

Die Ethik muss eine Bedingung der Welt sein,  
wie die Logik.

*L. Wittgenstein*

## **Werte im Unternehmen**

[Dr. Bernhard v. Guretzky](#)

**Abstract:** Voraussetzung für den Erfolg wissensorientierter Unternehmen ist der motivierte Mitarbeiter und der inspirierende Kunde. Die Art und Weise, wie ein Unternehmen sich gegenüber seinen Anspruchsträgern verhält, zeigt, welche Bedeutung es seinen Werten beimisst und wie bewusst es mit diesen Werte umgeht. Mit diesem Papier soll die Bedeutung von Werten für den Unternehmenserfolg hervorgehoben und Impulse und Anregungen zur Wertediskussion im Unternehmen gegeben werden. Dieser Artikel ist der dritte in einer Reihe, in der die sog. weichen Themen wie Visionen, Kultur, Werte und Ethik im Unternehmen thematisiert werden.

### **1. Problemstellung**

In der Gesellschaft findet seit einigen Jahren eine verstärkte "Wertediskussion" statt. Auslöser dafür ist wohl die Globalisierung der Wirtschaft und der damit einhergehende gesellschaftliche Pluralismus. Ein Aufeinanderprallen der verschiedenen Wertesysteme ist die Folge. Auf politischer Ebene bekommt diese Wertediskussion durch die Bedrohung durch den Terrorismus eine zunehmende Dringlichkeit und auf sozialpolitischer Ebene durch die im Gefolge der Globalisierung auftretende Verschiebung hin zu mehr Verteilungsgerechtigkeit und dem Ruf nach mehr Eigenverantwortung. So verlieren allgemeinverbindliche Orientierungen an Bedeutung und beschleunigen die Sinnkrise aufgrund fehlender "neuer" Werte nicht nur in der Gesellschaft sondern auch in Unternehmen, damit gewinnt der Einzelne mit seiner Kompetenz, mit seinen Wünschen und Fähigkeiten an Bedeutung; das, was der Mensch im Leben will, rückt in den Vordergrund. Oder plakativ ausgedrückt: Produkte entwickeln und verkaufen, das war gestern, heute geht es um das Etablieren von ganz persönlichen Lebensstilen und Lebensweisen (siehe [1]).

Die Öffentlichkeit wird moralisch sensibler und dementsprechend auch kritischer gegenüber wirtschaftlichem Handeln allgemein, was den gesellschaftlichen Legitimationsdruck auf die Unternehmen erhöht: Jedes unternehmerisches Handeln ist ja zugleich auch soziale Interaktion, deshalb können Menschen nicht nur nach rein ökonomischen Gesichtspunkten geführt, noch kann im Markt einseitig nach diesen

agiert werden. Ein Unternehmen wird also nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn neben wirtschaftlichen auch soziale Prinzipien zur Maxime seines Handelns mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und den Anteilseignern werden. Solche sozialen Prinzipien werden durch Werte, auf die sich jeder Anspruchsträger (Stakeholder) verlassen kann und die das Handeln im Unternehmen bestimmt, definiert.

Die Fixierung auf den Shareholder Value hat sich als zu enge Sichtweise herausgestellt, denn die einseitige Ausrichtung auf einen Stakeholder muss zwangsläufig zu Lasten anderer gehen und schadet daher langfristig jedem Unternehmen. Wird etwa der Shareholder Value zum Fetisch erhoben, warum sollten sich dann Mitarbeiter nachhaltig für das Wohl anderer – in diesem Fall von Shareholdern – einzusetzen? Solange Mitarbeiter ausschließlich an ihrem finanziellen Deckungsbeitrag gemessen werden, werden diese im Zweifelsfall die Bedürfnisse anderer Stakeholder gering schätzen. Oder wie es Porsche Chef Wendelin Wiedeking am 25. 9. 2006 im Spiegel-Gespräch auf den Punkt gebracht hat: *"Der Druck ist groß. Aber man kann die Prämissen schon anders setzen. Bei Porsche lautet unsere Philosophie immer: Erst kommt der Kunde, dann kommen die Mitarbeiter, dann die Lieferanten und dann der Shareholder. Wenn die drei Ersten zufrieden sind, dann hat der Aktionär auch eine Menge Spaß."*

