

Mit Ethik zum Unternehmenserfolg

Der Wert der Werte/Wertewandel/Wertemessung

von Ursula Lucas-Bachert

Agentur für Kommunikation
Beethovenstraße 8 – 10
60323 Frankfurt am Main
Tel. 0 69-97 55 43 21
Fax: 0 69-97 55 43 62
E-Mail: afkulb@buero-center-messe.de

Der Wert der Werte

„Betrachten Sie irgendein großes Unternehmen – eines, das lange Zeit Bestand hatte – ich glaube, Sie werden feststellen, dass es seine Überlebenskraft nicht seiner Organisationsform oder seinem Verwaltungsgeschick verdankt, sondern der Macht sogenannter Überzeugungen (Werte) und dem Anklang, den diese Überzeugungen bei den Menschen im Unternehmen finden.“ So das Credo von Thomas Watson Sr., Gründer von IBM. So wie bei Watson und IBM standen auch bei unzähligen anderen Unternehmen bewusst oder unbewusst Werte der Gründer im Mittelpunkt und spielen oft auch viele Jahre oder gar Jahrzehnte nach der Gründung noch eine Rolle. So hat zum Beispiel Siemens bei einer weltweiten Wertebefragung zum 150jährigen Jubiläum herausgefunden, dass einige der heutigen Kernwerte identisch mit denen des Firmengründers Werner von Siemens sind: Pioniergeist und technischer Fortschritt, wirtschaftlicher Erfolg und gesellschaftliche Verantwortung.

Werte spielen also eine zentrale Rolle – im Leben eines jeden Einzelnen wie im „Leben“ von Unternehmen. Doch soll zunächst Einigkeit darüber hergestellt werden, was unter Werten zu verstehen ist.

Im soziokulturellen Entwicklungsprozess einer Gesellschaft werden unter Werten sich herausbildende, von der Mehrheit der Gesellschaftsmitglieder akzeptierte und internalisierte Vorstellungen über das Wünschenswerte verstanden. Werte sind allgemeine und grundlegende Orientierungsmaßstäbe bei Handlungsalternativen und geben den Menschen Verhaltenssicherheit. Aus ihnen leiten sich Normen und Rollen ab, die das Alltagshandeln bestimmen. Die Gesamtheit der gesellschaftlichen Werte bildet das für die Integration und Stabilität einer Gesellschaft bedeutsame Wertesystem, das in modernen Gesellschaften durch Aus-

prägung von Subkulturen und schicht- bzw. klassenspezifischen Wertemustern stark differenziert ist. Grundwerte stehen an der Spitze der gesellschaftlichen Wertehierarchie, instrumentelle Werte sind untergeordnet und dienen der Verwirklichung von Werten mit höherem Geltungsanspruch.

Wert und Werte sind heute in der Diskussion. Für einige Zeit wurde Wert häufig allzu sehr abgekürzt auf den finanziellen Aspekt des Shareholder-Value. Langsam aber sicher setzen sich demgegenüber Stimmen durch, die auf eine langfristige Betrachtungsweise abzielen und die Sicherung des Unternehmenswertes als Ganzes postulieren.

Werte geben dem Leben Sinn und Halt. Sie sind Ideale, die Bedeutung und Orientierung geben. Werte sind die Basis der Unternehmenskultur, des Unternehmensleitbildes, der Unternehmensvision. Und sie sind die Basis von Wertemanagementsystemen, deren Bedeutung von immer mehr Unternehmen erkannt wird – für die Beziehung zu den Mitarbeitern, den Kunden, den Aktionären, den Nachbarn, die ganze Gesellschaft. Ein werteorientiertes Unternehmen verhält sich anders, erreicht damit Glaubwürdigkeit und Reputation. Sie sind ein wichtiger Image- und auch ein Wirtschaftsfaktor. Dies haben Befragungen, die die Autorin in den letzten Jahren bei Unternehmen und Führungskräften durchgeführt hat, immer wieder bestätigt.

