

## Werte und Wertemanagement. Schlüssel zur integren Organisation

Textquelle: Dr. Anette Kleinfeld und Roland Bickmann (Markt und Mittelstand)

Der moderne Manager, so scheint es, ist ein Zahlenmensch: Wichtig ist das Ergebnis, das als monetärer Wert unter dem Strich steht. Solange diese Zahl schwarz und mit einem dicken Plus versehen ist, ist alles in bester Ordnung. Diese Form der Autosuggestion ließ sich auch lange Zeit auf die Stakeholder der Unternehmen übertragen, ob Mitarbeiter, Kunde, Geschäftspartner oder erst Recht Aktionär: Hauptsache das Ergebnis stimmt. Die Nachdenklichkeit setzte nach den zahlreichen Skandalen der jüngeren Vergangenheit ein: Die Namen Comroad, Gigabell und Informatel stehen für Wirtschaftskriminalität, ethisches Fehlverhalten, eine Vernichtung von materiellen Werten und im Ergebnis für Organisationen, die völlig außer Kontrolle geraten sind. Diese Negativerfahrungen haben dazu geführt, dass immer mehr Menschen auch danach fragen, an welchen immateriellen Werten sich Unternehmen bei ihrer Tätigkeit orientieren. Das zum Teil krasse Fehlverhalten machte deutlich: Unternehmen sind kein wertfreier Raum. Das Management von materiellen UND ideellen Werten ist eine zentrale Managementherausforderung für die Unternehmensführung. Dabei sollte die Diskussion nicht auf die Prävention von Fehlverhalten verengt werden. Wertebasiertes Management und Personalführung sind Gestaltungselemente im Unternehmen, die wesentlich zum wirtschaftlichen Erfolg beitragen.

### 2.1 Der Hintergrund: Wirtschaftsethik im Wandel

Als Mitte der 80er Jahre die sog. Business-Ethics-Bewegung – mit der üblichen zeitlichen Verzögerung von fünf Jahren – aus den USA nach Europa überzuschwappen begann, wurden ihre Protagonisten in der Regel mitleidig belächelt oder auf Karl Kraus verwiesen, der den Wunsch eines jungen Mannes, Wirtschaftsethik zu studieren, mit den Worten kommentiert haben soll: „Dann müssen Sie sich zuerst entscheiden, ob Sie Wirtschaft oder Ethik studieren wollen.“ Ethik und Wirtschaft – ein unvereinbarer Widerspruch, so lautete die einhellige Meinung.

Diese Einschätzung beruht auf mangelnder Sachkenntnis: auf einer Verwechslung nämlich der deskriptiven Ebene, also der real existierenden Verhältnisse, mit dem, was sein sollte, d.h. mit der normativen Perspektive. Mit eben diesen normativen Fragen, was moralisch gerechtfertigt und richtig ist, was lebenspraktisch vernünftig, sinnvoll und wünschenswert wäre, aber auch damit, wie die begründeten Antworten darauf im konkreten Einzelfall umzusetzen sind, beschäftigt sich Ethik. Wirtschafts- und Unternehmensethik, so lässt sich als erste Definition festhalten, ist auf die entsprechenden Fragen in einem spezifisch ökonomischen Handlungskontext fokussiert.

Aus einer Analyse dieser wirtschaftlichen Realität stammt letztlich auch die Einsicht in die Notwendigkeit, besagte normativ-ethische Dimension in die Ökonomie respektive in die – gemäß des positivistischen Wissenschaftsideals der Neoklassik – lange Zeit als wertfrei propagierten Wirtschaftswissenschaften zu (re)integrieren: Die Umwelt- und Energiedebatte während der 80er Jahre, Finanzskandale, Bestechungs- und Betrugsaffären usw. sind hüten wie drüben die negativen Impulsgeber der Business-Ethics-Bewegung gewesen. Inzwischen bestätigen auch zahlreiche positive Beispiele die Relevanz dieser Bemühungen.

Darüber hinaus lassen gerade die aktuellen wirtschaftlichen Entwicklungen evident werden, dass die Suche nach ethischen Wertorientierungen in der Wirtschaft weder ein Modethema noch eine „Schönwetterveranstaltung“ ist, sondern eine der wesentlichen Voraussetzungen, um die Grundlagen unternehmerischer Freiheit und Wettbewerbsfähigkeit unter postindustriellen, globalen Bedingungen zu sichern. Dafür lassen sich zunächst drei Gründe nennen:

1. Die wachsende Bedeutung des Menschen als „ganzer Persönlichkeit“ für eine gelingende Bewältigung der aktuellen Veränderungsprozesse und für einen nachhaltigen unternehmerischen Erfolg;
2. Ein Mangel an allgemeinverbindlichen bzw. global gültigen (ethischen) Wertorientierungen auf nationaler (gesellschaftlicher Wertewandel) wie internationaler Ebene als Basis gesunder Unternehmenskulturen und eines erfolgreichen interkulturellen Management;
3. Die Kompensation einer wirtschafts- und sozialpolitischen Rahmenordnung im Weltmaßstab durch Akte freiwilliger Selbstverpflichtung, um extern auferlegte Regulierungen zu vermeiden und damit unternehmerische Freiheit sicherzustellen.

Als Reaktion auf die neuen Herausforderungen aus der Praxis befindet sich heute auch die wirtschafts- und unternehmensethische Debatte im „Wandel“: Sie erlebt zunehmend ihre Selbstbefreiung aus dem „Elfenbeinturm“ akademisch geführter Diskurse zwischen idealistisch gesinnten Managern und Wissenschaftlern zu einer Art „think tank“ für praxistaugliche Ideen. Um dem Anspruch einer zeitgemäßen Unternehmensethik gerecht zu werden, gilt es darüber hinaus, aufbauend auf den bisherigen Ergebnissen in unmittelbarer Kooperation mit den Verantwortlichen in Organisationen tragfähige, operationalisierbare Konzepte zu entwickeln. In erster Linie geht es dabei um Fragen der Implementierung und Evaluierung anwendungsfähiger Werte und Integritäts-Programme für einzelne Unternehmen und Branchen.

Am Anfang solcher Maßnahmen steht jedoch unvermeidlich die unternehmensethische „Gretchenfrage an die Geschäftsführung: „Wie haltet Ihr es mit der Moral?“, an die sich die systematische Frage nach dem adäquaten Ansatzpunkt für eine nachhaltige Implementierung ethischer Werte im Unternehmen anschließt. Wo erstere durch einen kurzen Hinweis auf die Unternehmensleitlinien beantwortet wird, die „in ihrer aktuellen Fassung unter Punkt 4.1 neuerdings auch moralische Werte beinhalten“, erübrigt sich die zweite Frage: um eine „nachhaltige Implementierung“ von Ethik in der gelebten Praxis geht es den Verantwortlichen in diesem Fall meist nicht.

## **2.2 Die Grundbegriffe: Moral, Ethos, Ethik**

Eine der fundamentalsten begrifflichen Differenzierungen wird auch von „Profis“ im Eifer des interdisziplinären Diskussionsgefechts oftmals unterschlagen: die Unterscheidung zwischen den Begriffen Moral, Ethos und Ethik.

Der Begriff „Moral“ bezieht sich zwar auf normative Inhalte, hat aber selbst eine rein deskriptive Funktion. Er steht für die vielen verschiedenen Antworten, die Menschen als autonome Individuen, als Denker und Dichter, als Mitglieder bestimmter Religionen und Kulturkreise im Laufe der Geschichte auf die Frage nach dem Unterschied zwischen dem sittlich Guten und Bösen gefunden haben – auf die Frage, nach dem, was der Mensch tun soll, um „wahrhaft Mensch zu sein“, wie es Zarastro in Mozarts „Zauberflöte“ formuliert. Unter der „Moralität“ oder „Sittlichkeit“ eines Menschen versteht man deren individualisierte Form, d.h. die persönliche moralische Grundhaltung, die zweierlei umfasst: das individuelle Bekenntnis („commitment“) zu einer der möglichen Auffassungen über das moralisch Richtige und die lebenspraktische Orientierung daran.

Verwandt mit dem Begriff „Moral“, weil ebenfalls deskriptiv, im deutschen Sprachgebrauch jedoch kein Synonym im eigentlichen Sinn, ist der griechische Begriff „Ethos“. Er bezeichnet die Gesamtheit an Normen, Wertvorstellungen und Prinzipien – die jedoch nicht nur moralischer Art sind – ebenso wie die Sitten, Riten und Gebräuche, die sich im Laufe der Zeit innerhalb eines sozialen Systems herausgebildet haben und dessen spezifische Kultur ausmachen. Neben dem allgemeinen lebensweltlichen Ethos, welches das Zusammenleben in

privaten Lebensgemeinschaften oder auf der gesellschaftlichen Ebene bestimmt, lassen sich darüber hinaus spezifische Normen und Werte finden, die nur in bestimmten Handlungs- und Lebensbereichen zum Tragen kommen (z.B. Wirtschaftsethos, Arbeitsethos, Berufsethos). Sofern dieses spezifische Ethos vom gesellschaftlichen Ethos abweicht respektive es um eigene Orientierungen ergänzt, ist es konstitutiv für die Entstehung von gesellschaftlichen Subsystemen mit dazugehörigen Subkulturen.

Wirtschaft als Beispiel für ein gesellschaftliches *Subsystem* dieser Art zu nennen, mutet angesichts ihrer Tendenz zur Verselbständigung und ihrer stetig gewachsenen Dominanz aller anderen lebensweltlichen Systeme im Verlauf des letzten Jahrhunderts etwas paradox an. Die Tatsache, dass sich das Zusammenwachsen der Welt in erster Linie auf ökonomischer Ebene vollzieht, bestätigt diesen Eindruck. In jedem Fall ist sie ein eigenständiges System, das sich als solches im Sinne der neueren Systemtheorie durch einen eigenen Code – den des Geldes –, durch eine eigene systemspezifische Rationalität, durch das Ausführen entsprechender Operationen, vor allem aber durch ein eigenes handlungsbestimmendes Wertesystem, durch ihr eigenes Ethos, von anderen gesellschaftlichen Systemen unterscheidet.

