

# Zur Bedeutung des E-V-A Wertemonitors

Dipl.-Kfm. Gerd Klostermann, Mai 2017

## 1 - Ethik und Verantwortung im Lichte des integralen Eros

Auch für diejenigen, die sich bis dato für das Wertethema nicht erwärmen konnten, ist die Debatte um Wertemonitore als Werkzeug einer integralen Führungskonzeption interessant geworden. Gleichwohl fragt man sich auch, mit welchen Widerständen und Misstrauen bei der Nutzung solcher Monitore zu rechnen ist, inwieweit Voreingenommenheiten bei der Interpretation vermieden und Verständnisschwierigkeiten oder Verzerrungen in der Einsatzpraxis aufgedeckt werden können.

Darüber hinaus stellen sich Fragen nach den Werten der Werte, wie wertvoll sind die gelebten Werte in einer Organisation eigentlich? Welche Werte stehen im Vordergrund und inwieweit sind sie entwickelt? Werden Unternehmensorganisationen aus einer normativen Vorgabe heraus geführt oder aus den Motiven reiner Gewinnerzielungsabsichten? Oder unterstützt eine werteorientierte Unternehmensführung den Entwicklungsprozess einer von allen getragenen Unternehmensvision? Haben Ökonomie oder ethisches Handeln in der Ökonomie das Primat?

Der Wertemonitor rückt in neutraler Form die Wertefrage und ihren Entwicklungsaspekt in den Mittelpunkt. Die ökonomische Vernunft wird mit der ethischen Vernunft verbunden. Es ist an der Zeit, im wohlstandskapitalistischen und renditeorientierten Wirtschaftsliberalismus einen integralen Eros zu erwecken, der die Unternehmen vor die Frage stellt, wie sie denn eigentlich zukünftig wirtschaften wollen. Eros ist für die meisten noch irrelevant, doch er schlummert in jedem von uns, in jedem Du, in jedem Mitarbeiter, in jeder Chefetage und letztendlich wären wir alle in diesem Eros sehr gut aufgehoben, wenn wir denn echten Zugang zu ihm hätten und in den Organisationen Wege zu einer hohen Identität und Subjektivität fänden.

Der Wertemonitor stellt fest, welche Motive und Wahrheitsansprüche in einer Organisation gelebt (oder auch nicht gelebt) werden. Eine Wertematrix und 8 Werteebenen zeigen auf, wo und wie die Werte in Organisationen gelebt werden und was Werte für Führung und Geführte derzeit bedeuten. Das Feedback aus einer umfassenden Onlinebefragung dient als Grundlage für Reflexionen und Interventionen im Führungshandeln.

Mit dem Wertemonitor werden folgende unternehmensrelevante Fragen aufgeworfen:

- Wie lässt sich ein wertebasierter Unternehmenszweck entwickeln?
- Inwieweit kann eine prozessbasierte Agilität dieses Vorhaben unterstützen?
- Was können authentische Präsenz und integrale Partizipation beitragen?
- Können komplexe Themen gemeinsam bewältigt und verhandelt werden?
- Gehören Dialog- und Verantwortungspraktiken zur Unternehmenskultur?
- Mit welchen Bezugssystemen lassen sich die Beteiligten auf den Diskurs ein?

## Zur Bedeutung des E-V-A Wertemonitors

Entstehen Normen also aus dem Eros persönlicher Reflexion oder werden die Normen bloß vorgegeben? Achtsame Kommunikation kann dazu beitragen, die Normen im Unternehmen gemeinsam zu entwickeln und eine gemeinsame Unternehmensvision hervorzurufen. Normen und Werte würden dem Management und den Mitarbeitern dann nicht einfach vorgesetzt, sondern sie würden in einer organisationsweiten Dialogpraxis generiert werden. Tugenden in dieser Praxis wären vorbild- und beispielgebend und die evolutionäre Kraft eines solchen Prozesses würde ein Voranschreiten ins Neuartige und Höherwertige erleichtern. Dieser Prozess ist offen und kann in dem Sinne nicht kontrolliert werden, aber die gesamte Organisation wäre an der Entwicklung von Werten und Vision mitbeteiligt.

