

# VOLCast

Zwölf Sichten auf Werte

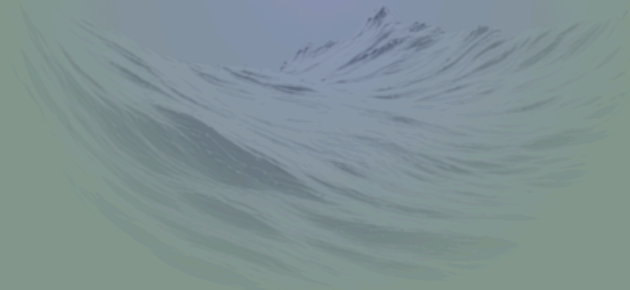


**VOLC**

*Value and Orientation Led Consulting  
for Value and Owner Led Companies*

# Inhaltsverzeichnis

#1: Warum Werte das Fundament jeder Organisation sind	4
#2: Value Scouting – Warum das gemeinsame Erkunden von Werten echten Wandel ermöglicht	8
#3: Value Alignment – Vom Bewusstsein zur Ausrichtung	13
#4: Value Fit – Die Brücke zwischen individuellem und organisationalem Sinn	18
#5: Coherent Value Strategy – Wenn Kultur und Richtung sich gegenseitig verstärken	23
#6: Wertespannungen in komplexen Systemen navigieren	28
#7: Kulturelle Schulden – Wenn die Vergangenheit die Gegenwart ausbremst	32
#8: Werteträger – Wer prägt die Kultur wirklich?	37
#9: Value Literacy – Wissen die Menschen, wie sie die Werte anwenden können?	42
#10: Die versteckten Kosten des Wertemissbrauchs	46
#11: Integrität gestalten – Strukturen schaffen, die Werte nicht verraten	50
#12: Culture Drift – Wie Strategie und Kultur sich still auseinanderbewegen	54



Werte lassen sich leicht benennen. Es ist jedoch schwieriger, nach ihnen zu leben, und noch schwieriger, sie am Leben zu erhalten, wenn Organisationen wachsen, sich wandeln und dem Druck einer komplexen Welt ausgesetzt sind.

Diese Sammlung vereint zwölf VOLCasts, die jeweils eine andere Dimension dessen beleuchten, was es bedeutet, ernsthaft mit Werten zu arbeiten. Nicht als Slogans oder Branding-Maßnahmen, sondern als lebendige Grundlage dafür, wie Organisationen denken, entscheiden und sich weiterentwickeln.

Die Reise beginnt dort, wo jede gute Wertarbeit beginnen sollte: mit ehrlicher Auseinandersetzung. Von dort aus geht es weiter über Ausrichtung, Passgenauigkeit und Strategie, bevor wir uns den tieferen, oft übersehenen Dynamiken zuwenden, die darüber entscheiden, ob Werte tatsächlich Bestand haben: Spannungen, Schulden, Träger, Kompetenz, Missbrauch, Integrität und Abdriften.

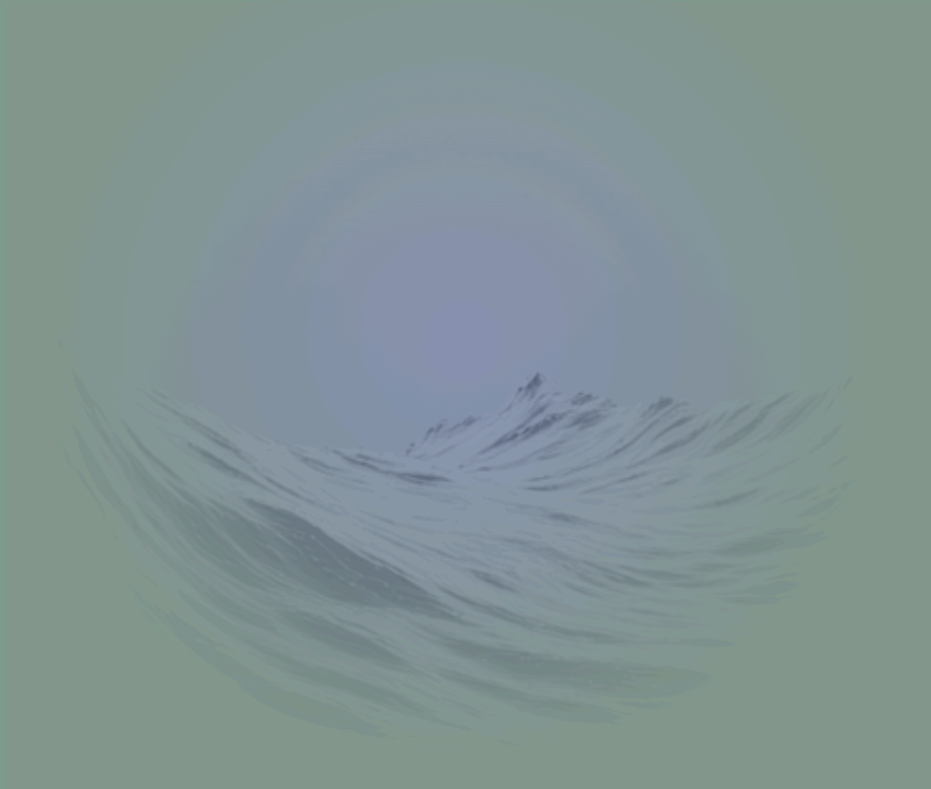
Jeder Beitrag ist so konzipiert, dass er für sich allein stehen kann, doch zusammen bilden sie ein umfassenderes Argument: dass Werte kein Projekt mit einer Ziellinie sind. Sie sind eine Praxis; eine, die Neugier, Mut und ständige Aufmerksamkeit erfordert.

Wir haben diese Texte für Führungskräfte, Gründer, Teams und alle geschrieben, die vermuten, dass es sich lohnt, die Kluft zwischen dem, was ihre Organisation sagt, und dem, was sie tut, zu schließen. Nicht mit Perfektion, sondern mit Absicht.

Wir hoffen, dass diese Seiten Ihnen sowohl Klarheit als auch Denkanstöße bieten und vor allem eine Einladung, die Werte, die Ihre Welt prägen, ehrlicher zu betrachten.

Wir schätzen Eure Aufmerksamkeit.

*Marton & Raphael*



# VOLCast #1

Warum Werte das Fundament jeder  
Organisation sind

## Einleitung

Über Werte wird oft gesprochen, aber selten werden sie wirklich hinterfragt. Welche Werte prägen unser Unternehmen? Wo zeigen sie sich im Arbeitsalltag – und wo fehlen sie vielleicht? In einer Geschäftswelt, die von Disruption und Unsicherheit geprägt ist, bieten Unternehmenswerte mehr als nur Sicherheit. Sie dienen als Orientierung, Maßstab und gemeinsame Grundlage.

### 1. Werte: Mehr als nur Worte an der Wand

Unternehmenswerte hängen oft in Empfangshallen oder werden beim Onboarding erwähnt – aber wie oft erleben wir sie wirklich? Der Unterschied zwischen „erklärten“ und „gelebten“ Werten ist erheblich. Erklärte Werte dienen häufig Marketingzwecken, während gelebte Werte tatsächlich etwas bewirken.

**Beispiel:** Ein Unternehmen behauptet „Transparenz“, doch Meetings sind undurchsichtig und wichtige Informationen werden nicht offen geteilt. Das führt zu Frustration im Team, verzögerten Entscheidungen und Misstrauen. Umgekehrt entsteht in einer Organisation, in der schwierige Themen offen angesprochen werden, Führungskräfte Fehler eingestehen und alle Zugang zu relevanten Informationen haben, ein Klima des Vertrauens, der Kreativität und der echten Zusammenarbeit.

**Werte zu leben** bedeutet, sie in Routinen, Entscheidungen und Verhalten einzubetten – ein fortlaufender Prozess, der ständige Reflexion und Anpassung erfordert.

### 2. Orientierung im Wandel

Die Geschäftswelt ist von Unsicherheit geprägt: Digitalisierung, neue Märkte, Krisen, gesellschaftliche Umbrüche. In solchen Zeiten wirken Werte wie ein Nordstern – sie geben Orientierung, wenn es keine Landkarte gibt.

**Beispiel:** Ein schnell wachsendes internationales Startup muss entscheiden, welche Prozesse skaliert und welche Werte bewahrt werden sollen, um seine Identität nicht zu verlieren.

Werte bieten Stabilität:

- Bei Entscheidungen: („Wie gehen wir mit Fehlern um?“)
- In der Kundenkommunikation: („Bleiben wir ehrlich, auch wenn es unangenehm ist?“)
- Im Miteinander im Team: („Schätzen wir Vielfalt, auch wenn sie Reibung erzeugt?“)

Werte vereinfachen Komplexität, indem sie eine gemeinsame Sprache und Vertrauen schaffen – besonders in Phasen des Wachstums oder Wandels.

### 3. Werte als Magnet für Talente und Kunden

Der „War for Talents“ ist Realität. Die heutige Arbeitswelt, insbesondere jüngere Generationen, sucht nach Arbeitgebern, die mehr bieten als ein gutes Gehalt – sie wollen Sinn, Zugehörigkeit und Werte, mit denen sie sich identifizieren können.

Studien zeigen, dass Unternehmen mit klaren, authentisch gelebten Werten eine höhere Mitarbeiterbindung, stärkere Motivation und geringere Fluktuation aufweisen. Das gilt auch für Kundenbeziehungen: Kunden sind anspruchsvoller und besser informiert, sie schätzen Marken, die glaubwürdig handeln, gesellschaftliche Verantwortung übernehmen und für etwas stehen.

**Beispiel:** Ein Unternehmen, das sich ernsthaft für Nachhaltigkeit einsetzt – mit umweltfreundlichen Prozessen, transparenter Berichterstattung und sozialer Verantwortung in der Lieferkette – wird sowohl von Mitarbeitenden als auch von Kunden geschätzt. Werte schaffen Vertrauen und Loyalität und bilden so einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil.

### 4. Kontinuierliche Wertearbeit

Werte sind kein einmaliges Projekt; sie entwickeln sich mit der Organisation und müssen regelmäßig überprüft, hinterfragt und von oben bis unten gelebt werden.

Praktische Fragen für die Wertearbeit:

- Wie gehen wir mit Konflikten um?
- Werden Werte kommuniziert oder verordnet?
- Können Mitarbeitende „Nein“ sagen, wenn Entscheidungen den Unternehmenswerten widersprechen?

**Empfehlung:** Regelmäßige Workshops, Feedback-Runden oder All-Hands-Meetings, in denen Werte und konkrete Beispiele aus dem Alltag besprochen werden, helfen dabei, sie lebendig zu halten.

