Jessica Lange *Hrsg.*

Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis

Konzepte – Studienergebnisse – Praxiseinblicke

Springer Gabler

Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis

Jessica Lange
Hrsg.

Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis

Konzepte – Studienergebnisse – Praxiseinblicke

Springer Gabler

Hrsg.
Jessica Lange
FOM Hochschule für Oekonomie und Management
Hamburg, Deutschland

ISBN 978-3-662-62275-9 ISBN 978-3-662-62276-6 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-662-62276-6

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer Gabler
© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2021
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

Schön, dass Sie hier sind! Werteorientierung ist ein wichtiges Thema, das immer mehr Aufmerksamkeit erfährt, und vor allem vom richtigen Verständnis und dem passenden Bewusstsein abhängt. In Bezug auf werteorientierte Führung machen Führungskräfte oft instinktiv vieles richtig. Trotzdem erwächst erst aus dem aktiven Bewusstsein dafür eine noch bessere Nutzung dieses Potenzials. Dieses Bewusstsein soll das Buch mit spannenden Beiträgen von fachlich versierten Persönlichkeiten aus Theorie und Praxis schaffen. So können Sie dieses doch eher schwer fassbare Thema auf solide Beine stellen. Dieses Buch geht von tiefer Theorie für ein umfassendes Verständnis bis hin zu wirklicher Praxis in der alltäglichen Anwendung.

Sie können sich damit die Themen aussuchen, die Sie interessieren und Ihnen wirklich helfen. Neben vielen Grundlagen bekommen Sie so auch vielfältige und anwendungserprobte Hinweise aus der Praxis. Denn nur durch Anwendung kann Werteorientierung gelebt werden und die positiven Wirkungen entfalten. Vielleicht setzen Sie ja auch schon einiges bereits um, können dieses durch die Inhalte des Buches aber nun besser einordnen. Vielleicht können Sie durch die Hinweise im Buch Werteorientierung nun ganzheitlicher angehen und systematisch umsetzen. Was früher nur aus dem Bauch heraus geschah, kann mit diesem Buch eventuell bestätigt und begründet werden. Oder Sie haben zwar die Grundlagen der Werteorientierung längst im Kopf, schaffen aber bisher die Brücke zur Praxis nicht oder nur teilweise. Ganz gleich, in welche Richtung und in welcher Form, wir hoffen Ihnen mit diesem Buch eine nützliche Hilfe zu geben. Eine Besonderheit dieses Herausgeberwerkes ist es, dass die Beiträge nicht einfach hintereinanderstehen, sondern durch passende Zwischentexte aktiv verbunden werden und so ein „großes Ganzes“ zu diesem großen Thema entsteht.

Dabei fordere ich Sie explizit auf, dieses Buch nicht linear, sondern anhand Ihrer Interessen und Problemstellungen durchzuarbeiten. Was wollen Sie wissen? Was brauchen Sie? Dazu finden Sie im einführenden Beitrag zu Beginn immer wieder Hinweise zu inhaltlich passenden Kapiteln, falls Sie ein Thema vertiefen möchten. Auch die Zwischentexte zwischen den drei Teilen des Buches sollen Ihnen helfen, welche Beiträge für Sie jetzt gerade hilfreich sind, und welche Sie sich vielleicht für ein späteres Lesen aufheben. Aus diesem Grund werde ich Ihnen auch nachfolgend den Aufbau des Buches nicht linear, sondern nach Themen geclustert vorstellen. Suchen Sie sich wie bei einer Pralinenschachtel Ihre Lieblingsthemen heraus.

Falls Sie an einem tiefen Grundlagenverständnis oder auch aktuellen Studienergebnissen interessiert sind, finden Sie in den Beiträgen von Priddat, Becker, Loose und Preuß (Mitarbeiterbindung in KMU) sowie Preuß (Werteempfinden von Mitarbeitern der Generation 50 plus) für Sie wert(e)volle Informationen. Priddat und Becker liefern Ihnen wissenschaftliche Grundlagen zum Wertebegriff, zum sozialen Konstrukt Führung und zur kulturellen Verankerung von Werteorientierung. Hier können Sie Ihr Verständnis von Werten und werteorientierter Führung vertiefen und auf eine fundierte Basis stellen. Im Beitrag von Loose und Preuß finden Sie eine empirische Studie zur Mitarbeiterbindung, die auch eng mit werteorientierter Führung zusammenhängt bzw. oft eine gewünschte Folgewirkung von Werteorientierung im Unternehmen ist. Im Beitrag von Preuß erfahren Sie wissenschaftlich fundiert mehr dazu, wie das Werteempfinden der älteren Mitarbeiter ab 50 Jahren ist. Eine wichtige Gruppe im betrieblichen Alltag, die jedoch in vielen Betrachtungen von vorwiegend jungen Generationen und ihren Anforderungen unbeachtet bleibt. Werteorientierung bezieht sich auf alle Mitarbeiter, nicht nur auf junge Fachkräfte.

Wenn für Sie die Frage nach der konzeptionellen Umsetzung von werteorientierter Führung im Unternehmen spannender ist, sei Ihnen der Themenbereich des zweiten Buchteils ans Herz gelegt. Strukturbasierte Anwendung von Teilbereichen der werteorientierten Führung finden Sie bei Ehrenberger et al. und Herold und Schlegel. Im Beitrag von Ehrenberger, Mäder und Berna können Sie mehr über die Möglichkeiten der Steuerung und Kontrolle werteorientierter Führung anhand nichtfinanzieller Interner Kontrollsysteme erfahren. Herold und Schlegel hingegen erweitern vorherrschende Strukturen eines Compliance Managements um Werte und Integrität. Eine wunderbare Mischung aus strukturbasierten und anwendungsorientierten Inhalten bietet Ihnen der Beitrag von Lutz und Nummer. Kenntnisse über das Organisationsverhalten helfen, werteorientierte Führung zu verstehen und auch wirklich umzusetzen. Zur Umsetzung von werteorientierter Führung und warum Leitbilder dazu bei Weitem nicht reichen, finden Sie viele hilfreiche und praxisrelevante Informationen im Beitrag von Lüthy. Hier ist auch die Verbindung zwischen werteorientierter Unternehmens- und Personenführung gut erkennbar.

