

## Unternehmensführung I

# Wertebasiertes Management

Wertebasiertes Management ermöglicht die effektive und glaubwürdige Umsetzung von Unternehmensverantwortung. Die erfolgreiche Buchautorin und Managementberaterin Evelin Rosenfeld zeigt Ihnen hier, wie Sie dieses Managementtool einsetzen können, um in Ihrem Unternehmen ein ausdrückliches Wertegefüge zu installieren und damit die Voraussetzung für eine konsequente Strategieumsetzung und kooperatives Führungsverhalten zu entwickeln.



Evelin Rosenfeld ist diplomierte Kauf-frau mit Spezialisierung auf Finanzanalyse und Beteiligungsmanagement. Seit 2000 setzt sie sich unter eigener Firma ([www.rosenfeld-wmb.de](http://www.rosenfeld-wmb.de)) als Coach und Managementberaterin für die Entwicklung authentischer Berufs- und Lebenswege und die Implementierung wertebasierter Geschäftsmodelle ein.

Vom Inhalt her geht es beim Wertebasierten Management um ein aktiv entwickeltes Wertegefüge im Unternehmen, das den Umgang miteinander, Prioritäten, Abläufe und die Integration langjähriger Kunden reguliert. In inhabergeführten Mittelstandsbetrieben wird dieses Wertegefüge durch die Person des Gründers verkörpert und geprägt. Die Person ist mit ihren Anschauungen und Werten Vorbild, Regulator und Maßstab. Nach ein, zwei Generationen oder mit Überschreiten einer bestimmten Unternehmensgröße – etwa bei neuen Standorten, Unternehmenszukäufen oder Erweiterung der Geschäftsführung durch externe Kandidaten – verwässert das Werteprofil jedoch. Sehr selten wird es von der einen Person übertragen in eine systematische Steuerung. Wertebasiertes Management ist ein Steuerungsansatz, der dies vermag.

Wertebasiertes Management ist nicht CSR. Aber es ermöglicht eine effektive und glaubwürdige Umsetzung von Unternehmensverantwortung. So liefert Wertebasiertes Management auch eine konkrete Handhabung von CSR. Es ist ein Prozess und ein Steuerungsinstrument, das darauf abzielt, in Unternehmen und Institutionen ein ausdrückliches Wertegefüge zu installieren und damit die Voraussetzung für eine konsequente strategische Ausrichtung (Alignment) und kooperatives, effektives Führungsverhalten (Governance Effectiveness) zu entwickeln. Auf diesen Voraussetzungen kann ein Unternehmensprofil aufgebaut werden, das im Unternehmensumfeld eine stabile und glaubwürdige Position einnimmt, dauerhafte Bündnisse ermöglicht, konsequente Handlungslinien aufbaut und eine wechselseitige Verantwortungsübernahme einfordert.

Der Kern des Steuerungsmodells liegt darin, dass eine Mentalität kurzfristiger Nutzenmaximierung, die im Unternehmen und auch mit externen Interessensgruppen immer wieder zu Auseinandersetzungen führt, nachhaltig transformiert wird: Eine saubere strategische Linienführung und die Steuerung von Prozessen, Verhalten und Ergebnissen über Werte fördert eine ausdrückliche, langfristige und gemeinsam getragene Identität. Denn wertebasiertes Management überträgt die Grundsätze individueller Führungsstärke und effektiver Zusammenarbeit auf die betrieblichen Steuerungsprozesse. Der Mix ist einfach und wirksam: Authentizität bei Schlüsselpersonen und Geschäftsmodell,

wertebasierte Kooperation und saubere Systematik in der Strategieführung.

