



# Werte als unternehmerischer Erfolgsfaktor

## Dr. Wolfgang Fuhr Ralf Besser

**Das Thema Werte ist in aller Munde. Zu recht! Im Grunde spüren wir es alle: ohne verbindliche Werte verliert eine Gesellschaft ihr Fundament, ihre Identität und damit an Zukunftsperspektiven. Daneben gibt es auch einen praktischen Aspekt, der für Unternehmen in der Wirtschaft immer mehr in den Fokus rückt. Betriebe, die sich bewusst an Werten orientieren, vergrößern nachweislich ihren wirtschaftlichen Erfolg und erhöhen ihre Attraktivität für Kunden und Mitarbeiter. Werte in Organisationen einzuführen ist nicht immer von Erfolg beschieden. Viele „Hochglanz Leitbild-Friedhöfe“ zeugen davon. Es gehört wesentlich mehr dazu als Absichtserklärungen in Leitbildern und auf Webseiten. Wie kann es gelingen, ein Unternehmen strategisch an Werten auszurichten? Dieser Artikel soll einen ersten, sehr komprimierten Überblick über das professionelle Umgehen mit dem Thema Werte ermöglichen.**

### Wie Werte wirken

Grundsätzlich lebt jedes Unternehmen Werte. Es gibt keinen wertefreien Raum. Der entscheidende Unterschied ist jedoch, ob die Ausrichtung an Werten aus strategischen Gesichtspunkten erfolgt oder dem Zufall überlassen ist.

Werte verleihen einem Unternehmen Charakter, Identität und Unverwechselbarkeit. Nach Innen wie nach Außen. Es wird spür- und erlebbar, wofür das Unternehmen steht. Auch wenn sich die Produkte und Dienstleistungen am Markt immer ähnlicher werden; eine strategische Werteorientierung setzt dazu einen Gegenakzent.

Werte entfalten ihre Wirksamkeit von innen nach außen. Sie sind den Zielen vorgelagert, konzentrieren und bündeln Energien in Richtung der wichtigen Bezugsgruppen. So entsteht Kundenbindung: langfristig und von gegenseitigem Interesse getragen. Werte geben den Kunden Handlungssicherheit, Verlässlichkeit und lassen Vertrauen wachsen. Das wichtigste Gut für jegliche Form von Geschäftstätigkeit.

Nach Innen wirkt sich die Werteorientierung vor allem auf die Kultur im Umgehen miteinander aus. Es entsteht eine Führungskultur, die aus der Perspektive der Mitarbeiter Transparenz, Vertrauen und persönliches Engagement fördert. Gelebte Werte aktivieren Potentiale und die Freude an gezeigter Leistung. Vertrauen durch Glaubwürdigkeit verschlankt automatisch Prozesse und reduziert das Regelwerk. Damit sinken zugleich die Transaktions- und Wertschöpfungskosten.

### Wissenswertes über Werte

Werte sind zunächst etwas Abstraktes. Wörter, die eine grundsätzliche Haltung beschreiben. Erst wenn sich Personen freiwillig und selbst-verpflichtend damit verbinden und Verantwortung im gelebten Alltag dafür übernehmen, entfalten Werte ihre Ergebniswirksamkeit. Werte sind somit stets mit Handlungen verbunden, sonst bleiben sie auf der Ebene der Absichtserklärungen stehen.

