

Management und Führung– erfolgreicher durch Werte!?

Philipp David Schaller

Die vorliegende Arbeit diskutiert die Chancen eines an Werten orientierten Managements und stellt sie möglichen Risiken gegenüber. Sie dient als Hilfestellung zur Implementierung und als Denkanstoß zur Verbesserung der Führung in Organisationen.

INHALTSVERZEICHNIS

Inhaltsverzeichnis.....	II
1. Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	1
1.3 Vorgehen	2
2. Grundlagen.....	2
2.1 Unternehmenskultur	2
2.2 Werte	4
2.3 Führung und Management.....	5
2.3.1 Definitionen.....	5
2.3.2 Werteorientierte Führung.....	5
2.4 Was bedeutet <i>erfolgreicher durch Werte</i> ?	6
3. Hauptteil.....	7
3.1 Chancen.....	7
3.1.1 Außenwirkung und Vertrauen	7
3.1.2 Koordination und Komplexitätsreduktion	8
3.1.3 Loyalität, Integration und Identifikation	9
3.1.4 Motivation	9
3.2 Grenzen, Risiken und andere Stolpersteine einer werteorientierten Führung.....	10
3.2.1 Sind Werte übertragbar?.....	10
3.2.2 Das falsche Menschenbild	11
3.2.3 Das Scheuklappenphänomen	12
3.2.3.1 Externe Dimension	12
3.2.3.2 Interne Dimension: Fusionen & Übernahmen, Internationalität	13
3.2.4 Anforderungen an die Führungskräfte	13
3.3 Implementierung eines Wertegerüsts.....	15
3.3.1 Welche Werte sind die ‚Richtigen‘?	15
3.3.1.1 Auswahl passender Werte.....	16
3.3.1.2 Ethisch-moralische Dimensionen der Auswahl	17
3.3.1.3 Emotion schlägt Ratio - Limbische Imperative	19

3.3.1.4	Zusammenfassung dieses Teilabschnitts	20
3.3.2	Kodex, Eid, Symbole	21
3.3.3	Schlüsselfaktor Personalwesen	21
3.3.4	Incentives – Segen oder Fluch?	23
4.	Schluss	24
4.1	Die richtige Balance ist entscheidend	24
4.1.1	Compliance vs. Integrity	25
4.1.2	Harte vs. weiche Faktoren	25
4.1.3	Roter Faden und Konformität vs. Subkulturen und Diversität	26
4.1.4	Management vs. Führung.....	28
4.2	Management und Führung – erfolgreicher durch Werte!.....	29
4.3	Ausblick	30
	Literaturverzeichnis.....	31
	Abbildungsverzeichnis.....	34

1. EINLEITUNG

1.1 PROBLEMSTELLUNG

Als im September 2008 die US-Amerikanische Investmentbank Lehman Brothers zusammenbrach und aus einer Immobilienblase eine weltweite Finanzkrise wurde, fragten sich Ökonomen, wie solch eine Entwicklung möglich war. In seiner diesjährigen Weihnachtsansprache (2009) geißelt Bundespräsident Horst Köhler neben dem Versagen staatlicher Kontrollmechanismen, die Maßlosigkeit der Finanzakteure als Hauptursache des Zusammenbruchs. Geld sollte dem Menschen dienen und ihn nicht beherrschen, fordert der Präsident (vgl. Köhler 2009, S. 1). Es stellt sich die Frage, welche innere Haltung diese Finanzakteure, also Manager und Führungskräfte in der Finanzbranche, dazu bewogen hat, ihren eigenen Profit durch das Eingehen untragbar hoher Risiken für Unternehmen und Gesellschaft zu maximieren? Welche Grundannahmen stehen hinter den Anreizstrukturen in Organisationen, die solche Maßlosigkeiten belohnen, anstatt sie zu sanktionieren? Wie müsste eine Unternehmenskultur aussehen, die einen vernünftigen Umgang mit *allen* Stakeholdern pflegt?

Die vorliegende Arbeit wird zeigen, dass diese Fragen alle denselben Punkt berühren: individuelle oder organisationale *Werte*, wobei insbesondere letztere in ihrem Einfluss unterschätzt werden.

Um die Wichtigkeit dieser Werte zu verdeutlichen, vergleicht der US-Unternehmer und Autor Art McNeil (1989, S. 45-59) Unternehmen mit einem Hurrikan, der seine unbändige Energie aus den zwei Quellen Wärme und Wasser speist und sich nur totlaufen kann, indem er über Land gerät und somit die Verbindung zu seinen Kraftquellen verliert. Wie sein metaphorisches Pendant nährt sich jedes Unternehmen aus zwei natürlichen Quellen: *Vision* und *Grundwerte*. Diese Grundwerte bilden den Ruhepol, das Auge des Sturms, das wie eine Zentripetalkraft alle Organisationsmitglieder im Mittelpunkt zentriert und verhindert, dass der Ring aus Regen, Wolken und Sturmwinden, das heißt Systeme, Strategien und Verfahren die Oberhand gewinnen und sich totlaufen. Doch wie kann diese zentrale Kraftquelle aller Organisationen von Management und Führung so optimiert und genutzt werden, dass die Organisation als Ganzes erfolgreicher wird?

1.2 ZIELSETZUNG

Diese Frage wird den Schwerpunkt der Arbeit bilden. Sie umfasst die diffizile Frage der Auswahl geeigneter Unternehmenswerte, sowie deren Implementierung. Die *Grenzen und Risiken* einer solchen Führungskonzeption, deren Beachtung für den Erfolg maßgeblich ist, gehören ebenfalls in den Schwerpunkt. Insgesamt erhebt die Arbeit somit den Anspruch ein praxisnaher Leitfadens zum Thema Werteorientierung zu sein, der den aktuellen Stand der Forschung und wichtige Trends in Wirtschaft und Gesellschaft reflektiert.

Es ist ausdrücklich nicht Ziel dieser Arbeit, die ethischen und moralischen Gesichtspunkte *bestimmter* Unternehmenswerte zu diskutieren. Sie werden lediglich am Rande und unter funktionalen Fragestellungen thematisiert.

1.3 VORGEHEN

Um dem Anspruch eines praxisnahen Leitfadens gerecht werden zu können, wird zunächst die nötige theoretische Grundlage vermittelt. Dieser Teil wird neben den Begriffsdefinitionen ein gängiges Modell zur Erklärung der für die Arbeit wichtigen Dimensionen enthalten.

Ist diese Basis gelegt, folgt der Hauptteil der Arbeit, in dem die wichtigsten Potenziale implementierter Unternehmenswerte, aber auch mögliche Grenzen und Risiken aufgezeigt werden. Dazu wird, neben der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur, auch auf Beispiele aus der Führungspraxis, sowie empirische, theologische und historische Quellen zurückgegriffen. Im Anschluss wird unter Rückgriff auf verhaltensökonomische Erkenntnisse die wichtige Frage der Implementierung einer Wertebasis in Unternehmen diskutiert. Hier liegen in der Praxis häufig die Gründe für ein Scheitern gutgemeinter Reformen im Bereich der Unternehmenskultur (vgl. Bucksteeg/Hattendorf 2009, S. 13-16). Im Schlussteil der Arbeit werden die zuvor gewonnen Implikationen aufgegriffen, ergänzt und auf die wichtigsten Abwägungen reduziert. Dies lässt den Versuch zu, ein vorläufiges Fazit zu ziehen und einen Ausblick auf mögliche zukünftige Herausforderungen zu gewähren.

Es sei an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass, auch wenn im Folgenden zumeist von Unternehmungen die Rede ist das behandelte Führungskonzept auch auf andere Organisationen anwendbar ist (vgl. Alisch, u.a. 2004, S. 1121).

2. GRUNDLAGEN

2.1 UNTERNEHMENSKULTUR

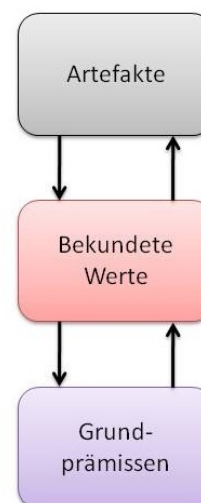
Edgar Schein definiert die Kultur einer Gruppe als:

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (Schein 1995, S. 25).

Es handelt sich also um eine Art kollektives Problemlösungstool, in dem der Begriff der *Grundprämissen* eine zentrale Rolle spielt. Dieser Begriff soll im Folgenden verortet und schließlich in Abschnitt 2.2 in den Wertebegriff überführt werden.

Zur Verortung der Elemente aus denen die Kulturen sozialer Gebilde bestehen, entwickelt Schein (1995, S. 29-34) ein Modell mit drei Ebenen. Diese Ebenen repräsentieren den Grad der Sichtbarkeit des jeweiligen kulturellen Phänomens (vgl. Abb. 1). Zur Erläuterung des Modells werden die deutschen Begriffe aus der Übersetzung von Friedrich Mader verwendet.

Abb. 1: Ebenen der Unternehmenskultur



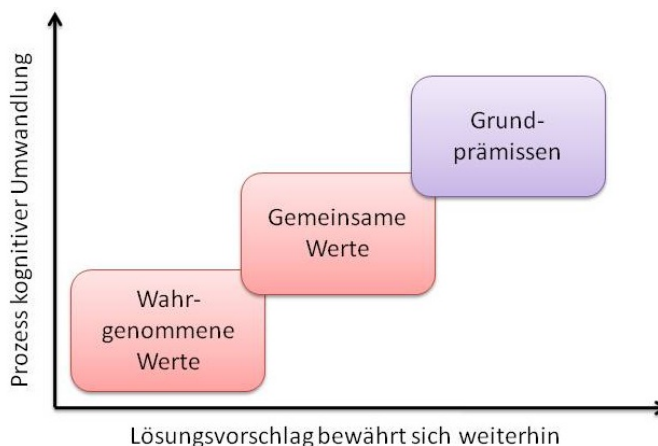
Quelle:
Schein (1995, S. 30)

Artefakte bilden die Oberfläche der Unternehmenskultur und sind leicht zu beobachten, gleichzeitig aber schwer zu entschlüsseln. Es handelt sich um Strukturen und Prozesse, die sich beispielsweise in Sprache, Stil, Architektur, Rituale, Geschichten und Legenden äußern. Weil man sie leicht sehen, hören, fühlen und erleben kann bilden Artefakte oft den ersten Berührungspunkt mit einer unbekanntem Kultur. Diese mehrdeutigen Signale erschließen sich dem Individuum jedoch erst allmählich.

Um den zeitaufwändigen Prozess der richtigen Deutung von Artefakten zu beschleunigen, kann die betreffende Person eine Analyse der nächsttieferen kulturellen Ebene vornehmen. Es handelt sich hierbei um artikulierte, *bekundete Werte*, die zunächst lediglich als Vorschläge bzw. Vorstellungen über einen wünschenswerten Zustand in die soziale Gruppe eingebracht wurden und häufig in Form von Strategien, Zielen, usw. schriftlich kodifiziert werden. Solange diese Vorschläge noch keine, von der Gruppe wahrgenommenen dauerhaften Effekte erzielt haben, existieren sie nur auf der Ebene der bekundeten Werte.

Abb. 2: Kognitive Umwandlung zur Grundprämisse

Der Übergang von bekundeten Werten zum Kern der Kultur, den *Grundprämissen* (über die Zwischenstadien der wahrgenommenen und gemeinsamen Werten), vollzieht sich in einem Prozess der kognitiven Umwandlung. Dieser wird dadurch ausgelöst und getrieben, dass sich der ursprüngliche Vorschlag weiterhin zur Lösung eines gegebenen Problems bewährt (vgl. Abb. 2).



Quelle: eigene Darstellung auf der Basis von: Schein (1995, S. 32)

Er fungiert somit fortan als eine

Spielregel bzw. Paradigma im sozialen Gebilde und wird als solches weder angezweifelt, noch kritisch diskutiert (vgl. Schein 1995, S. 29-34). Wird also ein bekundeter Wert vom Kollektiv als Erfolgsstrategie identifiziert, wird er immer wieder herangezogen, bis er eingeübt ist und über die Gewohnheit zur Grundprämisse wird. Nach Stadler (2009, S. 39, S. 53) ist es über diese Ebene möglich, die Besonderheiten, das Spezifische eines Unternehmens zu beschreiben, da sie den Kristallisationspunkt seiner Kultur darstellt.

Will man bspw. die europäische Kultur beschreiben, so kann man eine nahezu unendliche Liste an Einzelausprägungen (Verhaltensmuster, Mentalitäten, Sprachen) anführen. Alternativ kann man aber auch durch die Beschreibung der gemeinsamen europäischen Grundprämissen (z.B. Demokratie und Toleranz) mit wenigen Sätzen, ein relativ treffendes Bild der Kultur Europas zeichnen.

2.2 WERTE

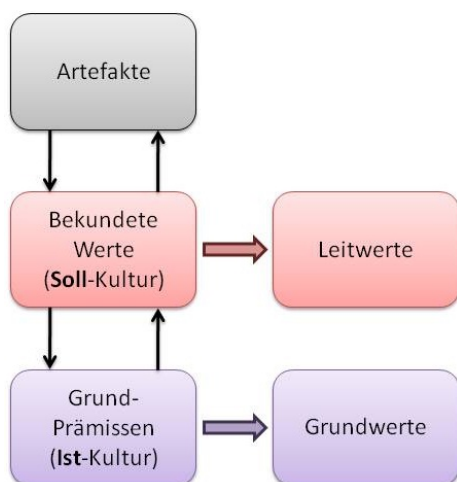
Wie oben gezeigt bildet die Unternehmenskultur Bezugsrahmen und Makroebene für Werte, die ihrerseits eine Mikroebene der Kultur darstellen. Doch was genau sind diese Werte, von denen wohl jeder Mensch eine eigene, intuitive Vorstellung besitzt? Noll gibt hierauf folgende Antwort:

„In Werten dokumentiert sich das, was ein Individuum, eine Gruppe oder eine Gesellschaft als wünschenswert ansieht. Werte sind folglich Auffassungen über die Wirklichkeit, genauer: über die Qualität der Wirklichkeit. Sie beeinflusst die Auswahl unter möglichen Handlungszielen, Mitteln und Handlungsweisen“ (Noll 2002, S. 9).

Der einfache Sammelbegriff *Werte*, im Sinne Nolls, findet im Folgenden immer dann Verwendung, wenn eine Differenzierung (wird anschließend erläutert) zwischen Grund- und Leitwerten nicht möglich oder nicht relevant ist.

Zwei wichtige Dimensionen erfordern jedoch die weitere Differenzierung des Wertebegriffs: erstens die Frage der Implizitheit versus der Explizitheit von Werten sowie zweitens die Frage, inwieweit sie handlungsrelevant sind (vgl. zum Folgenden Auer-Rizzi u.a. 2007, S. 61-63). Der erste Aspekt ist entscheidend dafür ob sich der Mensch seiner Werte bewusst ist und sie somit mittels Fragebögen oder Interviews gemessen bzw. artikuliert werden können. Implizite Werte,

Abb. 3: Umbenennung der Werteebenen



Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Abb. 1 (S. 2)

also solche, die unbewusst existieren, finden im Scheinschen Modell ihre Entsprechung in den unsichtbaren *Grundprämissen* und können somit nur durch beobachtete Diskrepanzen zwischen dem Verhalten der Organisationsmitglieder und ihren *bekundeten Werten* aufgespürt werden. Diese impliziten Werte (also die *Grundprämissen* von Schein) werden im Folgenden, in Anlehnung an Auer-Rizzi u.a. (2007, S. 62) als *Grundwerte* bezeichnet. Sie sind Ausdruck der Ist-Kultur des Unternehmens. Die expliziten Werte, die bei Schein die mittlere Ebene der Organisationskultur bilden und als *bekundete Werte* tituliert werden, seien im Folgenden als *Leitwerte* bezeichnet. Sie sind somit Ausdruck der Soll-Kultur (vgl. Stadler 2009, S. 53).