Wie wichtig ein neues Denken auf breiter Front ist, sollen einige alarmierende Zahlen belegen:

- Durch Lügen geht Vertrauen verloren: Politiker stehen mit 67 % nach den Versicherungen (71 %) auf Platz zwei der Lügenskala. Nach der Mentologie (der Wissenschaft vom Lügen) lügen Männer übrigens 20 % mehr als Frauen.
- Die jüngste Gallup-Befragung belegt, dass neun von zehn Arbeitnehmern keine echte Verpflichtung mehr der Arbeit und dem Arbeitgeber gegenüber empfinden. Die Folge: schwache Mitarbeiterbindung, hohe Fehlzeiten, Fluktuation, keine Weiterempfehlung und Identifikation. Dies bedeutet einen volkswirtschaftlichen Schaden von rund 250 Milliarden Euro, ungefähr so viel wie der Bundeshaushalt 2001.
- Mobbing betrifft rund 1,5 Millionen Mitarbeiter pro Jahr. Dies führt zu einem betriebswirtschaftlichen Schaden für alle Organisationen von 40 bis 50 Milliarden

Euro und zu einem volkswirtschaftlichen Schaden inklusive gesundheitlicher und juristischer Kosten von 70 bis 80 Milliarden Euro.

- Korruption wird endlich bekämpft – durch verschiedene Gesetze und nicht zuletzt die Initiative „Transparency International“. Leider rutscht Deutschland in der internationalen Skala immer weiter runter. Von Platz 14 (bei 91 Staaten) in 1999 über Platz 17 in 2000 auf Platz 91 in 2001. Damit liegt es nur sechs Plätze vor Botswana.
- Wirtschaftskriminalität verursache Milliarden Schäden. Der amtlich ermittelte Schaden wurde 2001 auf 6,6 Milliarden Euro beziffert. Experten schätzen allerdings, dass bei einer extrem hohen Dunkelziffer die Schäden leicht bei 176 Milliarden Euro liegen.
- Und auch die Computerkriminalität weitet sich nach einer Studie von PBC aus.

Es ist also hohe Zeit für eine Neubesinnung. Und da stimmt es hoffnungsfroh, dass eine Studie von Booz Allen Hamilton bei einer Befragung des Führungspersonals der 150 führenden Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz aus dem Frühjahr 2003 zu dem Ergebnis kommt, dass 76 % der Überzeugung sind, dass Werte in Zukunft wichtiger werden und 95 % sogar überzeugt sind, dass Werte wirtschaftlichen Nutzen generieren. Die Autoren Gregor Vogelsang und Christian Burger haben ihre Ergebnisse inzwischen in dem Buch veröffentlicht „Werte schaffen Werte“. Und eine Befragung des Brian-Instituts unter den Abonnenten des F.A.Z.-Newsletters vom Sommer dieses Jahres ergab, dass zwei Drittel der antwortenden Kommunikationschefs von bedeutenden Unternehmen und Organisationen angaben, dass das Unternehmen über ein spezifisches Wertesystem verfügt, davon 65 % in Form eines festgeschriebenen Unternehmensleitbildes, rund 24 % über einen Ethik-Code und 12 % über ein Wertemanagementsystem.

Wertewandel

Wird über Werte diskutiert, so ist der viel zitierte „Wertewandel“ nicht weit. Mitunter wird sogar von Werteverfall oder Wertezerrüttung gesprochen. Schaut man genau hin, zeigt sich, dass sich nicht die Werte an sich gewandelt haben (denn hier könnte man ja nur von einem Wandel sprechen, wenn es eine klare Definition der jeweiligen Wert gäbe und man eine Ver-

änderung im Lauf der Jahre und Jahrzehnte feststellen könnte, was nicht existiert). Sie sind noch weniger verfallen oder gar zerrüttet. Was sich geändert hat sind die Prioritäten, die Hierarchie, die die jeweiligen Werte im Leben des Einzelnen und in der Gesellschaft einnehmen, und die Bedeutung der einzelnen Werte hat zu- oder abgenommen bzw. ist gleichgeblieben.