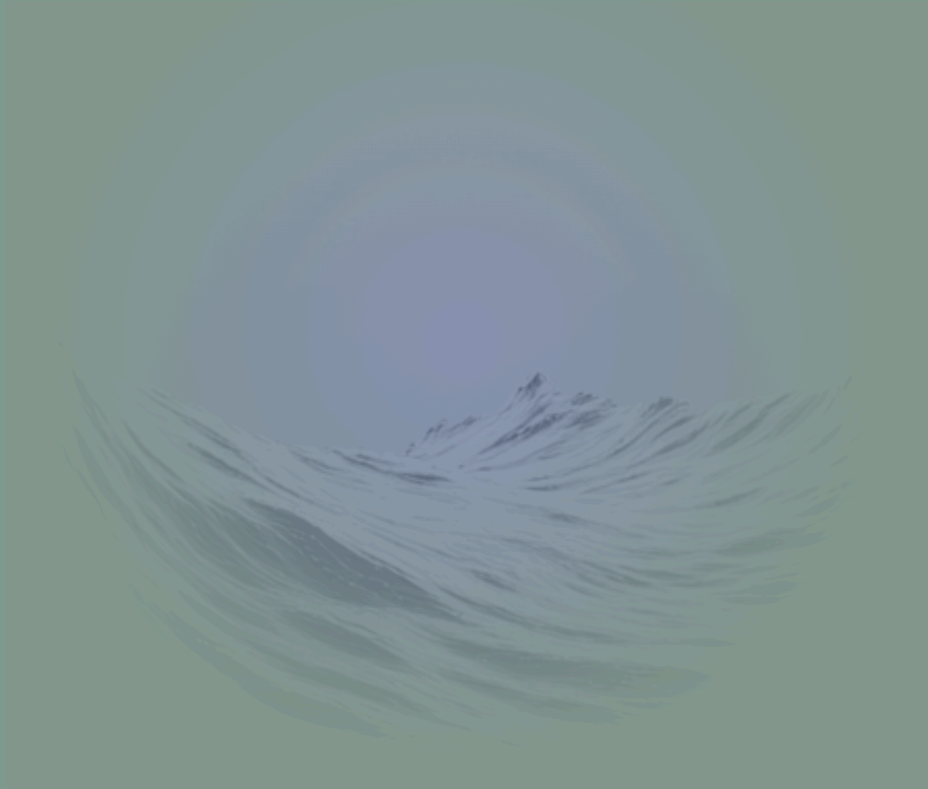
### Fazit

Werte sind der Kitt, der Organisationen zusammenhält, und der Motor für Veränderung. Sie bieten Orientierung, schaffen Vertrauen und fördern Innovation – aber nur, wenn sie authentisch gelebt werden.

Wann hat Ihr Team zuletzt offen darüber gesprochen, welche Werte wirklich wichtig sind? Wo erleben Sie sie im Alltag – und wo klafft eine Lücke zwischen Anspruch und Wirklichkeit?

## Reflexion

Welche Rolle spielen Werte in Ihrer Organisation? Wo wirken sie, und wo würden Sie sich mehr gelebte Werte wünschen? Wir freuen uns auf Ihre Gedanken und Erfahrungen in den Kommentaren – lasst uns voneinander lernen!



## VOLCast #2

Value Scouting – Warum das gemeinsame  
Erkunden von Werten echten Wandel  
ermöglicht

## Einleitung

Werte sind überall – auf Websites, in Onboarding-Sitzungen, vielleicht sogar auf die Bürowände gedruckt. Aber wie oft halten wir inne und fragen wirklich: Was bedeuten unsere Werte eigentlich für uns? Und noch wichtiger: Reden wir alle über dasselbe? In einer Welt, in der Organisationen nach Anpassungsfähigkeit und Resilienz streben, ist das offene Erkunden und Abstimmen von Werten kein „Nice-to-have“. Es ist der Ausgangspunkt für bedeutsame Transformation. Dieser VOLCast ist eine Einladung, über Value Scouting nachzudenken – nicht als Checkliste, sondern als lebendiger, spielerischer und wesentlicher Prozess.

## 1. Jenseits von Schlagworten: Warum Werte Erkundung brauchen

Viele Organisationen erklären Werte wie „Vertrauen“, „Innovation“ oder „Zusammenarbeit“ – doch diese Worte können leicht zu leeren Hülsen werden. Was Vertrauen für eine Gründerin bedeutet, kann sich stark davon unterscheiden, was ein neues Teammitglied darunter versteht. Mit der Zeit schleichen sich Annahmen ein, und ohne es zu bemerken, driften Teams in ihrer Interpretation dessen, was wirklich zählt, auseinander.

Stellen Sie sich zum Beispiel ein Unternehmen vor, das „Transparenz“ als Kernwert beansprucht. Für die Führungsebene könnte das bedeuten, Geschäftskennzahlen quartalsweise zu teilen; für Mitarbeitende könnte es bedeuten, offen über tägliche Herausforderungen oder Entscheidungen zu sprechen, die ihre Arbeit betreffen. Wenn diese unterschiedlichen Interpretationen nie ans Licht gebracht werden, sind Frustration und Missverständnisse nahezu unvermeidlich.

**Echte Wertausrichtung beginnt mit Neugier:** Sind wir sicher, dass wir alle dasselbe meinen? Oder haben sich unsere Verständnisse auseinanderentwickelt, ohne dass wir es bemerkt haben? Der einzige Weg, das herauszufinden, ist, Räume zu schaffen, in denen alle ihre Perspektive einbringen können – spielerisch, ehrlich und ohne Angst vor Bewertung.

## 2. Value Scouting: Eine gemeinsame Reise

Werte zu erkunden bedeutet nicht, die „richtigen“ Worte auf eine Folie zu schreiben – es geht darum, die echten Geschichten, Muster und Momente zu entdecken, die definieren, wie Menschen zusammenarbeiten. Diese Reise erfordert Offenheit auf allen Ebenen, aber besonders von der Führung.

## Warum ist das wichtig?

Wenn Führung und Mitarbeitende Werte gemeinsam erkunden, entwickeln sie eine gemeinsame Sprache – einen Bezugspunkt für jedes strategische und operative Gespräch. Das ist nicht nur Theorie. Forschungsergebnisse zeigen, dass Organisationen mit aufeinander abgestimmten Werten mehr Vertrauen, schnellere Entscheidungsfindung und stärkere Resilienz in Zeiten des Wandels erleben.

Ein Workshop, in dem alle – von Praktikanten bis zur Geschäftsführung – Momente teilen, in denen sie die Organisation von ihrer besten Seite erlebt haben, kann verborgene Stärken oder überraschende Lücken offenlegen. Vielleicht ist es nicht nur „Kundenorientierung“, die das Team verbindet, sondern ein tieferer Sinn für Humor oder die Bereitschaft, einander über formale Rollen hinaus zu helfen. Value Scouting bedeutet, diesen Geschichten Raum zu geben und sowohl das Offensichtliche als auch das Unerwartete sichtbar zu machen.

## 3. Die Gefahr der angenommenen Übereinstimmung

Es ist verlockend für die Führungsebene anzunehmen, dass Werte klar sind – besonders wenn sie seit Jahren Teil der Unternehmens-DNA sind. Doch mangelnde Übereinstimmung ist subtil und oft unsichtbar, bis es zu spät ist. Teams arbeiten möglicherweise an unterschiedlichen Interpretationen von „Exzellenz“ oder „Verantwortung“ – was später zu widersprüchlichen Entscheidungen und Spannungen führt.

**Fragen, die es wert sind, gestellt zu werden:**

- Woran erkennen wir, dass ein Wert gelebt und nicht nur ausgesprochen wird?
- Wo widersprechen unsere täglichen Handlungen dem, was wir zu glauben behaupten?
- Wann haben wir zuletzt unsere Werte gemeinsam überprüft – nicht nur als Übung, sondern als ehrliche Erkundung?

Echte Übereinstimmung entsteht erst, wenn alle Eigenverantwortung und Klarheit empfinden. Bis dahin laufen Gespräche über Strategie, Wandel oder Kultur Gefahr, sich im Kreis zu drehen.

## 4. Die Kraft des gemeinsamen Verständnisses

Wenn Organisationen Zeit in Value Scouting investieren, passiert etwas Wirkungsvolles:

- Teams entwickeln eine gemeinsame Perspektive für Entscheidungen
- Operative Veränderungen lassen sich leichter umsetzen – weil alle verstehen, warum sie wichtig sind
- Strategiediskussionen werden produktiver, weniger politisch und bedeutungsvoller

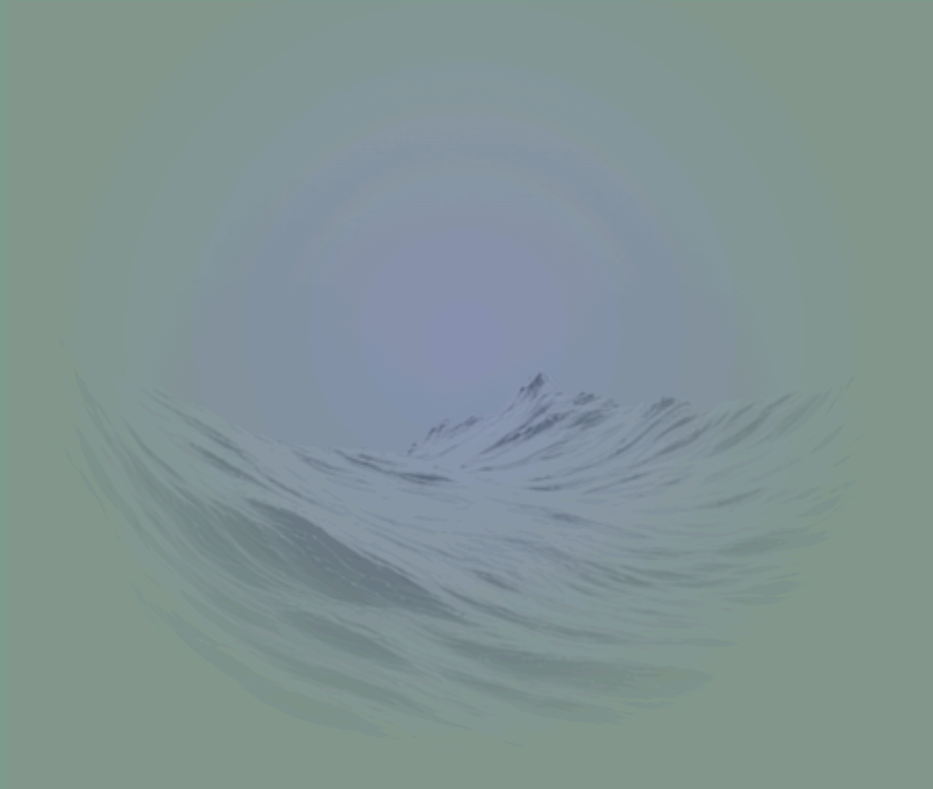
### Fazit

Es geht nicht um Perfektion, sondern um die Entwicklung von Bewusstsein. Manchmal fördert der Prozess unbequeme Wahrheiten oder Widersprüche zutage. Das ist kein Scheitern, sondern eine Chance, sich neu auszurichten, sich weiterzuentwickeln und gemeinsam stärker zu werden.

Value Scouting ist kein Projekt mit einer Deadline – es ist eine Haltung. Die eigentliche Frage ist nicht „Was sind unsere Werte?“, sondern „Wie erleben wir sie, gemeinsam, jeden Tag?“ Erst wenn Führungskräfte und Mitarbeitende wirklich aufeinander abgestimmt sind, kann eine Organisation Werte von Worten in reale Wirkung verwandeln.

## Reflexion

Wann haben Sie zuletzt Ihre Werte als Team erkundet? Welche Geschichten oder Widersprüche haben Sie dabei entdeckt? Und wie könnte ein wenig mehr Neugier Ihren nächsten Schritt nach vorn ermöglichen?



# VOLCast #3

Value Alignment – Vom Bewusstsein zur  
Ausrichtung

## Einleitung

Sich der eigenen Werte bewusst zu werden, ist ein wirkungsvoller erster Schritt. Doch Bewusstsein allein reicht nicht aus. Sobald eine Organisation aufgedeckt hat, was wirklich zählt – durch offenen Dialog, Reflexion und vielleicht einige Überraschungen – steht sie vor einer tieferen Herausforderung: der Ausrichtung.

Was bedeutet es, wenn Einzelpersonen, Teams und Führung jeweils leicht unterschiedliche Interpretationen derselben Werte haben? Wie können wir sicherstellen, dass wir nicht nur auf parallelen Pfaden mit gemeinsamen Worten unterwegs sind, sondern uns tatsächlich in eine gemeinsame Richtung bewegen?

Dieser VOLCast beleuchtet den entscheidenden nächsten Schritt nach der Werteerkundung: die Ausrichtung auf einen gemeinsamen Zweck, eine gemeinsame Sprache und gemeinsame Prioritäten. Value Alignment ist der Punkt, an dem Klarheit handlungsfähig wird.