Diese zunächst unhandlich erscheinende Trennung des Wertebegriffs wird spätestens bei der Frage nach der Handlungsrelevanz von Werten notwendig, also bei der

Frage, ob und wie stark Werte „die Auswahl unter möglichen Handlungszielen, Mittel und Handlungsweisen“ (Noll 2002, S. 9) und somit das Handeln von Individuen beeinflussen. In Anlehnung an das Schein'sche Modell sind dies die Grundwerte, wohingegen die Leitwerte in vielen Fällen lediglich den offiziellen Firmengrundsätzen entsprechen und nicht mit dem Verhalten der Organisationsmitglieder und den dahinter stehenden Grundwerten übereinstimmen müssen. Nolls Definition muss also im letzten Teil, in dem er auf die Handlungsrelevanz von Werten eingeht, präzisiert werden: nicht Werte allgemein, sondern Grundwerte beeinflussen die Auswahl von Alternativen und somit das individuelle und organisationale Handeln, da sie von der Gruppe akzeptiert und angewandt werden.

2.3 FÜHRUNG UND MANAGEMENT

Nachdem nun der Wertebegriff hinreichend definiert ist und die Grundwerte als handlungsleitender Teil des Unternehmens identifiziert wurde, gilt es nun, eine einheitliche Vorstellung der Begriffe *Führung* und *Management* herzustellen.

2.3.1 DEFINITIONEN

Das *Management* als Funktion (nicht als Institution) ist laut dem Gabler-Wirtschaftslexikon die „Tätigkeit, die von Führungskräften in allen Bereichen der Unternehmung [...] in Erfüllung ihrer Führungsaufgabe zu erfüllen sind“ (Alisch u.a. 2004, S. 1968). Es handelt sich also um einen Unteraspekt bzw. eine Methode der Führung, die Planung, Realisierung und Kontrolle umfasst (vgl. Alisch u.a. 2004, S. 1968). Diese Sichtweise wird auch von Kyrer (2001, S. 211) untermauert.

Der Begriff *Führung* wird im Gabler-Lexikon als „Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele“ bezeichnet und stellt als solche einen „komplexen sozialen Prozess“ (Alisch u.a. 2004, S. 1121) dar.

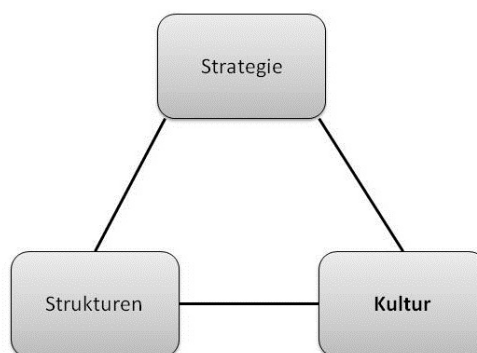
Vergegenwärtigt man sich nun vor dem Hintergrund dieses Führungsverständnisses den oben geschilderten Veränderungsprozess von Schein, bei dem (zielgerichtete) Vorschläge eines Individuums durch kognitive Umwandlung zu Grundwerten werden können, so lässt sich feststellen, dass Führung qua Definition bei den Werten ansetzt. Auch Schein (1995, S. 34, S. 171, S. 323) sieht das zentrale Führungsproblem darin, die tieferen Ebenen der Kultur (Grundwerte) zu erreichen, sie kritisch zu durchleuchten und gegebenenfalls anzupassen. In dieser Funktion der Führung sieht er auch den Hauptunterschied zwischen Management und Führung. Noch konkreter wird hier Warren Bennis (1990, S. 48), der explizite Unterschiede zwischen Manager und Führungskraft formuliert (siehe Abschnitt 4.1.4.) und damit ein gutes Gefühl für eine Unterscheidung vermittelt. Darauf aufbauend entwickeln Cloke und Goldsmith (2007, S. 45-46) eine Liste menschlicher Eigenschaften, die nicht gemanagt, sondern nur durch Führung beeinflusst werden können. Darunter fallen unter anderem Vertrauen, Kreativität, Leidenschaft, innere Stärke und eben auch Werte.

2.3.2 WERTEORIENTIERTE FÜHRUNG

Gary Hamel (2009, S. 89) fordert für das Unternehmen der Zukunft eine Neudefinition der Führungsaufgabe weg von großen Visionen und Entscheidungen. Vielmehr soll die Führungskraft in seiner Funktion als sozialer Architekt die „Grundwerte formulieren, an denen sich das Unternehmen orientiert“ (Hamel 2009, S. 89). Diese Sichtweise kommt der Konzeption der wertorientierten Führung schon recht nahe.

Das Management großer Unternehmen erkennt bereits seit einigen Jahrzehnten die Unternehmenskultur und somit auch Werte, neben Strukturen und Strategie, als weiteres aktiv zu gestaltendes Element der Organisation an (vgl. Abb. 3), auch wenn später gezeigt werden wird, dass dieses Element nicht kausal steuerbar ist. Doch was zeichnet eine *wertorientierte* Führung konkret aus? - Sie

Abb. 4: gestaltbare Organisationselemente



Quelle: Bruch u.a. (2007, S. 155)

betreibt Führung durch Werte, d.h. sie identifiziert und wählt bestimmte Werte, und steuert Maßnahmen zur Modifikation oder Stabilisierung dieser so entstandenen Wertebasis mittels Management. Sie steuert und kontrolliert also die Wertestruktur im Unternehmen unter einer bestimmten Zielsetzung (vgl. Daxner u.a. 2005, S. 11-14). Diese lautet zumeist: Erfolg. Häufig wird werteorientierte Führung der sog. *transformationalen* Führung gleichgesetzt und der transaktionalen Führung gegenübergestellt (vgl. Franken 2007, S. 271). Da diese Begriffe allerdings, wie eine Marke, starre Inhalte repräsentieren und mit bestimmten Autoren assoziiert sind, wird hier auf deren Verwendung verzichtet.

2.4 WAS BEDEUTET *ERFOLGREICHER DURCH WERTE*?

Erfolg wird in Unternehmen meist mittels Kennzahlen ausgedrückt, die sich im Schwerpunkt um den Gewinn drehen. Auch Arbeitsplatzsicherheit und Unabhängigkeit des Unternehmens dienen als Indikator für den Unternehmenserfolg (und somit seines Managements und seiner Führung). Werteorientierung müsste also einen messbar positiven Effekt auf diese *materiellen Indikatoren*, insbesondere den Gewinn haben (vgl. Stadler 2009, S. 54). Die Schwierigkeit hierbei ist die Frage der Zurechenbarkeit, also beispielsweise, zu welchem Teil die Gewinnsteigerung durch die Einführung einer wertebewussten Führungsphilosophie vor drei Jahren erreicht werden konnte? Man ist geneigt, solche, in Zahlen ausgedrückten Sachverhalte (wie Gewinn) als Folge, auch in Zahlen fassbarer Maßnahmen zu sehen, da hier leicht eine (Pseudo-) Kausalität hergestellt werden kann. Weil sich Aspekte der Unternehmenskultur aber nur schlecht quantifizieren lassen, ist eine Zurechenbarkeit von Veränderungen bei Umsatz oder Kosten schwierig. Bisher existiert auch kein wissenschaftlich fundiertes Modell, das den Zusammenhang zwischen Werten und Erfolg vermitteln könnte (vgl. Deep White 2004). Dennoch gibt es Versuche diesen Zusammenhang zu quantifizieren: in einer groß angelegten Studie in Zusammenarbeit mit der Universität St. Gallen will das Beratungsunternehmen Deep White herausgefunden haben, dass gut ein Viertel des betriebswirtschaftlichen Erfolgs von den gelebten Grundwerten im Unternehmen abhängt (vgl. Werle 2004, S. 1). Da diese Studie aber nicht zugänglich ist, lässt sich nicht überprüfen, wie diese Zahl zustande gekommen ist.

Neben den materiellen Indikatoren, sind es aber auch die *immateriellen Indikatoren*, die laut Stadler (2009, S. 54-55) den langfristigen Erfolg eines Unternehmens beeinflussen. Sie sind, ebenso wie die Effekte der Werteorientierung, schwer messbar und bestehen bspw. aus folgenden Elementen:

- *Kundenbeziehungen*: fühlt sich der Kunde in guten Händen? Reagiert das Unternehmen flexibel und aufmerksam auf seine Vorstellungen?
- *Gesprächskultur*: haben sich Teammitglieder gegenseitig etwas zu sagen oder gehen ihnen schnell die Themen aus? Wird über andere gelästert oder konzentriert über das Thema diskutiert?
- *Einschätzung der Mitarbeiter*: Stimmt das Gleichgewicht aus Geben und Nehmen? Fühlen sie sich über- oder unterfordert?

Im nun folgenden Hauptteil soll zunächst anhand der konkreten Chancen, die eine werteorientierte Unternehmensführung bietet gezeigt werden, dass sowohl die immateriellen, als auch die materiellen Indikatoren von dieser Konzeption profitieren können.

3. HAUPTTEIL

3.1 CHANCEN

Im Grundlagenkapitel wurde gezeigt, dass die Grundwerte eine tiefere Dimension der Unternehmenskultur darstellen. Schafft es die Führung also diese Grundwerte zum Positiven zu ändern, verändert sie gleichzeitig die anderen Elemente der Kultur, nämlich Leitwerte und Artefakte, da, wie in Abbildung 3 (S. 4) durch die gegenläufigen Pfeile angedeutet, Interdependenzen zwischen den kulturellen Ebenen bestehen. Die Vorteile einer werteorientierten Führung lassen sich also kaum von denen einer *kulturbewussten Führung*, oder ähnlichen Konzeptionen trennen, da sie alle die positive Einflussnahme auf die Unternehmenskultur im Fokus haben (vgl. Daxner u.a. 2005, S. 19). Die Managementliteratur unterstreicht diese Überlegung. Hier wird häufig die positive Wirkung einer starken Unternehmenskultur betont, die aber analog auf die werteorientierte Führung zu übertragen ist (vgl. Kobi 2008, S. 66). Die Tatsache, dass sich nahezu alle Unternehmen ab einer bestimmten Größe auf Werte beziehen, zeigt, dass der Nutzen von gelebten Unternehmenswerten weitgehend anerkannt wird. Anderenfalls würden mehr Unternehmen auf deren Formulierung und Bekanntgabe verzichten. Auch Bucksteeg und Hattendorf (2009, S. 9-15) weisen nach, dass Unternehmenswerte zu formulieren mittlerweile Standard ist. Aus diesem Grund und weil sich menschliche Phänomene wie Loyalität, Motivation und Vertrauen nicht immer genau voneinander trennen lassen, seien im Folgenden die wichtigsten positiven Effekte nur kurz beschrieben.

3.1.1 AUßENWIRKUNG UND VERTRAUEN

Beruft sich eine Organisation öffentlich auf bestimmte Werte, kommt dies einer Selbstverpflichtung gleich. Die Werte, aus denen sich häufig neben ökonomischen auch soziale und ökologische Organisationsziele ableiten werden gewissermaßen einklagbar. Stimmen diese Ziele mit den Grundwerten und Handlungen der Organisation überein, so entsteht die gewünschte Außenwirkung gegenüber Stakeholdern wie Kunden, Lieferanten und Verbände und damit eine positive Reputation. Durch diese Art der Selbstverpflichtung entsteht auch Glaubwürdigkeit und Vertrauen (vgl. Daxner u.a. 2005, S. 20). Dies gelingt jedoch nur, sofern Werte und Handlungen übereinstimmen. Jüngste Wirtschaftsskandale wie die VW-Korruptionsaffäre (2005) oder die Bespitzelung von Mitarbeitern der Deutschen Telekom (2008), einem Unternehmen, das sich brüstet „Integrität und Wertschätzung zu leben“ (Deutsche Telekom AG 2009), sind Beispiele für die schädigende Wirkung auf Reputation und Vertrauen einer gebrochenen Selbstverpflichtung.

Vertrauen wird heute laut Stefan Kühl (2009, S. 112-113) als die Essenz moderner Führung gesehen. Sie wirkt in einem von Unübersichtlichkeit und Dynamik geprägten Umfeld komplexitätsreduzierend. Beispielsweise müssen keine Heerscharen an Anwälten zur Aushandlung detaillierter Dienstleistungsverträge beschäftigt werden, wenn ein ausgeprägtes Vertrauensverhältnis zwischen Kunde und Dienstleister besteht. Ihr Nachteil jedoch besteht laut Kühl in ihrer Zerbrechlichkeit. Das geringste Anzeichen von Missbrauch reicht häufig aus, eine langwierig aufgebaute Beziehung zusammenbrechen zu lassen.

Umso wichtiger erscheint eine Wertebasis, welche von allen Organisationsmitgliedern geteilt und so gelebt wird, dass sanfter sozialer Druck ein grob abweichendes Handeln und somit ein möglicher Vertrauensverlust verhindert wird. Im besonderen Maße gilt dies für Führungskräfte, da nicht nur in der externen Wahrnehmung Vertrauen erzeugt werden kann. Auch unterneh-

mensintern kann durch ein Wertesystem das *Vertrauen in die Führungskräfte* gestärkt werden. Ihre Entscheidungen werden konsistent und berechenbar, sofern sie das Wertesystem als Rahmenkonzept zur Orientierung betrachten (vgl. Daxner u.a. 2005, S. 20). Die Transparenz von Führungsentscheidungen baut also Misstrauen und Ängste der Mitarbeiter ab und trägt so zu einem Arbeitsumfeld bei, das Engagement und Innovation fördert (vgl. Hamel 2009, S. 89). Auch das *Vertrauen der Führungskräfte in die Mitarbeiter* soll an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Konrad Stadler (2009, S. 78) beschreibt dieses Vertrauensverhältnis als Balanceakt zwischen blindem, naiven Vertrauen und von Misstrauen geprägtem Kontrollwahn. Der Königsweg ist demnach, was Stadler *Hinschauendes Vertrauen* nennt: die Führungskraft gewährt zunächst einen Vertrauensvorschuss, sieht aber regelmäßig nach dem Rechten und greift nötigenfalls mit kollegialem Einfühlungsvermögen ein. Dies schafft den Mitarbeitern Freiraum für Eigeninitiative, ohne sie zu überfordern (vgl. Stadler 2009, S. 78-79). Dies ist allerdings nur umsetzbar, sofern die Führungskraft das passende Menschenbild besitzt. Auf diesen Aspekt wird zu einem späteren Zeitpunkt detaillierter eingegangen.

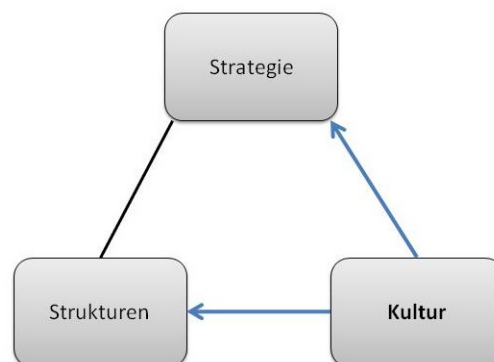
Hamel (2009, S. 89) führt noch einen positiver Nebeneffekt des eben angesprochenen sozialen Drucks in einer Wertegemeinschaft an: die Kontrolle von Mitarbeitern verschiebt sich von Höherangige auf Gleichrangige unter gleichzeitiger Lockerung der „Zwangsjacke aus Regeln und Kritik“ (Hamel 2009, S. 89). Dies soll wiederum Kreativität und unternehmerisches Denken fördern. Diese Art der Selbstdisziplinierung muss, so Hamel, das Ziel zukunftsfähiger Unternehmen sein.