Wie so häufig im Leben lohnt es sich auch hier, den Dingen auf den Grund zu gehen. Einen guten Überblick geben die DIALOGE-Studien, die Gruner + Jahr für den Stern seit 1983 durchführt, und zwar für gesellschafts- und wertebezogenes Marketing von Institutionen und Wirtschaftsunternehmen. Darüber hinaus geben die Informationen zum Beispiel zu den individuellen Wertehierarchien von Konsumenten auch Anhaltspunkte für relevante Kommunikationsinhalte für das Marketing von Produkten und Dienstleistungen. Der Hintergrund war, dass sich Ende der siebziger, Anfang der achtziger Jahre zunehmend zeigte, dass Unternehmen nicht mehr nur daran gemessen wurden, was sie produzierten, sondern auch wie sie dies taten. Sie mussten sich zunehmend ihrer gesellschaftspolitischen Verantwortung stellen.

Ganz wichtige Hinweise liefert die Studie DIALOGE 5 von 1999 „Trends, Werte, Ziele an der Schwelle zum neuen Jahrtausend (Zukunftsszenarien und Kulturwerte)“ über die Werte der Deutschen.

Wertemessung

Wir haben gesehen, welche Bedeutung Werte haben. Daher ist es auch sehr wichtig, sie zu messen und sie damit explizit zu machen.

Mit den Möglichkeiten der Erhebung von Werten beschäftigen sich die unterschiedlichsten Experten seit Jahrzehnten. Eine sehr gute Übersicht über verschiedene Test-Verfahren bietet das Buch „Werteforschung und Werteorientierungen in Unternehmen“ von Prof. Günter Silberer. Diese Methoden haben jedoch alle den Nachteil, dass sie sehr kompliziert sind und dass sie vor allem der subjektiven Einschätzung viel Spielraum lassen.

Den objektivsten Ansatz zur Werteermittlung und zugleich ein in sich geschlossenes System bietet die Methode von Brian Hall. In rund 30jähriger Arbeit hat der Sozialpsychologe und

frühere Professor an der Universität von Santa Clara in Kalifornien ein sehr überzeugendes System erarbeitet, das aus folgenden Bausteinen besteht:

- 125 Werte mit ihren Definitionen (persönlich und für Unternehmen),
- 125er Fragebogen und Berichte für Einzelpersonen,
- 63er Fragebogen und Berichte für Mitarbeiterbefragungen
- Dokumentenanalyse,
- Fokus-Gruppen-Gespräche.

Das System wurde interdisziplinär und multikulturell entwickelt und getestet. Das System wurde an einigen zehntausend Personen getestet und in Unternehmen für verschiedene Zwecke eingesetzt.

Die einzelnen Instrumente

- **Einzelanalyse**

(125er Fragebogen)

Die Werte eines Unternehmens werden vorwiegend durch die Führungspersonen geprägt. Deshalb ist es wichtig, die Werte dieser Personen anhand des 125er Fragebogens zu ermitteln (Multiple Choice). Das Ergebnis bietet einen Überblick über die wichtigsten Werte und die Werte-Cluster, die Reihenfolge ihrer Priorität, wichtige Erkenntnisse über bestimmte Fähigkeiten zur Erreichung der Zielwerte und Führungsstil. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse sind Grundlage für die persönliche Entwicklung sowie für die Entwicklung der Führungsfähigkeiten.

Die Einzelanalyse ermöglicht zugleich wichtige Erkenntnisse für die Besetzung von Führungspositionen. Sie zeigt, ob ein Kandidat in das Wertemuster des vorhandenen Führungsteams passt oder nicht. Sie bietet damit auch die Möglichkeit, sich ganz bewusst für einen „Querdenker“ zu entscheiden.

- **Gruppenanalyse**

(63er Fragebogen)

Hier stehen die Werteprioritäten von Gruppen im Vordergrund. Mit dem 63er Fragebogen werden die Werte analysiert und anonym ausgewertet. Die Mitglieder der Gruppe füllen einen standardisierten Fragebogen aus, der um unternehmensspezifische Fragen ergänzt werden kann.

Ziel ist es, die Werte innerhalb einer Gruppe oder in einem ganzen Unternehmen zu erfahren und festzustellen, wo das Unternehmen von der Hierarchie der Werte her steht. Auch hier zeigen die Berichte, wie oft welche Werte gewählt wurden und welches Entwicklungspotenzial gegeben ist.