Werte sind individuell, von den Erfahrungen eines jeden Menschen geprägt und daher unterschiedlich mit Bedeutung belegt. Auch wenn der Begriff der Gleiche ist. Daher müssen Werte geklärt und inhaltlich bestimmt werden, da sie abhängig sind vom Kontext, Situation, Zeitgeist und der persönlichen Verfassung. Um sie zu definieren, bedarf es eines Austausches. Das zeigen auch verschiedenen Versuche einer Definition:

„Werte geben die Antwort auf die Frage nach dem „Warum“ menschlichen Entscheidens und Handelns.“

„Werte sind Ideen, Orientierungen und Verhaltensweisen, die vom Management und den Mitarbeitern eines Unternehmens gelebt werden.“

„Werte sind die „Gründe“, die den Menschen zu seinem jeweiligen Verhalten und Handeln „bewegen“. (Monika Tempel)

Werte sind Strukturen normativer Erwartungen, die sich im Zuge reflektierter Erfahrung (Tradition, Sozialisation, Entwicklung einer Weltanschauung) herausbilden. Werte strukturieren das Erkennen, Erleben und Wollen, indem sie Orientierungsmaßstäbe für die Bevorzugung von Gegenständen oder Handlungen bilden. (Gabler Wirtschaftslexikon)

Wertvorstellungen oder kurz Werte sind Vorstellungen über Eigenschaften (Qualitäten), die Dingen, Ideen, Beziehungen u.a.m. von Einzelnen (sozialen Akteuren) oder von sozialen Gruppen von Menschen oder von einer Gesellschaft beigelegt werden, und die den Wertenden wichtig und wünschenswert sind. (wikipedia)

Werte sind also Konstrukte des Menschen, grundsätzliche Haltungen, die Orientierung für sich selbst und im Umgehen miteinander geben. Werte wie Transparenz, Gerechtigkeit, Wertschätzung oder Ordnung. Dadurch wirken Werte auch Sinngebend.

Spiegelt man diese Definitionen von Werten an der Natur, so lässt sich die Hypothese formulieren, dass die Natur selbst keine Werte hat. Sie „ist einfach da“ und „gestaltet sich aus sich selbst heraus“. Werte machen uns als Menschen aus, darin unterscheiden wir uns von der Natur.

Prof. Wieland kategorisiert die Werte in 4 Felder:

- Leistungs-Werte (wie Kundenorientierung, Innovation usw.)
- Kommunikations-Werte (wie Transparenz, Dialog, Respekt)
- Kooperations-Werte (wie Toleranz, Vertrauen, Verlässlichkeit)
- Ethische Werte (wie Ehrlichkeit, Integrität, Gerechtigkeit)

Weitere Begriffe im Umfeld der Werte sind Moral, Sitte, Ethik und Tugend. Nur der Begriff der Tugend soll hier näher erläutert werden. Beide Begriffe werden häufig nebeneinander verwendet, ohne klare Trennschärfe.

Der Begriff „Tugend“ scheint für viele Menschen „eher verstaubt“ und nicht mehr zeitgemäß. Dies mag auch damit zusammenhängen, dass Tugenden mit besonders vorbildhaften Werten assoziiert wird. Also eine idealistische Sicht beinhalten, die viele Menschen eher abschreckt. Ein pragmatisch und am Verständnis von Aristoteles anknüpfendes Verständnis setzt an der „Mitte“ an. Demnach ist Tugend eine ausbalancierte Haltung, Werte im „rechten Maß“ zu leben. Denn jeder Wert, der im Extrem gelebt wird, also entweder im Übermaß oder im Mangel wird damit zu einer „Un-Tugend“. Weiterbildner kennen diesen Ansatz im Kontext des Wertequadrates von Schulz von Thun.

Zusammenfassend können wir sagen, dass Tugenden „positiv“ gelebte Werte darstellen und damit einen pragmatischen Weg aufzeigen, wie Werte gelebt werden können bzw. sollten. Nämlich nicht dogmatisch, nicht schwach und instabil, sondern im „rechten Maß“.

