



## Studie „Missing Link“

- Wie Unternehmen ihre Werte finden und verwirklichen.

### Management Abstract

Unternehmen stellen sich intern und öffentlich mit ihren Werten dar. Sie signalisieren mit Werten, wofür sie stehen, welche Prioritäten sie dem internen und externen Handeln geben. Oft werden diese Werte als bloßes Statement erlebt, aber nicht als gelebte Werte: Kommunikation und Praxis müssen aber als kongruent erlebt werden.

Daraus ergibt sich ein Glaubwürdigkeitsrisiko mit bedrohlichen Folgen für die konsistente Handlungsfähigkeit der wertschaffenden Unternehmensgemeinschaft. Die Integrität der Unternehmensführung wird zweifelhaft; schwindendes Vertrauen untergräbt die Bindung an das Unternehmen und kann zum Anlass für Zynismus und rein eigennütziges Verhalten werden.

Wie sorgen Unternehmen für einen durchgängig echten „Walk the Talk“ im Unternehmen?

Die Studie „Missing Link“ untersucht den Prozess der Wertepraxis in den Stufen

- Wertefindung und Wertedefinition
- Werte-Kommunikation
- Anpassung der Unternehmenspraxis

Ohne Anspruch auf Repräsentativität beschreibt dieser Bericht die Ergebnisse aus Interviews zu Vorgehensweisen und Aktivitäten. Die dabei erkannten impliziten Denkweisen werden auf der Basis eines explizierten Werteverständnisses der Autoren reflektiert und interpretiert. Handlungsoptionen werden vorgeschlagen, um den Wert der Werte besser nutzbar zu machen.

### Autor der Studie

Eckhard Schölzel & Partner

Führen im Wandel – inspire design transform  
Consulting • Coaching • Training • Workshop

Gewerbepark 10

D 82229 Seefeld

Internet [www.e-schoelzel.de](http://www.e-schoelzel.de)

Telefon +49 81 52 - 96 57 201

Telefax +49 321 21 266 117

E-Mail [e-schoelzel@e-schoelzel.de](mailto:e-schoelzel@e-schoelzel.de)

### Bitte fragen Sie an

- Print-Exemplar der Studie
- Beratung
- Workshops



# Studie „Missing Link“

## - Wie Unternehmen ihre Werte finden und verwirklichen.

Inhalt		Seite
	Vorwort	3
<b>1.</b>	<b>Fokus dieser Studie</b>	3
1.1	Unsere Zeit - Aktualität	3
1.2	Anliegen und Ansatz	6
1.3	Gender-Hinweis	6
<b>2.</b>	<b>Werte – Bedeutung und Zusammenhänge</b>	6
2.1	Denkweisen über Werte	6
2.2	Verantwortlichkeit braucht Vertrauen und Leitlinien	7
2.3	Werte und Motivation – Engagierte Gefolgschaft gewinnen	8
2.4	Werte-Paradigmen in der Studie	8
2.4.1	Normative Ethik - Tugenden	8
2.4.2	Konstruktivistischer Ansatz	9
2.4.3	Existenzphilosophischer Ansatz	9
<b>3.</b>	<b>Zur Studie: Teilnehmer und Nicht-Teilnehmer</b>	10
3.1	Branchen, Größen, Rechtsformen	10
3.2	Werte-ungeeignete Unternehmen?	10
3.3	Größte Aufgeschlossenheit - Branche	11
3.4	Größte Aufgeschlossenheit - Funktion	11
3.4.1	Geschäftsführer / Vorstand	12
3.4.2	Personalleitung, Personalentwicklung / Human Resources	12
3.4.3	Business Development	12
3.4.4	Vorstandsassistenten, Unternehmenskommunikation	12
<b>4.</b>	<b>Ergebnisse der Studie</b>	12
4.1	Grundannahmen	12
4.2	Die Interview-Fragen	13
<b>5.</b>	<b>Frage 1: Motivationen für Unternehmenswerte</b>	13
5.1	Zweck-Motivationen	13
5.2	Resultate	14
<b>6.</b>	<b>Frage 2: Der Weg der Wertefindung</b>	14
6.1	Wer findet ...? - Urheberschaft	14
6.1.1	Geschäftsführung	14
6.1.2	Gemischter Arbeitskreis	15
6.1.3	Kunden, Lieferanten, Kommune	15
6.1.4	Berater	15
6.2	Wie gefunden ...? – Weg und Methoden	16
6.2.1	Workshops	16
6.2.2	Werteset/Wertemodell	17
6.2.3	Werteanalyse-Instrument	17
6.2.4	Wertefindung Top-Down-Bottom-Up	17
<b>7.</b>	<b>Frage 3: Vermisste Werte</b>	18
<b>8.</b>	<b>Frage 4: Wertepaxis</b>	19
<b>9.</b>	<b>Frage 5: Kommunikation - Teilen und Verbreiten der Werte</b>	20
9.1	Top-down-dialogisch	20
9.2	Öffentlichkeit	21
9.3	Weitere Aktivitäten	21
9.4	Walk the Talk	21
<b>10.</b>	<b>Schlussfolgerungen</b>	22
10.1	Kompakt	22
10.2	Motivation entscheidet	23
10.3	Paradigma Werte	23
10.4	Chancen fokussieren: Empowerment durch differenziertes Wertebewusstsein	23
10.5	Der Realität mutig ins Auge schauen: beim Status Quo beginnen	24
10.6	Praxis an Werteprioritäten ausrichten	24
<b>11.</b>	<b>Anhang</b>	25
11.1	Zitierte Quellen	25
11.2	Download-Links	25
11.3	Kontakt	25
11.4	Grundannahmen der Studie "Missing Link"	26