



Werte & Wandel

Die Management**OASE** – das Kompetenz-Zentrum für ganzheitlich. erfolgreiche. gesunde Menschen & Unternehmen.

Inhalt

GesprächsThema: Werte & Wandel	1
LeitArtikel: Vom Wettbewerb zum Wettbewerb	2
BlitzLicht: von Meinrad Baumüller	2
DruckFrisch: Werte schaffen Wert	2
AktuelleAngebote: Coaching.Training.Consulting	3
SchmunzelEcke: 3 indiskrete Fragen	3
PraxisTipps: Die vier Handlungsfelder	4
HängeMatte: bemerkens.wert – bewertens.wert	4

Impressum

Die Management**OASE** –
Schweifer & Partner OG

Grillparzergasse 5,
A-2340 Mödling bei Wien
T 0043 (0)2236 86 99 88-0
F 0043 (0)2236 86 99 88-11
info@managementoase.at
www.managementoase.at

Für den Inhalt verantwortlich:
Brigitte Schweifer-Winkler, MSc, MBA
Mag. Dr. Franz J. Schweifer

Alle Rechte für Bilder und Texte liegen bei
© Die Management**OASE**

Zwei Phänomene sind für unsere Gegenwart evident: Wandel und Pluralität.
Präziser: **WerteWandel** und **WertePluralität**.

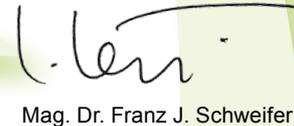
Dabei ist weder Veränderung etwas Neues – siehe Heraklits bekannte Formel „panta rhei“, die das „Alles fließt“ als Konstante menschlichen Lebens ausweist. Noch sind Wertvorstellungen jemals konstant geblieben, sie haben sich zu allen Zeiten individuell wie kollektiv verändert.

Allerdings war die Wertelandschaft noch nie so weitläufig, instabil und plural. Um nicht zu sagen beliebig und individualisiert. Gerade aber diese Beliebigkeit und Unverbindlichkeit scheint zunehmend in Frage gestellt. Signifikant dabei ist die Radikalität und Geschwindigkeit des Wandels, aber auch Anlass und Notwendigkeit einer fundamentalen Umwertung gewohnter Werte.

Erfahren Sie in diesem OaseLetter mehr über zentrale **Herausforderungen**, **Hebel** und **Handlungsfelder** für ein nachhaltiges **WerteManagement**. Ergänzt durch Literaturhinweise, Gedankensplitter, kleine Übungen und anderes mehr.

Mit oase.reichen Grüßen


Brigitte Schweifer-Winkler, MSc, MBA


Mag. Dr. Franz J. Schweifer

Geschäftsführer und Inhaber
Die Management**OASE**



BlitzLicht

„Schöne Worte von ewigen Werten und Wahrheiten sind zu wenig. Wir müssen die Werte herunterholen vom Podest der Ewigkeit und in unsere Zeit hereinstellen. Konkrete Haltungen brauchen wir, geeignet für den Alltag.“

Meinrad Baumüller

DruckFrisch

„Es gibt eine erdrückende Anzahl von Indizien dafür, dass es sich langfristig auszahlt, seine Werte zu pflegen.“

Die Autoren verdeutlichen in ihrem Buch, wie gelebte Werteorientierung helfen kann, einen nachhaltigen Unternehmenswert zu schaffen. Basierend auf zahlreichen Studien und Fallbeispielen geben sie Antwort auf Fragen wie: Auf welche Werte kommt es in Zukunft an? Warum macht es Sinn, dass Unternehmen aktiv Wertemanagement betreiben und wie kann das konkret aussehen? Fazit: Glaubwürdig agierende Manager schaffen langfristig mehr Unternehmenswert.

Die Publikation ist zwar bereits 2004 erschienen, aktuelle Wirtschafts- und Vertrauenskrisen machen es aber umso lesenswerter.

Vogelsang, Gregor/Burger, Christian: Werte schaffen Wert. Warum wir glaubwürdige Manager brauchen. München, Econ 2004

Vom WettBewerb zum WertBewerb

Der gesellschaftskritische WerteWandel kann wohl kaum mehr von einem Unternehmen negiert werden. Auch weil sich vermehrt Widerstand gegen eine kurzsichtige „Zuvielisation“ formiert. Lokal wie global. Und spätestens seit der Jahrtausendwende, geprägt von diversen Krisen-Schocks, befinden wir uns mitten in einem grundlegenden EpochenWandel. Dieser irritiert auch die Wertelandschaft eines Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells, das über lange Zeit erfolgreich, ja unerschütterlich schien.

