

## Elisabeth Sundrum - eCultureTeam, München Wertemanagement

Die deutschsprachige Diskussion zur Unternehmensethik ist mit dem Wertemanagement von theoretischen Begründungsfragen zu praktischen Implementierungsfragen geschritten. Zur Überprüfung der Implementierung von ethischem Management wurde eine Ethikzertifizierung nach dem Standard SA8000<sup>1</sup> ins Leben gerufen.



Abbildung 1: Kernbereiche nachhaltigen Wertemanagements.  
Quelle: 4 Managers.de

## Werte

Die Relevanz von Werten verdeutlicht die von ihnen ausgehende prägende, normative Kraft und ihre integrative, Gemeinschaft stiftende Wirkung.<sup>22</sup> Werte, so kann man sagen, bilden das Fundament von Kooperation, Vertrauen und Verständigung.

Aus dem Zusammenwirken von Werten entsteht ein Wertesystem, dass sich in gesellschaftsbezogenen Wertvorstellungen und persönliche Lebenswerte aufschlüsseln lässt.<sup>10</sup> Auf der Individualebene wirken persönliche intrinsische Werte handlungsleitend, insofern ihnen eine Vorstellung darüber vorausgeht, was gut oder gerecht ist (Urteil). Solche moralischen Wahlwerte (Wahlakt)<sup>22</sup> reflektieren eine tugendethische<sup>67</sup> Haltung (Entscheidung/Präferenzbildung) und werden um ihrer selbst willen internalisiert. Handlungen zeigen dann auf, wie persönliche Tugenden zur Geltung gebracht werden.

<sup>1</sup> Social Accountability Standard 8000, ist das erste international audittierbare Sozialverträglichkeitssystem, das auf Konventionen der ILO (International Labour Organization), der Menschenrechtsdeklaration und der UN-Konvention über die Rechte von Kindern beruht, aus: Bickle, Karl-Hermann (2000), in Forum Eine Welt, <http://einewelt.spd.de/aktuell/20001106/blickle.html>, Abruf: 20.11.02.

<sup>22</sup> Sundrum, Elisabeth (2002), eCultureTeam (EU-Lizenznehmer Values Technology™), Dynamisierung Ihres Wissenskapitals durch eine wertebasierte Kommunikations- und Kooperationskultur, Präsentationsdokumentation, S.7.

<sup>10</sup>Vgl. König 2000 S. 171. (U-MA)

<sup>22</sup> Prof. Dr. Fischer anlässlich des EMAE-Kolloquiums vom 14. November 2002.

<sup>67</sup> Auf tugendethische Aspekte wird nicht näher eingegangen, da es nicht das Ziel dieser Arbeit ist, tugendethische Imperative zur Geltung zu bringen.

Im Unterschied zu Normen, die ihre Adressaten zu einem Verhalten verpflichten sind die Werte eines Kollektivs „als intersubjektiv geteilte Präferenzen zu verstehen“<sup>82</sup>. In Unternehmen wirken gemeinsame Werte (Unternehmenskultur) Identität stiftend (konstitutiv), verbindend, stabilisierend, präventiv bzw. handlungsbeschränkend und handlungsorientierend (normativ).

Professor Dr. Josef Wieland unterscheidet folgende Korporationswerte

- Moralische Werte (z.B. Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue, Verantwortung),
- Kooperationswerte (z.B. Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Offenheit),
- Leistungswerte (z.B. Nutzen, Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Kreativität, Innovationsorientierung, Qualität) und
- Kommunikationswerte (z.B. Achtung, Zugehörigkeit, Offenheit, Transparenz, Verständigung)<sup>40</sup>

Moralische Werte, die Gegenstand der nachfolgenden Betrachtungen sind, können wahlweise auf den Ebenen Individuum, Kollektiv und Organisation verortet werden. Wieland sieht vor, moralische „Werte (Integrität, Ehrlichkeit) in einem Wertemanagement zu integrieren und ihnen somit in der distinkten Unternehmenskultur mittels Institutionalisierung einen hohen Stellenwert zuzuordnen“.<sup>24</sup>

Dieses Vorgehen ist jedoch insofern problematisch, als dass es die individuellen Akteure sind, die Werte zur Geltung bringen, indem sie Wertbegriffe durch ihr Verhalten mit Inhalten füllen.

