeitskreis „Kommunikationssteuerung und Wertschöpfung“ der Deutschen Public Relations Gesellschaft. Der promovierte Germanist hat langjährige Erfahrung als Berater in namhaften Kommunikationsagenturen; er leitet Praxisprojekte zur Steuerung und Effizienzbewertung der Kommunikation.

E-Mail: sass@lautenbachsass.de

1. Warum sind Werte ein Thema für Unternehmen?

Wenn wir als Personen auf eine bestimmte Art und Weise handeln, wenn wir Entscheidungen treffen und über das Verhalten anderer Menschen urteilen – dann folgen wir dem, was wir für richtig oder falsch halten. Mit anderen Worten: den persönlichen Werten, die allerdings nie nur „persönlich“ sind, weil in ihnen unsere Eltern mitsprechen, die Gesellschaft und das berufliche Umfeld. Werte reduzieren Komplexität, sie vereinfachen das Denken und lenken unser praktisches Handeln. Sie sind „in der sozialwissenschaftlichen Perspektive implizite oder explizite Auffassungen, die ein Individuum, eine Gruppe bzw. Organisation oder eine Gesellschaft von Wünschenswertem und Erstrebenswertem vertritt. Werte beeinflussen die Wahl möglicher Verhaltensweisen, Handlungsalternativen und -ziele. Sie prägen die Wahrnehmung der Umwelt, der Handlungsalternativen und -folgen und somit das Entscheidungshandeln“ (Mast 2013, S. 83).

Werte bestimmen nicht nur das Handeln von Individuen, sondern ganzer Organisationen. Mit der gestiegenen Bedeutung immaterieller Unternehmenswerte ist auch die Wertekultur als Faktor für den Unternehmenserfolg stärker ins Bewusstsein gerückt. So postuliert Glauner, „dass die Wertedynamik in Unternehmen entscheidenden Einfluss auf die langfristige Performanz des Unternehmens nimmt“ (Glauner 2013, S. 67). Glaubwürdigkeit als das Ergebnis gelebter Werte „entscheidet langfristig darüber, wie erfolgreich ein Unternehmen ist“ (Glauner 2013, S. 10).

Ein Blick auf verschiedene Untersuchungen unterstreicht die hohe Wirkung von Werten auf den Unternehmenserfolg. Welchen Einfluss die Wertekultur hat, untersuchten in einer Studie Guiso et al. Sie konnten belegen, dass integrires Managementverhalten eng mit der Produktivität und Profitabilität von Unternehmen korreliert. Integrität bedeutet hier nichts anderes, als dass man sein Handeln an Werten ausrichtet – auch zulasten eines schnellen Vorteils. Eine starke Unternehmenskultur löst demnach opportunistische Handlungsmaximen ab und stellt stattdessen Werte in den Mittelpunkt von Entscheidungsprozessen (Guiso et al. 2013, S. 3 ff.).

Mit dem Werteverständnis der deutschen Wirtschaft befasst sich seit 2005 die Wertekommission e.V. Im Mittelpunkt ihrer Befragungen und Studien, an denen jeweils mehrere hundert Führungskräfte aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen teilnehmen, steht die Entwicklung von Wertesystemen in den Unternehmen. Die Erhebungen zeigen, dass die zentralen Wertebegriffe wie Vertrauen und Integrität aus Sicht der Führungskräfte wenig veränderlich sind und sich nur in ihrem Rang verschieben (Wertekommission 2013, S. 10). Die Bedeutung von Werten für den Unternehmenserfolg wird inzwischen auch von Managern kaum noch bezweifelt – 85 % der befragten Führungskräfte teilen nach der aktuellen Studie der Wertekommission diese Einschätzung (Wertekommission 2013, S. 14). Als internen Effekt von Werten erkennen die Führungskräfte vor allem eine Stärkung der Mitarbeiterbindung (71 %). Eine ausgeprägte Wertekultur stellt einen Wettbewerbsfaktor dar. Denn Unternehmen mit starken Werten gelingt es nicht nur besser, ihre Mitarbeiter zu binden und zu motivieren – sie üben damit auch eine Faszination nach außen aus und ziehen qualifizierte Mitarbeiter an. Bei den externen Anspruchsgruppen nehmen