Werte prägen die Kultur des Unternehmens und beinhalten sowohl eher abstrakte Forderungen wie soziale Verantwortung und Respekt als auch Leitlinien, die in den Geschäftsprozessen (führender Kundenservice, herausragende technische wie wissenschaftliche Expertise und Erfindungsgabe oder offener und vertrauensvoller Umgang mit Informationen) verankert sind. Werte sind der erste Schritt, die Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig zu sichern und damit das Überleben am Markt. Zusammen mit Normen und die daran geknüpften Erwartungen bestimmen sie die Zukunft des Unternehmens, nicht nur weil die gemeinsamen Werte praktikabler sind als starre Richtlinienkataloge. Umso wichtiger ist es, Werte nicht nur als billige Lippenbekenntnisse in der Firmenbroschüre oder auf der Homepage zu veröffentlichen, sondern die Strukturen und Geschäftsprozesse dementsprechend zu gestalten und sie damit zum Anliegen aller Mitarbeiter aber insbesondere der Führungskräfte zu machen.

Ziel dieses Papiers ist es, wesentliche Unternehmenswerte zu diskutieren und ihre Einführung im Unternehmen zu beschreiben. Unternehmen, die sich auf den Weg der Umsetzung dieses Ansatzes machen, werden durch eine höhere Bindung und Identifikation ihrer Mitarbeiter mit dem Unternehmen belohnt. Sie zeichnen sich durch eine offene Diskussionskultur aus, in der Dominanz und Unterordnung aktiv angegangen werden und sind durch ein hohes Vertrauensniveau gekennzeichnet. Dies trifft in besonderem Maße für Unternehmen zu, für die der Stellenwert von Wissen eine entscheidende Rolle spielt. Die Bereitschaft zum Lernen und zum Austausch von Wissen hängt ganz wesentlich an der Bedeutung, die ein Unternehmen "seinen"

Werten beimisst. Denn Werte schaffen den Nährboden und Rahmen, dass sich Wissen entfalten und vermehren kann. Wissen ist ein mächtiger Wertetreiber (siehe [2])!

## **2. Werte im Unternehmen**

*"Drei Erfindungen der Philosophen haben die Menschen in Atem gehalten: die Seele, das Atom, die Werte. Die ersten beiden stammen aus der Antike und lenken unsere Vorstellungen nur noch aus dem Hintergrund – die Werte aber, ein gedanklicher Nachkömmling aus dem 19. Jahrhundert, werden immer mehr zum Schlüsselwort unserer Zeit. Werte können aber nur 'vermittelt' werden, wenn sie von überzeugten und dadurch überzeugenden Einzelnen artikuliert werden"*, schrieb Der Spiegel am 25. 2. 2006. Neue Ideen schaffen neues Bewusstsein, neue Werte und neue Ziele. Sie sprengen das Korsett der alten Kultur und schaffen sich eine neue, viable Form ([1]). So fanden gesellschaftliche und kulturelle Wertvorstellungen immer schon Eingang in die Unternehmen und veränderten diese von innen heraus. Heute gilt deshalb: Geld, Sozialleistungen und Ansehen haben als dauerhafte Motivation der Mitarbeiter ausgedient; Verantwortung, Vielseitigkeit, Gestaltungsspielräume, Aufmerksamkeit und intellektuelle Herausforderungen gewinnen an Bedeutung und bilden damit die Voraussetzung, dass sich die Mitarbeiter mit *ihrem* Unternehmen identifizieren können. In der Soziologie wird dieser Trend als Wandel von materiellen hin zu postmateriellen Werten wie Sozialstatus, Solidarität und Selbstverwirklichung bezeichnet. Das individuelle Wissen bekommt dadurch einen Sinn, das nicht ursächlich im Erkennen oder Beherrschen liegt, sondern in der Fähigkeit, "Gutes" zu tun, also in der Betonung längerfristiger und dauerhafter Ziele, die der individuellen und gesellschaftlichen Weiterentwicklung untergeordnet sind. Wer eine sinnfördernde Kraft entwickelt, setzt gestaltende Akzente in seinem Leben, oder: wer sinnerfüllend lebt, verwirklicht seine Werte. Damit wird Arbeit zum kreativen Lebensbereich, als Möglichkeit, sich in der Welt auszudrücken, eben als Ort der Sinnerfüllung.