Der Ansatz nutzt die Kraft der Authentizität bei der Auswahl der Schlüsselpersonen und bei der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells. Menschen, die für eine Sache brennen, sich über Konventionen, Vorbehalte und Ressourcenfragen hinwegsetzen vermögen um letztlich eine Idee zu realisieren, für die sie sich persönlich voll einsetzen, haben eine ungeheure Anziehungs- und Durchsetzungskraft. Muhammad Yunnus mit seinen Mikrokrediten für Menschen die über keinerlei monetäre Garantien verfügten ist ein solches Beispiel. Oder auch Peter Walter, der mit seinem sozialen Anspruch ein Unternehmen (betapharm) gründete, das den großen Pharmakonzernen ernsthaft Konkurrenz mit Generika machen konnte und einige Unordnung in den zweifelhaften Pharmavertrieb brachte.

Diese enorme Kreativität und Durchsetzungsstärke können Menschen, die rein zweckorientiert handeln, nicht erreichen. Denn in der Regel konkurrieren sie mit vielen anderen um Geld oder Status. Geld und Status sind jedoch keine Größen, die teilbar sind und andere zur Kooperation einladen. Vielmehr erzeugen sie Interessenskonflikte und Wettbewerb. Authentische Menschen und Ideen zeichnen sich hingegen durch einen klaren Wertebezug aus – hier wirkt ein Ideal, das Form bekommt und hohe Anziehungskraft auf andere ausübt, die dieses Ideal teilen.

## IDEALE SCHAFFEN GLAUBWÜRDIGKEIT

Bei Unternehmen sind die Äquivalente zu den umstrittenen Zweckobjekten Renditen und Volumen (die Finanzgröße für Marktmacht). Die Konzerne wetten um Marktanteile und Dividenden, wollen Investoren gefallen und ihre Kundschaft in Masse kaufen. Doch Märkte und Menschen sind mittlerweile übersättigt und frustriert. Es sind Personen und deren Ideale, die einem Unternehmen Identität, Zusammenhalt und Glaubwürdigkeit verleihen. Und die ganz subjektiven Einstellungen und Verhaltensmuster dieser Schlüsselpersonen. Ein Unternehmen, das sich diese Kraft zunutze machen will, braucht Entscheidungsträger, die sich ihrer Werte und Motive weit oberhalb von ökonomischen Kennzahlen bewusst sind. Es braucht Geschäftsmodelle, die echte Antworten auf

SELTEN IST ES EIN MENSCH ALLEIN,  
DER DIE ECKPUNKTE FÜR DIE  
UNTERNEHMENSENTWICKLUNG VORGIBT.



Bedürfnisse und Ideen geben. Wertebasiertes Management geht einher mit einem Selektions- und Auditprozess, in dem die wichtigsten Entscheidungsträger und einflussreiche Stakeholder nach ihren inneren Werten gefragt werden. Die Herausarbeitung persönlicher Werthaltungen, die Bereitschaft, sich an den eigenen Maximen messen zu lassen und die tiefe Verankerung von Selbstdefinition in der Funktion, die für das Unternehmen übernommen wird, ist Voraussetzung für klare, glaubwürdige und konsequente Linienführung.

Selten ist es ein Mensch allein, der die Eckpunkte für die Unternehmensentwicklung vorgibt. Vielmehr kommen Menschen mit sehr unterschiedlichem Hintergrund – Investoren, Management, Inhaber, Betriebsräte – zusammen. Auf Spitzenebene finden sich zudem meist Menschen, die weder an persönliche Transparenz noch an Teamarbeit und Konsensfindung gewöhnt sind. So positionieren sich Gewerkschaftsvertreter mit harten Lohnrunden, Investoren feilschen um Sonderausschüttungen, während bonusorientierte Manager sich mehr an der Entwicklung der Börsenkurse als an verändertem Kundenverhalten orientieren. Das Gemeinsame scheint in Anbetracht dieser widerstreitenden Interessen völlig aus dem Blick zu fallen: der langfristige Erhalt eines Unternehmens, das möglichst vielen Menschen Lebenserhalt und Sinnstiftung ermöglicht.