Beim individuellen Akteur sind schon gewisse grundlegende Wertevorstellungen vorhanden, bevor er einem Unternehmen beitrifft. Die dabei bei ihm vorliegende Wertehierarchie

unterschiedet sich im Allgemeinen von den Normen und Werten eines Unternehmens.<sup>50</sup>

Um nun diesen Unterschied der Wertestrukturen so gering wie möglich zu halten, ist eine Anpassung sowohl von Unternehmensseite als auch von Mitarbeiterseite notwendig.<sup>60</sup>

## Das Prinzip des Wertemanagement

Wertemanagementkonzepte sind visionäre Produkte. Als Akt der Selbstverpflichtung gibt ein Unternehmen durch die Implementierung von Wertennormen in das Unternehmensleitbild seinem Willen zur Einhaltung ethischer Verhaltensgrundsätze Ausdruck. Der daraus entstehende Gemeinnutzen ist die unternehmerseitig erhöhte Bereitschaft zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung.

---

<sup>82</sup> Habermas Jürgen (1992): Faktizität und Geltung, S.311, zitiert nach: Horster, Detlef (1996): Pädagogik und Ethik, S.286

<sup>40</sup> Wieland, Josef (2001), Script Reader Wirtschaftsethik, WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>, o.S.

<sup>24</sup> Josef Wieland, Michael Fürst (2002), Konstanz Institut für Wertemanagement – Working Paper Nr.01, Wertemanagement - Der Faktor Moral im Risikomanagement, S. 21

<sup>50</sup> 113 vgl. Bullinger 1996, S. 69. (U-MA, S. 47)

<sup>60</sup> 113 vgl. Bullinger 1996, S. 69. (U-MA, S. 47)

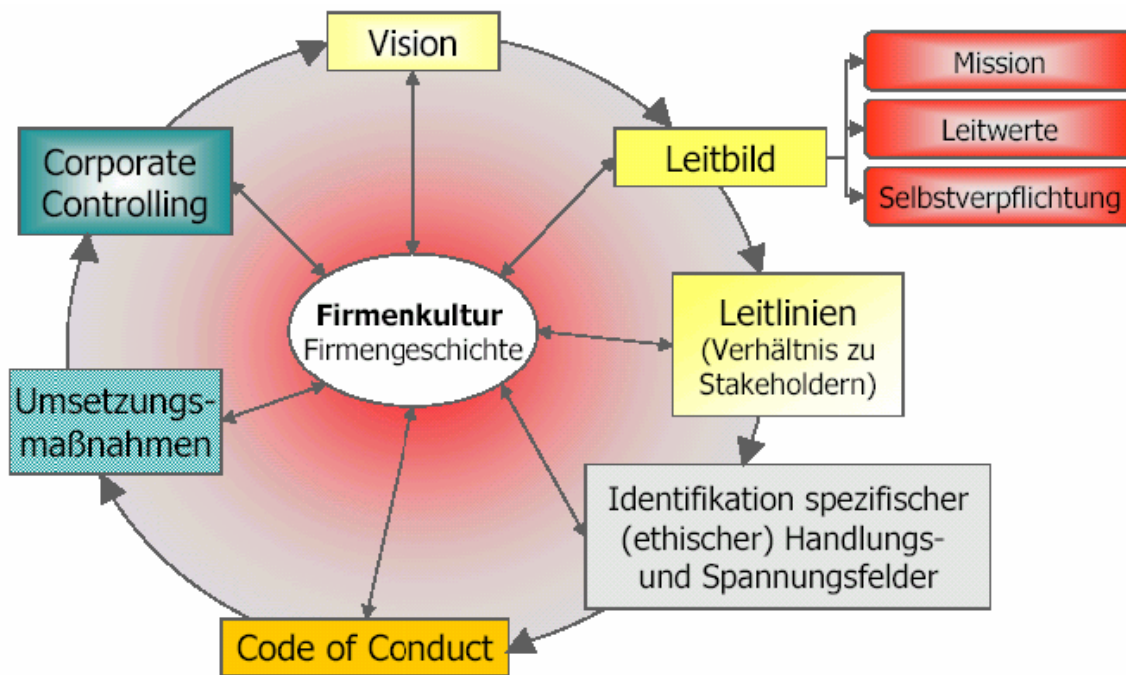


Abbildung 2: Prinzip des Wertemangements

## Wertemanagementkonzeptionen

Professionellen Wertemanagementsystemen können grundsätzlich Praktikabilität und Vorzüglichkeit attestiert werden, insofern sie, unabhängig ihrer methodischen Ausgestaltung, alleine durch die Erfüllung positiver (Förderung) und negativer Pflichten (Unterlassung) zur Konservierung von bedrohten Wertekulturen beitragen.

Erst im Lichte der aus kritischen Beobachterkreisen angestellten Kontinuitätsüberlegungen, denen Urteile über die Glaubwürdigkeit von Unternehmensaussagen (Value Statement) folgen, gewinnen die Faktoren, die die nachhaltige Wirksamkeit und Handlungskonsistenz langfristig sicherstellen an Bedeutung.