Werte sind Urteile und Überzeugungen, die das Handeln, die Kommunikation und den Umgang mit Anderen jenseits von fest umrissenen Zielen und konkreten Situationen bestimmen. Sie gelten sowohl für einzelne Personen wie für Kollektive, die dann als Wertegemeinschaften bezeichnet werden. Wertegemeinschaften werden etwa durch die "christlich-abendländische Kultur" geprägt oder durch die spezifische Kultur und die Vision eines Unternehmen. Damit solche Unternehmenswerte nicht zu hohlen Floskeln verkommen, müssen sie über geltende Gesetze und über das branchenübliche Verhalten hinausgehen. Deshalb wird in dieser Diskussion auf die Betrachtung von Corporate Social Responsibility (CSR) und Corporate Governance bewusst verzichtet. Dies geschieht weil CSR wie Corporate Governance wesentlich von politischen wie juristischen Rahmenbedingungen<sup>1</sup> geprägt sind, die sich im besonderen auf die Transparenz und Qualität der Berichterstattung und die Selbstverpflichtung

---

<sup>1</sup> siehe etwa: Gesetz zur Kontrolle und Transparenz (KonTraG); Deutscher Corporate Governance Kodex; Global Corporate Governance Forum (CGF); UN-Initiative Global Compact

einschlägiger gesetzlicher Richtlinien beziehen, die hier aus denselben Gründen nicht thematisiert werden können.

Unternehmenswerte dürfen sich nicht widersprechen, noch dürfen daraus nicht einlösbare Versprechen abgeleitet werden. Sie müssen für wichtig, gut und erstrebenswert angesehen werden, damit sie geschätzt und respektiert werden können. Sie geben Orientierung oder sind in Form von daraus abgeleiteten Normen Basis für Verhaltensweisen von Einzelnen, einer Gruppe, einer Gemeinschaft oder eines sozialen Systems wie eines Kulturkreises oder eben einer Organisation (siehe etwa [3]). Da Werte also einen sozialen und wirtschaftlichen Bezugspunkt haben, verändern sie sich auch zeitlich. Sie stabilisieren Unternehmen, sie geben dem Mitarbeiter nicht nur eine Handlungsorientierung, sondern sie prägen den Charakter des ganzen Unternehmens. So hat der englische Guardian "seine" Werte (honesty, integrity, courage, fairness, a sense of duty to the reader and the community) einem Audit, einer äußeren Prüfung unterzogen und sie veröffentlicht, so dass alle Stakeholder, insbesondere also Mitarbeiter (Journalisten) und Kunden (Leser) sich auf sie berufen können (siehe [4]).

In der Gesellschaft, wie im unternehmerischen Umfeld, wird gegenseitiges Vertrauen unmöglich sein, wenn Werte ihre allgemeine Gültigkeit verlieren. Die Bereitschaft, die sich aus den Werten abgeleiteten Normen zur Grundlage des eigenen Handelns zu stellen, muss gegenüber Wettbewerbern und Kunden deutlich kommuniziert werden, um das Fundament für Vertrauen zu aufzubauen. Denn für alle Stakeholder ist es wichtig zu wissen, an welchen Normen und Werten ein Unternehmen sich orientiert. Kunden kaufen dort, wo das Bedürfnis nach Glaubwürdigkeit und Sicherheit erfüllt wird, Banken schätzen die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens nach diesen "weichen" Faktoren ein, denn diese bestimmen wie das Innovationsmanagement die zukünftigen Überlebenschancen; Mitarbeiter bringen sich dort ein, wo ihnen als Person mitsamt ihrem Wissen Wertschätzung und Vertrauen entgegengebracht wird (siehe [8]). Es ist ein mühsamer, steiniger Weg und dauert oft mehrere Jahre, ein einmal erschüttertes Vertrauen der Anspruchsträger wieder zurück zu gewinnen.

