

## **Wertemanagement – Treiber für Unternehmensführung und Organisationsentwicklung**

**Es gibt zahlreiche Gründe, weshalb das Thema Werte und Wertemanagement für Unternehmen außerordentlich interessant ist. Doch vielfach gelten Werte allenfalls als Softfacts, bloßes Schmuckwerk für die Unternehmenskommunikation. Damit vertut man jedoch die Möglichkeit, Werte als strategisches Instrument für eine nachhaltige Organisations- und Verhaltenssteuerung zu nutzen.**

Von Stephan Pflanz, idenko identitätsberatung

Im Folgenden soll geklärt werden, welchen Nutzen Unternehmen aus der Einführung eines Wertemanagements ziehen können. Was Werte eigentlich sind. Durch welchen Funktionsmechanismus sie wirken. Wie ein unternehmensspezifisches Wertemanagement aufgebaut werden kann. Und wie es sich als Managementsystem implementieren lässt.

### **Welchen Nutzen haben Werte?**

**Strategieumsetzung.** Generell lassen sich Werte als Treiber und Vehikel für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und Strategieumsetzung nutzen. Ein auf die Unternehmensbedürfnisse zugeschnittenes Wertemanagement ist insofern ein erfolgswirksames Mittel zur Umsetzung verschiedener langfristiger Zielsetzungen.

**Innovations- und Veränderungsprozesse.** Werte dynamisieren Prozesse und Entwicklungen. Sie lassen sich daher als Innovationstreiber und als Stimulus für Veränderungsprozesse einsetzen. Dabei wirken Werte langfristig und entfalten ihre Dynamik weit über die nächstliegenden Ziele und Anforderungen hinaus. So schreiben sie sich nach und nach in das Grundgefüge einer Organisation ein, institutionalisieren sich, prägen Strategien, Strukturen und Prozesse.

**Unternehmenskultur.** Die Implementierung von Werten ist besonders auch für international tätige Unternehmen von großer Bedeutung. Durch einen einheitlichen Wertekodex können sie einen Orientierungsrahmen schaffen und Handlungsgrundsätze vorgeben, die die verschiedenen Firmen und Ländergesellschaften auf gemeinsame Verhaltensstandards verpflichten. Trotz der verschiedenen nationalen Kulturen, Normen und Rechtssysteme – etwa im Arbeits- und Umweltrecht – lässt sich so eine gemeinsame

Unternehmenskultur ausbilden, die die verschiedenen Gruppengesellschaften stärker integriert.

**Unternehmensethik.** Mit Hilfe einer lebendigen Wertekultur können Unternehmen rechtlichem und ethischem Fehlverhalten vorbeugen. Kann doch die Missachtung von Gesetzen und Vorschriften – Korruption, Betrug, Preisabsprachen, illegale Beschäftigung und vieles anderes mehr – Unternehmen schweren Schaden zufügen. Aber auch internem Fehlverhalten gilt es zu begegnen. Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung, überhaupt unkollegiales Verhalten schaden dem Betriebsklima und damit der Arbeitsproduktivität.

Dabei orientieren die im Rahmen einer Unternehmensethik festgehaltenen Wertvorstellungen gerade auch in Situationen, in denen keine Richtlinien, Vorgaben und Ausführungsbestimmungen greifen. Denn in rechtlichen Grauzonen bieten selbst Compliance-Systeme keinen Schutz.

**Nachhaltigkeitsprogramm.** Auch den Forderungen der Anspruchsgruppen nach einer nachhaltigen Unternehmenspolitik, die ökonomische, soziale und ökologische Aspekte gleichermaßen berücksichtigt und die von Management und Mitarbeitenden getragen und umgesetzt wird, kann durch ein Wertemanagement wirksam nachgekommen werden.

**Corporate Identity.** Nicht zuletzt stiften gelebte Werte Sinn, erhöhen die Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und ihrer Arbeit und stärken so die Loyalität und Arbeitsmotivation insgesamt. Als kulturbildende Kräfte können Werte zudem zur Quelle einer in der Unternehmenskultur verankerten Corporate Identity werden, die nach innen und außen ausstrahlt und für Glaubwürdigkeit und Vertrauen sorgt.