Wer vermehrt praxisorientierte Texte mit konkretem Anwendungs- bzw. auch Alltagsbezug sucht, wird im letzten Buchteil „Praxisdenken“ in den Beiträgen von Wagner, Bräuer sowie Roth fündig. Einen aktuellen Beitrag zum Nachdenken und für die Reflexion zu den eigenen persönlichen Werten liefert Ihnen Wagner. So richtig aus der Praxis für die Praxis sind wir dann in den Beiträgen von Bräuer und Roth. Bräuer erzählt Ihnen praxisnah, ehrlich und authentisch von ihren Erfahrungen bei der konkreten Umsetzung werteorientierter Führung im betrieblichen Alltag. Auch Roth berichtet ebenso ehrlich über die Probleme bei der Einführung von werteorientierter Führung. Aus diesen Erfahrungen und Hindernissen können Sie sicherlich viel für Ihre eigene Praxis mitnehmen.

Lassen Sie uns nun beginnen und das große Puzzle Werteorientierung zusammensetzen. Viel Spaß!

Hamburg, Deutschland Jessica Lange

Inhaltsverzeichnis

Einführung in die werteorientierte Führung 1
Jessica Lange

Teil I Grundlagenverständnis und Studienergebnisse

Sind Werte noch modern? 23
Birger P. Priddat

Werteorientierte Führung 29
Lutz Becker

Mitarbeiterbindung in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU): Untersuchung der Einflussfaktoren am Beispiel der Generation Y 49
Larissa Loose und Marion Preuß

Bewertung des Werteempfindens von Mitarbeitern der Generation 50 plus: ein AHP-Ansatz 65
Marion Preuß

Teil II Konzeptionelle Umsetzung

Vom Leitbild zur werteorientierten Unternehmensführung 87
Anja Lüthy

Nachhaltigkeit in der Corporate Governance 103
Marcus Ehrenberger, Maximilian Mäder und Johannes Berna

Werteorientierte Compliance – Integration von Integrität und Compliance Management 119
Timo Herold und Florentin Schlegel

Organisationsverhalten und Werte als Prinzipien integrierter, wertegesteuerter Führung 137
Hans-Jürgen Lutz und Daniel Nummer

Teil III Praxisdenken

Covid-19 schärft den Blick für Werte 165
Günther Wagner

Mitwirken am Arbeitsplatz: Warum meine Mitarbeitenden ihren Kopf nicht mehr beim Pförtner abgeben 177
Stephanie Bräuer

Was tun Personaler, wenn die werteorientierte Führung eingeführt, aber nicht gelebt wird? 189
Diana Roth

Einführung in die werteorientierte Führung

Jessica Lange

Zusammenfassung

Die öffentliche Diskussion zeigt Führungskräften und Unternehmen stetig, dass die Bedeutung von Werten steigt. Bei vergleichbaren Produkten müssen andere Differenzierungsmerkmale als Kaufanreize her. In Führungsbeziehungen spielen aufgrund veränderter Rahmenbedingungen (z. B. neue Anforderungen von Arbeitnehmern, Fachkräftemangel, Vertrauenskultur, Homeoffice und Virtualität) Vertrauen und Wertschätzung eine größere Rolle. Daraus erwächst aber auch eine Verunsicherung, wie mit dieser wachsenden Bedeutung umzugehen ist. Brauche ich zwingend Werte, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein? Stehen Werte nicht im Widerspruch zu Profit und Marktwirtschaft? Kann ich auch ohne Werteorientierung heute noch gut führen? Zählen nicht eher die monetären Ergebnisse als die Werte? Sind Werte ein „Nice-to-have" oder ein „Must-have"? Diesen Fragen und weiteren soll sich der Beitrag zielführend, verständlich und praxisnah nähern.

Bevor wir mit dem eigentlichen Thema werteorientierter Führung beginnen, werfen wir einen kurzen Blick darauf, was überhaupt Werte sind und warum sie nützlich bzw. nötig sind. Bei der werteorientierten Führung unterscheiden wir später die Bereiche Unternehmens- und Personenführung, die jeweils mit eigenen Inhalten besetzt sind. Sämtliche Bereiche der Führung werden wir dabei praxisorientiert und anwendungsnah beleuchten. Abschließend gibt es noch einige Tipps zur Selbstreflexion sowie kleine Inspirationen für die Praxis.

J. Lange (✉)
WERTEmanagement Dr. Jessica Lange, FOM Hochschule für Oekonomie und Management, Hamburg, Deutschland
E-Mail: info@wertemanagement-lange.de

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2021

J. Lange (Hrsg.), *Werteorientierte Führung in Theorie und Praxis*,
https://doi.org/10.1007/978-3-662-62276-6_1

1 Was sind Werte?

Was sind denn nun eigentlich Werte? Um werteorientiert zu sein, muss man dies natürlich zuerst verstehen. Werte entstehen aus der Bewertung von Verhalten und geben damit eine soziale Orientierung. Was als positiv bewertet wird, wird eher wiederholt als negative Bewertungen. So sorgen Werte innerhalb von Gruppen (z. B. Familie, Freundeskreis, Kollegen, Team aus Mitarbeitern) für eine Stabilisierung von Verhalten und erwartbaren Erwartungen (Luhmann, Soziale Systeme, 1984).

Eine Besonderheit von Werten und auch der Arbeit mit ihnen ist, dass diese in ihrem Vorhandensein und ihrer Wirkung nur teilweise sichtbar sind. Die direkt kommunizierten Unternehmenswerte (insofern es diese überhaupt gibt) bilden nur die „Spitze des Eisbergs". Der Hauptteil der Werte, die gelebt werden, sind informell und unsichtbar (Zimmer 2015, S. 26). Wenn Sie mit diesen arbeiten wollen, müssen Sie diese erst durch gezielte Analysen sichtbar machen. Ein gutes Instrument dazu sind Mitarbeiterbefragungen. Diese können ganzheitlich und strukturell auf Ebene der Gesamtorganisation, aber auch im direkten Führungsalltag mit jedem Mitarbeiter durchgeführt werden. Fragen Sie mal, wie Ihre Mitarbeiter das Unternehmen bzw. seine Identität mit nur drei Worten beschreiben würden. Wenn das Unternehmen eine Person wäre, wie wäre diese Person? Je mehr Werte Sie sichtbar machen, desto leichter fällt es diese beim täglichen Handeln zu beachten und damit die Unternehmenskultur positiv zu entwickeln.