3.1.2 KOORDINATION UND KOMPLEXITÄTSREDUKTION

Wie im Grundlagenkapitel gezeigt, ist ein Grundwert eine Art Spielregel, die das Verhalten eines Individuums oder einer Gruppe innerhalb der Organisation beeinflusst. Ein weitgehend akzeptiertes Portfolio aus Grundwerten (im Folgenden auch Wertegerüst, -system oder -basis genannt) entspricht somit einem Regelbuch, welches, wie bei einem Spiel, das Verhalten aller Beteiligten aufeinander abstimmt. Die Koordination wird hier also durch die Orientierung an Werten erreicht. Insbesondere die Zusammenarbeit von Menschen aus verschiedenen Kulturkreisen wird so erleichtert (vgl. Sackmann 2004, S. 28-29). Die Grundwerte als Kern der Unternehmenskultur ermöglichen also ein „schnelles und routiniertes Handeln im Unternehmensalltag“ (Sackmann 2004, S. 28) und stellen so, laut Sackmann, einen Mechanismus der Komplexitätsreduktion dar. Stadler (2009, S. 23-24) beschreibt wie Menschen in Gruppen, ob Kindergartengruppe oder Forscherteam, eine besondere Verhaltensweise an den Tag legen: die *zielgerichtete Selbstorganisation*.

Sie ermöglicht den Verzicht auf Koordinationsinstrumente, die oft bürokratisch, unflexibel und teuer sind. Zudem ersetzt sie kodifizierte Vorschriften und erhöht durch ein Plus an persönlicher Freiheit die Dynamik im Unternehmen (vgl. Kobi 2008, S. 66). Eine Wertekultur schafft in diesem Milieu, in Anlehnung an Ludwig Wittgenstein, ein *Sonderklima*, welches der Gemeinschaft die Fähigkeit zu überdurchschnittlicher Lösungsqualität bei Problemen verleiht (vgl. Stadler 2009, S. 61). Denkt man die

Abb. 5: Unternehmenskultur beeinflusst Strategie und Strukturen



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Abb. 4 (S. 5)

letzten Aussagen weiter, kann eine gelebte, handlungsleitende Wertebasis den Abbau starrer, hierarchischer *Strukturen* hin zu mehr Eigenverantwortung und Selbstregulierung begünstigen und gleichzeitig Produkte und Prozesse so verändern, dass sich neue Möglichkeiten bei der *Unternehmensstrategie* ergeben (siehe Abb. 5). Der Aspekt der komplexitätsreduzierenden Wirkung eines starken Wertesystems wird an verschiedenen Stellen der Arbeit wieder aufgegriffen und darum an dieser Stelle nicht erschöpfend behandelt.

3.1.3 LOYALITÄT, INTEGRATION UND IDENTIFIKATION

Werner Auer-Rizzi, Blazewski u.a. (2007, S.71-72) haben zur Ergänzung ihrer Studie über die Wertesysteme in Unternehmen einige Führungskräfte interviewt. Einer der Befragten schildert einen Fall aus seinem Unternehmen, bei dem seine Mitarbeiter Anrufe von Headhuntern bekamen, die die Absicht hatten sie abzuwerben. Als sich keiner der Mitarbeiter bereit erklärte das Unternehmen, trotz nur mittelmäßiger Bezahlung zu verlassen, rief der Headhunter bei der Führungskraft selbst an um sich nach den Gründen für den Unwillen seiner Mitarbeiter zum Wechsel zu erkundigen. Diese erklärte, dass es die Werte des Unternehmens sind, die die starke Bindung hervorrufen. Später wollten die Mitarbeiter nicht einmal mehr die Anrufe von Headhuntern annehmen.

Dieses Beispiel zeigt, dass positiv empfundene Werte in einem Unternehmen die Identifikation und somit die Loyalität der Mitarbeiter stärken können, sogar offensichtlich stärker als manch finanzieller Anreiz. Auch Kobi (2008, S. 67) unterstützt diese These und sieht den Grund dafür darin, dass Unternehmenswerte Sinn stiften, also eine Antwort auf das *Warum* des unternehmerischen Handelns geben. Gerade in Zeiten wachsender Ungewissheit verstärkt sich das Bedürfnis nach einer *sinnvollen* Tätigkeit. Stimmen also die persönlichen Grundwerte mit denen überein, die im Unternehmen erlebt werden, so wird Commitment und Engagement erzeugt. Dies äußert sich beispielsweise darin, dass Mitarbeiter freiwillig länger arbeiten als vergütet wird. Häusel (2000, S. 17) gibt hier zu bedenken, dass eine hohe Identifikation der Mitarbeiter mit einer Organisation nur dann entsteht, wenn sie sich vom Kollektiv einen Gewinn an menschlichen Grundmotiven (welche in einem späteren Abschnitt erläutert werden) wie Macht, Sicherheit und Lust erwarten. Dazu setzt er allerdings ein bewusstes Kulturmanagement voraus.

Die Integration von Mitarbeitern in das Unternehmen wird auf ähnliche Weise verbessert: durch die sinnstiftende Wirkung der Wertebasis wird erreicht, dass sich Beschäftigte und somit auch ganze Teams und Abteilungen als Teil des Ganzen sehen (vgl. Franken 2007, S. 212). Die Gefahr, dass sich verselbständigende Subsysteme bilden, die ihr Handeln in Widerspruch zu Organisationszielen setzen, wird somit eingedämmt (vgl. Daxner u.a. 2005, S. 9). Gleichzeitig wird die Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter untereinander erhöht, was den entscheidenden Mehrwert des Teams gegenüber der Einzelleistung erzeugt (vgl. Stadler 2009 S. 50-51). Auch dies gelingt im Idealfall ohne den Einsatz bürokratischer Instrumente.

3.1.4 MOTIVATION

Motivation beantwortet das *Warum* des menschlichen Handelns und die Fähigkeit sie zu erzeugen, ist eine zentrale, nicht delegierbare Führungsaufgabe. Gleichzeitig wird gerade die Möglichkeit der Fremdmotivation (extrinsische Motivation) kontrovers diskutiert (vgl. Franken 2007, S. 78-79). Auch die vielen verschiedenen Motivationstheorien und -modelle können lediglich Ausschnitte des komplexen menschlichen Motivationsverhaltens erklären (vgl. Franken 2007, S. 80-108). Berkel und Herzog (1997, S. 25) raten daher dazu Demotivation zu vermeiden, anstatt zu

versuchen, extrinsisch zu motivieren. Dazu kann, laut den beiden Autoren, eine bewusst gestaltete Unternehmenskultur beitragen, indem sie Zielkonflikte zwischen Individuen und der Organisation ausgleicht.

Darüber hinaus sehen einige Autoren Chancen, durch Werte günstige Bedingungen für eine andere Art der Motivation zu schaffen. Denn wie soeben gezeigt, kann ein starkes Wertesystem in einer Organisation eine sinnstiftende Institution für die Organisationsmitglieder darstellen. Dies kann und soll das Gefühl an etwas Wertvollem mitzuwirken bestärken. Dieses Gefühl ist für Anna Maria Pircher-Friedrich (2005, S. 50) die eigentliche Quelle für Engagement und *Selbstmotivation* (intrinsische Motivation). Hierbei finden selbstsüchtige Interessen keine Beachtung, da sich die Werte des Individuums mit denen der Organisation soweit decken, dass es das Produktions- und Leistungsprogramm ethisch mitträgt. Auch der US-Forscher Gary Hamel (2009, S. 88) nennt als die Erste seiner „25 wichtigsten Herausforderungen für eine moderne und bessere Unternehmensführung“ (Hamel 2009, S. 88), die Sorge dafür zu tragen, dass Manager einem höheren Zweck dienen, also einen Sinn in ihrem Handeln erkennen. Dies, so Hamel, ist notwendig um die menschliche Energie vollständig zu mobilisieren und eine innere Motivation zur Erneuerung zu erzeugen, da die Aussicht auf wachsenden Reichtum, sprich monetäre Anreize, wie etwa Bonuszahlungen, nicht mehr überzeugend genug ist.

Werteorientierung kann daher als Schlüssel zur intrinsischen Motivation der Mitarbeiter dienen und damit (teure) extrinsische Motivatoren, deren Wirksamkeit ohnehin umstritten ist, ersetzen (siehe Teilabschnitt 3.3.3.). Dies ist allerdings nur unter bestimmten Voraussetzungen möglich. Welche das sind, soll im folgenden Abschnitt näher beleuchtet werden.

3.2 GRENZEN, RISIKEN UND ANDERE STOLPERSTEINE EINER WERTEORIENTIERTEN FÜHRUNG

Wie oben beschrieben, sind die Vorteile einer wertorientierten Unternehmensführung weitgehend unbestritten. Der Autor und Unternehmensberater Hans Rudolf Jost (2003, S. 15) schreibt, dass jede Organisation, ob sie will oder nicht, eine Kultur hat, die per se weder nur positiv oder nur negativ ist. Und da moralisch, ethische Fragen in dieser Arbeit weitgehend ausgespart bleiben, lautet die zentrale Frage: ist diese, auf Grundwerten basierende Kultur *funktional* oder *dysfunktional*? D.h. dient sie dem Unternehmenszweck oder läuft sie ihm zuwider?

Besonders wichtig zur Erreichung einer funktionalen Wertestruktur ist die Vermeidung häufig auftauchender Fehler, die im Folgenden beschrieben werden.

3.2.1 SIND WERTE ÜBERTRAGBAR?

Diese Frage ist zu klären, um falsche Einschätzungen über die Wirksamkeit wertorientierter Führung zu vermeiden bzw. einer Selbstüberschätzung von Führungskräften vorzubeugen. Grundsätzlich kann man dazu sagen, dass:

„die Wertesysteme einer Organisation in einem bedeutenden Ausmaß auf die Werte des Individuums übertragen werden und hier somit eine Anpassung der Werte einer Person an jene der Unternehmung erfolgt, was eine Ausrichtung der individuellen Werteorientierung am Unternehmensziel bewirkt“ (Schüz; zit. n. Daxner u.a. 2005, S. 22).

Die Membran, die die individuellen Grundwerte von denen der Organisation trennt, ist so gesehen eine durchlässige. Wie kann aber das kollektive Phänomen der Unternehmenswerte seitens der Führung zu Gunsten des Unternehmenserfolgs manipuliert werden?

Folgt man dem im Grundlagenkapitel erläuterten Modell Scheins, so lässt sich feststellen, dass bestimmte Leitwerte zwar formuliert und veröffentlicht werden können und so als Vorschlag für die Art und Weise der Problemlösung in die Organisation eingebracht werden. Gleichzeitig ist aber die Umwandlung zur eigentlich handlungsleitenden Dimension der Grundwerte langwierig und es besteht keine Erfolgsgarantie. Diese Umwandlung ist mit einem Lernprozess vergleichbar, bei dem sich der eingebrachte Leitwert als Ansatz zur Problemlösung bewährt, wobei ein Erfolg vergleichbar einer Belohnung in der klassischen Konditionierung wirkt. In Abbildung 1 (S. 2) wird diese Dynamik bzw. die Möglichkeit der gegenseitigen Beeinflussung der kulturellen Ebenen durch die gegenläufigen Pfeile angezeigt. Eine Beeinflussung der Grundwerte ist also nicht nur top-down, sondern ebenso bottom-up, bspw. durch neue Rituale oder Symbole möglich (vgl. Franken 2007, S. 207). Stadler (2009, S. 24) beschreibt soziale Organisationen im Sinne der Systemtheorie als geschlossene Systeme, welche die bemerkenswerte Eigenschaft der Selbster-schaffung (die sog. Autopoiese oder Autopoiesis) aufweisen. Er folgert daraus, dass von außerhalb dieser Systeme lediglich Impulse kommen können. Gestalten und verändern jedoch kann sich das soziale System nur selbst.

Man kann also feststellen, dass Grundwerte nicht einfach aufoktroziert, sondern lediglich *vorgeschlagen* werden können. Ob das Kollektiv letztlich die kognitive Umwandlung zum Grundwert vollzieht, kann nur bedingt beeinflusst werden. Dies kann etwa in Form bestimmter Anreize zur Anwendung (und Einübung) des vorgeschlagenen Leitwerts geschehen. Daxner u.a. (2005, S. 23-24) weist zudem darauf hin, dass Werte der Organisation umso leichter auf Individuen übertragen werden können, je größer von vorne herein die gemeinsame Schnittmenge aus organisationalen und individuellen Werten ist. Sind die Differenzen aber zu groß, so resultieren kognitive Dissonanzen die nicht reduziert werden können und langfristig zu gesundheitlichen Problemen führen. Die Implikationen dieser wichtigen Feststellungen werden im Abschnitt *Implementierung* wieder aufgegriffen.

3.2.2 DAS FALSCHES MENSCHENBILD

Edgar Schein (1995, S. 92-93) formuliert sechs unterschiedliche Kategorien von Grundwerten, von denen alleine drei Auskunft über das Wesen des Menschen geben:

1. *Das Wesen des Menschen (per se)*: definiert die „immanenten Eigenschaften des Menschen“ (Schein 1995, S. 92) und gibt so Antwort auf die Frage, ob der Mensch gut oder schlecht ist, oder ob er sich verbessern kann.
2. *Das Wesen menschlicher Handlungen*: basierend auf den Grundwerten über das *Wesen des Menschen per se* wird hier das richtige „Handeln des Menschen im Verhältnis zu seiner Umwelt“ (Schein 1995, S. 93) definiert.
3. *Das Wesen menschlicher Beziehungen*: definiert die gültige Form von Beziehungen zwischen Menschen und der „Verteilung von Macht und Liebe“ (Schein 1995, S. 92).

Diese drei Kategorien menschlicher Grundwerte kann man unter dem Begriff des *Menschenbilds* subsummieren. Somit ist das Menschenbild ebenso wie die Grundannahmen über Wirklichkeit und Wahrheit, sowie Raum und Zeit ein Element der Organisationskultur und als solches, wie im vorhergehenden Teilabschnitt gezeigt, durchaus beeinflussbar. Diese Erkenntnis ist deshalb so wichtig, weil das Menschenbild den Schlüssel zu Weiterentwicklung von und Umdenken in Organisationen darstellt (vgl. Stadler, 2009, S. 31).

Wie aber sollte das Menschenbild einer Führungsmannschaft aussehen, die werteorientiert führen will? - Als Voraussetzung dafür, dass Werte überhaupt beeinflussbar sind, muss dem Menschen zum einen Lernfähigkeit unterstellt werden (was durchaus nicht selbstverständlich ist) und zum anderen der Mensch als kulturelles Wesen akzeptiert werden. Das heißt, jedes Individuum prägt bei der Interaktion sein Umfeld und wird umgekehrt von ihm geprägt (vgl. Stadler 2009, S. 13). Ohne diese Grundannahme ist eine Beeinflussung von Mitarbeitern durch Unternehmenswerte nicht denkbar. Wie ist das aber mit dem mechanistischen Menschenbild des Homo oeconomicus vereinbar? Kobi (2008, S. 18-19) erklärt dieses grundlegende Menschenbild zwar nicht für grundsätzlich falsch, aber für unvollständig. Der harten, rationalen Seite des Menschen, muss eine subjektive, emotionale Seite gegenübergestellt werden. Da logisch-rational begründete Wahrheiten häufig durch subjektives Handeln unterwandert werden, treten häufig unerwartete Verhaltensweisen bei einem gegebenen Input auf. Weil aber Grundwerte auf einer unsichtbaren Ebene wirken, wird ihre handlungsleitende Eigenschaft als emotional eingestuft. Deshalb darf eben diese menschliche Seite von einer werteorientierten Führung nicht ignoriert oder unterschätzt werden (vgl. Kobi 2008, S. 18-19).