#### ERSCHÖPFTE PRIMÄRRESSOURCEN

Sinnstiftung und Wirtschaft? Wie soll ein Unternehmen Mitarbeiter zu wirtschaftlichen Bedingungen halten in Zeiten demografischen Wandels? Wie soll es unter dem Preisdruck einer aufstrebenden chinesischen Konkurrenz bestehen? Und wie soll finanzielle Flexibilität geschaffen werden bei mehrfach verzinstem Investorenkapital und einem diffusen Bankensystem? Unternehmen, die die Diskussion um Paradigmenwechsel und Unternehmensverantwortung missdeuten als Modeerscheinung, haben ihre strategischen Hausaufgaben nicht gemacht: Die Forderung nach einem Umdenken in der Wirtschaft, Antikorruptionsgesetze und Emissionshandel, radikale Streikrunden und eine sinkende Pro-Kopf-Produktivität sind nur die Symptome eines Systems, das seine Primärressourcen erschöpft, den sozialen Frieden riskiert

und seine Innovationskraft wegrationalisiert hat. Die Suche nach dem Gemeinsamen mündet natürlicher Weise in der Frage nach Sinn und Zusammenhalt. Jedes stabile System ist verankert in gemeinsamen Perspektiven und Werten.

Warum Werte? Was sind Werte? Um die Qualität von Werten greifen zu können, beziehe ich mich auf drei grundlegende Ebenen menschlicher Wahrnehmung: Haben, Tun und Sein. Die amerikanische Gesellschaft beispielsweise ist vorrangig von der Haben-Ebene geprägt: Status und Besitz hängen hier unmittelbar zusammen, die individuelle Orientierung wird schon früh auf „make money“ ausgerichtet. Und „make money“ ist hier eine pragmatische Nutzenmaximierung im Wettstreit. In der europäischen Mentalität hat das Tun eine vorrangige Bedeutung: Die Leistungsgesellschaft trimmt sich auf Ziele und Handlungsanweisungen – Menschen in Krisen fragen, was sie „tun“ sollen.

#### MENSCHEN MIT UNTERNEHMEN VERBINDEN

Führt man Menschen jedoch von Materialismus und Aktionismus an die Frage des Seins – an die Frage danach, was sie vom Wesen her ausmacht, nach dem, was unabhängig von äußeren Umständen bleibt und in ihrem Leben immer „wirklich wichtig“ war, ist und sein wird – dann berühren Menschen die Ebene von Sein. Dies ist die Ebene von der hier die Rede ist, wenn es um Werte geht.

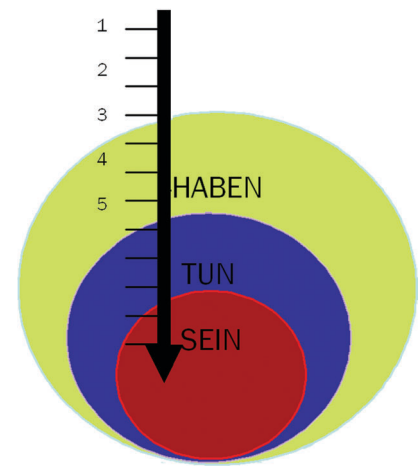
Unternehmen auf der Sein-Ebene auszurichten bedeutet, Menschen mit dem Unternehmen zu verbinden. Die Orientierung von Zielen und Prozessen, Erfolgskriterien und Verteilungsfragen an Werten stellt einen Maßstab her, der unabhängig von Situationen und Positionen Verbindlichkeit zu schaffen vermag. Wenn Ziele auf der Ebene von „Haben“ liegen, entsteht der Konflikt „was ich habe kann ein anderer nicht haben“. Die Verwendung von Unternehmensgewinnen dürfte das einfachste Beispiel sein. Wenn Ziele auf der Ebene von „Tun“ liegen, entsteht der Konflikt „was ich tue hat Wirkung für andere“.