Ein Problem bei der Arbeit mit Werten ist auch die Ungenauigkeit der Sprache. Jeder Mensch interpretiert seine Werte in den Inhalten und Bedeutungen anders und dies lässt sich durch die sprachlichen Begriffe oft nur teilweise ausdrücken. So entsteht viel Raum für Missverständnisse und Konflikte. Während „Zuverlässigkeit" für den einen auch mit absoluter Pünktlichkeit verbunden ist, geht es für den anderen nur darum, sich in einem größeren Rahmen an Absprachen zu halten.

Werte wirken grundsätzlich auf unterschiedlichen Ebenen des gesellschaftlichen und auch wirtschaftlichen Lebens. Aus Sicht der Führung sind vor allem zwei Ebenen zu betrachten: die individuelle und die gesellschaftliche (bezogen auf das Unternehmen). Auf der individuellen Ebene sind die persönlichen Werte der Führungskraft (Selbstreflexion) zu hinterfragen sowie die persönlichen Werte der geführten Mitarbeiter wahr- und ernst zu nehmen. Auf der gesellschaftlichen Ebene stellt sich die Frage, ob die persönlichen Werte jeweils mit dem sozialen System, in dem man wirkt, zusammenpassen. Passen die persönlichen Führungswerte zur Unternehmenskultur und den generellen Unternehmenswerten? Passen die individuellen persönlichen Werte der geführten Mitarbeiter zu den individuellen persönlichen Werten der Führungskraft und ebenso zur Unternehmenskultur? Sie sehen schon, Werteorientierung als Führungskraft ist durchaus komplex. → *Lesen Sie vertiefend dazu den Beitrag von Dr. Hans-Jürgen Lutz und Dr. Daniel Nummer. Hier lernen Sie den Begriff des Organisationsverhaltens kennen und können daraus viel für die Umsetzung einer werteorientierten Führung ableiten.*

Im bisherigen Verständnis haben wir den Status quo der Werte in ihrer Vielschichtigkeit und Komplexität zu einem bestimmten Zeitpunkt herausgearbeitet. Damit sind wir aber leider noch nicht fertig. Hinzu kommt nun noch der Zeitaspekt, die Dynamik von Werten.

Ohne größere Veränderungen von innen oder außen sind Werte durchaus langfristig stabil. Sobald sich jedoch Veränderungen ergeben (z. B. Wechsel der Führung, der Unternehmensstrategie oder Wandlungsprozesse von außen, wie Gesetzesänderungen oder Markttrends), finden auch bei Werten Anpassungsprozesse statt (Zimmer 2015, S. 29). Und der Wandel wird leider mehr und mehr zum Normalfall, was auch stetige Wandlungsprozesse der Werte nach sich zieht. → *Lesen Sie zur Dynamik, Komplexität und auch Polarität von Werten weiter im Beitrag von Günther Wagner, worin die Werteorientierung auf die weltumspannende Corona-Pandemie 2020 bezogen wird.*

Werte werden vom Individuum im Kollektiv gebildet, also von jeder Person im Unternehmen. Führungskräfte sind hier meist prägender als einzelne Mitarbeiter. Es kann aber auch bei Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung Personen geben, die besonderen Einfluss ausüben. In Veränderungsprozessen ändern sich dann oftmals auch die Einstellungen und Denkweisen der betroffenen Personen. Dies bedeutet nichts anderes, als dass die Personen ihre eigene individuelle Wertestruktur überarbeiten, um mit den Veränderungen klarzukommen. Nun sind vielleicht andere Handlungen wichtig, richtig und gewünscht. Also müssen die Bewertungen der Handlungen anpasst werden. Wenn das im Unternehmen alle Menschen tun – und hoffentlich in eine ähnliche Richtung, sonst entstehen Konflikte – ändern sich die gelebten Unternehmenswerte. Konflikte sind oft (nicht immer!) durch unterschiedliche und unvereinbare Wertvorstellungen ausgelöst. Ein Klassiker eines solchen Konflikts sind Generationswechsel in Familienunternehmen. Die Vorgängergeneration möchte, dass sich möglichst im Unternehmen nichts verändert, während die nachfolgende Generation oft neue Ideen einbringen möchte (Zimmer 2015, S. 29). → *Lesen Sie zum tieferen Verständnis des Wertebegriffs auch den Beitrag von Prof. Dr. Priddat.*

Aufgrund der Dynamik empfiehlt es sich, Werte regelmäßig (z. B. alle fünf Jahre) kritisch zu überprüfen. Passen die kommunizierten Werte noch zu den gelebten? Passen die gelebten Werte dazu, was das Unternehmen sein möchte und wohin es sich entwickeln soll?

Trotz der Dynamik sollten Werte aber nicht mit Trends ähnlich der Mode verwechselt werden (Zimmer 2015, S. 31). Werte spiegeln grundsätzliche Verhaltensweisen und Identitätsmerkmale wider und diese werden nicht so häufig gewechselt wie die Winterkollektion. Werte sollten eher von innen heraus definiert werden und nicht zu sehr an externe Trends angepasst werden. Wenn das Unternehmen sich an Trends anpasst, dann gehen auch die Werte diesen Weg mit. Dies geschieht aber nur langfristig und nicht von einem Tag auf den anderen. Das würde wenig glaubwürdig wirken. Eine Unternehmensidentität ist wie ein Charakter und diesen wechseln auch Sie nicht allzu häufig, oder? Am besten wirken authentische Werte, die auch wirklich im Unternehmen gelebt werden. Permanente Änderungen der Wertestruktur können gar nicht in die Unternehmenskultur, die „DNA“ des Unternehmens, aufgenommen werden. Solche Prozesse brauchen Zeit. Ansonsten werden die neuen Werte von Ihren Mitarbeitern weder verstanden, noch akzeptiert und damit gelebt. Eine deutliche Kommunikation nach außen von sogenannten Trendwerten würde Ihnen dann nur Lacher oder Zweifler einbringen und beides ist eher Gift für eine positive Reputation.