### Praktische Modelle zum Verständnis

Worauf wirken sich Werte aus? Grundsätzlich auf alles, was Menschen gestalten. Wie lässt sich darin eine Struktur finden? Dazu bieten sich 3 Modelle an:

1.) Um zu Handeln benötigt es entsprechendes Wissen, Können, Wollen und die Erlaubnis dazu. Dieses **klassische Modell** lässt sich auf die Werte übertragen. Um mit Werten „wirkungs“-voll umzugehen bedarf es also eines

- **Wissens-Managements** (Wissen: Von welchen Werten ist das Teilen von Wissen getragen?),
- **Kompetenz-Managements** (Können: Welchen Stellenwert hat eine umfassende Entwicklung der Fähigkeiten eines jeden Mitarbeiters?),
- **Werte-Managements** (Wollen: Wie wird intrinsische Motivation gefördert?) und eines
- **Kontext-Managements** (Dürfen: Welche Regeln und welche Führungskultur ermöglicht das eigenständige, nämlich werteorientierte Handeln?).

2.) Das Modell nach Dr. Fuhr ist das **RAST-Prinzip**:

- **Rahmen** und Regelungen (Welche materiellen bzw. immateriellen Bedingen fördern / hemmen werteorientiertes Handeln?)
- **Akteure**, die handelnden Personen (Welche Wertesystem haben die Menschen?)
- **Spiele**, die Art und Weise der Kommunikation und Interaktion (Welche Werte werden in Interaktion, Kommunikation und Führung gelebt?)
- **Themen**, die Aufgaben, Projekte usw. die das Unternehmen beschäftigen (Welche Werte werden über Qualität, Produkte und Dienstleistungen zum Ausdruck gebracht?)

3.) Werte spiegeln sich längs der drei wesentlichen **Unternehmens-Prozesse**:

- den Leitungs- und Führungsprozessen,
- den Wertschöpfungsprozessen und
- den Unterstützungsprozessen.

Entscheidend bei diesen drei Modellen ist die Tatsache, Systeme zu benutzen, die kein Wirkungsfeld außen vor lassen.

Über diese Strukturen hinaus benötigt es noch die Unterscheidung zwischen der expliziten und impliziten Ebene. Werte werden zum einen bewusst gestaltet und nach Innen wie Außen kommuniziert. Genauso existieren Werte, die unbewusst und unreflektiert das Handeln beeinflussen. Beide Ebenen beeinflussen sich natürlich gegenseitig und benötigen die Beachtung bei der Einführung eines Wertesystems.

Eine letzte Dimension sind die Werte in dem System, der Organisation selbst und die Werte der Individuen, der handelnden Personen. Auch diese beiden Ebenen bedingen einander, generieren Wertekonflikte und Unterstützungen.

### Werte in der Umsetzung – Zu Beginn

Zunächst gibt es einige Voraussetzungen im Unternehmen, ohne die es ein professionelles und effektives Werte-Management nicht geben kann:

Das Management muss eine Orientierung an (expliziten) Werten wirklich wollen. Das heißt nicht nur dahinter stehen, sondern sich auch aktiv mit den entstehenden Wertefragen und möglichen Wertekonflikten auseinandersetzen. Ohne dieses wirkliche Wollen ist es nicht angebracht, mit einem Werteprozess in einem Unternehmen zu beginnen. Die Gefahr, dass das Thema Werte sonst nachhaltig „verbrennt“, ist nach unseren Erfahrungen „sehr wahrscheinlich“.

Dazu gehört natürlich auch die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen. Ein Werte-System ist nicht zum Nulltarif zu haben. Und es benötigt unbedingt einige Werte-Promotoren, die mit Zuständigkeit ausgestattet und direkt am Vorstand angebunden sind und die von der Bedeutung des Themas innerlich überzeugt sind und sich nach Außen dafür einsetzen wollen.

Der Fokus sollte auf die entscheidenden, d.h. für das Unternehmen „erfolgskritischen“ Werte gelegt werden. Ein Zuviel an Werten und Differenziert erhöht die Komplexität und erschwert die Orientierung und konsequente Umsetzung.