Der WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der deutschen Bundesregierung Globale Umweltveränderung) spricht in diesem Zusammenhang „vom Beginn einer ‘Großen Transformation’ zur nachhaltigen Gesellschaft“ und von einem „globalen Wertewandel in Richtung Nachhaltigkeit“. Dabei bestünde die einzigartige historische Chance darin, „einen umfassenden Umbau aus Einsicht, Umsicht und Voraussicht voranzutreiben“, getragen von 4 großen Handlungsfeldern (siehe letzte Seite).¹

Diesen Veränderungsprozess machen zwei besondere Herausforderungen einzigartig, aus denen sich zugleich auch wichtige Hebel für nachhaltiges Wertemanagement ableiten lassen: ²

- 1** Die vielfältigen Pfad-Abhängigkeiten und „Sachzwänge“ (nicht erneuerbare Rohstoffe, Primat der Finanzökonomie vor der Realökonomie, Rendite als ausschließlicher Erfolgsmaßstab usw.). Jackson hat es treffend als „Dilemma zwischen der Angewiesenheit auf Wachstum und den Gefährdungen, die es zunehmend auslöst“ bezeichnet.³
- 2** Alte Denk-, Bewertungs- und Entscheidungs-Muster, die notwendige Veränderungen blockieren. Daraus sind auch die wichtigsten Hebel abzuleiten, um die zunehmend kontraproduktiven Sachzwänge (unterfüttert von überholten Routinen) überwinden zu können: Kreation neuer ökonomischer Werte und Grundannahmen sowie modifizierte Denk- und Bewertungsmuster.

Wertemanagement wird künftig eine Kernaufgabe des Managements sein. Weil pure Gewinnmaximierung nur mehr bedingt funktioniert – zugunsten einer qualitativen Wert-Orientierung, die auch an Sinn(stiftung), an gemeinsame Werte gekoppelt ist. „Shared Value“ nennt Porter den Schlüsselbegriff eines solchen nachhaltigen Wertemanagements.⁴

Oder wie es Meiffert zuspitzt: „Das Leitprinzip eines nachhaltigen Wertemanagements wird nicht mehr auf Wett-Bewerb beruhen, um im Rat Race der Konkurrenz maximalen Gewinn zu erzielen, sondern auf Wert-Bewerb.“²

¹ WBGU: Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation, 2011. www.wbgu.de

² In Anlehnung an Thorsten Meiffert: Die „Große Transformation“ – Leitprinzipien für ein nachhaltiges Wertemanagement. In: Hernsteiner 02/11, S. 3–5

³ Tim Jackson: Ein neuer Kapitalismus. In: Süddeutsche Zeitung, 04.05.2011

⁴ Michael Porter: Die Neuerfindung des Kapitalismus. In: Harvard Business Manager, 02/2011



Aktuelle Angebote

Für Menschen in Führungsverantwortung, in anspruchsvollen Positionen oder herausfordernden Situationen. Für Unternehmen und deren Verantwortliche in komplexen Veränderungen. Das sind die Zielgruppen und Themen, auf die wir vor allem unseren Fokus legen. Hier ein paar ausgewählte Angebote, die Sie praxisnah, wirkungsvoll und nachhaltig auf Ihrem Weg unterstützen können.

Coaching

Mit SelbstCoaching zur erfolgreichen LebensGestaltung

SelbstCoaching stärkt die Fähigkeit, Aufmerksamkeit und Energie klar auf ein Ziel zu fokussieren. Ein CoachingZyklus mit einer kleinen Gruppe von max. 8 TeilnehmerInnen. Start: **01.03. bis 03.03.2012**

KarriereCoaching, Business- & ExecutiveCoaching

Wir fungieren dabei als Ihr persönlicher SparringPartner. Vertraulich. Individuell. Maßgeschneidert. Erstgespräch zur Orientierung unverbindlich und kostenlos.

Training

Zeit meisterhaft managen

Effektiv arbeiten – Zeit gewinnen – Energie tanken
01.03. bis 02.03.2012

VeränderungsProzesse verstehen und aktiv gestalten

Proaktives ChangeManagement für Führungskräfte
Termin auf Anfrage

Consulting

Visions- und KulturProzesse initiieren & realisieren

Starke Visionen sind ein Zugpferd zum Erfolg. Sie schaffen eine gemeinsame Ausrichtung und bündeln die Kräfte der MitarbeiterInnen hin zum gemeinsamen Ziel.

Betriebliches Gesundheits- & GenerationenManagement

Personale wie organisationale Gesundheit, Leistungsfähigkeit und generationenspezifische Förderung garantieren nachhaltige WertSchöpfung eines Unternehmens. Wir begleiten und beraten professionell bei den wichtigsten ProzessSchritten.

Details dazu und weitere Angebote – aus dem offenen Programm oder maßgeschneidert inhouse – finden Sie unter AngebotsReich sowie unter ThemenInseln auf unserer Website. Gerne informieren wir Sie auch im persönlichen Gespräch oder telefonisch unter 0043 (0)2236 86 99 88-0. Oder schreiben Sie uns: info@managementoase.at. Wir freuen uns auf Sie.

SchmunzelEcke

3 indiskrete Fragen – oder:
nachdenklich schmunzeln &
schmunzelnd nachdenken

1. Gemäß einer Studie der Cambridge University beträgt die durchschnittliche Lebenserwartung einer Firma weniger als 12 Jahre – was ungefähr der Lebenserwartung eines Hundes entspricht. Was schließen Sie daraus?
2. Was würden Sie für Ihre Karriere nicht opfern?
3. Würden Sie Ihren Nachkommen Ihr Leben wünschen?