Ethik hat im Unterschied zu Moral oder Ethos eine nicht nur beschreibende und tradierende, sondern eine aktiv normsetzende Funktion. Ihr primärer Gegenstand ist die Begründung von Werten und Prinzipien, die das Handeln von Menschen innerhalb eines sozialen Systems bestimmen *sollen*. Dies setzt zum einen die Beschäftigung mit dem voraus, was faktisch gilt und gelebt wird, also mit den herrschenden Moral- und Wertvorstellungen einer Gesellschaft, einer Kultur oder einer Person. Dieses Ethos wird zum anderen überprüft auf seine Kompatibilität mit Handlungsorientierungen, die durch zweierlei bestimmt sind:

1. durch ihren Rekurs auf einen übergeordneten, letzten Maßstab, wie etwa die „Idee des Guten“ (Platon), die Idee eines „gelingenden Lebens“ (Aristoteles), die Idee menschlicher Freiheit und Würde, die „reine praktische Vernunft“ (Kant), die Person (Scheler), die „regulative Idee der rationalen Konsensfindung“ (Habermas) usw.
2. durch einen berechtigten und begründeten Anspruch auf Allgemeingültigkeit (Universalisierbarkeit), der sie für das Handeln und Verhalten aller Menschen zu allen Zeiten, unter allen Umständen und in allen Bereichen gelten lässt.

Bei Werten, Normen und Prinzipien, die mindestens dem ersten dieser beiden Kriterien genügen, handelt es sich um ethische Orientierungen, d.h. um begründete moralische Standards, deren Einhaltung ein friedliches, menschengerechtes und menschenwürdiges Leben erst ermöglicht. Sofern sie auch dem Universalisierbarkeitsprinzip (Kategorischer Imperativ, Goldene Regel, Diskursprinzip) entsprechen, können sie zugleich unbedingt gültige und unhintergehbare, so genannte moralische „prima facie“-Pflichten des Menschen formulieren. Ethik befasst sich nicht nur mit deren Aufstellung, sondern als anwendungsbezogene oder bereichsspezifische Ethik, wie im Falle von Unternehmensethik, zugleich mit der Frage ihrer Umsetzung im täglichen Leben. Insofern hat sie stets eine doppelte Bedeutung:

- eine anthropologisch-intrinsische Dimension, indem sie auf die fundamentalen existenziellen Fragen des Menschen begründete Antworten zu geben versucht, auf Fragen wie: „Was sollen wir tun?“, „Was ist das Vernünftige, Richtige und Gute?“, „Worin besteht das eigentliche Ziel menschlichen Tätigseins und Daseins, d.h. das, um dessentwillen wir alles andere tun?“ Die Beschäftigung mit Ethik entspricht dem natürlichen Bedürfnis des Menschen nach Sinn und Orientierung in einem umfassenden existenziellen Horizont. Durch die Ausrichtung an ethischen Werten kann er einerseits seinem Handeln den gesuchten Sinn geben, andererseits das Spezifische seines Menschseins verwirklichen: sein Vermögen der Sittlichkeit und Autonomie. In der Art und Weise, wie er dieses Vermögen verwirklicht und lebt, zeigt sich wiederum seine je einmalige Persönlichkeit. Ethische Orientierung leistet somit einen entscheidenden, vielleicht den wichtigsten Beitrag zur Selbstwerdung und persönlichen Identitätsfindung.

- eine gesellschaftlich-funktionale Dimension, indem sie verbindliche Handlungsorientierungen vorgibt und damit ein konfliktfreies Zusammenleben von Menschen auf der Basis demokratischer Grundwerte wie Menschenwürde, Freiheit, Selbstbestimmung und Gerechtigkeit sicherstellt. Ethische Wertorientierungen dieser Art bilden nicht nur die Grundlage positiven Rechts, sondern bleiben dessen unverzichtbares normatives Fundament als Korrektiv oder zur Kompensation etwaigen Rechtsversagens, z.B. unter einem totalitären Regime. Denn: Legalität impliziert nicht zwangsläufig ethische Legitimität.

In dem Maße, in dem sich die Mitglieder sozialer Systeme als individuelle Personen wie auch als deren Repräsentanten in einem – mit Kant gesprochen – „eigentlich sittlichen Akt“ der Selbstverpflichtung zu diesen ethischen Orientierungen bekennen und ihr Handeln danach ausrichten, steigt die Verlässlichkeit der wechselseitigen Handlungs- und Verhaltenserwartungen. Letzteres ist einer der entscheidenden Faktoren zur Bildung von Vertrauen und damit wiederum – ökonomisch gesprochen – zur Senkung von Transaktionskosten, die durch Überwachungs- und Kontrollmechanismen entstehen – frei nach Lenin: „Kontrolle ist gut - Vertrauen ist billiger“. Ethik, so lässt sich zusammenfassen, ist unverzichtbar, damit Gesellschaften und ihre Subsysteme reibungslos und effizient funktionieren.

Ethische Orientierungen in Unternehmen zur Geltung bringen zu wollen, dürfte angesichts dieser zweiten, funktionalen Bedeutung plausibler geworden sein. Im Falle einer spezifischen „Corporate Ethics“ kommen jedoch beide Dimensionen zum Tragen: Da Unternehmen soziale Systeme sind, lässt sich auch die anthropologisch-intrinsische Bedeutung von Ethik – in einem analogen Sinn – auf sie übertragen. Indem die reflexive Auseinandersetzung mit herrschenden Wertvorstellungen zu ihren elementaren Aufgaben gehört, und dazu wiederum die Bewusstmachung auch impliziter normativer Annahmen die Voraussetzung ist, verfügt Ethik über das geeignete Instrumentarium zur firmeneigenen Wertereflexion. Sie kann somit als Medium für ein bewusstes Kulturmanagement genutzt werden. Umgekehrt ist eine nachhaltige Implementierung ethischer Wertorientierungen in der Unternehmenspraxis nur dann möglich, wenn sie sich in der spezifischen Kultur des Unternehmens verankern lassen. Nur dann besteht die Chance, dass moralische Standards für die Unternehmensmitglieder zu einer Art zweiter Natur werden, an denen ihr Handeln und Verhalten in allen Bereichen und Situationen orientiert ist.

### **2.3 Werte beginnen nicht im Unternehmen: Die Person als Ausgangspunkt**

Wie bereits beschrieben, ist ein Unternehmen ein offenes soziales System, das von Menschen getragen wird. Der Mensch zeichnet sich gegenüber allen anderen natürlichen Wesen u.a. durch die Gleichzeitigkeit von Individualität und Relationalität aus, d.h. er ist zum einen ein selbständiges, autonomes, aus sich selbst heraus existentes Individuum mit einem eigenen individuellen Wesen und Charakter, zum anderen ist er ein soziales Wesen, das a priori auf andere bezogen und verwiesen ist. Dabei ist letzteres für ersteres konstitutiv: In ihrer Besonderheit und Einmaligkeit erfährt sich die menschliche Person gerade durch ihre Beziehungen zur Mitwelt und überall dort, wo sie sich als Teil eines übergeordneten Gemeinsamen bewusst wird. Menschliche Personalität zeigt und entwickelt sich vor allem in dem Spannungsfeld von Autarkie und Relationalität: in dem Drang nach unbegrenzter Selbstverwirklichung einerseits, im Zwang zur Selbstbegrenzung aufgrund der eigenen faktischen Begrenztheit oder aber als selbst auferlegte Zurücknahme an der Grenze zur Freiheit fremder Existenz andererseits (ausführlicher Kleinfeld 1998, S. 155-163).

In letzterem erweist sich zugleich ihre Moralität und eigentliche Autonomie. Insofern ist die Einbettung in einen sozialen Kontext für die Entfaltung der eigenen Identität und Persönlichkeit wie für menschliche Selbstwerdung überhaupt eine notwendige Voraussetzung. Zu diesen sozialen Kontexten gehört an erster Stelle die qua Gattungszugehörigkeit bestehende menschliche Personengemeinschaft, des weiteren die Familie, die Gesellschaft, der Kulturkreis, in die man hineingeboren wird, und schließlich die unterschiedlichen, mehr oder weni-

ger freiwillig gewählten Gemeinschaftsformen. Neben privaten Lebensgemeinschaften zählen dazu heute immer stärker die Zweckgemeinschaften in der Arbeits- und Berufswelt.

Was aber hält diese im Innersten zusammen und schafft – jenseits der reinen Zweckorientierung – zugleich die Basis für eine Zusammenarbeit, die von gegenseitigem Vertrauen und gegenseitiger Achtung geprägt ist? Es sind die geteilten Werte und Werthaltungen, die die Quintessenz des Gemeinsamen in einer Gemeinschaft bilden. Sie sind die Form, in der das Spezifische einer Organisationskultur als ihr geistiger „Gemeinbesitz“ zum Ausdruck kommt.

Werte haben dabei eine doppelte Funktion: Sie sind einerseits konstitutiv für die kulturelle Identitätsbildung von sozialen Systemen und damit für die Entstehung von Subkulturen Subkulturen überhaupt. In dem Maße, wie es bestimmte Schnittmengen zwischen den jeweiligen Werten gibt, stellen sie andererseits die Verbindung her zu den über- bzw. nebengeordneten (Supra)Kulturen wie der Gesellschaft oder dem jeweiligen Kulturkreis. Die eigentliche „Schnittstelle“ sind die Menschen, die in dem betreffenden System leben und arbeiten. Indem sie zugleich Werte aus ihrer privaten Lebenswelt oder der Gesellschaft transportieren, sorgen sie für die Offenheit sozialer Systeme wie Unternehmen.

Soziale Systeme, so das Fazit, können sich als solche überhaupt nur auf der Grundlage gemeinsamer Wertorientierungen herausbilden. Ihren eigentlichen Zusammenhalt gewinnen sie nicht durch die Ausrichtung auf einen gemeinsamen Zweck, sondern durch die Orientierung an gemeinsamen Werten. Nur dadurch erweisen sich Zweckverbände, künstliche Systeme wie Unternehmen zugleich als Lebens- und *Arbeitsgemeinschaften* und entwickeln eine eigene kulturelle Identität:

1. Weil sie von Menschen getragen und gebildet werden;
2. Weil Menschen wesentlich wertbezogen sind;
3. Weil Menschen selbst Träger von Werten sind.

Was heißt das? In der philosophischen Anthropologie sind es vor allem Max Scheler und Nicolai Hartmann, die vom Menschen als einem „wertbezogenen“ Wesen sprechen (Hartmann 1935, S. 206).