**Image und Reputation.** Eine sich auf gelebte Werte stützende Corporate Identity erhöht die Reputation in der Öffentlichkeit und stärkt das Image im Markt. Gewinnbringend für das Marketing. Denn Markenführung und Kommunikation können das Unternehmen und seine Produkte überzeugend positionieren, neue Marktsegmente erschließen und bestehende Kundengruppen besser binden.

## **Was sind Werte?**

Von einem Wert sprechen wir, wenn wir etwas für wichtig, wertvoll und damit für erstrebenswert halten. Ein Wert ist uns ein Gut. Werte helfen, zwischen Handlungsalternativen, zwischen richtig und falsch zu unterscheiden, dienen als Bewertungsmaßstab und bilden einen verbindlichen Handlungsrahmen. Werte verdichten sich zu Ideen, Überzeugungen und Normen. Sie begründen von uns gelernte und eingeübte Verhaltensweisen und Muster, die unser Selbstverständnis und unsere Identität prägen, auch ohne dass uns dies immer bewusst ist.

Werte beeinflussen das Denken, Empfinden und Handeln von Menschen deshalb unabhängig von den Zielen, die sie gerade verfolgen. Sie wirken als verborgene Kräfte in konkrete Handlungssituationen hinein. Diese unterschwellige Wirkung der Werte erfahren wir insbesondere dann, wenn wir fremden Kulturen begegnen und uns die Verhaltensweisen der anderen nicht erklärlich sind oder gar befremdlich scheinen.

Mit welcher Macht Werte orientieren, Handlungen stimulieren und wirklichkeitsmächtig sind, lernen wir am eindrucksvollsten aus der Geschichte. Liberté, Egalité, Fraternité haben nicht nur die Französische Revolution beflügelt. Vielmehr sind sie nach und nach auch in die gesellschaftlichen und politischen Institutionen und in das Rechtssystem eingeflossen. Noch heute konstituieren sie die nationale Identität Frankreichs und begründen den Nationalstolz seiner Bürger.

Dabei vermögen Werte aufgrund ihrer Allgemeinheit eine nicht vorhersehbare Dynamik zu entfalten. Historisch meinte die Forderung nach Gleichheit zunächst politische Gleichheit. Dann auch soziale Gleichheit. Schließlich ethnische Gleichheit. Und zuletzt die Gleichheit der Geschlechter. Unternehmen stellt dieser allgemein anerkannte und deshalb wirklichkeitsmächtige Wert heute vor reale Herausforderungen: Diskriminierungsverbot, gleicher Lohn für gleiche Arbeit, Frauen in Führungspositionen usw.

## **Durch welchen Funktionsmechanismus wirken Werte?**

Bei den revolutionären Entwicklungen in Europa ging es um ganz konkrete Dinge. Um das Brechen der Vorherrschaft von Adel und Klerus, um Handels- und Gewerbefreiheit, um Zölle, um das politische Wahlrecht für das Besitzbürgertum usw. Aber die durch ihre Allgemeinheit und Einfachheit überzeugenden Werte Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit konnte man auf die Fahnen schreiben und die Massen mobilisieren.

Denn jeder Einzelne versteht sie und kann sie auf die konkrete Situation und auf die konkreten Verhältnisse anwenden. Zugleich stiften Werte Sinn und fordern zur Identifikation mit ihnen auf. Der Einzelne kann sie sich zu Eigen machen, sich mit ihnen identifizieren und sie zu seinem inneren Bestimmungsgrund machen. Die Allgemeinheit der Werte einerseits und die Identifikation vieler Menschen mit ihnen andererseits, setzen eine Dynamik in Gang, in deren Verlauf für die Werte unzählige Anwendungs- und das heißt Handlungsoptionen erschlossen werden.