Werte haben folgende Funktionen (siehe [5]):

- eine normative Funktion, die Handlungs- und Entscheidungsgrundlagen für Mitglieder liefert,
- eine konstitutive Funktion für die unternehmenseigene Identität und
- eine integrative Funktion, die Gemeinschaftszugehörigkeit und Loyalität gegenüber dem Unternehmen schafft

Werte haben also einen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen; Werte bestimmen den "Wert" eines Unternehmens.

Die Kodifizierung der Werte lässt sich als Explikation moralischen Wissens eines Unternehmens sehen, während ihre Umsetzung auf einen Prozess der Verinnerlichung

dieser Werte hinausläuft – also der Internalisierung moralischen Wissens der Mitarbeiter entspricht. Durch sie werden die Mitarbeiter für sich selbst, untereinander sowie für Partner wie Kunden berechenbar. Die daraus sich ergebende Glaubwürdigkeit und Reputation sind Voraussetzungen eines unternehmerischen Erfolges, sei es auf Kapitalmärkten oder im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter. Dies ist umso wichtiger vor dem Hintergrund, dass die lebenslangen Garantien und institutionellen Bindungen sich überlebt haben. In einer Gesellschaft, die zunehmend auf temporären Kontrakten basiert, wie es der Zukunftsforscher M. Horx ausdrückt, sind Werte und Visionen Stützen im "Angst-Diskurs, der für eine zu Ende gehende Epoche typisch ist, in der das Alte noch nicht wirklich aufgehört hat, das Neue aber noch nicht wirklich sichtbar wird".

Nach [5] unterscheidet man zwei Klassen von Unternehmenswerten: Leitwerte und Verhaltenswerte. Leitwerte sind ökonomischer, sozialer oder ethischer Natur und prägen das Unternehmen nach innen wie nach außen. Beispiele sind etwa Qualität, Innovation, Kreativität, Wertschöpfung, Verantwortung, Kompetenz, Leistungsbereitschaft oder Flexibilität. Verhaltenswerte dagegen konkretisieren die Leitwerte; sie prägen den Umgangsstil und die Unternehmenskultur. Folgende Verhaltenswerte (das sog. "Werteviereck" in der Literatur; siehe etwa [2]) lassen sich unterscheiden:

- Moralische Werte: Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue
- Kooperationswerte: Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Vertrauen
- Leistungswerte: Mut, Lernbereitschaft, Nachhaltigkeit, Qualität
- Kommunikationswerte: Achtung, Offenheit, Respekt, Aufrichtigkeit

Unternehmenswerte determinieren die Unternehmenskultur und zusammen mit dem Wissen des einzelnen Mitarbeiters wird dessen Handeln und Verhalten bestimmt. Werte wie Wissen sind also die entscheidenden Faktoren, die unser Tun beeinflussen. Wenn also ein Unternehmen das Thema der Werte auf die Tagesordnung setzt, wird damit nach innen wie nach außen signalisiert, dass werteorientiertes Handeln nicht nur eine Frage der individuellen Moral ist, sondern für das Unternehmen als Ganzes von Bedeutung ist. Die folgende Liste von Werten geht im Wesentlichen auf [6] und [5] zurück:

- *Vertrauen* ist nicht nur ein Wert, sondern auch ein Produktivfaktor. Vertrauen vermindert Reibungsverluste und senkt dadurch die Transaktionskosten. Wer darüber hinaus vertrauensvoll seiner Umgebung, seinen Stakeholdern gegenüber ist, erzeugt einen Optimismus, der dem Wandel und der Veränderung den Schrecken nimmt.
- *Offenheit* für die Vielfalt von Lösungen und der Verschiedenartigkeit der Wege. Wer offen ist, stellt sich infrage und bildet damit das Fundament für konstruktives Denken.
- Die *Freiheit*, sich persönlich wie beruflich im Unternehmen

weiterzuentwickeln, schafft nicht nur qualifizierte sondern auch hoch motivierte Mitarbeiter.

