Mit Werten in Führung

Ein Praxisleitfaden für werteorientierte Unternehmensführung

stadt.land.wü.

Natürlich **Würzburg**. Leben in Stadt und Landkreis.

Grußwort **3**

Partner des Wertebündnisses **4**

1. Wertebündnis Region Würzburg **6**

2. Mit Werten in Führung – Wertemanagement in der Praxis **7**

2.1. Erster Schritt: Wertebasis identifizieren 11

2.2. Zweiter Schritt: Wertesystem evaluieren und adaptieren 12

2.3. Dritter Schritt: Wertemanagement implementieren 13

2.4. Vierter Schritt: Wertesystem kultivieren 14

3. Anknüpfen an individuelles Sinnerleben **15**

4. Persönlicher Wertecheck **16**

Glossar **18**

Ansprechpartner **19**

Mit Werten in Führung
Eine Anleitung zum Wertewachstum

Was haben Werte und Kartoffeln gemeinsam? Beides keimt am besten in einem guten Boden, beides braucht Nährstoffe zum Wachsen und Gedeihen und mit ein bisschen Geduld und Pflege ergibt sich für beides eine ertragreiche Ernte.
Dieser Leitfaden ist eine Kulturanleitung zum erfolgreichen Anbau, zur gewinnbringenden Kultivierung und Nutzung der Werte in Ihrem Unternehmen.

Stadt und Landkreis Würzburg haben sich Anfang 2019 zum „Wertebündnis Region Würzburg“ zusammengeschlossen, um das verantwortungsvolle Handeln der Unternehmerinnen und Unternehmer vor Ort zu unterstützen. Unterstützung erhalten wir dabei von den beiden Wirtschaftskammern, Handwerkskammer Unterfranken und IHK Würzburg-Schweinfurt, sowie eine wissenschaftliche Begleitung durch Herrn Prof. Dr. Harald J. Bolsinger, Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt, Fakultät Wirtschaftswissenschaften.

Denn Werte sind schon längst keine verstaubten Vorstellungen mehr, sondern erweisen sich im Wettbewerb um Fachkräfte und Kundenstamm als echter Marktvorteil. Viele Verbraucherinnen und Verbraucher achten zunehmend darauf, wie und wo etwas produziert wurde, mit welchem Selbstverständnis sich ein Unternehmen präsentiert und ob Aspekte der sozialen Verantwortung sowie der Nachhaltigkeit beherzigt werden.

Und auch bei der Suche nach engagierten Mitarbeitenden kann eine werteorientierte Unternehmenskultur ein Erfolgskriterium sein. Kluge Köpfe und Nachwuchsführungskräfte interessieren sich nicht mehr nur für Aufstiegschancen, sondern fragen auch nach der Familienfreundlichkeit, der Kommunikationskultur und Modellen der Mitarbeiterbeteiligung.

In Unternehmen, die WERTEvolles Handeln großschreiben, werden aus Beschäftigten Überzeugungstäterinnen und -täter, die die Firmenphilosophie leben und sich von ihr motivieren lassen.

Von diesem Engagement profitiert natürlich auch der Wissens- und Wirtschaftsstandort Region Würzburg. Wir sind stolz darauf, bereits heute viele kleine und mittlere Unternehmen in unserer Region zu wissen, die Wertefragen in ihr Kerngeschäft integrieren. Mit dem Leitfaden wollen wir dazu ermutigen, ein individuelles Wertesystem zur Sicherung der Besonderheiten Ihres Unternehmens zu implementieren.

Werte säen – Erfolg ernten!

Wir wünschen Ihnen viele Anregungen für Ihr unternehmerisches Handeln und danken ganz herzlich für Ihr Engagement,

Thomas Eberth
Landrat

Christian Schuchardt
Oberbürgermeister

Industrie- und Handelskammer Würzburg-Schweinfurt

Liebe Leserinnen und Leser,

warum spielen Krimiregisseure eigentlich so oft mit dem Klischee des zwielichtigen, exzentrischen Unternehmers? Assoziieren wirklich so viele Deutsche ihre Wirtschaft mit Ausbeutung von Umwelt und Ressourcen oder materiellen Gewinnen auf Kosten der Allgemeinheit? Ich bezweifle das. Ich kenne so viele Beispiele von verantwortungsvoll handelnden Unternehmerinnen und Unternehmern, die allesamt das Tatort-Klischee als fluguntaugliche Fernseh-Ente widerlegen!

Im Gegenteil: Rund 69.000 Unternehmen aus Industrie, Handel und Dienstleistungen zählt die mainfränkische IHK als Mitglieder, ein Großteil davon kleine oder mittelständische, inhabergeführte Betriebe. Nicht wenige von ihnen sind Weltmarktführer auf ihrem Gebiet und trotzdem in der Region verwurzelt und den Menschen hier verbunden: als fürsorgliche Arbeitgeber, die hier Ausbildungsplätze schaffen, als Steuerzahler, die einen Großteil der Gewerbesteuern ihrer Kommune bezahlen und nicht zuletzt als Stifter von Museen, Sponsoren örtlicher Vereine und Spender für soziale Projekte, die einen regionalen Mehrwert schaffen.

Im aktuellen IHK-Standortreport Mainfranken bewerten die Führungskräfte das Selbstverständnis des „Ehrbaren Kaufmanns“ und den Stellenwert von Nachhaltigkeit als Standortstärken. Rund ein Drittel hat sich bereits konkret mit Nachhaltigkeit und Unternehmensverantwortung (CSR) auseinandergesetzt, jede bzw. jeder Zehnte plant das noch zu tun. Hinzu kommen jene Betriebe, die „Gutes“ tun, dies aber nicht explizit mit dem Begriff „Corporate Social Responsibility“ (CSR) verbinden.

CSR heißt, dass Unternehmen die Verantwortung für die Auswirkungen ihres Handelns auf die Gesellschaft wahrnehmen. CSR muss Bezug zum Kerngeschäft haben und geht über die gesetzlichen Anforderungen hinaus. So verstandene Nachhaltigkeit ist mehr als nur der Blick auf ökologische Aspekte, CSR will wirtschaftliche Anforderungen mit unternehmerischer Verantwortung, sozialen Aspekten und gesellschaftlichem Engagement verbinden. CSR passt daher perfekt zum Leitbild des „Ehrbaren Kaufmannes“, wie es in § 1 des IHK-Gesetzes formuliert ist. Deshalb engagiert sich die mainfränkische IHK auch in regionalen Nachhaltigkeitsinitiativen und Netzwerken wie dem Wertebündnis der Region Würzburg, dem ich den gebührenden Erfolg wünsche.

Dr. Klaus D. Mapara
Präsident der Industrie- und Handelskammer
Würzburg-Schweinfurt

Handwerkskammer Unterfranken
Handwerk lebt Werte!

Welche Werte sind heute maßgebend? Welche waren es in der Vergangenheit? Und welche werden in Zukunft das Miteinander bestimmen? Wir im Handwerk stellen uns diesen Fragen, wie auch die Partner des Wertebündnisses Region Würzburg. Denn nur gemeinsam können darauf Antworten gegeben und auch gefunden werden.

In einer sich massiv und schnell wandelnden Welt ist es nicht einfach, Schritt zu halten. Wir befinden uns mitten in einem gesellschaftlichen Wandel, der auch die Wirtschaft betrifft. Liefer- und Kundenbeziehungen verändern sich radikal. Dies ist auch und gerade im Handwerk spürbar.

