

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

#### Hinweis

Wir sind uns bewusst, dass die Haltung zum Thema Gendern durchaus vielfältig ist. In dieser Publikation haben wir zugunsten einer besseren Lesbarkeit hauptsächlich das generische Maskulinum verwendet, womit wir immer zugleich weibliche, männliche und diverse Personen meinen.



**Frankfurter  
Allgemeine  
Buch**

© Fazit Communication GmbH  
Frankfurter Allgemeine Buch  
Pariser Straße 1  
60486 Frankfurt am Main

Umschlag: Nina Hegemann  
Titelbild: Torsten Royère (ISF München) mithilfe der Bild-KI DALL.E  
([www.openai.com](http://www.openai.com))  
Satz: Jan Walter Hofmann  
Druck: Beltz Graphische Betriebe, Bad Langensalza  
Printed in Germany

1. Auflage  
Frankfurt am Main 2024  
ISBN 978-3-96251-181-4

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes.



## INHALT

<b>Vorwort</b>	<b>9</b>
<b>0. Start</b>	<b>11</b>
Motto	11
Über das Autorenteam	11
Geschenk an Dich	14
Prolog	14
Einleitung: Ist die ValueParty der neue Hype?	17
<b>1. Zeiten des schnellen Wandels</b>	<b>22</b>
„La Vida VUCA“ – die Welt als Achterbahn	22
Kompass aus der Unübersichtlichkeit: Was sind Werte?	25
Wandel der Generationen	30
Diversity – Modebegriff oder Erfolgsfaktor?	30
Wertewandel von Kunden	32
Wenn Werte wichtiger werden: Die kulturelle Heimatlosigkeit	32
<b>2. Wie begegnen wir dem Wandel? Changemanagement oder Transformation</b>	<b>34</b>
Kontinuierliche Veränderung: Veränderung, Change, Transformation – von der Nusschale zur Emergenz	34
Changemanagement als „Bewältigungsstrategie“	35
Transformation als Prozess mit tiefer Wirkung	36
Werte als Ebene der Intervention – weshalb wir einander bei den Werten packen sollten	39

<b>3. Kultur und Werte als Basis für eine Transformation</b>	<b>43</b>	<b>6. Wertewandel in zehn Schritten durch die „Wertebasierte Transformation“</b>	<b>95</b>
Werte als gemeinsame Basis bieten Halt und Orientierung	43	Schritt 1: Menschen beteiligen und gewinnen – gemeinsam durchstarten	95
Weshalb und wozu brauchen wir Orientierung?	43	Schritt 2: Werteprofil erstellen	104
Was ist Kultur?	47	Schritt 3: Kulturanalyse	112
Was sind Werte?	49	Schritt 4: Das Zielbild entwickeln/Leitbild definieren/Werte-Kompass	118
Was bedeutet nun Werteorientierung?	52	Schritt 5: Dialogformate für teamweite/unternehmensweite Resonanz	123
Werte und Kultur als Identität und DNA des Unternehmens	53	Schritt 6: Übergeordnete Handlungsfelder sortieren und Maßnahmen planen	129
<b>4. ValueParty – Wertebasierte Transformation</b>	<b>57</b>	Schritt 7: Erfahrungen sammeln und Ausprobieren	135
Die ValueParty – was ist das?	57	Schritt 8: Erfolge kommunizieren	139
Das „Graves-Value-System“ verstehen	61	Schritt 9: Umgang mit Krisen – Widerstand als Symptom	143
Die sieben Wertesysteme	65	Schritt 10: Nachhaltigkeit sicherstellen: Aus der Party wird Alltag	154
Das ValueParty-Werteprofil	72	<b>7. Die Führungskraft als Transformationsmanager</b>	<b>158</b>
Wie liest man ein ValueParty-Werteprofil?	77	Führungskraft oder Managerin? Beides!	158
Noch einmal den Fuß auf den Ball stellen, bevor wir durchstarten	79	Die Verantwortung bleibt bei Dir	160
<b>5. „Hinein in die Praxis!“ – Set-up des Transformationsprozesses – Wie geht das ganz konkret?</b>	<b>84</b>	Wie soll ich das alles schaffen? Das „Fence-Sitter-Modell“	161
Gemeinsam durchstarten. „Start with WHY“ ... Wozu die Transformation?	84	Graves in Bezug auf Führung	165
Wen braucht es? Die Rollen im Prozess	87	Die Rollen einer werteeorientierten Führungskraft	176
Wie viel Zeit bzw. Ressourcen räumt Ihr dem Prozess ein?	92		