Scheler unterscheidet in seiner Ethik eine Hierarchie vier verschiedener Wertrangstufen, deren soziale Bindekraft von unten nach oben zunimmt: die Wertart

1. des Angenehmen, Lustvollen;
2. des Nützlichen;
3. des Geistigen und Sittlichen;
4. des Heiligen, Religiösen (Scheler 1980, S. 540ff.).

Wert aller Werte ist die Person. Indem sie die oberste, unrelativierbare Wertorientierung und damit den eigentlichen Maßstab menschlichen Handelns und Entscheidens darstellt, hat sie selbst – im Sinne Kants – keinen Wert, sondern eine unverrechenbare Würde (Kant 1911, S. 434). Sozialgebilde, die diesem höchsten Wert der menschlichen Personwürde Rechnung tragen, in denen sich somit der Mensch als solcher verwirklichen kann, können nach Scheler nur durch die Ausrichtung an Werten der 3. und 4. Stufe konstituiert werden. Die Werte des Angenehmen und Nützlichen sind demgegenüber keine gemeinschaftsstiftenden Faktoren im eigentlichen Sinn (Scheler 1980, S. 542).

Als Individuum ist der Mensch darüber hinaus in dreierlei Hinsicht „wertbezogen“:

- sofern er selbst Träger des höchsten Wertes, der Personwürde, ist und damit zum Verpflichtungsgrund und Gegenüber moralischen Handelns wird;
- sofern er ein „natürliches“ Bedürfnis nach Werten hat, die seiner Existenz Halt, Orientierung und Sinn geben;
- sofern er über die Fähigkeit des „Wertvernehmens“ und „Wertfühlers“ verfügt (vgl. Hartmann 1935, S.205f u. Scheler 1980, S. 385), d.h. nicht nur passiver Träger von

(sittlichen) Werten ist, sondern sich zugleich aktiv dazu ins Verhältnis setzen kann – also über das Vermögen *ethischer* Reflexion verfügt.

Vor allem der letzte Punkt wirft ein neues Licht auf den Menschen als Vermittlerinstanz zwischen verschiedenen Systemen und (Sub)kulturen und deren geistigem Gemeinbesitz in Form ihrer jeweiligen Werte.

In diesen Werten kulminiert nicht nur der spezifische „Geist des Hauses“, der die Kultur beispielsweise eines Unternehmens prägt. Gleichzeitig wird dieses Kulturspezifische genau darüber für seine Mitglieder handlungs- und verhaltensbestimmend. Werte sind der normative Anteil an und in einer Unternehmenskultur. In dem Maße, in dem sich Mitarbeiter mit einem Unternehmen identifizieren, werden sie auch zum Träger seiner Werte. Indem diese dabei zugleich als normative Orientierung fungieren, sind Werte zum einen ein Führungsinstrument, über das sich das Handeln und Verhalten von Mitarbeitern beeinflussen lässt. Zum anderen sind sie aber auch der Ansatzpunkt für die bewusste Gestaltung und Entwicklung von Unternehmenskulturen.

Denn Träger von Werten zu sein, heißt für den Menschen gerade nicht, als „Siegellack“ beliebig vieler soziokultureller oder unternehmenskultureller Prägungen identitäts-, damit aber letztlich halt- und orientierungslos durchs Dasein zu straucheln. Das Spezifische menschlicher Personalität besteht vielmehr gerade darin, sich zu diesem „Cocktail“ aus natürlichen Antrieben, anerzogenen Verhaltensmustern und diversen soziokulturellen Sekundär- und Tertiärprägungen noch einmal kritisch reflektierend ins Verhältnis setzen zu können und selbst zu bestimmen, nach welchen Werten man sein Leben ausrichten will. Eben diese Fähigkeit zur Autonomie, die menschliche Freiheit ausmacht, verbunden mit dem Vermögen des Werterkennens erlauben es aber auch, über die jeweils vorherrschenden Werte innerhalb eines sozialen Systems zu entscheiden, um damit zugleich auf dessen spezifische Kultur Einfluss zu nehmen. Kulturmanagement, so lässt sich als Zwischenfazit festhalten, ist in erster Linie Wertemanagement.

Für die Kultur sozialer Systeme wie Unternehmen gilt in analoger Form wie für die Personalität des Menschen, dass sie sich allem objektivierenden Zugriff von außen entzieht. Menschliche Personalität kann nicht „be-“ und damit auch nicht „ergriffen“, sondern immer nur erschlossen werden, zum einen im verstehenden Mit- und Nachvollzug ihrer Intentionen, d.h. ihrer Absichten, Meinungen, Wünsche, Hoffnungen, Ängste usw., zum anderen anhand der Wie ihrer Lebensgestaltung, anhand der Werte und Prinzipien, nach denen sich ihr Denken und Handeln vollzieht. Auch Unternehmenskulturen werden nur anhand bestimmter Phänomene erfahr- und erschließbar. Nur indem man sich auf diese Phänomene wie Umgangsformen, Kommunikationsstil, Klima usw. einlässt, d.h. in ganzheitlichen Akten des „Wertfühlers“ im Sinne Schelers, hat man die Chance zu ihren Werten als Ausdruck ihres handlungs- und verhaltensbestimmenden geistigen Gemeinbesitzes vorzudringen. Als solche sind sie zugleich der Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung oder gezielte Umgestaltung der eigenen Person wie der Kultur eines Unternehmens.

Der erste Schritt ist die Bewusstmachung der eigenen Werte und die kritische Reflexion und Inverhältnissetzung dazu. Genau darin besteht die eine der beiden wesentlichen Aufgaben von Ethik. Sie ist wiederum die notwendige Bedingung ihrer zweiten wesentlichen Aufgabe: eine normative Bestimmung dieser Werte.

## **2.4 Warum Werte für Unternehmen nützlich sind**

Werte sind Ideen, Orientierungen und Verhaltensweisen, die von Menschen in einer Gruppe, einer Organisation oder eben einem Unternehmen als wichtig, gut und damit erstrebenswert angesehen werden.

Eine besondere Rolle für die Gestaltung sozialer Systeme wie Unternehmen spielen Werte deshalb, weil sie die Handlungen und Urteile von Menschen auch jenseits von unmittelbaren

Zielen oder über eine konkrete Situation hinaus beeinflussen. Werte bestimmen bzw. erfassen das, was bei menschlichem Handeln und Entscheiden – also auch bei unternehmerischen Aktivitäten – als unterschwellige Motivation permanent mitschwingt. Diese normative Funktion sollte ein Unternehmen nutzen, wenn es darum geht, unerwünschtem Verhalten seiner Mitarbeiter vorzubeugen. Unternehmen, die die damit verbundenen Gestaltungspotentiale ignorieren, verschenken Erfolgchancen und handeln unverantwortlich bei der Prävention von Risiken aus menschlichem Fehlverhalten.

Denn Effizienz bzw. Wirtschaftlichkeit und ethische Orientierung sind kein Widerspruch - im Gegenteil: Integrität im Sinne von „Gesetzestreue plus Ausrichtung an ethischen Wertestandards und Prinzipien“ ist die Basis für Vertrauen und Glaubwürdigkeit und damit eine unverzichtbare Grundlage unternehmerischen Erfolgs. Als solche wird Integrität heute gerade zu einem zentralen Wettbewerbsfaktor, in dem Maße nämlich, in dem sie zur Mangelware wird - sowohl im privatwirtschaftlichen wie im öffentlichen Sektor.

Der Herausforderung des bewussten Wertemanagements müssen sich zu aller erst die Top-Entscheider und Führungskräfte jeder Organisation stellen. Wertemanagement ist keineswegs eine rhetorische Schönwetterveranstaltung, sondern eine strategische Aufgabe, die weitsichtiges Managementhandeln erfordert. Es ist bemerkenswert, dass Unternehmensführer das Handeln ihrer Mitarbeiter durch immer neue Managementinstrumente zu steuern versuchen, eine so grundlegende Dimension wie ethische Maßstäbe dabei aber außer Acht lassen. Werden diese Maßstäbe nicht gesetzt ist es wenig verwunderlich, dass Unternehmen, unter den immer komplexeren Bedingungen der Internationalisierung und Differenzierung, in ethischer Hinsicht außer Kontrolle geraten. Die Beispiele der jüngsten Vergangenheit haben gezeigt, wie dieser Kontrollverlust in letzter Konsequenz nichts weniger als die Existenz einer Organisation bedroht.

Individuelles Fehlverhalten kann dabei in organisationalen Kontexten eine ganze Reihe möglicher Ursachen haben:

- strukturelle Ursachen (mangelnde Transparenz, unkontrollierte Freiräume, Überforderung, Unklarheit);
- fehlendes Unrechtsbewusstsein, zum Teil unterstützt durch Rechtslagen (ehemals Steuerabzugsfähigkeit von Schmiergeldern) oder vermeintliche Erwartungen der Geschäftsführung;
- Grauzonen, die mangels organisationseigener Leitlinien „im Zweifel“ zugunsten des privaten (materiellen) Nutzens ausgelegt werden;
- Organisationskultur und internes Klima als Spiegel eines gesamtgesellschaftlichen Wertewandels: „das Selbstverständliche“ ist nicht mehr selbstverständlich.

Ethisches Fehlverhalten ist dabei nicht per se mit wirtschaftskriminellem Verhalten gleichzusetzen. Kriminelle Delikte sind – um im Bild des Eisberg-Modells zu bleiben – nur die sichtbare Spitze des Eisbergs, die die unter der Wasseroberfläche liegenden noch nicht entdeckten Ausmaße des Übels ahnen lassen, indem sie Unternehmen und Gesellschaft unmittelbar schädigen. Sofern es justitiabel und damit bei seiner Entdeckung eindeutig klassifizierbar ist, lässt sich Fehlverhalten dieser Art auch in unmittelbar materiellen Verlusten quantifizieren.

Ethisches Fehlverhalten deckt jedoch noch eine wesentlich größere Bandbreite von unerwünschten Verhaltensweisen ab: zu den bekannteren gehören Mobbing, Diskriminierung, sexuelle Belästigung und andere Formen unkollegialer Arbeitsweisen, die das Betriebsklima, die Abläufe und damit letztlich die Produktivität einer Unternehmung empfindlich stören. Neben den sozialen und persönlichen „Kosten“ für die Unternehmenskultur bzw. die betroffenen Menschen selbst, entstehen somit also auch hier - wenn auch nur mittelbar wirksame - materielle Kosten für die Organisation selbst.