Wenn ein Unternehmen etwa das Ziel Erhöhung des Marktanteils vorgibt und daraus konkrete Maßnahmen ableitet, sind diese konkreten Maßnahmen für die einzelnen Mitarbeitenden Forderungen, die von außen an ihn gestellt werden. Eine andere Dynamik wird jedoch in Gang gesetzt, wenn das Ziel Erhöhung des Marktanteils mit einem Wert

unterlegt wird. So will beispielsweise Amazon das kundenfreundlichste Unternehmen der Welt sein.

Kundenfreundlichkeit ist ein Sinn- und Motivationsangebot, das sich die Mitarbeitenden zu Eigen und zu ihrem inneren Antrieb machen können. Wir – und das heißt eben auch ich – wir stellen unsere Kunden zufrieden! Das gibt unserem Handeln Sinn, damit identifizieren wir uns und das erfüllt uns mit Stolz. Der Erfolg des Unternehmens – Erhöhung des Marktanteils – wird über diesen Umweg zum inneren Bedürfnis der einzelnen Mitarbeitenden.

Jede Führungskraft, jeder Mitarbeitende und jedes Team versteht die Bedeutung und den Sinn des Werts Kundenfreundlichkeit und kann ihn auf den eigenen Handlungsrahmen und Verantwortungsbereich anwenden. Gleiches gilt für die verschiedenen Organisationseinheiten entlang der Wertschöpfungskette.

## **Wie entwickelt man ein Wertemanagement?**

Zunächst einmal sollte die strategische Ausrichtung klar sein. Schließlich soll die Entwicklung des Wertemanagementsystems sich an den Unternehmenszielen orientieren und ihnen als Vehikel und Treiber unterlegt werden. Weitere Parameter, wie die bestehende Unternehmenskultur und die Marktbedingungen, sollten ebenfalls berücksichtigt werden. Und natürlich die Erwartungen der Anspruchsgruppen: Kunden, Mitarbeitende, Lieferanten, Kapitalgeber, Nachbarn, Öffentlichkeit usw.

Unbedingt vermeiden sollte man, nur ausdrücklich «moralische Werte» aufzunehmen. Denn das führt unweigerlich zu ihrer Unbrauchbarkeit für den Geschäftsalltag und macht sie zum bloßen Gegenstand von Festreden. Die Grundwerte müssen vielmehr für die unternehmerischen Herausforderungen relevant sein und die wichtigsten Faktoren für den Unternehmenserfolg in sich fassen. Und es sollten ganz wenige sein. Zudem müssen sie allgemein, einfach und gut zu merken sein. Liberté, Egalité, Fraternité – das versteht jeder, kann jeder anwenden und kann sich vor allem jeder merken.

Evaluieren seien beispielsweise folgende drei Werte. «Leistung» für den Komplex Unternehmensperformance: Qualität, Innovation, Effizienz usw. «Kooperation» für die internen und externen Beziehungen, zu Kunden, Lieferanten, Nachbarn usw. Und «Verantwortung» für den Komplex Nachhaltigkeit bzw. Corporate Social Responsibility (CSR), um damit die unternehmerische Integrität sicher zu stellen.

Nun kommt alles darauf an, diese Werte von ihrem ursprünglichen Gegenstandsbezug abzukoppeln, sie also in ihrer Allgemeinheit zu fassen und in eine wechselseitige Beziehung zu setzen. Keine Leistung, die kooperativem Verhalten entgegensteht. Und keine Leistung, ohne dass wir zugleich auch unsere Verantwortung wahrnehmen. Und umge-

kehrt: Keine Verantwortung, ohne Leistungsorientierung. Wenn wir etwa unserer Verantwortung für das Gebot der Ressourceneffizienz nachkommen, dann eben nicht nur ein bisschen. Auch hier geht es um ausweisbare Erfolge, um Leistung.

Dies gilt es auf die spezifischen Unternehmensbedürfnisse hin auszuarbeiten und konkret auszuformulieren. Damit die Grundwerte inhaltlich aber nicht ganz im luftleeren Raum hängen, empfiehlt sich, ihnen neben der Unternehmensstrategie erst noch eine Mission und eine Vision zur Seite zu stellen. All diese Elemente sollten zuletzt ein System bilden, in dem sie widerspruchsfrei aufeinander bezogen sind.

