

# Vorwort

## Fieldbook zu Wertungen, Werte

Weia! Waga! Wagalaweia! Wallala weiala weia! Woget ihr Werte! (nach Richard Wagner).

Mit diesen sinnleeren, klangreichen Worten der Wagnerschen Rheingoldtochter Woglinde ließe sich ein Buch über Wertungen, über Werte auch beginnen. Werte werden in Organisationen, in Unternehmen, in Bildungsstätten, Medien, Reden und Programmen oft dann bemüht, wenn es nichts Konkretes zu sagen gibt, wenn aber doch die Emotionen wogen sollen, wenn Gefühle Gedanken ersetzen. Predigen statt Prozesse gestalten, Wagalaweia statt Wertemanagement.

Dem wollen wir entgegenwirken. Zum ersten Mal in der Geschichte der Werteforschung werden in unseren beiden Büchern *„Wertungen. Werte – Das Buch der Grundlagen für Bildung und Organisationsentwicklung“* (Erpenbeck, unter Mitarbeit von Werner Sauter 2018) und in diesem Fieldbook, *„Wertungen, Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement“* Bereiche zusammengeführt, welche die wissenschaftliche Mode bisher streng geteilt hat.

Da ist zum einen die *Wertephilosophie*, entstanden in der zweiten Hälfte des neunzehnten Jahrhunderts und bis heute lebendig, die oft sehr abstrakt danach fragt, was Werte „sind“, was sie „bedeuten“, wann sie „gelten“. Da ist zum anderen die *empirische Werteforschung* und das *praktische Wertemanagement*, die danach fragen, was Menschen im Arbeitsprozess, aber auch im alltäglichen Leben wirklich umtreibt, was sie als gut, was

sie als mies bewerten. Auch, wie Wertungen, wie Werte, wenn sie einmal entstanden, akzeptiert und durchgesetzt sind, so in den handelnden Menschen verankert werden, dass sie in freier Entscheidung wirklich das Handeln beeinflussen oder leiten, dass sie wirklich „gelebt“ werden. Das ist unter anderem Aufgabe eines Wertemanagements, das in immer mehr Organisationen zunehmend deutlich gefordert wird, bei dem aber oft ganz unklar bleibt, was seine Möglichkeiten, Aufgaben und Grenzen sind.

Sie haben hier ein Fieldbook vor sich. Ein Feldbuch? Was ist darunter zu verstehen?

Lexikalisch versteht man unter einem Fieldbook „ein Buch, benutzt im Vermessungswesen, in der Ingenieurstätigkeit, in der Geologie, worin die Standorte, Stationen, Entfernungen Beobachtungen und so weiter niedergeschrieben sind.“<sup>1</sup> Um genau so ein Fieldbook geht es bei der Vermessung, der Strukturierung, der Abbildung von Wertungslandschaften, bei der Analyse von Standorten, Stationen, Entfernungen und Beobachtungen, wie sie im Wertemanagement zum Einsatz kommen.

Wir haben unseren Text entsprechend gegliedert:

*Standorte* sind für uns primär die Unternehmen und Organisationen. Einige davon besuchen wir, betrachten ihre Wertungslandschaften und Wertungsstrukturen, analysieren und vermessen sie, wo das möglich ist oder wo wir Material vorfinden. Im übertragenen Sinne sind für uns aber auch Teams und sogar individuelle Mitarbeiter solche Standorte, da wir ihre Standpunkte, ihre Wertungslandschaften und Wertungsstrukturen analysieren können. Die grobe Standortgliederung umfasst also

- *Organisations- und Unternehmungswertungen*, oft als Organisations- und Unternehmenskulturen öffentlich gemacht,
- *Teamwertungen*, z. B. in Arbeitsgruppen, Abteilungen oder Bereichen und
- *Individualwertungen* einzelner Mitarbeiter.

Dabei gibt es allerdings eine wichtige Besonderheit. Die Organisations- und Unternehmungswertungen, die Teamwertungen und auch die erhofften, erwünschten, manchmal erlebten Individualwertungen stellen sich nicht ein, wenn die Werteentwicklung, der Wertewandel nicht am einzelnen Menschen, an seinen Möglichkeiten und Erfahrungen, an seinen durchlaufenen und künftig möglichen Prozessen der Verinnerlichung von Werten (Interiorisationsprozessen) ansetzt.