Auch wenn die Globalisierung vielfältige Chancen bietet – wir erkennen neben den Chancen auch die herausfordernden Begleiterscheinungen. Und gerade hier ist eine Wertegemeinschaft so wertvoll. Eine Wertegemeinschaft, die regional aufgestellt ist; die Werte direkt, unmittelbar für die Region diskutiert. Dies ist ein permanenter, nie endender Prozess. Aber ein sinnvoller und hilfreicher Prozess, denn er geht vom gegenseitigen Inspirieren aus.

Ein gutes Beispiel dafür ist die Diskussion und die Herangehensweise der Wertegemeinschaft beim Thema CSR – Corporate Social Responsibility. Die Werte der CSR – der gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung – sind wichtig und werden noch wichtiger. Denn das gesellschaftliche Engagement und Verantwortungsbewusstsein von Unternehmen werden neben der sozialen Komponente als strategischer Wettbewerbsvorteil wahrgenommen: von Partner-Unternehmen, Verbraucherinnen und Verbrauchern und potenziellen neuen Mitarbeitenden. Eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik, der achtsame Einsatz natürlicher Ressourcen, aktiver Klimaschutz und faire Geschäftspraktiken sollen hier als Stichpunkte gelten.

Für die Handwerkskammer Unterfranken steht in ihrem Engagement im Wertebündnis der Region Würzburg die Vernetzung von Wirtschaft und Wissenschaft im Kontext von Nachhaltigkeit und gelebten Werten im Vordergrund.

Ludwig Paul
Hauptgeschäftsführer der Handwerkskammer Unterfranken

1. Wertebündnis Region Würzburg
Hintergrund

Megatrends[1] stellen ganze Branchen auf den Kopf, beeinflussen viele Lebensbereiche und konfrontieren Menschen mit neuen Herausforderungen. Es vollzieht sich ein Wandel auf allen Ebenen der Unternehmenskultur. Die frühzeitige Vorbereitung darauf ist deshalb die Voraussetzung dafür, dass Unternehmen zu „Gestaltern ihrer eigenen Zukunft“ werden.

Durch Globalisierung und Digitalisierung werden Produkte anhand von Preis und Qualität immer austauschbarer. Eine positive Unternehmensidentität (Image) stellt einen enormen Wettbewerbsvorteil dar, denn sie beeinflusst nicht nur die Kaufentscheidung der Kundschaft, sondern auch die Attraktivität als Arbeitgeber. Durch die gesellschaftliche Entwicklung und durch die Medien intensiviert, wird die Öffentlichkeit sehr stark hinsichtlich ethischer Themen wie Unternehmensverantwortung, Glaubwürdigkeit, etc. sensibilisiert und entsprechend beeinflusst.

Werte sind der innere Motor im Leben von Menschen. Sie spiegeln das, was uns Menschen im Leben zutiefst wichtig ist und Sinn stiften kann. Sie bestimmen, wie wir selbst handeln und wie wir eigenes und fremdes Handeln bewerten. Unsere Werte und Überzeugungen zeigen uns den für uns richtigen Weg. Sie geben uns nicht nur eine Orientierung, sondern auch Kraft.

Für die Steuerung und Entwicklung eines Unternehmens ist es wichtig, sich dieser inneren Antriebskräfte bewusst zu sein, denn sie beeinflussen im hohen Maße die Motivation der Mitarbeitenden und deren Identifikation mit dem Unternehmen sowie aller Akteursgruppen.

Nur wenn es gelingt, die gelebten Unternehmenswerte – also die Unternehmenskultur – im Einklang mit den Werten der Mitarbeiterschaft sowie weiterer relevanter Akteursgruppen (Stakeholder[2]) zu gestalten, wird das Unternehmen dauerhaft erfolgreich sein. Gemeinsame Werte stiften Identität und fördern das Zugehörigkeitsgefühl.

In diesem Leitfaden stellen wir dar, dass Unternehmenswerte nur dann etwas „wert“ sind, wenn sie auch tatsächlich gelebt und im Verhalten sichtbar werden. Werte müssen ins Bewusstsein gelangen und von innen heraus gelebt werden.

Die Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber wird hierdurch gesteigert und Mitarbeitende gebunden. Faktoren, die bei Fachkräfte- und Nachwuchsmangel durchaus eine gewichtige Rolle spielen. Das Regionalmanagement des Landkreises Würzburg ist davon überzeugt, dass dies die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und der Region berührt. Der demografische Wandel in der Region Würzburg verstärkt den Mangel an qualifizierten Mitarbeitenden und Nachwuchskräften.

Vor diesem Hintergrund haben sich Stadt und Landkreis Würzburg für das Projekt „Wertebündnis Region Würzburg“ zusammengeschlossen, um gemeinsam mit Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern in der Region gute Beispiele auszutauschen, Leitlinien für ein verantwortungsvolles und wertebewusstes Handeln zu erarbeiten und umzusetzen.

Die Industrie- und Handelskammer Würzburg-Schweinfurt sowie die Handwerkskammer Unterfranken als wichtige Partner im Wertebündnis Region Würzburg nehmen dabei auch die Funktion als Multiplikatoren ein.

2. Mit Werten in Führung
Wertemanagement in der Praxis

Mit der Veranstaltungsreihe „Mit Werten in Führung“ werden Unternehmerinnen und Unternehmer bzw. Führungskräfte auf ihrem Weg begleitet, Werte zu entwickeln, zu implementieren und zur Anwendung zu bringen. Herr Prof. Dr. Harald Bolsinger (FHWS) war als Experte auf diesem Gebiet von Anfang an dabei und brachte sein bewährtes Wertemanagementmodell aus der Praxis ein. Der Würzburger Wirtschaftsethiker beschäftigt sich mit nachhaltiger Unternehmensführung und Wertemanagement sowie wirtschafts- und unternehmensethischen Grundfragen. Er sammelte umfangreiche Praxiserfahrung in Firmenkundenbetreuung und Vertrieb im genossenschaftlichen Bankensektor, als Wirtschaftsförderer sowie in selbständiger Unternehmensberatung. Sein Engagement in zahlreichen Initiativen zur Förderung von nachhaltiger Unternehmensführung und Unternehmensverantwortung zeigt, wie sehr er sich dem Thema „Werte“ verschrieben hat.

Der Wertemanagementkreislauf nach Bolsinger ist kein theoretisches Wissenschaftspapier! Vielmehr steckt ein Modell dahinter, das in der Praxis entwickelt und erprobt worden ist und vor allem auch auf kleine und mittlere Unternehmen übertragbar ist.

Mit einer wissenschaftlichen Definition für **„Wertemanagement“** von Harald Bolsinger in Anlehnung an Erpenbeck, J. 2018, S. 4 wird ein Einstieg in diese Thematik gegeben:

Unter **Wertemanagement** versteht man die dauerhaft institutionalisierte, regelmäßig reflektierte und nachhaltige **Nutzbarmachung einer spezifischen Wertekultur zur differenzierenden Verwirklichung der aktuellen Sinngebung einer Organisation.**

Das bedeutet, dass hier eine Aktivität dahintersteckt, mit dem Ziel, nicht einfach nur den Gewinn zu maximieren, sondern die Einzigartigkeit einer Unternehmung zu verstärken und zu erhalten. Diese Differenzierung wird durch das Wertemanagement in Form eines dauerhaften und reflektierenden Prozesses unterstützt und ständig aktualisiert.