<b>8. Offene Fragen und Praxistipps für die Umsetzung des ValueParty-Prozesses für mich und mein Team/Unternehmen</b>	<b>177</b>
Wie die verschiedenen Meme zusammen- oder gegeneinander spielen	177
Wie gehen wir mit dem Thema „Gewinner & Verlierer“ um?	184
Stehen für die Definition unserer Firmenwerte NUR die 112 Werte der ValueParty zur Verfügung?	186
Wertekonflikten begegnen und sie lösen	188
Neue Perspektiven – wertebasiert	193
<b>9. Abschluss des Buches</b>	<b>197</b>
Danksagung	197
Dein Feedback	197
<b>10. Anhang: Die 112 Werte der ValueParty</b>	<b>198</b>
<b>11. Quellen/ Ergänzende Literatur</b>	<b>199</b>

## VORWORT

Es herrschte das typische herbstliche Schmuddelwetter in Berlin, als ich die „Grätschens“ kennenlernte. Sie waren damals im Herbst 2011 die letzte Hürde, die mich nach über 20 Jahren als Journalist vom zweiten Berufsleben als Leiter Fondsmanagement bei dem Berliner Immobilien-Shootingstar BEOS trennte. Die beiden Gründer der Firma, Stephan Bone-Winkel und Ingo Holz, wollten tatsächlich einem Zeitungsredakteur operative Verantwortung in die Hände geben. Doch ob ich tatsächlich zu ihrer Firma passen könnte, da wollten sie lieber noch eine fundierte Zweitmeinung einholen.

Sie beauftragten deshalb Susanne und Oliver Grätsch, meine Teamfähigkeit und Leitungskompetenz auf Herz und Nieren zu prüfen. Das berliner team begleitete BEOS zum damaligen Zeitpunkt schon seit zwei Jahren beim Wandel von einem kleinen Immobilien-Projektentwickler zu einer institutionellen Immobilien-Investmentgesellschaft. Es hatte sich in dieser Zeit ein gefestigtes Vertrauen in die Berater aufgebaut – wie es dem berliner team bei allen Kunden gelungen ist, mit denen ich später in Kontakt kam.

Für mich war diese erste Begegnung mit Susanne und Olli ein unvergessliches Erlebnis. Die beiden versuchten sich am Modell „Guter Bulle, böser Bulle“, um mich ein bisschen herauszulocken – wobei offenbar Susanne die Gute und Olli der Böse sein sollte. Doch irgendwie funktionierte das nicht, zumindest aus meiner Warte. Die provokante Fragetechnik von Olli wirkte nicht authentisch. Es passte nicht zu seiner freundlichen Persönlichkeit, zu seiner offenen Ausstrahlung.

Ich empfand beide ohne Einschränkung als angenehme Zeitgenossen. Und irgendwann gab Olli seine Rolle dann auf. Ich habe leider nie erfahren, was die beiden danach an Stephan und Ingo berichteten. Jedenfalls gaben Susanne und Olli „grünes Licht“ – und mein beruflicher Neubeginn im operativen Immobiliengeschäft, mein Seitenwechsel vom „Besserwissen“ zum „Bessermachen“ waren perfekt. Die großartigen Erlebnisse und intensiven Erfahrungen, die ich in den Folgejahren bei der BEOS, bei Helaba Invest und heute bei INBRIGHT sammeln durfte, wären ohne ihre Fürsprache nicht möglich gewesen. Dafür bin ich ihnen dankbar.

Dankbarkeit ist aber nicht die einzige Motivation, ein paar freundliche Worte am Beginn dieses Buches zu schreiben. Es ist auch Überzeugung. Überzeugung, dass das berliner team eine exzellente Arbeit macht. Ich kann dies so