

Nürnberg, 05/2023
Harald J. Bolsinger
2. Aufl. (aktualisiert & erweitert)

Sinnzentriertes Wertemanagement

*Wertegrundlagen für
nachhaltiges Management*



Abstract



Zeitgemäßes Wertemanagement als Basis jeder Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung und jeden glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmanagements berücksichtigt sichtbare und vordergründig unsichtbare Faktoren aus dem Menschen und der Organisation. Eingebettet in das Grundverständnis von Sinnfragen der handelnden Akteure ist es eine wertebezogene Daueraufgabe, im Unternehmen diskursethisch und reflexiv ein optimal verbindendes und strategieunterstützendes, einzigartiges Werteportfolio zu identifizieren, zu managen und weiterzuentwickeln. Wie dieses sinnzentrierte Wertemanagement gelingt, wird anhand der Grundlagen des praxisorientierten Wertemanagementkreislaufs erläutert.



Contemporary management of values as basis of sustainability in corporate development and governance and every credible sustainable management considers visible and superficially invisible factors from people and organization. Embedded in the basic understanding of questions of meaning and the worldview of the acting people, it is a long-term task to identify, manage and further develop a unique portfolio of values that optimally connects and supports strategy in the company in a discourse-ethical and reflexive manner. How this meaningful management of values and cultural process will succeed is explained based on the practice-oriented value management cycle.

Inhaltsverzeichnis

1	Das menschliche Unternehmensethos: Basis einer nachhaltigen Verantwortungskultur	1
2	Mit Werten Sinn gestalten: Wertemanagement für heute und morgen	4
3	Das Kartoffelmodell: Guter Boden für Wertewachstum	8
4	Ebenen ganzheitlichen Wertemanagements: Sinnsuche des Menschen im Blick	10
4.1	Mindestmoralsicherung	13
4.2	Unternehmenskultursteuerung.....	13
4.3	Sinngebende Gemeinschaft	13
5	Der Wertemanagementkreislauf: Ein Modell für die Praxis	15
5.1	Wertebasis	16
5.2	Wertesystem	18
5.3	Wertemanagement.....	19
5.4	Wertekultur.....	21
6	Wertemanagement als Kernkompetenzfeld nachhaltiger Unternehmensführung	23
	Verwendete Quellen	24

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Das Kartoffelmodell: Sollen, Wollen & Handeln im Werteökosystem.....	8
Abbildung 2:	Menschliche Sinnsuche und Vielfalt im Blick: Ebenen ganzheitlichen Wertemanagements am Beispiel christlicher Wertvorstellungen	12
Abbildung 3:	Der praxisorientierte Wertemanagementkreislauf nach Bolsinger	16

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wertemanagementparadigmen: Funktions- vs. Sinnzentrierung 5

1 Das menschliche Unternehmensethos: Basis einer nachhaltigen Verantwortungskultur

Ausgangspunkt für die glaubwürdige und langfristig funktionierende Umsetzung nachhaltigen Managements ist das vorherrschende Unternehmensethos. Das Fundament des gesamten Managementverständnisses sind das gelebte Werteset und Selbstverständnis des Unternehmens als verantwortungsvoller Akteur in der globalen Gesellschaft. Besteht das Moralverständnis der Führungskräfte im Unternehmen lediglich in der Verantwortung, Gewinne zu erzielen und Arbeitsplätze zu schaffen, ist der Reifegrad des Unternehmensethos bei weitem noch nicht ausreichend, um dauerhaft und glaubwürdig Nachhaltigkeit im Management zu verankern. Die ernsthafte und mit Ressourcen hinterlegte Beschäftigung von Unternehmen mit Nachhaltigkeitszielen erfordert zuallererst eine hochentwickelte Wertekultur der Verantwortung. Diese ist gleichzeitig ein Indikator für die pluralistische Sinngebung des jeweiligen Unternehmens und den Reifegrad eines vorhandenen Nachhaltigkeitsmanagements jenseits etwaiger Berichtspflichten. Unternehmen verfolgen dann ihren Auftrag im Markt in reflektierter und transparenter Verantwortungsübernahme gegenüber allen Stakeholdern sowie in der Bemühung, das Kerngeschäft in Passung zu den nachhaltigkeitsbezogenen Wertvorstellungen der Weltgemeinschaft auszurichten. Erst wenn das Geschäftsmodell tatsächlich auf einem Verantwortungsverständnis jenseits von Ertragsgrößen basiert, liegt ein Unternehmensethos vor, das auch langfristig zur glaubwürdigen Differenzierung im Nachhaltigkeitsbereich befähigt.

Die Grundlage von alledem ist ein konsequentes Wertemanagementsystems, dessen Entwicklung weder extern gestaltet noch in aller Eile implementiert funktionieren kann. Es ist demnach vor dem Hintergrund ehrlich zu prüfen, welche Motivation vor allem im Top-Management zur Beschäftigung mit Unternehmensverantwortung, Werteorientierung und Nachhaltigkeit vorzufinden ist. Sollten Nachhaltigkeitsmanagement und Unternehmensverantwortung thematisiert werden, weil damit vermeintlich die Ertragschancen steigen oder weil es die Wettbewerber auch tun, ist keine dauerhaft glaubwürdige und ernsthafte Beschäftigung mit dem Thema möglich. Als Instrument zur Steigerung von Erträgen wird Nachhaltigkeitsmanagement und Werteorientierung sofort austauschbar, wenn andere Instrumente Erträge noch besser steigern könnten. Die daraus resultierende Gefahr ist eine maximale Unglaubwürdigkeit innerhalb und außerhalb des Unternehmens bei Strategieänderungen, welche die moralische Daseinsberechtigung eines Unternehmens massiv beeinträchtigen kann.

Die „license to operate“ des Unternehmens entspringt seinem Beitrag für die Gesellschaft¹ und deren gegenwärtigen Herausforderungen. Ein aussagekräftiges Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens ist deshalb seine einzigartige Unternehmenskultur. Ein hinreichend identifizierbares und gepflegtes Unternehmensethos wird damit zur Voraussetzung für wirtschaftliche Wertschöpfung und nachhaltiges Management. Diese Herausforderungen gilt es, durch Wertemanagement von innen heraus aktiv zu gestalten, anstatt sie dem Zufall zu überlassen.

Das Unternehmensethos wird zuallererst von konkreten Menschen durch ihr sichtbares Handeln im Arbeitsalltag geprägt, getragen und tradiert. So sind in den Reihen des Unternehmens Menschen ausfindig zu machen, die glaubwürdig intrinsisch motiviert die Frage nach dem Sinn ihres Tuns im Unternehmen sowie nach dem Sinn des Unternehmens und dessen Verantwortung vor dem Hintergrund globaler Nachhaltigkeitsherausforderungen stellen. Durch die notwendige Langfristigkeit der Beschäftigung mit Nachhaltigkeit sind vor allem Menschen geeignet, die aus weltanschaulichen oder politischen Gründen dauerhaft Fragen nach ihrer eigenen Verantwortung und der ihres Unternehmens stellen. Diese Menschen mit ihren eigenen Überzeugungen sind die Grundlage erfolgreichen und gleichzeitig nachhaltigen unternehmerischen Handelns. Dies ist nicht zu verwechseln mit den Managementinstrumenten, die diesen Menschen in Unternehmen zur Verfügung stehen. Es ist nicht erfolgsentscheidend, welcher Nachhaltigkeitskodex oder -standard zur Anwendung gebracht wird, sondern welche Menschen sich dieser Instrumente mit welchen Freiheitsgraden bedienen können, um ihren Überzeugungen professionalisierte Gestalt im und durch das Unternehmen zu verleihen. Das Unternehmen benötigt zuallererst Menschen, die aus Überzeugung handeln und die Chance bekommen, dies mit Konsequenz auch in und für das Unternehmen zu tun!

Vor der Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsmanagement und nachhaltigem Management steht demnach zunächst eine Selbstprüfung anhand folgender Fragen:

- Wie reif ist unsere Unternehmenskultur hinsichtlich eines ganzheitlichen Verantwortungsbegriffes jenseits monetärer Betrachtung?
- Welches Sinnsystem prägt unser Unternehmensethos und wo wird dieses sichtbar?