Ein Beispiel für ein solches Trendphänomen, das sich auf einmal in vielen Beschreibungen von Unternehmen wiederfindet, ist Nachhaltigkeit (Zimmer 2015, S. 31). Weil

dieses Konzept in der Gesellschaft positiv besetzt ist, möchten nun auch viele Unternehmen von diesen Wirkungen profitieren und stellen sich als nachhaltiges Unternehmen dar. Es darf kritisch hinterfragt werden, wie viele dieser Unternehmen zum einen den Begriff Nachhaltigkeit tatsächlich verstanden haben und von ihrer Identität und Kultur her dieses Konzept auch wirklich leben. Die meisten Geschäftsmodelle sind maximal auf eine wirtschaftliche Nachhaltigkeit ausgelegt, was den eigentlichen Gehalt des Konzepts nur ansatzweise streift. Neben vollständig nachhaltigen Produkten (die meistens bereits nicht vorhanden sind) gehören dazu beispielsweise nachhaltige Produktionsprozesse, eine nachhaltige Personal- oder Finanzpolitik und ernsthafte Beiträge zum Gemeinwesen. → *Lesen Sie zum Werteempfinden älterer Arbeitnehmer in Bezug auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit auch den Beitrag von Prof. Dr. Marion Preuß.*

Abschließend bleibt noch festzuhalten, was denn genau Werteorientierung ist. Nachdem wir nun ausführlich den Begriff der Werte thematisiert haben, müssen wir noch die Orientierung hinsichtlich dieser Werte durchdringen. Sie zielt in zwei Richtungen: auf sich selbst und auf die anderen Personen, mit denen man interagiert. Auf einen selbst bezogen bedeutet Werteorientierung, die eigenen Werte zu kennen und nach ihnen zu handeln. Im allgemeinen Sprachgebrauch bezeichnen wird dies häufig als authentisch. Auf andere Personen bezogen bedeutet Werteorientierung die Werte meines Gegenübers wahrzunehmen, zu akzeptieren und zu berücksichtigen. Als Führungskraft beispielsweise den Mitarbeitern einen Handlungsfreiraum zu gewähren, damit die Mitarbeiter auf ihre Art ihre Arbeit verrichten können. Offenheit, Toleranz und Empathie spielen hierbei eine große Rolle. Bezogen auf das Unternehmen als Ganzes bedeutet Werteorientierung, die Werte des Unternehmens zu erkennen (also die, die wirklich gelebt werden und nicht die, die Sie gerne auf Ihre Unternehmensbroschüre drucken würden) und die Strukturen und Handlungen im Unternehmen darauf auszurichten.

Authentizität ist wesentlich für den Aufbau von Glaubwürdigkeit und Vertrauen. Ein authentischer Mensch ist in seinen Handlungen stabil, glaubwürdig und nachvollziehbar, weil er diese stets an seinen Werten ausrichtet. Kenne ich die Werte dieser Person, kann ich auch die Handlungen vorausahnen, das gibt Sicherheit und Orientierung. Vertrauen entsteht. Ähnlich sieht es bei einem authentischen Unternehmen aus. Auch dieses Unternehmen richtet seine Handlungen, also die Handlungen der Führungskräfte und Mitarbeiter, an stabilen Unternehmenswerten aus. Dies schafft Vertrauen bei Kunden, Mitarbeitern, Geschäftspartnern und anderen Personen oder Organisationen, die mit dem Unternehmen in Berührung kommen. → *Lesen Sie für ein tieferes Verständnis der soziokulturellen Entstehung und Entwicklung von Werten und Führung den Beitrag von Prof. Dr. Lutz Becker.*

2 Sind Werte nötig?

Wenden wir uns den Fragen zu: Brauche ich zwingend Werte, um im Wettbewerb erfolgreich zu sein? Stehen Werte nicht im Widerspruch zu Profit und Marktwirtschaft? Die ökonomischen Entwicklungen (z. B. Finanzkrise) der vergangenen Jahre und die darauf-

folgende gesellschaftliche Empörung zeigen uns, dass die konventionelle Wirtschaftswissenschaft nicht ausreicht. Die Annahme, dass wir alle dem Idealbild des Homo oeconomicus entsprechen, gilt bereits seit mehreren Jahrzehnten als widerlegt. Trotzdem haben viele Unternehmenslenker sich noch an Milton Friedmans „the business of business is business" orientiert. Dabei ist die Wirtschaft nicht von der Gesellschaft losgelöst, sondern in die Gesellschaft vielfältig eingebettet und kann sich daher gesellschaftlichen Anforderungen und Werten nicht entziehen. Das Wirtschaftssystem ist kein Naturkonstrukt, sondern durch Menschen sozial konstruiert. Sämtliche Akteure dieses Systems sind Menschen, mit nicht nur ökonomischen, sondern auch emotionalen und moralischen Interessen (Müller und Jäger 2015, S. 7–12).

Kann ich auch ohne Werteorientierung heute noch gut führen? Eigentlich nein, trotzdem wird es in Unternehmen und Hochschulen als Ausbildungsstätten oftmals noch überwiegend so vermittelt. Der Shareholder Value und kurzfristige Renditerechnungen dominieren die wirtschaftliche Ausbildung und moralische Aspekte werden häufig ganz oder teilweise ausgeblendet. Die Folge ist ein fehlendes Bewusstsein von Managern für die Existenz und Relevanz von Moral in der Wirtschaft. Als ein Grund dafür wurde beispielsweise genannt, dass solche unmoralischen Handlungen vom Unternehmen erwartet und auch gedeckt werden würden (Müller und Jäger 2015, S. 7 f.). Eine werteorientierte Unternehmensführung kann diese Missverständnisse richtigstellen und auf eine neue moralische Grundlage bringen. Marcus Seidel räumt als Geschäftsführer eines etablierten mittelständischen Unternehmens in einem Erfahrungsbericht zu werteorientierter Unternehmensführung beispielsweise ein: „Wäre ich am Anfang meiner beruflichen Laufbahn gefragt worden, was ich für den Schlüssel zum Aufbau eines erfolgreichen mittelständischen Unternehmens hielte, hätte ich sicher nicht werteorientierte Unternehmensführung genannt. […] Werteorientierte Führung ist mir heute wichtiger denn je und – davon bin ich überzeugt – sie ist eine permanente Aufgabe, die man als Führungskraft und Unternehmer keinesfalls vernachlässigen darf" (Seidel 2015, S. 50).