Die Bereitschaft, entstehende Wertekonflikte konstruktiv auszutragen ist eine weitere Voraussetzung. Werte einzuführen führt neben den vielen förderlichen Aspekten automatisch auch an die kritischen Themen in einem Unternehmen heran. Gerade das TOP-Management muss bereit sein, sich diesem Prozess zustellen.

Ohne ein schlüssiges Konzept, ein durchdachtes, aber anpassungsfähiges Vorgehensmodell, sollte ein Werte-Prozess nicht angestoßen werden. Grundsätzlich hat sich ein iteratives Vorgehen bewährt, d.h. die nächsten Schritte immer wieder an den Prozess anzupassen.

Es muss die Klarheit bestehen, dass der Beginn eines Werteprozesses grundsätzlich kein Ende hat. Es beginnt sozusagen ein lebenslanger Werte-Prozess von Umsetzen, Reflexion, Lernen und Verbessern. Alles andere ist unglaubwürdig und ruft eher negative Folgen hervor.

## Werte in der Umsetzung – Die drei Wege

Prinzipiell existieren drei Wege, um Werte in einem Unternehmen einzuführen. Zwei davon sind so etwas wie Königswege, der dritte eher ein kritisch zu sehender Prozess.

**I. Der Weg des Vorbilds** ist ein natürlicher Prozess, der vor allem im Mittelstand ausgeprägt vorhanden ist. Die Unternehmer als Gründer stehen als Person hinter bestimmten Werten und gestalten ihre Firma entsprechend durchgehend nach diesen Grundsätzen. Sie besitzen eine natürlich Autorität und damit Akzeptanz, wirken als Vorbild. Die Werte sind oft implizit, aber eher leicht herauszufinden, weil offensichtlich gelebt. Dieser Weg ist naturgemäß zum großen Teil von einer oder wenigen Personen abhängig. Darin liegt ein Vor-, aber auch ein Nachteil.

**II. Der Top-Down-Weg** ist ein häufig, vor allem in großen Unternehmen, umgesetztes Modell mit oftmals kritischer Wirkung. Werte werden in zentralen Arbeitsgruppen erarbeitet und zentral eingeführt. Überzeugungsarbeit ist notwendig, kritische Diskussionen um die Glaubwürdigkeit können entbrennen. Scheinbar schnell im Start, aufwändig in der Nacharbeit und Implementierung.

**III. In dem Weg des iterativen breit vernetzten Prozesses** werden Werte nicht formuliert, sondern im Austausch untereinander entdeckt. So entsteht ein Prozess von einem impliziten zu einem expliziten Wertesystems. Während des Aufdeckens können die gewünschten Werte verstärkt, nicht gewünschte abgeschwächt werden. Ein aufwändiger, aber sehr nachhaltiger Weg, der viel Geschick und Einfühlungsvermögen im Umgang mit Werten erfordert.

## Werte in der Umsetzung: Integrieren - Verankern

Eine Werteentwicklung ist ein hoch individueller Prozess, der ein Standardvorgehen von vornherein ausschließt. Grundsätzlich geht es nicht über Appelle, sondern über die bewusste Aufmerksamkeit auf die erlebten und angestrebten Werte. Es bedarf regelmäßiger wirkungsvoller Werte-Reflexions-Rituale, statt kommunikativer Wiederholungen. Solche Feedbacksysteme dürfen nicht nur kognitiv sein, sondern müssen auch mit der intuitiven Wahrnehmung gekoppelt werden.

Ein wirkungsvolles Werte-System fokussiert sich auf nur wenige Werte, die für das jeweilige Unternehmen Schlüssel-Werte darstellen.

