

Business leaders, who align their  
business strategy and technical development  
with sustainability and social accountability  
will deliver superior long-term results to shareholders.

*Al Gore*

## Vom Wert der Werte

[Dr. Bernhard v. Guretzky](#)

**Abstract:** Werte, Visionen und Kultur im Unternehmen haben immer noch einen esoterischen Beigeschmack: Hier wollen sich Berater oder mittleres Management "verwirklichen" und lassen dabei die ureigenste Aufgabe jedes Unternehmens, nämlich Gewinn zu machen, völlig außer Acht. Ziel dieses Papiers ist es, mit diesem weitverbreiteten Mythos aufzuräumen. Es wird gezeigt, dass Visionen und Werte und damit als Folge auch die Unternehmenskultur für ein wirtschaftlich gesundes Unternehmen unerlässlich sind; werteorientierte Unternehmen sind durchweg profitabler! Dieser Artikel ist der letzte in einer Reihe, in der Visionen, Kultur, Werte und Ethik im Unternehmen thematisiert werden.

### 1. Problemstellung

Es scheint unmöglich, mit den gängigen Managementmethoden einerseits materielle Werte wie Kosten, Umsatz oder Gewinn zu messen und andererseits solche immateriellen Unternehmenswerten wie Mut, Vertrauen oder Offenheit einen materiellen Wert zuzuschreiben. Oder um das Problem auf den Punkt zu bringen, welchen Einfluss haben Werte auf das finanzielle Ergebnis eines Unternehmens. Hier wird man nur indirekt vorgehen können, beim Versuch die sog. "intangible assets" zu bewerten. Eine einfache Überschlagsrechnung verdeutlicht das Potenzial, dass eine werteorientierte Unternehmensführung birgt. Im Zuge des Korruptionsskandals, der im Herbst 2006 Siemens erschütterte, hat das Unternehmen Rückstellungen für Steuernachzahlungen in Höhe von über 400 Millionen € gebildet, immerhin ein Achtel des Nettogewinns! Darin sind noch nicht einmal eventuelle Strafzahlungen, die dem Unternehmen von der amerikanischen Börsenaufsicht bereits angedroht worden sind, enthalten noch die zusätzlichen Aufwendungen für die internen Aufklärungen, um den Korruptionsfall vollständig aufzuklären und Gegenmaßnahmen zu implementieren. Nicht absehbar sind weder Folgekosten durch den erheblichen Imageverlust noch durch den eventuellen vorübergehenden Ausschluss von Bieterverfahren. Den Kosten von mindestens einer halben Milliarde(!) Euro stehen die doch eher geringfügigen Gewinne aus den durch Bestechung gewonnenen Aufträgen öffentlicher Auftraggeber

gegenüber. Ein wahrlich schlechtes Geschäft also auf das sich Siemens eingelassen hat, nur weil in den entsprechenden Geschäftsprozessen ethische Grundwerte nicht fest genug verankert waren. Und dass der Börsenkurs nach Bekanntwerden des Korruptionsfalls nicht noch stärker absackte, und damit die Anteilseigner mit in Haftung nahm, ist wohl nur dem schnellen und energischen Einsatz einer unabhängigen "Ethik-Kommission" zu verdanken gewesen.

Die Liste von Problemen, die Firmen bekommen haben, weil sie den eigenen Wertekodex missachtet haben, ist lang (siehe etwa [1]) und beschränkt sich nicht nur auf Betrugsfälle à la Enron oder WorldCom, wo mit krimineller Energie sich eine kleine Gruppe leitender Angestellter auf Kosten der Allgemeinheit bereichert hat. Gerade diese beiden Unternehmen hatten sehr viel Aufwand darauf verwendet, ihre Unternehmenswerte in die Öffentlichkeit zu tragen, was übrigens 90% der Unternehmen tun. Nur bei den meisten bleibt das nichts als ein Lippenbekenntnis, wenn etwa unethisches Verhalten mit dem Hinweis auf die Konkurrenz oder auf die Notwendigkeit, Arbeitsplätze zu sichern, an allen internen Kontrollmechanismen vorbei gerechtfertigt wird. Damit wird der Gewinn zum Fetisch erhoben, unter den sich alle Werte unterordnen müssen. Wenn umgekehrt jedoch Werte mit der Elle der Nachhaltigkeit und der Verantwortung gegenüber allen Anspruchsträgern gemessen werden, bekommen sie auch einen Wert, für das es sich lohnt, Zeit, Aufmerksamkeit, Energie und Geld zu investieren. Wie schnell Unternehmen von ihren Kunden bestraft werden, wenn sie das ausser Acht lassen, musste Shell im Fall Brent Spar erfahren oder die deutsche Automobilindustrie im Zuge der Diskussionen um Feinstaub, CO<sub>2</sub>-Ausstoss und Dieselpartikelfilter. Das Preisargument, dass in solchen Fällen gern nachgeschoben wird, spiegelt nur das eigene unverantwortliche Handeln bzw. die eigene Einfallslosigkeit wieder. Denn "ein höheren Preis für ein Fairtrade-Etikett zu bezahlen ist nicht 'marktwidriger', als einen höheren Preis für ein Gucci-Etikett zu bezahlen, es spiegelt nur andere ethische Prioritäten wider." [1]