Rainer Krumm bezeichnet im Hero Magazine werteorientierte Führung sogar als „artgerechte Haltung" der Mitarbeiter. Ohne artgerechte Haltung werden Tiere krank oder aggressiv sich und anderen gegenüber. Das lässt sich aus der Tierwelt auch auf die Mitarbeiter übertragen. Ohne richtigen Umgang werden auch Mitarbeiter krank, aggressiv oder depressiv. Die Zufriedenheit bleibt aus, dafür steigt das Risiko innerer oder äußerer Kündigungen an (Krumm 2015, S. 39). Eine falsche oder unzureichende Führung kann zu geringer emotionaler Bindung an das Unternehmen führen, die wiederum Auswirkungen auf Fehlzeiten, Qualität, Kundenbindung, Produktivität und Rentabilität haben kann. Auch die Wahrscheinlichkeit von Fehlern und Risiken nimmt zu, wenn Fehler nicht geäußert werden. Zudem erhöht eine geringe Bindung an das Unternehmen auch die Wahrscheinlichkeit von Kündigungen und Fluktuation und damit die Personalkosten. → *Lesen Sie mehr zum Thema Mitarbeiterbindung als zentralen, mit der werteorientierten Führung zusammenhängendem Faktor in der Studie von Preuß und Loose.*

Als „Gegenteil" von Werteorientierung, wenn eine solche Gegenüberstellung überhaupt Sinn macht und nicht eher eine Integration anzustreben ist, kann Leistungsorientie-

rung („Nur was ich messen kann, kann ich lenken“) gesehen werden. Eine (zu) starke Leistungsorientierung und Betonung messbarer, berechenbarer (Zahlen-)Werte lässt oftmals wenig Platz für Werteorientierung, der dann wenig Relevanz zugeschrieben wird. Erst wenn dadurch die Funktionsfähigkeit des Unternehmens durch Krisen, Konflikte und Fehlentscheidungen vermindert wird, fangen Manager an, über den (leistungsorientierten) Tellerrand zu blicken und andere wesentliche Unternehmensbestandteile zu entdecken (Zimmer 2015, S. 24 f.). Viele Unternehmen betrachten Werteorientierung als etwas, dass sie dann machen (werden), wenn die Zahlen stimmen. Jedoch kann die Werteorientierung dauerhaft helfen, die Zahlen zu verbessern – allerdings nur, wenn man sie ernsthaft betreibt. Wenn alle Unternehmensentscheidungen an eher kurzfristigen Erfolgskennzahlen ausgerichtet werden, bleiben wichtige langfristige Entwicklungen aus (z. B. Mitarbeiterbindung, Arbeitgeberattraktivität, Innovationskultur, Unternehmenskultur, Image).

Man kann ohne Werte schon deshalb nicht führen, weil diese in sozialen Kontexten immer gebildet werden. Ein Unternehmen ist auch ein soziales System (Luhmann) und bildet daher keine Ausnahme. Jede Zusammenarbeit von Menschen, egal ob in der Gesellschaft, in der Familie, im Freundeskreis oder eben im Unternehmen, braucht Regelungen als Verhaltensorientierung. Welches Verhalten ist gewünscht und akzeptiert? Ansonsten würden Anarchie und Chaos herrschen. Der Glaube, dass Werte und Werteorientierung also Nice-to-have-Themen sind, die man bearbeiten kann, wenn gerade nichts anderes Wichtiges zu tun ist (wann soll dieser Zeitpunkt sein?), ist falsch. Ein Unternehmen funktioniert nicht ohne Werte. In jedem Unternehmen werden Werte gebildet und sich an Werten orientiert. Es stellt sich nur die Frage, ob dies die richtigen Werte sind und ob die Werte verschiedener Ebenen auch zusammenpassen. Bei einer Nichtbeachtung von Werten besteht die Gefahr eines Bruchs des psychologischen Arbeitsvertrags.[1] Wenn einem Mitarbeiter ein Wert persönlich besonders wichtig ist, seine Führungskraft oder sein Arbeitgeber aber ständig gegen diesen Wert verstößt, können daraus negative Folgen wie Unzufriedenheit, fehlende Loyalität und Bindung sowie innere oder äußere Kündigung entstehen (Schmidt 2013, S. 274). Positiv erfüllte Werte hingegen begünstigen den Aufbau eines organisationalen Commitments. Dies bezeichnet die Bindung eines Mitarbeiters an ein Unternehmen. Gerade erfüllte Werte können ein affektives oder normatives Commitment auslösen, das unabhängig von monetären Faktoren ist (Schmidt 2013, S. 235–237).

Die bekannte Gallup-Studie, die bereits seit dem Jahr 2000 jährlich zu zentralen Themen wie Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit durchgeführt wird, zeigt seit Beginn dazu leider eher wenig erfreuliche Ergebnisse, die sich auch kaum verändert haben. Zwischen 60 bis 70 % der befragten Mitarbeiter gaben eine geringe oder keine Bindung an ihren Arbeitgeber an (Details dazu unter www.gallupp.de). Werteorientierung kann hier hilfreich sein, diese Ergebnisse ins Positive zu wenden.

[1] Ein psychologischer Arbeitsvertrag enthält die gegenseitigen Erwartungen von Arbeitnehmer und Arbeitgeber an das Arbeitsverhältnis. Problematisch ist, dass diese oftmals nicht direkt kommuniziert werden (Raeder und Grote 2012, S. 2).

Viele Unternehmen begreifen sich heute als verantwortungsvoll und stellen sich auch nach außen so dar. Bedingt durch Globalisierung und Liberalisierung ist der Verantwortungsbereich für viele Unternehmen heute angewachsen. Die rechtliche und politische Regulierung kann moralisches Handeln in Wirtschaft und Gesellschaft zunehmend durch geringer werdende Gestaltungsmacht nicht mehr sicherstellen. Staatliche Aufgaben werden an private Träger ausgelagert (Privatisierung) und wirtschaftlichen Marktverhältnissen unterworfen (Liberalisierung). Damit geht aber nicht nur eine andere Verteilung von Rechten, sondern auch von Pflichten einher. Die Globalisierung betrifft überwiegend die Wirtschaft, während Recht und Politik weiterhin häufig an nationale Grenzen gebunden sind. So können sich Unternehmen wirtschaftspolitischen und auch wirtschaftsethischen Regelungen entziehen. Ihre Macht wächst. Der Staat kann seiner Aufgabe der ethischen Gestaltung der Marktordnung weniger nachkommen. Legalität und Legitimität fallen mehr und mehr auseinander. Diese Lücken sollen Unternehmen im Sinne einer umfassend verstandenen Unternehmensverantwortung füllen. Die Übernahme von Verantwortung bedeutet auch immer ein Handeln nach bestimmten Werten. Daher ist eine Werteorientierung dafür immanent.