(nach Rolf Dobelli: *Wer bin ich?*
777 indiskrete Fragen. Diogenes 2007)



Die vier Handlungsfelder

In Anlehnung an den WBGU (Wissenschaftlicher Beirat der deutschen Bundesregierung Globale Umweltveränderung) sind vier zentrale Handlungsfelder der „Großen Transformation“ festzumachen, um ein nachhaltiges WerteManagement zu realisieren (siehe auch Seite 2).¹

1. Werte als Routinen der Vergangenheit

Fokus: Gelernte Bewertungs- und Entscheidungsmaßstäbe

Intervention im Unternehmen: Hinderliche Denk- und Entscheidungsroutinen aufspüren

Leitfragen: Welche Wertmaßstäbe der Wachstumsökonomie bestimmen unsere Entscheidungen? Welche Abhängigkeiten ergeben sich daraus? Und wie können wir diese kurz-, mittel- bis langfristig verändern, ohne unsere Existenz zu gefährden?

2. Werte als Kompetenzen für die Zukunft

Fokus: neu zu schaffende Bewertungs- und Entscheidungsmaßstäbe

Intervention: Es geht darum, Aufmerksamkeit, Weitblick und Selbstverantwortung im Unternehmen für eine nachhaltige Ökonomie zu entwickeln:

„Werttreiber“: (1) Aufmerksamkeit für natürliche Lebensressourcen (2) Weitblick für zukünftige Folgewirkungen unternehmerischen Handelns (3) Verantwortung für unternehmerische Entscheidungen – Dilemma zwischen „Sachzwängen“ und notwendigen Veränderungen.

3. Werte als materielle WertSchöpfung

Fokus: sinnvolle Produkte und Dienstleistungen zur Bedürfnisbefriedigung

Intervention: Es geht um konkrete Wertschöpfungsbeiträge unternehmerischer Tätigkeit.

Leitfragen: (1) Welche Werte schaffen wir für Kunden, Lieferanten, Anteilseigner und die Gesellschaft insgesamt? (2) Welche Werte werden durch unsere Produkte bzw. Dienstleistungen gefährdet oder irreversibel verbraucht? (3) Wie können wir den Verbrauch nicht erneuerbarer Ressourcen minimieren bzw. eliminieren?

4. Werte als immaterielle WertSchöpfung

Fokus: Ideen, Leistungsbereitschaft und Wertschätzung

Intervention: Es geht um Motivation, Kompetenzen und die Bereitschaft, individuelle Talente in die Zusammenarbeit einzubringen, auch über Unternehmensgrenzen hinaus. Und um gelebte Wertschätzung und Anerkennung.

Leitfragen: (1) Wie gelingt es, uns gegenseitig zu Leistung und Kreativität anzuspornen? (2) Wie unterstützen/helfen wir uns? (3) Welchen (übergeordneten) Sinn bzw. welche immateriellen Werte schaffen wir durch unsere Zusammenarbeit? (4) Was können wir voneinander lernen? (5) Welche ungewohnten Perspektiven bereichern uns?

Die „5 GanzheitsParameter“ der ManagementOASE im dynamischen Wirkungsgefüge von Person – Gruppe – Organisation zielen in eine ähnliche Richtung.

Details dazu finden Sie auf unserer Webseite unter [OaseWelt](#).

¹ WBGU: Welt im Wandel – Gesellschaftsvertrag für eine Große Transformation, 2011. www.wbgu.de
Vgl. auch: Thorsten Meiffert: Die „Große Transformation“ – Leitprinzipien für ein nachhaltiges Wertemanagement. In: Hernsteiner 02/11, S. 3–5.

HängeMatte

bemerkens.wert

bewertens.wert

Eine kleine SelbstWert(e)Reflexion

1. Nehmen Sie – gedanklich oder noch besser tatsächlich – einen 100-, 200- oder 500-Euro-Schein in die Hand.

2. Zerknüllen Sie den Schein fest in ihrer Hand.

3. Werfen Sie den Schein auf den Boden und treten Sie fest mit den Schuhen darauf herum.

4. Nehmen Sie den Schein dann auf, entfalten Sie ihn und beantworten Sie folgende Fragen:

Möchten Sie den Schein nach wie vor haben? Obwohl zerknittert und schmutzig? Wohl eher: JA

Hat der Schein für Sie an Wert verloren – weil zerknittert und abgenützt? Wohl eher: NEIN

5. Die daraus abzuleitende Erkenntnis, übertragen auf den (Selbst-) Wert jedes Menschen, wird klar:

Was immer auch mit uns passiert – gealtert oder faltig, beschmutzt oder missachtet, zerknüllt oder entfaltet, geglättet oder naturbelassen ...

der Wert jedes Einzelnen, der Wert unseres Lebens bleibt unbezahlbar. Und einzigartig. Verwechseln Sie deshalb nicht Schein mit Sein und un.scheinbar mit un.wert.