Ein Unternehmen wird also nur dann nachhaltig erfolgreich sein, wenn wertebasierte Prinzipien zur Maxime des Handelns mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und den Eigentümern bzw. Anteilseignern werden. Solche sozialen Prinzipien werden durch

- klar formulierte Ziele, die den Zweck und Sinn – die Vision – des Unternehmens definieren,
- Werte, auf die sich jeder Anspruchsträger (Stakeholder) verlassen kann
- und eine Kultur, die das Handeln im Unternehmen bestimmt,

definiert [2]. Umso wichtiger ist es, Werte und Visionen als auch die Grundlagen ethischen Handelns mit ihren moralischen Leitlinien nicht nur auf der Website des Unternehmens oder in der Firmenbroschüre zu veröffentlichen. Vielmehr muss sich diese Grundposition in Texten aller Art, die das Unternehmen nach außen hin darstellen, widerspiegeln. Dazu gehört als erster Schritt, wertorientiertes Verhalten in den Strukturen zu verankern, so dass Verstöße jederzeit nachvollziehbar sind. Darüber

hinaus dürfen die Führungskräfte die Unternehmenswerte nicht durch ihr eigenes Auftreten konterkarieren, vielmehr muss werteorientiertes Verhalten zum inneren Anliegen aller Mitarbeiter gemacht werden. Mit einer Ökonomie der Werte und deren Marketing unterstreicht ein Unternehmen den Anspruch, werteorientiert zu handeln. Das ist die Voraussetzung, dass Werte sich letztendlich auch in der Bilanz positiv niederschlagen.

## 2. **Ökonomie der Werte**

Im unternehmerischen Kontext haben Werte die Funktion, gültige Standards vorzugeben, die die Kommunikation der Anspruchsträger reguliert. Sie dienen infolgedessen der Orientierungshilfe. Die Ökonomie der Werte befasst sich damit, *Werten einen Ausdruck zu geben*. Die Werte, mit denen sich das Unternehmen identifiziert, müssen sich nicht nur in den Produkten und Dienstleistungen, die es dem Markt anbietet, widerspiegeln. Sie müssen auch vermittelt werden. Dies geschieht üblicherweise über die Außendarstellung eines Unternehmens in Form des öffentlichen Auftretens in Werbung, Prospekten oder des Produktdesigns, aber auch in der Art und Weise, wie und ob überhaupt Werte nach innen, also den Mitarbeitern gegenüber, kommuniziert werden. Ob Unternehmenswerte im Unternehmen wertgeschätzt werden, lässt sich beispielsweise daran ablesen, ob sie bei der Personalauswahl überhaupt eine Rolle spielen. Schließlich ist neben dem *aktiven Vermitteln der Werte* die Glaubwürdigkeit, mit der sich zuallererst die Führungsriege des Unternehmens selbst messen lassen muss, Ausdruck der Werteorientierung. Nur so wird auf allen Hierarchieebenen eine Verbindung zwischen dem täglichen Handeln und den Werten ("walk the talk") nach innen wie nach außen sichtbar gemacht. Umgekehrt schadet einer Ökonomie der Werte nichts mehr, als Werte im Munde zu führen, aber penibel darauf zu achten, dass das Gerede folgenlos bleibt.