Nur wenn Ziele sich aus der Sein-Ebene heraus bestimmen, haben sie eine Qualität, die Integration einerseits und Eigenständigkeit andererseits ermöglicht. Diese Werte stehen in keinem Katalog, sie können



**Buchtip:**  
**Evelin Rosenfeld,**  
**Kräfte bündeln -**  
**Krisen meistern:**  
**Wertebasierte**  
**Managementsysteme,**  
**BOD-Verlag**  
**2009**

AUTHENTIZITÄT SETZT VORAUS,  
ZWECKORIENTIERUNG (HABEN) UND AKTIONISMUS  
(TUN) ZU REFLEKTIEREN UND IN BEZUG ZU  
SUBSTANZ UND IDENTITÄT ZU SETZEN



nicht richtig oder falsch, gut oder schlecht sein. Vielmehr liegen sie in den Persönlichkeiten, die entscheidenden Einfluß auf das Unternehmen haben. Deren Werte wirken auch ohne wertebasiertes Management, auch wenn sie den Personen nicht bewusst sind. Wertebasiertes Management fordert, dass die Schlüsselpersonen in einem Unternehmen sich ihrer persönlichen Werte voll bewusst sind, sich hierin verbindlich erklären und in der Führungsgruppe die Schnittmenge der gemeinsamen Werte finden. Dieses Set an Werten – das bisher implizit und zum Teil auch konträr auf Entscheidungsverhalten und Positionierung wirkte, wird somit explizit und im Sinne eines Maßstabs verbindlich. Steht in diesem Wertemaßstab als gemeinsamer Wert beispielsweise „Solidarität“, so dürften Maßnahmen, die „Bauernopfer“ erzeugen oder Umsatzeinbrüche mit Entlassungen kompensieren, nicht zu den ersten Handlungsoptionen in dieser Runde zählen. Um mit dem Wertemaßstab nicht bei beliebig dehnbaren Worthülsen zu enden sind zwei zusätzliche Schritte von großer Bedeutung:

- Werte-Begriffe müssen hinreichend beschrieben und konkretisiert werden und in eine quantifizierbare Skalierung überführt werden.
- Diese Werte müssen in einen unmittelbaren Bezug zur Richtungsvorgabe, Leistungsmessung und zum Unternehmensalltag gesetzt werden. Dies gelingt dann, wenn mit dem Wertemaßstab ein systematischer Strategieprozess durchlaufen und ein erweitertes Steuerungsmodell installiert wird.

#### ORDNUNG DURCH STRATEGIEVORGABE

Strategieentwicklung hat eine natürliche Logik. Streng genommen ist es nicht möglich, eine Teilstrategie – etwa eine neue Vertriebsstrategie – zu entwickeln, ohne dass die Gesamtstrategie in Betracht gezogen und entsprechend angepasst werden muss. Strategie ist immer auf das Gesamtunternehmen und immer auf einen langfristigen Horizont – mindestens fünf Jahre – bezogen. Sie beschreibt die Zielverfassung des Gesamtunternehmens und den Weg dorthin handlungsleitend und eindeutig. Um bei der Dynamik einer globalisierten Wirtschaft und einem enormen Innovationsdruck Aussagen über so lange Zeiträume machen zu können, verbieten sich operative

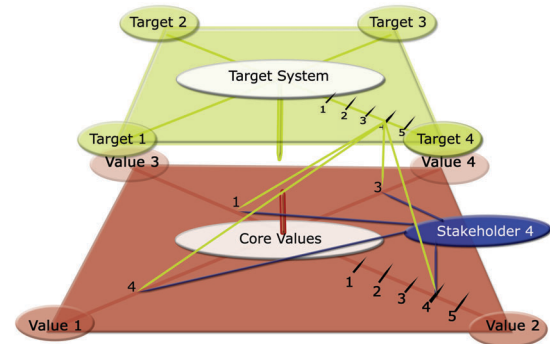
Fragestellungen im ersten Schritt. Vielmehr geht es um eine grundsätzliche Richtungsvorgabe, die eine exzellente Trendanalyse, griffige Aussagen zu den Leistungsparametern des Unternehmens im Ist-Zustand und eine differenzierte Abbildung von Wirkzusammenhängen voraussetzt.

