

# Spürbar reflektiert

## Wie wertorientierte Transformation die Zukunftsfähigkeit fördert

Ilknur Atakli-Ahmed und Lea Zuromski

*Um erfolgreich auf komplexe Herausforderungen zu reagieren, brauchen Unternehmen mehr als begrenzte Veränderungsinitiativen; sie müssen sich umfassender transformieren. Dies stellt eine besondere Herausforderung dar, wie man an Branchen wie Automotive oder Medizintechnik sehen kann. Der Beitrag folgt der These, dass die kontinuierliche Reflexion von Werten und deren Berücksichtigung in den Transformationsmaßnahmen den Wandel substantziell unterstützen können.*



Ilknur  
Atakli-Ahmed

wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Technologie und Arbeit e. V.

**Kontakt:**  
ilknur.atakli@ita-kl.de



Lea Zuromski

wissenschaftliche Mitarbeiterin, Institut für Technologie und Arbeit e. V.

**Kontakt:**  
lea.zuromski@ita-kl.de

Automotive und Medizintechnik sind wirtschaftlich bedeutende Branchen, in denen ein hoher Transformationsdruck herrscht, der sich durch unterschiedliche «Richtungen» auszeichnet. Während die Medizin-(Technik-)Branche stark wächst, mit Fachkräftemangel zu kämpfen hat und gleichzeitig strenge Regularien und hohe Energiebedarfe den Wandel zur «Green Economy» erschweren, ist die Automotive-Branche von Stellenabbau sowie zunehmendem internationalem Konkurrenzdruck und steigenden Regularien im Bereich CO<sub>2</sub>-Neutralität geprägt. Darüber hinaus zeigt sich ein Wertewandel, bei dem Sinnhaftigkeit und Wertefundierung wirtschaftlicher Tätigkeit, u. a. in Form nachhaltigen Wirtschaftens, Arbeitnehmenden immer wichtiger werden (Kesternich et al., 2021). Die emotionale Bindung der Mitarbeitenden ist aktuell auf einem Tiefpunkt, was sich in einer fehlenden Identifikation der Mitarbeitenden mit ihrem Unternehmen und in vielen Fehlzeiten zeigt (Wellmann, 2022). Dies erfordert, dass Unternehmen den wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Wandel aktiv gestalten, indem sie ihre Strategien und Geschäftsmodelle, Prozesse, Produkte, aber auch ihre Organisations- sowie Arbeitsformen neu ausrichten, um in Zukunft wettbewerbsfähig und als Arbeitgeber attraktiv zu bleiben.

Um diese Wandelprozesse anwendungsorientiert zu erforschen und zu begleiten, fördert das Bundesministerium für Bildung und Forschung das regionale Kompetenzzentrum für Arbeitsforschung KOMATRA in der Region Saar-Pfalz. Im Zentrum

stehen dabei die Erforschung und Gestaltung von werteorientierten Transformationsprozessen sowie die Entwicklung eines Handlungskonzepts. KOMATRA geht davon aus, dass die werteorientierte Transformation ein adäquater Lösungsansatz ist, um den Herausforderungen zu begegnen. Die Auseinandersetzung mit individuellen und organisationalen Werten und die Reflexion bereits definierter Werte sorgen für eine stärkere Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und dienen als Orientierungshilfe bei Entscheidungen rund um die Gestaltung von Veränderungs- und Transformationsprozessen. Der Beitrag zeigt auf, was werteorientierte Transformation bedeutet und wie diese in der Praxis umgesetzt werden kann. Dabei wird auf die zentralen Handlungsfelder «Arbeiten» und «Lernen» fokussiert. Nach der Einführung in die konzeptionellen Hintergründe werden konkrete Umsetzungsmaßnahmen vorgestellt, um erste Schritte in Richtung einer werteorientierten Transformation zu gehen.

### **Der werteorientierte Transformationsansatz**

Haas et al. (2022) definieren Transformation als einen tiefgreifenden Wandlungsprozess, der das Fundament einer Organisation grundlegend erneuert. Dieser Prozess zielt darauf ab, die Organisation in ihrer Gesamtheit neu zu gestalten. Im Kern geht es darum, die Wertschöpfung und den Nutzen für alle Betroffenen zu überdenken und zu optimieren, was zu einer «Neuerfindung» der Organisation führt.