Sollen die Potenziale der werteorientierten Führung hinsichtlich des Abbaus starrer Strukturen genutzt werden, ist zudem ein allgemein positives Menschenbild vonnöten. Der Verzicht auf hierarchische Kontrollmechanismen zugunsten eines Wertegerüsts etwa, setzt voraus, dass die Menschen in der Organisation die so gewonnene Freiheit nicht missbrauchen und als leistungsbereit und engagiert eingestuft werden. Das dazu nötige Vertrauen, ist eine Frage aller drei Kategorien von Grundwerten die den Menschen betreffen und somit eine Frage des Menschenbildes. Stadler (2009, S. 78-79) spricht in diesem Zusammenhang von dem nötigen *Zutrauen*: Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter werden nicht unterschätzt, d.h. man traut ihnen etwas zu. Dass diese Form des Vertrauensvorschlusses auch das Selbstbewusstsein und Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten bei den Mitarbeitern steigert ist, laut Stadler, eine verhaltenspsychologisch untermauerte Folge. In einer von Zutrauen geprägten Führungskultur hört die Führungskraft gute Argumente der Mitarbeiter, gibt Informationen weiter und entscheidet transparent. Die Botschaft soll lauten: denke selber und traue dir etwas zu!

3.2.3 DAS SCHEUKLAPPENPHÄNOMEN

Die zu Beginn eingeführte Metapher über die Werte als die Kraft im Zentrum eines Hurrikans lässt die Überlegung zu, was passiert, wenn die Zentripetalkraft zu stark wird. Der Ring aus Regen und Gewitter, also der Teil des Sturmes, der die Energie freisetzt, wird enger und enger um die Mitte rotieren, bis schließlich das ganze Gebilde in sich zusammenfällt. Eine Kraftquelle wird zum Schwarzen Loch.

3.2.3.1 Externe Dimension

Wie oben bei den Chancen bereits erwähnt, kann eine gelebte Wertebasis eine Gruppe zu einem Großen-Ganzen zusammenschweißen, indem sie Sinn, Identifikation und Orientierung stiftet. Genau diese Eigenschaft kann der Organisation aber auch zum Nachteil gereichen: führt die hohe Identifikation dazu, dass die Wahrnehmung von Warnsignalen, Trends, Probleme und Chancen aus dem Umfeld abnimmt, kann es zu einer regelrechten Abschottung von der Außenwelt kommen. Dieser Prozess kann negative Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens haben, da notwendige Anpassungen als Bedrohung für die eigene Kultur angesehen werden und unterbleiben. Dies schränkt die Flexibilität der Organisation erheblich ein (vgl. Franken 2007, S. 212-213). Doch gerade die Offenheit, also die Interaktions- und Kooperationsfähig-

keit mit Interessengruppen jeglicher Art wird laut Gary Hamel (2009, S. 88) für zukünftig Unternehmungen entscheidend für ihre Durchsetzungsfähigkeit sein.

Um diese Abgrenzungstendenz zu verhindern bedarf es einer Kultur, die Veränderungen, auch in ihren Grundfesten zulässt. Diese grundlegende Fähigkeit zur Erneuerung ist jedoch genauso schwierig zu erreichen, wie sie wichtig ist. Für Schein (1995, S. 29) ist es ja gerade die Nichtverhandelbarkeit, die die Grundwerte auszeichnet. Vielleicht ist es daher ratsam regelmäßig genau das einzuholen, vor dem die Organisation sich abzuschotten droht: eine externe Meinung.

3.2.3.2 Interne Dimension: Fusionen & Übernahmen, Internationalität

Die Globalisierung hat sich auch durch Konsolidierungs- und Internationalisierungstendenzen bemerkbar gemacht. Die zunehmende Zahl von Mergers und Akquisition rückten das Problem inkompatibler Unternehmenskulturen in den Fokus des Managements und der Wirtschaftsliteratur. Das Entstehen von *Parallelwerten* in strukturell neu eingegliederten Unternehmensteilen ist ein vielfach zu beobachtendes Phänomen, welches laut einer, von Auer-Rizzi interviewten Führungskraft, noch immer vernachlässigt wird (vgl. Franken 2007, S. 202; Auer-Rizzi, u.a. 2007, S. 77). Diese Parallelwerte können aber die Realisierung der Vorteile einer gelebten Wertestruktur verhindern.

Das andere Extrem in der Bandbreite der kulturellen Konsolidierung ist das der *Dominanz der Stammhauskultur*, was wiederum die Diversivität und somit die Kreativität und das Innovationspotenzial des Gesamtunternehmens beschneiden kann. Die komplexitätsreduzierende Eigenschaft des Wertegerüsts wird dann so dominant, dass das Denken in Stereotypen gefördert und Konformität erzwungen wird. Daraus resultiert der häufige Rückgriff auf alte Erfolgsmuster und das Entstehen von Tabus (vgl. Jost 2003, S. 15-16; Auer-Rizzi, u.a. 2007, S. 77).

Insbesondere bei internationalen Übernahmen lassen sich die ohnehin schon schwer zu implementierende Leitwerte nur langfristig und unter großen Anstrengungen übertragen. Hier herrscht oft eine *mangelnde Passung* zwischen den lokalen Werten und Praktiken und denen der Konzernkultur, die vielleicht einem ganz anderen Kulturkreises entstammt (vgl. Auer-Rizzi, u.a. S. 81).

An dieser Stelle wird deutlich, dass der Umgang mit den soeben ausgeführten Problemen einem Balanceakt zwischen Zentral- und Subkultur gleichkommt, der in einem später folgenden Teil der Arbeit noch näher beleuchtet wird.

3.2.4 ANFORDERUNGEN AN DIE FÜHRUNGSKRÄFTE

Es wurde bereits erwähnt, dass die Konzeption der werteorientierten Führung bestimmte Eigenschaften der Führungskräfte voraussetzt. Doch welchen Anforderungen muss eine Führungskraft genügen, um ein guter sozialer Architekt zu sein?

Rolf Wunderer (2003, S. 245) formuliert dazu eine umfassende Liste von Eigenschaften. Demnach muss eine Führungskraft im Rahmen einer werteorientierten Führung:

- ein Symbol für Erfolg und Leistung sein;
- ihren Untergebenen suggerieren, dass sie einer Berufung folgen;
- den Mitarbeitern eine anspornende Zukunftsvision vermitteln;
- ein hohes Leistungsniveau einfordern;

- zur Lösung alter Probleme, neue Denkansätze erlauben;
- neue Denkprozesse im Umgang mit Problemen fördern;
- mit Argumenten untermauerte Meinungen einfordern;
- Lösungsalternativen sorgfältig vorbereiten, bevor Handlungen unternommen werden;
- Mitarbeiter dazu bringen, Probleme als Chancen zum Lernen zu betrachten;
- den Mitarbeitern mit Rat zur Seite stehen, sofern sie es brauchen;
- Vertrauen in die Untergebenen schaffen;
- Stolz erwecken, mit ihr zusammenzuarbeiten.

Diese Liste scheint aufgrund der Breite und Tiefe der Anforderungen unrealistisch. Darum sollte sie weniger als zwingende Voraussetzung, denn als Idealvorstellung oder Leitbild einer Führungspersönlichkeit dienen. Bei einem groben Abweichen von diesem Leitbild ist die Wahrscheinlichkeit dafür, dass Werteorientierung kontraproduktiv wird, größer. Das ist der Grund für die Verortung dieses Teilabschnittes unter Risiken und Stolpersteinen.

Betrachtet man die Liste, wird schnell deutlich, dass werteorientierte Führung besonders charismatischer und souveräner Menschen bedarf. Daraus kann man folgern, dass bei der Förderung von (potenziellen) Führungskräften der Fokus auf die Sozialkompetenzen und Persönlichkeitsentwicklung verlagert werden sollte (ohne Ersteres ganz aufzugeben). Auch Gary Hamel (2009, S. 94) fordert ein Umdenken bei Managementschulungen, weg von der Vermittlung besonderer kognitiver Fähigkeiten (bspw. analytisches Lösen von Problemen), hin zu Fähigkeiten wie reflektierendes Lernen oder werteorientiertes Denken. An dieser Stelle wird auch deutlich, dass das Personalwesen eine Schlüsselrolle in dieser Art von Führung spielt, denn neben Personalentwicklung ist das Gewinnen geeigneter Persönlichkeiten eine Schlüsselfunktion im Prozess zur Umstellung der Führungsphilosophie. Diesem Aspekt ist später ein eigener Teilabschnitt gewidmet. Eine weitere zentrale Eigenschaft für Führungspersönlichkeiten bringt David Clark folgendermaßen zum Ausdruck:

„Bei Campbell Soup führen wir uns stets vor Augen, daß [sic!] wir das sind, was wir tun, und nicht das, was wir sagen, das wir sind“ (David Clark; zit. n. McNeil 1987, S. 36).

Führungskräfte müssen also Integrität zeigen, indem sie die propagierten Leitwerte des Unternehmens den Mitarbeitern vorleben. Dies wird von den Gefolgsleuten als Signal dafür gewertet, dass diese Werte echt sind und somit steigt die Wahrscheinlichkeit, dass auch sie ihr Handeln daran ausrichten (vgl. McNeil 1987, S. 36-37). Nach McNeil (1987, S. 42) ist es historisch gesehen sogar allen großen Führungspersönlichkeiten gemein, klar ausdefinierte Grundwerte zu besitzen und diese durch sichtbares Handeln nach außen zu signalisieren. Führungskräfte können durch ihr Verhalten also Präzedenzfälle schaffen, die eine Multiplikator-Wirkung auf die Mitarbeiter ausüben (vgl. Stadler 2009, S. 90-91). Cloke und Goldsmith (2007, S. 52) stellen zudem den Zusammenhang zur, im Unterpunkt 3.3.1.2 behandelten Ethik her. Ihrer Einschätzung nach gründet sich ethisches Verhalten in der persönlichen Integrität von Führungskräften, also in ihrer Bereitschaft die Unternehmenswerte als Vorbild vorzuleben. Das ethische Verhalten entsteht dabei aus dem Bewusstsein dieser Führungskräfte, dass menschliche Werte höchste Priorität haben und nicht von den Umständen, bestimmten Ereignissen oder den Haltungen anderer abhängen. Sie stehen gewissermaßen über allen sozialen und operativen Prozessen der Organisation.

Auf den Punkt bringt es die Managementlegende Peter Drucker, indem er schreibt, die einzige Person, die eine Führungskraft führen muss, ist sie selber (vgl. Kobi 2008, S. 105). Illustriert werden kann diese Aussage an dem ausgestreckten Zeigefinger. Deutet man auf eine andere Person, so zeigen drei Finger auf einen selbst zurück. Dementsprechend sollten Führungskräfte zunächst an ihrem eigenen Verhalten ansetzen, bevor sie wertekonformes Handeln von ihren Untergebenen fordern (vgl. Abb. 5). Ein aktuelles Beispiel hierfür liefert die BMW Group, die unlängst bekannt gegeben hat, zukünftig die Gehaltsänderungen der Führungskräfte an der Lohnentwicklung der Arbeiter auszurichten, um so der weiteren Entkopplung der Gehälter von Topmanagern und Arbeiter entgegenzuwirken und den Zusammenhalt angesichts der Absatzkrise zu fördern (vgl. Fromm/Haas 2009, S.1). Zugleich ist diese Maßnahme ein Signal der Führung an die Mitarbeiter, dass sie die BMW-Unternehmenswerte *Fairness*, *Mitarbeiterorientierung* und *Vorbildfunktion* vorleben.

Abb. 6: Führungskräfte sollten zunächst an sich selbst arbeiten



Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Richener (2009)

3.3 IMPLEMENTIERUNG EINES WERTEGERÜSTS

Ähnlich wie BMW, bekunden annähernd alle großen Unternehmen auf ihren Websites und in Mission Statements vollmundig bestimmte Werte. Doch werden sie auch aktiv gelebt? Und wenn ja, wie kann man das erreichen? Denn nach Jost (2003, S. 15) ist die Gefahr, dass die Unternehmenskultur zum Misserfolgswort, also dysfunktional wird umso höher, je weiter „eine gelebte Kultur von den kommunizierten Zielen abweicht“ (Jost 2003, S. 15). Und laut Kobi (2008, S. 68-69) werden sich Unternehmen in Zukunft „nicht nur in ihren Werten unterscheiden, sondern vor allem darin, wie weit sie diese leben“ (Kobi 2008, S. 68). Er ergänzt, dass zwar drei Viertel der Topmanager glauben, Unternehmenswerte würden in Zukunft an Bedeutung gewinnen, gleichzeitig aber auch rund drei Viertel der Belegschaft der Meinung sind, diese Werte sind tote Buchstaben und werden nicht gelebt. Die erfolgreiche Unterstützung des Übergangs von Leit- zu Grundwerten ist also der Schlüssel zur Gestaltung der Unternehmenskultur und somit wohl die wichtigste Aufgabe der wertorientierten Führung.

Neben der Vermeidung der oben dargelegten Fehler, spielt somit die *richtige Implementierung* neu formulierter oder vorhandener Werte die entscheidende Rolle bei der Frage, ob die Werte zum gelebten Teil der Organisationskultur und somit handlungsleitend werden oder, ob sie gleichgültig oder gar ironisch als *fixe Idee* der Führung abgetan werden (vgl. Auer-Rizzi 2007, S. 362). Letzteres hätte einen dysfunktionalen Charakter. Implementierung meint also die *Durchsetzung* einer funktionalen Wertestruktur mit weitgehend übereinstimmenden Leit- und Grundwerten.

3.3.1 WELCHE WERTE SIND DIE ‚RICHTIGEN‘?

Diese Auswahl an Werten bildet den Grundstein für die Implementierung, denn unpassende Werte wären nicht nur unnützlich, sondern ließen sich auch kaum im Unternehmen *zum Leben erwecken*.

Laut Jean-Marcel Kobi (2008, S.69) leben wir in einer Multioptionsgesellschaft, in der ein stark ausgeprägter *Werteppluralismus* herrscht. Dieser Umstand führt dazu, dass sich viele Individuen

überfordert fühlen, ihre eigenen Wertmaßstäbe festzulegen. Unternehmen können dieses Vakuum mit Werten füllen, so der Autor. Doch welche Werte aus der großen Bandbreite, die sich bspw. bei einem Blick auf die Websites der Dax-30-Unternehmen auftut, sind sinnvoll und der passende Grundstein einer funktionalen Unternehmenskultur?

3.3.1.1 Auswahl passender Werte

Dazu vertritt Kobi (2008, S. 69-70) die Auffassung, dass es keine allgemeingültige Lösung gibt. Vielmehr sollte von jedem Unternehmen mit Rücksicht auf Branche, Strategie, Historie und langfristigen Zielen die Grundwerte bestimmt und aufeinander abgestimmt werden, damit ein Netzwerk von sich aufeinander beziehenden Werten entsteht. Auch Daxner u.a. (2005, S. 22) betont die Wichtigkeit einer *ganzheitlichen Betrachtung* der einzigartigen Subwerte. Die für dieses Netz in Frage kommenden Werte liegen wohl näher als man vermuten könnte:

„Die inneren Werte, [...] sind in ihrem Unternehmen bereits vorhanden und warten nur darauf, von einer Führungspersönlichkeit offengelegt und umgesetzt zu werden. Möglicherweise sind sie so gut verborgen, daß [sic!] sie überhaupt nicht zu existieren scheinen“ (McNeil 1987, S. 56-57).

McNeil schlägt also vor, sich im Unternehmen *bereits vorhandene Werte* bewusst zu machen und so zu stärken, dass die gewünschte Reaktion bei den Mitarbeitern ausgelöst wird. Diese vorhandenen Werte sind oftmals auf den Unternehmensgründer oder wichtige Führungspersönlichkeiten zurückzuführen (vgl. Daxner u.a. 2005, S. 22). Daraus lässt sich folgern, dass sich jedes Unternehmen in einem maßgeschneiderten Prozess einen eigenen Wertekanon aneignen muss. Stellt sich die Frage, wie man etwas Unsichtbares wie Grundwerte sichtbar, d.h. messbar machen kann. Jost (2003, S. 116-119) stellt hierzu eine Reihe von direkten und indirekten Tools zusammen, die geeignet sind aus den weichen Faktoren der Unternehmenskultur, harte Fakten zu machen (vgl. Abb. 7).