	Top-Werte (international)	Zahl der Nennungen	Anteil 2013	Anteil 2009	
1	Innovation	1465	33,7%	38,7%	Dominierende Werte
2	Qualität	1311	30,2%	39,7%	
3	Kundenzufriedenheit	1237	28,4%	25,5%	Hauptwerte
4	Integrität	871	20,0%	19,2%	
5	Umwelt	755	17,4%	17,6%	
6	Know-How	682	15,7%	17,2%	
7	Verantwortung	606	13,9%	15,3%	Starke Werte
8	Gemeinschaftsgeist	533	12,3%	12,9%	
9	Respekt	520	12,0%	11,3%	
10	Ehrgeiz	487	11,2%	7,3%	
11	Vertrauen	480	11,0%	9,0%	
12	Erfolg	473	10,9%	16,4%	
13	Gesellschaftliche Verantwortung	453	10,4%	8,4%	
14	Nachhaltigkeit	449	10,3%	17,2%	

Tab.: Werte-Ranking; Quelle: Wertekommission 2013

die Führungskräfte in erster Linie die Kundenbeziehungen als wertegetrieben wahr. 61 % stufen hier den Einfluss der Werte als sehr hoch ein. Die Bedeutung von Werten für die Reputationspflege wird von 85 % der Befragten als hoch bis sehr hoch bewertet. Dieser Befund unterstützt die These, dass Unternehmen mit einem starken Werteprofil auch bei ihrer „Licence to operate“ profitieren.

In einer anderen Studie hat das internationale PR-Agenturnetz ECCO 2013 in insgesamt dreizehn Ländern untersucht, welche Aussagen Unternehmen zu ihren Werten treffen. Dazu sind die Websites von über 4.000 Unternehmen im Hinblick auf ihre Wertevorstellungen analysiert worden. Die Website-Analyse zeigt, dass nahezu alle Unternehmen (98 %) ihre Werte thematisieren und als Ergebnis eines intensiven Diskussionsprozesses darstellen. An der Spitze der internationalen Werte-Skala stehen „Innovation“, „Qualität“ und „Kundenzufriedenheit“, gefolgt von „Integrität“ und „Umwelt“ (ECCO 2013, S. 4). Zusätzlich wurden in fünf Ländern (Deutschland, Frankreich, Großbritannien, Polen und Niederlande) jeweils 600 Arbeitnehmer befragt, welche Bedeutung sie Unternehmenswerten zumessen. Über 80 % der Arbeitnehmer glauben danach an die Nützlichkeit von Werten für Unternehmen, und etwa drei Viertel von ihnen geben sogar an, sich an den Werten ihres Unternehmens zu orientieren. Allerdings sind nur zwei Drittel der Befragten davon überzeugt, dass das eigene Top-Management sein eigenes Handeln auch danach ausrichtet (ECCO 2013, S. 7f.).

Werte allein führen indes nicht zum wirtschaftlichen Erfolg. Wenn die harten Faktoren wie Preis und Produktnutzen nicht stimmen, sind Werte kein Allheilmittel. Auf der Basis von 120 Tiefen-Interviews mit Verbrauchern in acht Ländern haben

Devinney et. al auf den Widerspruch zwischen behaupteten und realen Kaufmotiven verwiesen. Dabei stellen sie fest, dass Verbraucher eine ethische Unternehmenspraxis zwar wichtig finden, sich bei ihrem Kaufverhalten aber nicht von Ethik, sondern von Produktfunktionalitäten und Markenversprechen leiten lassen: „The emergence of a true ethical consumer base is a long way from being a reality“ (Devinney 2011, S. 2). Vergleichbar äußert sich Schönborn: „Bis heute bleibt Nachhaltigkeit ein Hygienefaktor. Was immer Nachhaltigkeit meint, sie ist ein sekundärer Faktor, der nur nach den überzeugenden Preis- und Qualitätsargumenten zieht“ (Schönborn 2009, S. 1). Dennoch macht sich ein durch glaubhafte Werte gespeister Vertrauensvorsprung insbesondere in Krisensituationen, bei Restrukturierungen oder strategischen Neuausrichtungen bezahlt. Sie sind nicht „nice to have“, sondern unverzichtbar für den langfristigen Markterfolg.