Die Mission bestimmt den Unternehmenszweck und -fokus sowie den gesellschaftlichen Nutzen, den das Unternehmen realisieren will. Die Vision gibt die mittel- bis langfristigen Ziele vor, die das Unternehmen im Rahmen seiner Mission erreichen will. Und die Werte definieren die Werthaltung, die Spielregeln des Handelns und Verhaltens.

## **Wie implementiert man ein Wertemanagementsystem?**

Die MVV, das System aus Mission, Vision und Werten (Values), lässt sich am besten in einem griffigen Unternehmensleitbild darstellen. Alles sollte freilich aus einem Guss sein und von Kommunikationsspezialisten professionell aufbereitet werden.

Alle weiteren Implementierungsschritte sind unternehmensspezifisch. Grundsätzliche Anforderung ist, dass die MVV hart gemacht wird und in den Feldern Strategie, Prozesse und Produkte zum Tragen kommt und als Unternehmenskultur den Geschäftsalltag prägt.

Sinnvoll ist sicher die Entwicklung von Führungsrichtlinien sowie von Verhaltens- und Verfahrensgrundsätzen, die die Grundwerte in konkretes Handeln übersetzen und unter Umständen bereichsspezifisch – gegebenenfalls auch länderspezifisch – ausformuliert werden. Darüber hinaus bietet sich die Einarbeitung in bestehende Management- und Führungssysteme an, beispielsweise in ein EFQM, einen Balanced Scorecard, ein Compliance-System und in anderes dieser Art.

In Frage kommen insbesondere auch die Instrumente des Personalmanagements: Beurteilungssysteme von Mitarbeitenden und Führungskräften, Zielvereinbarungssysteme, leistungsbezogener Lohnanteil, Arbeitsverträge, Einstellungs- und Beförderungsvoraussetzungen usw.

Für die Verankerung der Werte in den Köpfen und Herzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte ist es ratsam, Mitarbeitende aller Bereiche und Ebenen bereits bei der Entwicklung der Grundwerte miteinzubeziehen. So lässt sich innere Beteiligung frühzeitig sicher stellen und kann Widerständen wirksam begegnet werden. Schließlich sind für eine lebendige Wertekultur die Vorbildfunktion und das ernsthafte Bekenntnis der

Geschäftsleitung unerlässlich. Zusätzlich sind Schulungen und Trainings, Führungskräfte-coaching und Workshops mit den Teams wirksame Mittel der Implementierung.

Zweckdienlich sind ebenso Ambassadorsmodelle und unternehmensweites Storytelling. Überhaupt sollten die vielfältigen Mittel der Internen Kommunikation genutzt werden. Mitarbeitermagazine, Flyer, Intranet, E-Mails und Newsletter, Plakate, Give-Aways usw. Und auch Firmenevents, wie Betriebs- und Weihnachtsfeiern, Jubiläums- und Informationsveranstaltungen, Ausstellungen, bieten eine ideale Plattform für die Inszenierung der Grundwerte.

© idenko identitätsberatung, Stephan Pflanz M.A., Juli 2011

Die Verwendung des Artikels oder Auszüge und Zitate daraus sind unter Angabe des Autors und der Quelle [www.idenko.de](http://www.idenko.de) gestattet.

#### **Stephan Pflanz | idenko identitätsberatung**

Stephan Pflanz ist Strategischer Berater und Partner bei idenko. Die Identitätsberatung ist auf Corporate Identity, Unternehmenskultur und Markenführung spezialisiert. Schwerpunkte sind die Entwicklung von Unternehmens- und Produktmarken, das Einführen von Wertemanagementsystemen sowie Nachhaltigkeitsprogramme. Mit Büros nahe Basel und Freiburg i.Br. unterstützt idenko Kunden in Deutschland und in der Schweiz.

idenko identitätsberatung  
Stephan Pflanz M.A.  
Am Helgenacker 27  
DE-79294 Sölden/Freiburg i.Br.

[www.idenko.de](http://www.idenko.de)  
[s.pflanz@idenko.de](mailto:s.pflanz@idenko.de)  
T +49 761 1203870