In der Tat besteht eine wesentliche Aufgabe der Unternehmensführung darin, Werte zu managen, in einem andauernden Prozess der Reflexion und des Dialogs das Bewusstsein dafür im Unternehmen zu schärfen. Dabei geht es mehr um das Aufstellen von Metaregeln als um das Formulieren von Handlungsanweisungen, denn diese können nie die Wirklichkeit auch nur annähernd abdecken. Diese Metaregeln sollen auf die Konsequenz des Denken und Handeln hinweisen, wodurch die Dinge im Unternehmen in den Zusammenhang des Einzelnen gestellt werden. Damit rücken Unternehmenswerte in den Bereich des moralischen Urteils des Mitarbeiters und fallen in dessen Verantwortung. Dies verhindert eine Erstarrung der Wertedebatte. Ein solches Wertemanagement muss sich an den Geschäftsprozessen orientieren und darf nicht daran gemessen werden, welche unmittelbare Ergebnisse es liefert; es muss Teil der strategischen Planung werden und die Zukunft des Unternehmens mit bestimmen. Nur dadurch ist gewährleistet, dass auch wertewidriges Handeln und Entwickeln sofort sichtbar wird und die üblichen Ausreden wie angebliche kurzfristige Kostenvorteile oder der Hinweis, dass man deshalb Nachteile gegenüber der Konkurrenz zu befürchten

hätte, ihre Wirkung verlieren. Dazu dient ein sog. "code of conduct"<sup>1</sup>, in dem die Verhaltensregeln eines Unternehmens abgesteckt sind. Eine sich daraus ableitende nachhaltige und glaubwürdige Werteorientierung wird in der Öffentlichkeit als Zeichen von Aufrichtigkeit und Fairness wahrgenommen, Werten mit denen sich Kunden und Partner gern verbinden.

Eine Ökonomie der Werte ist noch eher ein angelsächsisches Phänomen, ihr Potenzial in Deutschland m. E. noch zu wenig erkannt. Es geht hier ja nicht darum, Philosophen oder Theologen ein Betätigungsfeld in der Wirtschaft zu ermöglichen, sondern vielmehr handelt es sich um einen programmatischen Ansatz, Verantwortung auf allen Ebenen im Unternehmen zum Erfolg zu führen, der sich ebenso an finanziellen Kennzahlen ablesen lässt. Denn ein Unternehmen muss auch die Werte seiner Kunden realisieren. Aus einer solchen "Kongruenz" der eigenen Werte mit denen der Kunden oder allgemeiner aller Anspruchsträger erwachsen neue Produktlinien und Dienstleistungen und entwickeln sich nachhaltige Bindungen zu Kunden und Mitarbeitern.

Eine Ökonomie der Werte wirkt nur als Paket, Rosinenpickerei – also ein Abwägen von Werten gegeneinander auf welcher Ebene auch immer ist kontraproduktiv. Dazu gehört auch, dass Werte an Geschäftsprozesse gebunden werden (siehe etwa [3]): Ist etwa Innovation ein Unternehmenswert, so ist damit zu rechnen, dass zu diesem Prozess auch Fehlleistungen gehören. Werden diese auf direkte oder indirekte Art und Weise geahndet, wird dem Wert "Innovation" eben kein Wert beigemessen. Oder wie verhält man sich im Falle von Aufrichtigkeit, wenn einerseits Mitarbeiter ihr Wissen nicht teilen wollen und andererseits die "ehrlichen" Kollegen Produktivitätsnachteile eben durch aktives Teilen von Wissen bewusst in Kauf nehmen? Wenn die Ökonomie der Werte bedeutet, einen Auftrag nicht zu bekommen oder einen Kunden zu verlieren, orientiert man sich im Unternehmen trotzdem an den eigenen Werten? Gerade dieser Punkt, der häufig gegen eine Ökonomie der Werte ins Feld geführt wird, zeigt die Notwendigkeit, die Argumentationsebenen zu erweitern. So mag es durchaus der Fall sein, einen Kunden oder einen Auftrag zu verlieren. Nur lässt sich ein solch konsequentes Verhalten, nämlich in dem Fall, wo es dem Unternehmen wehtut, durchaus als Stärke deuten, die langfristig von allen Stakeholdern geschätzt und honoriert wird, eben weil der Partner dadurch berechenbar wird. Darüber hinaus eröffnen sich möglicherweise langfristig neue Geschäftsfelder und Lösungen für bislang vernachlässigte Probleme, denn werteorientiertes Wirtschaften steht nicht nur für Qualität, sondern ist Ausdruck der sozialen Verantwortung eines Unternehmens und damit Ausgangspunkt der Corporate Responsibility. Ex-General-Electric-Chef Jack Welch ist diesen Weg unbeirrt gegangen und hat sich konsequent von Mitarbeitern getrennt, die zwar ihre Zahlen gebracht, aber dabei nicht nach den Unternehmenswerten gehandelt haben. Sein Ausdruck "You can teach skills. You can't teach attitude, character or values", lässt