Fehlverhalten der Organisationsangehörigen aller Art kann zudem den Ruf des Unternehmens nach innen wie nach außen nachhaltig schädigen - eine weitere Spielart immaterieller Schäden, die sich mittel- und langfristig auch spürbar materiell für Unternehmen auswirken.

Vor diesem Hintergrund – zusätzlich sensibilisiert durch die zahlreichen, öffentlich gewordenen Negativ-Beispiele der letzten Jahre - reagieren viele Unternehmen mit Selbstverpflichtungen und Werte-Programmen, um Fehlverhalten in ihren Organisationen zu verhindern. Dabei spielt eine gewichtige Rolle, dass die verschiedenen Stakeholder – Mitarbeiter, Kunden, Konsumenten, Geschäftspartner, gesellschaftliche Interessengruppen, in wachsendem Maße aber auch verunsicherte Anleger – immer größere ethische Anforderungen an ein Unternehmen stellen. Gesichtspunkte wie die Qualität von Produkten und Dienstleistungen oder die Gewinnorientierung reichen nicht mehr aus, um Unternehmenshandeln zu rechtfertigen.

Die ethischen Ansprüche der Stakeholder äußerten sich zunächst auf dem Feld der Umweltpolitik. Dieser Fokus hat sich erweitert: Im Zuge der global geführten Nachhaltigkeits-Debatte, in deren Kontext jüngst mit dem EU-Grünbuch bzw. -Weißbuch ein europäischer Leitfaden zur „Corporate Social Responsibility (CSR)“ von Unternehmen entwickelt wurde, erstrecken sich die Forderungen nach wertegeleitetem Handeln auf alle Bereiche. Zahlreiche internationale Organisationen sind zudem in den vergangenen Jahren aktiv geworden um einen neuen wirtschaftsethischen Rahmen abzustecken. So haben die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD) und die Weltbank ein gemeinsames Corporate Governance Forum (CGF) eingerichtet, um verantwortungsvolles Managerverhalten gegenüber allen Stakeholdern zu unterstützen. Dies hat die OECD durch Verhaltensrichtlinien für international tätige Unternehmen ergänzt, die gegenwärtig erneut überarbeitet werden. Die International Chamber of Commerce (ICC) hat 1996 richtungsweisende Leitlinien zur Bekämpfung und Prävention von Korruption herausgegeben. Eine ähnliche Initiative und einen Katalog von Empfehlungen gibt es in Deutschland auch vom Bund der Deutschen Industrie (BDI). Eine zentrale Rolle im internationalen Kampf um mehr Transparenz und Integrität in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft spielt zudem die Nichtregierungsorganisation Transparency International, die sich mit ihrem jährlich herausgegebenen „International Corruption Index“, ihrer zum Teil erfolgreichen Einwirkung auf die nationale und internationale Gesetzgebung oder der deutschen Initiative eines „A-B-C der Korruptionsprävention“ inzwischen weltweite Anerkennung verschafft hat.

Nicht ganz so bekannt, dafür aber inhaltlich klar auf die Wirtschaft bezogen, sind die Initiativen des European Business Ethics Network (EBEN) und dessen deutscher Tochter „Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V. (dnwe)“. Das dazugehörige „Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH (ZfW)“ in Konstanz hat vor kurzem in Zusammenarbeit mit namhaften deutschen Unternehmen einen Leitfaden „Integer handeln. Das WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup> für nachhaltige Unternehmensführung“ entwickelt und herausgegeben, auf dessen Grundlage sich Unternehmen bezüglich ihrer Maßnahmen des Integritäts- und Wertemanagements auf Wunsch auch extern auditieren und zertifizieren lassen können.

In Deutschland hat die Debatte um eine verantwortliche Unternehmensführung in jüngster Zeit zudem durch den Deutschen Corporate Governance Kodex, auch unter dem Namen „Cromme-Kodex“ bekannt, neue Impulse bekommen. Als Manko der deutschen Diskussion und des Kodex selbst ist allerdings anzusehen, dass der Focus bislang sehr stark auf Shareholder Rechten liegt, eine umfassende Stakeholderorientierung und ethische Gesichtspunkte hier eine deutlich untergeordnete Rolle spielen.

Der Gesetzgeber ist in den vergangenen Jahren ebenfalls aktiv geworden. In Deutschland ist seit April 1998 das geänderte Gesetz zur Kontrolle und Transparenz im Unternehmensbereich (KonTraG) in Kraft. Demnach sind Entscheidungsträger in Unternehmen auch für Schäden haftungspflichtig, die sich aus Fehlverhalten oder wirtschaftskriminellem Verhalten ergeben, wenn sie dagegen keine entsprechende Risikovorsorge getroffen haben.

Diese punktuellen Beispiele belegen, dass sich das gesellschaftliche Klima im Hinblick auf die ethische Bewertung von Unternehmen durch ihre Stakeholder verändert hat.

Dem tragen die Unternehmen zunehmend Rechnung. Auch in Deutschland gibt es mittlerweile eine Reihe von Initiativen, die sich mit Wertemanagement und der Prävention gegen Fehlverhalten auseinandersetzen.

Ein Beispiel sind die Compliance-Programme deutscher Großbanken. Hier kann man allerdings nur bedingt von einem werteorientierten Ansatz sprechen, da es sich in erster Linie um Maßnahmen zur Implementierung neuer Gesetze wie z.B. gegen Insidertrading und Geldwäsche handelt.

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Initiativen von Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen: Opel und andere Automobilhersteller haben Integritätsprogramme als Reaktion auf die steigende Wirtschaftskriminalität etabliert. Der Verband der Bayerischen Bauindustrie arbeitet seit einigen Jahren erfolgreich mit einem branchenspezifischen Ethik-Management und Ethik-Audit-System, um der Korruption im Baugewerbe vorzubeugen - ein wichtiger Schritt, um nach zahlreichen Skandalen dem Imageverlust der Branche ein positives Beispiel auf der Basis von Selbstverpflichtung und glaubwürdigen Umsetzungsmaßnahmen entgegenzusetzen.

International tätige Konzerne wie Siemens, DaimlerChrysler, BASF oder Bosch haben Werte-Kodizes oder Leitlinien entwickelt, die einen konzernweit verbindlichen Handlungs- und Orientierungsrahmen vorgeben. Denn je globaler ein Unternehmen ausgerichtet ist, desto stärker ist es mit kulturell abweichenden Normen, Werten und Rechtslagen konfrontiert (so z.B. im Bereich Arbeitsrecht, Umwelt- und Sozialstandards). Umso wichtiger wird es aber auch klarzustellen, welche Normen und Wertestandards für ein Unternehmen gültig sind und dass deren Einhaltung auch weltweit von allen Organisationsangehörigen erwartet wird. Eine zunehmend wichtige Rolle bei der Umsetzung kommt dabei auch den externen Partnern und Zulieferer-Betrieben zu: So sind aktuell einige große deutsche Konzerne dabei, ihre Integritäts- und Werteprogramme auch auf ihre Lieferanten auszudehnen und das Vorhandensein entsprechender Maßnahmen zu einem zusätzlichen Kriterium der Auftragsvergabe zu machen. Dahinter steht die Erkenntnis, dass die Einbeziehung des Umfelds eine zentrale Rolle bei der nachhaltig wirksamen Umsetzung ethischer und integritätsrelevanter Orientierungen spielt (so z.B. durch die Minimierung der „Versuchungen“ von außen in so genannten „High Risk“-Bereichen wie dem Einkauf).

Gleichzeitig wird damit ein Beitrag zu einer integren Wirtschaft insgesamt geleistet: das vielfach zitierte Argument, unter den herrschenden Marktbedingungen sei „der Ehrliche der Dumme“, wird sukzessive entkräftet, weil früher oder später nur noch der „Ehrliche“ bei Auftragsvergaben eine Chance hat.

Diejenigen Unternehmen, die sich dieser Trendwende verschließen und die gestiegenen Anforderungen ihrer Stakeholder nicht erfüllen, werden heute – oftmals bereits mittelfristig – mit einem massiven Vertrauensverlust bis hin zum aktiven Boykott bestraft.

Wertemanagement als notwendige Grundlage eines funktionierenden Stakeholdermanagements wird daher zunehmend zu einem Faktor der Wettbewerbsdifferenzierung – in dem Maße, in dem es zur Glaubwürdigkeit von Unternehmen und damit zur Vertrauensstiftung beiträgt.

Voraussetzung dafür ist, dass firmeneigene Werteorientierungen nicht nur propagiert, sondern im Rahmen eines umfassenden Wertemanagementsystems konsequent umgesetzt und gelebt werden. Eine Unternehmensführung, die dieses Ziel verfolgt und ein professionelles Wertemanagement etablieren will, kann dabei auf eine ganze Palette konkreter Management-Tools zurückgreifen.

## **2.5 Instrumente des professionellen Wertemanagements**

Viele Unternehmen arbeiten heute bereits mit strukturellen Instrumenten des Wertemanagements, insbesondere mit einer Vision, einem Leitbild (Mission und Values-Statement) und Verhaltensgrundsätzen (Code of Conduct). Die Vision ist dabei im Idealfall eine wirkungsmächtige Zukunftsvorstellung, die gleichsam als Kompass dient, um die Organisation langfristig strategisch auszurichten. Eine Vision setzt einen realistischen und attraktiven Zielhorizont auf dem Weg in die Zukunft. Gleichzeitig hat sie ihre Wurzel in der Geschichte und gewachsenen Kultur der Organisation und impliziert damit auch Werthaltungen.

Die Vision macht ein Identifikationsangebot nach innen und außen und unterstützt die Motivation und Aktionsfähigkeit einer Organisation. Dieser Zielhorizont bedarf jedoch einer Konkretisierung und sollte deshalb durch ein Leitbild unterfüttert werden.

Das Leitbild ist der erste Ansatzpunkt, um neben den selbstverständlich unabdingbaren ökonomischen Zielvorstellungen auch ethische Prinzipien, Leitwerte (Core Values) und Selbstverpflichtungen in das Unternehmen einzuführen. Zu diesen Leitwerten gehören allgemein gesprochen Orientierungen wie Partnerschaftlichkeit, Nachhaltigkeit oder Fairness. Das Leitbild fungiert als eine Art „Grundgesetz“ des Unternehmens, das als erste Konkretisierungsstufe die Zielsetzungen der Vision mit dem Alltagshandeln verbindet. Das Leitbild hat eine zusätzliche Vermittlungsfunktion im Verhältnis zu internen und externen Stakeholdern. Als solches soll es auch in Konfliktfällen verbindliche Orientierungen vorgeben.