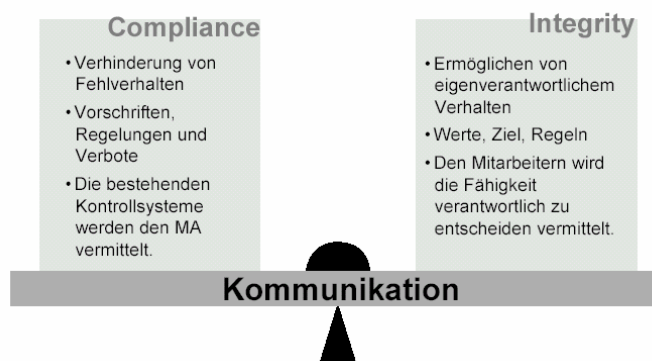


Abbildung 3: Die beiden Dimensionen praktischer Unternehmensethik  
Quelle: Unternehmensberatung Crealistic AG (ethische Entscheidungen)

Nachfolgend werden exemplarisch zwei Wertemanagementansätze zu Vergleichszwecken vorgestellt. Die Präsentation der beiden Modelle, deren wesentlichste Merkmale schematisch dargestellt wurden (Abb. X), beschränkt sich dabei auf die Untersuchung der jeweiligen Vorgehensweise bei der Werteevaluation und Werteimplementierung sowie den Stellenwert der Moral im Allgemeinen.<sup>50</sup>

## WertemanagementSystem von Prof. Dr. Josef Wieland

Das anreizbasierte WertemanagementSystem (WMS ZfW), das auf dem theoretischen Fundament einer Governanceethik<sup>12</sup> abstellt, folgt den beiden Perspektiven Compliance- & Werteorientierung. Compliance dient der Sicherstellung konformen Verhaltens und der formalen Implementierung und Durchsetzung der firmeneigenen Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze. Werte bestimmen die Identität der Organisation und den Geist des Handelns, vor allem in formal nicht geregelten Bereichen und Grauzonen.<sup>3</sup>

Moralische Werte sind für Prof. Wieland „ein effizienter Allokationsmechanismus, aber nur solange, wie sie in die Funktionserfordernisse der Wirtschaft eingebunden sind und zugleich nicht ohne Rest in Ökonomie aufgehen“.<sup>48</sup> Moral stellt für ihn nur eine von vielen in der Umwelt des Unternehmens vorhandenen Entscheidungslogiken dar, „die ihre Lösungskompetenz in lokalen Entscheidungssituationen jedoch immer nur in Kombination mit den anderen Logiken entfalten kann“. „In ökonomischen Transaktionen ist sie jedoch nie gegen beziehungsweise ohne die ökonomische Logik (als Leitcodierung der Wirtschaft) und deren Rationalität zu denken.“<sup>14</sup> Die Gültigkeit moralischer Zurechnung entscheidet sich in dieser Auslegung aufgrund der lokalen Kontexte.

Reflexion wird bei dieser Konzeption als Methode zur strategischen Neuausrichtung verstanden. Sie findet, gleich wie die Werteverortung, auf Unternehmensleitungsebene statt und hat ihren Gegenstandsbereich in der gegenwärtigen Organisationsidentität sowie der gewünschten Organisationsentwicklung.<sup>5</sup>

Für die Befähigung und Sicherstellung autonomer Entscheidungskompetenz von Mitarbeitern in ethischen Konfliktsituationen, existieren keine expliziten Leitlinien und Verfahren im WMSZfW.<sup>8</sup> Solche Konfliktfälle sind der Geschäftsleitung zu melden, die dann dazu aufgefordert ist ihre Vorbildfunktion zu erfüllen und eine (begründete) Entscheidung herbeizuführen. Angesichts der beschränkten Verfügbarkeit von geschäftsführenden Unternehmensmitgliedern wirft dieser Lösungsvorschlag jedoch einige praktische Fragen auf.

---

<sup>50</sup> Eine detaillierte Betrachtung und Explikation der Modelle würde den Umfang dieser Diplomarbeit sprengen.

<sup>12</sup> Gegenstandsbereich der Governanceethik ist die Analyse der Funktionen und Wirkungen von Moralregimes innerhalb der Führung, Steuerung und Kontrolle von wirtschaftlichen Transaktionen.

Wieland, Josef (2001), Eine Theorie der Governanceethik, Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, H.2, 2001, S. 15.

<sup>3</sup> Wieland, Josef (2002): Script Reader Wirtschaftsethik, WertemanagementSystem<sup>ZfW</sup>, S. 3.

