



## Genau, detailverliebt und gründlich

Wie leben Sie Werte aus dem Unternehmensleitbild? – Werte aus dem Unternehmensleitbild gelten übergreifend für alle Abteilungen. Ausgelebt und umgesetzt ergeben sie die Unternehmenskultur. Manchmal werden Werte jedoch übertrieben ausgelegt, und es entstehen daraus Konflikte.

### ■ Von Angela Taverna

#### Wenn Werte leiten

Werte aus Unternehmensleitbildern lassen sich meist reproduzieren. Wachstum, Kundenfokus, Perfektion, Innovation, Sicherheit, Entwicklung, Tradition, Partnerschaft, um einige zu nennen. Aus diesen Werten heraus entwickelt sich eine eigene Lesart; ausgelegt werden Werte in jeder Abteilung anders. Und aus den gelebten Werten entsteht eine eigene und einzigartige Kultur.

Über Handlungen und Verhalten in den Abteilungen werden Werte sichtbar gemacht. In der Folge wird der Wert «Perfektion» für verschiedene Abteilungen anhand des Wertequadrats nach Nicolai Hartmann (1926) ausgelegt. Anhand dieses Modells wird schnell sichtbar, warum ein Wert so oder so ausgelegt werden kann und weshalb die Auslegung des Werts zu Konflikten führen kann.

#### Wenn Werte wiegen

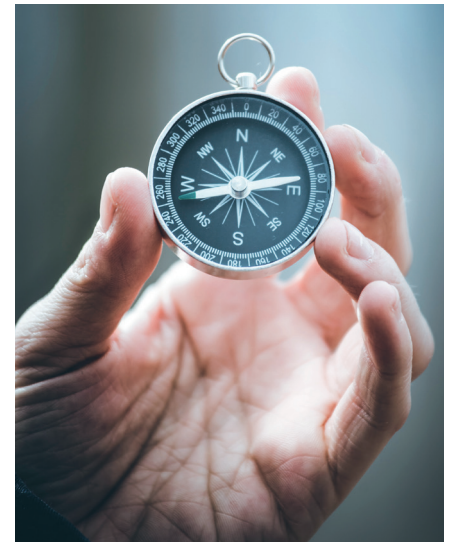
Aus den Studien von Nicolai Hartmann und später dann Paul Helwig entstand das heutige Modell des **Werte- und Entwicklungsquadranten**. Darin lassen sich Werte abbilden: Zu jedem Wert, wie z.B. «Perfektion», wird der

positive Gegenwert bestimmt. Im Fall der «Perfektion» wäre angenommen der positive Gegenwert «Toleranz». Toleranz gegenüber Abweichungen und im weiteren Sinne auch das Pareto-Prinzip, wonach 80% gut genug ist.

In den unteren zwei Quadranten wird dann die jeweilige Übertreibung der Werte und Gegenwerte beschrieben. So gesehen ist «Pedanterie» die Übertreibung des Werts Perfektion und «Ignoranz» die Übertreibung des Werts Toleranz.

Soweit das Modell. Selbstredend, dass alle Unternehmenswerte in das Schema eingebettet werden können. In der Praxis von Leitbildentwicklungen entstehen aufschlussreiche Diskussionen, wie Unternehmenswerte in Abteilungen umgesetzt und Bereiche entwickelt werden sollen. Nicht erstrebenswert sind natürlich die jeweiligen Übertreibungen der Schwesterwerte (Wert und Gegenwert).

**Wie bei allem kommt es auf die Dosierung an.** Und diese Dosierung kann man abteilungsintern oder auch abteilungsübergreifend in Handlungsprinzipien festhalten.



#### Wenn Werte leben

Mitarbeitende prägen die Kultur einer Organisation massgeblich durch ihr Verständnis der Unternehmenswerte und deren Transfer in die alltäglichen Handlungen. Die Elastizität der gelebten Werte lässt ein Unternehmen zu einem Ort werden, der die Mitarbeitenden zum Entwickeln und Mitgestalten animiert. Eine Lernende Organisation hat nicht zwangsläufig nur zukunftsorientierte Werte im Leitbild, sondern bietet Plattformen und Gefässe, in der Mitarbeitende selbstbestimmt und lernend agieren.

Die Marketingabteilung lebt den Wert Perfektion «detailverliebt» aus, die Qualitätssicherungsabteilung interpretiert den gleichen Wert mit «gründlich», und die Finanzabteilung handelt «genau». Drei Interpretationen des gleichen Werts.

Letztlich geht es darum, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen und zu erkennen, was sich auf der Kehrseite der Wertemedaille verbirgt. Beide Seiten beleuchtet, ergeben sie ein weites Repertoire an Handlungsprinzipien und Freiräume, in der sich sowohl die Organisation als auch die Mitarbeitenden darin entwickeln können.

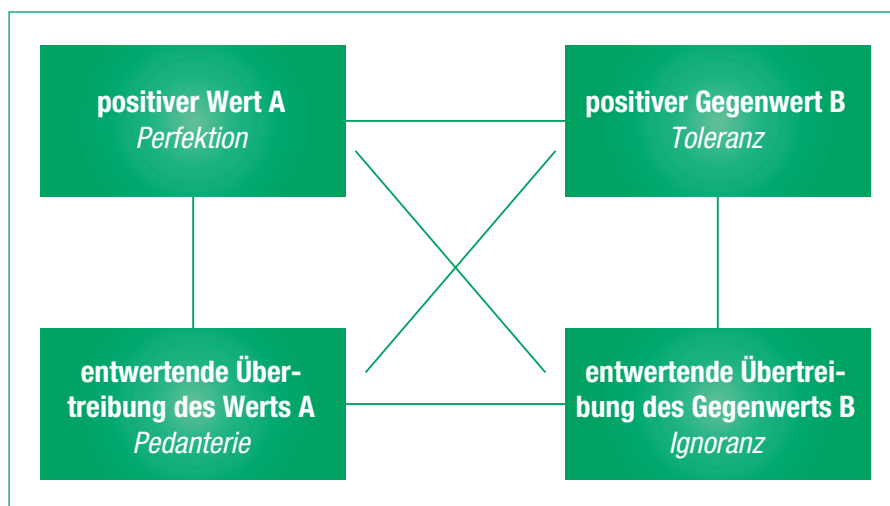


Abbildung: Wertequadrat nach Hartmann, weiterentwickelt von Helwig



#### AUTORIN

**Angela Taverna**, Supervisorin Coach & Organisationsberaterin bso, MAS Adult & Professional Education PH LU, Inhaberin der Caleidoscoop GmbH. Sie begleitet öffentliche und private Organisationen, Führungspersonen und Lerncoaches in der Reflexion und Entwicklung. Organisations- und Didaktikdesigns konzipiert sie ressourcenorientiert.