Als **System zielgerichteter Maßnahmen** identifiziert, reflektiert, verändert, implementiert oder konserviert Wertemanagement gezielt eine spezifische Wertekultur, um die Verwirklichung einer konkreten Unternehmensvision zu begünstigen.
Was bedeutet: Mit welchen Maßnahmen kann ich als Unternehmerin oder Unternehmer – ausgehend von den Zielen der Organisation – die bereits vorhandene oder gewünschte Wertekultur erhalten oder verändern?

Wertemanagement **bedient sich** in seiner auf Normativität ausgerichteten Funktion insbesondere **diskursethischer[3] Verfahren, um der Wertedynamik** auf individueller, team-, organisations- und umweltbezogener Ebene und der individuellen Entscheidungsfreiheit des Menschen **dauerhaft gerecht zu werden.**

Das bedeutet, dass Werte in Individuen von deren Weltanschauung gespeist werden, die Respekt erfordert. Es geht vielmehr darum, gemeinsam geteilte Werte zu finden: in einem offenen Diskurs und nicht von oben vorgegeben. Dadurch wird die Dynamik der Werte aus der Gesellschaft durch die Mitarbeitenden und andere Stakeholder abgebildet und beugt gleichzeitig einer gewissen Betriebsblindheit vor.

Der Kern des Wertemanagements ist jedoch die Sinnfrage: Welchen Sinn hat eigentlich die Organisation? Wofür schlägt das Herz des Unternehmens?

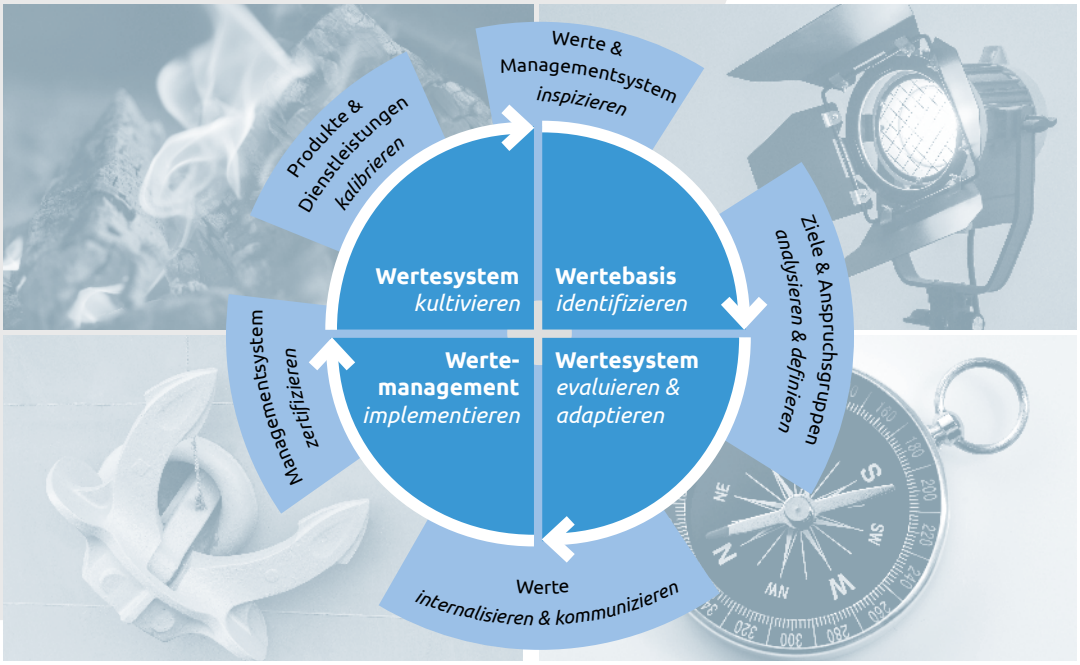
Diese Frage sollte sich jeder Stakeholder immer wieder beantworten: Warum gehe ich jeden Tag in meine Organisation? Nur, um Geld zu verdienen oder weil ich einen höheren Auftrag (higher purpose) habe?

Natürlich gehört zum Unternehmenserfolg auch gewinnbringendes Geschäft, sonst wird man vom Markt bestraft. Es ist aber keine hinreichende Bedingung, um die Sinnfrage belastbar zu beantworten und die Mitarbeiterschaft auf Dauer zu motivieren. Die Herzen der Mitarbeitenden prägen, wo und wie das Herz der Organisation schlägt!

WERTEMANAGEMENT IST HERZENSSACHE!

Es geht also um die Menschen, genauer gesagt um die Herzen der Menschen, um deren Wertevorstellungen und auch deren weltanschauliche Prägungen, die sie in das Unternehmen/die Organisation als „wertvollen“ Schatz mit einbringen. Und diese sind vielfältig. Wertemanagement ist ein perfekter Ansatz, um Verbindung und Einheit in Vielfalt zu schaffen. **Wenn man gemeinsame Werte hat, dann werden Unterschiede die dahinterstecken, viel geringer und die Konflikte, die daraus entstehen, ebenfalls.**

Wertemanagementkreislauf



Der Wertemanagementkreislauf ist die Basis für dieses Modell und umfasst vier Teilbereiche, die es zu durchlaufen gilt, um eine gelebte Wertekultur im Unternehmen langfristig zu etablieren.

1. Wertebasis identifizieren:
   Werte entdecken, die bereits im Unternehmen vorhanden sind.
2. Wertesystem evaluieren und adaptieren
   (Werteset fixieren mit einem Handlungsimpuls, der klar beschreibbar ist):
   Zwischen diesen beiden Schritten kommt man automatisch zur der Frage: Welche Ziele verfolgt die Organisation? Welchen Sinn hat die Organisation? Welche Anspruchsgruppen gibt es in der Organisation, um eine Strategie zu formulieren? Denn ein Wertesystem, das vorhanden ist oder geschaffen werden soll, muss zu diesen Zielen passen.
3. Wertemanagement implementieren
   (Werte zielgerichtet einsetzen):
   Wie kann man Werte, die man temporär fixiert, kommuniziert und mit einer Werteerklärung nach außen getragen hat, im Management implementieren? Aufgrund der Ressourcenknappheit, gerade in kleinen und mittleren Unternehmen, muss man auf vorhandene Methoden zurückgreifen, da die wenigsten Unternehmen eine zusätzliche Stabsstelle CSR, Nachhaltigkeit oder Wertemanagement vorweisen können („Das Vorhandene umgestalten“). Man kann das Managementsystem auch zertifizieren lassen, jedoch sind die besten und gleichzeitig günstigsten Zertifizierungen authentische Kundenstimmen mit Weiterempfehlungen.
4. Wertesystem kultivieren
   (Werte anwenden und pflegen, die implementiert wurden):
   Die hohe Kunst ist es, das Wertesystem zur Anwendung zu bringen. Dabei geht es darum, u.U. Abläufe, Produkte und Dienstleistungen konsequent zu verändern und sich darauf zu verständigen, das Wertesystem vor dem Hintergrund eines gesellschaftlichen Wertewandels dauerhaft zu reflektieren.

Das einmalige Durchlaufen des aufgezeigten Wertemanagementkreislaufs kann mehrere Jahre dauern und führt automatisch zu einer tiefen und glaubwürdigen Differenzierung. Dafür erfordert es vorrangig Menschen innerhalb der Organisation, die diese Management- und Führungsaufgabe gezielt und dauerhaft übernehmen und fortführen. Unternehmen, die ein derart selbstentwickeltes Werteverständnis etabliert haben, verfügen über eine einzigartige Glaubwürdigkeit, die nach außen strahlt und sie vom Wettbewerb abhebt.