### 1. Von fragmentierter Erkenntnis zu gemeinsamem Willen

Nach dem Value Scouting stellen viele Organisationen fest, dass ihre Werte lebendig sind aber verteilt. Verschiedene Abteilungen verkörpern möglicherweise unterschiedliche Aspekte der Kultur. Manche Teams leben „Agilität“ als gelebten Wert, während andere eher durch „Präzision“ oder „Stabilität“ geprägt sind. Nichts davon ist falsch – aber mangelnde Ausrichtung erzeugt Reibung.

Bei Ausrichtung geht es nicht darum, Einheitlichkeit durchzusetzen. Es geht darum, Kohärenz zu finden – ein verbindendes Gewebe zwischen dem, was wir glauben, wie wir handeln und was wir als Organisation anstreben.

**Beispiel:** Stellen Sie sich ein Unternehmen vor, in dem die Führung von „Ownership“ spricht, aber die Teams an der Basis dies als Druck statt als Vertrauen interpretieren. Der Begriff wird geteilt – aber die Bedeutung nicht. Echte Ausrichtung beginnt damit, diese Nuancen sichtbar zu machen und dann gemeinsam zu erarbeiten, wie solche Werte im täglichen Handeln und in Entscheidungen tatsächlich aussehen.

## 2. Ausrichtung braucht Kontext, nicht Kontrolle

Eines der größten Missverständnisse über Ausrichtung ist, dass es um Kontrolle von oben geht. In Wirklichkeit entsteht Ausrichtung durch Kontext, nicht durch Anordnung.

Jeder Teil einer Organisation agiert in seiner eigenen Mikrorealität: Märkte, Kunden, Teamdynamiken, Ziele. Ausrichtung bedeutet nicht, einheitliche Werte für alle durchzusetzen – sondern gemeinsame Werte kontextübergreifend durch eine gemeinsame Perspektive zu interpretieren.

### Praktische Frage:

Kann jedes Team formulieren, wie seine Arbeit die Kernwerte der Organisation widerspiegelt – in eigenen Worten, aber im Einklang mit der übergeordneten Richtung?

Wenn Menschen eingeladen werden, gemeinsame Werte in ihren eigenen Kontext zu übersetzen, vertieft sich die Ausrichtung. Sie wird verinnerlicht, nicht verordnet.

## 3. Warum mangelnde Ausrichtung teuer ist (und unsichtbar)

Organisationen glauben oft, sie seien ausgerichtet – weil sie davon ausgehen, dass eine gemeinsame Sprache gleichbedeutend mit einem gemeinsamen Verständnis ist. Doch mangelnde Ausrichtung ist subtil. Sie zeigt sich nicht in lautem Widerspruch, sondern in kleinen Ineffizienzen, widersprüchlichen Prioritäten und verlorener Energie.

### Symptome mangelnder Ausrichtung:

- Strategien geraten trotz Begeisterung ins Stocken
- Teams interpretieren Ziele unterschiedlich
- Botschaften der Führung kommen nicht an
- „Werte“ fühlen sich theoretisch an statt gelebt

Die Kosten? Verzögerte Entscheidungen, interne Verwirrung und nachlassende Dynamik. Echte Ausrichtung verhindert dieses schleichende Sicken. Sie ermöglicht es der Organisation, Energie in eine Richtung zu bündeln – mit Raum für Flexibilität, aber Klarheit in der Absicht.

## 4. Ausrichtung als strategische Praxis

Ausrichtung ist nicht das Ende einer Wertereise – sie ist ein entscheidender Wendepunkt. Sobald Bewusstsein geschaffen wurde, wird Ausrichtung zur Brücke zum Handeln.

Sie beantwortet zentrale Fragen:

- Wofür wollen wir beständig stehen?
- Wo driften wir unbeabsichtigt auseinander?
- Wie priorisieren wir Maßnahmen, die unsere Werte in verschiedenen Kontexten widerspiegeln?

Das ist keine Branding-Übung. Es ist Strategiearbeit im besten Sinne.

**Experiment:** Bitten Sie fünf Personen in Ihrer Organisation, Ihre Kernwerte in eigenen Worten zu definieren. Wenn Sie fünf radikal unterschiedliche Antworten erhalten, haben Sie kein Fehlverhalten – Sie haben mangelnde Ausrichtung.

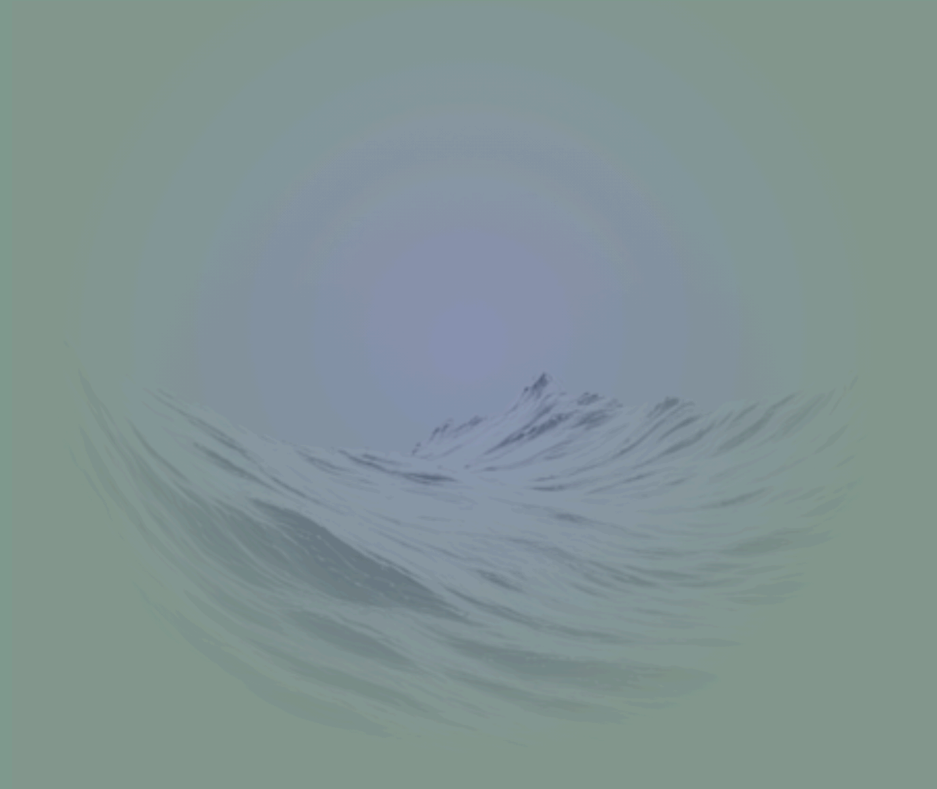
### Fazit

Value Alignment bedeutet nicht, dass alle gleich denken. Es bedeutet, dass wir uns alle in dieselbe Richtung bewegen – geleitet von einem gemeinsamen Verständnis dessen, was zählt, warum es zählt und wie es sich im Handeln zeigt.

Die wahre Kraft von Werten liegt nicht darin, sie zu benennen – sondern sich an ihnen auszurichten. Ausrichtung verwandelt Kultur von etwas, das man beschreibt, in etwas, das man *nutzt*.

# Reflexion

Wie geht Ihre Organisation mit Ausrichtung um? Wo herrscht Kohärenz und wo erzeugen unterschiedliche Interpretationen Reibung? Lassen Sie uns das gemeinsam erkunden. Teilen Sie Ihre Gedanken in den Kommentaren.



# VOLCast #4

Die Brücke zwischen individuellem und  
organisationalem Sinn

## Einleitung

Eine Organisation hat möglicherweise ihre Werte geklärt (Value Scouting). Sie hat sich vielleicht auf eine gemeinsame Richtung verständigt (Value Alignment). Doch eine stille Herausforderung bleibt: Wie gut passen diese Werte zur täglichen Realität von Einzelpersonen, Teams und spezifischen Kontexten?

Wenn erklärte Werte und gelebte Erfahrung nicht zusammenpassen, entsteht leiser Widerstand. Menschen nicken vielleicht zustimmend bei Townhall-Meetings – aber ihre Handlungen sagen etwas anderes. Value Fit ist die Disziplin, Werte zu verstehen, zu kontextualisieren und anzupassen, damit sie nicht nur inspirieren – sondern tatsächlich funktionieren.

Dieser VOLCast handelt davon, wie wir Werte von gemeinsamen Idealen zu gemeinsamer Praxis weiterentwickeln – ohne Authentizität oder Anpassungsfähigkeit zu verlieren.

### 1. Wenn Werte inspirieren, aber sich nicht übersetzen lassen

Viele Organisationen formulieren edle Werte: Sinn, Vertrauen, Exzellenz, Chancengerechtigkeit. Doch selbst die bestausgerichtetsten Werte können wirkungslos bleiben, wenn sie im operativen Kontext derjenigen, die sie leben sollen, nicht bedeutsam sind.

**Beispiel:** „Zusammenarbeit“ könnte ein Kernwert sein. Aber wenn KPIs auf individuelle Leistung ausgerichtet sind oder wenn Werkzeuge und Prozesse funktionsübergreifendes Arbeiten nicht unterstützen, fühlt sich dieser Wert widersprüchlich an. Mitarbeitende unterstützen die Idee vielleicht – fühlen sich aber nicht befähigt, danach zu handeln.

Value Fit ist die Kontrollfrage: Unterstützen unsere Strukturen, Anreize und Handlungen wirklich das, was wir zu schätzen behaupten?

## 2. Passung entsteht im Kontext – und verändert sich ständig

Passung ist nicht statisch. Was in einer Abteilung, Region oder Rolle funktioniert, findet anderswo möglicherweise keine Resonanz. Ein Kundenservice-Team und ein Produktinnovations-Team glauben vielleicht beide an „Transparenz“, aber wie das in der Praxis aussieht, wird sich unterscheiden – und muss besprochen werden.

Deshalb geht es bei Value Fit nicht darum, starre Normen durchzusetzen. Es geht darum, Werte kontextbezogen zu erkunden, Reibungspunkte sichtbar zu machen und Absicht in Handlung zu übersetzen, die tatsächlich funktioniert – hier, jetzt, für diese Menschen.

**Beispiel:** Ein globales Unternehmen stellt durch Fokusgruppen fest, dass „Autonomie“ in verschiedenen Kulturen sehr unterschiedlich wahrgenommen wird. Statt den Wert abzuschaffen, kontextualisieren sie ihn – sie definieren, wie Autonomie in verschiedenen Umfeldern aussieht und wie sie mit Zusammenarbeit oder Hierarchie koexistieren kann.

## 3. Die operative Realität ist der ultimative Prüfstein für Werte

Ihre Werte sind nicht das, was Sie sagen – sondern das, was den Kontakt mit Zwängen übersteht: Deadlines, Druck, Konflikte und Mehrdeutigkeit. Ein starker Value-Fit-Ansatz akzeptiert das und arbeitet damit.

**Fragen, die helfen, die Passung zu beurteilen:**

- Werden Menschen für Verhaltensweisen belohnt, die mit unseren Werten übereinstimmen?
- Wo empfinden Menschen Druck, gegen erklärte Werte zu handeln, um Dinge erledigt zu bekommen?
- Sind unsere Prozesse und Entscheidungen auf die Prinzipien ausgerichtet, die wir zu vertreten behaupten?

Ohne Passung bleiben selbst gut ausgerichtete Werte performativ. Mit Passung werden Werte nützlich – operative Perspektiven, die Menschen helfen, bessere Entscheidungen zu treffen, schneller und mit mehr Überzeugung.

## 4. Passung bedeutet nicht Perfektion – sondern Iteration

Value Fit ist keine einmalige Korrektur, sondern eine kontinuierliche Praxis der Reflexion und Verfeinerung.

Es geht nicht um die Frage „Funktionieren unsere Werte?“, sondern „Wo funktionieren sie – und wo nicht?“

Indem Organisationen mangelnde Passung als Feedback statt als Versagen behandeln, gewinnen sie Einblicke in Kultur, Reibungspunkte und Potenzial.