¹ Siehe dazu Artikel 151 der Bayerischen Verfassung: „Die gesamte wirtschaftliche Tätigkeit dient dem Gemeinwohl, insbesondere der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle und der allmählichen Erhöhung der Lebenshaltung aller Volksschichten.“

- Existieren bereits Wertemanagementbausteine im Unternehmen, an welche die Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsfragen glaubwürdig anknüpfen kann?
- Welche Motivation steckt hinter der Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsfragen?
- Haben wir in Bezug auf Nachhaltigkeitsbemühungen im Unternehmen eine kritische Masse intrinsisch motivierter Menschen?

2 Mit Werten Sinn gestalten: Wertemanagement für heute und morgen

Wertemanagement wurde im deutschen Sprachraum zur Jahrtausendwende vor allem durch das so genannte WerteManagementSystem als Ansatz des Zentrums für Wirtschaftsethik (ZfW) verbreitet, standardisiert und professionalisiert. Das ZfW ist das wissenschaftliche Institut des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik - EBEN Deutschland e.V. (DNWE) und stand bis 2013 unter wissenschaftlicher Leitung von Josef Wieland, der über das Institut seinen Wertemanagementansatz verbreitete, mit Beratungsleistungen hinterlegte und Zertifizierungen vornahm. Kernziel dieses Ansatzes ist die „nachhaltige Sicherung des Unternehmens“² als für diese Zeit beispielhaft typische Funktionszentrierung des Wertemanagements. Dieses „WerteManagementSystem beginnt mit der Kodifizierung der Grundwerte eines Unternehmens, in welchem die geschäftspolitischen Grundsätze festgeschrieben sind“³ nach einem standardisierten Grundschema und kam u.a. bei BASF, Fraport, Deutsche Post DHL und der Bauindustrie Bayern zum Einsatz. Wieland beschreibt und gestaltet die Identität eines Unternehmens mit Hilfe eines sogenannten Wertevierecks bestehend aus nicht trennscharfen Wertekategorien: Leistungswerte, Kommunikationswerte, Kooperationswerte und moralische Werte.

Der beschriebene Ansatz ist typisch für ein instrumentalistisches Wertemanagementverständnis, das aus heutiger Sicht als nicht mehr zeitgemäß verengt bezeichnet werden muss, da es durch seine einseitige Ausrichtung nicht als ganzheitliches Nachhaltigkeitsfundament geeignet ist. Die egozentrische Sicherung des eigenen Unternehmens beziehungsweise der Organisation als Hauptzielsetzung von aktivem Wertemanagement berücksichtigt nicht die systemische Eingebundenheit von Unternehmen und deren Beschäftigte in die komplexe Welt mit alle ihren Herausforderungen im erforderlichen Maße.

Einen Überblick zur Weiterentwicklung des Wertemanagementverständnisses hin zur differenzierenden Sinnzentrierung bietet folgende Tabelle.

² ZfW (2002) „Integer handeln – Das WerteManagementSystem^{ZfW} für nachhaltige Unternehmensführung“ Akquiseflyer, Weingarten 2002, S. 6

³ Wieland (2002) „WerteManagement und Corporate Governance“, KLeM – Working Paper Nr. 03/2002, Konstanz 2002, S. 6

Tabelle 1: Wertemanagementparadigmen: Funktions- vs. Sinnzentrierung

	INSTRUMENTALISTISCH	SINNZENTRIERT
Zielsetzung	Nachhaltige Sicherung des Unternehmens (juristisch, ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich). Funktionszentrierung im Vordergrund.	Nachhaltige Nutzbarmachung einer spezifischen Wertekultur zur Verwirklichung einer konkreten Unternehmensvision. Differenzierende Sinnzentrierung im Vordergrund.
Methodenkern	Verbindung von Compliance- & Werteorientierung, gezielte Verhaltenssteuerung durch Selbstverpflichtung & -bindung an vorgegebene Werte. Erziehung zum funktional wertekonformen Verhalten.	Werteorientierung als separate Sanktionsebene zur Erweiterung der Compliancemindestmoral, Verhaltenskoordination intrinsischer Motivation durch diskursethisch gestaltete Kontextsteuerung. Verstärkung erwünschter, bereits vorhandener Werte unter Beteiligung zentraler Stakeholder.
		Jurist. Anforderungen sind branchenweit weitgehend einheitlich => Compliance ermöglicht keine Differenzierung.
Werteportfolio	Balance aus vorab festgelegten Wertekategorien , die oftmals nicht trennscharf gebildet werden können => Gefahr der Nivellierung von Wertebesonderheiten.	Auswahl aus aktueller IST-Wertekultur ("Werte-SWOT"), Einzigartigkeit der Organisation, Nutzung von Pfadabhängigkeit, Strategieänderung aufgrund Wertekulturrestriktionen u.U. nötig, keine nivellierende Wertekategorisierung.
		Empirische Identifikation relevanter Werte unter Berücksichtigung weltanschaulicher Gegebenheiten ("Kartoffelmodell") von zentralen Stakeholdern und Zielmärkten. => Differenzierende Werteauswahl als wesentlicher Arbeitsschritt.
Dynamik	Dauerhafter Entwicklungsprozess mit fixierten Werten	Dauerhaft institutionalisierte Reflexion und gezielte diskursethische Weiterentwicklung des Wertesets im Kontext des jeweiligen Unternehmens.
Implementierung	Wertemanagement als zusätzliche zertifizierbare Profession.	Holistisch/integrative Implementierung in bestehende Prozesse (kein neues, separates Managementsystem) und Ergänzung vorhandener Instrumente. Wie-Frage vor Was-Frage.
		Werteorientierte Reflexion bestehender Kernprozesse, ohne zusätzliches oder Parallelsystem, Sicherstellung der Organisationsintegrität. Schizophreniefälle wird vermieden.
Nachweis	Implementierungsnachweis durch (Re)Zertifizierung	Glaubwürdigkeitszuschreibung der Kernstakeholder als wesentlicher Prüfstein. Dauerhafte Managementtransparenz als Kernpunkt (z.B. mittels Verantwortungs-/Nachhaltigkeitsbericht). Initiale Zertifizierung lediglich optional als Transparenzbaustein des ganzheitlichen Managementansatzes.

Die nachhaltige Nutzbarmachung einer spezifischen und mit Kernstakeholdern diskursethisch erarbeiteten einzigartigen Wertekultur jenseits eines extern vorgegebenen Werteschemas zur Verwirklichung einer konkreten Unternehmensvision steht vor dem heutigen Nachhaltigkeitsparadigma im Vordergrund professionellen Wertemanagements. An die Stelle der instrumentalistischen Funktionszentrierung tritt die differenzierende Sinnzentrierung. Wertemanagement ist nicht mehr nur „Mittel zum Zweck“ der Ertragssicherung, sondern wesentlicher Gestaltungsfaktor der gesamten Unternehmensrealität zur proaktiven Gestaltung von Marktbeziehungen. Gesetzliche Anforderungen sind in der Regel branchenweit einheitlich. Leicht kopierbares und vorwiegend juristisch geprägtes Compliancemanagement allein, das als MUSS durchaus seine Berechtigung hat, ermöglicht deshalb keine starke Differenzierung im Wettbewerb. Zwingend kommt die sinnzentrierte Werteorientierung als separate Sanktionsebene hinzu, die als Erweiterung der Compliancemindestmoral diese wie selbstverständlich ins Wertemanagement integriert. Verhaltenskoordination intrinsischer Motivation erfolgt durch die Verstärkung erwünschter, bereits vorhandener Werte unter diskursethischer Beteiligung zentraler Stakeholder. Dazu ist die Kontextsteuerung im Rahmen bestehender und gängiger Managementprozesse im Unternehmen erste Wahl.