Die Umsetzung der gemeinsamen Werte im Geschäftsmodell und die konkrete Beantwortung bestehender Rahmenbedingungen ist eine Strategievorgabe, die Orientierung gibt und auf Dauer bindet. Unternehmen, die keine verbindliche Linie in ihr Profil, ihre Prozesse und Inhalte bekommen, werden die kommenden Jahre globaler Transformation nicht überleben.

Der erste Schritt zum wertebasierten Management ist bereits beschrieben worden: Es gilt, die einflussnehmenden Personen an einen Tisch zu bekommen, persönliche Werthaltungen zu thematisieren und die gemeinsame Schnittmenge von Werten in einen verbindlichen Maßstab zu überführen. Dieser Maßstab wird Teil der Unternehmenssteuerung – er misst Verhalten und Wertekontinuität bei der Erreichung von Leistungszielen und gibt Gewähr für die Integrität der Beteiligten. Das führt zu einem gemeinsamen Standpunkt auf einer Ebene, die noch oberhalb von Leistungs- und Maßnahmenfragen liegt. Wir nennen diesen ersten Schritt: One View.

Während der Maßstababbildung werden bereits unterschiedliche Einschätzungen von Chancen, Risiken und Handlungsbedarfen deutlich. Das Prinzip der Authentizität setzt sich fort, indem zunächst Gestaltungsziele definiert werden. Sie beschreiben ein unverwechselbares Profil, das nicht die Re-Aktion auf Rahmenbedingungen darstellt, sondern Werthaltung und Zielstellung aus dem Unternehmen selbst herleitet und initiativ in Einklang mit dem Unternehmensumfeld bringt. Hierin und in der rationalen Entwicklung echter Handlungsalternativen für jedes Ziel konkretisiert sich die Identität des Unternehmens. Hier wird der Weg zur gemeinsamen Perspektive für alle Beteiligten erarbeitet. Die verschiedenen Handlungsoptionen werden mit dem Wertemaßstab bewertet: Welche der Strategien trägt am stärksten dazu bei, dass die Unternehmenswerte zum Ausdruck kommen?

WERTEBASIERTES MANAGEMENT BILDET IN EINER DREISTUFIGEN SCORECARD AB, OB ERGEBNISSE AUF SACHEBENE IM EINKLANG MIT WERTVORSTELLUNGEN UND LANGFRISTIGEN INDIKATOREN ERZIELT WURDEN



Erst dann folgt die Betrachtung des Umfelds – und zwar in Bezug auf Akteure und deren Verhaltensoptionen, nicht – wie üblich – über Handlungsfelder wie Märkte, Wettbewerb oder Logistik. Die Frage lautet: „Wer könnte uns bei der Erreichung der Gestaltungsziele voran bringen – oder hindern?“ Nicht: „Wo wollen wir stehen was wollen wir haben?“ Aus dieser Umfeldanalyse ergeben sich die Positionierungsziele. Auch hier werden unterschiedliche strategische Handlungsoptionen entwickelt und wieder mit dem Wertemaßstab ausgewählt. Dazu ein Beispiel: Eine Konzerntochter, die aus dem zentralen Personalservice eines Konzerns hervorgegangen war und sämtliche Tochtergesellschaften nach den Vorgaben des Konzerns bedienen soll sieht sich damit konfrontiert, dass die Tochtergesellschaften beginnen, ihre Personaldienste bei externen Dienstleistern zu beziehen. Die Kernwerte heißen: Selbstbestimmtheit, Innovationskraft, Flexibilität. Und das Gestaltungsziel (Produkt): Wir wollen auf Dauer bestehen, indem wir maßgefertigte Personaladministration anbieten, die kostengünstig, fehlerfrei und nah am Kunden ist.