Grundlage des Wertemanagementkreislaufs ist das so genannte „Kartoffel-Modell“ in Anlehnung an die Metapher vom Seerosenteich von Schein. In diesem Modell gibt es einen direkt sichtbaren Bereich beim Werteverhalten und einen unmittelbar unsichtbaren Bereich, wobei der unmittelbar unsichtbare Bereich den direkt sichtbaren Bereich beeinflusst. Normalerweise beschäftigt man sich nur mit dem sichtbaren menschlichen Verhalten, weil man der Meinung ist, dieses am schnellsten verändern zu können, jedoch funktioniert der Mensch nicht so. Das Wertemanagement hilft dabei, dem Menschen gerecht zu werden und dauerhafte Veränderung zu generieren. Die unsichtbare Verwurzelung, die so genannte „intrinsische[4] Motivation“ des Menschen, muss zunutze gemacht werden, um das unmittelbar sichtbare Verhalten dauerhaft verändern zu können. Dieser Bereich muss näher beleuchtet werden.

Das Kartoffel-Modell:
Werte kultivieren vom Boden bis zur Blüte

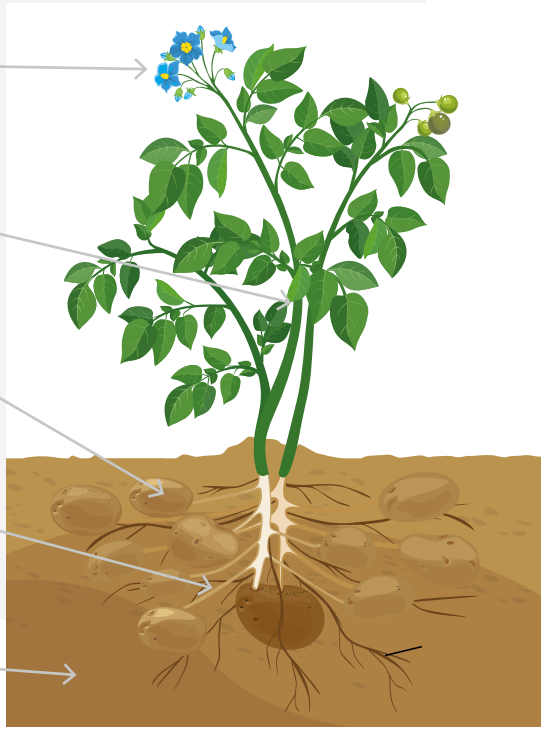
Blüte … **(vorbildliches Verhalten)**:
spezifiziert, bewusst und gefordert, soll aktiv begünstigt werden, „im Großen" **(SPEZIFISCHES HANDELN)**.

… und Strauch **(alltägliches Verhalten)**:
oft unbewusst und unreflektiert, „ im Kleinen"
(ALLGEMEINES HANDELN).

Knollen … **(Werte/Güter)**:
beeinflussen Verhalten und Selbststeuerung, Motivatoren, Kraft-/ Stärkereservoir **(WOLLEN)**.

… und Wurzeln **(Vorprägungen/Biographie)**:
beeinflussen Verhalten und Werte.

Boden **(aktive Weltanschauung + Rahmenordnung & Organisationskultur)**: Nährstoff für Vorprägung/Werte, zentrales Element individueller Ethik **(SOLLEN)**.



Wenn wir uns eine Kartoffelpflanze ansehen, dann haben wir einen Boden, ein Nährboden, in dem die Werte wachsen können. Das ist die aktive Weltanschauung von Einzelnen, aber auch von Gruppen. Es ist die Rahmenordnung, in der wir uns bewegen. Der Boden ist zentrales Element individueller Ethik. Denn das SOLLEN interpretiert jeder etwas anders und es ist abhängig von diesem Boden. Der Boden ist Nährstoff für das, was wir entwickeln wollen, was sichtbar werden soll.

Nächster Bestandteil sind die Wurzeln, die in der Kartoffelpflanze vorhanden sind. Hier befinden sich die Vorprägungen, die persönliche Biographie, die Historie einer Unternehmung, was unser Verhalten und unsere Werte beeinflusst: wie man erzogen wurde und welche Erfahrungen ein Individuum gemacht hat. Es ist das, was aktivierbar ist. Deshalb müssen wir uns von dem Glauben verabschieden, Werte vermitteln oder lehren zu können. Es ist nur möglich, Werte, die im Menschen angelegt sind, zu aktivieren. In diesem Modell werden diese aktivierbaren Werte durch die Knollen dargestellt. Sie beeinflussen das Verhalten und die Selbststeuerung. Sie sind aber gleichzeitig auch Motivatoren und Kraft- und Stärkereservoir. Das ist das, was der Mensch wirklich WILL. Und dies gilt es herauszufinden und zu kultivieren.

Und dann kommen wir zu den Verhaltensweisen, die wir jeden Tag sehen wollen. Die Blüte spiegelt also das vorbildliche Verhalten wider, das wir immer sehen wollen (SPEZIFISCHES HANDELN) und das oft in einer Zielvereinbarung festgelegt und heruntergeschrieben ist. Dieses spezifische Handeln wird aber maßgeblich beeinflusst vom WOLLEN, was wiederum im alltäglichen Verhalten (ALLGEMEINES HANDELN) abzulesen und zu beurteilen ist und meist unbewusst und unreflektiert abläuft.

Dieses Modell macht deutlich, dass eine Berücksichtigung und Anpassung sämtlicher Faktoren erforderlich ist, um nachhaltige Veränderung von Verhalten zu erreichen. Deswegen ist es so immens wichtig, im offenen Austausch und Diskurs gemeinsame Werte zu finden, um ein akzeptiertes SOLLEN gemeinsam zu definieren. Dabei geht es gar nicht so sehr um das Ergebnis, sondern um die Gestaltung des Prozesses unter Einbeziehung aller Mitarbeitenden und Stakeholder, der in den folgenden Schritten näher beschrieben werden soll.

Werden Sie zu Wertegärtnerinnen und -gärtnern!

Wie man auf Basis des Kartoffelmodells selbst Werte „pflanzen“ und somit kultivieren kann, probieren Sie am besten einmal selbst in Ihrem Unternehmen aus. Damit das gelingen kann, haben wir im Folgenden eine kleine Anleitung für Sie erstellt:

Selbst pflanzen …
Kultivieren Sie Ihre Werte!

Meine Knolle/mein Wert: _____

Mein Boden:

Mein Wert wird sichtbar durch:

Meine wichtigste Erfahrung:

- Was Sie mindestens brauchen: Werteknolle, Boden, Wasser/Dünger, Geduld.
- Entscheiden Sie, in welchem Boden Ihre Knolle wachsen soll und kann: Eine bestimmte Wirtschaftsregion oder Branche? Eine konkrete Organisation? Eine spezifische Unternehmensabteilung? Ihr privates Umfeld?...
- Lassen Sie einen Keimling wachsen und pflanzen Sie dann die Knolle: Entscheiden Sie sich, den ausgewählten Wert aktiv zu leben, für ihn einzustehen und sein Wachstum in ihrem Umfeld zu begünstigen.
- Pflege/Wachstum: Fördern Sie den Wert konsequent und dauerhaft! Wieviel Wasser/welchen Dünger braucht er? Entfernen Sie Unkraut! Entfaltet sich die oberirdische Pflanze? Wird der Wert damit für Dritte sichtbar und erlebbar?
- Dokumentieren Sie Ihre Erfahrungen! Jeder Wert erfordert in seinem Boden eine spezifische Pflege. Was funktioniert? Wo sind die Grenzen? Welche Erfolge werden sichtbar? → Tauschen Sie sich mit anderen Wertegärtnerinnen und -gärtnern aus!