Mögliche Inhalte des Leitbildes sind die Beschreibung des konkreten Unternehmensauftrags („Mission Statement“) auf der Basis firmenspezifischer Kompetenzen und Potenziale und die Haltung des Unternehmens zu Grundsatzfragen wie Wettbewerb, Marktwirtschaft und Verwendung von Profiten. Aus den formulierten Leitwerten lassen sich darüber hinaus Verantwortlichkeiten und das grundsätzliche Verhältnis des Unternehmens zu seinen Stakeholdern ableiten bzw. bestimmen.

Für eine konstruktive und vertrauensvolle Zusammenarbeit bilden die Verhaltens- und Führungsgrundsätze ein wichtiges Fundament, gerade was den Umgang mit Werten angeht. Die Leitwerte und Leitlinien aus Vision und Leitbild werden durch Verhaltens- und Führungsgrundsätze in konkrete, unter Umständen auch bereichsspezifische Handlungsorientierungen übersetzt. In den Grundsätzen wird erwünschtes und unerwünschtes Verhalten in Form von konkreten Leitlinien (ethische Orientierungen) und Richtlinien (Regeln) für spezifische Fragen wie etwa den Umgang mit Interessenskonflikten, Vorteilsannahme, aktive und passive Bestechung etc. festgeschrieben. Auf diese Weise werden einerseits verbindliche, wechselseitig einforderbare Handlungsorientierungen für alle Unternehmensangehörigen vorgegeben – andererseits objektive Maßstäbe zur Bewertung von Arbeits- und Führungsverhalten geschaffen.

Letzteres ist die Voraussetzung für einen zentralen Umsetzungsschritt des Wertemanagements zur Gestaltung einer integritätsförderlichen Kultur: die Integration der ethischen Dimension in die Leistungsbewertung von Mitarbeitern und Führungskräften durch ihre Vorgesetzten. So wird einerseits die Führung von Mitarbeitern erleichtert, andererseits Machtmissbrauch vorgebeugt.

Die strukturellen Instrumente Vision, Leitbild und Verhaltensgrundsätze bereiten den Boden für eine wertebewusste Ausrichtung des Unternehmens. Ihre Entwicklung ist idealerweise ein partizipativer Prozess, der die verschiedenen Hierarchieebenen im Unternehmen einbezieht. Denn: Je intensiver die einzelnen Ebenen bereits in den Entwicklungsprozess integriert werden, umso reibungsloser wird auch die spätere Umsetzung und Etablierung eines wirksamen Wertemanagements im Unternehmensalltag verlaufen.

Die Implementierung eines integrativen Wertemanagements dieser Art entspricht prinzipiell dem so genannten Integrity-Ansatz (Integritätsansatz) zur Prävention von ethischem Fehlverhalten im Unterschied zum Compliance-Ansatz („compliance“ = Befolgung, Einhaltung). Der entscheidende Hebel beim Integrity-Ansatz ist die Entwicklung eines integritätsfördernden Klimas und einer entsprechenden Organisationskultur insgesamt. Er setzt auf die Eigenverantwortung und Selbstbindung an ethische Werte und Prinzipien aller Organisationsangehörigen. Dahinter steht das Menschenbild des autonomen, selbstbestimmten Mitarbeiters, der sich aus eigener Überzeugung und Reflexion ideellen und materiellen Werten verpflichtet fühlt. Das Unternehmen orientiert sich dabei an eigenen Leitwerten, die in den oben dargestellten strukturellen Instrumenten (Leitbild, Code of Conduct) festgehalten werden, sowie am geltenden Recht. Das Umsetzungsprogramm zielt auf die Integration der Wertorientierungen in die Managementprozesse und in die Unternehmenskultur. Verantwortlich für das Wertemanagement sind in erster Linie die Geschäftsführung, Führungskräfte mit Personalverantwortung und erst nachgeordnet Vertreter der Rechtsabteilung. Das Hauptgewicht bei der Umsetzungs-Methodik liegt auf der Vorbildfunktion der Unternehmensführung und auf

kontinuierlichen internen Evaluierungen (Self Assessments). Im Zentrum steht der selbst entwickelte, firmenspezifisch zugeschnittene Ethik- und Wertekodex.

Der Compliance-Ansatz bezieht sich demgegenüber in erster Linie auf das Prinzip der Legalität. Vertreter dieses Ansatzes sehen den Mitarbeiter als vor allem materiell interessierten und entsprechend motivierbaren Menschen, dem es – ganz im Sinne des Homo Oeconomicus-Modells – primär darum geht, seinen Eigennutzen zu maximieren. Das Unternehmen orientiert sich vor allem an von außen vorgegebenen Regeln und Gesetzen. Kernstück des Ethik-Programms ist die Überwachung der Regeleinhaltung. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt bei der Rechtsabteilung oder der internen Revision des Unternehmens. Bevorzugte Methodik dabei sind externe Auditverfahren. Initiativmaßnahmen des Unternehmens bestehen in der Entwicklung eigener Compliance-Standards auf der Basis geltender Gesetze und branchenspezifischer Vorschriften.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass die auf gemeinsamen Werten fußenden Integrity-Ansätze weitaus praktikabler sind als die rein regelbasierten Compliance-Ansätze. Vor allem zur nachhaltigen Erreichung von Verhaltensänderungen sind letztere weniger wirkungsmächtig als Programme, die auf die Entwicklung einer wertebewussten, ethisch sensiblen Unternehmenskultur abzielen. Die Hintergründe für diese Unternehmenserfahrungen liegen auf der Hand: Wo nicht beim Bewusstsein und Verhalten der Menschen selbst angesetzt wird, kommt Regelwerken die Aufgabe zu, alle denkbaren Fälle und Situationen potenziell abweichenden Verhaltens zu antizipieren und „zu regeln“. Gleichzeitig werden diejenigen, die sich daran halten sollen, nicht in ihrer spezifisch menschlichen Freiheit zum ethisch legitimen Handeln angesprochen, sondern gewissermaßen entmündigt. Jenseits der fehlenden Sensibilisierung für den eigentlichen Sinn und die Notwendigkeit der Regeleinhaltung – etwa durch Rückbindung an entsprechende Werte und ethische Orientierungen, für die das Unternehmen durchgängig steht – fühlen sich Menschen oftmals genau dadurch zur „sportlichen Suche“ nach den Lücken im Regelkatalog provoziert. Umgekehrt lässt sich der Integrity-Ansatz problemlos mit Compliance-Elementen kombinieren: So können beispielsweise entsprechend ausgerichtete externe Audits, interne Audits oder Self Assessments ergänzen, um die erreichte Implementierungstiefe zu evaluieren oder Anregungen für zusätzliche Umsetzungsmaßnahmen geben. Zudem sind auch hier die Überprüfung der Einhaltung respektive Sanktionen bei Verstößen gegen den Wertekodex Bestandteil der Umsetzung. Der Kontext ist dabei aber ein anderer: Kontroll- und Sanktionsmechanismen können als Ausdruck eines gemeinsamen Zieles verstanden werden – z.B. des Wunsches, einer integren Organisation mit Vorbildcharakter anzugehören, die sich einer Kultur der Selbstverantwortlichkeit, Transparenz und Fairness verpflichtet fühlt.

## **2.6 Wertemanagement ist Führungsaufgabe**

Es kann nicht oft genug betont werden: Wertemanagement ist Chefsache. Der Impuls, ein wertebasiertes Unternehmen zu schaffen muss "von oben kommen". Es geht hier um eine bewusste Managemententscheidung, die wie jede andere Grundsatzentscheidung in einem Unternehmen von denjenigen die an der Führungsspitze Verantwortung tragen, gewollt und mit Überzeugung vertreten werden muss - nicht zuletzt wegen der unverzichtbaren Vorbildfunktion von Vorständen oder Geschäftsführung.

Ein gelingendes Wertemanagement muss daher allem voran auf der Ebene der Strategie und Zielformulierung greifen. Wenn die Geschäftspolitik sich von den postulierten Werten abkoppelt und mit diesen unvereinbare Zielvorstellungen entwickelt, wird ein auf der Personalebene noch so gut abgefedertes Wertemanagement seine positive Wirkung verfehlen. Mehr noch: Mitarbeiter und Führungskräfte werden dadurch in zeit- und energieraubende Wertekonflikte verstrickt, die nicht nur persönlich belastend sind, sondern die Glaubwürdigkeit der propagierten Werteorientierung insgesamt untergraben. Begleitende Coaching-Maßnahmen für den Umgang mit solchen Konflikten, die einige Unternehmen anbieten, wirken dabei allenfalls „schadensbegrenzend“.

Werte sollten ein integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie werden. Dass diese Ansichten auch Manager in Weltunternehmen teilen, sind weitere Belege für die oben beschriebene Trendwende in unserer Wirtschaft: Es ist unstrittig, dass verbindliche Unternehmenswerte und Leitlinien kein ‚ethisches Gesäusel‘ sind, sondern in den Dienst der Steigerung des Unternehmenswertes gestellt werden können. (...) Sie sind kein zusätzliches Moraldokument, sondern eingebettet in die Unternehmensstrategien“.

Dieser inhaltlich-sachlich notwendige „top down“-Ansatz sollte jedoch nicht mit einer Werteausrichtung per Verordnung verwechselt werden. Wer neue Werte in eine Organisation einbringen will und/oder im Unternehmen implizit vorhandene Werte explizit machen will, muss alle Bereiche und alle Ebenen des Unternehmens in den Prozess einbeziehen. Führung ist auch eine Integrationsaufgabe.