3 Werteorientierte Führung

Generell ist bei dem Begriff Führung die **Unternehmensführung** und die **Personenführung** zu unterscheiden (Abb. 1). Während sich Unternehmensführung eher auf das Management von Leistungszielen und die Schaffung von Unternehmensstrukturen konzentriert, ist die Personenführung mitarbeiterorientiert und zielt eher auf die Organisation der persönlichen Führungsbeziehung zum Mitarbeiter (z. B. hinsichtlich Motivation und Orientierung).

Auch im Kontext der werteorientierten Führung ist diese Unterscheidung zu beachten. Werteorientierung im Kontext der sachzielorientierten Unternehmensführung bezieht sich auf die Wahrnehmung, Schaffung und Veränderung der Wertestrukturen des Unterneh-

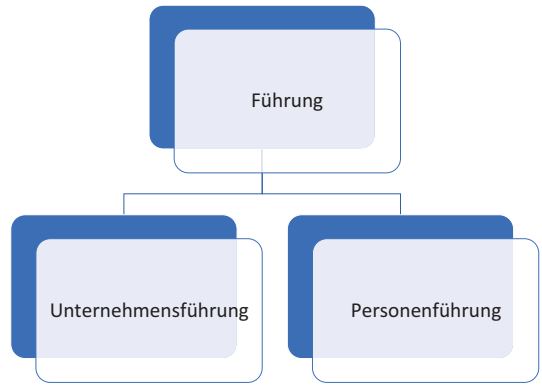

Abb. 1 Unternehmens- und Personenführung

mens als Organisation. → *Lesen Sie zur Steuerung und Kontrolle von Werten als nichtfinanzielle Parameter weiter im Beitrag von Ehrenberger, Mäder und Berna. Dort wird dieser Bereich der strukturellen werteorientierten Unternehmensführung vertieft.*

Zur werteorientierten Unternehmensführung gehören beispielsweise die Analyse und Weiterentwicklung der Unternehmenskultur oder die Implementierung von Leitbild und Verhaltenskodex.

Innerhalb der werteorientierten Personenführung geht es hingegen eher um ein Verständnis der eigenen (Führungs)werte und der individuellen Werte der Mitarbeiter. Dazu gehört die Entwicklung eines passenden Führungsstils auf Basis einer konsistenten Führungskultur und die Individualisierung der Mitarbeiterführung anhand von Werten (z. B. Erkennung von Wünschen und Erwartungen, bevor daraus Konflikte entstehen).

3.1 Werteorientierte Unternehmensführung

Man unterscheidet in der Unternehmensführung drei Managementebenen: normativ, strategisch und operativ (Abb. 2). Unternehmenswerte gehören zur grundsätzlichen Unternehmensidentität, die innerhalb der normativen Unternehmensführung zu bilden ist. Diese Managementebene soll den generellen Gestaltungsrahmen des Unternehmens vorgeben und die Frage beantworten: Wer ist das Unternehmen (Charakter, Identität)? Warum ist es ein sinnvoller Marktpartner (Legitimität)? Dieser Rahmen gibt den Handlungsfreiraum für die strategische (Existenz am Markt sichern) und operative Ebene (Strategien effizient umsetzen) vor.

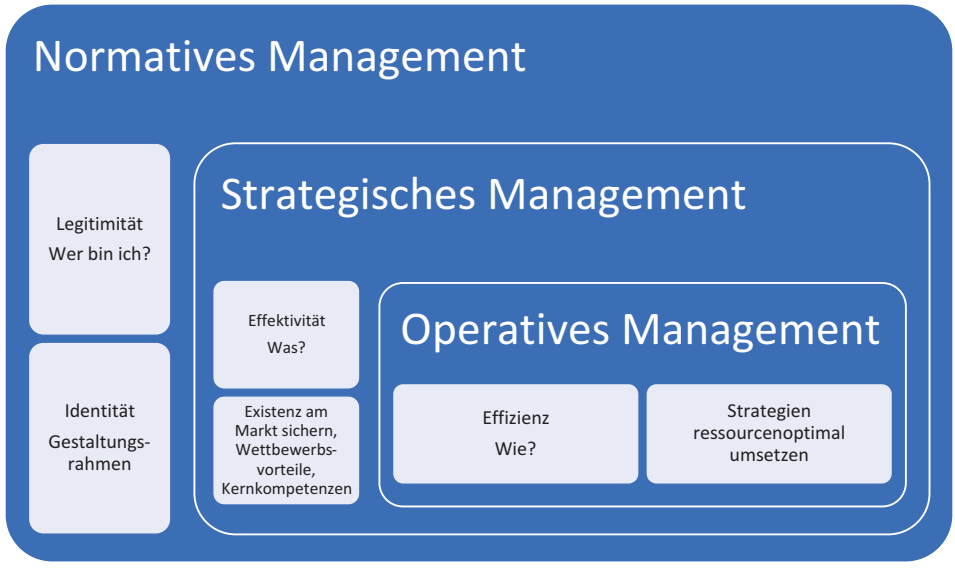

Abb. 2 Managementebenen

Bildlich verdeutlichen kann man sich den Zusammenhang der Ebenen auch mittels eines Hauses. Die normative Managementebene bildet dabei das Fundament. Dieses entscheidet darüber, welche Form von Haus (Wettbewerbsstrategie usw.) überhaupt stabil gebaut werden kann. Wer auf ein zu kleines Fundament ein großes Haus baut, wird früher oder später Probleme mit der Stabilität bekommen. Deshalb ist es wichtig zu wissen, was für ein Fundament man hat (Bewusstsein für die Identität), um die darauf aufbauenden Handlungen (Hausbau, Einrichtung) anpassen zu können. Beim Hausbau ist dies für jeden nahezu eine Selbstverständlichkeit, während in der Unternehmenspraxis dieses Verständnis noch vergleichsweise selten wirklich bewusst vorliegt. Die generelle Form des Hauses (Wände, Geschoße, Dach) verkörpert die strategische Managementebene. Dadurch werden die Nutzungsmöglichkeiten des Hauses (Wettbewerbsstrategie, Auftreten am Markt) bestimmt. Diese können nur langfristig verändert werden. Die operative Ebene wird durch die Einrichtung der einzelnen Räume und den Handlungen darin bestimmt.