2.1. Erster Schritt: Wertebasis identifizieren

Im ersten Schritt gilt es darum, die **vorhandenen Werte** im Unternehmen **zu identifizieren** und zu beleuchten.

Da die Werte von der breiten Mitarbeiterschaft getragen werden sollen, ist es unumgänglich, diese bereits von Anfang an mit einzubinden. Um eine gemeinsame Wertebasis zu definieren, ist es wichtig, gemeinsame Werte zu finden, die sowohl für die Mitarbeiterschaft als auch für die Chefetage stimmig sind. Deshalb werden zuerst Wertvorstellungen, Geltungsansprüche, Einstellungen, etc. von Mitarbeitenden und der Führung zusammengetragen, um diese im nächsten Schritt in einem „wertfreien" Dialog (diskursethisch) von den Akteursgruppen überprüfen zu lassen. Das Ergebnis sind erste verallgemeinerungsfähige Werte.

Um den IST-Zustand zu beleuchten, ist folgende Frage zu beantworten: Wie sind wir eigentlich?

Hier finden Sie einige Impulse, sich dieser Fragestellung anzunähern:

1. Gemeinsames **Verständnis für Wertedefinitionen** entwickeln
2. Die **Fülle** aller eingebrachten Werte aufnehmen (alle Mitarbeitenden!)
3. Vorhandenes **Werteportfolio** (Führungskräfte und Mitarbeitende) ganzheitlich **abbilden** → Welche Wertekultur ist vorhanden? (Dokumente, Rituale und Verhalten, Wünsche und Bedürfnisse, Kultur, Ganggespräche, …)
4. **Basis für spätere** Kulturdefinition (als Werteset) und -veränderung
5. Erste Ableitung möglicher Entwicklungsaufgaben → Was ist nicht vorhanden?

Zuerst ergibt es Sinn, moderierte Workshops abzuhalten, in denen man sich über das „Wie sind wir eigentlich?" unterhält, austauscht und am Ende ein Grundportfolio ableitet.

Was immer wieder als Wunsch, Problem oder Stärke genannt wird, muss in das Grundportfolio integriert werden, um später ein Ranking erstellen zu können. In diesen Workshops soll auch bereits ein erstes gemeinsames Werteverständnis geschaffen werden.

Mit einer gemischt quantitativ-/ qualitativen Befragung soll im nächsten Schritt dieses Portfolio erneut vorgelegt und überprüft werden. Es beinhaltet einerseits die Ergebnisse aus den Arbeitskreisen, aber auch historisch gesetzte Werte der Organisation, die über Experteninterviews oder Führungskräftebefragungen eruiert werden können. Zusätzlich kann auch noch eine weitere Auswahl von passenden Werten abgefragt werden, je nach Kontext, z. B. wenn man sich dem Thema Nachhaltigkeit mehr widmen will, wäre es wichtig, u.a. die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung der Agenda 2030, die UN Charta für Menschenrechte, das Grundgesetz oder die Bayerische Verfassung näher zu betrachten.

Folgende Fragen können den Teilnehmerinnen und Teilnehmern gestellt werden:

1. Was sind die wichtigsten persönlichen Werte bei der Arbeit?
2. In welchem Handeln zeigt sich dieser benannte Wert?
3. Inwieweit kann dieser Wert umgesetzt werden?
4. Welche Hürden gibt es ggf. bei der Umsetzung?

Diese Fragen liefern bereits ein Bild, wo die intrinsische Motivation am größten ist. Dieses Verhalten muss nicht geschult werden, es ist bereits vorhanden. Es gibt aber auch Auskunft darüber, wo noch Hürden sind. Aufbauend kann erneut ein Workshop abgehalten werden, in dem die Ergebnisse gezeigt und diskutiert werden, um eine gemeinsame finale Priorisierung anzukündigen. Dieser Schritt sollte immer „live" gegangen werden, damit sich jede und jeder beteiligt fühlt.

2.2. Zweiter Schritt:
Wertesystem evaluieren und adaptieren

In diesem Teilabschnitt soll zunächst das vorhandene **Wertesystem**, das im ersten Schritt identifiziert wurde und in den Mitarbeitenden angelegt ist, auf den Prüfstand gestellt werden. Gemeinsam wird dann ein Kompass (ablesbar und messbar) für die zukünftige Richtungsgebung entwickelt. Das Wertesystem, das aktuell Bestand hat (IST), aber auch das, was angestrebt werden soll (SOLL), werden evaluiert und ggfs. adaptiert. Es werden Werte ausgewählt, die für die Unternehmensausrichtung wichtig sind.

Das vorhandene Wertesystem wird auf den **Prüfstand** gestellt – mit dem Ziel, dass am Ende ein **Werteset** definiert wird, das einerseits zu den Mitarbeitenden und andererseits zur Zielsetzung des Unternehmens und dessen Kundschaft passt. Wichtig ist klarzustellen, dass es nicht darum geht, einzelne Werte auszuwählen und herauszuheben, so dass andere Werte eine untergeordnete Rolle spielen.

Deswegen ist in erster Linie zu hinterfragen:
Passt dieses Werteset

1. zu Zielen/Strategie(n) **allgemein?** Ausgehend von der Vision → wird die Mission abgeleitet → die Mission wird in Form einer Strategie umgesetzt.

2. zu Anspruchs-/ Kundengruppen?

3. zu Zielmärkten **speziell?**
   Dabei gilt es herauszufinden, welche **Werte hilfreich** oder **unverzichtbar** sind.

Im Nachgang wird durch das Management eine Vorauswahl eines zielführenden Sets getroffen (Wertewesentlichkeitsmatrix und Ableitung eines Werteportfolios), welches an die Belegschaft zurückgespielt, noch einmal diskutiert und ggfs. adaptiert wird (mit Erfolgs-/ Kostenschätzung, Werte-SWOT[5])
Wichtige Frage in diesem Kontext: Wie wollen wir tatsächlich sein?

Dieses Werteset ist der kulturelle Kern, der das Unternehmen/die Organisation ausmacht und es/sie von anderen unterscheidet.

An diesem Punkt müssen die Werte aus dem Werteset genau beschrieben werden, um zu definieren, was sie für den Einzelnen bedeuten. Wie muss man sich verhalten, damit dieser Wert sichtbar wird? Sonst ist das dem Werteset entsprechende Verhalten – die Blüte – nicht transparent und somit nicht steuerbar.

2.3. Dritter Schritt: Wertemanagement implementieren

In diesem Schritt geht es darum, die Werte, die in Schritt eins und zwei identifiziert und adaptiert wurden, in der Organisation und den Prozessen dauerhaft mit entsprechenden Managementwerkzeugen zu **verankern**. Dabei geht es nicht darum, eine zusätzliche Einheit (Stabsstelle) und Werte als zusätzliches oder übergestülptes „Add-On" zu betrachten, sondern die Werte in dem Verhalten der Menschen, den bestehenden Prozessen, Abläufen und Instrumenten zu implementieren – also in den Arbeitsalltag mit einfließen zu lassen.