Die Fixierung eines differenzierenden Wertesets erfordert die Auswahl aus einer aktuellen IST-Wertekultur und berücksichtigt bewusst die Einzigartigkeit der Organisation. Dieses differenzierende Werteset basiert auf der Einsicht, dass vor allem in gesättigten Märkten mit weitgehend homogenen Gütern und Dienstleistungen eine nicht kopierbare, einzigartige Unternehmenskultur ein unverzichtbares weiches Asset darstellt - auch als Basis für starke Markenwerte. Im Vordergrund stehen dabei das einzigartige Zusammenspiel und die Kombination der Werte vor dem Hintergrund einer klaren Unternehmensvision und –mission. Durch dauerhaft institutionalisierte Reflexion und gezielte diskursethische Weiterentwicklung des Wertesets im Kontext des jeweiligen Unternehmens und die integrative Implementierung des Werte-SOLLENS in alle bestehenden Prozesse wird die Organisationsintegrität langfristig sichergestellt und eine Schizophreniefalle vermieden. Wesentlicher Prüfstein für eine funktionierende Implementierung ist die selbständige Glaubwürdigkeitszuschreibung der Kernstakeholder. Sind die Werte tatsächlich erlebbar? Begeistert die erlebbare einzigartige Wertekombination des Unternehmens Geschäftspartnerinnen und -partner, Mitarbeitende und weitere Stakeholder so, dass diese zu Fans des Unternehmens werden? Diese Fragen mit „Ja“ beantwortet zu bekommen ist der relevanteste Prüfstein und wesentlich wertvoller als eine oftmals äußerst kostspielige und immer wieder zu wiederholende Wertemanagementsystemzertifizierung eines Beratungshauses.

Im Zentrum der Erfolgsprüfung steht die dauerhafte Managementtransparenz vor dem Hintergrund eines sichtbaren Unternehmensethos. Dazu zählen regelmäßige Verantwortungs- und Nachhaltigkeitsberichte ebenso wie Kunden- und Mitarbeiterbefragungen sowie der Dialog mit der Öffentlichkeit. Eine spezifische Zertifizierung des Wertemanagementansatzes ist lediglich eine nicht zwingend erforderliche Option externer Zuschreibung als möglicher weiterer Transparenzbaustein für das ganzheitliche Management des Unternehmens.

3 Das Kartoffelmodell: Guter Boden für Wertewachstum

Wertewachstum erfordert fruchtbaren Boden und ein leicht verständliches Modell, um die Fundierung von Werten und deren Verhaltenswirkungen beschreiben zu können. Werte sind zunächst etwas zuerst Unsichtbares, das Einfluss auf die sichtbaren Ergebnisse unternehmerischen Handelns hat und parallel mit weiteren unternehmensprägenden Faktoren in den Blick genommen werden muss! Die Grundlagen für das sichtbare Verhalten von Menschen sind nicht nur in diesem selbst zu suchen, sondern wurzeln in handlungsprägenden Gegebenheiten, die zu Erkennen oft einen zweiten, ergänzenden und tiefergehenden Blick erfordern. So sind Werte Teil der zunächst verborgenen Ressourcen in Unternehmen, da diese erst im konkreten Handeln oder auch Nicht-Handeln zum Ausdruck kommen. Um Werte zur Entfaltung zu bringen, ist ein fruchtbarer Boden notwendig, der als gruppenbezogen moralisches oder kulturbezogen ethisches SOLLEN die wichtigste Grundvoraussetzung für die Entwicklung eines starken Unternehmensethos ist. Dieser Zusammenhang lässt sich anhand eines Denkmodells mit mehreren Ebenen Analogie zur Kartoffelpflanze darstellen.

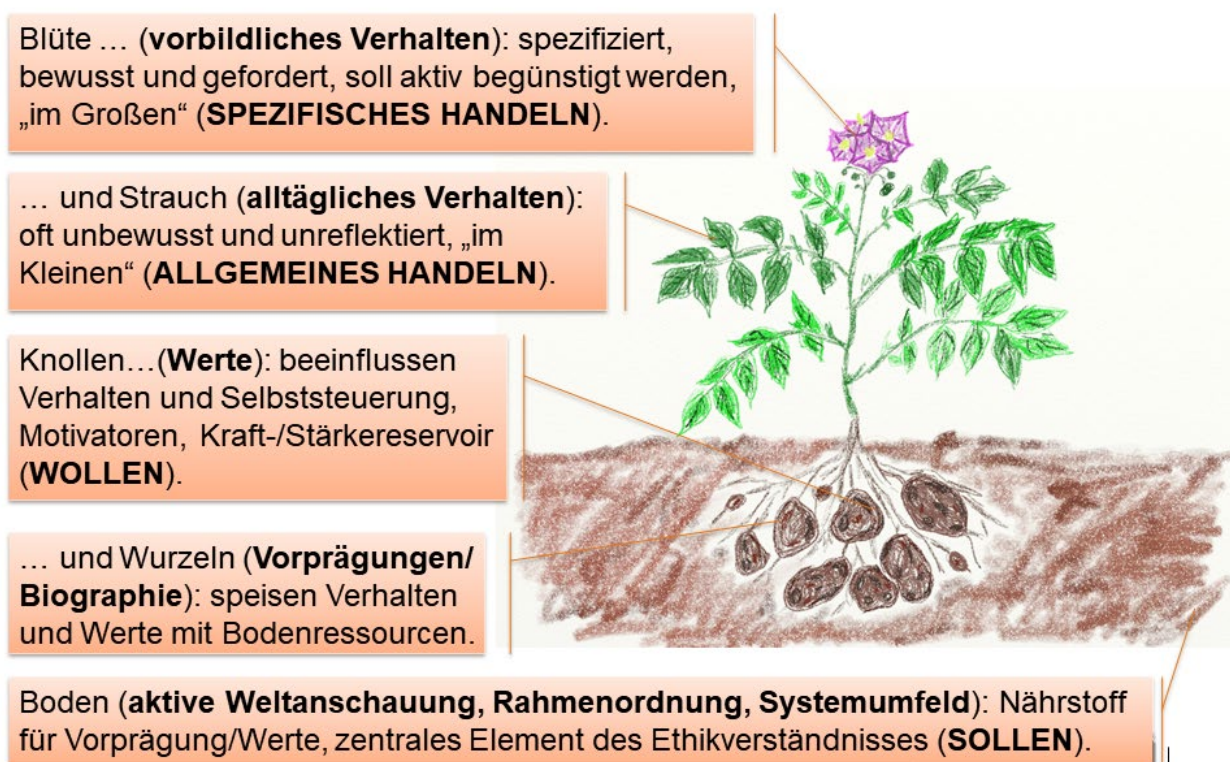


Abbildung 1: Das Kartoffelmodell: Sollen, Wollen & Handeln im Werteökosystem

Die Kartoffelknollen stellen hierbei die Werte dar, die im Boden steckend zunächst nicht sichtbar sind und zur Untersuchung erst gezielt freigelegt werden müssen. Die Knollen sind aber keine Wurzeln, sondern Verdickungen der Triebe (Stolonen). Sie beinhalten als Speicherorgan der Pflanze deren Stärke und nehmen über Wurzeln ihre Nährstoffe aus dem Boden auf. Die Blüte der Kartoffelpflanze verkörpert das spezifische und vorbildliche Verhalten, welches in Unternehmen mittels Wertemanagement und verschiedener Anreizsysteme angestrebt wird. Dieses erwünschte Verhalten wird in professionellen Organisationen bewusst und genau spezifiziert, soll mit verschiedenen Instrumenten aktiv begünstigt werden und stellt das finale Ziel der Bemühungen dar. Dabei wird allzu oft übersehen, dass diese vorbildliche Handlungsweise mit dem alltäglichen Gebaren der Menschen direkt verbunden ist. Das gewohnte, zumeist in unbeobachteten und stressintensiven Momenten oft hervorbrechende Benehmen bleibt vielfach unreflektiert und unbewusst und wird durch den Strauch der Kartoffelpflanze verkörpert.

Letztes sichtbares Modellelement ist der Boden, in dem die Pflanze wächst und verwurzelt ist. In diesem Boden als systemischem Rahmen für die Werte liegen die Nährstoffe für individuelle Wertvorstellungen. Der Boden als Konglomerat individueller aktiver Weltanschauung, normativer Rahmenordnung und der direkten Systemumwelt bestimmt maßgeblich das herrschende Ethikverständnis und das Nachhaltigkeitsverständnis und ist entscheidend dafür, welche Werte Wachstum entfalten können und welche nicht. Die unsichtbaren Knollen sind Symbole für die Werte mit der ihnen innewohnenden Kraft als Stärkereservoir für Verhaltenskoordination, Motivation und intrinsisch begründetes WOLLEN. Über die jeweiligen Vorprägungen und individuelle Biografie sind sie im Boden verwurzelt und werden aus diesem gespeist.