---

<sup>1</sup> Als Konsequenz des Sarbanes-Oxley Act (SOX) verlangt die New Yorker Börse von allen dort gelisteten Unternehmen die Veröffentlichung ihres code of conduct, der wertebasierte ethische Belange adressieren muss.

sich als Motto der Ökonomie der Werte nehmen. GE ist danach eines der wenigen Unternehmen, die ihre eigenen Werte so Ernst zu nehmen scheinen, da sie wertorientiertes Verhalten belohnen und wertwidriges bestrafen. In einer Fortune-Umfrage hat es das Unternehmen mit dieser Einstellung immerhin auf Platz 1 in der Beliebtheit unter US-Managern geschafft; der Fairtrade-Pionier Starbucks brachte es in derselben Umfrage auf Platz 2.

Die notwendige Verzahnung von Geschäftsprozessen mit den Werten geschieht in einem unternehmensweiten "Dialog zur Wertebasis" (siehe [4]), in dem die moralischen Überzeugungen der Mitarbeiter und Führungskräfte identifiziert werden. Dieser Dialog ist Grundlage einer Ökonomie der Werte, hier werden kritische Situationen durchgespielt und wertorientierte Positionen bezogen. Er bildet damit die "integrative Grundlage", auf der sich das unternehmerische Handeln vollzieht. Erst dann können Kontrollinstanzen etabliert werden. Dazu gehören Möglichkeiten des Whistle Blowing, regelmäßige Feedbackprogramme und externe Werte-Audits als fest etablierte Korrekturmöglichkeiten. Denn Werte müssen sowohl bewahrt als auch angepasst werden und sind dabei ständig von neuem gegenüber den Anspruchsträgern zu begründen. Diese ständige Arbeit am Begriff schärft das gemeinsame Verständnis und beugt damit der Gefahr vor, dass unter ein und demselben Wert verschiedene Bedeutungen subsumiert werden. Denn es ist selbstverständlich, dass Mitarbeiter in den verschiedenen Ebenen ein unterschiedliches Verständnis für die Werte entwickelt haben. Je diverser hier deren Bedeutung ist, desto mehr Aufmerksamkeit muss ein Unternehmen dem Wertemanagement schenken und jeder Verantwortliche im Unternehmen muss sich fragen, wie weit die Unternehmenswerte mit seinen eigenen übereinstimmen. Dass dies häufig mit heftigen Auseinandersetzungen, in sog. Wertekonflikten einhergeht, muss zur Kultur des Unternehmens gehören, ohne die wertorientiertes Handeln gerade in Konfliktsituationen nicht durchzusetzen ist. Werte müssen also in klare Verhaltensregeln und ihre Bedeutung muss sich in den Beurteilungs- und Anreizsystemen niederschlagen.

### **3. Return on Values – Wertemarketing**

*"Unternehmen versprechen sich erhebliche Vorteile, wenn sie stärker auf die Einhaltung ethischer und gesetzlicher Verpflichtungen achten. So sollen sich Ansehen und Wettbewerbsfähigkeit verbessern, der Stolz und Loyalität der Mitarbeiter wachsen und Treue der Kunden zunehmen."*, schreibt die Süddeutsche Zeitung am 23. 2. 2007! Da Ethik und gesetzliche Verpflichtungen durch Werte bestimmt werden, gibt diese Einschätzung das Thema vor, nämlich das Werte sehr wohl einen Wert haben, nur wird dieses Thema vielleicht aus ähnlichen Gründen wie mit anderen moralischen Leitgedanken gern unter den Tisch gekehrt, als sich offensiv zu seinen Werten zu bekennen. Da Werte eine Überzeugung widerspiegeln, wird leider immer noch versucht, diese als persönliche Meinung abzutun, anstatt sie als Grundlagen seines Handelns deutlich zu machen. Immerhin zeigen Untersuchungen (siehe [5]), dass

Unternehmen, die Werte in ihren Geschäftsprozessen verankern, durchweg mindestens 10% profitabler sind als Unternehmen, die dies nicht tun. In einer anderen Untersuchung (siehe [6]) wird sogar davon ausgegangen, dass ein "Viertel des betriebswirtschaftlichen Erfolgs auf die Wirkung der gelebten Wertekultur im Unternehmen zurückzuführen ist"; ein Ergebnis, das immerhin auf der Auswertung von über 2.000 Befragten in 33 Unternehmen beruht.