Abb. 7: Tools zum Sichtbarmachen von Grundwerten

<i>Indirekte Tools</i>	<i>Direkte Tools</i>
Statistiken	Potenzialanalysen
Management-Informationssysteme	Teamkultur-Assessments
Subjektive Wahrnehmung	Leadership-Assessments
Reflexion der Situation aufgrund von Einzel- oder Gruppeneinschätzungen	360-Grad-Feedback-Prozesse
	Mitarbeiterbefragungen
	Zielvereinbarungsprozesse
	Balanced-Scorecard-Prozesse
	Personalentwicklungsprozesse

Quelle: eigene Darstellung auf Basis von Jost (2003, S. 116-119)

Es soll an dieser Stelle genügen, die Bandbreite der Möglichkeiten der Messung aufzuzeigen. Auf eine detaillierte Darstellung der einzelnen Tools wird aufgrund der Vielzahl an spezieller Literatur zu den einzelnen Punkten verzichtet. So bietet bspw. Gisela Hagemann (2009, S. 113-174) einen umfangreichen Leitfaden für Gruppeneinschätzungen.

Kobi (2008, S. 69) fordert zusätzlich die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Auswahl- und Entstehungsprozess, da nur so Verbindlichkeit und Akzeptanz für den Wertekanon entsteht. Auch das Autorenteam um Daxner (2005, S. 22) sieht in dieser Art der *Freiwilligkeit*, eine Grundvor-

aussetzung dafür, dass die Individuen Unternehmenswerte als Teil ihrer Identität übernehmen. Diese beiden letzten Punkte leuchten auch insofern ein, als bereits oben festgestellt wurde, dass Werte nicht einfach aufoktroiert werden können (vgl. Abschnitt 3.2.1). Eine besondere Rolle spielt in diesem Prozess die Personalabteilung: hier ist man sich, wie in einem späteren Abschnitt gezeigt werden wird, der bereits vorhandenen, impliziten Grundwerte bewusst (vgl. Abschnitt 3.3.3). Dieses intuitive Verständnis, welches diese Abteilung zur guten Erfüllung ihrer Aufgabe benötigt, ist der Grund, warum ihr eine leitende Funktion im Wertefindungsprozess zuteilwerden sollte. Zumindest aber sollte sie als beratende Instanz hinzugezogen werden.

Neben der ganzheitlichen Betrachtung, der Freiwilligkeit und der Verwendung bereits vorhandener Werte, können, und wie später gezeigt werden wird, sollten auch ethische und neurologische Aspekte für die Auswahl von Unternehmenswerten berücksichtigt werden. In den folgenden beiden Unterpunkten, werden diese Aspekte beleuchtet.

3.3.1.2 Ethisch-moralische Dimensionen der Auswahl

Alleine über Ethik und Moral lassen sich in diesem Zusammenhang ganze Bücher füllen. Darum sind die nachfolgenden Ausführungen lediglich als Denkanstoß für ethische Fragen bei der Auswahl von Unternehmenswerten zu verstehen (vgl. zum Folgenden Noll 2002, S. 3-13).

Die Begriffe Ethik und Moral werden laut Noll in der Umgangssprache oft synonym benutzt. Dennoch gibt es Unterschiede: Die *Moral*, als „Bestand an faktisch herrschenden Werten und Normen in einer Gruppe oder Gesellschaft [Herv. Im Original]“ (Noll 2002, S. 11), beschreibt das *Sein* einer Gruppe, da sie in jeder Kultur zwangsläufig gelebt wird. Die *Ethik* hingegen ist die Theorie der Moral und als solche eine wissenschaftliche Disziplin. Sie beschreibt das *Sollen* einer Gruppe und befasst sich u.a. mit der Formulierung und Begründung von Normen und Regeln, sowie mit Normenkonflikten.

In der heutigen globalen Gesellschaft existiert keine allgemeinverbindliche Ethik mehr, wie sie etwa über Jahrhunderte von der Kirche vorgegeben wurde. Vielmehr werden in allen Lebensbereichen *Kooperationsmodelle* angestrebt, die Ethik mit anderen Disziplinen in Bezug setzen und so für jeden Lebensbereich eine eigene Kausalgesetzmäßigkeit schaffen. Einer dieser Lebensbereiche ist die Wirtschaft und das Ergebnis des Kooperationsmodells die *Wirtschaftsethik*. Sie ist angewandte Ethik, die auf die Lösung praktischer Probleme sowie die Rechtfertigung bestimmter Handlungen zielt und „die Existenz gültiger moralischer Werte“ (Noll 2002, S. 4) voraussetzt. Doch gibt es in einer globalisierten Welt, in der der Anspruch jedes Einzelnen auf einen individuellen Lebensentwurf bejaht wird so etwas wie einheitliche, übergeordnete moralische Werte? Noll verneint dies, merkt aber gleichzeitig an, dass sich daraus trotzdem keine moralische Willkür folgern lässt. Vielmehr lässt sich aus der Ethik, also auch aus der Wirtschaftsethik „solche Handlungsmuster aus unserem Verhaltensrepertoire aussondern, die auch angesichts des Wertpluralismus in der Moderne als moralisch nicht-vertretbar [Herv. im Original] angesehen werden können“ (Noll 2002, S. 5).

Der ökonomische und wissenschaftlich-technische Fortschritt generiert eine stetig wachsende Anzahl an menschlichen Handlungsoptionen. In dieser unübersichtlichen Umwelt wächst das Bedürfnis nach Orientierungswissen, das bspw. Antwort auf die Frage nach dem richtigen Umgang mit Gentechnik liefern könnte. Gleichzeitig nimmt, wie oben angedeutet, der verbindliche Normenkatalog ab. Diese gegenläufigen Tendenzen schaffen Verunsicherung, da handlungsleitende Werte an Verbindlichkeit einbüßen und somit das Antizipieren des Verhaltens eines Mit-

menschen oder einer Organisation erschwert wird. Dies geht auf Kosten des gegenseitigen Vertrauens, dessen Relevanz für die menschliche Interaktion bereits oben Erwähnung fand (vgl. Teilabschnitt 3.1.1). Hieraus leitet Noll die These ab, dass Unternehmen in Zukunft stärker in die Rolle eines moralischen Akteurs gedrängt werden, da auch der Staat in dieser Rolle ausfällt und sonst keine Institution diese Aufgabe übernehmen kann. Dem häufig geäußerten Vorwurf, dass Wirtschaftsethik, etwa in Form von *Corporate Social Responsibility*, lediglich als Marketingstrategie instrumentalisiert wird, wird somit wohl in Zukunft häufiger echtes Interesse an Moral und Ethik gegenüberstehen (vgl. Noll 2002, S. 3; S. 6).

Die intentionale Gestaltung der Unternehmenskultur heißt: *Unternehmensethik* (vgl. Schnebel 1995, S. 5). Somit ist die Auswahl bestimmter Unternehmenswerte auch immer eine Entscheidung über die ethische Grundausrichtung des Unternehmens. Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, sich Gedanken über die Ethik des eigenen Wertesystems, insbesondere bezüglich Integrität des Handelns und der möglichen Außenwirkungen zu machen. Konkret bedeutet Wertorientierung im Unternehmenskontext nach Pircher-Friedrich (2005, S. 52), ein Wertesystem zu schaffen, welches in einem *höchst ethischen Sinne* zu verantworten ist und so Wert für alle Stakeholder schafft. Eine ethisch-moralische Ausrichtung der Unternehmenswerte stellt also auch sicher, dass keine Interessengruppe vergessen wird und wirkt so komplexitätsreduzierend und präventiv.

Doch welche Ethik sollte ein Unternehmen diesem Wertesystem zugrunde legen, wenn die obige Feststellung über das Nichtvorhandensein einer allgemeingültigen Ethik gilt? -Auch hier kann die Antwort nur lauten, dass diese Grundlage von jeder einzelnen Organisation selbst definiert werden muss. So wird eine Investmentbank andere ethisch-moralische Vorstellungen heranziehen, als etwa eine karitative NGO. Stadler (2009, S. 87-89) weist jedoch darauf hin, dass zumindest in der gemeinsamen ethischen Tradition des Abendlandes, die in erster Linie auf den griechischen Philosophen und dem Alten Testament basiert, ein gewisser *Minimalkonsens* zu finden ist. Demnach ist der Kern des abendländischen Wertedenkens das ständige, selbstkritische Suchen und Frage nach dem richtigen Weg. Nicht bestimmte Antworten, in Form einer gegebenen Ethik (denn Antworten sind vergänglich), sondern Selbstreflexion und der Prozess des Suchens stellen also das Fundament westlichen Wertedenkens dar. Diese Selbstreflexion ist laut Sackmann (2004, S. 235) gleichzeitig Teil einer Form des höheren Lernens und bildet auch, auf der Ebene der Gesamtorganisation, die Voraussetzung für die Fähigkeit aus Erfolgen und Misserfolgen zu lernen.

Der Erkenntnis aus Teilabschnitt 3.2.4 (S. 13-16), dass die Integrität der Führungskräfte ein Garant für ethisches Verhalten sein kann, können aus den obigen Ausführungen zusammenfassend zwei weitere Folgerungen beigelegt werden. Erstens wird von Unternehmen moralisches Handeln insofern erwartet, als dass moralisch als nicht-vertretbar angesehene Handlungen unterbleiben sollten. Zweitens sollten Unternehmen dieses durch die abendländische Tradition der stetigen Suche nach dem richtigen Weg (welche den Blick nach außen beinhaltet), sowie den Blick nach innen, also Selbstreflexion sicherstellen. Einen Hinweis darauf, dass sich diese Sicht der Dinge bereits bei vielen Großunternehmen durchgesetzt haben könnte, liefert die wiederum ein Blick in die Mission-Statements von Großunternehmen, aus denen hervorgeht, dass sich nach Leistungswerte, am zweithäufigsten auf *moralische Werte* berufen wird. Auffällig oft wird dabei *gesellschaftliche bzw. soziale Verantwortung* genannt, wobei jedoch nicht unterstellt werden kann, dass jedes Unternehmen unter diesem Schlagwort genau den oben gefolgerten Sachver-

halt versteht. Oder wie Hubig es ausdrückt: „die Anerkennung von Leitbildern ersetzt nicht den Streit um die angemessenen Interpretationen“ (Hubig 1999, S. 304). Des Weiteren stellt sich auch hier die Frage, inwieweit diese Werte implementiert sind und tatsächlich gelebt werden. Der Verdacht, diese Werte lediglich aus Marketinggründen zu propagieren erhärtet sich angesichts der vielen Wirtschaftsskandale in den vergangenen Jahren. Vielleicht ist es auch ein Lernerfolg aus eben diesen schädlichen Skandalen, der -ungeachtet der eben genannten Bedenken- die zunehmende Tendenz von Unternehmen zur Annahme ihrer moralischen Verpflichtungen erkennen lässt.

3.3.1.3 Emotion schlägt Ratio - Limbische Imperative

Die Suche nach den richtigen Unternehmenswerten für eine werteorientierte Führung ist genau genommen auch die Suche nach dem besten Weg das menschliche Verhalten zielgerichtet zu beeinflussen. Darum lohnt ein Blick auf die Grundmechanismen menschlichen Verhaltens, die einige konkrete Folgerungen für die Wahl des Wertegerüsts zulassen.

„Das erste und das letzte Wort haben aber immer die Gefühle. Das erste beim Entstehen unserer Wünsche, das letzte bei der Entscheidung darüber, ob das, was sich Vernunft und Verstand zurechtgelegt haben, tatsächlich getan werden soll. Die meisten Entscheidungen werden unbewusst gefällt und erst nachträglich vom Verstand gerechtfertigt“ (Kobi 2008, S. 21).

Was Kobi in diesem Zitat beschreibt, ist der Einfluss des limbischen Systems auf unsere Handlungen. Dieses Steuerungszentrum unseres Gehirns bewertet schnell und unbewusst und steuert Emotionen und Triebe. Es ist der Gegenspieler zur Großhirnrinde, in der die Vernunft zu verorten ist. Dabei greift dieser Teil unseres Gehirns auch in scheinbar rationale Entscheidungen ein und beeinflusst so unser Verhalten stärker als man selbst wahrnimmt (vgl. Kobi 2008, S. 21). Apropos Wahrnehmung: Das limbische System zensiert die auf den Menschen einwirkenden Außenreize, da nur solche Wahrnehmungen an den Neokortex (Großhirn) weitergegeben werden, die das limbische System reizen (vgl. Häusel 2000, S. 10-11). Oder wie es Kobi ausdrückt: „Emotion schlägt Ratio“ (Kobi 2008, S. 21).

Kobi arbeitet auf Basis der Forschungen Häusels und anderer folgende *limbische Imperative* heraus (vgl. zum Folgenden Kobi 2008, S. 21-24; Häusel 2000, S. 11-18):

1. *Sicherheitsbedürfnis*: Der älteste und stärkste Drang des Menschen erweckt den Wunsch nach Kontinuität und langfristigen Beziehungen, auf Verlässlichkeit und Verwurzelung. Es ist als Hauptgrund für das Scheitern von Veränderungsprozessen zu sehen.
2. *Leistungsdrang*: Dieser Imperativ basiert auf dem, insbesondere bei Männern stark vorhandenen Dominanz- und Machtverhalten. Er verleiht die Energie, Handlungen einzuleiten und durchzuhalten, die dazu geeignet sind stark und erfolgreich zu sein oder mehr zu haben als andere.
3. *Beziehungsorientierung*: Sie sichert dem Menschen soziale Unterstützung in Belastungssituationen sowie Fürsorge und gegenseitiges Interesse. Hieraus erwächst ein Bedürfnis nach Menschlichkeit, Wertschätzung und Vertrauen, Phänomene, die nur in stabilen sozialen Beziehungen gedeihen.
4. *Lernen*: Die am schwächsten ausgeprägte limbische Funktion. Sie geht einher mit Neugier und Risikobereitschaft und bildet so die Grundlage für das menschliche Streben nach Inno-

tion und der Bereitschaft zur Investition. Somit bildet es den Gegenpol des meist stärker ausgeprägten Sicherheitsbedürfnisses.

Alle Motive menschlichen Handelns lassen sich auf diese Imperative zurückführen. Der große Unterschied in den Persönlichkeiten gründet einzig auf den unterschiedlich starken Ausprägungen der oben aufgezählten Bedürfnisse. So verursachen Männer 70 Prozent aller Verkehrsunfälle, die auf hohes Dominanz- und Risikoverhalten zurückzuführen sind, also bspw. riskantes Überholen oder schnelles Fahren, aufgrund des stärkeren Leistungsdrangs im Vergleich zu weiblichen Verkehrsteilnehmern. Wie dieses Beispiel zeigt, können bestimmte Ausprägungen dieser limbischen Imperative in manchen Situationen auch negative Auswirkungen haben oder im Widerspruch zueinander stehen. Ist das der Fall, so sind sie gegeneinander abzuwägen.

Nun sind Menschen aber keineswegs Sklaven ihrer genetischen Anlagen. Vielmehr bilden die angesprochenen limbischen Ausprägungen nur einen, wenn auch starken Einfluss auf unser Handeln. Das eigene Wollen, sowie soziale und *kulturelle* Einflüsse wirken ebenfalls handlungsleitend auf das einzelne Individuum. Dies macht wertorientierte Führung ja erst möglich (vgl. Kobi 2008, S. 24). Weiß eine Führungskraft jedoch um die oben dargestellten Sachverhalte, so kann sie diese nutzen, indem sie die starken limbischen Bedürfnisse gezielt durch Werte anspricht. So wäre ein Wert wie *Arbeitsplatzsicherheit* denkbar, der gepaart mit der nötigen Integrität einer Selbstverpflichtung des Unternehmens gleichkäme und somit das (meist) stärkste Bedürfnis des Menschen anspräche. Dies könnte das Betriebsklima heben und dafür sorgen, dass die Mitarbeiter hierarchisch höher liegende Bedürfnisse zu befriedigen versuchen, was wiederum die Innovationstätigkeit erhöhen würde (vgl. Kobi 2008, S. 24). Ebenfalls könnte sich ein Unternehmen den Wert auf die Fahne schreiben stets *besser zu sein als der Konkurrent XY* (was nach der Wertedefinition Nolls durchaus denkbar ist). Dies könnte den Leistungsdrang der Mitarbeiter von innen nach außen kanalisieren und so interne Machtkämpfe zugunsten besseren Wettbewerbsverhaltens abschwächen.