Vorstände oder Geschäftsführer, die in der kleinen Runde am Vorstandstisch blumige Werteformulierungen ersinnen, dürfen sich nicht wundern, wenn sie bei der Implementierung auf Gleichgültigkeit, Unverständnis oder Ablehnung stoßen. Stärker noch als bei anderen Themen ist hier der Weg ein entscheidendes Stück des Zieles selbst: Sensibilisierung, Aufklärung, Stärkung der ethischen Reflexionsfähigkeit und Kompetenz jedes einzelnen bilden die Grundlagen der Gestaltung einer integritätsfördernden Organisationskultur. Wer das Thema Werte ernst nimmt, muss daher eine klare Kommunikationsstrategie verfolgen - erst nach innen, dann nach außen und Feedback nicht nur zulassen, sondern auch berücksichtigen. Ist die Leitwerteformulierung geglückt, darf der Wertemanagement-Prozess nicht auf dieser Stufe abbrechen. In diesem Fall hätte man einen Wertekatalog, der sich sicherlich gut im Geschäftsbericht oder auf Postern abdrucken lässt, aber reine Rhetorik bliebe. Leitwerte können nur dann Wirkung entfalten, wenn sie in klare Handlungsorientierungen für Führungskräfte und Mitarbeiter übersetzt werden. Auf dieser Ebene spricht man auch von Verhaltenswerten, zum Beispiel gegenseitigem Respekt, Aufrichtigkeit und Toleranz.

Jeder Angehörige der Organisation muss verstanden haben und nachvollziehen können, wie man miteinander im Unternehmen und nach außen gerichtet mit Stakeholdern des Unternehmens umgehen will – und wie nicht. Nur dann kann sie oder er sich im Zweifelsfall auch auf diese Regeln berufen und sie für sich verinnerlichen. So wird zugleich gewährleistet, dass wertekonformes Verhalten im Unternehmen auch wechselseitig eingefordert wird – von allen Involvierten gleichermaßen.

Ist mit den Verhaltens- und Führungsgrundsätzen der nächste Konkretisierungsgrad erreicht, folgt der entscheidende Schritt der Umsetzung, um mit der Hilfe von Werten konkretes Handeln auch steuern zu können. Dazu gilt es ein firmenspezifisches Umsetzungsprogramm zu schneiden. Der Auftrag zur Konzipierung dieses Programms muss von der Unternehmensspitze kommen, bei der auch die Verantwortung für dessen konsequente Durchführung und Einhaltung liegt. An die Unternehmensöffentlichkeit wird damit ein klares Signal über den Stellenwert des Werte-Themas gegeben.

Zum Umsetzungsprogramm gehören eine Reihe notwendiger Implementierungs-Bausteine, die sicherstellen helfen, dass die Werteorientierung sukzessiver Bestandteil des Managements und des täglichen Handelns wird. Wurden diese Schritte erfolgreich vollzogen, sollten die Werte schon deutlich nach innen und außen spürbar sein. Doch eben diese eigentlich entscheidenden Schritte fallen Unternehmen erfahrungsgemäß am schwersten. Dabei ist der Rahmen für eine kontinuierliche Umsetzung und deren Controlling in den meisten Unternehmen bereits vorhanden. So lässt sich das Werteprogramm beispielsweise ideal in bestehende Managementsysteme wie EFQM oder in Führungs- und Zielvereinbarungsinstrumente wie eine Balanced Scorecard integrieren. Instrumente dieser Art ermöglichen der Unternehmensführung einen regelmäßigen Soll-Ist-Vergleich von Anspruch und gelebter Wirklichkeit. Denn in einer konsequent wertegeliteten Organisation wird der Erfüllungsgrad der im Unternehmen postulierten Werte nicht nur zu einem Maßstab der Bewertung von individuellem Handeln, sondern letztlich zum Parameter des Unternehmenserfolgs insgesamt.

Voraussetzung dafür ist die Schaffung von Strukturen, die wertekonformes und integrires Verhalten belohnen – et vice versa. Einer der wichtigsten Hebel für die Umsetzung sind daher Personalmanagement-Prozesse aller Art.

Schon beim Recruitment müssen Unternehmenswerte und deren Verbindlichkeit deutlich kommuniziert werden. Potenzielle Mitarbeiter oder Führungskräfte sollten auch danach beurteilt bzw. ausgewählt werden, ob sie willens und in der Lage sind, insbesondere ethische Unternehmenswerte mitzutragen und umzusetzen. Die Einbindung dazu eigens entwickelter Instrumente wie Integrity-Tests in Assessment Center oder in individuelle Bewerbungsgespräche können einen entsprechenden Auswahlprozess professionell unterstützen. Auch bei der Weiterentwicklung, Beförderung und Leistungsbewertung von Führungs- bzw. Führungsnachwuchskräften sollten Kriterien dieser Art künftig eine entscheidende Rolle spielen. Führungskräften kommt im Umsetzungsprozess eine besondere Stellung zu, auf die nicht oft genug hingewiesen kann: sowohl als Vorbilder wie als Promotoren eines kontinuierlichen Dialogs über Werte- und Integritätsfragen sind sie entscheidend verantwortlich für Erfolg oder Misserfolg der Implementierung.

Eine ähnlich wichtige Bedeutung haben Einführungs- und Personalentwicklungsprogramme, in denen Werte gezielt vermittelt werden sollten, bis hin zu speziellen Trainings und Schulungsmodulen zur ethischen Sensibilisierung, zum Umgang mit integritätsrelevanten Fragen und zur Einübung gezielten Arbeitens mit dem Werte- und Verhaltenskodex. Schließlich sollten auf dem Weg zur integrierten, wertegeleiteten Organisation auch Evaluierungs- und Controllingmaßnahmen nicht fehlen: Entwickelt sich die Kultur in die gewünschte Richtung – sind Fortschritte erkennbar? Sind die neuen Orientierungen auch bei allen Mitarbeitern und externen Zielgruppen „angekommen“, sprich verstanden und akzeptiert worden? Und last but not least: Halten sich auch alle daran? Wie kann abweichendes Verhalten frühzeitig erkannt und so verhindert werden, dass die gemeinsamen Integritäts- und Wertestandards durch „schwarze Schafe“ untergraben werden?

Während Erkenntnisse zu den ersteren Fragen durch ein breites Set an Instrumenten der Kulturdiagnostik gewonnen werden können (Fokusgruppengespräche, 360 Grad-Befragungen, Interviews, Imageanalysen etc.), stellt die letztere Frage für viele Organisationen immer noch eine große Herausforderung dar: Oftmals haben Mitarbeiter oder auch Externe im Organisationsumfeld Kenntnis über ethisches Fehlverhalten, aber keinen geeigneten Ansprechpartner, um identifizierte Missstände mitzuteilen oder aber schlicht Hemmungen oder Angst vor Repressalien, sich offen dazu zu äußern. Einige Organisationen setzen zu diesem Zweck Ombudsleute – meist externe Rechtsanwälte – ein, die auf Wunsch auch anonyme Meldungen annehmen. Eine andere, sinnvollerweise ergänzende, Maßnahme ist die Einrichtung von Telefonhotlines oder Mailboxes, die von einem internen Werte- oder Integrity-Manager betreut werden.

Die Einrichtung einer internen „Kümmerer“-Funktion dieser Art ist zudem ein weiterer wichtiger Umsetzungsschritt, um den Stellenwert des Themas zu unterstreichen und dessen Verankerung in der Organisation aktiv zu unterstützen. Zu den zentralen Aufgaben eines internen Werte- oder Integrity-Beraters gehört neben der Betreuung der Mailbox die kontinuierliche Koordination und Etablierung von Maßnahmen und Verfahren zur Implementierung des Werte- und Verhaltenskodex. Als solcher ist er zum einen eine Art „Servicestelle“ und Integrator im Dienst der Geschäftsleitung, der Konfliktpotentiale begutachtet, die Legitimität von Interessen prüft und Lösungsvorschläge vorbereitet. Zum anderen ist er die zentrale Anlaufstelle für Fragen zum Thema, vermittelt Wissen dazu, erteilt Ratschläge in Umsetzungsfragen und Konfliktsituationen oder klärt Zweifelsfälle mit der Geschäftsleitung.

Als entsprechende Ergänzung dazu kann auch ein eigenes Werte- oder Integrity-Komitee auf Geschäftsleitungsebene etabliert werden, das regelmäßig einberufen wird, um zu Vorschlägen des internen Beraters oder zu strittigen Fragen Stellung zu nehmen. In Branchen mit ethisch sensiblen Geschäftsfeldern, wie z.B. in der Pharmaindustrie, kann das Komitee gegebenenfalls auch um Experten – hier etwa für medizin- oder bioethische Fragen – erweitert werden.

Summa summarum geht es bei der erfolgreichen Wertevermittlung immer auch um den Spagat, Werte als ein „normales“ Thema des Alltagsgeschäftes zu verstehen und es trotzdem lebendig zu halten.

Wo der Wertekodex nur als Drucksache verteilt – und je nach Kontext als eines von vielen so genannten „gelesen–gelacht-gelocht“-Dokumenten abgeheftet wird – oder nur in Standardworkshops ohne zielgruppenspezifische Differenzierung ex cathedra verkündet wird, werden seine Inhalte kaum die vorhandene Unternehmenskultur verändern und gestalten. Ein lebendiges Wertebewusstsein zu entwickeln, hat nichts mit Routine zu tun. Werte- und Verhaltenskodizes sollten vielmehr als „living documents“ angesehen werden in dem doppelten Sinn, dass ihre Inhalte (vor)gelebt und sie im Laufe der Jahre auch weiterentwickelt, um Orientierungen und Antworten auf neue Fragestellungen erweitert werden. Werte erarbeitet sich ein Unternehmen genauso kooperativ wie Produkte oder Dienstleistungen. Deshalb sollten sie auch genauso offensiv wie diese zunächst nach innen, später nach außen „vermarktet“ werden. Dabei spielen moderne Instrumente der Unternehmenskommunikation im Sinne eines „Event Driven Management“ eine wichtige Rolle – ihre Vermittlung durch Kunst oder Unternehmenstheater zum Beispiel, ihre „Inszenierung“ im Rahmen von „social events“ wie Betriebsfesten, Weihnachtsfeiern oder auch bei Messen und Kundenveranstaltungen. Nur wo die Unternehmensführung Ansatzpunkte dieser Art gepaart mit einem umfassenden Implementierungskonzept konsequent, strategisch und beharrlich nutzt, schafft sie mit der Zeit eine nachhaltig integritätsfördernde Organisationskultur, in der Individuen für Werte einstehen und sie mit Leben erfüllen.

## **Literatur**

Hartmann, N. (1935). Ethik. 2. Auflage. Berlin: Walter de Gruyter.

Kant, I. (1911). Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Gesammelte Werke Bd. 4. Berlin: Reimer.

Kleinfeld, A. (1998). Persona Oeconomica,. Personalität als Ansatz der Unternehmensethik. Heidelberg: Physica.