Die Einführung eines Werte-Systems funktioniert „nur“ gekoppelt an ein Sanktionssystem, im positiven wie im negativen Sinne. Besonders wichtig ist die Frage: Welche Konsequenzen werden gezogen, wenn einzelne Führungskräfte / Mitarbeiter nachhaltig gegen die gewollten Werte verstoßen? Hier werden sehr schnell Präjudizierungen geschaffen, wenn nicht wertekonformes Verhalten toleriert wird. Ohne Konsequenzen bleibt man auf der Ebene des Wollens. Von großer Bedeutung ist, welche Werte die Sanktionen selbst widerspiegeln. Die Art und Weise der Konsequenzen muss zu den fokussierten Werten passen.

Das Thema Rituale erhält bei der Einführung und Integration von Werten einen besonderen Stellenwert. Rituale sind symbolische Handlungen, die beabsichtige Werthaltungen ausdrücken. Welche Rituale passen zum Unternehmen und seiner Wertekultur? Welche kleineren „rituellen Handlungen“ oder Gewohnheiten haben sich im Unternehmen etabliert, die symbolisch für bestimmte Werte stehen? Diese aufzudecken, zu verstärken oder zu verändern ist ein sinnvolles Vorgehen bei der Wertelementierung und verankert diese ganzheitlich und nicht nur kognitiv.

Auch den Rahmenbedingungen in einem Unternehmen kommt eine entscheidende Bedeutung zu. Rahmenbedingungen verstärken bestimmtes Verhalten und darüber gezielte Werte. Stehen allein die Geschäftszahlen im Mittelpunkt eines Controlling-Systems und damit Diskussion, prägt das langfristig die Haltung und die Werte. Oder ist zur Motivation ein Bonus-System eingeführt? Rahmenbedingungen müssen daraufhin überprüft werden, inwieweit sie die Werthaltung unterstützen, erschweren oder sogar verhindern. Hier ist vor allem das HR-Management auf der Systemebene gefordert, entsprechende in sich konsistente „Werte-Verstärker“ über geeignete Personal- und Führungsinstrumente zur Wirksamkeit zu bringen.

Ein Werte-Prozess durchläuft häufig ähnliche Phasen wie in ein Veränderungsprozess: Von der Euphorie über die Phase der Ernüchterung hin zur reflektierten Umsetzung. Darauf sollte man sich einstellen.

Schließlich bedarf eines „weichen“ und „harten“ Controlling-Systems, um die Wirkung der Werteorientierung bewusst wahrnehmen und „controllen“ zu können.

## Werte in der Umsetzung: Umgehen im Prozess

Das ist das Feld, das vor allem die Sensibilität im Umgang mit Werten beschreibt. Werte können nicht „einfach trainiert“ werden. Werteorientierung entspricht einer Haltung und Kultur im Unternehmen. Zwar kann Verhalten trainiert und damit auch Werte etabliert werden, aber Werte an sich benötigen einen vernetzten Entwicklungsprozess mitten aus dem gelebten Alltag heraus. Die Einführung braucht Zeit, einen langen Atem und ein Management, das langfristig denkt und handelt. Und Werte benötigen einen Willen, eine Sehnsucht oder innere Überzeugung, gelebt werden zu wollen. Werte können nicht aufgesetzt werden, dann wirken sie auch entsprechend aufgesetzt.

**Werte brauchen Vorbilder** und werden über diese zum Leben gebracht. Nicht nur von Führungskräften, sondern vernetzt auf allen Ebenen. Jeder ist und kann für jeden ein Vorbild sein. Diese Sichtweise hat den großen Vorteil, dass das Modellernen über Vorbilder ins breite Bewusstsein aller Mitarbeiter Eingang findet. So kann der ständige Austausch über das gegenseitige Vorbildverhalten mehr oder weniger an die Stelle von Anforderungsprofilen treten.

Werte müssen immer wieder neu mit Bedeutung und Inhalten gefüllt, und können nie endgültig und eindeutig definiert werden. Sie müssen im Kern aber stabil bleiben, damit sie ihrer stabilisierenden

Leuchtturmfunktion gerecht werden können. Werte pendeln sich ein, schlagen manchmal zu einer oder der anderen Seite zu weit aus. Zu jedem Wert gibt es ein Zuviel und ein Zuwenig. Die konsequente realistische Mitte der Werte-Weg und nicht die unreflektierte dogmatische Umsetzung.