Die eben genannten Beispiele sind sicherlich kein Novum, jedoch erscheinen sie unter den oben beschriebenen Imperativen in neuem Licht. Es empfiehlt sich also geplante Leitwerte auf ihre möglichen (positiven und negativen) limbischen Wirkungen hin zu untersuchen oder die Imperative als Ausgangspunkt für die Entwicklung bzw. Verstärkung vorhandener Werte einzusetzen.

3.3.1.4 Zusammenfassung dieses Teilabschnitts

In diesem Teilabschnitt sollten keine Patentrezepte aufgezeigt werden, sondern vielmehr Wege, wie die Führung einer Organisation die zu ihr passenden *maßgeschneiderte Werte* findet, damit sich eine funktionale, zur Zielerreichung beitragende Organisationskultur herausbildet. Dabei wäre eine Vernachlässigung der ethisch-moralischen Dimension ebenso schädlich wie das Ignorieren limbischer Grundbedürfnisse.

Wie merkt man aber, dass man die richtigen Werte für das Unternehmen selektiert hat? Eine einfache Antwort liefert McNeil (1987, S. 57) mit der These, dass wenn man auf die falschen Werte gesetzt hat, kaum etwas im Unternehmen geschieht. Trifft man jedoch einen Grundwert, der der Führung und den Mitarbeitern etwas bedeutet, so „werden plötzlich positive Veränderungen verschiedenster Art einsetzen“ (McNeil 1987, S. 57) und es herrscht Interesse an der Vision von der gemeinsamen Zukunft. Über den Zeithorizont bzw. die Frage, wie lange es dauert, bis sich sichtbare Veränderungen einstellen, macht der Autor indes keine genaue Aussage. Konsens herrscht in der Literatur aber weitgehend darüber, dass kulturelle Veränderungen immer

langfristig angelegt sind, was angesichts der Tiefe und Komplexität kultureller Einschnitte nach dem Modell von Schein auch durchaus logisch erscheint (vgl. bspw. Kobi 2008, S. 76).

3.3.2 KODEX, EID, SYMBOLE

Der Verhaltensökonom Dan Ariely (2008, S. 237-260) hat am Massachusetts Institute of Technology (MIT) in einer Versuchsreihe gezeigt, dass Menschen ehrlicher handeln, wenn sie sich vorher auf einen Kodex berufen haben: Ein Teil der Versuchsteilnehmer sollte eine Erklärung unterschreiben, wonach die folgende Studie, an der sie gleich teilnehmen werden unter den Ehrenkodex des MIT fällt. Die Vergleichsgruppe füllte den anschließenden Fragebogen aus, ohne vorher eine Erklärung abgegeben zu haben, wobei der Test bei beiden Gruppen so angelegt war, dass die Lösungen zu den Testfragen über Allgemeinbildung leicht einzusehen waren. Es stellte sich heraus, dass die Vergleichsgruppe deutlich besser als die Gruppe mit Kodex abgeschnitten hat. Eine dritte Kontrollgruppe hatte keine Möglichkeit zum Betrug und schnitt ebenso gut ab, wie die Kodexgruppe. Offensichtlich haben Menschen also eine höhere Bereitschaft sich an bestimmte Regeln, Normen oder Werte zu halten, wenn sie vorher auf einen Kodex hingewiesen wurden. Wohlgermerkt existiert am MIT überhaupt kein Ehrenkodex. Alleine die Erwähnung genügt um das Verhalten der Menschen zu beeinflussen.

Nun lassen sich die Ergebnisse eines solchen Versuchsaufbaus nicht ohne Weiteres auf ein Unternehmen übertragen, welches seine Mitarbeiter dazu bringen will, die Unternehmenswerte zu leben. Sie zeigen aber eine interessante Möglichkeit in dieser Hinsicht neue Wege zu beschreiben: Kobi (2008, S. 70) erwähnt die Möglichkeit einen Verhaltenskodex, basierend auf den Unternehmenswerten von jedem Mitarbeiter unterschreiben zu lassen, beklagt aber gleichzeitig, dass dies die Ausnahme in der Unternehmenspraxis ist. Auch Häusel (2000, S. 17) schlägt einen „limbischen Kodex“ (Häusel 2000, S. 17) vor, der das Verhalten nach innen und außen regeln soll und limbische Grundmotive wie Beziehungsorientierung und Sicherheit anspricht.

Versteht man also bspw. den unternehmenseigenen Kanon aus Leitwerten als Verhaltenskodex, also als eine Sammlung erwünschter Verhaltensweisen, so entspricht eine Verpflichtungserklärung jedes Mitarbeiters, einem verbindlichen Eid, der den Willen zur Respektierung des Kodex bekräftigt. Dass eine solche Selbstverpflichtung wirksam sein, kann zeigt nicht nur der oben angeführte Versuch Arielys. Auch ganze Berufsgruppen, wie Ärzte, Anwälte oder Soldaten praktizieren seit langem die Verhaltenssteuerung mittels Eid. Auch für die Berufsgruppe der Manager fordern die Harvard-Professoren Khurana und Nohria (2009, S. 20-33) einen solchen Eid. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, diejenigen, die den Eid geleistet haben durch Artefakte an ihre Verpflichtung zu erinnern. Ein Beispiel hierfür ist das Schloss der Ehrenkoppel bei der Bundeswehr, in das die Grundwerte (die auch dem Soldateneid zugrunde liegen) *Einigkeit, Recht, Freiheit* eingeprägt sind.

3.3.3 SCHLÜSSELFAKTOR PERSONALWESEN

Das Forscherteam um Daxner (2005, S. 19) stellt die berechnete Frage, „ob sich Unternehmen nicht auch ohne explizitem Bekenntnis zur Werteorientierung unwissentlich dieser Konzeption bedienen“ (Daxner u.a. 2005, S. 19). Bei den folgenden sechs Kriterien erscheint laut den Autoren, auch ohne *expliziter* Werteorientierung, der Einfluss von Werten plausibel:

- die Art, sowie Umfang und Qualität der Kommunikation,
- das Verhalten bei Konflikten,

- der propagierte Führungsstil,
- die Auswahl (-verfahren) für Mitarbeiter,
- die Beurteilungskriterien und
- die Art und Ziele von Weiterbildungen.

Die ersten drei Kriterien beziehen sich auf das konkrete Verhalten der Organisationsmitglieder. Dies führt intuitiv zum Begriff der Unternehmenskultur, was laut Daxner u.a. den Schluss zulässt, dass Unternehmen, die aktiv kulturbewusst handeln auch wertorientiert sind (vgl. Daxner u.a. 2005, S. 19).

Die letzten drei der oben aufgeführten Kriterien jedoch, fallen augenscheinlich in den Aufgabenbereich des Personalwesens. Somit lässt sich sagen, dass das Personalwesen eine Wertefundierung *benötigt*, um eine konsistente Linie in Personalauswahl, -beurteilung und -weiterbildung zu erreichen. Wie bereits oben erwähnt wurde, muss man sich hier der (impliziten) Grundwerte des Unternehmens bewusst sein, um das zum Unternehmen passende Personal zu finden und rekrutieren zu können (vgl. Teilabschnitt 3.2.4):

„Die Werte eines Einzelnen müssen mit denen der Organisation harmonisieren – anderenfalls wird er nicht effektiv arbeiten können. Die Werte müssen nicht völlig übereinstimmen, aber doch ähnlich genug sein, um koexistieren zu können“ (Drucker 2009, S. 46)

Dem Personalwesen fällt somit eine Schlüsselrolle bei der Frage zu, inwieweit eine gegebene Wertebasis auch in Zukunft im Unternehmen gelebt wird, was einer langfristigen Implementierung gleichkommt. Gleichzeitig kann auf kostspielige und bürokratisch aufwändige Instrumente für Kontrolle und Implementierung von Grundwerten verzichtet werden (vgl. Auer-Rizzi u.a. 2007, S. 364). Führt man sich in diesem Zusammenhang die oben gemachte Feststellung vor Augen, dass Führungskräfte durch ihr eigenes, wertekonformes Verhalten Präzedenzfälle schaffen, die die Mitarbeiter mitreißen und ihrerseits zu wertekonformem Verhalten veranlassen, so wird die doppelte Wichtigkeit der passenden Auswahl von Führungskräften deutlich (vgl. Abschnitt 3.2.4). Somit ist aber nicht nur die Personalauswahl besonders wichtig, sondern auch die Personalentwicklung: um ihrer Vorbildfunktion beim Leben der Unternehmenswerte gerecht zu werden, kann das Personalwesen, etwa durch Schulungen, die Führungskräfte für die gewünschte Unternehmenskultur sensibilisieren (vgl. Bruch, u.a. 2007, S. 159).

Durch das Einbeziehen des wertekonformen Verhaltens als Kriterium in die Personalbeurteilungen kann das Personalwesen zusätzliche Anreize schaffen um Mitarbeiter und Führungskräfte zu wertebewusstem und wertekonformem Verhalten in der Organisation zu ermutigen. Schließlich dient dieses Instrument auch der Identifizierung von Mitarbeitern, die sich in schädlicher Weise entgegen der Unternehmenswerte verhalten, was das Einleiten von Sanktionen oder die Freisetzung des entsprechenden Mitarbeiters ermöglicht. Denn wie im oben angeführten Zitat Peter Druckers herauszulesen ist, gibt es einen *kritischen Punkt* in der Übereinstimmung der Werte des Mitarbeiters mit denen der Organisation, über den hinaus, keine konstruktive Zusammenarbeit möglich ist. In der Praxis sind Sanktionsmaßnahmen (wie bspw. Abmahnungen) ein Signal der Unternehmensleitung an die Belegschaft, dass sie die Kulturentwicklung ernst nimmt und die Kooperation der Mitarbeiter einfordert. Ein Verzicht auf solche Maßnahmen hingegen wird häufig als Signal mangelnder Konsequenz bei der Umsetzung verstanden (vgl. Auer-Rizzi, u.a. 2007, S. 364-365). Das Personalwesen muss also sicherstellen, dass das Wertesystem wie ein Immun-

system funktioniert: für das Unternehmen *ungesunde* Mitarbeiter mit grob abweichenden Grundwerten müssen abgestoßen werden um den Organismus vor Schaden zu bewahren.

Die Studien des Teams um Auer-Rizzi (2007, S. 365-366) zeigen jedoch, dass bei Personalgesprächen in der Praxis, der Wertekonformität eine *geringere Wichtigkeit* zugebilligt wird, als den anderen, eher leistungsbezogenen Beurteilungskriterien. Auch dies ist ein Signal mangelnder Konsequenz und wird von der Belegschaft ebenso kritisch aufgenommen, wie die *mangelhafte Formalisierung* (bspw. mittels klarer, messbarer Kriterien) des wertebezogenen Beurteilungsverfahrens, die die nötige Transparenz des Verfahrens unterminiert. Folglich sollte das Personalwesen auf diese beiden Aspekte ein besonderes Augenmerk legen.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass das Personalwesen wesentlich zu einer Implementierung eines Wertegerüsts im gesamten Unternehmen beitragen kann, indem es in den oben genannten Bereichen die vorhandenen Instrumente wie Beurteilungsgespräche, Assessment oder Schulungen, explizit und ausreichend formalisiert, in die Werteorientierung integriert. Dies ist besonders effizient, wenn keine neuen Instrumente geschaffen, sondern lediglich vorhandene modifiziert werden.

3.3.4 INCENTIVES – SEGEN ODER FLUCH?

Bereits im vorherigen Teilabschnitt 3.2.1. wurde die Möglichkeit genannt, wertekonformes Handeln durch zusätzliche Anreize herbeizuführen. Kobi (2008, S. 71) sieht die Messung und Belohnung von Werteorientierung bzw. die Sanktionierung von Verstößen dagegen, als elementaren Bestandteil einer wertebewussten Führung. Eine Möglichkeit der Belohnung gewünschten Verhaltens sind monetäre Anreize, also bspw. Bonuszahlungen bei der Erreichung bestimmter Ziele zum Jahresabschluss. Ein solches Ziel könnte auch die Wertekonformität eines Mitarbeiters sein.

Der hinter monetären Anreizen stehende Mechanismus lässt sich anschaulich am Modell der klassischen Konditionierung im Sinne Pawlows beschreiben: ein Organismus lernt, dass auf ein Ereignis ein Anderes folgt. Durch Wiederholung dieses Vorgangs wird ein bestimmtes Verhalten eingeübt. Lässt man also auf eine bestimmte Verhaltensweise eine Belohnung folgen, wird das gewünschte Verhalten wahrscheinlicher und umgekehrt, führt Bestrafung zur Vermeidung dieses Verhaltens (vgl. Franken 2007, S. 61). Orientiert ein Mitarbeiter sein Handeln bspw. besonders stark am Leitwert *Leistungsbereitschaft*, so erhält er eine Bonuszahlung, was wiederum dazu führt, dass die Leistungsbereitschaft weiter steigt.

Dieser Mechanismus ist weitgehend unbestritten und lässt sich leicht im Alltag beobachten. Dennoch gibt es Zweifel an der Vollständigkeit des Modells, da es menschliche Motive und Bedürfnisse außer Acht lässt. Wie lässt sich z.B. *Freiwilligkeit* oder die *Lust am Lernen* erklären, die von Innen und nicht von außen ausgelöst wird (vgl. Franken 2007, S. 61; Kobi 2008, S. 19)? Betrachtet man die Konditionierung also isoliert und losgelöst von menschlichen Grundmotiven oder anderen Formen des Lernens, wie *Lernen durch Einsicht* oder *Lernen durch Traditionsbildung und Informationsweitergabe*, so erfasst man nur einen kleinen Ausschnitt aus der Bandbreite möglicher Incentives für eine gelebte Wertebasis (vgl. Franken 2007, S. 62).

Diese Sichtweise wird auch von Häusel (2000, S. 18) bestätigt, der Geld lediglich als Tauschmittel für die limbischen Grundmotive Sicherheit, Macht und Lust sieht. Er empfiehlt Geld nur bei totaler Einfallslosigkeit als Anreiz zu verwenden und sich stattdessen zu überlegen, wie die genannten Grundmotive anderweitig angesprochen werden könnten.

Auch der Wirtschaftsethiker der Universität St. Gallen, Ulrich Thielemann (2009), der Bonuszahlungen als Hauptursache der jüngsten Finanz- und Wirtschaftskrise sieht, gibt zu bedenken:

„Boni machen Mitarbeiter zu Marionetten der Zielvorgaben, zu Pawlow’schen Hunden der ‚Leistungsanreize‘. Die Folge ist ein fast blinder militärischer Gehorsam“ (Thielemann 2009)

Bezieht man dieses Zitat auf die oben angesprochenen, wertebezogenen Zielvorgaben und deren formale Überprüfung in Mitarbeiterbeurteilungen, so erschließt sich einem die Gefahr der *Selbstähnlichkeit* der Menschen in einer Organisation. Dies könnte die Innovationsleistung der Gesamtorganisation erheblich einschränken. Im folgenden Kapitel wird dieser Aspekt genauer thematisiert werden.

Über einhundert Studien der letzten Jahre lassen zudem generell Zweifel an der leistungssteigernden und motivierenden Wirkung von Belohnungen aufkommen. Belohnungen zerstören den natürlichen Altruismus und schwächen damit die Eigenmotivation, was in vielen Fällen sogar zu einer Leistungsminderung führt, so die kontraintuitive These. Es ist widersinnig Menschen für etwas zu belohnen, was sie ohnehin gerne tun und was somit durch ein inneres Belohnungssystem honoriert wird. Es stellt sich die Frage, wie mächtig diese inneren Belohnungen gegenüber äußeren sind. Einen Hinweis für eine Einschätzung diesbezüglich, liefern Beispiele wie das Onlinelexikon *Wikipedia*, das, ohne die Mitwirkenden zu bezahlen, zum größten Lexikon der Welt angewachsen ist (vgl. Westerhoff 2009).