- Option eins: Wir konzentrieren uns auf die Tochtergesellschaften, fragen deren Bedarf ab und binden unsere (internen) Kunden über unser Spezialwissen und den Druck über die Zentrale.
- Option zwei: Wir suchen uns Kunden, indem wir unser Spezialwissen standardisieren. Dafür setzen wir uns gegen die Vorgabe der Zentrale, interne Dienstleister zu bleiben durch.
- Option drei: Wir verstärken die Vorstöße der Zentrale, zusammen mit Konzern X eine Shared Services Plattform für die Personaladministration aufzubauen und setzen auf die zusätzlichen Potenziale aus dem Kooperationsunternehmen.

#### PRIORITÄTEN MÜSSEN GESETZT WERDEN

Die Bewertung mit dem Wertmaßstab zeigt, dass Option eins hinsichtlich der Werte „Selbstbestimmtheit“ und „Flexibilität“ nicht authentisch wäre. Option drei unterliegt gegenüber Option zwei wegen eines Mangels an Innovation. Das Gestaltungsziel soll also auf dem Wege einer Emanzipierung vom Konzern und der marktfähigen Weiterentwicklung des vorhandenen Know Hows realisiert werden. Folglich ergibt sich ein

Positionierungsziel eins gegenüber der Konzernzentrale und ein Positionierungsziel zwei gegenüber bestehenden und potenziellen Kunden.

Um Ziele und Wege umsetzbar und steuerbar zu machen, müssen Prioritäten gesetzt werden. Klassische komplementäre Zielvorgaben, wie etwa Qualität und Quantität von Leistungen, müssen in Bezug zu Leitwerten und chronologischem Entwicklungspfad gebracht werden. So wird das Zielportfolio einer Bewertung mit dem Wertemaßstab unterzogen: Das Ergebnis zeigt, in welchem Zusammenhang die einzelnen Ziele mit der Realisierung der angestrebten Unternehmenskultur stehen. Dem gegenüber wird eine kausale Analyse des Zielportfolios gestellt: Manche Ziele sind Voraussetzung für die Erreichung anderer Ziele.

Die Hierarchisierung der Ziele hinsichtlich ihres Beitrags zu Wertekontinuität einerseits und hinsichtlich ihrer chronologischen Abfolge andererseits stimmt in der Regel nicht vollständig überein. Die Abweichungen geben jedoch Hinweis auf bestimmte kulturelle Faktoren, die in den jeweiligen Umsetzungsphasen besonders berücksichtigt werden müssen. So entsteht ein konsistentes, wertebasiertes Zielsystem, das Schwerpunkte und Erfolgskriterien unternehmensweit definiert. Es ist ein gemeinsam getragenes und einheitlich interpretiertes Strategieportfolio entstanden, der Prozessschritt One Agenda ist vollzogen.

Der letzte Schritt besteht in der Übertragung des Strategieportfolios und des Wertemaßstabs in die unterschiedlichen Funktionsbereiche und in den Alltag des Unternehmens. Vergleichbar mit dem Prozessschritt One View wird eine bereichsübergreifende Transfer Ebene gebildet, die den Wertemaßstab reflektiert und das Zielportfolio wiederum mit Hilfe des Wertemaßstabs in Maßnahmen und Verantwortungsbereiche übersetzt. Während dieses Vorgangs werden zudem Messgrößen definiert, die nicht nur die Zielerreichung auf Leistungsebene abbilden, sondern auch die Einhaltung der mit dem Wertemaßstab vorgegebenen Werte sichern. Es entsteht ein Steuerungssystem auf drei Ebenen: Diese Dreistufigkeit – Leistungsstand, Wertekontinuität und Beitragsgruppe – bildet eine fundierte Basis für das interne Kompetenzmodell zur Personalentwicklung und -beurteilung.