2. Welche Werte sind die richtigen?

Am Beginn eines Werteprozesses sollte eine Reflexion über die Funktion von Werten stehen. Grundsätzlich erfüllen Werte in Unternehmen vier Zwecke:

- sie schaffen Orientierung,
- sie fördern Identifikation,
- sie tragen Entscheidungen,
- und sie bilden Vertrauen aus.

Werte lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen, zu unterscheiden sind:

- Leistungswerte (Beispiele: Flexibilität, Qualität),
- Kommunikationswerte (Beispiele: Transparenz, Dialogbereitschaft),
- Kooperationswerte (Beispiele: Teamgeist, Partnerschaftlichkeit),
- und moralisch-ethische Werte (Beispiele: Fairness, Verantwortung).

Unternehmen wählen ihre Werte in der Praxis häufig aus verschiedenen Bereichen, um unterschiedliche Ansprüche abzudecken. Insofern bilden die gewählten Werte meist einen Kanon, in dem relevante Aussagen zur angestrebten Unternehmenskultur abgebildet sind. Ebert weist jedoch zu Recht darauf hin, dass es keinen Nullpunkt einer Wertekultur gibt: „In der Regel sind Wertvorstellungen, Orientierungsstrukturen und Verhaltensmuster in Organisationen und Unternehmen historisch gewachsen und eher implizit und unzureichend reflektiert verfügbar und kaum oder gar nicht auf eine strategische Positionierung des Unternehmens bezogen“ (Ebert 2014, S. 434). Welche Werte die „richtigen“ sind, hängt vom Unternehmen ab. Wichtig ist: Die Werte müssen zur Tätigkeit des Unternehmens passen, sie müssen mit seiner Strategie verzahnt werden und historisch

vermittelbar sein. Kreativität ist kein wirklich guter Wert, wenn man eine Versicherung ist. Und Tradition passt nicht zu einem IT-Startup.

Ohne Strategiebezug sieht das Management die Werte nicht als relevant an, sie bleiben in der Folge unverbindlich. Wenn ein Unternehmen zum Beispiel aber viel Innovationskraft benötigt, um sich auf dem Markt zu behaupten, dann gewinnen Werte wie Kreativität, Kritikfähigkeit oder Fehlertoleranz eine betriebswirtschaftliche Bedeutung, weil sie entscheidende Treiber für den Markterfolg sind. Bei Werten geht es nicht darum, dass man sie exklusiv hat. Wie die Studien zeigen, werden als Top-Werte in Organisationen immer wieder die Begriffe „Qualität“, „Innovation“, „Kundenzufriedenheit“ und „Partnerschaftlichkeit“ gewählt. Das ist in Ordnung, solange man nicht bei diesen abstrakten Begriffen stehen bleibt. So kann der Wert „Partnerschaftlichkeit“ für verschiedene Unternehmen ganz unterschiedliche Bedeutungen haben. Für einen Automobil-Konzern bedeutet das vielleicht herausragender Service und individuelle Beratung von Kunden. Für eine Anwaltskanzlei kann „Partnerschaftlichkeit“ dagegen kollegialer Umgang miteinander und die faire Verteilung von Aufgaben bedeuten.

Es gibt also die Herausforderung, die gewählten Werte klar und unmissverständlich zu beschreiben. Was steckt dahinter? Wie sind sie zu verstehen? Worauf darf man sich berufen? Wenn diese Fragen nicht beantwortet werden, bleiben die Werte bloßes Papier. Die Anzahl der definierten Werte ist darüber hinaus zu beschränken. Mehr als fünf Werte sollten es nicht sein, sonst droht Beliebigkeit.

3. Wie werden Werte in Organisationen entwickelt und umgesetzt?

Es gibt verschiedene Szenarien, um eine bewusste Wertekultur zu etablieren. Empfehlenswert ist meist ein Top-Down-Prozess, in dem die Werte zunächst vom Management mit Blick auf die Unternehmensstrategie definiert werden.