<sup>48</sup> Wieland, Josef (1993): Die Ethik der Wirtschaft als Problem lokaler und konstitutioneller Gerechtigkeit, S. 17, zitiert nach: Stübinger, Ewald (1996), Wirtschaftsethik und Unternehmensethik I, Script Reader Wirtschaftsethik Bereichsethiken I, S. 157

<sup>14</sup> Josef Wieland, Michael Fürst, Konstanz Institut für Wertemanagement – Working Paper Nr.01/2002, Wertemanagement - Der Faktor Moral im Risikomanagement, S. 11

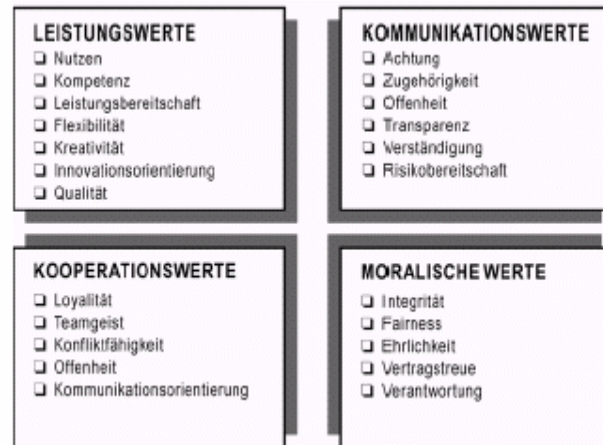
<sup>5</sup> Wieland, Josef (2002): Script Reader Wirtschaftsethik, WertemanagementSystem<sup>ZfW</sup>, S. 5.

<sup>8</sup> Wieland, Josef (2002): Script Reader Wirtschaftsethik, WertemanagementSystem<sup>ZfW</sup>, S. 6.

Verhaltenskonsistenz soll durch die Ermittlung bestehender Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze und Integration in das WMSZfW erzielt werden.<sup>10</sup>

Abbildung 4: Werteviereck

Quelle: Konstanz Institut für WerteManagement, Konstanz



Diese Form der Instrumentierung anwendungsbezogener Ethiken in das Unternehmensleitbild sieht kein eigentliche Werteevaluation und Wertebestimmung durch die Entscheidungsträger vor. Stattdessen werden vorselektionierte Werte, die in einem Werteset (Werteviereck) zusammengefasst sind, zum integralen Bestandteil der Unternehmensrichtlinien. Nicht nur die allgemeine Werteorientierung sondern auch die Identität eines kollektiven Akteurs lässt sich aus dem Werteset ableiten.<sup>15</sup> Offen bleibt, welches die Evaluationsgrundlage dieses Wertesets ist. Gleichfalls bleibt unklar, welches die Bezugsgrößen dieser Werte sind und nach welchen Grundsätzen die Kriterien bestimmt wurden, die zu ihrer Selektion geführt haben.

### Hall-Tonna-Inventory von Dr. Brian Hall und Dr. Benjamin Tonna

Das Hall-Tonna-Inventory, folgt den beiden Perspektiven Werteorientierung & Integrity. Integrity dient der Sicherstellung eines dialogisch ermittelten Wertekonsenses und einer umfassenden, freiwilligen Identifikation mit firmeneigenen Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze. Gemeinsame Werte bestimmen die Identität der Organisation und den Geist des Handelns.

Moralische Werte sind für Dr. Hall und Dr. Tonna ein identitätsstiftendes Medium zur wertegeliteten Herausbildung einer Organisation, die in die Funktionserfordernisse der Wirtschaft eingebunden ist, ohne restlos in Ethik aufzugehen. Moral stellt in dieser Interpretation eine zentrale Entscheidungslogik in Kombination mit anderen, gleich gewichteten Logiken, dar. Die Gültigkeit moralischer Zurechnung richtet sich nach der gemeinsamen Werteorientierung und den gemeinsam festgelegten Verhaltensstandards.

Reflexion wird bei dieser Konzeption als Methode zur Werteevaluation und moralischen Entscheidungsfindung verstanden. Sie findet, gleich wie die Werteverortung, auf allen Hierarchiestufen statt und hat ihren Gegenstandsbereich in der gegenwärtige Organisationsidentität sowie der gewünschten Organisationsentwicklung.

<sup>10</sup> Wieland, Josef (2002): Script Reader Wirtschaftsethik, WerteManagementSystemZfW, S. 2/3.

<sup>15</sup> Wieland, Josef (2002), Script Reader Wirtschaftsethik, o.S.