Dieses Modell macht deutlich, dass eine Passung sämtlicher Faktoren erforderlich ist, um nachhaltige Veränderung von Verhalten zu erreichen, und dass darüber hinaus Wertewachstum zwingend einen begünstigenden Boden erfordert. Es ist demnach zum Scheitern verurteilt, lediglich am sichtbaren Verhalten sowie den Regeln für diese anzusetzen, wenn nicht die begünstigende Wertebasis gleichzeitig eine Veränderung erfährt – unter Akzeptanz der dafür realistisch notwendigen Zeit. Wurzeln, die nicht richtig verankert sind, bieten keine belastbare Orientierung und nur unzureichend Kraft zum Handeln. Im Spannungsfeld unterschiedlicher Werte werden Strauch und Blüte thematisiert.

4 Ebenen ganzheitlichen Wertemanagements: Sinnsuche des Menschen im Blick

Die motivationale Kernfrage von Menschen ist die nach dem Sinn ihres Handelns: Welchen Sinn haben die Organisation, das Unternehmen und das Handeln des Einzelnen? Wofür schlägt das Herz der Organisation? Gewinnbringendes Geschäft ist eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung, um die Sinnfrage eines Unternehmens für Menschen belastbar zu beantworten. Der Existenzzweck eines Unternehmens liegt in einem sinnvollen Beitrag für gesellschaftlich definierte Herausforderungen. Umsatz- und Marktanteilsziele treten damit als Nebenbedingungen in den Hintergrund, der Sinn des Unternehmens in den Vordergrund der Betrachtungen. Werte werden in diesem Kontext von und in Unternehmen thematisiert, formuliert, aktiv vermarktet und als Ressource zur Personal- und Kulturarbeit eingesetzt. Woher kommen diese Werte, wo ist ihr Ursprung? Was verschafft Unternehmen und ihren Mitarbeitern ihre eigene Orientierung und in welchem Rahmen entwickelt sich diese?

Wie im Kartoffelmodell dargestellt, ist der Werteboden maßgeblich dafür, welche Werte im Unternehmen wachsen können und welches Unternehmensethos dadurch überhaupt geprägt werden kann. Werte werden gespeist von und sind eingebettet in die vorherrschende Rahmenordnung und die im Unternehmen von Menschen ausgelebten weltanschaulichen Prägungen. Unter Weltanschauung versteht man eine „Herzenshaltung“, also eine fundamentale Orientierung des Herzens. Diese ist nicht nur kognitiv und rational zu verstehen, sondern auch emotional, intuitiv, psychologisch beeinflusst und spirituell geprägt. Es geht damit oft ein unbedingtes „Für-wahr-halten“ eines bestimmten Realitätsverständnisses einher, welches in der Regel durch eine historische Geschichte oder Entwicklung (etwa Beschreibung von Evolutionsgeschehen oder einer Schöpfungsgeschichte) ausgedrückt wird. Weltanschauungen können durch Erläuterung grundlegender Annahmen oder Vermutungen zu den fundamentalen Fragen des Lebens voneinander abgegrenzt werden. Sie werden einerseits sichtbar im tatsächlich gelebten Verhalten, etwa durch spirituelle Handlungen wie Gebet oder Meditation und sind damit empirisch untersuchbar durch Ansätze der Verhaltensökonomik. Andererseits sind sie erkennbar in einer dem individuellen Realitätsverständnis entsprechenden Einordnung und Beurteilung des Verhaltens anderer Menschen.

Ungewohnt bei der Arbeit mit Weltanschauungen ist, dass diese real oder unreal, bewusst oder unbewusst, in sich konsistent und logisch oder auch widersprüchlich und vollkommen unlogisch sein können. Dennoch sind sie eine oft nicht reflektierte Basis für das individuelle Sinnempfinden und die individuellen Werteprägungen von Menschen.⁴

Durch die Unterschiedlichkeit der Herzenshaltungen der Menschen im Unternehmen ergeben sich verschiedene Zugänge zum Sinnverständnis in der jeweiligen Organisation. Die Vielfalt der Weltanschauungen ist dabei ein Schatz. Ihre erklärende Thematisierung macht Entscheidungen für Dritte verständlich und teilweise auch vorhersehbar, denn ein wissenschaftsgläubiger Atheist wird anders reflektieren als ein gläubiger Hinduist oder ein Jesus gläubiger Theist. Das Wissen darum ist ein Verstehensvorsprung und gleichzeitig ein innovationsbegünstigendes Eingeständnis der Begrenztheit eigener Denkkategorien. Es ermöglicht, unter Reflexion der eigenen Weltanschauung, auf festem Grund zu stehen und gleichzeitig anderen Mitmenschen zuzugestehen, deren eigenen Grund selbst wählen zu dürfen. Versteht man Unternehmen und Organisationen als Sinngemeinschaften mit einer eigenen philosophischen Brille als Wahrnehmungsfiler für ihre Umwelt und mit einer spezifischen Konstruktionslogik in Abhängigkeit der kollektiv als wahr empfundenen Schnittmenge vorhandener Weltanschauungen, ergibt sich eine eigene, auch intern vielfältig ausdifferenzierte Organisationsrationalität.⁵ Hier gilt es zwischen den vorhandenen Konstruktionslogiken und Weltanschauungen durch gemeinsam geteilte, als sinnvoll empfundene Werte zu vermitteln, zu übersetzen und in für die Organisation wesentlichen Bereichen Schnittmengen zu schaffen. Dazu ist es einerseits erforderlich, weltanschauliche Prägungen in ihrer Vielfalt sichtbar zu machen und deren Verhaltensausrägungen - etwa in Form von gelebter Spiritualität - auch im Unternehmen zu akzeptieren oder zu bejahen (diversity) und andererseits mit der jeweiligen Prägung zu vereinbarende Werte zu identifizieren, die unabhängig von Ihrer Grundlegung für das Unternehmen zielführend sind.

Derartige Werteportfolios können bei zielführend eingesetztem Wertemanagement die Steuerungs- und Handlungsfähigkeit wesentlich verbessern. Das Risiko für Betriebsblindheit sinkt, Marktänderungen durch Wertewandel werden leichter wahrgenommen, das Innovationspotenzial steigt durch Diskurse von konfligierenden Sinnsystemen und die Anschlussfähigkeit an vielfältige Umsysteme der Organisation wird verbessert.

⁴ Siehe hierzu Sire (2015): "Naming the Elephant: Worldview as a Concept", IVP Academic, Downers Grove 2015

⁵ Siehe hierzu Schedler (2013): „Multirationales Management - Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation“, Haupt Verlag, Bern, 2013, S. 61 ff.



Abbildung 2: Menschliche Sinnsuche und Vielfalt im Blick: Ebenen ganzheitlichen Wertemanagements am Beispiel christlicher Wertvorstellungen

Das jeweils aus einem bestimmten Sinnsystem hervorgehende Werteset von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist eine wertvolle Ressource im Unternehmen. Ganzheitliches Wertemanagement berücksichtigt, dass vom Individuum als wichtig empfundene Werte bewusst oder unbewusst weltanschaulich fundiert sind. Damit können die Werte von einer auf die Weltanschauung bezogenen jeweils spezifischen Art der Spiritualität begleitet werden. Dieser spezifischen Form der Spiritualität wird als Ressource der wertorientierten Selbststeuerung so weit Raum gegeben, dass erwünschte Werte verstärkt werden und sich entfalten können. Im Verständnis eines ganzheitlichen und menschengerechten Wertemanagements wird darauf hingearbeitet, die im einzelnen Mitarbeiter schon angelegten Werte zu identifizieren und vor allem die für das Unternehmen besonders wichtigen Werte aktiv zur Entfaltung zu bringen und zu befördern, sowie eine zwingend vorausgesetzte Mindestmoral im Sinne von Compliance zu sichern. Ganzheitliches Wertemanagement umfasst demnach mindestens drei Ebenen, die in der Unternehmenspraxis fließend ineinander übergehen.