- *Aufrichtigkeit* gegenüber sich selbst bedeutet, sich und anderen Rechenschaft über die eigenen Werte und Einstellungen abzulegen und sich klar zu werden, über die eigenen Fähigkeiten und das eigene Wissen.
- *Mut* ist die Voraussetzung, um mit Tabus zu brechen und dem herrschenden Pessimismus im Lande die Stirn zu bieten. Mit Mut kündigt man dem Konsensdenken, hat die Fähigkeit zum Querdenken, traut sich auf unbekanntes Terrain und löst sich damit von bekannten Lösungsansätzen. Mut gepaart mit Vertrauen und Offenheit sind Treiber für Innovation.
- *Lernbereitschaft*, sich neues Wissen und die darauf aufsetzenden Handlungskompetenzen anzueignen, ist Voraussetzung, sich neuen Aufgaben zu stellen. Ohne Lernbereitschaft verkommen Mut und Offenheit zu leeren Floskeln.
- *Toleranz* nicht nur gegenüber den Wertvorstellungen anderer, sondern Toleranz gegenüber Fehlern, die gemacht werden. "Ohne Fehler, keine Intelligenz", wie es Alan Turing auf den Punkt brachte. Denn aus Fehler kann gelernt werden, und die Wertvorstellungen anderer Stakeholder können einen selbst zu Neuem inspirieren.
- *Dankbarkeit* ließe sich als Wert bezeichnen, der uns Deutschen gut stehen würde. Denn wenn wir Dankbarkeit dafür empfinden können, welche Entwicklung Deutschland in den vergangenen 60 Jahren genommen und welche Schwierigkeiten das Land gemeistert hat, können wir mit Zuversicht, Gelassenheit und Vertrauen die vor uns liegenden Aufgaben angehen. Wer dankbar ist, übernimmt automatisch *Verantwortung* für sein Handeln.
- Ohne *Nachhaltigkeit* wird es keine Expansion, kein Wachstum mehr geben. Deshalb geht es im Unternehmen darum, Wissen dort einzusetzen, wo es dem Abbau der Belastung der Umwelt und dem Einsatz einer nachhaltiger Entwicklung dient.
- *Fairness* Das Unternehmen sorgt dafür, dass Entscheidungen möglichst im Konsens gefällt werden. Zum gegenseitigen Vorteil aller Beteiligten.

Was die obige Liste zeigt, ist, dass Werte noch keine Handlungsanweisungen sind. Vielmehr müssen Bedingungen geschaffen werden, um Werte zu fördern, also etwa die Lernbereitschaft der Mitarbeiter in Communities of Practice zu fördern. Zudem ändern sich Werte mit der Zeit und sind abhängig vom Kontext, weil sich die Inhalte unseres moralischen Wertens wandeln können. Wichtiger als unser Handeln nach starren Werten auszurichten, ist es für den Florentiner Philosophen der Renaissance Niccolò Machiavelli (siehe [7]), dass vielmehr die Aufmerksamkeit auf folgende Werte gelegt wird: Ohne angemessene Ausbildung und das notwendige Wissen lassen sich

die an einen gestellten Aufgaben nicht bewältigen. Machiavelli bezeichnet das mit Tüchtigkeit ("virtù"). Dann gibt es für jede Handlung günstigere oder weniger günstige Umstände, Machiavelli bezeichnet das als Gelegenheit ("occasione"). Dann können Aktionen schlicht notwendig sein, obwohl sie für alle Beteiligten eine Zumutung darstellen. Machiavelli bezeichnet das als Notwendigkeit ("necessità"). Und schließlich darf einen bei all seinem Tun auch nicht das Glück ("fortuna") verlassen.