Die Commerzbank hatte bereits vor der Fusion mit der Dresdner Bank einen kontinuierlichen Werteprozess initiiert und darin besonderes Gewicht auf die Verankerung von Werten bei den Führungskräften gelegt. Ziel des Unternehmens war es, das Wertebewusstsein der Führungskräfte zusammen mit ihren sozialen Kompetenzen zu verbessern – denn ein werteorientiertes Verhalten fordert nicht nur eine Antwort auf das „Wohin?“, sondern auch auf das „Wie?“ (Gestmann 2009, S. 28). Mit der Übernahme der Dresdner Bank im Jahr 2008 wurden die kulturelle Integration und die Wertevermittlung durch Führungskräfte zu wichtigen Bausteinen der Change-Architektur. In „Big Picture Workshops“ diagnostizierten 260 Führungskräfte beider Unternehmen zunächst kulturelle Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede und legten anschließend die Ergebnisse dem Top-Management vor (Goldbeck 2010, S. 31 f.). Es folgten „Zu-

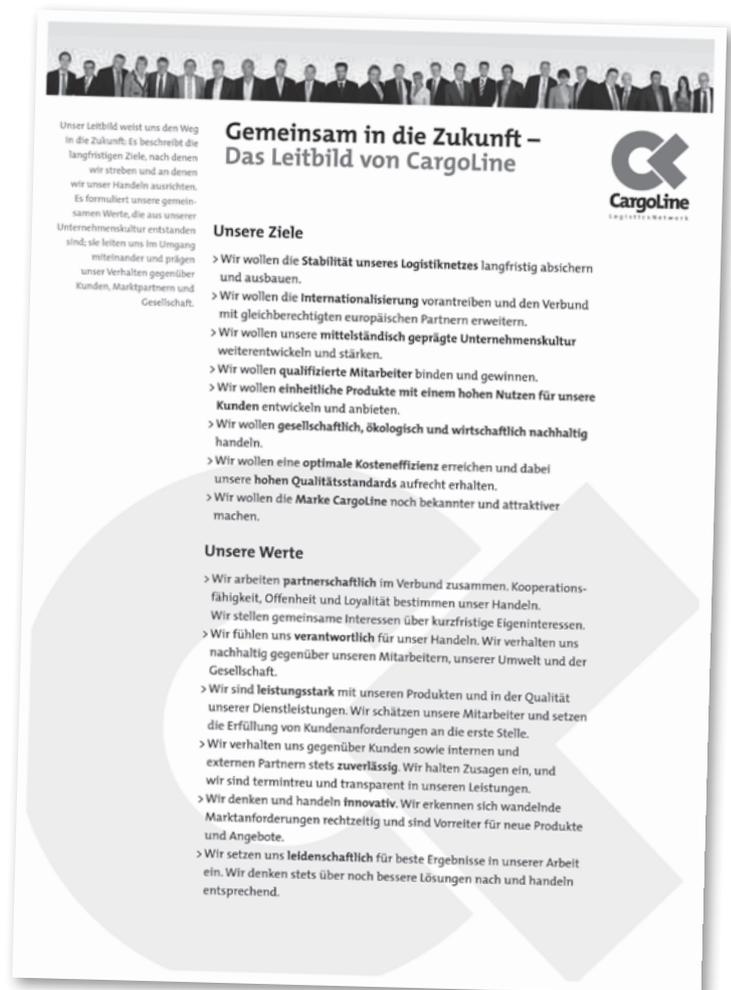


Abb.: Ziele und Werte von CargoLine

sammen Wachsen-Workshops“ mit über 300 Teilnehmern aus nachgelagerten Führungsebenen, die ebenfalls zur Entwicklung einer kulturellen Rahmgebung beitragen. Als Unternehmenswerte identifizierten Vorstand und Führungskräfte auf der Basis von Unternehmenshistorien und Stakeholdererwartungen „Integrität“, „Respekt/Partnerschaftlichkeit“, „Marktorientierung“, „Leistung“ und „Teamegeist“. Diese Werte wurden bewusst nicht weiter ausformuliert, sondern allen Mitarbeitern zur Diskussion gestellt.