4.1 Mindestmoralsicherung

Die in jedem größeren Unternehmen vorhandene Compliance-Organisation ist erster Anknüpfungspunkt zur Thematisierung der im Unternehmen notwendigen Mindestmoral. Diese ergibt sich aus dem normativen Rahmen des Unternehmens und kann zusätzlich zu den detaillierten Verhaltensregeln in Form von Werten ausgedrückt werden. Man spricht dann auch vom Integrity-Ansatz im Compliancemanagement. Die Verletzung dieses Wertesets erfordert allein schon aufgrund gesetzlicher Notwendigkeiten konsequente Sanktionen, so dass diese Mindestmoral als Imperativ im Unternehmen bzw. dem jeweils betrachteten Unternehmensbereich zu verankern ist.

4.2 Unternehmenskultursteuerung

Ausgehend davon ergibt sich durch zunehmende werteorientierte Selbststeuerung im auf dem kontrollarmen und vertrauensvollen Integrity-Ansatz beruhenden Bereich ein fließender Übergang zu dem erwünschten Werte-SOLLEN. Dieser Bereich des SOLLENS erfordert aktives und menschengerechtes professionelles Wertemanagement, um aus der Nutzung individueller Werteprägungen in Summe ein differenziertes Unternehmensethos zu schaffen, das weltanschaulich breit anschlussfähig und gleichzeitig strategisch zielführend ist. Bereits in diesem Bereich ist der multirationale Begründungszusammenhang zu beachten und zu respektieren, der für die individuelle Intensität sorgt, einzelne Werte aktiv zu leben. Nicht alle Mitarbeiter können und müssen jeden Wert des SOLLENS vollumfänglich in ihrem Verhalten zeigen. Dies nimmt den Druck zu vollkommener Konformität und sichert gleichzeitig die Diskursfähigkeit im Unternehmen, die vor Betriebsblindheit schützt. Für besonders wertekonformes Handeln sind Anreize in Form von positiven Sanktionen verschiedenster Art zu schaffen, so dass jeder Mitarbeiter motiviert wird, seine persönlichen Wertestärken für das Unternehmen als Ressource mit individuellem Erfolgserleben und Akzeptanz zu aktivieren.

4.3 Sinngebende Gemeinschaft

Um an die lebensintime Sinngebung als Werteboden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anknüpfen zu können, sind Räume für geistliche Gemeinschaft als KANN notwendig. In diesen Räumen verstärken Mitarbeitende ihre Wertressourcen gegenseitig und bringen diese als spirituelles Kapital ins Unternehmen ein. In der Regel empfinden Beschäftigte diese Möglichkeit als äußerst wertschätzend und angenehm, sodass ihr Sinnerleben mit dem Unternehmen ver-

knüpft wird und der Nährboden für die intrinsische Motivation, zielführende Werte aktiv auszuleben, dauerhaft gepflegt wird. Durch geistliche Gemeinschaften und community-building kann dies geleistet werden, sei es durch religiös geprägte Räume wie Gebetsgemeinschaften, Yoga- oder Zen-Gruppen oder aber einfache und niederschwellige Sinngebungsräume wie gemeinschaftliche Mitarbeitersportgruppen oder andere Angebote, die entsprechende Werteakzeptanz erfordern und fördern (z.B. Teamgeist). Diese Angebote zielen auf die Persönlichkeitsentwicklung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und im Speziellen von Führungskräften ab, sind als Schutzräume frei von Sanktionen jeder Art zu halten und erfordern ein gesundes Pluralitätsverständnis, Toleranz und gegenseitige Akzeptanz.

5 Der Wertemanagementkreislauf: Ein Modell für die Praxis

Das Herzstück des Unternehmensethos bilden die sichtbar gelebten Werte der Menschen im Unternehmen. Diese beschreiben und bestimmen dessen langfristige soziale Existenzgrundlage und entfalten nur im Einklang mit dem Sinn und der Vision des Unternehmens nachhaltige Wirkung. Sinn und Vision des Unternehmens sind demnach nicht in allgemeinen und dadurch austauschbaren betriebswirtschaftlich funktionalen Zielsetzungen zu suchen, die durch Wertemanagement erreicht werden sollen, sondern berühren bestenfalls das Sinn- und Nachhaltigkeitsempfinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gleichermaßen wie das der Kundinnen und Kunden. Diese Herausforderung ist durch sinnzentriertes Wertemanagement aktiv zu gestalten und sorgt für eine nachhaltige Unternehmensdynamik, die mit dem Wertewandel im Unternehmen und seinem Umfeld dauerhaft Schritt hält. Unter Wertemanagement versteht man in Anlehnung an Erpenbeck/Sauter 2018/2020⁶ und unter Berücksichtigung der bisherigen Ausführungen die dauerhaft institutionalisierte, regelmäßig reflektierte und nachhaltige Nutzbarmachung einer spezifischen Wertekultur zur differenzierenden Verwirklichung der aktuellen Sinngebung einer Organisation. Als System zielgerichteter Maßnahmen identifiziert, reflektiert, verändert und implementiert oder konserviert Wertemanagement gezielt eine spezifische Wertekultur, um die Verwirklichung einer konkreten Unternehmensvision zu begünstigen. Wertemanagement bedient sich in seiner auf Normativität ausgerichteten Funktion insbesondere diskursethischer Verfahren, um der Wertedynamik auf individueller, teambezogener, organisationsbezogener und umweltbezogener Ebene und der individuellen Entscheidungsfreiheit des Menschen dauerhaft gerecht zu werden.

Ein Wertemanagementmodell muss zu diesem Zweck reflexiv und zirkulär aufgebaut sein, um der gesellschaftlichen Wertedynamik gerecht zu werden. Einmal begonnen wird es zur Selbstverständlichkeit, die entsprechenden Fragestellungen im Unternehmen wiederkehrend zu bearbeiten und damit an sich verändernde gesellschaftliche Wertvorstellungen anzuknüpfen, bereits bevor diese sich normativ in Form von Gesetzen mit entsprechender Zeitverzögerung niederschlagen. Ein solches Modell ist der Wertemanagementkreislauf, der aus zwölf Elementen aktiven Handelns und Gestaltens besteht. Der Einstieg in den Kreislauf ist je nach Entwicklungsgrad der Unternehmenskultur und bereits vorhandenen Elementen an jeder Stelle möglich, aber nur sinnvoll mit einem unternehmensinternen Projektteam unter maßgeblicher Beteiligung der

⁶ Siehe dazu Erpenbeck/Sauter (2018) „Wertungen, Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement“, S. 4 ff. und Erpenbeck/Sauter (2020) „Werteerfassung und Wertemanagement“, S. 25 ff.

Führungsebene, das den Kreislauf auch ohne externe Begleitung dauerhaft weiterverfolgen möchte. Im Unternehmen bereits bestehende Bausteine und Aktivitäten können in die praktische Anwendung des Managementmodells jederzeit eingebracht werden, so dass Investitionen in bereits getätigte Vorarbeiten zur Kultur- und Organisationsentwicklung im Unternehmen gesichert bleiben.

5.1 Wertebasis

Zunächst gilt es, die vorhandene Wertebasis im Unternehmen zu identifizieren. Dieser Schritt wird in der Praxis allzu oft einfach übersprungen oder die Werte werden als bereits gegeben betrachtet. Im schlechtesten Fall orientiert sich das Unternehmen aufgrund des Werteverständnisses an wenigen mit Gestaltungsmacht ausgestatteten Topführungskräften und deren teilweise extern durch Marketingberatung oder Unternehmensberatung vorgeschlagenen Werten, die dann einfach als gesetzt und zielführend betrachtet werden. Ein derartiges Vorgehen bildet in der Regel nicht die Realität und damit die im Unternehmen tatsächlich vorhandenen Wertepotenziale ab, sondern führt von Anfang an in eine „Wünsch-Dir-was-Farce“, die, wenn überhaupt, dann nur zufällig mit dem tatsächlichen Werteregime im Unternehmen übereinstimmen kann.



