

# Werte im Unternehmen entwickeln mit KOWEX

Prof. Götz Piwinger

Es wird viel über Werte gesprochen. In unserem Beitrag "[Optimierung Ihres Employer Branding](#)" habe ich bereits über die wirtschaftlichen Auswirkungen von gelebten Werte gesprochen. Wenn wir über Werte-Entwicklung im Unternehmen sprechen, müssen wir uns zunächst darüber im Klaren sein, wie Werte definiert werden.

Man kann niemanden zwingen, bestimmte Werte zu haben und man kann Werte auch nicht vermitteln. Jürgen Rekus schreibt: „Mit Hilfe von Werten ordnen wir die Welt für uns selbst, d. h. wir weisen den vielfältigen Erfahrungen und Erlebnissen, Eindrücken und Empfindungen, Einsichten und Erkenntnissen, die wir von der Welt gewinnen, einen Wert, eine Bedeutung für uns zu“ (Rekus 2008, 9). Werte bewegen sich zwischen Normen und Prinzipien.

Bei der Installation eines Wertemanagements im Unternehmen verfolgen wir natürlich die Ziele, die dabei helfen, das Unternehmen auch in den nächsten Jahren erfolgreich am Markt zu positionieren. Deshalb braucht ein Unternehmen zielgerichtete Werte. Das Problem dabei ist, dass man diese Werte nicht einfach am "grünen Tisch" definieren kann, weil man sonst eine vorgefasste Form über die Teams und die Mitarbeiter pressen würde. Das funktioniert nicht, denn gelebte Werte müssen in den Menschen verinnerlicht sein. Werte sind etwas hochgradig Individuelles. Im zwischenmenschlichen Bereich erkennen wir die Werte eines Mitmenschen spätestens dann, wenn diese derart gereizt werden, dass Empörung entsteht. Genau dann erkennt man die Werte an deren Verletzung. Das zeigt uns, dass Werte "in Fleisch und Blut" übergehen müssen. Wie kann man dies im Unternehmen erreichen?

**Werte sind etwas, was entwickelt werden kann.**

**Werte** aktivieren das Handeln. Sie sind die Motivation unseres Handelns. Werte sind Erfahrung.

**Normen** begrenzen, sie disziplinieren

**Prinzipien** sind die Vorstufe von Werten, deren praktische Anwendung sie zu Werten werden lässt

Mit der Frage: "**Wie kultiviere ich die Freiheit bei dem Zwange?**" formulierte Immanuel Kant DIE pädagogische Grundautonomie.

Es geht also um die Vereinbarkeit persönlicher Werte mit den Leitwerten des Unternehmens. Um diese zu erreichen, bietet KOWEX® einen klaren Prozess, der auf diesen wissenschaftlichen Erkenntnissen beruht.

Im ersten Schritt entwickelt das Unternehmen einen Werte-Raum mit beispielsweise 16 Werten, die vier Wertecenter repräsentieren sollten, beispielsweise so:

- **Genusswerte**

Gesundheit  
Bildung  
Kreativität  
Freunde

- **Soziale/kommunikative Werte**

Freiheit  
Norm- und Gesetzestreue  
Gemeinschaft  
Influence

- **Ethisch-moralische Werte**

Familie  
Verantwortung  
Achtsamkeit  
Respekt

- **Nutzenwerte**

Sicherheit  
Belohnung  
Lebensstandard  
Gemeinnutz

Nun ordnen wir jedem Werte vier Wertebeispiele zu, die zur Formulierung der Interviews dienen werden, beispielsweise ein Wertebeispiel zum Thema Bildung:

- **Es ist ihnen wichtig, dass sie sich aus eigenem Antrieb entwickeln können**

**Bewerten Sie auf einer Skala von 1 - 10**

Die Ausgewogenheit der Wertecenter ist wichtig für eine ganzheitliche Entwicklung. Nachdem sie den Werteraum für ihr Unternehmen entwickelt haben, wird dieser für alle Ebenen unverändert beibehalten: Organisation - Teams - Personen. Ab hier unterscheiden wir nur noch die Ausprägungen der jeweiligen Werte. Nun geht es darum herauszufinden, wie es sich mit den Werten im Unternehmen verhält. Mit KOWEX® können sie nun ein 90-360 Grad Feedback einholen. Nehmen wir wieder ein Beispiel, dass vor dem Dieselskandal geholfen hätte:

Wert: Norm- und Gesetzestreue

Frage 1: Wie gut glauben Sie, hält sich unser Unternehmen derzeit an Norm und Gesetz?

Frage 2: Wie müsste sich unser Unternehmen idealerweise an Norm und Gesetz halten, um in Zukunft noch erfolgreicher zu sein?

Aus diesen beiden Antworten erkennen nun einen Korridor zwischen IST-Zustand und IDEAL-Zustand aus individueller Sicht, d.h. aus den individuellen Wertevorstellungen. Wenn wir nun die Antworten von beispielsweise 1.000 Beschäftigten übereinanderlegen - genau das tut KOWEX® - erhalten wir ein schonungslos offenes Bild über die Wertewahrnehmung im Unternehmen! Daraus leitet nun ein Arbeitsteam die Sollwerte für die Organisation ab. Aus diesen Sollwerten werden die 3-5 wichtigsten definiert und als Leitwerte in einer Unternehmensmission formuliert. Außerdem finden die Leitwerte bei jedem Feedback der nächsten Ebenen "Team" und "Person" Berücksichtigung. Es gilt also das Top-Down Prinzip. Dieser Prozess wird nun auch auf der Teamebene durchgeführt. Auf Individualebene muss dann das Kant'sche Prinzip in die Tat umgesetzt werden, indem sowohl die Leitwerte, als auch die persönlichen Werte dergestalt in die persönliche Werte-Entwicklung eingebaut werden, als dass diese sich in praktischen Übungsprojekten mit relevanter Emotionerfahrung widerspiegeln. Die Entwicklungsprojekte werden in der Regel im Rahmen der Kompetenzbildung in Zusammenarbeit des Mitarbeiters mit der Führungskraft oder mit dem team ausgewählt oder gestaltet. Idealerweise sind echte Praxisprojekte zu bevorzugen, möglich sind aber auch gute Simulationen ( Flugsimulator -> Absturzgefahr). Innerhalb eines Teams kann in den einzelnen Rollen zu völlig unterschiedlichen Wertausprägungen kommen.

Dieser Prozess sollte regelmäßig auf allen Ebenen nach festen Werte-Ritualen als alltäglicher Workflow im Unternehmen stattfinden, um aktuellen Anforderungen mit dem Wertethema abzugleichen.