Die weitere Auseinandersetzung mit den Werten fand an verschiedenen Standorten in über 2.300 Workshops mit einer Beteiligungsquote von 95 % der Mitarbeiter statt. Zusätzliche Workshops und Dialogformate dienten zur Integration und der Bewältigung kultureller Unterschiede. Darüber hinaus befragte die Commerzbank mit einem „Change Monitor“ in verschiedenen Wellen die Mitarbeiter bankweit zum Veränderungsprozess und zur Implementierung von Werten. In einer Erhebung vom September 2008 fühlten sich 84 % der Mitarbeiter, die bis zu diesem Zeitpunkt an einem Workshop teilgenommen hatten, „gut“ oder „sehr gut“ über den Werteprozess der Commerzbank informiert (ebd.).

Ein weiteres Beispiel, das von CargoLine, zeigt, dass Werteprozesse in kleineren Unternehmen auch mit deutlich geringeren Ressourcen umgesetzt werden können. CargoLine ist ein mittelständischer Speditionsverbund, der sich in den vergangenen Jahren sehr erfolgreich mit den Großen der Logistikbranche gemessen hat. Das beständige Wachstum des Verbunds schuf aber auch Probleme: Der ursprüngliche Zusammenhalt der Partnerunternehmen bröckelte, unterschiedliche Interessen hemmten Investitionen, Entscheidungsprozesse wurden mühsamer und der Umgangston untereinander rauer. Vor diesem Hintergrund entschloss sich die Geschäftsführung von CargoLine, mit Unterstützung der Kommunikationsberatung Lautenbach Sass einen Werteprozess zu initiieren – in der Hoffnung, damit den Zusammenhalt wieder zu stärken und allen Mitarbeitern Richtlinien für das alltägliche Handeln zu geben.

Im ersten Schritt wurden alle verfügbaren Branchenstudien ausgewertet und Interviews mit rund 20 Gesellschaftern des Logistikverbunds zu Zielen und existierenden Wertevorstellungen geführt. Parallel dazu erfolgte eine Befragung von Vertriebsleitern und Kunden zu den Themen Leistungsfähigkeit, Unternehmenskultur und Marktimage. Nach dieser Analysephase fand ein zweitägiges Strategiemeeting aller Gesellschafter statt. Die Branchen- und Meinungsdaten bildeten eine Diskussionsgrundlage, um gemeinsam den Kurs des Unternehmens neu zu bestimmen. Am ersten Tag stand die Überarbeitung von Zielen und Strategie auf der Agenda. Am zweiten Tag wurde schließlich über Werte geredet.

Der Zugang zur Wertediskussion erfolgte dabei nicht grau und nüchtern. Die Gesellschafter erprobten die Bedeutung von Werten in Rollenspielen zunächst an den Milieus von Rittern, Piraten und Mafia – inklusive der entsprechenden Verkleidungen. Im Anschluss richtete sich die Perspektive auf das Unternehmen: Welche Werte sind zielbezogen und glaubwürdig, aber auch herausfordernd? Mit dieser Maßgabe entstand eine Long List an Vorschlägen, aus denen dann die Werte „Partnerschaftlichkeit“, „Zuverlässigkeit“, „Leistungsstärke“, „Verantwortung“ und „Innovationskraft“ ausgewählt wurden. In der weiteren Diskussion haben die Gesellschafter diese Werte näher beschrieben, um das gemeinsame Verständnis zu vertiefen.

Die Mitarbeiter der Verbundunternehmen erhielten im Anschluss die Gelegenheit, die Werte in ihren Betrieben unmittelbar mit den jeweiligen Geschäftsführern und einem Vertreter des CargoLine-Beirats zu diskutieren. Für jeden Wert gab es vorproduzierte Karten, auf denen die Mitarbeiter ihre Kommentare, Bewertungen und Anregungen notieren konnten. Dabei waren drei Fragen zu beantworten: Wie wichtig ist der Wert? Was bedeutet er für den Speditionsverbund? Was ist noch zu tun, um den Wert zu erfüllen? Außerdem bestand die Möglichkeit, einen persönlichen Wert zu nennen und die Fragen auch darauf bezogen zu beantworten. Das Feedback wurde an 48 Standorten eingesammelt und bei der späteren Ausformulierung und Ge-

wichtung der Werte berücksichtigt. Für die Abgabe der Karten hat das Unternehmen – passend zu seiner Tätigkeit – ein LKW-Modell angefertigt, das als „Werte-Transporter“ von Betrieb zu Betrieb unterwegs war.