**Beispiel:** Nach einem Value-Fit-Workshop identifiziert ein Führungsteam drei zentrale „Blockaden“, die verhindern, dass ein Kernwert – „Ownership“ – gelebt wird. Innerhalb weniger Wochen setzen sie kleine Änderungen in den Entscheidungsstrukturen um, die mehr Autonomie ermöglichen. Der Wert hat sich nicht verändert – sein Umfeld schon.

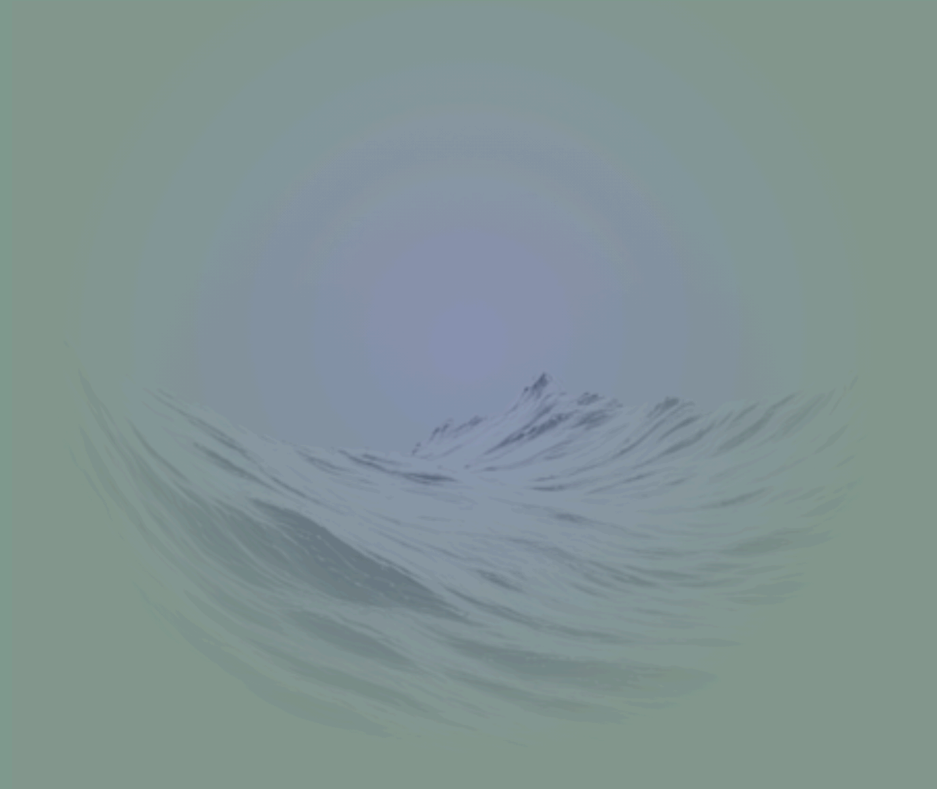
### Fazit

Value Fit bildet die Brücke zwischen dem Inspirierenden und dem Operativen. Hier trifft Strategie auf Psychologie, und hier werden Werte entweder lebendig – oder bleiben im Abstrakten stecken.

Wenn Menschen spüren, dass das, was von ihnen erwartet wird, tatsächlich machbar, relevant und bedeutsam in ihrer Realität ist – dann werden Werte von Worten zu Dynamik.

## Reflexion

Wo fühlen sich die Werte Ihrer Organisation natürlich an und wo wirken sie aufgezwungen? Welche kleinen Veränderungen könnten eine größere Übereinstimmung zwischen dem, was Ihre Organisation sagt, und wie sie tatsächlich funktioniert, ermöglichen?



## VOLCast #5

Coherent Value Strategy – Wenn Kultur und Richtung sich gegenseitig stärken

## Einleitung

Nachdem Sie Ihre Werte entdeckt (Value Scouting), sich auf deren gemeinsame Bedeutung verständigt (Value Alignment) und sichergestellt haben, dass sie in realen Kontexten Resonanz finden (Value Fit), bleibt eine letzte und entscheidende Frage: Wie verankern Sie diese Werte in Ihrer tatsächlichen Strategie – konsistent, kohärent und sichtbar?

Genau hier scheitern viele Organisationen. Sie behandeln Werte und Strategie als zwei getrennte Stränge: den einen kulturell, den anderen operativ. Doch wenn Werte und Strategie voneinander entkoppelt sind, bewegen sich Organisationen zwar schnell – nur nicht in die richtige Richtung.

Dieser VOLCast untersucht, was es braucht, um eine Coherent Value Strategy zu entwickeln – eine Strategie, in der Kultur und Richtung sich gegenseitig stärken und Werte nicht nur ein Spiegel dessen sind, wer Sie sind, sondern ein Kompass für das, wohin Sie gehen.

## 1. Strategie ist sichtbar gemachte Kultur

Kultur wird oft definiert als „wie wir hier die Dinge tun“. Strategie hingegen als „wohin wir gehen und wie wir dorthin gelangen“. In der Praxis sind beide jedoch untrennbar miteinander verbunden.

Wenn Ihre Strategie Ihrer Kultur widerspricht, wird eines von beiden scheitern – und es ist selten die Kultur.

**Beispiel:** Eine Organisation schätzt vielleicht „Inklusivität“, verfolgt aber eine Wachstumsstrategie, die auf schnelle Expansion setzt und wenig Raum für Dialog oder gemeinsame Entscheidungsfindung lässt. Das Ergebnis? Kulturelle Dissonanz, Führungerschöpfung und Desengagement.

Eine Coherent Value Strategy stellt sicher, dass Ihre Ambitionen Ihren Grundlagen nicht davonlaufen. Sie fragt: Was verlangen unsere Werte von unserer Strategie – und was verlangt unsere Strategie von unseren Werten?

## 2. Kohärenz bedeutet nicht Einheitlichkeit

Viele gehen davon aus, dass eine „wertgetriebene Strategie“ bedeutet, jede Entscheidung zu einer moralischen Diskussion zu machen oder für Konsens zu bremsen. Darum geht es nicht.

**Kohärenz bedeutet Klarheit.**

Es bedeutet, Werte zu nutzen, um Prioritäten zu setzen, Abwägungen zu treffen und Mehrdeutigkeiten aufzulösen – ohne jedes Mal zu den Grundprinzipien zurückkehren zu müssen.

**Beispiel:** Ein Unternehmen, das „langfristiges Vertrauen“ wirklich schätzt, entscheidet sich möglicherweise gegen kurzfristige Geschäfte, die Transparenz gefährden. Das hat nichts mit Nettigkeit zu tun – es geht um strategische Konsistenz.

## 2. Kohärenz bedeutet nicht Einheitlichkeit

Viele gehen davon aus, dass eine „wertegetriebene Strategie“ bedeutet, jede Entscheidung zu einer moralischen Diskussion zu machen oder für Konsens zu bremsen. Darum geht es nicht.

### **Kohärenz bedeutet Klarheit.**

Es bedeutet, Werte zu nutzen, um Prioritäten zu setzen, Abwägungen zu treffen und Mehrdeutigkeiten aufzulösen – ohne jedes Mal zu den Grundprinzipien zurückkehren zu müssen.

**Beispiel:** Ein Unternehmen, das „langfristiges Vertrauen“ wirklich schätzt, entscheidet sich möglicherweise gegen kurzfristige Geschäfte, die Transparenz gefährden. Das hat nichts mit Nettigkeit zu tun – es geht um strategische Konsistenz.

Wenn Werte und Strategie kohärent sind, werden Entscheidungen schneller – nicht langsamer –, weil die Spielregeln verstanden werden.

## 3. Wenn Strategie Werte ignoriert

Eine von Werten losgelöste Strategie kann durchaus Ergebnisse liefern – aber sie werden nicht nachhaltig sein.

Symptome von Inkohärenz:

- Strategiedokumente voller Ambition, aber eine Kultur voller Verwirrung
- Werte, die intern gefeiert, aber im Umgang mit Kunden ignoriert werden
- Wachstum, das die eigene DNA der Organisation untergräbt

Die Kosten? Vertrauensverlust, Desengagement, Reputationsrisiken und letztlich Instabilität.

Eine Coherent Value Strategy wirkt wie strukturelle Integrität: unsichtbar, wenn alles gut läuft, aber absolut unverzichtbar, wenn es zu Belastungen kommt.

## 4. Kohärenz aufzubauen ist eine Führungsaufgabe

Eine Coherent Value Strategy zu entwickeln ist keine einmalige Abstimmung – es ist eine kontinuierliche Führungsdisziplin. Sie erfordert, bewusste Verbindungen zwischen Werten und folgenden Bereichen herzustellen:

- Vision und Mission
- Strategische Ziele
- Prozesse, Anreizsysteme und Governance
- Marke, Produkt und Erlebnis

**Kohärenz zeigt sich in Konsistenz:** Wenn die Art, wie Sie einstellen, befördern, innovieren, verkaufen und führen, das widerspiegelt, was Sie als Ihre Werte beanspruchen – dann entsteht Vertrauen, nach innen wie nach außen.

### Fazit

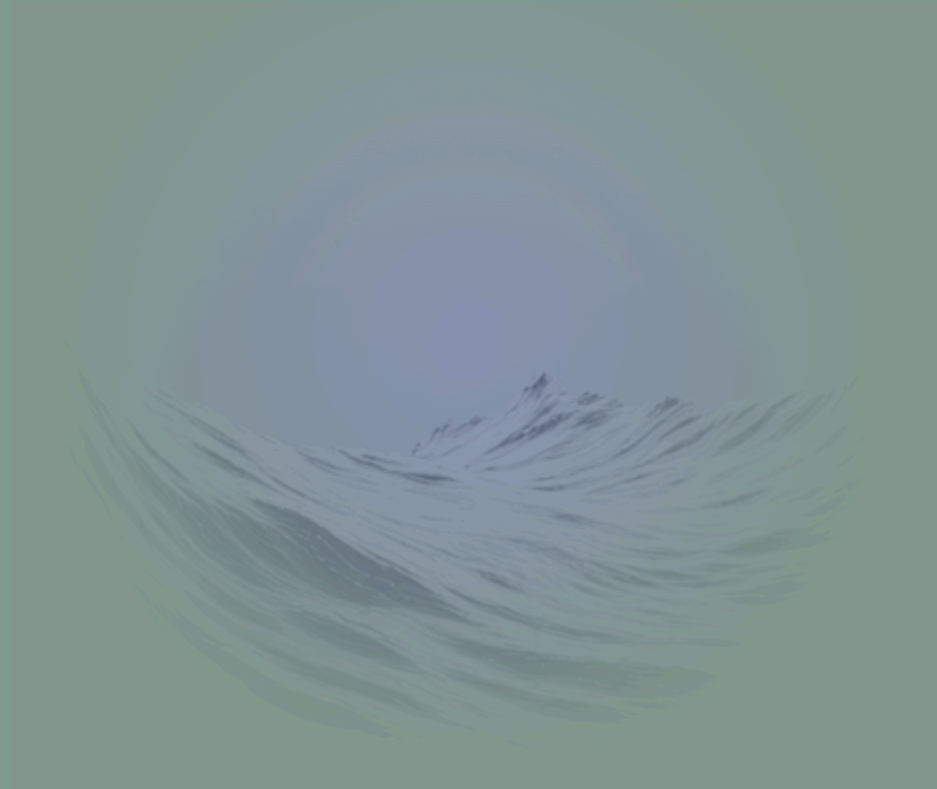
Werte sind nicht nur kulturelle Tapete. Sie sind strategische Infrastruktur.

Eine Coherent Value Strategy verwandelt Werte von Aussagen in Systeme – von Überzeugungen in mutige, kollektive Bewegung. Sie stellt sicher, dass der Weg, den Sie einschlagen, nicht verrät, wer Sie sind.

Wenn Kultur und Strategie sich gegenseitig stärken, werden Organisationen nicht nur effizient – sondern vertrauenswürdig, fokussiert und resilient.

## Reflexion

Wo stärken sich Ihre Werte und Ihre Strategie gegenseitig und wo könnten sie im Stillen in Spannung zueinander stehen?