Veränderungsmaßnahmen laufen den vorhandenen Werten in der Organisation oft zuwider und der Wertemonitor ist ein geeignetes Werkzeug, diesen Zusammenhang sichtbar zu machen. Strategische Veränderungsinitiativen scheitern oft daran, dass die notwendigen Werte dafür nicht gelebt werden. Identität, Verfahren, Prozesse, Operationen sind historisch gewachsen und festgelegt. Agilität wird beschworen und softwaretechnisch möglich gemacht. Das Unternehmenssystem übt gewissermaßen einen Zwang auf Mitarbeiter und Management aus. Die neue Digitalisierung erhöht die Agilität zwischen den unterschiedlichen Operationen und ihren Abhängigkeiten. Die Perspektiven und Einstellungen der Akteure jedoch ändern sich kaum oder nur sehr langsam.

Der Wertemonitor der E-V-A basiert auf einem integralen Ansatz und ermöglicht eine bisher ungekannte Vollständigkeit bei der Erfassung der Organisationswirklichkeit, ihren Perspektiven und Kontexten und gelebten Werten. Dies geschieht durch eine methodisch einfache Online-Befragung. Sie richtet den Blick auf 4 Bereiche (Quadranten): auf den Verhaltens- und Prozessbereich im Außen und auf den Haltungs- und Kulturbereich im Innen. Der integrale Ansatz erweitert ferner das Blickfeld durch 8 Werteebenen oder Wertefamilien, mit denen sich Führung wie Geführte besser reflektieren können. Alle 8 Werteebenen leisten auf ihre Weise ihren Beitrag zum Unternehmenszweck.



In Abb. 1: Die 4 Quadranten, in denen gute Unternehmensführung auftaucht

## Zur Bedeutung des E-V-A Wertemonitors

Authentische Präsenz & Partizipation	Eros	8 Türkis	Holistische Existenz	Kollektive Qualitäten
		7 Gelb	Multi-perspekt. Existenz	Flexibilität & Integration
Werte-basierter Unternehmens-Zweck	Logos	6 Grün	Humanistische Existenz	Gemeinschaft & Gleichheit
		5 Orange	Materielle Existenz Vernunft & Freiheit	
Agilität in den Prozessen & Perspektiven	Thymos	4 Blau	Dogmatische Existenz	Sinn & Ordnung
		3 Rot	Egoische Existenz	Macht & Impulsivität
Ursprünglichkeit Natürlichkeit	Mythos	2 Purpur	Tribalistische Existenz	Zugehörigkeit & Sicherheit
		1 Beige	Instinktive Existenz	Überleben & Fortpflanzen

Abb. 2: Die 8 Werteebenen, in denen sich Entwicklung vollzieht

Mit dem Wertemonitor können Blockaden und Ängste vor notwendigen Veränderungs- und Anpassungsprozessen aufgelöst werden. Den Verantwortlichen steht ein Diagnose- und Entscheidungsinstrument für eine wertebasierte Unternehmensführung zur Verfügung.

Der Wertemonitor stellt nun fest, welche Werte überhaupt gelebt werden oder gelebt werden wollen, in welchen Quadranten sie zu verorten sind und warum sie so und nicht anders durch die vorhandenen Werteebenen ausgeprägt sind. Die Geschäftsführung erhält durch den Monitor ein software-basiertes Analyseinstrument in die Hand. Persönliches Handeln wie Führungshandeln werden vollständiger und umfassender, effektiver und effizienter in den Blick genommen als andere Befragungs- und Untersuchungsmethoden das können. Konflikte werden schneller erkannt und besser verstanden, wodurch der kostspielige Einsatz wertvoller Ressourcen erspart bleibt. Entscheidungen werden dank der integralen Betrachtungsweise, die alle Werte in der Organisation in den Blick nimmt, treffsicher getroffen. Bereits im Einsatz befindliche Methoden in der Organisation können mit dem integralen Ansatz verknüpft werden.