Für die Befähigung und Sicherstellung autonomer Entscheidungskompetenz von Mitarbeitern in ethischen Konfliktsituationen, existieren keine (?) expliziten Leitlinien und Verfahren im xxx.<sup>8</sup> (...)

Verhaltenskonsistenz soll aufgrund gemeinsam evaluierter Werte sowie gemeinsam festgelegten Verhaltens- und Verfahrensgrundsätzen sichergestellt werden.

Diese Form der Integration anwendungsbezogener Ethiken in das Unternehmensleitbild sieht eine Werteevaluation und Wertebestimmung durch alle individuellen Akteure vor. 125 vorselektionierte Werte (Value Tools™, s. Anhang), die von einem interdisziplinären Fachteam entwickelt wurden, stehen als Vorschlag zur Werteevaluation. Das gemeinsam festgelegte Werteset wird zum integralen Bestandteil der Unternehmensrichtlinien.

Beim Hall-Tonna-Values Management Inventory® begreift man den individuellen und kollektiven Akteur als zwei soziale Systeme, die eine Werteharmonisierung vornehmen. Man geht weiter davon aus, dass sowohl das Unternehmen als auch der individuelle Akteur eine spezifische, in der Praxis wirksame Werteorientierung haben, welche die individuelle Arbeitshaltung prägen. Durch einen gemeinsamen Wertekodex entsteht gemeinsame Ausrichtung bei Entscheidungen und Handeln.

Das Values Management Inventory® ermöglicht die Werteanalyse und -entwicklung auf allen hierarchischen Stufen:

Werte Individueller Akteur Ψ Werte Team/Gruppe Ψ Werte Organisation

Die Klärung der vorhandenen Werteorientierungen in einem Unternehmen und der Führungsmannschaft ist deshalb beim Hall-Tonna-Ansatz Ausgangspunkt und notwendige Voraussetzung für die Entwicklung von Werten. Wertorientierungen sollen bewußt gemacht werden, um sie bestätigen oder korrigiert zu können.

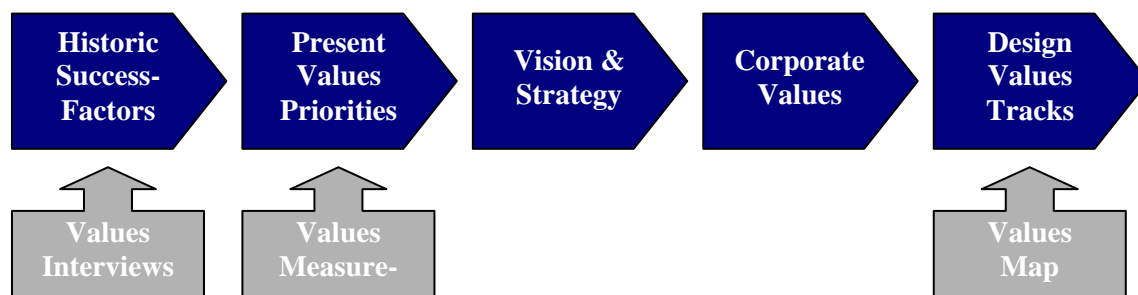


Abbildung 5: Prozess der Werteanalyse und Werteentwicklung  
Quelle: eCultureTeam, ValuesTechnology™

Die Darstellung individueller und kollektiver Werteprofile erfolgt mittels Mitarbeiterbefragung, mit dem Ziel, eine wirklichkeitskonstruktive Perspektive der Unternehmensrealität und -identität aufzuzeigen.

Somit ist eine Diagnose der mental-kulturellen Identität des Unternehmens auf den Verhaltensebenen: Identität, Glaubenssätze, Fähigkeiten, Verhalten und Umfeld in Kombination von Sach- und Verhaltenslogik möglich und veränderbar.

<sup>8</sup> Wieland, Josef (2002): Script Reader Wirtschaftsethik, WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>, S. 6.

## Konzeptionelle Parallelen

Hintergrund beider Konzepts ist die fundamentale Überzeugung, dass Werte den Wert einer Organisation bestimmen. Aus dem Werteset lassen sich die Werteorientierung sowie die Identität eines kollektiven Akteurs ableiten.

Die Implementierung, Umsetzung und öffentliche Kommunikation ist Sache der Firmenleitung, die durch Engagement auf allen Ebenen, ihre Vorbildfunktion wahrnimmt.

Zur Sicherung der nachhaltigen Wirksamkeit sowie ethischen Sensibilisierung und Aneignung von Entscheidungskompetenzen in moralischen Konfliktsituationen sehen beide Modelle Schulungen und Trainingsmaßnahmen vor.