### **3. Wissen und Werte**

Unternehmenswerte sollen helfen, Rahmenbedingungen zu gestalten, in denen sich Wissen entwickeln kann und Mitarbeiter motiviert werden, bereichs- und unternehmensübergreifend Wissen zu erwerben und zu nutzen. Die Arbeit in wissensorientierten Unternehmen ist durch immer mehr Intelligenz, Ideen, Design, Kreativität, Harmonie und Ausgewogenheit geprägt, wie nicht nur neue Produktentwicklungen auf allen Bereichen eindrucksvoll bestätigen sondern immer mehr auch die hoch entwickelten, individuell ausgeprägten Dienstleistungen. Dies setzt eine Veränderung von produktionsoptimierten hin zu wissensfördernden Werten voraus, so dass eine Unternehmenskultur entstehen kann, die sich dadurch auszeichnet,

- von anderen Menschen zu lernen;
- fähig zu sein, Gemeinsamkeiten zwischen den Beteiligten zu erkennen;
- aufgeschlossen zu sein, fremde Leistungen zu akzeptieren;
- Aufgaben an andere abzugeben;
- anderen zuzuhören und das Denken Anderer wert zu schätzen.

Wissen steckt in den Köpfen und ist daher an seine Träger gebunden, somit zunächst unzugänglich für andere. Es kann nur in Kooperationsbeziehungen zu Tage gefördert. Deshalb sind für wissensorientierte Unternehmen Kommunikations- und Beziehungswerte wie Vertrauen, Toleranz, Transparenz, Integrität, Kooperationsfähigkeit und Kreativität so wichtig, da sie den Prozess der Wissensbearbeitung erst ermöglichen (siehe [9]). In diesem Sinn schaffen Werte also Wissen, wie umgekehrt Wissen Werte sichert. Ohne Werte keine Kultur des Austauschs von Wissen! Und beide verlieren durch Teilen, durch Gebrauch nicht an "Wert", sondern erhöhen ihn im Gegenteil. Der "Gebrauch" von Wissen wie das Handeln nach Werten liegt im Interesse des Unternehmens.

Es liegt im Wesen von Wissen, gesellschaftliches Gemeingut zu sein (daher die Begriffe wie "Kommunismus des Wissens" oder "Creative Commons"), deshalb ist das von wissensbasierten Unternehmen nicht nur auf technischem und wissenschaftlichem Gebiet erworbene Wissen von öffentlichem Interesse. Dies trifft auch auf solches Wissen zu, wie im Rahmen der Arbeitsteilung in der globalisierten Wirtschaft Unternehmen mit interkulturell-geprägten Konflikten zwischen den Anspruchsträgern umgehen. Hier ist die Wirtschaft oft schon der sozialen und politischen Entwicklung

voraus. Verantwortung, Diversität, Toleranz, Nachhaltigkeit und Fairness sind die Werte, die den Wissensaustausch in einem solchen Umfeld prägen. Dies führt zu einer *Wissenskultur* als der Gesamtheit der im Laufe der Zeit entstandenen und akzeptierten Werte, welche die Denk- und Verhaltensmuster im Umgang mit Wissen im Unternehmen prägen. Sie zeigt sich dadurch, dass Wissen Wert beigemessen wird, um dessen Steigerung sich alle im Unternehmen bemühen. Dazu gehört auch, dass Strukturen im Unternehmen existieren, die einen intuitiv gestalteten und frei von Hierarchien bestehenden Zugriff auf Wissen innerhalb wie außerhalb des Unternehmens ermöglichen. Diese Strukturen und deren zugrundeliegende Kultur sind Domäne des Wissensmanagements. Die gezielte Gestaltung der Wissenskultur muss an den Unternehmenswerten ansetzen und bedarf des klaren Bekenntnisses der Unternehmensleitung.

#### **4. Wertemanagement**

Mit Wertemanagement wird die bewusste Steuerung eines Unternehmens über gemeinschaftliche Werte bezeichnet. Es beschreibt die Art und Weise, wie Unternehmen die Beziehungen mit ihren Anspruchsträgern gestalten wollen. Wertemanagement beinhaltet somit eine Selbstverpflichtung, um Bewusstsein für verantwortliches Verhalten im Umgang mit diesen zu schaffen und zu fördern. In dem Maße, in dem Wertemanagement u. a. Glaubwürdigkeit und Vertrauen stiftet, wird es zum Alleinstellungsmerkmal gegenüber dem Wettbewerb und hat damit das Potenzial, auch wirtschaftliche Werte zu schaffen.