Abbildung 3: Der praxisorientierte Wertemanagementkreislauf nach Bolsinger

Werte im Unternehmen sollen breit von allen Menschen gelebt werden, weshalb eine Anknüpfung an die bereits vorhandenen Werte in der Mitarbeiterschaft unerlässlich ist. Auch mit den ausgefeiltesten Changemanagementmethoden sind Menschen in ihrem eigenen Moralverständnis nicht einfach umzugestalten. Wertvorstellungen können erwachsenen Menschen nicht neu „anerzogen“ werden. Allerdings ist die Aktivierung von bereits vorhandenen Wertvorstellungen möglich, die entwicklungspsychologisch begründet früh durch Erziehung und Sozialisation ihre Grundlegung erfahren haben. Wenn eine von innen heraus spürbare Werteverwirklichung der Menschen angestrebt wird, ist die Anknüpfung an diese vorhandene Moral notwendig. Es ist ein wesentlicher Unterschied, ob Menschen entsprechend dem Kartoffelmodell die gewünschte Blüte in ihrem Arbeitsumfeld lediglich aufgrund von extrinsischen Motivationsfaktoren zu zeigen versuchen (zum Beispiel aufgrund Verzielung durch Personalmanagementinstrumente) oder ob diese Blüte des Verhaltens und Handelns stimmig zum gesamten Strauch passt und von den starken Werteknollen im passenden Boden dauerhaft gespeist und ganzheitlich intrinsisch motiviert entfaltet wird. Aus diesem Grund ist es zwingend erforderlich, das individuelle Moralverständnis der Mitarbeiterschaft ernst zu nehmen und daran ernsthaft und ehrlich anzuknüpfen.

Hier wird deutlich, dass die erforderliche Normativität im sinnzentrierten Wertemanagement nur diskursethisch im entsprechenden Systemumfeld herzustellen ist. Es erfordert Führungsstärke, um sich auf die Moderation eines tatsächlich ergebnisoffenen und transparenten Wertidentifikationsprozesses einzulassen, denn die beiden Extrempole der möglichen Erkenntnisse könnten unterschiedlicher nicht sein: Auf der einen Seite kann das in der relevanten Mitarbeiterschaft vorhandene Werteportfolio perfekt zur eventuell bereits fixierten Unternehmensstrategie passen und würde damit den weiteren Verlauf des Wertemanagementprozesses stark vereinfachen, auf der anderen Seite kann aber auch die Erkenntnis folgen, dass das sichtbar gemachte und in der Mitarbeiterschaft in der Regel fest verankerte Werteregime der bereits fixierten Unternehmensstrategie völlig zuwiderläuft.

In diesem Schritt gilt es demnach, den IST-Zustand der Wertevorstellungen der Mitarbeiterschaft zu erheben und die derzeit **vorhandene Wertebasis** zu **identifizieren**. Mit qualitativen und quantitativen Methoden der empirischen Sozialforschung kann zum Beispiel durch Befragungen, teilnehmender Beobachtung, Dokumentenanalyse, Abbildung von Ritualen usw. das vorhandene Werteregime abgebildet werden. Im Verlauf dieses Prozesses wird aufgedeckt, welche Werte für die Mitarbeiterschaft derzeit besonders relevant sind, welche Wertedefinitionen bereits über ein weitgehend einheitliches Verständnis im Unternehmen verfügen und auch welche Werte aktuell nicht im Unternehmen zu finden sind. Die vollständige Abbildung dieses

vorhandenen Wertesystems ist Ausgangspunkt für die spätere bewusste Kulturschärfung und -veränderung. Besonders wichtig für die Akzeptanz der Ergebnisse ist bei diesem Schritt die Berücksichtigung der Fülle aller eingebrachten Werte der gesamten Mitarbeiterschaft, Werte aus der Unternehmenshistorie und wesentliche Werte weiterer Kernstakeholder. Um einen Abgleich mit dem Werteportfolio vollziehen zu können, ist eine Analyse der Wertvorstellungen der Kunden und eventuell weiterer relevanter Anspruchsgruppen in den wichtigsten Märkten des Unternehmens gleichermaßen notwendig, wie eine definierte Vision und die Beschreibung entsprechender Strategien, um diese in den Märkten zu verwirklichen. Die beiden strategierelevanten Aufgaben, **Ziele des Unternehmens konkret zu definieren** und ebenfalls die relevanten **Stakeholder zu definieren und zu analysieren**, sind Voraussetzungen, um den nächsten Schritt im Wertemanagementkreislauf in Angriff nehmen zu können.

5.2 Wertesystem

Nun geht es darum, **das im Unternehmen identifizierte Wertesystem** zunächst zu **evaluieren**. So werden die nun sichtbar gemachten Werte vollständig auf den Prüfstand gestellt, um Stärken und Schwächen zu erkennen und Ansatzpunkte für sinnvolle Anpassungen und Ergänzungen ausfindig zu machen. In diesem Schritt erfolgt der Abgleich der vorhandenen Werte allgemein mit den strategischen Zielen und der Vision, mit den für die Dienstleistungen und Produkte des Unternehmens relevanten Werten der Kunden und weiterer wichtiger Kernstakeholder sowie mit den als notwendig erachteten Werten für ein möglichst hohes Erfolgspotenzial in den für das Unternehmen relevanten Märkten. Es ist wichtig, dass das Verständnis von Erfolg hier nicht auf betriebswirtschaftliche Größen beschränkt bleibt, sondern ganz maßgeblich von der Vision und der Sinnggebung des Unternehmens bestimmt wird. Die Passung der Werte wird dabei auf seinen jeweils möglichen, unternehmerischen Erfolgsbeitrag evaluiert: Welche Werte sind hilfreich oder gar unverzichtbar? Welche Werte sind für welche Ziele, Märkte, Marken und Anspruchsgruppen wesentlich? Dabei geht es nicht nur um einzelne Werte, sondern um die Gestaltung eines vollständigen und in sich stimmigen Wertesets, das eine Differenzierung des Unternehmens zulässt und gleichzeitig die vorhandenen Wertestärken im Unternehmen nutzt und weiter ausbaut. Die Ableitung eines optimalen Werteportfolios erfolgt dabei mit dem Hilfsmittel einer Wertewesentlichkeitsmatrix zur Vorauswahl und Beurteilung passender Sets.

Das herrschende **Wertesystem** gilt es, zielbezogen sinnvoll zu **adaptieren**. Dies geschieht durch die Fixierung auf eine Auswahl bereits vorhandener, besonders akzeptierter Werte und die Aufnahme zusätzlicher, zielbezogen unerlässlicher Werte. Wenige noch nicht in der Mitar-

beiterschaft ausreichend verankerte Werte können in diesem Stadium in das optimale Werteportfolio mit aufgenommen werden, so dass eine Adaption der vorherrschenden Wertekultur erfolgt. Diese Werte erfordern jedoch unbedingt Argumente zur Anschlussfähigkeit und Nähe zu bereits akzeptierten Werten, um ausreichend Annahme zu erfahren. Mit diesen Einschätzungen wird im Unternehmen gemeinschaftlich die Frage „Wie sollen und wollen wir sein und handeln?“ diskutiert und ein Portfolio für das Unternehmen besonders wichtiger Werte fixiert. Die Diskussion gipfelt in der Festlegung von ca. 3 bis 10 Top-Werten, zu den sich das Unternehmen und dessen Beschäftigte von nun an aktiv bekennt.