Scheler, M. (1980). Der Formalismus in der Ethik und die Materiale Wertethik. Neuer Versuch der Grundlegung eines ethischen Personalismus. Gesammelte Werke Bd. 2. 6. Auflage. Bern, München: Francke

## **Wettbewerbsvorsprung durch Wertemanagement**

Ethik im Betrieb. Reinhard Sprenger entdeckt Vertrauen als Führungsfaktor, Fußball-Ehrenpräsident Egidius Braun erhält den Ethik-Preis des Sports und italienische Prominente gründen einen Verband zur Wahrung der Moral. Werte scheinen im Kommen zu sein. Sollen moralische Vorgaben zur Unternehmenskultur beitragen, müssen sie richtig eingeführt werden

Der Manager, der beim Thema Werte sofort an Zahlen und Bilanzgewinne denkt, leidet unter gefährlicher Betriebsblindheit. Spätestens nach den jüngsten Aufsehen erregenden Skandalen um Arthur Andersen und Enron, aber auch nach den zahlreichen Regelverstößen am Neuen Markt in Deutschland (Comroad, Gigabell, Infomatec - die Liste ließe sich fast beliebig verlängern) sollte auch dem Letzten klar geworden sein, dass Unternehmen auch im die-ellen Sinne kein wertfreier Raum sind. Im Gegenteil: Werte sind ein wichtiges Führungsinstrument. Dabei dienen Werte nicht nur der Abwehr von Fehlverhalten: Wer Mitarbeiter auf der Basis von Werten führt, gestaltet die Unternehmenskultur und trägt zu Sinnstiftung, Identifikation und Motivation bei.

Werte sind Ideen, Orientierungen und Verhaltensweisen, die von Menschen in einer Gruppe, einer Organisation oder eben einem Unternehmen als wichtig, gut und damit erstrebenswert angesehen werden. Deshalb beeinflussen sie nicht nur Urteile sondern auch ihre Handlungsweisen in nachhaltiger Form. Unternehmen, die diese Gestaltungspotentiale ignorieren, verschenken Erfolgchancen und handeln unverantwortlich bei der Prävention von Risiken aus

menschlichem Fehlverhalten. Der Herausforderung des bewussten Wertemanagements müssen sich zu allererst die Top-Entscheider und Führungskräfte stellen. Wertemanagement ist keine rhetorische Schönwetterveranstaltung, sondern eine strategische Aufgabe.

### **Neue Tools verdrängen die Ethik**

Es erscheint seltsam, dass Unternehmensführer das Handeln ihrer Mitarbeiter durch immer neue Managementinstrumente zu steuern versuchen und dabei eine so grundlegende Dimension wie ethische Maßstäbe außer Acht lassen. Werden diese Maßstäbe nicht gesetzt, ist es wenig verwunderlich, dass Unternehmen, unter den immer komplexeren Bedingungen der Internationalisierung und Differenzierung, in ethischer Hinsicht außer Kontrolle geraten. Die Beispiele der jüngsten Vergangenheit haben gezeigt, wie dieser Kontrollverlust die Existenz einer Organisation bedroht. Dabei spielt eine wichtige Rolle, dass die verschiedenen Stakeholder – Mitarbeiter, Kunden, Konsumenten, Geschäftspartner, gesellschaftliche Interessengruppen, in wachsendem Maße aber auch verunsicherte Anleger – immer größere ethische Anforderungen an ein Unternehmen stellen. Gesichtspunkte wie die Qualität von Produkten und Dienstleistungen oder die Gewinnerorientierung reichen nicht mehr aus, um Unternehmenshandeln zu rechtfertigen. Die ethischen Ansprüche der Stakeholder haben mit der global geführten Nachhaltigkeitsdebatte, in deren Kontext jüngst mit dem EU-Grünbuch ein europäischer Leitfadens zur „Corporate Social Responsibility (CSR)“ von Unternehmen entwickelt wurde, auf alle Bereiche erweitert. Das Unternehmen, das diesen Forderungen nicht nachkommt, wird bereits mittelfristig mit einem massiven Vertrauensverlust der Stakeholder bis hin zum aktiven Boykott bestraft.

### **Wettbewerbsfaktor Glaubwürdigkeit**

Deshalb wird Wertemanagement als notwendige Grundlage eines funktionierenden Stakeholdermanagements zu einem Faktor der Wettbewerbsdifferenzierung – in dem Maße, in dem es zur Glaubwürdigkeit von Unternehmen und damit zur Vertrauensstiftung beiträgt. Voraussetzung dafür ist, dass firmeneigene Werteorientierungen nicht nur propagiert, sondern im Rahmen eines umfassenden Wertemanagementsystems konsequent umgesetzt werden. Viele Unternehmen arbeiten heute mit Visionen, um die Organisation langfristig strategisch auszurichten. Dieser Zielhorizont bedarf jedoch einer Konkretisierung und sollte deshalb durch ein Leitbild und klar definierte Verhaltens- und Führungsgrundsätze unterfüttert werden. Das Leitbild ist der erste Ansatzpunkt, um neben den unabdingbaren ökonomischen Zielvorstellungen auch ethische Leitwerte und Selbstverpflichtungen einzuführen. Zu diesen Leitwerten gehören auch Orientierungen wie Partnerschaftlichkeit, Nachhaltigkeit oder Fairness.

Wertemanagement ist Chefsache. Der Impuls muss "von oben kommen", jedoch nicht als Verordnung. Wer neue Werte in eine Organisation einbringen oder vorhandene Werte explizit machen will, muss alle Bereiche des Unternehmens mit in das Wertekonzept einbeziehen. Partizipation ist bereits bei der Formulierung von Werten gefordert. Die Unternehmensführung, die in der kleinen Runde am Vorstandstisch blumige Werteformulierungen ersinnt, muss sich nicht wundern, wenn sie bei der Implementierung auf Gleichgültigkeit, Unverständnis oder Ablehnung stößt. Wer das Thema Werte ernst nimmt, muss eine klare Kommunikationsstrategie verfolgen - erst nach innen, dann nach außen. Außerdem muss er Feedback berücksichtigen.

### **Vom Wert zur Handlungsorientierung**

Der Wertemanagementprozess darf nicht nach der Leitwerteformulierung abbrechen. In diesem Fall hätte man einen Wertekatalog, der sich sicherlich gut im Geschäftsbericht abdrucken lässt, aber reine Rhetorik bliebe. Leitwerte können nur Wirkung entfalten, wenn sie in klare Handlungsorientierungen im Sinne von Verhaltenswerten für Führungskräfte und Mitarbeiter übersetzt werden. Jeder Angehörige des Unternehmens muss nachvollziehen können, wie man miteinander und mit Stakeholdern umgehen will. So kann wertekonformes Verhalten auch wechselseitig eingefordert werden.

Abschließend muss auf der Wertebasis ein konkretes Umsetzungsprogramm erarbeitet werden. Dazu gehört ein Handlungskatalog, der verdeutlicht, wie die festgelegten Werte in

das alltägliche Managementhandeln einfließen. Erst wenn dieser Schritt erfolgreich vollzogen ist, werden Werte und die Effekte des Wertemanagements nach innen und außen spürbar.

### **Wegweiser**

Drei Stationen müssen passiert werden, um ein Leitbild zum echten Richtwert für Unternehmensziele zu machen:

#### **1) Im Dialog zur Wertebasis**

Ein ethisch fundiertes Unternehmensleitbild, hinter dem alle stehen können, sollte in einem firmenweiten Dialogprozess erarbeitet werden. Fallstudien helfen, die moralischen Einstellungen und Überzeugungen der Mitarbeiter und Führungskräfte zu identifizieren und sich auf eine ethische Position zu einigen.

#### **2) Konkretisierung zur Handlungshilfe**

Die im Leitbild formulierte Selbstverpflichtung steht nicht als eine eigene Dimension neben der betriebswirtschaftlichen oder technischen. Sie bildet vielmehr die integrative Grundlage, auf der sich das unternehmerische Handeln vollzieht. Diese prinzipielle Ausrichtung gilt es dann einerseits in Leitlinien und Verhaltensrichtlinien („Code of Conduct“) zu stärker handlungsbezogenen ethischen und integritätsrelevanten Orientierungen zu konkretisieren, andererseits zu Handlungsempfehlungen für alle Bereiche des Unternehmens zu machen.

#### **3) Vergleich mit der Wirklichkeit**

Im dritten Schritt sollten Kontrollinstanzen zur Umsetzung der ethischen Selbstverpflichtung in der Firma etabliert werden: intern durch Mitarbeiterfeedbackprogramme oder Selbstbewertungen nach EFQM, extern durch Imageanalysen, offenen Dialog mit der kritischen Öffentlichkeit oder aber durch Audits unabhängiger Instanzen wie dem Standard WerteManagement<sup>ZfW</sup>.

### **Kommunikation, Ethik und Corporate Identity**

Ethik ist als praktische Philosophie die kritische Betrachtung menschlichen Handelns. Dabei fragt sie aus normativer Perspektive, was geboten und wünschenswert ist. Aus dieser Frage entwickelt und begründet sie Prinzipien und Werte, die menschliches Handeln leiten sollen. Da Kommunikation einen Spezialfall menschlichen Handelns darstellt und die Ökonomie ein Handlungsbereich des Menschen ist, kann auch der Wirtschaftskommunikation die Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte nicht gleichgültig sein. Das klingt zunächst weit entfernt von ökonomischer Praxis und noch weiter von dem Interesse der Verantwortlichen in der Wirtschaft.

Ein Blick auf die aktuelle ökonomische Situation zeigt jedoch anderes: Umwelt- und Finanzskandale, Wirtschaftskriminalität und Bestechung sind Beispiele für Handlungsweisen, die einer ethischen Betrachtung gegenüber nicht wertneutral sind und auf die Unternehmen – über finanzielle Schäden sowie den Vertrauensverlust der Stakeholder – zurückwirken.

Stakeholder existieren nicht nur als abstrakte Interessengruppen wie „die NGOs“, „die Aktionäre“, „die Medien“ oder „die öffentliche Meinung“. Diese Kollektive bestehen aus Personen, die als solche nicht nur Gegenstand, sondern selbst Subjekt ethischer Reflektion sind. So stehen hinter einer empörten „öffentlichen Meinung“ oder einer „schwierigen Marktlage“ ganz konkrete Menschen als „wertbezogene“ Wesen mit ihren eigenen Werthaltungen und als Träger von Kommunikation.