Eine werteorientierte Transformation beschreibt einen tiefgreifenden Wandlungsprozess in Organisationen, der sich dadurch von anderen Transformationsprozessen unterscheidet, dass er an zentralen Werten ausgerichtet ist und diese als Kompass für Veränderungen nutzt. Im Gegensatz zu begrenzten Change-Prozessen erfasst sie die gesamte Organisation und zielt auf eine grundlegende Neuausrichtung ab. Die werteorientierte Transformation umfasst deshalb alle Aspekte einer Organisation – von der Strategie über die Kultur bis hin zu Arbeits- und Lernprozessen.

Im Vergleich etwa zum Ansatz der Purpose Driven Organization (Fink & Moeller, 2018; Durand & Huynh, 2022) steht dabei nicht der höhere Sinn des Unternehmens im Zentrum, sondern eine konkrete Ausrichtung unternehmerischen Handelns an jenen Werten, die für die Entwicklung des Unternehmens als besonders relevant eingestuft werden. Beiden Ansätzen gemein ist der Anspruch, dass eine fokussierte Ausrichtung am Sinn bzw. eine Werteorientierung das gesamte Unternehmen durchdringen und sowohl nach innen als auch nach außen wirken soll.

Ziel ist es, dass Organisationen sich durch die werteorientierte Transformation in einem dynamischen Umfeld neu positionieren sowie nach außen ihre Wettbewerbsfähigkeit, nach innen Sinnstiftung und Mitarbeiterbindung stärken können. Der Erfolg hängt dabei maßgeblich davon ab, inwieweit es gelingt, Werte nicht nur zu proklamieren, sondern im unternehmerischen Handeln zu verankern.

### **Zentrale Elemente der werteorientierten Transformation**

In der praktischen Umsetzung des Ansatzes zeigt sich, dass die werteorientierte Transformation insbesondere über werteorientierte Ausprägungen des Arbeitens und Lernens vorangetrieben werden kann. Er basiert auf der Idee, dass die Werte von Mitarbeitenden und Unternehmen das Handeln maßgeblich bestimmen und als Orientierung dienen. Um dies zu implementieren, müssen Unternehmen die Werte ihrer Mitarbeitenden kennenlernen und verstehen sowie Raum für die Entwicklung einer gemeinsamen Unternehmenskultur schaffen. Ein handlungsleitender Wertekanon auf Organisationsebene, einschließlich einer werteorientierten Führungskultur, ist dabei entscheidend (Dietzfelbinger, 2015).

### **Werteorientiertes Arbeiten**

Werteorientiertes Arbeiten kann als Arbeitsweise beschrieben werden, bei der die Werte von Mitarbeitenden und Unternehmen maßgeblich das Handeln bestimmen. Werte nehmen dann eine Orientierungsfunktion ein und können als Kern von Handlungskompetenzen verstanden werden. Über das werteorientierte Arbeiten kann die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen signifikant gestärkt werden, indem die Wertevorstellungen und Aspirationen aller Beteiligten in die Wertebasis des Unternehmens integriert werden. Ganz im Sinne der Self-Determination Theory nach Ryan und Deci (2002), die davon ausgeht, dass das Erleben von Autonomie, Kompetenz und sozialer Einbindung (z. B. durch das Einbringen eigener Wertevorstellungen) die intrinsische Motivation und Leistungsmotivation steigert sowie die Mitarbeitenden emotional stärker an das Unternehmen bindet. Insbesondere in komplexen und dynamischen Arbeitsumwelten zeigt sich die Stärke des werteorientierten Arbeitens: In agilen, komplexen Arbeitsumwelten, in denen Wissens- und Kompetenzanpassung nicht immer in dem Maße erfolgen, wie es erforderlich wäre, kann es «die Lücke zwischen fehlendem Wissen und Handeln» überbrücken (Kuhlmann & Sauter, 2008, S.26). Auf diese Weise kann eine werteorientierte Transformation die Entscheidungsfähigkeit des Unternehmens stärken.

### **Werteorientiertes Führen**

Als Teil des werteorientierten Arbeitens spielt werteorientierte Führung eine zentrale Rolle in der werteorientierten Transformation. Führungskräften kommt eine Vorbildfunktion in der Veränderung zu. Dazu braucht es eine kontinuierliche Reflexion des eigenen Führungshandelns. Denn: Erst durch das Erleben der Werte über konkretes Handeln der Führungskräfte entfalten die Unternehmenswerte Mitarbeitenden gegenüber ihre «Wirkung» (Merk et al., 2009).

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.