## 2 - Herausforderungen in kritischen Veränderungsprozessen

Das komplexe Wertethema lässt sich durch ein integrales Wertemodell methodisch erfassen. Die Frage nach der Unternehmenskultur erhält mit einem integralen Modell Stringenz und bleibt kein beliebiger Punkt auf der Unternehmensagenda. Mit den 4 Quadranten der Wertematrix und 8 Ebenen des Wertemodells können die Werte, die für Organisationen wertvoll und wichtig sein sollen besser eingeordnet werden und es lässt sich feststellen, inwieweit Unternehmenszweck oder Unternehmensvision wirklich unterstützt werden oder nur eine Wertepaxis vorgefunden wird, die zu teuren Schwarze-Peter-Spielchen führt. Für Führungskräfte wird die Frage nach Werten zunehmend bedeutsam, wollen sie doch wertorientiert und gleichzeitig prozess-basiert, also effektiv und effizient ihre Organisationen in die Zukunft führen (und die richtigen Dinge zur richtigen Zeit richtig gut tun).

## Zur Bedeutung des E-V-A Wertemonitors

Der Wertemonitor gibt in dieser anspruchsvollen Frage Raum zur Entwicklung handelnder Präsenz und reflektierter Subjektivität. Topmanager, Projektmanager, Mediziner, Richter, Lehrer, Versicherungssachbearbeiter usw. können in ihrer täglichen Praxis keinen klar geregelten Abläufen folgen, sondern müssen subjektiv und werte-basiert entscheiden dürfen. Diese ethische Diskussion regen wir bei der E-V-A mit unseren Befunden konkret und praktisch mit den für Führungskräfte bekannten Vokabularen an.

Einfache Online-Befragungen mit guten Fragen und einfachen Algorithmen, Gewichtungen und Zuordnungen sind oft wesentlich präziser als langwierige, empirische, teure, nicht integrale Untersuchungen. Die integrale Matrix basiert auf zentralen logischen Bezügen.

Auf der Basis guter Fragen, Kategorien, Items und Gewichtungen entstehen ohne hohen Aufwand Erhebungsdaten und Befunde, mit denen sich Bewertungen und Orientierungen vornehmen lassen. Das Wertemodell kann auf jede (Führungs-) Situation angewandt werden.

- Welche Werte gibt es,
- wo sind die Werte zu verorten,
- warum gibt es diese Werte und
- wie wertvoll sind diese Werte fürs Unternehmen?

Das sind die zentralen Fragen, bei denen der Wertemonitor Antworten geben kann und wo er aufdecken kann, inwieweit Werte im Unternehmen willkürlich streuen oder ob sie einseitig in der Organisation ausgebildet sind (Streuung und Verzerrung). Ein integrales Wertemodell schärft das Bewusstsein für die Wertefrage, zum Beispiel in der Frage, inwieweit strategische Absichten des Unternehmens oder Unternehmenszwecke mit der Ausprägung vorhandener Werte überhaupt realisiert werden können.

Es ist für eine Organisation je nach Strategie und Absicht nicht egal, welche Werte in der Praxis im Vordergrund stehen. Führung erwartet Konsistenz und Agilität in den Abläufen und will die Unternehmensstrategie wertebasiert unterstützen. Neben den Abläufen ist es von zentraler Bedeutung, ob die Kultur des Hauses von Präsenz und der Bereitschaft für eine authentische Partizipation gekennzeichnet ist.

Die Unternehmenskultur wird in hohem Maße von Werten beeinflusst, sicherlich auch von Mythen und Stimmungen, auch von Ängsten und Vorurteilen, bei denen Werte dann häufig keinen stabilisierenden Einfluss mehr ausüben und die Ambitionen eines Unternehmens nicht wirklich realisiert werden können. So kommt es in den Organisationen zu kostspieligen Verzerrungen (Werte konzentrieren sich auf 1-2 Quadranten) und Streuungen (Werte streuen über alle Ebenen hinweg). Ohne bewusst ausgeprägte Werte jedoch können anstehende Veränderungen für marktgerechte Visionen und Strategien nicht wirklich vollzogen werden, bleiben Investitionen und Innovationen Stückwerk. Falsche Bewertungen und Prioritäten bestimmen das persönliche wie das Führungshandeln. Selbstüberschätzung verdrängt die Konsequenzen eines solchen Handelns. Bewertungen erfolgen nicht mit einem integralen Blick, sondern resultieren aus gängigen Bezugssystemen, Gewohnheiten und Vorurteilen. Es zeigt sich durch die Befunde des Monitors immer wieder, wie das Neue und Wesentliche auf den unteren Werteebenen als weniger geeignet beurteilt wird und das als gut bewertet wird, was eher der gängigen Praxis entspricht.