Über Werte definieren sich Unternehmen; mit Werten werden Unternehmen sichtbar und mit Werten können sich Kunden wie Mitarbeiter identifizieren. Werte sind Voraussetzung für Verantwortung und damit bestimmen sie indirekt das unternehmerische Handeln. Deshalb kann man von einem Return of Values sprechen, das allerdings erst dann messbar wird, wenn Werte aktiv wahrgenommen und damit auch vermarktet werden können. Dabei vertreten einige schon die Meinung, dass es eine Entwicklung weg vom Produkt- hin zum Wertemarketing geben wird. Dennoch fällt es vielen noch schwer zu verstehen, welche direkten messbaren Auswirkungen Werte im Unternehmen haben. Dies ist auch nicht verwunderlich, denn Controller hatten in der Vergangenheit stets ihre Schwierigkeiten, immaterielle Aktivposten wie Markenrechte, Forschung und Entwicklung oder Weiterbildung einzuschätzen. Auf eine vergleichbare Weise müssen Unternehmen bei ihren Werten vorgehen.

Als erster Schritt dient ein Werteinventar oder Werteprofil, in dem die individuellen Wertehierarchien etwa durch Mitarbeiter- und Kundenbefragungen ermittelt werden. Die so erhaltene Liste von im Unternehmen relevanten Werten ist dann von Redundanzen zu befreien und entsprechend der Vision, den Zielen und der Strategie in einer Rangfolge einzustufen. Die enge Verzahnung von Werten mit der Vision, den Zielen und der Strategie des Unternehmens definiert ihre Relevanz und gibt Hinweise auf mögliche Spannungsfelder. Damit ist sichergestellt, dass sie tatsächlich auch dazu beitragen, nicht nur die Vision zu stützen sondern auch die wirtschaftlichen Ziele zu erreichen.

In einem zweiten Schritt ist das Marktpotenzial der Werte zu definieren, in dem die werteorientierten Kernkompetenzen und Leistungsmerkmale im Unternehmen bestimmt werden. Dort wo eklatante Unterschiede auftreten, wo sich Wunschdenken breitgemacht hat, sind geeignete Maßnahmen zur Wertesensibilisierung zu ergreifen. Diese Verzahnung von Werten mit Strategie ermöglicht es, Maßnahmen in Entwicklung, Vertrieb und Unternehmenskommunikation so auszuwählen, dass Werte zum Erfolgstreiber werden. Daraus ergeben sich etwa kundenspezifische Zusatzangebote.

Ist die strategische Wirkung des Werteprofiles erkannt, so ist es auf allen üblichen Kommunikationskanälen zu transportieren, so dass die Werte von außen betrachtet untrennbar mit dem Unternehmen und werterelevantem Verhalten verknüpft sind, das zur Vertrauensstiftung beiträgt und damit zum Faktor der Wettbewerbsdifferenzierung wird. Dies ist als Prozess anzulegen, die Werte sind also ständig auf den Prüfstand zu

stellen, ihre Wirkung im Unternehmen ist zu beurteilen und gegebenenfalls zu ergänzen. Dieser Prozess verleiht Werten eine Wirkung gegenüber den Anspruchsträgern und wird damit selbst zum Kommunikationskanal zu den eigenen Mitarbeitern, zu Kunden und zur Öffentlichkeit. Dabei lässt sich leicht nachprüfen, welchen Einfluss Werte auf die Fluktuation der eigenen Mitarbeiter haben, in dem etwa deren Zufriedenheit untersucht wird und die Rolle, wie Unternehmenswerte das Tagesgeschäft bestimmen. Auch der "Imagefaktor" von Werten (siehe [5]) lässt sich auf ähnliche Art mittels "Reputations-Indizes" bestimmen (siehe [7]) etwa wie die Wirkung werblicher Maßnahmen. Weshalb dennoch der Return of Values bislang nicht(?) direkt gemessen wird, bleibt ein Geheimnis, macht ein solcher sozialer Audit doch die Werte explizit. Vielleicht ist es die Notwendigkeit, einen solchen Audit systematisch durch eine außen stehende Partei durchführen zu lassen, um ein Mindestmaß an Objektivität dabei zu gewährleisten und sicherzustellen, inwieweit es sich tatsächlich um gelebte Werte im Unternehmen handelt oder doch wieder nur um Lippenbekenntnisse? Alles Aspekte übrigens, die zunehmend im Rahmen von Basel II von Banken, die auf mehr Information auch über "weiche Faktoren" ihrer Klienten Wert legen, von Bedeutung sind. Damit einhergehend ändern sich auch die Anforderungen von Investoren, die Unternehmen nicht nur im Hinblick auf ihre Strategie und deren erfolgreicher Umsetzung beurteilen. Weiche Faktoren wie Transparenz, die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung und ein offensives Wertemanagement bestimmen Investitionsentscheidungen externer Finanziers (siehe [8]). Und dies gilt nicht nur für die sog. nachhaltigen Investmentfonds!