5.3 Wertemanagement

Nach erfolgter Fixierung des aktuell für das Unternehmen gültigen Wertesets ist das eigentliche **Wertemanagement** zu **implementieren**, um den gewählten Werten in der gesamten Organisation fruchtbaren Boden und Wachstumspotenzial zu verschaffen. Es gilt nun, die **Werte im Verhalten** der Menschen und der gesamten Organisation als selbstverständliche Richtschnur zu **internalisieren**. Um dies leisten zu können, ist ein weiterer Analyse- und Definitionsschritt erforderlich: Die einzelnen Werte sind mit konkreten Verhaltensankern zu hinterlegen, sodass für jeden der Werte konkrete Verhaltensbeschreibungen vorliegen, die für einzelne Unternehmensbereiche mit ihren jeweiligen Besonderheiten spezifizierbar werden. So liegt zu jedem Wert schlussendlich eine klare und damit auch messbare Beschreibung vor, welches Verhalten einer Verwirklichung des jeweiligen Wertes im Unternehmen entspricht. Diese Beschreibungen werden ebenfalls auf Grundlage einer Diskursethik erhoben, gemeinschaftlich erstellt und geschärft. Ein bewährtes Vorgehen dazu ist die Erstellung ordinal skaliertes behavioral anchored rating scales unter zwingender Beteiligung der wichtigsten externen Stakeholder zusammen mit Mitarbeitern des Unternehmens. Mit diesen Beschreibungen wird das Werteset in einer Grundwerteerklärung erläutert, deren Verabschiedung im Unternehmen feierlich inszeniert werden kann, z.B. mit Unternehmensleitung und Arbeitnehmervertretern. Daraufhin kann die Grundwerteerklärung Bestandteil jeden Arbeitsvertrages werden. Ab diesem Zeitpunkt wird es möglich, die **Werte** mit ihren zugehörigen Verhaltensbeschreibungen **intern und extern** zu **kommunizieren**, denn es wurde ein einheitliches Verständnis des Wertesets mit der Grundwerteerklärung hergestellt. Die Grundwerteerklärung ist mit einem Ablaufdatum bzw. Wiedervorlagedatum zu versehen, das es der Unternehmensführung ermöglicht, diese im Wertemanagementkreislauf erneut auf den Prüfstand zu stellen und ggf. durch Anpassung des Wertesets oder der zugehörigen Verhaltensbeschreibungen nachzusteuern. Die Grundwerteerklärung dient als

Richtschnur zur Erstellung oder Anpassung sämtlicher im Unternehmen erforderlicher Leitlinien und verhaltensprägender Dokumente. Von Führungsleitlinien über Qualitäts- und Umweltstandards bis hin zu Nachhaltigkeitszielen, ist durchgängig die Grundwerteerklärung als begründende Referenz zu verwenden. Die Kommunikation ist nun konsequent darauf auszurichten, dass bei allen Kommunikationsinstrumenten (z.B. Werteveranstaltungen, Prämierungen besonders lobenswerten Verhaltens, Pressemeldungen, CSR-/Nachhaltigkeitsberichte usw.) in passender Form auf mindestens einen der Grundwerte Bezug genommen wird. Damit wird die Wahrnehmbarkeit des Unternehmens in seiner Differenzierung als wertorientierter Akteur gestärkt.

Die Internalisierung der Werte im vorherrschenden Managementsystem muss nun in jedem Unternehmensbereich beginnen. Wichtig hierbei ist, dass das Wertemanagement nicht als aufgesetztes Add-on mit zusätzlichen Einheiten und Verantwortlichkeiten nach einem vorgegebenen Schema realisiert wird, sondern dass die Verfolgung und Einhaltung der Grundwerteerklärung mit bestehenden Managementinstrumenten in allen Unternehmenseinheiten von den dort zuständigen Personen operationalisiert werden. Dazu wird von den jeweiligen Bereichs- und Abteilungsleitungen ein Maßnahmenkatalog erarbeitet, wie die vorherrschende Werteorientierung in jedem Bereich abgebildet werden soll. Besteht eine Balanced Scorecard, sind Wertedimensionen zu integrieren. Existiert ein Leitfaden für Mitarbeitergespräche, ist dieser mit Wertedimensionen einschließlich Relevanz für Leistungsprämien zu erweitern. Liegen Vertriebsschulungen vor, sind diese anhand der Wertedimensionen neu aufzubauen. Abstimmungskreise müssen sich dokumentiert mit Wertefragen beschäftigen. Dies sind nur einige Beispiele, wie eine Implementierung erfolgen kann. Die Umsetzung und Steuerung dieses tiefgreifenden Wandels im Managementalltag auf allen Ebenen sind von der Unternehmensleitung dauerhaft zu überwachen und zu reflektieren. Das Wertemanagementsystem kann dadurch, ähnlich wie die Grundwerteerklärung, ein einzigartiges Instrument des Unternehmens werden. Es ist nicht als Fremdkörper oder weitere betriebswirtschaftliche Standardfunktion zu verstehen und aufgrund seiner untrennbaren Verbindung von wertorientiert handelnden Personen mit der unternehmensindividuellen Organisationsstruktur schwer für Wettbewerber zu kopieren.

Wenn aus Sicht der Unternehmensführung die spezifische Werteorientierung im **Managementsystem** vollumfänglich verankert ist, kann es hilfreich sein, diesen Teil des Managementsystems **auf dauerhafte und ganzheitliche Werteverankerung hin** extern prüfen zu lassen und es damit einmalig zu **zertifizieren**. Die Zertifizierung fungiert als optionaler Transparenzbau- stein des ganzheitlichen Managementansatzes und zur Einholung eines Urteils Unbeteiligter über die Vollständigkeit der Implementierung. Die Zertifizierung kann in keinem Fall die

Glaubwürdigkeitszuschreibung der Kernstakeholder ersetzen oder gar als Marketingmethode verstanden diese Glaubwürdigkeitszuschreibung erzeugen. Deshalb ist eine Zertifizierung nicht immer zwingend erforderlich oder sinnvoll. Eine Zertifizierung muss vor diesem Hintergrund auf jeden Fall die belegbare Erlebbarkeit der Wertorientierung bei Kunden berücksichtigen und einen Abgleich mit den unternehmensinternen Anstrengungen und der konsequenten Umsetzung in allen für den jeweiligen Unternehmenszweck relevanten Verantwortungsbereichen vornehmen. Das funktioniert nur, wenn das zu zertifizierende Managementsystem bereits über einen längeren Zeitraum im Einsatz ist, da eine Momentaufnahme direkt nach den oben beschriebenen Veränderungen kaum Aussagekraft haben kann. Eine derartige Zertifizierung erfordert deshalb zusätzlich zum professionalisierten Verständnis von Werten und deren Management auch zwingend tiefgehende Erfahrung mit der jeweiligen Branche und den relevanten Märkten. Mit standardisierten Checklisten, die im Beratungsmarkt für Wertemanagementsystemzertifizierungen immer noch verwendet werden, ist das nicht zu leisten. Insbesondere kann eine Zertifizierung sich nicht auf die normative Gültigkeit des Wertesets beziehen oder eine Glaubwürdigkeitszuschreibung für einzelne Werte auf Basis derartiger Checklisten liefern.

5.4 Wertekultur

Um das **Wertesystem** zu **kultivieren**, ist eine konsequente und alltägliche Umsetzung in allen Prozessen, Bereichen, Dienstleistungen, Produkten und damit im vollumfänglichen Handeln des Unternehmens erforderlich. In diesem Stadium des Wertemanagementkreislaufs gilt es, das Unternehmen vollständig mit den fixierten Werten unter Zuhilfenahme der nun vorhandenen Instrumente zu durchdringen sowie alle Prozesse auf den Wertepfand zu stellen und gegebenenfalls zu verändern. Es steht folgende Frage im Vordergrund: „Wie entwickeln wir wertebezogene Konsequenz und Nachhaltigkeit in allen Aspekten, um dauerhaft unsere Sinnggebung in ihrer Einzigartigkeit sicherzustellen?“ Dieser Schritt beinhaltet auch die wertebezogene Reflexion und Überprüfung aller vom Unternehmen erzeugten Produkte und Dienstleistungen auf konsequente Wertepassung. In der Regel wird in diesem Schritt an einigen Stellen offenbar, dass die operationalisierten Wertevorstellungen noch nicht in allen Prozessen vollständig gelebt werden und demnach die entsprechenden **Prozesse, Produkte und Dienstleistungen zu kalibrieren** sind.

Die verwendete Analyseverfahren zur Anpassung von Produkten und Dienstleistungen muss einfach und transparent sein, um auch hier erneut diskursethisch die Kraft der gesamten Mitarbeiterschaft unabhängig vom Ausbildungsfach und -grad nutzbar zu machen. Bewährt hat sich

dafür der Einsatz einer Wertematrix: Prozessschritte oder Dienstleistungsschritte und Produk- taspekte werden in den Spalten kleinteilig sichtbar gemacht, während in den Zeilen die einzel- nen, zu betrachtenden Werte aufgeführt werden. Sodann gilt es, in jeder Spalte den Erfüllungs- grad des jeweiligen Wertes aus Mitarbeiter- und Kundensicht zu beurteilen und daraus Anpas- sungen abzuleiten, damit jeder Prozess- oder Dienstleistungsschritt und Produk- taspekt sämtli- chen Werten glaubwürdig gerecht wird.