Dabei geht es weder um Rhetorik, störende Randbedingungen für das unternehmerische Handeln oder um Schönwetterveranstaltungen, sondern es muss als strategische Aufgabe die wesentlichen Strukturen und alle Hierarchieebenen durchdringen, so dass die Geschäftsabläufe werteorientiert gestaltet sind. Wertemanagement ist also nicht als (einmaliges) Projekt sondern als Prozess mit den Stufen

- Kodifizieren,
- Kommunizieren,
- Implementieren und
- Organisieren

zu verstehen. Da Werte sich in werteorientiertem Handeln niederschlagen sind sie immer an persönliches Verhalten, an die Tugenden insbesondere der Führungskräfte gebunden. Führungsinstrumente wie Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen o. ä. sind notwendig, um Werte sichtbar zu machen und werteorientiertes Handeln zu fördern. Jack Welch, der ehemalige Chef von General Electric, hat schon Anfang der 90iger Jahre daran gearbeitet, die so genannten "GE-Values" (curious, passionate, resourceful, accountable, teamwork, committed, open, energizing) zu entwickeln. Für Welch waren diese Werte die "soziale Architektur des Unternehmens" und er hat sie

zur Grundlage der Führungskultur im Unternehmen gemacht. Werte waren ihm wichtiger als Zahlen und er trennte sich folgerichtig von Leuten, die diese Werte nicht teilen mochten ([9]).

Zur ersten Phase des Wertemanagements gehört es, die vorhandenen Regeln und Gewohnheiten im Umgang mit den Anspruchsträgern in Form einer Ist-Analyse festzuhalten und auf Abweichungen mit der Unternehmenskultur und den Unternehmenszielen – dem Soll-Zustand – hin zu untersuchen. Dabei sind sowohl in Wert- und Zielkonflikte sowie die Risiken für das Unternehmen zu bewerten und andererseits die Risiko mindernden Werte, die Erfolgspotenziale zu definieren und gegeneinander abzuwägen. Daraus werden dann die Verhaltenswerte in einem sog. "Code of Ethics" kodifiziert, der das "Werteviereck" also die moralischen Werte sowie die Kooperations-, Leistungs- und Kommunikationswerte enthält. Diese *Wertekodifizierung* entspricht der Explikation des moralischen Wissens eines Unternehmens.

Wertemanagement braucht ständiges Feedback! Deshalb sind bei den Werteformulierungen die wesentlichen Interessengruppen einzubeziehen. Diese zweite Phase der *Kommunikation* ist deshalb so wichtig, weil sonst die Implementierung an der Gleichgültigkeit, dem Unverständnis und der Ablehnung der Betroffenen scheitert. Eine offene, beteiligende Kommunikationsstrategie nach innen wie nach außen ist Voraussetzung für das Erfolg des Wertemanagements.

Als dritter Schritt zielt die *Werteimplementierung* auf das "Einfühlen" und "Verinnerlichen" dieses kodifizierten moralischen Wissens, dem implizit moralischem Wissen des Unternehmens und seiner Mitarbeiter (siehe [10]). Hier erfolgt der Transfer der Werte in Führungsstrukturen wie der Wahl der Kooperationspartner, dem sozialen Engagement und der Mitarbeiterauswahl und -beurteilung. Gerade beim Personalmanagement sind Werte zum Kriterium von Zielvereinbarungen zu machen und beim Recruiting sollten künftige Mitarbeiter danach beurteilt werden, ob sie die Unternehmenswerte mit zu tragen bereit sind. Ein solches werteorientiertes Personalmanagement hilft im Wettbewerb um die besten Köpfe der Wissensarbeit, und soll die Ernsthaftigkeit bei der Umsetzung des Wertemanagement unterstreichen.