Für den Erfolg von Gruppen ist diese Kenntnis von Bedeutung. Gemeinsame Werte bieten Orientierung und können wichtige Motivationsfaktoren sein.

Diese Gruppenanalyse verbunden mit der Einzelanalyse der Führungskräfte bietet die ideale Basis für eine Leitbildentwicklung auf einer gemeinschaftlichen Basis von Werten.

- **Dokumentenanalyse**

Die Dokumentenanalyse gibt Aufschluss darüber, welche Werte durch Unternehmensschriften wie Geschäftsberichte, Reden, Imagebroschüren Aktionärsbriefe, Presseinformationen, Mitarbeiter-Informationen, Briefe an Kunden und Lieferanten sowie Internet kommuniziert werden. Die zu untersuchenden Dokumente werden dabei so zusammengestellt, dass sie das Unternehmen möglichst in allen Arbeitsbereichen abbilden. Die Ergebnisse geben einen Überblick, welche Unternehmenswerte kommuniziert werden, und zeigen damit, ob diese mit der bestehenden Unternehmenskultur/-identität in Einklang stehen.

Die Dokumentenanalyse ist vielfältig einsetzbar, so lassen sich zum Beispiel auch Unternehmenswerte der Wettbewerber analysieren.

- **Fokus-Gruppen-Analyse**

Erweitert wird das System durch die Anwendung auf Fokus-Gruppen. Hierbei werden die Werte einer bestimmten Zielgruppe ermittelt; dies können Verbraucher, Experten oder aber auch dem Unternehmen gegenüber kritisch eingestellte Gruppen sein. Ziel ist es, festzustel-

len, wo die Werte der Zielgruppen mit den eigenen Unternehmenswerten und den kommunizierten Werten übereinstimmen und wo sie divergieren.

Durch Befragungen der Fokus-Gruppen erhält das Unternehmen Erkenntnisse über die Werte der Zielgruppe und über das Fremdbild des Unternehmens. Welches Image hat das Unternehmen mit seinen externen Zielgruppen? Ist es das Bild, welches das Unternehmen vermitteln möchte?

Die Ergebnisse der Fokus-Gruppen-Analyse ermöglichen es, zielgruppenorientiert zu kommunizieren.

Die Einsatzgebiete dieses Systems

Diese Instrumente der Wertemessung sind eine wichtige Basis für bedeutsame Weichenstellungen in Unternehmen. Sie bieten ideale Ansatzpunkte überall da, wo es um Veränderungsprozesse geht. Sie spiegeln die Gegenwart wieder, auf der die Zukunft entwickelt werden kann. Sie sind deshalb eine wichtige Basis für:

- Wertermittlung als Basis für Ethik-Management
- Unternehmensleitbild, -vision
- Change-Management-Prozesse
- Organisationsentwicklung
- Coaching
- Mergers and Acquisitions
- Personalauswahl und Rekrutierung
- Glaubwürdige Unternehmenskommunikation
- Nachfolgeregelung.

Fazit

Für Silberer bieten Werte eine neue Dimension im Bereich der Unternehmensführung. Diese neue Dimension lässt sich mit dem beschriebenen System der Wertermittlung gut realisieren.

Die meisten Firmen sind sich ihrer Werte und deren Bedeutung für das Unternehmen nicht bewusst. Dabei sind Werte die Basis für die Kultur des Unternehmens und für die Entwicklungsmöglichkeiten. Vor allem: Werteorientierung sichert Glaubwürdigkeit und schafft damit Reputation.

Der Vorteil dieses Systems ist, dass es ein höchst machtvoll Instrumentarium liefert für die Ermittlung von persönlichen und Unternehmenswerten und dass es cross-cultural entwickelt wurde. Ein vergleichbares Instrumentarium existiert derzeit nicht. Das Wertesinstrumentarium ist jetzt auch für den deutschsprachigen Raum von Ursula Lucas-Bachert entwickelt worden.

Die Chance, die Werte für eine zukunftsgerichtete Orientierung bilden können, sollte genutzt werden. Zumal in einer Zeit, in der erkannt wird, dass Gewinne und ethische Grundsätze keine Widersprüche sind.