Folgender Fragstellung sollte man sich hierbei widmen: Wie sichern wir die Werteorientierung mit dem bestehenden Instrumentarium, das wir bereits haben? Muss man etwas erweitern, ändern oder anpassen um die Werteumsetzung zu ermöglichen, sichtbar zu machen oder zu fördern?

1. Diskursive Fixierung der **Grundwerteerklärung**

2. Darauf aufbauende **Führungsleitlinien** sowie operative Dokumente (Qualitäts-, Service-, Umwelt-, Sozialstandards usw.), jeweils mit „Haltbarkeitsdatum" zur erneuten Reflexion (alle 2-3 Jahre)

3. Maßnahmenkatalog zur **Operationalisierung** (Messbachmachung) der Werte in **jedem Unternehmensbereich:** Für die Umsetzung können Controllinginstrumente genutzt werden (z. B. Wertescorecard[6], durch Mitarbeitenden- sowie Kundenbefragung). Es empfiehlt sich, Verantwortlichkeiten in den Fachbereichen festzulegen, die regelmäßig überprüfen, ob die Werte auch gelebt werden (Wertebotschafter). Darüber hinaus sind manchmal auch Organisationsstrukturänderungen sinnvoll.

4. Definition von **Reflexions-/ Trainingsräumen** (zeitlich und organisatorisch) in **Alltagsprozessen** (Rituale, Dialoge, Konfrontationen, Auszeichnungen…)

   → Wo kann ich das Wertethema „Unsere Werte" verbunden mit meinem täglichen Arbeitsleben immer wieder thematisieren und reflektieren, um die Werte kontinuierlich im Bewusstsein zu behalten? Unterstützend dienen dabei interne Medien sowie das klassische Storytelling, also persönliche Erfahrungsberichte, die tatsächlich stattfinden, um diese Werte sichtbar und erlebbar zu machen und u.U. sogar auszuzeichnen.

Warum sind Werte in Organisationen eigentlich relevant?
Werte sind gestaltbare Kulturfaktoren, die unser Handeln prägen und die als verbindendes Element zwischen dem individuellen Wollen und dem unternehmerisch erwünschten Sollen fungieren. Wenn beides verbunden wird und im Einklang ist, dann leben die Mitarbeitenden die Werte von selbst.

Wichtig dabei sind die Funktionen von Werten.

Im Wertemanagement wird vorausgesetzt, dass die Werte, die wir leben wollen, objektiv richtig sind und Gültigkeit haben, um gemeinsam unsere Unternehmensvision umsetzen zu können.

Drei Funktionen helfen dabei, herauszufinden, in welchem Teilbereich die Organisation eventuell angepasst werden muss. Diese drei Funktionen sind Grundlage für ein funktionierendes Steuerungsinstrumentarium im Wertemanagement.

Steuerungsfunktion

- Werte als Auffassung von etwas Wünschenswertem aus Sicht eines Individuums oder einer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft.
- Ausrichtung menschlichen Handelns auf einen gewünschten Zielzustand.
- Werte als Verhaltenswegweiser.

Legitimationsfunktion

- Rechtfertigung von Handlungen und Handlungsabsichten.
- Ideologische Verstärkung wertekonformen Handelns.
- Werte zur Handlungsbegründung.

Entlastungsfunktion

- Sicherstellung von Berechenbarkeit sozialen Handelns innerhalb einer Gruppe, Organisation oder Gesellschaft.
- Vereinfachung von Denken und Wahrnehmen zur Entlastung von Entscheidungsüberforderung.
- Werte zur entscheidungsbezogenen Komplexitätsreduktion.

2.4. Vierter Schritt:
Wertesystem kultivieren

In diesem Schritt geht es darum, das Wertesystem ganzheitlich zu befeuern, also die Kohle, die wir ins Feuer geworfen haben, auch in der Glut zu behalten. Damit dies funktioniert, ist eine konsequente und alltägliche Umsetzung des Wertesystems in allen Prozessen, Bereichen, Dienstleistungen, Produkten und somit im gesamten unternehmerischen Handeln erforderlich – mit Unterstützung von vorhandenen Instrumenten. Um dies transparent darzustellen, hat sich die **Wertematrix** bewährt: Prozessschritte oder Dienstleistungsschritte und Produktaspekte werden in den Spalten kleinteilig sichtbar gemacht, während in den Zeilen die einzelnen, zu betrachtenden Werte aufgeführt werden. Dann gilt es, in jeder Spalte den Erfüllungsgrad des jeweiligen Wertes aus Mitarbeitenden- und Kundensicht subjektiv zu beurteilen und daraus entsprechende Anpassungen abzuleiten.

Die wichtigste Frage, die dahintersteckt ist:
Wie entwickeln wir wertebezogene Konsequenz und Nachhaltigkeit im Arbeitsalltag?

- Konsequente Anwendung (in allen Hierarchieebenen) des Wertemanagementsystems und seiner (Anreiz-) Instrumente
- Um einen langfristigen Erfolg sicherzustellen, muss man die „funktionierenden Werkzeuge“ zur Dauereinrichtung machen (z. B. Tag der Begegnung, Team Building-Prozess, gemeinsames Fußballspiel).
- Gleichzeitig Reflexion sicherstellen: „So wollen wir sein“ z. B. über Dialoge mit Anspruchsgruppen, interne und externe Berichterstattung (an welchen Stellen sichtbar und wie gut umgesetzt?).
- Proaktive Identifikation und Diskussion zukunftsrelevanter Themen vor dem Wertehintergrund, um festzustellen, ob im Zuge des gesellschaftlichen Wertewandels auch wichtige Werte der Mitarbeiter- sowie Kundschaft möglicherweise aktualisiert werden müssen.

	Prozessschritte			
	Vorabinformation-/ Beratungsgespräch	Terminvergabe	Termin/ Problemstellung	Nachbereitung/ Problemlösung
WERTE	Erfüllungsgrad (10=max.); Sicht der Mitarbeitenden/ Sicht der Kundschaft			
Wert 1				
Wert 2				
Wert 3				
Wert 4				

(Beispiel einer Wertematrix)

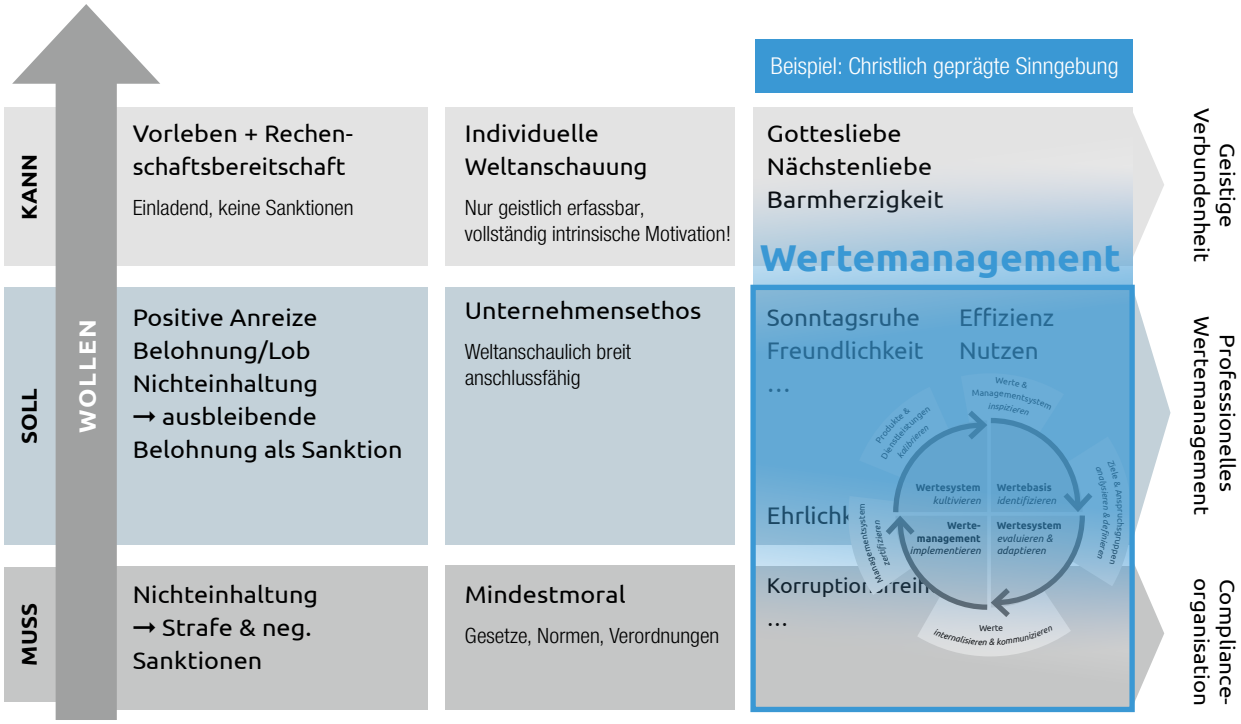
3. Anknüpfen an individuelles Sinnerleben