Sofern Unternehmen aus Menschen bestehen, sind sie offene soziale Systeme. Menschen sind moralische Subjekte, die ihre privaten Werte in soziale Systeme wie „Gesellschaft“ und „Unternehmen“ hineintragen. Diese wiederum gewinnen ihre gemeinsame Ausrichtung durch die Orientierung an geteilten Werten. So erweisen sie sich nicht nur als Zweckverbände, sondern als Lebens- und Arbeitsgemeinschaften, die eine eigene kulturelle Identität entwickeln.

Die Anerkennung des Menschen als moralisches Subjekt und Teil von sozialen Systemen ist nicht nur notwendiger Akt der individuellen Identitätsfindung und –entwicklung, sondern auch ein notwendiger Schritt für die bewusste Herausbildung einer CI. Wie lässt sich eine Corporate Identity in der Praxis gestalten? CI „geschieht“ nicht. Zwar hat jedes Unternehmen aufgrund seiner Entwicklungsgeschichte irgendeine Identität, CI jedoch bedarf eines bewussten Aktes – nicht zuletzt konkreter ökonomischer Organisation.

CI meint die Konsistenz zwischen der Corporate Culture und der Art und Weise, wie sich das Unternehmen nach innen und außen verhält. Die Unternehmenskultur besteht aus der Gesamtheit von Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen, Riten, Symbolen und Umgangsformen, welche die Verhaltensweisen der Mitarbeiter und somit das Erscheinungsbild einer Unternehmung prägen. Um dieses komplexe Gefüge zu strukturieren, zu gestalten und ins Bewusstsein der Mitarbeiter zu heben, bedarf es eines entsprechenden Managements, eines CI Managements, das die oben genannte Konsistenz herzustellen vermag. Gemeinsamkeit setzt Kommunikation voraus. Daher kann CI nicht von oben verordnet werden, sondern ist nur in einem umfassenden Kommunikationsprozess zwischen den Menschen als moralischen Subjekten im Unternehmen zu gewinnen. Dabei ist dieser Kommunikationsprozess selbst schon von der vorhandenen Kultur des Unternehmens geprägt. Corporate Communications und CI stehen daher in einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis.

Corporate Communications ist als strategisches Unternehmenshandeln zu verstehen, das Kommunikationsziele, Dialoggruppen, Kommunikationsinhalte, Mitteleinsatz und Umsetzung als wesentliche Elemente erfordert. Innerhalb eines Unternehmens existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationskulturen. So bildet sich in unterschiedlichen Abteilungen häufig eine eigene Sprache mit unterschiedlichem Vokabular und unterschiedlichen Schlüsselbegriffen heraus. Dadurch entstehen auch Sprachbarrieren. Jeder, der schon einmal an einer Besprechung teilgenommen hat, in der sich Juristen, Controller, Ingenieure und Marketing-Leute über dasselbe Thema unterhalten wollten, wird wissen, was gemeint ist. Probleme durch unterschiedliche Kommunikationskulturen treten zum Beispiel auch im Dialog zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen im Unternehmen auf.

Der Prozess der Corporate Communications zur Bildung einer CI wird diese Gruppierungen nicht auflösen – doch darum geht es nicht. Sie muss sich sogar davor hüten, die Mitarbeiter in verordnete Kommunikationsstrukturen pressen zu wollen, weil das die Kommunikationsgrenzen nur intensivieren würde. Daher macht Corporate Communications nur Sinn, wenn sie den Einzelnen als moralisches und urteilsfähiges Subjekt ernst nimmt. Gelingt es, das einem Mitarbeiter zu vermitteln, wird er nicht in vorgegebene Kommunikationsstrukturen genötigt. Gleichzeitig sinkt dadurch die empfundene Notwendigkeit, sich durch eine eigene Subsprache in „seiner“ Abteilung von anderen abzugrenzen. Die Corporate Communications sollte so angelegt sein, dass sie den Einzelnen ernst nimmt und als Gefragten in den CI-Prozess einbindet.

Ziel der Corporate Communications ist dabei, alle Kommunikationsprozesse eines Unternehmens zu koordinieren und die Inhalte aufeinander abzustimmen, um aus den vielen vorhandenen Kommunikationskulturen eine einzige, authentische zu schaffen, die den Mitarbeitern gerecht wird und zu einer einheitlichen Kommunikation nach außen führt.

Die konkreten Inhalte der Corporate Communications richten sich nach der Vision, dem Leitbild und den Corporate Values aus, die wiederum von den Mitarbeitern mitentwickelt wurden. Erst so können die Ressourcen und Verhaltensweisen innerhalb eines Unternehmens auf zukünftige Entwicklungen hin gebündelt werden. Ethisch begründete Corporate Communications mit den Menschen im Mittelpunkt ist insofern als grundlegende Verhaltensform eines Unternehmens integraler Bestandteil der Corporate Identity.

### **Einfach nur gesunder Menschenverstand**

Wer seine Firma werteorientiert führt, braucht nicht den Mantel des Gutmenschentums. Er handelt nur professionell, wenn er den Betrieb als soziale Veranstaltung begreift. Begriffe wie Unternehmensethik, werteorientierte Führung oder auch Mitarbeiterorientierung sind derzeit gern benutzte Vokabeln in der Öffentlichkeit. Es entsteht der Anschein von Gutmenschen,

die endlich begriffen haben, dass – frei nach Karl Marx – der Sinn des Wirtschaftens jenseits des Wirtschaftens entsteht und es nunmehr darum gehen müsse, den „Produktionsfaktor“ Mensch neu zu entdecken. So einfach ist die Sache nicht.

Die Entdeckung einer integrierten Führungsphilosophie und damit das Aufräumen mit jener unseligen Zweiteilung der Welt in „hard“ und „soft facts“ ist nichts anderes als die späte Einsicht in die Zwangsläufigkeiten einer Wirtschaft, die sich auch auf Grund der Globalisierung zunehmend von ihrer heimatlichen Bindung, der Bindung an Staatswesen, entkoppelt. Gleichwohl muss sie aber die Mitarbeiter durch Sinnangebote binden. Und diese Bindung sollte mehr sein als eine „Jobmentalität“. Denn gerade Wissensarbeiter kommen erst dann voll zu Geltung, wenn sie sich in ihrem betrieblichen Umfeld als Menschen entfalten können und wollen. Dies gilt schon lange in Hamburg und in München und sicherlich noch deutlich intensiver für die Tochtergesellschaft eines deutschen Unternehmens in Shanghai oder in den USA.

### **Patchworkteppich ohne Zusammenhalt**

So sind Verhaltenskodizes, so genannte Codes of Conduct, nichts anderes als Maßnahmen, um den Fliehkräften international agierender Unternehmen etwas Bindendes, Gemeinsames mitzugeben. Im anderen Fall würden Unternehmen durch ihre mentale Heterogenität schlicht nicht mehr zu führen sein. Deutsche Entscheidungen in den USA oder China durchzusetzen, ist ungleich schwerer, als wenn eine Tochtergesellschaft nur im anderen Bundesland zu Hause ist. Ohne Maßnahmen der Kulturdefinition aber würde sich das Unternehmen wie ein Patchworkteppich ohne inneren Zusammenhalt darstellen.

Zudem entlasten redlich implementierte Codes of Conduct die Unternehmer erheblich. Denn sie erlauben es dem Management im börsennotierten Umfeld, eine innere Dynamik zu verankern. Für den persönlich haftenden Firmenchef ist es die beste Methode, um als Person, die das Unternehmen ohnedies stark prägt, durch eine von innen getriebene Kulturentwicklung zu relativieren und sich selbst sogar zu entlasten.

Diese Notwendigkeit, moderne, ganzheitlich konzipierte Führungsinstrumente einzusetzen, braucht nicht den Mantel des Gutmenschentums. Es ist nichts anderes als die Einsicht in das Notwendige, es geht um professionelles Handeln. Das einzige Problem: Die Akteure in industriellen Unternehmen oder in anonymen Kapitalgesellschaften erscheinen oft wie Wölfe im Ethikschafspelz, die nichts anderes tun als der „hard core“ Shakeholder-Orientierung ein philosophisch anmutendes Sahnehäubchen aufzusetzen. Dieser Eindruck der Vordergründigkeit täuscht selten. Schon aus diesem Grunde scheitern viele Projekte mit Titeln wie Mission Statement, Agenda 20xx oder anderen wohlklingenden Namen. Denn: Manager, die tatsächlich integrativ führen, also verstanden haben, dass Menschen das Öl der Wissensgesellschaft in ihren Köpfen tragen, sind andere Führer als jene technokratisch-narzistische Selbstdarsteller, die am Ende noch nicht einmal erkennen können, dass Unternehmen zunächst einmal soziale Veranstaltungen sind.

Authentische Führungen braucht es aber, um Menschen zu erreichen, um mehr zu wollen, um mehr zu erzielen als den uralten Deal „Arbeitsleistung gegen Monatslohn“. Wer die Fantasie der Mitarbeiter braucht - Kreativität, Innovationsorientierung und smarte Prozesse - muss erkennen, dass betriebliche Abläufe sich selten rational-analytischem Denken öffnen. Nur eine integre, glaubwürdige und auch menschenorientierte Führung kann am Ende das soziale Optimum aus dem Unternehmen gewinnen. Nimmt man diese einfachen Kriterien zur Hand und prüft damit die Persönlichkeiten heutiger Führungskader, dann wird schnell deutlich, dass hier erheblicher Handlungsbedarf besteht.

### **Mehr als ein Team von Geldverdienern**

So betrachtet, wird deutlich, dass es nicht so sehr darum geht, das „gute Verhalten“ zu etablieren, sondern dass das Problem im Kern die Fehlentwicklungen der letzten Jahre ist. Spätestens der Niedergang der Enron Corp. in Houston hat gezeigt, dass eine rational-technokratische Führung dann versagt, versagen muss, wenn etwa wirtschaftskriminelle Energien sich entfalten. Vor solchen Entwicklung kann man nur dann sicher sein, wenn das

Unternehmen deutlich mehr ist als eine Gemeinschaft von Geldverdienern, und wenn man sich gemeinsam verbunden fühlt im Erreichen von Zielen, die auch der Einzelne als sinnvoll und erstrebenswert erachtet. Diese Forderung klingt gespiegelt am Zeitgeist etwas pathetisch, fast träumerisch. Doch sie ist nichts anderes als die Wiederentdeckung des gesunden Menschenverstandes