Wenn sich die strategischen und operativen Handlungen und Entscheidungen außerhalb des normativen Rahmens bewegen, entstehen Konflikte und Probleme im Unternehmen, die oft ohne bewusste Wahrnehmung der normativen Unternehmensebene nur schwer zu verstehen sind. Sollten Sie also innerhalb Ihrer Führung Probleme haben, die sich kaum oder nur schwer lösen lassen oder teilweise unverständlich sind, bietet sich die Beschäftigung mit der normativen Managementebene an. Werteorientierung ist ein wesentlicher Teil davon.

Bei einem solchen Verständnis von Werteorientierung bzw. dem Zusammenhang zwischen normativer und strategischer Managementebene sollte auch die Frage nach dem Erfolg von Werteorientierung anders gestellt werden. Oftmals wird ein Erfolgsbeweis erwartet, dass die Werteorientierung die richtige Unternehmensstrategie oder Zielsetzung ist. Dabei ist das gar nicht die richtige Frage. Es ist umgekehrt. Die Unternehmenswerte bestimmen die Unternehmensstrategie. Werte an sich sind nicht messbar, aber aus ihnen können messbare Ziele entnommen werden (Zimmer 2015, S. 46). Aus den Unternehmenswerten sollten strategische Zielsetzungen und Maßnahmen abgeleitet werden, die dann durch operative Erfolgsparameter im Controlling überprüft werden können. Ansonsten müssten Sie sich ja auch fragen, ob Ihr Charakter für Sie erfolgversprechend ist?! Auch wenn wir im Zeitalter der Persönlichkeitsentwicklung leben, ist dieser natürlich nicht beliebig formbar. → *Lesen Sie zu diesem Zusammenhang auch den Beitrag zur werteorientierten Compliance von Timo Herold und Florentin Schlegel. Der unternehmerische Vorteil von Werten wird hier in den Zusammenhängen noch deutlicher als in diesem einführenden Beitrag.*

Problematisch ist es zudem, wenn Werte nicht systematisch im Unternehmen verankert sind, sondern an Personen (z. B. Unternehmensgründer, charismatische Führungskräfte) hängen. Bei Generationswechseln, Eigentümerwechseln oder Umstrukturierungen können diese Werte dann im täglichen Handeln verloren gehen. Deshalb reicht eine werteorientierte Personenführung nicht aus. Werte müssen auch in Strukturen verinnerlicht sein, die stabil sind.

Hilfreiche Instrumente dazu sind Leitbild und Verhaltenskodex. Das Verständnis dieser beiden Konzepte geht allerdings in der Praxis teilweise durcheinander, deshalb nachfolgend dazu eine kurze Erläuterung. Das Leitbild stellt die Grundwerte des Unternehmens dar, die die Identität des Unternehmens bilden. Es beantwortet die Frage, welche Werte ein Unternehmen hat. Diese Werte sollten genannt und klar sowie prägnant kommuniziert werden. Der Verhaltenskodex baut auf dem Leitbild als Grundlage auf und soll die Frage beantworten, wie die Grundwerte im täglichen Miteinander im Betrieb und mit Stakeholdern gelebt werden können. Er geht also deutlich konkreter ins Detail und ist damit auch länger in der Formulierung. Zudem richtet er sich an eine bestimmte rein interne Zielgruppe, während das Leitbild auch für die Außenkommunikation bestimmt ist und daher abstrakter und für alle – auch externen – Stakeholder passend sein sollte. Oftmals macht es beim Verhaltenskodex sogar Sinn, diesen auf verschiedene Zielgruppen im Unternehmen (Abteilungen, Produktsparten, Hierarchieebenen) herunterzubrechen und zu spezifizieren. Für den Vertrieb kann das Leben der Unternehmenswerte anders aussehen als für die Personalabteilung. Insbesondere für Führungskräfte empfiehlt sich oft ein eigener Verhaltenskodex (Führungskodex oder auch Führungsgrundsätze genannt). Sie haben eine Sonderfunktion beim Leben der Werte im Geschäftsalltag, weil sie als Vorbild agieren. Wenn Führungskräfte die Werte vorleben, ist es deutlich wahrscheinlicher, dass auch Mitarbeiter die Werte und Verhaltensvorgaben annehmen, akzeptieren und selbst anwenden. Zusätzlich haben Führungskräfte auch eine Multiplikatorfunktion, d. h. sie können die Werte auch aktiv in ihrem Bereich kommunizieren. Am Führungskodex wird auch ersichtlich, wie werteorientierte Unternehmens- und Personenführung zusammenspielen. Deshalb hat auch die Personalauswahl bei Führungskräften einen deutlichen Einfluss auf die Qualität der werteorientierten Führung. Die Führungskraft sollte zum einen selbst hinter der Idee einer werteorientierten Führung stehen, zum anderen eine ausreichend starke Persönlichkeit haben, um diese Ansicht auch gegen Widerstände durchzusetzen. Charakterliche Eigenschaften sollten bei der Auswahlentscheidung eine ebenso große Rolle spielen wie fachliche (Zimmer 2015, S. 43 f.). Fachliche Defizite lassen sich durch Weiterbildung oft noch ausgleichen, während charakterliche Veränderungen ab dem Erwachsenenalter eher selten vorkommen.

Tab. 1 stellt das Leitbild und den Verhaltenskodex anhand verschiedener Parameter gegenüber, um deren Abgrenzung zusätzlich zu verdeutlichen.

Tab. 2 liefert zum weiterführenden Verständnis und vielleicht auch als Aufhänger für die eigene Anwendung in der Praxis einige Formulierungsbeispiele für Leitbild und Verhaltenskodex.