Das kann man sich sofort an einem Beispiel verdeutlichen.

---

<sup>1</sup><http://www.wordnik.com/words/field-book>.

Wir greifen in diesem Fieldbook auf das Beispiel der von uns öfter schon einbezogenen, von Klas Roder geleiteten, fiktiven Berliner Unternehmung für Meerwasserentsalzungsanlagen – die MESA GmbH – zurück (vgl. Erpenbeck & Sauter, 2013, S. ff.). Immer schon war sie im Ausland aktiv, aber in den letzten Jahren ist ihr Auslandsengagement noch einmal sprunghaft angestiegen. Deshalb haben die Compliance-Risiken im Umgang mit Geschenken, Bewirtungen, Spenden und Sponsoring oder des Verbotes der Annahme von „Kick-backs“ deutlich zugenommen. Roder und die anderen Mitglieder der Unternehmensführung sind der Ansicht, dass die Einhaltung der Compliance-Regeln unternehmensweit gesichert werden muss, um künftigen Aufgaben gerecht zu werden und unkalkulierbare Risiken für das Unternehmen zu verhindern. Das wurde auch in die Hochglanzbroschüre „Unser Wirken, unsere Werte“ hineingeschrieben.

Aber wie werden diese Werte gelebt? Wie werden sie so kommuniziert, dass sie für möglichst alle Mitarbeiter zu den eigenen, tief verinnerlichten Emotionen gehören, sodass sie im Zweifelsfall, ohne viel nachzugrübeln, im Sinne der Werte des Compliance-Regelwerkes des Unternehmens handeln? Roder hatte, für nicht wenig Geld, bei einem externen Seminaranbieter für seine Führungskräfte und Mitarbeiter ein „maßgeschneidertes“ Seminar „Compliance & Werte“ geordert, und war über die völlige Wirkungslosigkeit maßlos enttäuscht. Die Mitarbeiter wussten ein bisschen mehr und veränderten praktisch nichts im Hinblick auf das rechtskonforme Handeln.

Als hilfreich erwies sich schließlich der Vorschlag ermöglichtsdidaktisch geprägter Erwachsenenbildner, in einer *ganzheitlichen, systemischen Konzeption des Wertemanagements* unternehmensweit eine deutlich spürbare Veränderung der Unternehmenskultur auf allen Ebenen zu bewirken:

- *Organisationsebene:* Initiierung und Begleitung der organisationalen Werteentwicklung durch die obere Führung und Aufbau eines Wertemanagement-Teams, das in einem unternehmensweiten Werte-Netzwerk die angestrebten Organisationswerte definiert und Strukturen sowie Prozesse gestaltet,
- *Teamebene:* Entwicklung der Führungskräfte zu Wertemanagern ihrer Teams und Aufbau eines teambezogenen Werte-Netzwerkes, das die Entwicklung der Teamwerte im Rahmen von sogenannten Korridorthemen (Schwerpunktthemen) ermöglicht,
- *Individuelle Ebene:* Selbstorganisierte, personalisierte Werteentwicklung durch die Mitarbeiter im Rahmen von Erfahrungs- und Erlebnislernen im Prozess der Arbeit oder beispielsweise durch Job Rotation in Bezug auf Auslandseinsätze. Dadurch konnten diese Mitarbeiter eigene spannungsreiche, emotionsgeladene Erfahrungen im Umgang mit fremden Kulturen gewinnen.

So wurden die interkulturellen Werte der Hochglanzbroschüre des Unternehmens letzten Endes mit gelebtem Leben erfüllt...

Die *Standorte* und die Besonderheiten der Wertungslandschaften und Wertungsstrukturen in Organisationen aufzuklären, die *Stationen* der gezielten Werteumsetzung in diesen Standorten zu gestalten, die *Entfernung* vom Optimum der Werterealisation festzustellen und die *Optimierung* der Werte in den Standorten – das ist die Aufgabe unseres Fieldbooks.

Berlin, Deutschland

John Erpenbeck  
Werner Sauter

Wertungen, Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches  
Wertemanagement

Erpenbeck, J.; Sauter, W.

2018, XVIII, 268 S. 31 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-662-54778-6