# VOLCast #6

Wertespannungen in komplexen Systemen  
navigieren

## Einleitung

Auch in Organisationen mit klaren, abgestimmten und kohärenten Werten entstehen Spannungen. Nicht weil etwas schiefgelaufen ist – sondern weil etwas real ist. Innovation vs. Stabilität. Geschwindigkeit vs. Inklusivität. Autonomie vs. Verantwortlichkeit.

Das sind keine Mängel im Value Alignment. Es sind die natürlichen Spannungen, die entstehen, wenn menschliche Systeme versuchen, mehrere Prioritäten in Einklang zu bringen.

In diesem VOLCast betrachten wir Wertespannungen nicht als Probleme, die es zu lösen gilt, sondern als Dynamiken, die es zu navigieren gilt. Denn in komplexen Umfeldern geht es bei Führung nicht darum, Spannungen zu beseitigen – sondern darum, sie gut zu halten.

### 1. Werte stimmen nicht immer überein – und das ist in Ordnung

Allzu oft behandeln Organisationen Werte wie eine sauber geordnete Liste – als würden sie sich nie widersprechen. Aber die Realität funktioniert so nicht.

**Beispiel:** Ein Team wird ermutigt, „schnell voranzugehen“ und gleichzeitig „tiefgehend zusammenzuarbeiten“. Beides ist wertvoll, aber es zieht in unterschiedliche Richtungen. Das eine priorisiert Geschwindigkeit, das andere Tiefe. Keines ist falsch – doch ohne Anerkennung der Spannung können Teams sich blockiert oder widersprüchlich fühlen.

Gesunde Organisationen benennen die Spannung – und sprechen darüber.

Statt den Widerspruch zu verstecken, machen sie ihn sichtbar. Sie schaffen Raum für die Fragen: Welcher Wert muss in diesem Moment führen? Worauf sind wir bereit zu verzichten – und warum?

### 2. Spannungen sind ein Zeichen von Reife

In frühen Wachstumsphasen suchen Organisationen oft Klarheit, indem sie Werte zu festen Regeln vereinfachen. Doch im Laufe ihrer Entwicklung werden Wertespannungen zu einem Zeichen wachsender Komplexität und Leistungsfähigkeit.

Reife Teams geraten nicht in Panik, wenn Werte kollidieren – sie haben die Sprache, das Vertrauen und die Prozesse entwickelt, um diese Kollisionen zu bearbeiten, ohne an Dynamik zu verlieren.

**Sie behandeln Werte nicht als Gesetze, sondern als Perspektiven.** Unterschiedliche Situationen erfordern unterschiedliche Blickwinkel. Das Ziel ist nicht, Spannungen zu beseitigen, sondern sie klug zu steuern.

### 3. Führung bedeutet, Spannung zu halten – nicht sie aufzulösen

Wenn Werte aufeinanderprallen, suchen Menschen oft bei der Führung nach „der richtigen Antwort“. Doch komplexe Systeme bieten selten eindeutige Wahlmöglichkeiten.

Die besten Führungskräfte flüchten sich nicht in Klarheit – sie schaffen die Bedingungen für durchdachte Abwägungen.

**Beispiel:** Bei einer Restrukturierung müssen Führungskräfte möglicherweise den Wert „Transparenz“ mit dem Wert „Stabilität“ in Einklang bringen. Vollständige Offenheit könnte Chaos erzeugen; zu wenig Offenheit untergräbt Vertrauen. Die Herausforderung besteht nicht darin, sich für eines zu entscheiden – sondern zu bestimmen, wie viel von jedem, wann und gegenüber wem.

Das ist kein Scheitern – das ist Führung.

### 4. Spannungskompetenz als strategische Fähigkeit aufbauen

Die Fähigkeit, Wertespannungen zu navigieren, lässt sich entwickeln – wie jeder strategische Muskel.

**Wege, sie aufzubauen:**

- Entscheidungsretrospektiven durchführen: Welche Werte standen im Konflikt? Wie haben wir entschieden?
- Pre-Mortems nutzen: Welche Spannungen könnte diese Strategie aufdecken – und wie werden wir damit umgehen?
- „Konstruktiven Widerspruch“ fördern: Teams einladen zu erkunden, wann gegensätzliche Werte beide richtig erscheinen.

Mit der Zeit wird Wertespannung zu einer gemeinsamen Sprache – nicht Quelle von Angst, sondern ein Feld des Lernens.

### Fazit

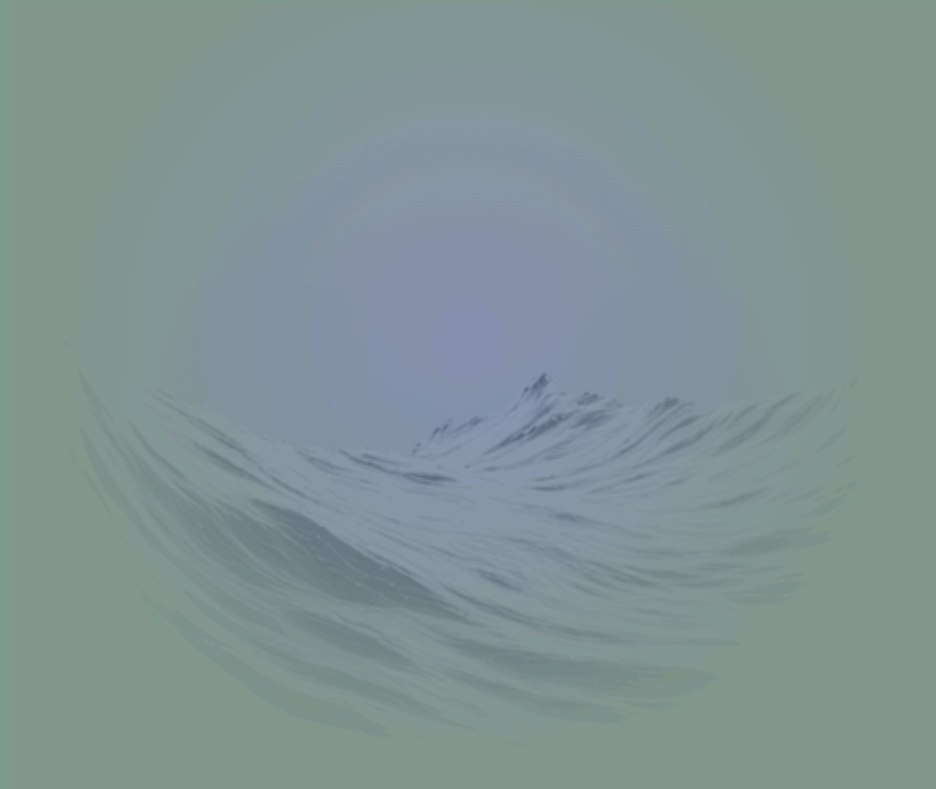
Spannung ist kein Signal dafür, dass etwas kaputt ist. Es ist ein Signal dafür, dass etwas lebendig ist.

Wenn Organisationen Wertespannungen annehmen –, nicht als Widersprüche, sondern als Gelegenheiten für durchdachte Kalibrierung, werden sie resilienter, anpassungsfähiger und menschlicher.

Führung in Komplexität bedeutet nicht Vereinfachung. Es bedeutet, Nuancen zu navigieren – mit Klarheit, Sorgfalt und Mut.

# Reflexion

Welche Spannungen sind in Ihrer Organisation gerade lebendig? Wo balancieren Sie konkurrierende Werte und wie navigieren Sie die Abwägungen?



# VOLCast #7

Kulturelle Schulden – Wenn die Vergangenheit  
die Gegenwart ausbremst

## Einleitung

Jede Organisation baut Kultur auf – ob bewusst oder nicht. Im Laufe der Zeit entstehen Rituale, Überzeugungen verfestigen sich, Entscheidungen setzen Präzedenzfälle. Manches davon stärkt das Unternehmen. Manches bleibt still bestehen, obwohl es seine Relevanz verloren hat.

Das nennt man kulturelle Schulden: die Ansammlung von Normen, Verhaltensweisen und Gewohnheiten, die einmal sinnvoll waren – aber die Organisation heute subtil zurückhalten.

Wie Technical Debt in der Softwareentwicklung ist kulturelle Schulden nicht grundsätzlich schlecht. Sie ist ein Nebenprodukt von Wachstum, Geschwindigkeit und Pragmatismus. Doch wenn sie unkontrolliert bleibt, wird sie zur Bremse für Abstimmung, Agilität und Vertrauen.

Dieser VOLCast untersucht, wie man kulturelle Schulden erkennt, warum sie entsteht und wie man mit ihr arbeiten kann – ohne das zu zerstören, was noch funktioniert.

## 1. Kulturelle Schulden entstehen, wenn Kultur sich nicht weiterentwickelt

Wenn Unternehmen skalieren oder sich verändern, wandelt sich ihr operativer Kontext – doch die Kultur hält oft nicht Schritt. Was einst als ermächtigend empfunden wurde, fühlt sich nun bürokratisch an. Was einst Geschwindigkeit förderte, bremst heute. Was einst Zugehörigkeit schuf, schließt nun neue Perspektiven aus.

**Beispiel:** Ein Startup baut seine frühe Kultur auf Spontaneität und informeller Entscheidungsfindung auf. Mit dem Wachstum entsteht Chaos – aber Versuche, Strukturen einzuführen, werden als „zu konzernmäßig“ abgelehnt. Was passiert hier? kulturelle Schulden: überholte Praktiken, die mit aktuellen Bedürfnissen kollidieren.

kulturelle Schulden zeigt sich oft als Trägheit. Sie spüren sie, wenn Menschen sagen:

„Das haben wir schon immer so gemacht.“ / „So funktioniert dieses Team eben.“ / „Es ist kompliziert.“

## 2. kulturelle Schulden entstehen in Momenten – oft unter Druck

Genau wie technische Abkürzungen passieren auch kulturelle Abkürzungen in Drucksituationen:

- Eine Einstellungsentscheidung wird überstürzt, um eine Lücke zu füllen.
- Ein Konflikt wird vermieden, um die kurzfristige Harmonie zu schützen.
- Ein Wert wird stillschweigend gebogen, um eine Frist einzuhalten.

Diese Entscheidungen sind im Moment nachvollziehbar – aber wenn sie sich wiederholen, verfestigen sie sich zu Präzedenzfällen.

Das Risiko liegt nicht in der Entscheidung selbst – sondern darin, dass sie unsichtbar wird. kulturelle Schulden wächst, wenn wir aufhören, die Normen zu hinterfragen, die wir geerbt haben.

## 3. Kultur lässt sich nicht „reparieren“, ohne das Eingebettete zu konfrontieren

Viele Kulturveränderungsinitiativen scheitern, weil sie versuchen, neue Ideen über unausgesprochene Altlasten zu legen. Doch solange wir nicht offenlegen und verarbeiten, was bereits eingebettet ist, blättern diese Schichten schnell wieder ab.

Kulturelle Schulden anzugehen bedeutet, das Unsichtbare sichtbar zu machen.

Welche Überzeugungen, Verhaltensweisen und Prozesse dienen der aktuellen Realität nicht mehr? Welche heiligen Kühe untergraben im Stillen Ihre Strategie?

**Beispiel:** Eine Organisation behauptet, Innovation zu schätzen, hat aber eine inoffizielle Regel: „Scheitere nicht öffentlich.“ Solange dieses Erbe nicht anerkannt und überarbeitet wird, wird kein noch so ausgefeiltes Visionspapier eine echte Innovationskultur schaffen.

## 4. Kulturelle Schulden abzubauen erfordert Geduld – nicht Perfektion

Das Ziel ist nicht, die Vergangenheit auszulöschen. Es geht darum, sie zu verstehen und zu entscheiden, was noch dienlich ist.

Mit kulturellen Schulden zu arbeiten bedeutet zu fragen:

- Worauf haben wir optimiert, als dieses Verhalten sinnvoll war?
- Was hat sich verändert?
- Was muss gewürdigt werden – und was muss neu gedacht werden?