Der letzte Schritt bei der Einführung des Wertemanagements betrifft die *organisatorischen* Aspekte. In Schulungsprogrammen werden die Unternehmenswerte und werteorientiertes Handeln vermittelt; Zielkonflikte und Spannungsfelder sind dabei exemplarisch aufzubereiten. Werte sind ja nichts Passives; sie zeichnen sich durch ihre Vielfalt und ihre Präsenz in allen Ebenen des Unternehmens aus. Es gilt, sich aktiv für sie einzusetzen, sie zur Maxime seines Handelns zu machen, so tragen Werte zur Integration im Unternehmen bei. Dies erfordert einen erhöhten Kommunikationsbedarf. Instrumente dieser Phase sind Seminare und Workshops aber auch die gesamte Unternehmensdokumentation und Öffentlichkeitsarbeit. Zu dieser Phase gehört auch die fortlaufende Evaluation der Umsetzung, damit neue Impulse dem

Wertemanagement zugeführt und die Wahrnehmung für das Verhalten und Strukturen dauerhaft gefördert werden. Denn damit Wertemanagement zum nachhaltigen Erfolg wird, muss die Einhaltung der Standards und die Bedeutung der Werte regelmäßig evaluiert und gegebenenfalls angepasst werden.

Bei der Einführung eines Wertemanagements in kleinen und mittleren Unternehmen geht es besonders um schlanke Formen der Beratung und Begleitung jenseits der großen Teams, um einen Kompetenztransfer auch punktuell, bei kleinem Budget und mit einem unabhängigen Blick von außen zu ermöglichen. Hier bietet sich neben einer Begleitung durch externe Berater auch die Entwicklung von Methoden zur Selbstevaluation an, wo anhand von Checklisten und Befragungen der Status des Wertemanagements im Unternehmen ermittelt wird.

#### 5. **Links** (Zugriff am 25.11.2006)

- [1] P. Krieg: "Die Macht der Innovation"; <http://www.heise.de/tp/r4/artikel/23/23717/1.html>
- [2] Europäischen Institut für Wissens- und Werte-Management: <http://www.eikv.org>
- [3] A. Kleinfeld: "Praktische Ethikberatung: Kulturgestaltung und Ethik"; [www.cabe.kiem.htwg-konstanz.de/html/2004/2004\\_kleinfeld.pdf](http://www.cabe.kiem.htwg-konstanz.de/html/2004/2004_kleinfeld.pdf)
- [4] The Guardian: "Living our Values"; <http://www.guardian.co.uk/values/socialaudit>
- [5] S. Hübner: "Wissenskultur: Einfluss von ausgewählten Wissensmanagement Instrumenten der schweizerischen Post"; [www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Huebner-Sabrina.pdf](http://www.iop.unibe.ch/lehre/lizentiatsarbeiten/Liz-Huebner-Sabrina.pdf)
- [6] M. Horx: "Die Zukunft der Werte"; [http://www.horx.com/Zukunftstexte/Die\\_Zukunft\\_der\\_Werte.pdf](http://www.horx.com/Zukunftstexte/Die_Zukunft_der_Werte.pdf)
- [7] K.-J. Grün: "Entmoralisierung der Moral – Zeitgenosse Niccoló Macchiavelli"; [http://www.philosophieundwirtschaft.de/Frame\\_Ausgabe\\_6.htm](http://www.philosophieundwirtschaft.de/Frame_Ausgabe_6.htm)
- [8] B. v. Guretzky: "Wissensethik"; [http://www.c-o-k.de/cp\\_artikel.htm?artikel\\_id=229](http://www.c-o-k.de/cp_artikel.htm?artikel_id=229)
- [9] B. v. Mutius: "Die andere Intelligenz. Wie wir morgen denken werden"; Klett-Cotta 2004, siehe auch: [http://www.changex.de/d\\_a01531.html](http://www.changex.de/d_a01531.html)
- [10] J. Wieland: "Wissen als kollaborative und moralische Ressource"; [http://www.ub.uni-konstanz.de/opus-fhkn/volltexte/2003/15/pdf/Working\\_Paper\\_02\\_2002\\_Wissen\\_als\\_moralische\\_und\\_oekonomische\\_Ressource.pdf](http://www.ub.uni-konstanz.de/opus-fhkn/volltexte/2003/15/pdf/Working_Paper_02_2002_Wissen_als_moralische_und_oekonomische_Ressource.pdf)