Voraussetzung dafür ist allerdings, dass bereits Eigenmotivation bei den Mitarbeitern vorherrscht. Bezogen auf Wertekonformität und unter Einbezug der Folgerungen aus den Abschnitten 3.1.3 und 3.1.4 würde dies bedeuten, dass den Mitarbeitern der *Sinn* dieser Anpassung an die Unternehmenswerte vermittelt wird und darauf setzt, so die intrinsische Motivation zu verstärken. Der mögliche Umgang mit der Widersprüchlichkeit von Incentives wird ebenfalls im folgenden Kapitel thematisiert werden.

4. SCHLUSS

4.1 DIE RICHTIGE BALANCE IST ENTSCHEIDEND

In diesem Abschnitt wird der Versuch unternommen, die teils widersprüchlichen Aussagen über Chancen und Risiken für die Unternehmensführung und den Einsatz der aufgezeigten Instrumente zur Implementierung, auf einige grundsätzliche *Abwägungen* zu reduzieren. Denn wie in den vorhergehenden Kapiteln deutlich werden sollte, sind Werte und Unternehmenskultur nur schwer greifbar und selten eindeutig zu bewerten (vgl. Kobi 2008, S. 64). Darum kann es im Umgang mit ihnen keine *Patentlösungen* geben. Das bedeutet, dass jedes Unternehmen den eigenen Weg hin zu einer werteorientierter Führung finden muss. Des Weiteren wurde im Unterpunkt 3.2.3.1 die zentrale Bedeutung der Erneuerungsfähigkeit von Unternehmen herausgestellt. Auch darum ist allen Abwägungen gemein, dass ihre Balancepunkte in einem andauernden Prozess im Sinne der organisationalen Weiterentwicklung ständig neu verhandelt und gefunden werden müssen (vgl. Auer-Rizzi u.a. 2007, S. 65). Die folgenden Teilabschnitte dienen hierfür als Orientierung.

4.1.1 COMPLIANCE VS. INTEGRITY

Aus den oben geschilderten möglichen Maßnahmen zur Implementierung eines organisationalen Wertegerüsts, lassen sich zwei unterschiedliche Ansätze konstruieren (vgl. zum Folgenden Auer-Rizzi u.a. 2007, S. 355-365):

1. *Compliance*: Bei diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass bei den Mitarbeitern nur eine geringe Kongruenz der eigenen Grundwerte mit den Grund- und Leitwerte des Unternehmens vorherrscht. Darum wird von einer ablehnenden Haltung der Mitarbeiter diesen Werten gegenüber ausgegangen. Mit einem Bündel aus strukturellen und formellen Maßnahmen sollen geeignete Anreizsysteme (einschließlich Sanktionen) und Rahmenbedingungen geschaffen werden, um trotzdem ein wertekonformes Verhalten zu erreichen. Dieser Ansatz erfordert die gleichzeitige Anpassung von Unternehmenssystemen, wie etwa Führungs-, Bewertungs- und Monitoringsysteme, auf die vorgesehene kulturelle Veränderung.
2. *Integrity*: Dieser Ansatz stützt sich auf die freiwillige Akzeptanz der Unternehmenswerte durch die Mitarbeiter. Diese Akzeptanz sorgt für eine Selbstregulierung des Implementierungsprozesses, was den weitgehenden Verzicht auf formelle und strukturelle Maßnahmen ermöglicht.

Es wird davon ausgegangen, dass ein rein auf *command-and-control* basierender Ansatz die intrinsische Motivation der Mitarbeiter untergräbt und somit dem Ziel der kulturellen Veränderung zuwiderläuft. Darum ist der Compliance Ansatz insbesondere in der Literatur zur Unternehmensethik weitgehend negativ besetzt. Nichts desto weniger kommt Compliance eine wichtige unterstützende Funktion zu. Jedoch ist ein Vorgehen, welches sich ausschließlich darauf stützt wenig erfolgversprechend (vgl. Auer-Rizzi u.a. 2007, S. 357-359).

Der geeignete Maßnahmenmix ist abhängig von zahlreichen Faktoren wie das vorherrschende Menschenbild, die Unternehmensgröße oder die Branche, der das Unternehmen zugeordnet ist. Insbesondere aber der oben geschilderte Auswahlprozess der Unternehmenswerte kann die Wahl der Maßnahmen zur Implementierung entscheidend beeinflussen: werden die Mitarbeiter in die Entwicklung aktiv einbezogen steigt das Akzeptanzniveau und macht so im besten Falle viele Compliance-Maßnahmen obsolet. Auch das Personalwesen kann durch wertebezogene Personalauswahl ein höheres Kongruenzniveau schaffen und so einen ähnlichen Effekt erzielen. Auffällig ist, dass die vom Team um Auer-Rizzi (2007, S. 361-370) befragten Arbeiter und Führungskräfte, in Unternehmen mit klar zu Compliance oder Integrity zuzuordnenden Ansätzen, Maßnahmen des jeweils anderen Ansatzes vermissen. So beklagen bspw. Mitarbeiter eines Unternehmens, welche zum Integrity-Ansatz tendiert das Fehlen von Sanktionen, für den Fall, dass sich ein Kollege nicht an die Unternehmenswerte hält. Auch die Praxis zeigt also, dass hier ein *integrierter Ansatz* aus Maßnahmen, die Integrity *und* Compliance abbilden am erfolgversprechendsten ist.

4.1.2 HARTE VS. WEICHE FAKTOREN

„Dass Geschäfte gemacht werden um Geld zu verdienen, scheint vielen ein so selbstverständlicher Satz, dass er nicht erst ausgesprochen zu werden braucht.

Dennoch habe ich noch niemals einen wahrhaft großen Geschäftsmann und Unternehmer gesehen, dem das Verdienen die Hauptaufgabe seines Berufes war und ich möchte behaupten

ten, dass wer am persönlichen Geldgewinn hängt, ein großer Geschäftsmann nicht sein kann“ (Rathenau zit. nach Pircher-Friedrich 2005, S. 52).

Dieses Zitat aus dem Jahre 1908 entstammt der Feder des Industriellen und Reichsminister Walther Rathenau. Es offenbart, dass bereits im noch jungen industriellen Zeitalter ein Verständnis für die sogenannten *weichen Faktoren* vorhanden war (vgl. Pircher-Friedrich 2005, S. 51-52). Wie im Abschnitt 2.4 erwähnt, sind diese Faktoren (wie bspw. Werte) nur unzureichend quantifizierbar und können somit nur indirekt dem Gewinn angerechnet werden.

Der Begriff *Wirtschaften* beinhaltet etymologisch gesehen sogar die Bedeutung „‘Werth‘ schaffen“ (Kobi 2008, S. 68), was erst in der jüngsten Vergangenheit auf das rein Ökonomische reduziert wurde (vgl. Kobi 2008, S. 68). Insbesondere in den vergangenen Jahren hat sich der Fokus vieler Unternehmen zunehmend auf die *harten Faktoren*, also materielle Wertsteigerung und Befriedigung der Shareholder-Interessen verschoben (vgl. Pircher-Friedrich 2005, S. 52). Nicht erst die Finanz- und Wirtschaftskrise hat dieses Ungleichgewicht zum Vorschein gebracht. Pircher-Friedrich (2005, S. 51-55) vertritt die Auffassung, dass dieses Ungleichgewicht zu Gunsten der weichen Faktoren korrigiert werden muss und dies automatisch auch dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens zugutekommt. Jedoch bleibt sie eine Antwort auf die Frage schuldig, ob nicht auch der umgekehrte Fall möglich ist, nämlich, dass der wirtschaftliche Erfolg die Ausgestaltung der *weichen Faktoren* begünstigt. Ein Unternehmen, welches in Liquiditätsproblemen steckt, wird sich in der Praxis bspw. kaum mit erster Priorität um seine Kommunikationskultur kümmern. Jost (2003, S. 15) merkt dazu an, dass Unternehmen, die weiche Faktoren (zu) stark betonen, tendenziell auch Probleme mit den harten Fakten haben. Sie haben schlicht ihre Hausaufgaben nicht gemacht. Wohl auch aus diesem Grund dominieren Werte, die sich auf die Leistung beziehen (Leistungswerte) tendenziell, in der Praxis noch immer gegenüber den moralischen Werten oder Kooperations- und Kommunikationswerten.

Kurzum ist auch diese Frage auf eine Abwägung zwischen *Werteorientierung* (weich) und *Wertorientierung* (hart) zu reduzieren. Logisch erscheint die Feststellung, dass eine werteorientierte Führung die weichen Faktoren keinesfalls *vernachlässigen* darf. Wie aber findet sie wiederum die richtige Balance? -Kobi (2008, S. 75-76) sammelt hierzu Best-Practice-Ansätze. Besonders effektiv erscheint dabei die Idee, die Kernwerte oder andere kulturelle Aspekte mit konkreten, controllingfähigen Standards zu unterfüttern. So kann zumindest eine Überbetonung bei den Werten effektiv verhindert werden. Gleichzeitig ist durch das Controlling eine stärkere Sensibilisierung für diese weichen Aspekte möglich. Andererseits gehen solche Controlling- und Standardisierungsmaßnahmen auch stets mit steigender Bürokratie und Kosten einher. Auch hier gilt wieder: jede Organisation muss das rechte Maß selbst ausfindig machen.

4.1.3 ROTES FADEN UND KONFORMITÄT VS. SUBKULTUREN UND DIVERSITÄT

Als Voraussetzung dafür, dass die im Hauptteil der Arbeit genannten Chancen einer werteorientierten Führung ihre Wirkung in der Organisation entfalten können, wurde bisher immer eine möglichst hohe Übereinstimmung der Grundwerte der Organisationsmitglieder mit denen der Organisation als Ganzes gesehen. Diese Konformität wird durch die oben geschilderten Implementierungsmaßnahmen erreicht. Das Unterdrücken von non-konformen Subkulturen ist die Folge. Einen Hinweis darauf, dass zu starker Konformismus negative Folgen haben kann, liefert Jost:

„Betrunken vom Erfolg und blind für Veränderungen strauchelt man erst von der Strategie in die Führungskrise, dann in die Restrukturierungskrise und so ungebremst in die Liquiditätskrise, bis man –infolge vorzeitigen Ablebens– keine Krise mehr hat“ (Jost 2003, S. 16-17).

Die Blindheit für Veränderungen und der alleinige Rückgriff auf Erfolgsmuster der Vergangenheit können also ein Resultat von zu starkem Konformismus sein und somit zum Sargnagel des Unternehmens werden. Auch Kobi (2008, S. 65) entlarvt es als ein Missverständnis, Subkulturen grundsätzlich als negativ oder dysfunktional anzusehen. Er gibt zu bedenken, dass unternehmensinterne Subkulturen nicht nur in Abteilungen entstehen, sondern auch berufsbezogen, bspw. unter Managern, Ingenieuren und Arbeitern. Hamel liefert im ersten Satz des nachfolgenden Zitats die Begründung dafür:

„Organisationen, die die Vielfalt von Erfahrungen, Werten und Fähigkeiten nicht begrüßen, fördern und nutzen, entgeht eine Vielzahl von Ideen, Optionen und Experimenten und somit die Grundlage für eine strategische Erneuerung. Künftige Managementsysteme müssen daher Vielfalt, Widerspruch und Verschiedenheit genauso in den Mittelpunkt stellen wie Konformität, Konsens und Kohäsion“ (Hamel 2009, S. 89).

Diversität in Wertefragen fördert also die Weiterentwicklung der Unternehmenskultur und somit die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens als Ganzes.

Weiterhin können durch die gesellschaftliche Tendenz hin zu mehr Individualismus und Selbstbestimmung starke Unternehmenskulturen, die ein hohes Maß an Konformität fordern, demotivierend auf die Mitarbeiter wirken (vgl. Berkel/Herzog 1997, S. 25).

Im zweiten Satz des Zitats von Hamel, wird dann die bereits oben als Problem identifizierte Frage nach Einheitlichkeit oder Verschiedenheit im Wertegerüst thematisiert, wobei der Autor die Meinung vertritt, dass beides gleichermaßen erreicht werden muss. Da es sich aber um widersprüchliche Forderungen handelt, ist die richtige Balance aus Konformität und Diversität die passendere Formulierung. Wie viel Subkultur darf die Unternehmensführung also zulassen wenn sie werteorientiert führt?

Ein Beispiel für diese Abwägung, die auch in diesem Bereich unternehmensspezifisch getroffen werden muss, liefern Berkel und Herzog (1997, S. 33): setzt ein Unternehmen bei der Personalauswahl lediglich auf völlig wertekonforme Kandidaten, so läuft es Gefahr durch die Selbstähnlichkeit der Mitarbeiter in seiner kulturellen Weiterentwicklung gelähmt zu werden. Stellt es hingegen Kandidaten ein, die bestimmte Unternehmenswerte ablehnen, wird der Integrationsprozess derselben blockiert. Beides hätte kontraproduktive Folgen. Um dieses Dilemma aufzulösen schlagen Auer-Rizzi u.a. (2007, S. 65) vor, insbesondere bei großen, international oder überregional aufgestellten Unternehmen, gemeinsame kulturelle Orientierungspunkte zu schaffen auf deren Basis ausdrücklich Diversität zugelassen ist. Diese Wertebasis soll also einerseits globale Wertestandards setzen, „andererseits aber differenziert ausgeprägte Werthaltungen“ (Auer-Rizzi u.a. 2007, S. 65) in den Tochtergesellschaften akzeptieren. Neben der Größe und Internationalität des Unternehmens, ist also auch der Zentralisationsgrad ein wichtiges Kriterium bei der Suche nach dem richtigen Gleichgewichtspunkt. Sackmann (2004, S. 236) merkt zudem an, dass die Chancen, die aus Diversität erwachsen können, nur dann realisiert werden, wenn Toleranz und Respekt vor Andersartigkeit bereits Bestandteil der Unternehmenskultur ist. Anderenfalls drohen negative Konsequenzen bei einer Betonung innerbetrieblicher Diversität.

4.1.4 MANAGEMENT VS. FÜHRUNG

Die Begriffe Management und Führung werden im Wirtschaftsjournalismus und teilweise auch in der ökonomischen Literatur häufig nicht trennscharf oder sogar synonym verwendet. Der Titel dieser Arbeit verpflichtet jedoch zu einer näheren Betrachtung beider Begriffe, die über die Definition hinaus, ihr Verhältnis zueinander, und zur Werteorientierung diskutiert. Bereits im Abschnitt 2.3.1 wurde gefolgert, dass Management eine Methode der Führung ist. Die dort angeführten Definitionen geben außerdem eine intuitive Vorstellung vom Management als eher technisch orientiert und Führung als eher auf den Menschen gerichtet. Diese Sichtweise wird auch von McNeil (1987, S. 29-31) unterstützt. Er ergänzt, dass Manager dazu neigen sich in Systemen, Kontrollen und Zahlen zu verlieren und dadurch heranreifende Ideen der Mitarbeiter bereits im Ansatz zu ersticken, da ihnen der nötige Blick für die von Menschen geprägte Realität fehlt. Worin aber besteht der konkrete Unterschied zwischen beiden Begriffen?

„Ich neige dazu, den Unterschied zwischen echten Führungskräften und bloßen Managern darin zu sehen, daß [sic!] erstere die Gegebenheiten gestalten, während sich die anderen ihnen ausliefern“ (Bennis 1990, S. 48).

Neben diesem Hauptunterschied zwischen Manager und Führungskraft zeigen die weiteren, in Tabelle 2 genannten Unterschiede, dass ein Unternehmen, welches sich weiterentwickeln und vorausschauend handeln will, eine starke *Führung* braucht.