Insgesamt wurden knapp 3.000 Karten eingereicht: 98 % des Feedbacks war konstruktiv, beachtliche 79 % der Karten enthielten ausformulierte Kommentare. Ein solches Ergebnis ist nur erreichbar, wenn man sich dem Dialog stellt und glaubwürdig macht, dass Veränderungen in der Kultur wirklich gewollt sind. Nach Ende der Roadshow mit dem Werte-Transporter fand eine Partnerschaftsversammlung statt, in der die Manager das Feedback der Mitarbeiter diskutierten. Die Werte unterschrieben sie persönlich auf einem Plakat: Solch ein symbolisches Handeln gehört dazu, es verstärkt das Commitment der Führung und macht es nach innen sichtbarer.

In der Folge realisierte CargoLine ein breites Spektrum an Maßnahmen, die zur weiteren Aneignung der Werte durch die Mitarbeiter dienten. Ein Beispiel dafür waren Dialog-Maps, die in manchen Partnerunternehmen im Rahmen von Workshops eingesetzt wurden. Der Vorteil dieser interaktiv gestalteten Dialog-Maps lag darin, dass Ziele, Werte oder die Erwartungen interner und externer Kunden auf die Situation einzelner Teams abgebildet werden konnten. Zugleich waren diese Ergebnisse aus den Mitarbeiter-Workshops ein weiterer Anlass für das Management, um mit den Teams über ihre Haltungen und Vorschläge zur Umsetzung von Zielen und Werten zu sprechen.

4. Welche Erfolgsfaktoren gibt es für Werteprozesse?

Indem Werte das Verhalten lenken, sind sie auch die Grundlage für das Erreichen strategischer Unternehmensziele. Für ihre Entwicklung und Verankerung im Unternehmen lassen sich einige Erfolgsfaktoren aufzählen:

Der erste Erfolgsfaktor besteht in einem klar strukturierten Prozess. Es sollte zunächst eine Bestandsaufnahme von Unternehmenssituation und Unternehmenszielen geben. Auf dieser Basis sind die Anforderungen und Erwartungen an den Werteprozess zu klären. Vor der Festlegung von Werten ist es zudem sinnvoll, in strukturierten Einzelgesprächen mit dem Management über Herausforderungen des Unternehmens sowie über Ist- und Soll-Werte zu sprechen. So können mögliche Unstimmigkeiten früh erkannt werden. Nach der Verabschiedung von Werten muss die interne Vermittlung im Mittelpunkt stehen. Besonders wichtig ist es, dass die Werte in geeigneter Weise visualisiert werden und es geeignete Feedback-Angebote für die Mitarbeiter gibt. Das können zum Beispiel Dialog-Maps oder Führungskräfte-Events sein.

Der zweite Erfolgsfaktor liegt in einer aktiven Teilnahme und Sichtbarkeit des Top-Managements. Es gilt der Grundsatz: Werte werden durch Menschen vermittelt, nicht durch Broschüren

LITERATUR

Devinney, T., Auger, P., Eckhardt, G. M. (2011): Values vs. Value, *strategy+business*, Nr. 62, p. 1–3.

Ebert, H. (2014): Organisationskultur und Verhaltensstile von Unternehmen: Einflussgrößen für die Kommunikationsstrategie, in: Piwinger, M., Zerfaß, A. (Hrsg.), *Handbuch Unternehmenskommunikation*, Wiesbaden, S. 431–448.

ECCO (Hrsg.) (2013): Unternehmenswerte – hohle Phrasen oder gelebte Realität? Die wichtigsten Ergebnisse des „International Index of Corporate Values 2013“, http://www.ecco-network.de/resources/Corporate_Values/Kurzbericht_Deutschland.pdf, Abruf 05.03.2014.

Gestmann, M. (2009): Im Alltag die Werte leben, in: *personalmagazin*, Nr. 06/09, S. 28–30.

Glauner, F. (2013): CSR und Wertecockpits. Mess- und Steuerungssysteme der Unternehmenskultur, Berlin/Heidelberg.

Goldbeck, M. (2010): Kommunikation in Veränderungsprozessen – das Beispiel Commerzbank, Präsentation K2-Fachtagung Interne Kommunikation im Umbruch, Köln.