Die konsequente Anwendung von starken Werten fördert die sichtbare Differenzierung durch das tatsächliche Handeln. In diesem Stadium des Wertemanagementkreislaufs führt das ge- schärfte Unternehmensethos oft zu den für die Kunden wichtigsten und spürbarsten Verbesse- rungen, bis hin zu einem vollständigen Paradigmenwechsel. Spätestens an dieser Stelle sind je nach Werteset erste Diskussionen über die Verwirklichung von Nachhaltigkeitsaspekten z.B. in Form der Agenda 2030 und ihrer Nachhaltigkeitsziele durch das unternehmerische Handeln wahrscheinlich und erfahren damit eine belastbare Begründung aus dem Unternehmensethos selbst heraus, im Unterschied zu bloßer, nicht wertefundierter Beschäftigung aufgrund externer Berichtsvorschriften.

Dieses Ideal der Selbstprüfung und Reflexion ist auch für die Passung des Wertesystems zu eventuell gewandelten Vorstellungen in der Kundschaft und weiteren Stakeholdern relevant. Reflexion im Unternehmen ist nun zur Dauereinrichtung zu machen, indem Dialoge mit ent- sprechenden Anspruchsgruppen regelmäßig durchgeführt werden. Das reicht von der Diskus- sion interner und externer Berichterstattung, Veranstaltung von Multistakeholderforen, Mitar- beit in politischen Branchennetzwerken, Einsetzung eines Kunden- oder Wertebeirats und wei- terer Instrumente, um sicherzustellen, dass zukunftsrelevante Themen vor dem Wertehinter- grund der Stakeholder identifiziert, diskutiert und reflektiert werden. **Werte und Wertemana- gementssystem** sind aufgrund dieser Erkenntnisse **institutionalisiert** regelmäßig zu **reflektie- ren**. Nur dadurch kann erkannt werden, zu welchem Zeitpunkt der Wertemanagementprozess eine Aktualisierung relevanter Kunden- und Mitarbeiterwerte erfordert und welche Prozess- schritte damit erneut in welchem Umfang zu durchlaufen sind, um der Dynamik gesellschaftli- chen Wertewandels Rechnung zu tragen.

6 Wertemanagement als Kernkompetenzfeld nachhaltiger Unternehmensführung

Zeitgemäßes Wertemanagement, das Basis jeder Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung und ebenfalls jeden glaubwürdigen Nachhaltigkeitsmanagements darstellt, berücksichtigt ganzheitlich sichtbare und vordergründig unsichtbare Faktoren aus Menschen und Organisation. Eingebettet in das Grundverständnis von Sinnfragen aller handelnden Akteure, bleibt es eine wertebezogene Daueraufgabe, im Unternehmen diskursethisch und reflexiv das optimal verbindende und strategieunterstützende einzigartige Werteportfolio zu managen und weiterzuentwickeln.

Sinnzentriertes Wertemanagement erfordert Zeit und entfaltet seine Wirkung nur von innen heraus. Das einmalige Durchlaufen des aufgezeigten Wertemanagementkreislaufs benötigt zwischen 3 und 7 Jahren. Es erfordert primär Menschen innerhalb des jeweiligen Unternehmens, die diese Management- und Führungsaufgabe gezielt übernehmen und dauerhaft fortführen. Diese Leistung kann nicht extern eingekauft werden, da sie als eine der wichtigsten Kernkompetenzen die Grundfesten des Unternehmens bzw. der entsprechenden Organisation berührt, formt und immer wieder neu reflektieren muss. Unternehmen, die sich auf ein derart selbstentwickeltes Werteverständnis beziehen können, verfügen über eine einzigartige Glaubwürdigkeit und haben beste Voraussetzungen eine Kultur der Nachhaltigkeit gemäß den gesellschaftspolitischen Wertvorstellungen dauerhaft erfolgreich in am Markt akzeptiertes Handeln umzusetzen.

Verwendete Quellen

- Bolsinger (2014): Bolsinger, Harald „Europaweit erste Fairnesszertifizierung im Ratenkreditmarkt: Lässt sich Unmögliches ermöglichen?“, CSR News vom 23. Mai 2014, Onlinebereich.
- Bolsinger (2017a): Bolsinger, Harald „Spiritualität in Unternehmen: Ganzheitliches Wertemanagement zu Ende gedacht“, CSR Magazin 3/2017, S. 40 ff.
- Bolsinger (2017b): Bolsinger, Harald „Mit den Sustainable Development Goals in mittelständischen Unternehmen Sinn gestalten: Nachhaltige Unternehmensführung pragmatisch“, in: Der Betriebswirt 4/2017, S. 10 ff.
- Bolsinger (2018): Bolsinger, Harald „Mittelständler: Ab auf die Straße der Nachhaltigkeit! – Die SDGs in acht Etappen pragmatisch implementieren.“, in: Forum Nachhaltig Wirtschaften 02/2018, Onlinebereich.
- Bolsinger (2019): Bolsinger, Harald „Unternehmensethos und christliche Spiritualität: Management mit christlich begründeten Werten bereichern.“ in: Warode, M./Bolsinger, H./Büssing, A. (Hrsg.) „Spiritualität in der Managementpraxis“, Herder, Freiburg 2019, S. 130 ff.
- Bolsinger (2020): Bolsinger, Harald „Mit dem Fakultätsschiff auf hoher See: Wie mit werteorientiertem Fakultätsmanagement die Zukunft verantwortlich gestaltet wird!“ in: Genders, S. (Hrsg.) „CSR und Institutionen: Etablierung unternehmerischer Verantwortung in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft“, Berlin/Heidelberg 2020, S. 353 – 362
- Bolsinger (2021): Bolsinger, Harald „Werteimplementierung in selbstverwalteten Organisationen: Die Werteentwicklung der Fakultät Wirtschaftswissenschaften“, THWS Würzburg 2021
- Erpenbeck/Sauter (2018): Erpenbeck, John/Sauter, Werner „Wertungen, Werte – Das Fieldbook für ein erfolgreiches Wertemanagement“, Berlin, Heidelberg 2018, S. 4 ff.
- Erpenbeck/Sauter (2020): Erpenbeck, John/Sauter, Werner „Werteerfassung und Wertemanagement“, Berlin, Heidelberg 2020, S. 25 ff.
- Schedler (2013): Schedler, Kuno; Rüegg-Stürm, Johannes: „Multirationales Management - Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation“, Haupt Verlag, Bern, 2013
- Sire (2015): Sire, James W.: “Naming the Elephant: Worldview as a Concept”, IVP Academic, Downers Grove 2015

- Wieland (2002): Wieland, Josef "WerteManagement und Corporate Governance", KIeM – Working Paper Nr. 03/2002, Konstanz 2002, S. 6
- ZfW (2002): ZfW "Integer handeln – Das WerteManagementSystemZfW für nachhaltige Unternehmensführung" Akquiseflyer, Weingarten 2002, S. 6

Prof. Dr. rer. pol. Harald J. Bolsinger, beschäftigt sich mit nachhaltiger Unternehmensführung und Wertemanagement sowie wirtschafts- und unternehmensethischen Grundfragen. Der Wirtschaftsethiker sammelte umfangreiche Praxiserfahrung in Firmenkundenbetreuung und Ver-



trieb im genossenschaftlichen Bankensektor sowie als Wirtschaftsförderer für die Stadt Nürnberg und in selbständiger Unternehmensberatung. Er ist in zahlreichen Initiativen zur Förderung von nachhaltiger Unternehmensführung, Unternehmensverantwortung und von christlichen Werten im Geschäftsleben aktiv. Bolsinger lehrte an verschiedenen Hochschulen und leitete als Prodekan und Dekan die Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der THWS Würzburg-Schweinfurt, deren Wertekultur er in dieser Zeit maßgeblich mitgestaltet hat.