**Werte stehen oft in Konkurrenz zueinander** und benötigen ein Umgehen mit diesen Wertekonflikten. Es existiert neben den fokussierten Werten auch immer ein Wertpluralismus. So paradox sich das auch anhört, den gilt es angemessen zu bewahren. Werte zu 100 % zu leben heißt dogmatisch zu werden. Das ist eine weitere notwendige Paradoxie im Umgang mit Werten: Um Werte zu leben braucht es in bestimmten Situationen die Möglichkeit, gerade diese Werte zu „verletzen“. Das ist menschliches Sein. So muss eine Werte-Balance immer wieder neu hergestellt werden. Das fördert die menschliche Reife: Der Umgang mit Werten in Verantwortung. Daher ist eine Werteentwicklung im Unternehmen immer gekoppelt mit einer persönlichen Entwicklung der handelnden Personen.

Eine reine Diskussion über Werte reicht niemals aus. Der Austausch und das inhaltliche Füllen der Begriffe ist nur ein Anfang. Entscheidend sind allein die Handlungen. Werte ohne ein entsprechendes Verhalten ist „wertlos“ oder nur bedrucktes Papier. Werte müssen immer in Handlungen übersetzt werden oder Handlungen sollten stets einen bewussten Bezug zu den gewollten Werten haben (können).

Ebenso ist es mit dem Aufdecken von gelebten Werten bestellt. Auch in diesem Punkt reicht eine reine kognitive Diskussion und Auseinandersetzung nicht aus. Es benötigt auch intuitiver Reflexions-Prozesse, um der Gefahr aus dem Weg zu gehen, sich eher im Raum der Wunschvorstellungen wiederzufinden, statt aufzudecken, was wirklich ist.

Das Einführen eines Werte-Managements ist in der Summe ein hoch komplexes Vorgehen, voller schöner, konstruktiver, produktiver, motivierender, aber auch überraschend kritischer Momente. Langfristig überwiegen eindeutig die förderlichen Aspekte. Untersuchungen von Kotler & Heskett (1982), Collins & Porras (1994) und Dearlove & Cooper (2001) sprechen in Zahlen darüber. Unternehmen mit einer starken Kultur, die durch Werte im Unternehmen getrieben wird haben:

- ein 4mal höheres Umsatzwachstum
- ein 8mal höheres Beschäftigungswachstum
- einen 12mal stärker wachsenden Aktienkurs

Visionäre Unternehmer, die ihre Werte leben und über den reinen Profitgedanken stellen, wachsen 12mal stärker als der Markt.

Es gibt unter den heutigen Markt- und Wettbewerbsbedingungen eine Vielzahl von Nutzenvorteilen für Unternehmen, die wertebasiert geführt werden. Dieses Potential zu heben stellt für das Management eines Unternehmens eine große Herausforderung dar, stellt zugleich aber die Chance in Aussicht, einzigartige Wettbewerbsvorteile zu erzielen, die nicht kopierbar sind und die die unverwechselbare Identität eines Unternehmens ausmachen.

**Dipl.-Ing. Ralf Besser**  
**Präsident des Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e.V.**  
**Upper Borg 147, 28357 Bremen**  
**Tel. 0421-275840, Fax 0421-2769040**  
**praesident@forumwerteorientierung.de**  
**www.forumwerteorientierung.de**

**Dr. Wolfgang Fuhr**  
**Vize-Präsident im Forum Werteorientierung in der Weiterbildung e.V.**  
**Lindenstr. 41, 34308 Bad Emstal/Balhorn**  
**Tel. 05625-4021, Fax 05625-4072**  
**wolfgang.fuhr@top-forum.de**  
**www.forumwerteorientierung.de**