Guiso, L., Sapienza, P., Zingales, L. (2013): The Value of Corporate Culture, http://faculty.chicagobooth.edu/luigi.zingales/papers/research/The_Value_of_Corporate_Culture.pdf, Abruf 14.03.2014.

Mast, C. (2013): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden, 5. Aufl., München und Konstanz.

Schönborn, G. (2009): Werteorientierte Kommunikation. Moral ist kein Hygienefaktor, in: Bentele, G., Piwinger, M., Schönborn, G. (Hrsg.), *Handbuch Kommunikationsmanagement* 02/09, Beitrag 1.41, S. 1–18.

Wertekommission (Hrsg.) (2013): Führungskräftebefragung 2013. http://www.wertekommission.de/content/pdf/studien/Fuehrungskraeftebefragung_2013.pdf, Abruf 04.04.2014.

oder Plakate. Und da steht das Top-Management unter besonderer Beobachtung der Mitarbeiter. Schon kleine Verfehlungen oder Vermeidungen im Verhalten können die Glaubwürdigkeit von Werten beschädigen – deshalb ist in einem Werteprozess besondere Sensibilität angebracht. Wenn Offenheit und Dialogbereitschaft als Werte gesetzt sind, muss sich auch ein Vorstand der internen Kritik stellen.

Der dritte Erfolgsfaktor ist das Commitment der zweiten Führungsebene. Wenn direkte Vorgesetzte die Werte ihres Unternehmens nicht vorleben und sich nicht sichtbar dafür einsetzen, bleiben sie für Mitarbeiter ohne Bedeutung. Mehr noch: Es wird Schaden angerichtet, weil das Verhalten den Werten offen widerspricht.

Der vierte Erfolgsfaktor ist das Prinzip Nachhaltigkeit. Man muss sich klar machen: Werte im Alltag umzusetzen, ist eine dauerhafte Aufgabe. Es braucht Jahre, bis Werte so stark verankert sind, dass sie das Handeln der Mitarbeiter bestimmen. Werte müssen lebendig sein und stetig im Bewusstsein gehalten werden. Es gilt daher, immer wieder neue Anlässe für die Wertekommunikation zu schaffen, die Werte an Beispielen zu verdeutlichen und Belege für ihre Gültigkeit im Unternehmen zu finden.

Der fünfte Erfolgsfaktor besteht in einer breiten Beteiligung der Mitarbeiter. Denn Werte sind nur in das Alltagshandeln zu überführen, wenn es Angebote und Raum zur Auseinandersetzung mit ihnen gibt. Werte fangen dann zu leben an, wenn sie konkret werden. Und konkret können sie erst werden, wenn sie auf den Bereich und die Aufgaben des jeweiligen Mitarbeiters bezogen sind. Das erfordert von den Führungskräften viel Dialogbereitschaft und Geduld.

Im Gespräch über Werte ist ein offenes und kreatives Klima notwendig. Nur so ist das „Mich-hat-keiner-gefragt-also-geht-es-mich-auch-nichts-an“-Syndrom zu vermeiden. In diesem Dialog sollte es nicht um ein Vorschreiben der Werte, sondern um den Austausch darüber gehen. Was können sie bedeuten? Was sollten sie bedeuten? Vielleicht gibt es differenzierte und nach Unternehmensfunktionen akzentuierte Auslegungen der Werte. Das muss man festhalten und im Gespräch ausbalancieren.

Werteprozesse können in einem großen oder eher überschaubaren Rahmen gestaltet werden. Vielleicht haben mittelständische Unternehmen sogar eine größere Chance, ihr Handeln nach strategischen Werten auszurichten und davon Wettbewerbsvorteile zu erzielen, weil sie sich durch flachere Hierarchien auszeichnen und mittelständische Unternehmerpersönlichkeiten mit ihrem Verhalten die Kultur stark prägen. Über das Schicksal von Werten in Unternehmen entscheiden am Ende das Engagement der Führungskräfte, die Involvierung der Mitarbeiter sowie der Wille zur konkreten und nachhaltigen Umsetzung auf der Grundlage eines strategisch geplanten Kommunikationsprozesses.