#### **4. Der Wert der Werte**

Eine hohe Fluktuationsrate im Unternehmen erhöht die Personalbeschaffungskosten; eine negativ besetztes Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit beeinträchtigt die Umsätze; eine geringe Wertschätzung seines Gegenübers verengt den Raum des Individuums und beeinträchtigt innovatives Denken; unmoralisches, gesetzwidriges Verhalten kann zu schweren Strafen führen, die das wirtschaftliche Überleben bedrohen. Dies sind Beispiele, was ein auch nur zeitweiliges beiseite Schieben von Werten im unternehmerischen Alltag für Auswirkungen haben kann. Umgekehrt werden Werte zum Treiber des ökonomischen Erfolgs; werden diese operativ im Unternehmen umgesetzt, spricht man von sog. Werttreiberprozessen. Aus qualitativen Größen wie etwa einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit, einer verbesserten internen Kooperation und Motivation, der strikten Befolgung rechtlicher Rahmenbedingungen oder einer guten Imagewirkung nach außen wie nach innen werden quantitative Größen (siehe auch [5], [10]) mit direkten Auswirkungen auf

- die Wahrnehmung des Unternehmens in der Öffentlichkeit (Image),
- die Risikovorsorge,
- die Innovationsfähigkeit und damit die Erschließung neuer Geschäftsfelder,
- die Rekrutierungskosten und

- den Zugang zu Fremdkapital,

die das Finanzergebnis beeinflussen. Denn Unternehmen, die ihre Werte leben und umsetzen, haben eine höhere Verweildauer motivierter Mitarbeiter, was die Rekrutierungskosten senkt. Damit einhergehend verändert sich die Einstellung der Mitarbeiter und trägt so zu deren Motivation bei. Ein werteorientiertes Unternehmen wird zudem talentierte und gut ausgebildete eher anziehen. Werte stimulieren die Lernbereitschaft der Mitarbeiter, was wiederum die Produktivität erhöht und die Innovationsfähigkeit stärkt.

Unternehmen, die die Werte ihrer Kunden ansprechen und sie damit zu ihren eigenen machen, definieren fast automatisch dadurch neue Produkte und Dienstleistungen und sichern sich damit erweiterte Handlungsoptionen und ihre langfristige Wettbewerbsfähigkeit. Die Toleranz menschlicher Diversität und eine möglichst hohe Übereinstimmung individueller Werte mit denen des Unternehmens stärkt eine solche Wertekongruenz und ist Voraussetzung für die Identifikation der Anspruchsträger mit dem Unternehmen. Nicht umsonst sind aus Sicht der Mitarbeiter die beliebtesten Unternehmen in Deutschland zur Zeit diejenigen mit einer offenen Kultur und flachen Hierarchien (Cisco Systems, GoreTex).

Werte sichern das Unternehmen i. A. auch davor, unangemessene Risiken einzugehen oder sogar rechtliches Niemandsland zu betreten, was strafrechtliche und zivilrechtliche (siehe wieder das Beispiel Siemens!) Folgekosten verhindert ([11]). Eine solche sich auf Werte berufende "Compliance" zielt auf die Legalität des Verhaltens von Mitarbeitern und des unternehmerischen Handelns.