Manche Rituale müssen vielleicht verabschiedet werden. Andere müssen vielleicht neu interpretiert werden. Aber vor allem brauchen Menschen den Raum, das loszulassen, was einst funktioniert hat, ohne sich dafür beschuldigt zu fühlen.

### Fazit

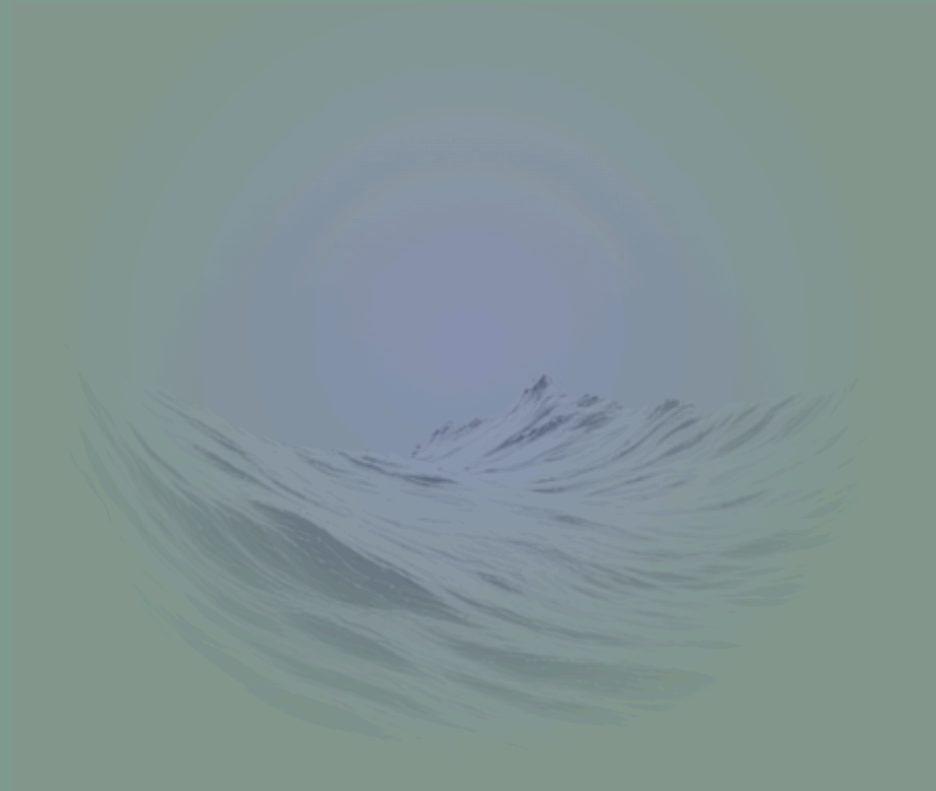
Jede Organisation hat kulturelle Schulden. Das ist kein Versagen – es ist eine Folge von Dynamik und Entwicklung.

Entscheidend ist, ob Sie sie erkennen, darüber sprechen und bewusste Entscheidungen für die Zukunft treffen.

Kulturelle Schulden wird dann zum Problem, wenn sie unantastbar wird.

## Reflexion

Wo trägt Ihre Organisation unsichtbares kulturelles Gewicht? Und was könnte möglich werden, wenn Sie Raum schaffen würden, einen Teil davon loszulassen?



# VOLCast #8

Werteträger – Wer prägt die Kultur wirklich?

## Einleitung

Wir sprechen oft über Kultur, als würde sie von der Führungsebene festgelegt und in Präsentationen definiert. Doch in Wirklichkeit wird Kultur durch Menschen getragen. Durch die Art, wie sie auftreten, was sie normalisieren und wo sie still ihre Grenze ziehen.

Jede Organisation hat Werteträger: Personen, die unabhängig von ihrer Position die Werte der Organisation in ihrer Arbeitsweise, ihren Beziehungen und ihren Entscheidungen verkörpern.

Manchmal sind sie sichtbar. Oft sind sie es nicht. Aber sie sind immer wirksam.

In diesem VOLCast untersuchen wir die Rolle der Werteträger – wie man sie erkennt, unterstützt und von den stillen Wegen lernt, auf denen sie prägen, wofür ein Unternehmen wirklich steht.

### **1. Kultur ist nicht das, was ihr sagt – sondern das, was verstärkt wird**

Sie können Werte an die Wand schreiben. Aber die tatsächliche Kultur wird dadurch definiert, was wirklich belohnt, respektiert und wiederholt wird. Und vieles davon wird nicht durch formelle Führung gesteuert – sondern durch Verhalten im Alltag.

Beispiel: Eine Teamleitung auf mittlerer Ebene, die konsequent psychologische Sicherheit in Meetings schützt, leistet mehr für den Aufbau einer Vertrauenskultur als jedes Poster es je könnte.

Diese Personen modellieren Werte nicht nur – sie verstärken sie in kleinen Entscheidungen, in Konfliktsituationen, in dem, was sie tolerieren oder hinterfragen. Sie sind Kultur in Bewegung.

## 2. Werteträger haben oft Einfluss ohne formale Autorität

Einige der einflussreichsten Menschen in einer Organisation haben keine offizielle Macht. Sie gehören nicht zum Führungsteam. Sie verwalten keine großen Budgets. Aber sie prägen, wie andere sich verhalten, einfach durch die Art, wie sie selbst konsequent auftreten.

Sie erkennen sie daran:

- An wen sich Menschen in Momenten der Unsicherheit wenden
- Wer den Ton in einem Team setzt – auch wenn er oder sie nicht die dienstälteste Person ist
- Wem andere nacheifern, bewusst oder unbewusst

Diese Carriers zu ignorieren – oder sie nicht einzubeziehen – erzeugt eine Kluft zwischen kulturellem Anspruch und kultureller Realität.

## 3. Kultur verändert sich, wenn die Träger sich verändern

Veränderungsinitiativen konzentrieren sich oft auf Top-down-Abstimmung. Aber echter kultureller Wandel beschleunigt sich (oder stockt) je nachdem, was die informellen Kulturträger tun.

Wenn Ihre Werteträger mitziehen – verbreitet sich der Wandel.

Wenn sie desengagiert oder zynisch sind, werden neue Verhaltensweisen nicht Fuß fassen.

Deshalb sollten Werteträger Beteiligte sein, nicht bloße Empfänger, bei jeder Transformation. Laden Sie sie ein zur gemeinsamen Sinnstiftung, in Feedbackschleifen und strategische Gespräche. Sie repräsentieren nicht nur „Kultur“ – sie sind deren Übertragungssystem.

## 4. Die Aufgabe der Führung ist es zu befähigen, nicht zu überstimmen

Traditionelle Führung geht oft davon aus: „Wir geben den Ton an.“ Doch großartige Führung erkennt: „Andere geben ihn bereits an – wie können wir sie unterstützen?“

Wereträger zu unterstützen bedeutet:

- Sie zu benennen und anzuerkennen
- Ihnen Raum zu geben, Einfluss zu nehmen, ohne Druck, performen zu müssen
- Ihre Integrität zu schützen, wenn Systeme oder Entscheidungen in Spannung zu den Werten stehen, die sie vertreten

Sie müssen nicht zu Helden gemacht werden. Sie müssen gesehen werden.

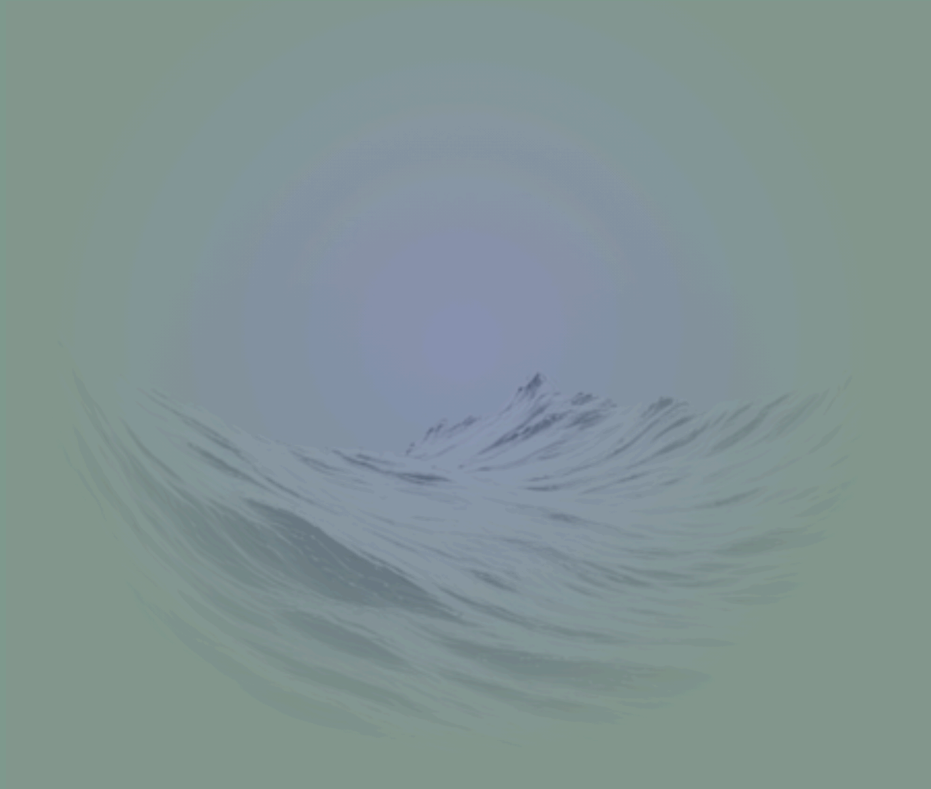
### Fazit

Kultur lebt nicht in Leitbildern. Sie lebt in Menschen. Und sie bewegt sich durch diejenigen, die Werte im Alltag tragen.

Wenn Sie Ihre Wereträger erkennen und in sie investieren, nicht für die Außenwirkung, sondern für echte Wirkung, stärken Sie die wahren Fundamente Ihrer Kultur.

## Reflexion

Wer sind die stillen Kulturgestalter in Ihrer Organisation? Und was könnte sich verändern, wenn Sie ihnen mehr Sichtbarkeit, Vertrauen oder Unterstützung geben würden?



# VOLCast #9

Value Literacy – Wissen die Menschen, wie sie ihre Werte anwenden können?

## Einleitung

Sie haben Ihre Werte benannt. Sie haben ein gemeinsames Verständnis davon entwickelt, was sie bedeuten. Sie haben sogar Systeme angepasst, damit diese den Werten nicht widersprechen. Doch hier ist die Frage, die viele Organisationen zu stellen vergessen: **Wissen die Menschen tatsächlich, wie sie die Werte in ihren täglichen Entscheidungen anwenden können?**

Nicht nur aufsagen. Nicht nur daran glauben. Sondern sie auf Zielkonflikte, Spannungen und reale Uneindeutigkeiten anwenden.

Dieser VOLCast widmet sich der Idee der Value Literacy: der Fähigkeit, organisationale Werte zu verstehen, zu interpretieren und selbstbewusst danach zu handeln. Denn ohne diese Fähigkeit bleiben selbst die besten Wertesysteme Theorie.

## 1. Werte sind nur nützlich, wenn Menschen mit ihnen arbeiten können

Allzu oft gehen Organisationen davon aus, dass Werte, sobald sie kommuniziert wurden, ganz natürlich angewendet werden. Doch Werte anzuwenden ist eine Kompetenz – eine, die den meisten Menschen nie beigebracht wurde.

**Beispiel:** Eine Mitarbeiterin steht vor der Entscheidung, einem Kollegen zu helfen oder eine Frist einzuhalten. Die Organisation schätzt sowohl „Zusammenarbeit“ als auch „Eigenverantwortung“. Was hat Vorrang?

Ohne Orientierung bleibt ihr nur zu raten – oder die Frage ganz zu vermeiden.

Value Literacy gibt Menschen ein mentales Modell, um Werte abzuwägen – nicht nur aufzuzählen.