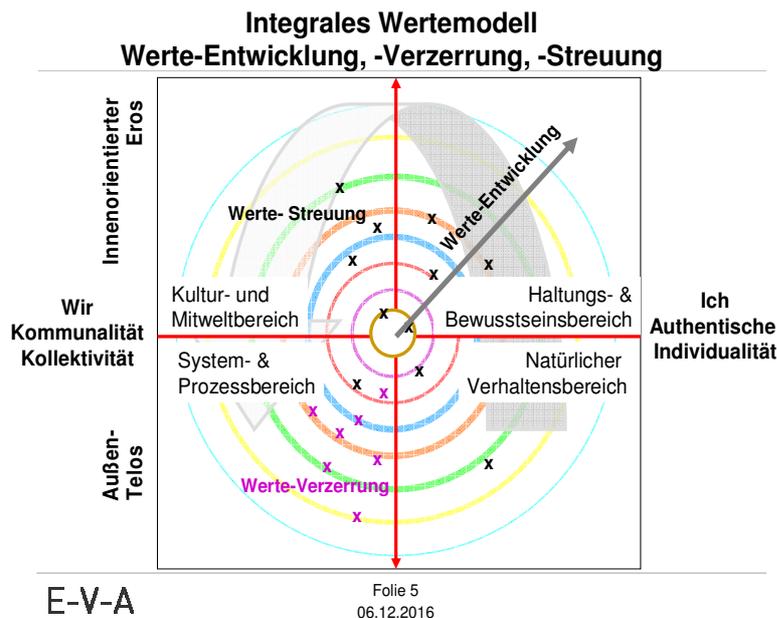


Abb. 3: Das integrale Wertemodell zeigt Werte-Entwicklungen, Werte-Verzerrungen, Werte-Streuungen auf.

### 3 - Konkretes Führungshandeln und Beauftragung

Der E-V-A Monitor setzt das integrale Wertemodell als Informationsquelle ein und erlaubt dem Führungshandeln außergewöhnlich präzise Orientierungen. Fehlentscheidungen in der Organisations- und Unternehmensführung werden vermieden und Einigungen werden rasch vollzogen.

Insbesondere scheint es wichtig, die Integralität im E-V-A Wertemonitor hervorzuheben, denn er macht es möglich,

- vorhandene Werte (und ihre Mythen) sichtbar zu machen,
- aufzuzeigen, inwieweit gegebene Werte für die Unternehmensvision wertvoll sind,
- das gesamte Spektrum der Wertehierarchien in den Blick zu nehmen,
- hinter die Kulissen und das Image der Beteiligten zu schauen,
- Streuungen und Verzerrungen zu identifizieren,
- sehr hohe Effizienzpotenziale aufzuzeigen,
- den Organisationen zukunftsfähige Maßnahmen zu empfehlen.

Die Online-Befragung mit dem E-V-A Wertemonitor bindet so gut wie keine Ressourcen. Der Aufwand ist überschaubar: mit dem Auftraggeber werden Ziele und Fragen definiert, E-V-A führt anschließend mit Partnern die Online-Befragung und Auswertung durch. Die Präsentation vor Ort beim Auftraggeber erfolgt kostenfrei durch E-V-A.

Die Partner der E-V-A setzen mit ihren Qualifizierungsangeboten die Arbeit beim Kunden weiter fort. Dabei lässt E-V-A ihre Partner und deren Kunden nicht allein. Partner werden regelmäßig geschult und in die Weiterentwicklung des Wertemonitors eingebunden. Kunden profitieren vom Know How aus anderen Projekten sowie aus anonymisierten Benchmarks.