Ein weiterer wichtiger Schritt, der jenseits des Wertemanagementkreislaufes liegt, ist, uns klarzumachen, dass wir mit Werten die intrinsische Motivation und die weltanschauliche Prägung von Menschen berühren. Die ganze Aktivierung hat zum Ziel, an das anzuknüpfen, was bereits in den Menschen vorhanden ist, denn es ist nicht möglich, Werte anzutrainieren oder zu lehren. Deshalb sollte an das individuelle Sinnerleben angeknüpft werden – und hier kommen Diversität, Vielfalt und Pluralismus ins Spiel.

Die erste Ebene ist das Werte-MUSS, die Mindestmoral, die für jeden gilt und die auch hart sanktioniert werden muss. Dieser Bereich ist in der Compliance-Organisation[7] zu finden. Die nächste Stufe ist unser Organisations-/ Unternehmensethos, das mit dem Wertemanagementkreislauf gestaltet werden kann.

In diesem Kontext ist darauf zu achten, dass gemeinsame Werte (shared values) kommuniziert werden, um darüber Zugang zu der intrinsischen Motivation des Menschen zu finden. Denn wir können uns auf gemeinsame Werte einigen, diese gut finden und gemeinsam verfolgen, auch wenn wir durch unterschiedliche Weltanschauungen geprägt worden sind. Damit die gemeinsamen Werte authentisch gelebt werden, helfen keine negativen Sanktionen, sondern nur positive Anreize und Belohnung. Es werden die Menschen identifiziert, die diese Werte besonders gerne leben und/oder diese besonders gut umsetzen – dann wird dieses Verhalten herausgestellt und belohnt. Das ist das Werte-SOLL (das professionelle Wertemanagement).

Jedoch darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Menschen ihr individuelles Sinnerleben mit in die Organisation bringen, was mitberücksichtigt werden muss. Da dies aber nur geistig erfassbar ist, können Räume geschaffen werden, in denen die Werte von Gleichgesinnten vorgelebt werden können (KANN), z. B. Yoga-Gruppe, Sport-Teams, Chor, Gebetskreis, etc. Wenn diese Vielfalt und Diversität zugelassen wird – sozusagen das „geistliche" Kapital des Unternehmens, strahlt das automatisch auf das Wertemanagement ab und befeuert die Umsetzung.



4. Selbstreflexion einer Führungskraft: Starten Sie Ihren persönlichen Wertecheck!

Unsere Werte – bewusst, sichtbar, passend? 7 Fragen an die Geschäftsleitung

Welchen Reifestatus hat die Beschäftigung mit Werten derzeit in Ihrer Organisation/Ihrem Unternehmen?
Im Folgenden finden Sie einen Kurztest zur Selbsteinordnung.

1. Wie wichtig ist Werteorientierung in Ihrer Organisation? (Einfachauswahl)

F) Besonders wichtig
B) Völlig unwichtig
G) Wichtig
A) Unverzichtbar

2. Können Sie die sieben wichtigsten Werte mit konkreten Beispielen benennen, die in Ihrer Organisation handlungsleitend sind? (Einfachauswahl)

D) Ja, aber ohne Beispiele aus der täglichen Praxis.
F) Nein, nicht ganz. Mir fallen weniger (aber mindestens drei) ein.
B) Nein, nicht wirklich.
A) Ja, kein Problem, auf diese Frage hat jeder Mitarbeitende einen eigenen Fundus an Beispielen.
H) Ja, kein Problem.

3. Sind mindestens die sieben wichtigsten Werte Ihrer Organisation/Ihres Unternehmens klar fixiert? (Mehrfachauswahl)

C) Ja, durch konsequentes Vorleben der Führungsebene.
B) Nein.
C) Ja, in konkreten Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitenden.
C) Ja, durch Berücksichtigung in Mitarbeiterbeurteilungsmaßstäben.
C) Ja, durch gezielte Kommunikation nach außen (z. B. Marketingbotschaften,Versprechen, …).
C) Ja, schriftlich in einem allen bekannten Dokument (z. B. Leitbild, Verhaltensgrundsätze, Kodex, …).

4. Passen die Wertvorstellungen der Mitarbeiterschaft zu denen der Führungskräfte und Ihren Organisationszielen? (Einfachauswahl)

B) Weiß nicht, wir haben keine Informationen und Anhaltspunkte über die relevanten Wertvorstellungen.
J) Vermutlich ja – eine konkrete Überprüfung steht bereits auf der Agenda.
B) Nein, da gibt's kaum Übereinstimmungen.
A) Ja, das wurde innerhalb der letzten zwei Jahre geprüft und mit Maßnahmen hinterlegt.
E) Ja, voll und ganz, wir stimmen die Passung und notwendige Änderungen regelmäßig miteinander ab.

5. Wissen Sie, welche Werte Ihren Kundengruppen auch jenseits Ihrer Dienstleistungen/Ihrer Produkte besonders wichtig sind? (Einfachauswahl)

B) Nein, das interessiert uns nicht.
E) Ja, ganz klar. Wir berücksichtigen diese gezielt in unserer Kommunikation, bei der Produktgestaltung und der differenzierten Bearbeitung verschiedener Märkte.
A) Ja, wir beobachten diese regelmäßig mit empirischen Methoden.
J) Ja, zum Großteil ist uns das aus dem Kundenfeedback ungefähr bekannt.

6. Können Sie die Wurzeln Ihrer Werte und deren Sinn klar benennen? (Einfachauswahl)

B) Nein – das ist unwichtig.
D) Ja, ungefähr. Wir halten uns aber mit einer klaren Positionierung zurück, um niemandem „auf den Schlips zu treten".
E) Ja selbstverständlich, unsere Organisation ist klar auf einen tieferen Sinn jenseits von Ertragsgedanken ausgerichtet. Wir engagieren uns deswegen glaubwürdig für unsere Überzeugungen auch außerhalb unserer Märkte (z. B. gesellschaftliches Engagement usw.).
A) Ja selbstverständlich, wir sind stolz auf diese Wurzeln und den Sinn unserer Existenz und pflegen dies intern wie extern.