Abb. 8: Unterschiede zwischen Manager und Führungskräfte.

Manager...	Führungskräfte...
verwalten	sorgen für Innovation
sind Kopien	sind Originale
bewahren	entwickeln weiter
konzentrieren sich auf Systeme und Strukturen	Konzentrieren sich auf Menschen
verlassen sich auf Kontrolle	wecken Vertrauen
denken kurzfristig	haben langfristige Perspektiven
fragen wie und wann	fragen was und warum
haben nur den Gewinn vor Augen	beobachten den Horizont
ahmen nach	sind schöpferisch
akzeptieren den Status quo	stellen den Status quo in Frage
sind brave Soldaten	sind ihre eigenen Herren
packen die Sache richtig an	packen die richtige Sache an

Quelle: Eigene Darstellung auf Basis von Bennis (1990, S. 48)

McNeil (1987, S. 30) gibt dennoch zu bedenken, dass auch kompetente Fachmanager gebraucht werden, da sie die Effizienz der Prozesse sicherstellen und die durch Führung hervorgebrachten Ideen operationalisieren. An dieser Stelle wird wiederum die Abwägung deutlich: wie viel Manager und wie viel Führungskraft sollte ein Angestellter mit Personalverantwortung in einem wertorientiert geführten Unternehmen sein?

Ein breiter Konsens ist eine Voraussetzung bei der Auswahl der richtigen Unternehmenswerte und somit bei einer der wichtigsten Aufgaben der wertorientierten Führung (vgl. Unterpunkt 3.3.1.1). Management basiert aber, wie Cloke und Goldsmith (2007, S. 41-42) schreiben, mehr auf Zwang denn auf Konsens. Dies ist ein erster Hinweis darauf, dass mehr Führungsqualitäten als Management im Kontext der Werteorientierung gefordert sind. Auch die Feststellung aus Teilabschnitt 2.3.1, dass Grundwerte nicht gemanagt werden können unterstützt diese These.

Zudem erfordert eine wirkungsvolle Implementierung des Wertegerüsts im Unternehmen, dass auch das *mittlere Management* sowie Angestellte in Stabsabteilungen die Unternehmenswerte aktiv leben. Anderenfalls können die Chancen, die die Werteorientierung bietet kaum realisiert werden, da ein Bruch zwischen der Führungsspitze und den Mitarbeitern entstünde. Somit verschiebt sich das Anforderungsprofil für diese Personengruppe stärker in Richtung Führung. Die Erfüllung der wichtigsten Aufgaben bei der Werteorientierung, nämlich Auswahl und Implementierung, erfordern also insbesondere *Führungsqualitäten*.

Ein Hinweis darauf, dass hier in der Praxis Nachholbedarf besteht gibt Stadler (2009, S. 15), indem er behauptet, dass das Topmanagement zu sehr in seiner politischen Funktion gefangen und das mittlere Management meist zum Ergebnislieferanten, mit dem Charakter besserer Sachbearbeiters degradiert ist. Somit wird in beiden Bereichen zu wenig Gewicht auf Führung gelegt. Freilich ist auch hier die optimale Balance von unternehmensspezifischen Gegebenheiten abhängig. So wird ein personalintensives Dienstleistungsunternehmen mehr Führungskompetenzen benötigen, wo das stark automatisierte, produzierende Gewerbe tendenziell Managerqualitäten sucht. Nichtsdestoweniger wird eine werteorientierte Führung die Balance in seinem individuellen Spielraum eher zugunsten der sozialen Architekten, den Führungskräften, verschieben. Dies deutet bereits einen Teil der Antwort auf die abschließende Frage an, die im nächsten, dem letzten Abschnitt diskutiert wird.

4.2 MANAGEMENT UND FÜHRUNG – ERFOLGREICHER DURCH WERTE!?

Im vorangegangenen Teilabschnitt wurde festgestellt, dass sich durch Werteorientierung das *Management* mehr Führungsqualitäten aneignen sollte. D.h. Manager müssen lernen grundlegende menschliche Eigenschaften wie Kreativität oder Vertrauen zu fördern. Dies kann nur durch die Bereitstellung geeigneter Rahmenbedingungen geschehen, da Planung, Steuerung und Kontrolle hier nicht greifen. Bspw. kann menschliche Kreativität weder geplant, noch gesteuert werden. Aber gerade diese Eigenschaften, insbesondere in den mittleren und unteren Führungs- oder Ausführungsebenen sind es, die das Unternehmen und somit das Management erfolgreicher machen (vgl. Cloke/Goldsmith 2007, S. 45). Somit haben Manager erst durch Führungsfähigkeit die Chance, den an sie gestellten Anforderungen, die die Werteorientierung mit sich bringt, gerecht zu werden (vgl. Teilabschnitt 3.2.4).

Dass auch *Führung* durch Werteorientierung erfolgreicher werden kann, sofern Fehler vermieden, Werte richtig ausgewählt und implementiert werden, wurde im Abschnitt ‚Chancen‘ deutlich gemacht. Für die Führung per se bildet ein gelebtes Wertesystem einen harten, vertrauens- und selbstvertrauensbildenden Pol um den herum die Führungskraft einen individuellen Führungsmethoden-Mix entwickeln kann. Dieser Mix ist situativ veränderbar und kann ständig weiterentwickelt werden. So wird Führung zur Kunst, die, wie alle anderen Künste, nicht in simple Regeln gefasst werden kann und permanentes Lernen und endloses Suchen bedeutet (vgl. Franken 2007, S. 15). Dies sichert die Zukunftsfähigkeit der gesamten Organisation über Managementtrends und Generationswechsel hinweg.

Management sollte also mehr zu Führung und Führung mehr zu Kunst werden, um, ausgestattet mit einer gelebten und geteilten Wertebasis, insgesamt erfolgreicher zu werden.

Die Konzeption der werteorientierten Unternehmensführung, wie sie in dieser Arbeit vorgestellt wurde, ist als Ganzes indes eher kritisch zu sehen. Die genaue Umsetzung aller angesprochenen

Maßnahmen, sowie die Vermeidung aller bekannten Fehler (von den unbekanntem oder unerwarteten ganz zu schweigen) erscheint unrealistisch. Die Komplexität des menschlichen Verhaltens und die daraus resultierende Emergenz sozialer Systeme, würde, wohl selbst bei genauester Planung, erhebliche Widerstände freisetzen. Insofern ist von der *direkten* Einführung dieser Führungskonzeption mit *einem großen Wurf* eher abzuraten. Sinnvoller erscheint der Vorschlag Kobis (2008, S. 73-74), einen indirekten Weg einzuschlagen, der zwar Geduld und Leidenschaft voraussetzt, aber die erwarteten Widerstände im Unternehmen reduzieren könnte. Er besteht darin, bei den Mitarbeitern selbst den Wunsch nach kultureller Veränderung zu wecken, sie mit herausfordernden Aufgaben am Prozess zu beteiligen und einen Vertrauensvorschuss zu gewähren.

Zunächst kompliziert erscheinende Teile dieser Arbeit beschreiben zudem lediglich Aspekte von dem, was man einfach als *Menschlichkeit* bezeichnen könnte: Empathie und Vertrauen in die Mitmenschen bzw. Mitarbeiter (vgl. Teilabschnitt 3.1.1), Sensibilität für menschliche Motive (vgl. Unterpunkt 3.3.1.3), Unterlassung unmoralischen Handelns (vgl. Unterpunkt 3.3.1.2) oder Respekt gegenüber der eigenen (Unternehmens-)Geschichte (vgl. Unterpunkt 3.3.1.1) sind im Umgang mit Freunden und Familie selbstverständlich, im Geschäftsleben aber eher weniger oft anzutreffen. Führung müsste also lediglich ein Stück *menschlicher* werden um erfolgreicher zu sein. Oder anders ausgedrückt: verhält sich jede Führungskraft, jeder Manager menschlicher, werden die geteilten organisationalen Grundwerte menschlicher und die eingangs gestellten Fragen nach Wirtschaftsskandalen und Gehaltsexzessen könnten somit, für diese Organisation, obsolet werden.

4.3 AUSBLICK

Die gesamte Arbeit wurde aus der Perspektive von westlichen, also europäischen und angelsächsischen Organisationen geschrieben. Sämtliche verwendete Literatur stammt aus diesem Raum. Es stellt sich nun die Frage, ob sich dieses westliche Wertegerüst in Zukunft gegenüber den (vermutlich) deutlich unterschiedlichen Wertesystemen der aufstrebenden Volkswirtschaften anderer kultureller Räume, wie Indien oder China durchsetzen wird. Ist unser westliches Wertedenken also mittel- bis langfristig ein Wettbewerbsvorteil oder ein Hemmschuh in einer globalisierten Welt? Ein Wettbewerbsvorteil könnte beispielsweise daraus entstehen, dass bestimmte Volkswirtschaften aufgrund der menschlicheren Werte für ausländische Talente attraktiver werden, so dass trotz höheren Gehaltsniveaus im Heimatland, ein *Braingain* entsteht.

Heruntergebrochen auf die organisationale Ebene würde die Frage lauten: Können sich Unternehmen in Zukunft stärker durch bestimmte Werte, als durch Produkte oder Prozesse differenzieren? Oder zieht eine bewusste Differenzierung über Werte sogar Produkt- und Prozessdifferenzierung nach sich?

Diese Fragen könnten Ausgangspunkt weiterer Forschungen im Bereich der wertorientierten Unternehmensführung sein.

LITERATURVERZEICHNIS

- ALISCH, K., ARENTZEN, U., & WINTER, E. (2004). *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- ARIELY, D. (2008). *Denken hilft zwar, nützt aber nichts*. München: Droemer Verlag.
- AUER-RIZZI, W., BLAZEJEWSKI, S., DOROW, W., & REBER, G. (2007). *Unternehmenskulturen in globaler Interaktion: Analysen, Erfahrungen, Lösungsansätze*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- BENNIS, W. (1990). *Führen lernen*. Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- BERKEL, K., & HERZOG, R. (1997). *Unternehmenskultur und Ethik*. Heidelberg: Sauer-Verlag.
- BRUCH, H., VOGEL, B., & DRACK, S. (2007). Organisationale Energie als HR Aufgabe. In A. J. Harbig, T. Klug, & M. Bröcker, *Führung neu verorten - Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert* (S. 137-162). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- BUCKSTEEG, M., & HATTENDORF, K. (Januar 2009). *Wertekommission - Initiative Wertebewußte Führung e.V.* Abgerufen am 12. Oktober 2009 von Wertekommission: <http://www.wertekommission.de/home/>
- CLOKE, K., & GOLDSMITH, J. (2007). Organisationsdemokratie und die Entwicklung von integrativer Führung. In M. Bröcker, A. J. Harbig, & T. Klug, *Führung neu verorten: Perspektiven für Unternehmenslenker im 21. Jahrhundert* (S. 39-62). Wiesbaden: Gabler Verlag.
- DAXNER, F., GRUBER, T., & RIESINGER, D. (2005). Werteorientierte Unternehmensführung - Das Konzept. In H. Stummer, F. Auinger, & W. R. Böhnisch, *Unternehmensführung durch Werte* (S. 3-34). Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- DEEP WHITE. (2004). *Deep White- Unternehmens- und Wertekultur*. Abgerufen am 26. Oktober 2009 von http://www.deep-white.com/studies/science_research-de.php
- DEUTSCHE TELEKOM AG. (2009). *Konzernleitlinien*. Abgerufen am 21. Dezember 2009 von <http://www.telekom.com/dtag/cms/content/dt/de/415378>
- DRUCKER, P. F. (November 2009). Die Kunst, sich selbst zu managen. *Harvard Business Manager*, S. 38-51.
- FRANKEN, S. (2007). *Verhaltensorientierte Führung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- FROMM, T., & HAAS, S. (2009). BMW knüpft Manager-Gehälter an Arbeitslöhne. *Süddeutsche Zeitung*, 1.
- HAGEMANN, G. (2009). *Methodenhandbuch Unternehmensentwicklung*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- HAMEL, G. (April 2009). Mission: Management 2.0. *Harvard Business Manager*, S. 86-95.

- HÄUSEL, H.-G. (Februar 2000). Das Reptilienhirn lenkt unser Handeln. *Harvard Business Manager*, S. 9-18.
- HUBIG, C. (1999). Ethik der Technik als angewandte Ethik? Über die Grenzen der Rechtfertigungsleistung und die Herausforderung für Institutionen als Träger eines Dissensmanagements. In H. Reinalter, *Perspektiven der Ethik* (S. 297-314). Innsbruck: Studienverlag.
- JOST, H. R. (2003). *Unternehmenskultur - Wie weiche Faktoren zu harten Fakten werden*. Zürich: Füssli Verlag.
- KHURANA, R., & NOHRIA, N. (Januar 2009). Die Neuerfindung des Managers. *Harvard Business Manager*, S. 20-33.
- KOBI, J.-M. (2008). *Die Balance im Management*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- KÖHLER, H. (25. Dezember 2009). *Regierungonline*. Abgerufen am 28. Dezember 2009 von Bulletin Nr. 129-2: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Bulletin/2009/12/Anlagen/129-2-bpra,property=publicationFile.pdf>
- KÜHL, S. (April 2009). Die Grenzen des Vertrauens. *Harvard Business Manager*, S. 112-113.
- KYRER, A. (2001). *Wirtschaftslexikon*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- MCNEIL, A. (1987). *Die Kraft im Zentrum*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- NOLL, B. (2002). *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*. Stuttgart: W. Kohlhammer.
- PIRCHER-FRIEDRICH, A. M. (2005). *Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg: Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung*. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- RICHENER, B. (2009). *Brimmediation*. Abgerufen am 27. Dezember 2009 von <http://www.brimmediation.ch/graphics/Zeigefinger.jpg>
- SACKMANN, S. A. (2004). *Erfolgsfaktor Unternehmenskultur*. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- SCHEIN, E. H. (1995). *Unternehmenskultur*. (F. Mader, Übers.) Frankfurt/Main: Campus Verlag.
- SCHNEBEL, E. (1995). *Ethos des Managements in Gestalt der Unternehmenskultur*. Engelsbach: Verlag Dr. Markus Hänsel-Hohenhausen.
- STADLER, K. (2009). *Die Kultur des Veränderens - Führen in Zeiten des Umbruchs*. München: Deutscher Taschenbuch Verlag.
- THIELEMANN, U. (15. Oktober 2009). Boni machen Mitarbeiter zu Marionetten. (H. Freiburger, Interviewer) Der Website der Süddeutschen Zeitung entnommen: <http://www.sueddeutsche.de/finanzen/653/491024/text/>.
- WERLE, K. (22. Oktober 2004). *Sind Sie ein guter Chef?* Abgerufen am 26. Oktober 2009 von Manager-Magazin.de: <http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,324209,00.html>

WESTERHOFF, N. (2. September 2009). *Geld macht faul*. Abgerufen am 20. November 2009 von Sueddeutsche.de: <http://www.sueddeutsche.de/wissen/604/486024/text/>

WUNDERER, R. (2003). *Führung und Zusammenarbeit - Eine unternehmerische Führungslehre*. München und Neuwied: Luchterhand.

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

ABBILDUNG 1: Ebenen der Unternehmenskultur	S.2
ABBILDUNG 2: Kognitive Umwandlung zur Grundprämisse	S. 3
ABBILDUNG 3: Umbenennung der Werteebenen	S. 4
ABBILDUNG 4: Gestaltbare Organisationselemente	S. 5
ABBILDUNG 5: Unternehmenskultur beeinflusst Strategie und Strukturen	S. 8
ABBILDUNG 6: Führungskräfte sollten zunächst an sich selbst arbeiten	S. 15
ABBILDUNG 7: Tools zum Sichtbarmachen von Grundwerten	S. 16
ABBILDUNG 8: Unterschiede zwischen Manager und Führungskräfte	S. 28