Ein Werteprofil oder Werteeintrag in einem wissensorientierten Unternehmen etwa wird aller Wahrscheinlichkeit folgende Werte umfassen (siehe [2] für eine ausführliche Liste):

- *Vertrauen* ist nicht nur ein Wert, sondern auch ein Produktivfaktor. Vertrauen vermindert Reibungsverluste und senkt dadurch die Transaktionskosten. Wir wollen, dass andere uns vertrauen und uns ihre Wertschätzung entgegenbringen. Dazu benötigen wir Freiräume.
- *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. 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.
- Mangelndes *Konfliktbewusstsein* bedeutet mangelndes Streben nach Verbesserungen. Denn Konflikte sind die Schatztruhe des Unternehmens. Mangelndes Konfliktbewusstsein ist mangelndes Verbesserungsstreben. Den Konflikt unter dem Teppich zu kehren, ist das Grab der Innovation.
- *Toleranz* nicht nur gegenüber den Wertvorstellungen anderer, sondern Toleranz gegenüber Fehlern, die gemacht werden.

In einer langfristig angelegten Studie (siehe [9]) ist nachgewiesen worden, dass genau diese Werte Erfolgswerte sind, Unternehmen bzw. Geschäftsbereiche oder Projektteams eine um 178% bis 145% höhere Rendite erzielen, als Geschäftseinheiten, die solche Werte ablehnen. Die Studie zeigt auch, dass Anhänger der Antonyme dieser Werte eine deutlich schlechtere Rendite erzielen. Visionäre Unternehmen, die ihre Werte leben, wachsen langfristig sogar zwölfmal stärker als der Markt.

Es sei hier nicht verschwiegen, dass eine werteorientierte Unternehmensführung Kosten verursacht, die nicht nur deren Implementierung und Umsetzung betreffen, sondern sich darüber hinaus aus Dilemmasituationen ergeben, die eine erhöhte Komplexität der Managementstrukturen voraussetzen. Umgekehrt lässt sich aus solchen Zusatzkosten die Ernsthaftigkeit eines Unternehmens ablesen, mit der es Werte tatsächlich zur Maxime des Handelns macht – frei nach dem Motto: "Je weniger sie kosten, desto weniger wird danach gelebt."

## 5. **Links** (Zugriff am 5. 3. 2007)

- [1] P. Singer: "Warum man für Fairneß mehr bezahlen sollte"; <http://www.project-syndicate.org/commentary/singer10/German>
- [2] B. v. Guretzky: "Werte im Unternehmen"; <http://www.c-o-k.de/cpartikel.htm?artikelid=239>
- [3] G. Codrington: "If you really believe your values..."; <http://www.tmt.d.biz/2005/12/12/if-you-really-believe-your-values%e2%80%a6/>
- [4] M. Siebert: "Wertemanagement und soziale Verantwortung: Tools der Organisationsentwicklung"; <http://www.orglab.de/extern/textsammlung/Schriftensammlung%20CSR.pdf>
- [5] Booz, Allen, Hamilton: "Werte schaffen Wert"; [http://www.boozallen.de/media/file/5h\\_werte.pdf](http://www.boozallen.de/media/file/5h_werte.pdf)

- [6] Deep White Unternehmensberatung: "Wertekultur und Unternehmenserfolg";  
[http://www.deep-white.com/downloads/Ergebnisbericht\\_Deep-White-Studie.pdf](http://www.deep-white.com/downloads/Ergebnisbericht_Deep-White-Studie.pdf);  
Passwort: Werte
- [7] M. Orlitzky et al.: "Corporate Social and Financial Performance: A Meta-analysis";  
<http://www.global100.org/Corporate%20Social%20&%20Environmental%20Performance.pdf>
- [8] J. Hollender: "The Business Case for Social Responsibility";  
<http://faculty.msb.edu/murphydd/CRIC/Readings/Hollender--Business%20Case%20for%20CSR%202004.pdf>
- [9] Die Denkfabrik GmbH: "Empirisch abgeleitete Wertefaktoren";  
<http://www.synetz.de/pdf/studie.pdf>
- [10] Arthur D. Little: "The Business Case for Social Responsibility";  
[http://www.adlittle.com/services/environmentrisk/publications/Business\\_Case\\_for\\_Corporate\\_Responsibility\\_03.pdf](http://www.adlittle.com/services/environmentrisk/publications/Business_Case_for_Corporate_Responsibility_03.pdf)
- [11] C. McNamara: "Complete Guide to Ethics Management: An Ethics Toolkit for Managers";  
<http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde.htm>