3.2 Werteorientierte Personenführung

Im Gegensatz zur strukturell-orientierten Unternehmensführung hat die menschenorientierte Personalführung eine Doppelfunktion zu erfüllen. Zum einen hat eine Führungskraft eine Erfolgsverantwortung. Sie soll das Leistungs- und Arbeitsverhalten der Mitarbeiter so

Tab. 1 Abgrenzung Leitbild und Verhaltenskodex

	Leitbild	Verhaltenskodex
Ziel/Aufgabe	Darstellung der Identität des Unternehmens	Umsetzungsorientierung für gewünschte Verhaltensweisen gemäß der Unternehmenswerte
Inhalt	Grundwerte des Unternehmens	Verhaltensvorgaben bezogen auf die Unternehmenswerte
Empfänger/ Zielgruppe	Alle internen und externen Stakeholder	Nur für interne Empfänger (Mitarbeiter, Management), empfehlenswert ist Spezifizierung auf einzelne Zielgruppen
Art/formale Form	Prägnant, nicht zu lang. Grafische Aufbereitung (Lesefreundlichkeit, Interesse wecken). Darstellung oft auf Homepage und in Unternehmensbroschüren (digital und analog). Moderne Form ist die Darstellung als Film.	Klar, eindeutig und ausreichend lang formuliert. Gerne mit Fallbeispielen als Handlungsorientierung. Darstellung in Form von Handbüchern, Intranet, Videopräsentation über E-Learning.

beeinflussen, dass die Erfolgsziele des Unternehmens erreicht werden. Demgegenüber steht aber auch eine Humanverantwortung der Führungskraft. Hierbei sollen die Bedürfnisse der Mitarbeiter hinsichtlich Arbeitsbedingungen und anderer Arbeitsfaktoren beachtet werden. Jede Führungskraft hat somit die Aufgabe, diesen Verantwortungsbereichen gleichmäßig gerecht zu werden. Innerhalb der werteorientierten Führung kann ein Ausgleich zwischen diesen beiden Bereichen dadurch erreicht werden, dass ein werteorientierter Führungsstil in der Regel auch die Leistung der Mitarbeiter positiv beeinflusst und damit die Zielerreichung der Erfolgsziele begünstigt (Kuhn und Weibler 2003, S. 375–392).

Um Unternehmenswerte wirklich zu leben, reicht die werteorientierte Unternehmensführung nicht aus. → *Lesen Sie dazu den Beitrag von Prof. Dr. Anja Lüthy. Darin werden zielgenau die Problempunkte von Leitbildern verdeutlicht und die Relevanz von werteorientierter Personenführung anschaulich und praxisorientiert hervorgehoben.*

Das Leben von Werten gelingt nur, wenn Führungskräfte diese Werte vorleben und Mitarbeiter diese dann ebenfalls anwenden. Die Vorbildfunktion der Führungskräfte ist immanent für eine durchgängige Werteorientierung. Dazu ein kurzes Fallbeispiel: Im Kontext der Unternehmensführung wurde das Ziel des Abbaus von hierarchischem Denken entwickelt und soll nun durch verschiedene Maßnahmen umgesetzt werden. Eine Maßnahme betrifft den Firmenparkplatz. Vorher gab es dort Parkplätze für Führungskräfte und Parkplätze für die normalen Mitarbeiter, die unterschiedlich gekennzeichnet waren. Diese Kennzeichnung wird nun entfernt und jeder Parkplatz steht auch für jeden zur Verfügung. Die Struktur ist also geschaffen. Wenn nun jedoch die Führungskräfte weiterhin stetig auf den alten, damals ihnen zugewiesenen Parkplätzen parken, wird sich an der Parkplatzsituation nichts ändern. Diese ist dann auch sinnbildlich dafür, dass das hierarchische Denken wahrscheinlich auch in anderen Bereichen bestehen bleibt. Erst wenn die Führungskräfte

Tab. 2 Beispiele Leitbild/Verhaltenskodex

Wert	Formulierung im Leitbild	Formulierung im Verhaltenskodex
Loyalität	Wir sind loyal zu unseren Kollegen.	Probleme sollen direkt bei der betroffenen Person angesprochen werden. Der Vorgesetzte sollte erst hinzugezogen werden, wenn die direkte Klärung erfolglos war oder eine (strafrechtliche) Gefahr für das Unternehmen besteht.
Zusammengehörigkeit	Wir arbeiten miteinander und füreinander.	Konflikte sollten stets offen und direkt geklärt werden. Vorgesetzte sollten mit gutem Beispiel vorangehen, Konflikte schnell erkennen und die Betroffenen zur Klärung moderieren. Bei einem Fehler geht es nicht darum, hämisch auf den Schuldigen zu zeigen, sondern gemeinsam nach einer Lösung zu suchen und für die Zukunft daraus zu lernen. Die Stärke des Teams soll die Schwächen des Einzelnen ausgleichen. Wer etwas gut kann, hilft denen, die noch Probleme haben.
Verantwortung	Wir übernehmen die Verantwortung für unsere Handlungen gegenüber Kunden, Mitarbeiter und allen anderen Stakeholdern.	Es geht nicht darum, Fehler auf andere zu schieben, sondern zu lösen. Jeder Mitarbeiter soll für seinen Bereich reflektieren, welche Auswirkungen seine Tätigkeit (positiv wie negativ) auf andere innerhalb und außerhalb des Unternehmens hat. Es geht auch darum, sich selbst zu hinterfragen, als immer nur mit dem Finger auf andere zu zeigen.
Sicherheit	Wir gehen bewusst mit Risiken um und setzen nicht die Existenz des Unternehmens für kurzfristige Profite aufs Spiel.	Risikomanagement hat eine hohe Bedeutung und sollte in jeder Abteilung betrieben werden. Insbesondere die Führungskräfte sind angehalten, dieses Thema immer wieder hochzuhalten. Dabei soll vor allem ein langfristiges Denken etabliert werden. Was passiert bei solchen Handlungen mit dem Unternehmen und seinen Stakeholdern in 5 oder 10 Jahren?

beginnen überall zu parken, werden sich die Mitarbeiter trauen, auf den ehemaligen „Führungsparkplätzen“ zu parken. Dann können die neuen Strukturen wirklich mit Leben gefüllt werden. Wir sehen also, dass es zentral am Verhalten der Führungskräfte und damit an der Personalführung liegt, ob Werte im Unternehmen gelebt werden oder nicht. → *Falls Sie auf absolut praxisorientierter Ebene mehr über den Wandel von einer hierarchischen Kultur hin zu einer authentischen werteorientierten Führung lesen wollen, schauen Sie sich den Beitrag von Frau Bräuer an.*

Eine Hilfe, die werteorientierte Unternehmensführung in eine werteorientierte Personenführung zu „übersetzen“, können Leitbild-Reviews oder Werte-Workshops sein. Diese sollten mit allen Mitarbeitern oder zumindest Repräsentanten aus allen wichtigen Berei-