7. Erfahren Sie herausragende wertschätzende Kommunikation seitens Ihrer Geschäftspartner und -partnerinnen oder Dritten? (z. B. Dankbarkeitsbekundungen, selbständige Empfehlungen, Vorschläge für Preise und Auszeichnungen, …)

B) Nein, eher nicht. In unserer Branche geht's üblicherweise nicht um so etwas.
E) Ja, relativ oft, weil unsere Werte zum Geschäft passen und erlebbar sind.
J) Ja, vereinzelt. Wenn danach konkret gefragt wird oder sich unsere Mitarbeitenden besonders engagiert haben.
A) Ja, öfters. Aber wir wissen nicht wirklich warum.
I) Nein, nie. Wir haben eher Beschwerden und unzufriedene Geschäftspartnerinnen und -partner.

Auflösung: Unsere Werte – bewusst, sichtbar, passend? – Sieben Fragen an die Geschäftsleitung

Stellen Sie fest, auf welcher Wertegrundlage sich Ihre Organisation/ Ihr Unternehmen momentan bewegt. Addieren Sie dazu die Punkte aller angekreuzten Antworten:

Antwort/ Punkte	x Häufigkeit der Antwort	Zwischen-summe
A) = 10		
B) = 0		
C) = 4		
D) = 2		
E) = 15		
F) = 6		
G) = 3		
H) = 8		
I) = -10		
J) = 5		
Gesamtsumme		

10-25 Punkte: **Entdecker**

Ihre Werte wollen gezielt entdeckt und geschärft werden. Sie können zahlreiche Besonderheiten einer konsequenten Werteorientierung für Ihre Organisation entdecken: Vorteile für Ihre Organisationskultur, Vorteile auf der Marktseite zu Kundengruppen, Klientinnen und Klienten und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern sowie Möglichkeiten einer aktiven Gestaltung des Geschäftsalltags mit Werten.

Unsere Empfehlung deshalb: Konzentrieren Sie sich zu Beginn Ihrer Entdeckungsreise auf maximal drei für Ihr Geschäft wichtigen Werte. Beginnen Sie mit Fragen an Ihre Belegschaft, Ihre Kundschaft und sich selbst: Welche Werte sind wichtig, wo und wie können diese sichtbar werden und wie lassen sich diese stärken?

26-75 Punkte: **Gestalter**

Ihre Werte und deren Kraft sind Ihnen offensichtlich überwiegend bekannt. Sie nutzen diese im täglichen Geschäft zu Ihrem Vorteil und gestalten bereits an vielen Stellen aktiv Ihre Organisation auf Basis der als wichtig erkannten Werte.

Unsere Empfehlung: Verstärken Sie Ihre wichtigsten Werte aktiv und bauen Sie diese systematisch aus. Verankern Sie den Blick auf Ihre Werte und die Ihrer Geschäftspartnerinnen und -partner durch regelmäßige Analyse und Reflexion. Kommunizieren Sie Werteziele nach innen und prüfen Sie, ob diese nach angemessener Zeit im Markt (ohne Marketingunterstützung) wahrgenommen werden.

76-100 Punkte: **Schrittmacher**

Konsequente Werteorientierung scheint Ihnen eine Selbstverständlichkeit. Der Kern Ihres Tuns basiert mit hoher Wahrscheinlichkeit auf einer klar umrissenen Kombination von guten Werten. Ihre Werte sind innerhalb Ihrer Organisation ebenso bekannt und gelebt, wie sie im Markt nachweisbar wahrgenommen und honoriert werden.

Unsere Empfehlung: Implementieren Sie ein individuelles Wertemanagementsystem zur Sicherung Ihrer Besonderheiten. Installieren Sie gezielt Instrumente zur regelmäßigen Wahrnehmung von Veränderungen im Werteverständnis all Ihrer Anspruchsgruppen. Prüfen Sie, welche Ihrer Werte Ewigkeitsgarantie haben sollen und an welcher Stelle Sie Spielräume haben, ohne Ihre Glaubwürdigkeit aufs Spiel zu setzen. Bringen Sie Ihre Erfahrungen visionär und sichtbar bei der Gestaltung von Rahmenbedingungen für Ihre gesamte Branche mit ein.

Glossar

[1] Megatrends:
Trends, die gesellschaftlich grundlegende und vor allem langfristige Veränderungen einläuten, deren Veränderungsprozesse mindestens 5–10 Jahre oder sogar länger andauern können.

[2] Stakeholder:
Personen, für die es aufgrund ihrer Interessenlage von Belang ist, wie ein bestimmtes Unternehmen sich verhält (z. B. Aktionärinnen und Aktionäre, Mitarbeitende, Kundschaft, Lieferantinnen und Lieferanten).

[3] Diskursethik:
Diskursethik ist eine besondere Form der Ethik, die verhandelbar ist und auf das Gespräch und die Argumente hin zu einer moralischen Einigung zielt.

[4] Intrinsische Motivation:
Damit ist die Art von Motivation gemeint, die aus dem tiefsten Inneren des Menschen entspringt. Sie geht konform mit ganz persönlichen Wünschen, Lebenszielen und Überzeugungen.

[5] SWOT:
Steht als Abkürzung für: **S** für Strengths (Stärken), **W** für Weaknesses (Schwächen), **O** für Opportunities (Chancen) und **T** für Threats (Risiken). Eine SWOT-Analyse wird als effektives Instrument und beliebte Methode im Marketing und Strategischen Management genutzt.

[6] Scorecard:
Steht für einen Berichtsbogen bzw. eine Ergebnis- bzw. Wertungsliste. Das Konzept der Balanced Scorecard (ausgewogener Berichtsbogen) wird zur Messung, Dokumentation und Steuerung einer Unternehmensstrategie bzw. -vision genutzt.

[7] Compliance:
Lässt sich übersetzen mit „Einhaltung/Befolgung“ und steht für die Beachtung und Einhaltung von Gesetzen und Richtlinien innerhalb des Unternehmens.

stadt.land.wü.

Natürlich **Würzburg**. Leben in Stadt und Landkreis.

Mehr Informationen zum Wertemanagementkreislauf
sowie dem Wertebündnis finden Sie unter:

www.stadt-land-wue.de/wertebuendnis

Ansprechpartner:

Landkreis Würzburg
Fachbereich Kreisentwicklung
Zeppelinstraße 15
97074 Würzburg
Tel. 0931 8003-5115
E-Mail: kreisentwicklung@lra-wue.bayern.de
www.landkreis-wuerzburg.de

Prof. Dr. Harald Bolsinger (FHWS)
www.ORIENTIERUNGsKOMPETENZ.de
Bolsinger@ORIENTIERUNGsKOMPETENZ.de

Herausgeber:

Stadt und Landkreis Würzburg

Michael Dröse, Stabsstellenfachbereichsleiter
Kreisentwicklung einschl. Beteiligungsmanagement
Landkreis Würzburg

Klaus Walther, Fachbereichsleiter
Fachbereich Wirtschaft, Wissenschaft und Standortmarketing
Stadt Würzburg

Fotonachweis: © S. 1,2 Kenishirotie, S. 9 Kazakova Maryia, S. 11 Andrey Lapshin, S. 12. Tobias Machhaus, S. 13 wirojsid, S. 14 Nataliia/stock.adobe.com

Regionalmanagement Bayern

Das Regionalmanagement des Landkreises Würzburg wird gefördert durch das Bayerische Staatsministerium für Wirtschaft, Landesentwicklung und Energie