## 2. Literacy ist eine gemeinsame Sprache

Ein Team interpretiert „Transparenz“ als vollständige Sichtbarkeit, ein anderes als selektive Ehrlichkeit. Eine Führungskraft versteht unter „Empowerment“ Autonomie, eine andere Delegation.

Das verwirrt nicht nur Mitarbeitende. Es untergräbt Vertrauen.

Value Literacy bedeutet nicht, Menschen beizubringen, was sie denken sollen – sondern ihnen gemeinsame Werkzeuge zu geben, mit denen sie denken können. Sie schafft Kohärenz in der gesamten Organisation, ohne Uniformität zu verlangen.

### 3. Trainiert es wie einen Muskel

Value Literacy lässt sich entwickeln. Es braucht dafür keine neue Initiative – nur eine Veränderung in der Art, wie bestehende Gespräche geführt werden.

Einfache Interventionen können die Kompetenz aufbauen:

- In Retrospektiven fragen: „Welche Werte waren hier im Spiel?“
- Zielkonflikte anhand realer Entscheidungen besprechen, nicht anhand abstrakter Szenarien
- Menschen ermutigen, zu erklären, wie ihre Entscheidungen mit den Werten übereinstimmen
- Beispiele teilen, in denen Werte gut angewendet wurden – und wo es schwierig war

Mit der Zeit wandern Werte von Postern in die Praxis – von Prinzipien zu Mustern.

### 4. Value Literacy stärkt Zuversicht und Verantwortlichkeit

Wenn Menschen unsicher sind, wie sie Werte anwenden sollen, delegieren sie Entscheidungen nach oben oder ziehen sich zurück. Wenn sie über Value Literacy verfügen, navigieren sie Komplexität mit mehr Klarheit und weniger Angst.

Das ist nicht nur gut für die Kultur. Es ist strategisch effizient.

Weniger Eskalationen. Schnellere Entscheidungen. Mehr Alignment ohne mehr Kontrolle.

**Beispiel:** Ein Produktteam, das eigenständig die Spannung zwischen „Kundennähe“ und „technischer Integrität“ navigieren kann, trifft bessere Abwägungen als eines, das jedes Mal auf den Input der Geschäftsleitung wartet.

Das ist keine Eigenständigkeit um ihrer selbst willen. Es ist Vertrauen, das auf gemeinsamem Verständnis aufbaut.

### Fazit

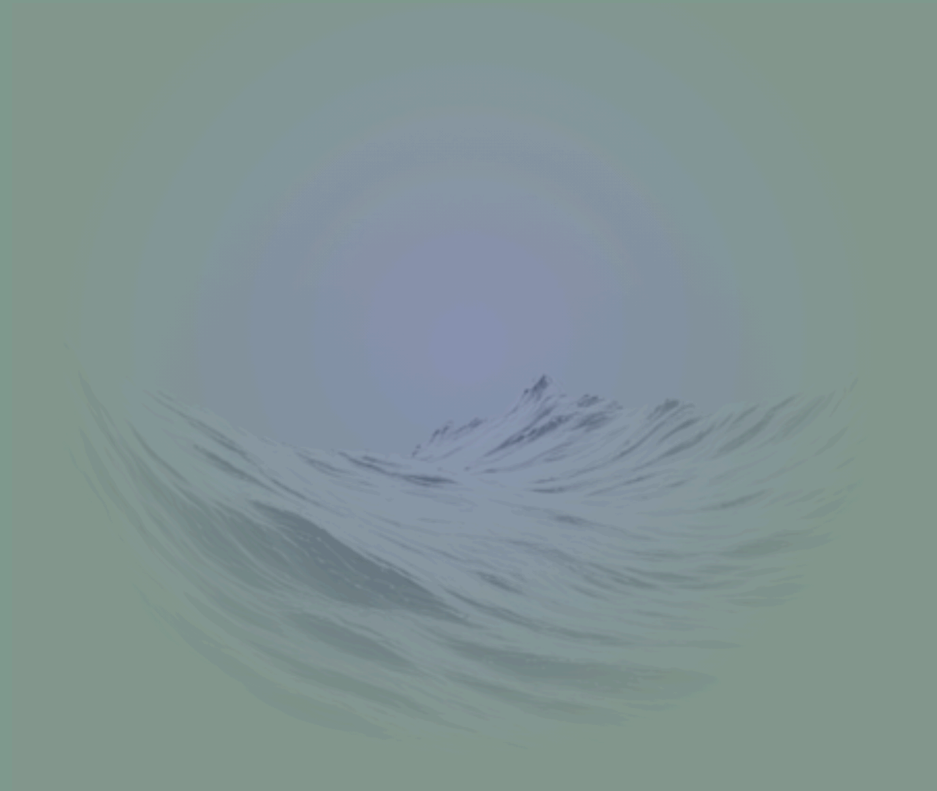
Wenn Sie wollen, dass Werte reale Entscheidungen prägen, müssen sie mehr sein als Überzeugungen.

Sie müssen anwendbar sein.

Value Literacy verwandelt Werte von etwas, das Sie verkünden, in etwas, das Menschen gemeinsam anwenden.

## Reflexion

Wie sicher fühlen sich die Menschen in Ihrer Organisation, wenn es darum geht, Werte anzuwenden? Welche kleinen Veränderungen könnten helfen, mehr Klarheit, gemeinsame Sprache und Mut aufzubauen?



# VOLCast #10

Die versteckten Kosten des Wertemissbrauchs

## Einleitung

Organisationale Werte sollen orientieren, inspirieren und verbinden. Doch was passiert, wenn sie dazu benutzt werden, zu rechtfertigen, zu manipulieren oder abzulenken? Das ist die unbequeme Seite der Kulturarbeit: **Werte können missbraucht werden.**

Nicht immer absichtlich. Doch mit der Zeit können selbst gut gemeinte Werte zu Werkzeugen werden, um Verantwortlichkeit zu vermeiden, Widerspruch zum Schweigen zu bringen oder Besitzstände zu schützen.

Dieser VOLCast beleuchtet, wie Werte in der Praxis manchmal verzerrt werden – und warum es essenziell ist, Missbrauch zu erkennen, damit Werte glaubwürdig, vertrauenswürdig und lebendig bleiben.

### 1. Werte können als Ausrede dienen

Wenn Werte selektiv angewendet oder instrumentalisiert werden, um fragwürdiges Verhalten zu verteidigen, verlieren sie ihre Integrität.

**Beispiele:** Ein Teammitglied gibt ungefiltertes negatives Feedback und rechtfertigt es mit „Ich bin nur transparent.“ Eine Führungskraft betreibt Mikromanagement und rahmt es als „Eigenverantwortung übernehmen.“ Eine Entscheidung, die gegen die Bedürfnisse der Betroffenen geht, wird als „Innovationsförderung“ positioniert. Wenn Werte als Schutzschild statt als Maßstab verwendet werden, bauen sie kein Vertrauen mehr auf – sie untergraben es.

### 2. Missbrauch verbirgt sich oft hinter guten Absichten

Der gefährlichste Missbrauch ist nicht böswillig – es ist ein gut gemeintes Überziehen.

Menschen glauben, die Werte zu leben. Aber sie haben den Kontext, die Zielkonflikte oder die Auswirkungen nicht reflektiert.

**Beispiel:** Eine Organisation schätzt „Dringlichkeit“. In der Praxis wird daraus eine Kultur des Ausbrennens, in der jede Frist als „kritisch“ bezeichnet wird. Die Absicht ist richtig, aber die Umsetzung wird toxisch.

Werte ohne Reflexion werden zur Inszenierung. Und Inszenierung ohne Reflexion wird zur Politik.

### 3. Wenn Werte ihre Glaubwürdigkeit verlieren, verliert sie auch die Führung

Wenn Werte inkonsistent angewendet werden – auf eine Weise für die Führungsebene, auf eine andere für Teams –, nehmen die Menschen sie nicht mehr ernst. Was verbinden sollte, beginnt zu spalten.

#### Symptome der Erosion:

- Augenrollen bei Town-Hall-Meetings, wenn Werte erwähnt werden
- Zynische Umdeutungen: „Kundenorientiert heißt einfach nur, der Vertrieb gewinnt jede Diskussion“
- Schweigen in Situationen, in denen Werte offensichtlich ignoriert werden

Sobald das Vertrauen in Werte gebrochen ist, werden selbst aufrichtige Bemühungen, sie wiederherzustellen, mit Skepsis aufgenommen.

Die Kosten sind nicht nur kultureller Natur – sie sind strategisch.

### 4. Halten Sie das System ehrlich

Wertemissbrauch zu verhindern erfordert nicht mehr Regeln. Es erfordert mehr ehrlichen Dialog.

Werte brauchen Fürsprecher, aber sie brauchen auch Hüter.

#### Einige Ansatzpunkte:

- Räume schaffen, um zu fragen: „Leben wir diesen Wert wirklich – oder verstecken wir uns dahinter?“
- Wertkonformes Verhalten würdigen – aber auch Wertekonfusion benennen, ohne Schuldzuweisungen
- Teams ermutigen, sowohl die Absicht als auch die Wirkung der Werteanwendung zu reflektieren
- Sicherstellen, dass Führungskräfte an denselben Maßstäben gemessen werden – besonders wenn der Druck hoch ist

### Fazit

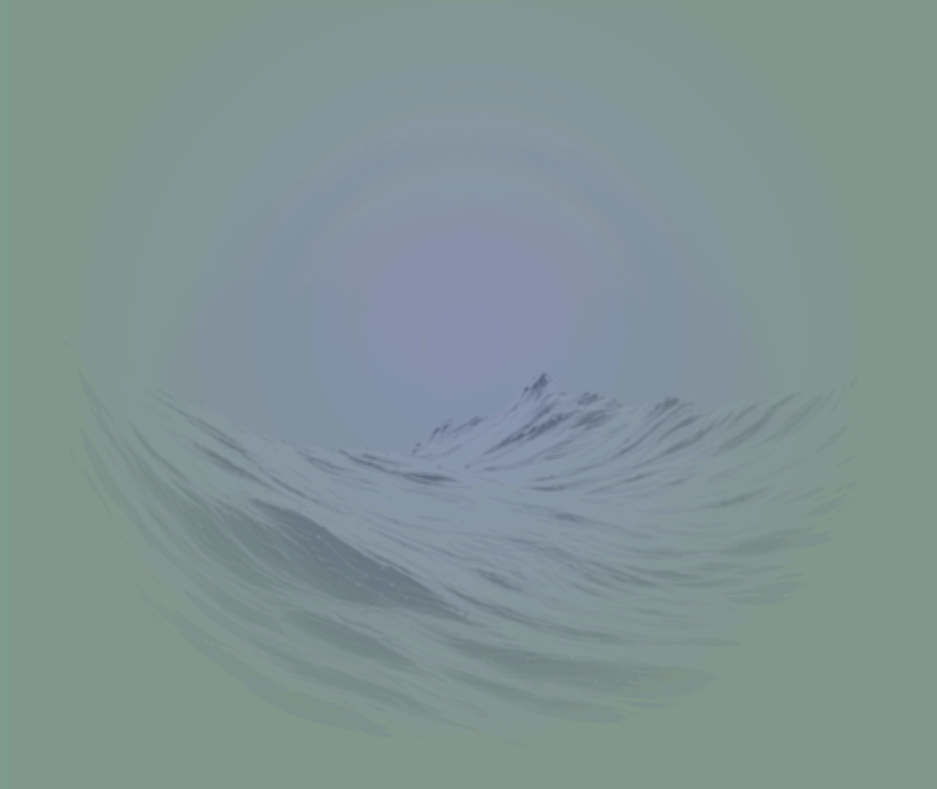
Werte funktionieren nur, wenn sie mit Sorgfalt angewendet werden.

Missbraucht verlieren sie ihre Bedeutung. Mit Integrität angewendet erzeugen sie Dynamik.

Und je ehrlicher wir über Missbrauch sprechen, desto beständiger werden unsere Werte.

# Reflexion

Wo könnten Werte in Ihrer Organisation missbraucht werden, absichtlich oder nicht? Was wäre nötig, um sie wieder als Werkzeuge des Lernens zu etablieren und nicht nur als Sprache der Verteidigung?



# VOLCast #11

Integrität gestalten – Strukturen schaffen, die  
Werte nicht verraten

## Einleitung

Die meiste Wertearbeit konzentriert sich auf Klarheit, Alignment und Kommunikation. Doch selbst die bestformulierten Werte können zusammenbrechen, wenn das System ihnen widerspricht.

Sie sagen, Sie schätzen Zusammenarbeit – aber belohnen individuelle Leistung.

Sie sagen, Sie schätzen Vertrauen – aber zentralisieren jede Entscheidung.

Sie sagen, Sie schätzen Lernen – aber bestrafen Fehler.

Werte leben nicht in Reden. Sie leben in Strukturen.

In diesem VOLCast untersuchen wir, wie Systeme, Anreize und Routinen so gestaltet werden können, dass Menschen die Werte leben können – ohne dass sie gegen die Organisation ankämpfen müssen, um es zu tun.

## 1. Integrität lebt im Design

Organisationale Integrität bedeutet nicht, dass Individuen gut sein müssen – sondern dass die Umgebung es ermöglicht, gut zu handeln. Wenn Strukturen mit Werten übereinstimmen, fühlt sich das Richtige natürlich an. Wenn nicht, werden Werte optional – oder erschöpfend.

**Beispiel:** Wenn „Feedback“ ein erklärter Wert ist, aber Leistungsbeurteilungen nur in eine Richtung laufen, lehrt das System stillschweigend Hierarchie statt Dialog.

Design sendet eine Botschaft. Und auf Dauer schlägt Design die Absicht.

## 2. Systeme sind die eigentlichen Kulturträger

Viele Führungskräfte versuchen, Kultur über Botschaften zu steuern – doch Menschen orientieren sich an Systemen:

- Wer wird befördert?
- Was wird gemessen?
- Wie werden Entscheidungen unter Druck getroffen?

Wenn diese Strukturen den Werten zuwiderlaufen, folgt die Kultur dem System – nicht der Erzählung.

Es reicht nicht, Werte zu deklarieren. Sie müssen in die Logik eingebettet werden, nach der die Organisation funktioniert.

### 3. Eine Fehlausrichtung ist nicht immer böswillig – aber sie ist immer kostspielig

Die meisten Diskrepanzen zwischen System und Werten sind nicht das Ergebnis von Heuchelei, sondern das Ergebnis von Altlasten. Strukturen, die für eine frühere Wachstumsphase geschaffen oder aus anderen Kontexten übernommen wurden, passen nicht mehr.

Aber wenn niemand die Architektur hinterfragt, beginnen die Menschen, die Werte in Frage zu stellen.

**Beispiel:** Eine Organisation behauptet, Menschen zu ermächtigen, Risiken einzugehen, verlangt aber für kleine Initiativen fünf Genehmigungsstufen. Das Ergebnis? Frustration, Desinteresse und stiller Rückzug.

Es ist keine böse Absicht. Es ist ein Design, das vergessen hat, sich weiterzuentwickeln.

### 4. Design für reibungslose Integrität

Die besten Systeme machen es einfacher – und nicht schwieriger –, im Einklang mit den Zielen zu handeln. Sie beseitigen die versteckten Hindernisse, die dem richtigen Handeln im Wege stehen.

Das könnte bedeuten:

- Anreizstrukturen überdenken, damit sie keine Abkürzungen belohnen
- Momente der Reflexion einbauen, um sich wieder auf den Sinn zu besinnen
- Wertorientierte Ausnahmen zulassen, statt nur regelbasierte Durchsetzung
- Raum schaffen, damit Werte Prioritäten prägen und nicht nur im Branding auftauchen

Integrität durch Design bedeutet, dass niemand ein „Held“ sein muss, um die Werte zu leben. Sie müssen einfach nur Teil des Systems sein.

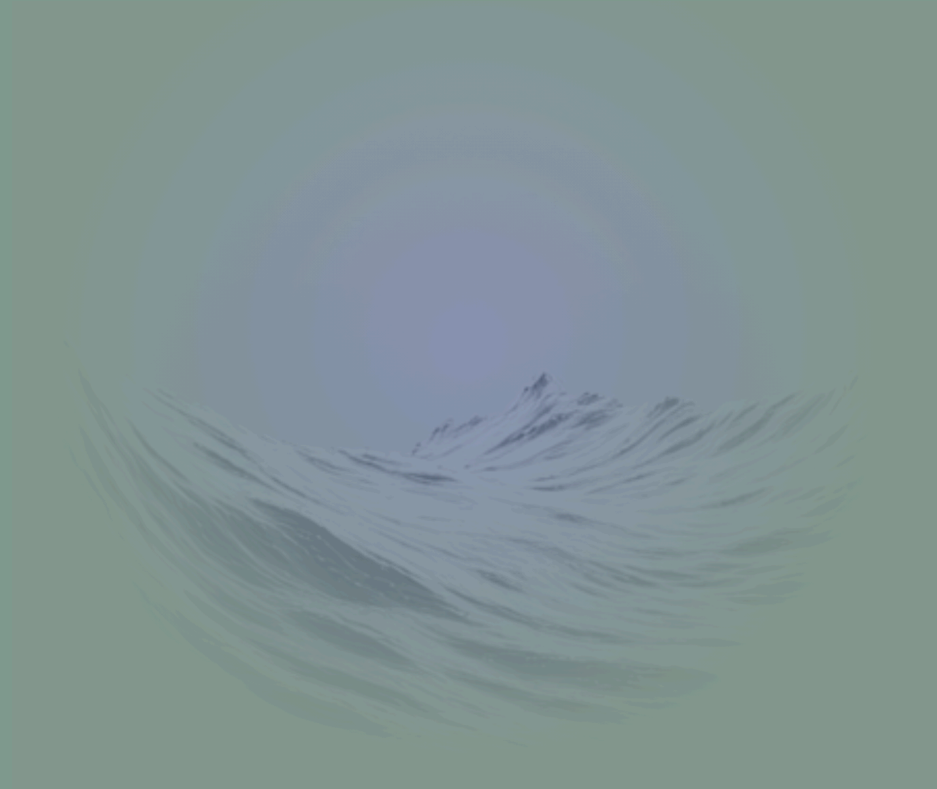
### Fazit

Werte scheitern nicht, weil die Menschen sie vergessen. Sie scheitern, weil Strukturen sie verraten.

Wenn Design Werte unterstützt, ergibt sich die Übereinstimmung von selbst. Ist dies nicht der Fall, wird Integrität zu einem Kampf und schließlich zu einer Geschichte, an die die Menschen nicht mehr glauben.

# Reflexion

Wo widersprechen Ihre Systeme stillschweigend Ihren erklärten Werten? Und was könnte sich verändern, wenn sie diese stattdessen verstärken würden?



# VOLCast #12

Culture Drift – Wie Strategie und Kultur sich  
leise auseinanderbewegen

## Einleitung

Kultur und Strategie sind nicht dazu gedacht, miteinander zu konkurrieren. Im besten Fall verstärken sie einander: Strategie gibt die Richtung vor, Kultur prägt die Art, wie man sich bewegt. Doch mit der Zeit – oft ohne dass es jemand bemerkt – setzt ein Auseinanderdriften ein.

Strategie entwickelt sich weiter, um neue Ziele zu erreichen. Kultur hält an dem fest, was einmal funktioniert hat.

Kultur vertieft sich durch Rituale und Beziehungen. Strategie verlangt Geschwindigkeit und Agilität.

Ohne Achtsamkeit beginnen sie langsam, unterschiedliche Sprachen zu sprechen, und hören auf, in dieselbe Richtung zu ziehen.

Dieser letzte VOLCast untersucht, wie man Culture Drift erkennen, verhindern und neu ausrichten kann – bevor aus der Fehlausrichtung Misstrauen wird.

### 1. Drift akkumuliert sich

Culture Drift zeigt sich nicht in einem einzelnen Moment. Er sammelt sich leise an:

- Ein Wechsel im Führungston
- Ein neues Betriebsmodell
- Eine Reihe von Abwägungen, die unter Zeitdruck getroffen wurden

Nichts davon fühlt sich wie ein kultureller Bruch an. Aber zusammen erodieren sie langsam die Kohärenz.

Was Menschen in der Strategie hören, stimmt nicht mehr mit dem überein, was sie in der täglichen Zusammenarbeit erleben.

**Beispiel:** Ein Unternehmen setzt verstärkt auf Innovation, nutzt aber weiterhin Prozesse, die für Vorhersagbarkeit geschaffen wurden. Die Vision klingt aufregend, aber die Kultur sagt: Geh auf Nummer sicher.

Drift entsteht, wenn niemand bemerkt, dass Kultur und Strategie nicht mehr im Gespräch miteinander sind.

## 2. Kultur wehrt sich gegen das, wozu sie nicht eingeladen wurde

Die meisten strategischen Veränderungen werden von einer kleinen Gruppe konzipiert und an den Rest ausgerollt. Kultur hingegen wird durch gemeinsame Erfahrung geformt.

Wenn sich die Strategie bewegt, die Kultur aber nicht mitgenommen wird, zeigt sich Widerstand – nicht als Verweigerung, sondern als Verwirrung, Erschöpfung oder stiller Rückzug.

Man kann der Kultur nicht sagen, wohin sie gehen soll. Man muss sie mitnehmen.

### Das bedeutet:

- Werte zum Bestandteil der strategischen Planung machen – nicht zum nachträglichen Gedanken
- Menschen einbeziehen, die repräsentieren, wie die Kultur tatsächlich funktioniert
- Raum geben, damit Menschen hinterfragen, interpretieren und adaptieren können – nicht nur aufnehmen

## 3. Drift wird zu Misstrauen, wenn er ignoriert wird

Wenn die Kluft zwischen Kultur und Strategie wächst, passiert etwas Gravierenderes: Menschen hören auf zu glauben. Sie vertrauen nicht mehr darauf, dass die Führung meint, was sie sagt, oder dass die Strategie in der Realität verankert ist.

Das löst keine offene Rebellion aus. Es zeigt sich in verfehlten Zielen, langsamer Akzeptanz und stillem Zynismus.

**Beispiel:** Eine neue strategische Erzählung verspricht Empowerment, aber die Entscheidungsbefugnisse verschieben sich nicht. Die Menschen nicken, investieren aber keine Energie mehr. Sie haben das alles schon einmal gehört.

Der Schaden ist nicht unmittelbar. Aber über die Zeit ist es kulturelle Entfremdung im Verborgenen.

## 4. Neuausrichtung ist immer möglich

Man kann Drift nicht über Nacht rückgängig machen. Aber man kann innehalten, reflektieren und Kultur und Strategie bewusst wieder zusammenführen.

### Einige Ansätze:

- Die aktuelle kulturelle Realität den strategischen Erwartungen gegenüberstellen: Was ist im Einklang, was steht im Konflikt?
- Teams fragen: Was fühlt sich an unserer Richtung echt an? Was kommt noch nicht an?
- Rituale, Symbole und Geschichten überprüfen: Unterstützen sie, wohin wir gehen – oder wo wir gewesen sind?

Vor allem aber: Machen Sie Kultur zur Partnerin der Strategie – nicht nur zu einer Rahmenbedingung, die es zu managen gilt, oder einer Stimmung, die es zu reparieren gilt.

## 4. Fazit

Drift ist natürlich. Aber er ist nicht neutral.

Wenn Kultur und Strategie auseinanderdriften, verlieren selbst die besten Pläne an Dynamik.

Wenn sie wieder verbunden werden, wird Richtung nicht nur klar – sondern glaubwürdig.

## Reflexion

Wo hat sich Ihre Kultur in eine andere Richtung entwickelt als Ihre Strategie? Und was wäre nötig, um sie wieder ins Gespräch miteinander zu bringen?