



**Reinhold-Würth-Hochschule  
der Hochschule Heilbronn  
in Künzelsau**  
Reinhold Würth University

Studiengang Betriebswirtschaft und Marketing

## DIPLOMARBEIT

**Wertentwicklungsprozess –**  
Entwicklung eines Kriterienkatalogs zur  
Ableitung eines optimierten Wertentwicklungsmodells  
unter besonderer Berücksichtigung der Mitarbeiter

Dozent:

Prof. Dr. Axel Birk

Verfasser:

Manuel Lauter  
Heumarkt 3  
Gustav-Radbruch-Haus  
69117 Heidelberg  
Matrikelnummer 161767

Heidelberg, 31. August 2009

# I Inhaltsverzeichnis

<b>I Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>I</b>
<b>II Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>III</b>
<b>1 EINLEITUNG</b> .....	<b>1</b>
1.1 Ausgangslage .....	1
1.2 Ziel der Arbeit.....	3
<b>2 UNTERNEHMENSFÜHRUNG</b> .....	<b>4</b>
2.1 Einführung .....	4
2.2 Unternehmensphilosophie .....	5
2.3 Unternehmensethik.....	6
2.4 Wertemanagement.....	8
<b>3 WERTENTWICKLUNGSPROZESS</b> .....	<b>11</b>
3.1 Einführung .....	11
3.2 Modellvorschläge aus der Literatur.....	12
3.2.1 Stakeholderansatz .....	13
3.2.2 Konklavenmethode.....	14
3.2.3 Modelle mit Mitarbeiterfokus .....	15
3.2.3.1 Mitarbeiterbefragung .....	15
3.2.3.2 Repräsentantenkonzept .....	17
3.3 Entwicklung eines Kriterienkatalogs.....	19
3.3.1 Ausgangslage .....	20
3.3.2 Philosophische Rahmenbedingungen .....	21
3.3.3 Psychologische Vorbereitungen .....	22
3.3.4 Pädagogische Forderungen .....	23
3.3.5 Abgeleiteter Kriterienkatalog.....	24
3.4 Auswertung der Literaturmodelle .....	26
3.5 Modellentwicklung.....	29
3.5.1 Vorbemerkung.....	29
3.5.2 Grundvoraussetzungen.....	30
3.5.3 Begleitende Kommunikation .....	31
3.5.4 Einbindung der Mitarbeiter .....	32
3.5.5 Gemeinsame Ergebnisfindung .....	34
3.5.5.1 Toleranz.....	35
3.5.5.2 Wertediskurs.....	36
3.5.5.3 Konsens .....	37
3.5.6 Ergebnisverwendung .....	38
3.5.6.1 Transfersicherung .....	38
3.5.6.2 Nachhaltigkeit.....	39
3.5.7 Modellablauf .....	41
3.5.8 Nachtrag.....	44

---

<b>4</b>	<b>EINFLUSSBEREICHE .....</b>	<b>47</b>
4.1	Ziele und Nebenwirkungen.....	47
4.2	Mitarbeiterebene .....	48
4.3	Weitere Effekte .....	52
<b>5</b>	<b>SCHLUSSBETRACHTUNG.....</b>	<b>56</b>
<b>6</b>	<b>Anhang .....</b>	<b>59</b>
<b>7</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>90</b>
<b>8</b>	<b>Elektronische Medien .....</b>	<b>94</b>
	<b>Eidesstattliche Erklärung.....</b>	<b>95</b>

## II Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Ausgewählte Instrumente des Wertemanagements	10
Abbildung 2: Kriterienkatalog	24
Abbildung 3: Modellablauf	42
Abbildung 4: Umfassender Kriterienkatalog	42
Abbildung 5: Normative Unternehmensführung	60
Abbildung 6: Werteviereck	65
Tabelle 1: Auswertung der Literaturmodelle	27

# 1 EINLEITUNG

## 1.1 Ausgangslage

70 Prozent aller hochqualifizierten Arbeitnehmer<sup>1</sup> möchten ihren derzeitigen Arbeitgeber innerhalb der nächsten zwei Jahre verlassen, besagt eine Studie des *Instituts für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg*.<sup>2</sup> 67 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland fühlen sich nach einer Studie der Beratungsfirma *Gallup* nur gering an ihre Firma gebunden und leisten „Dienst nach Vorschrift“. 20 Prozent sollen sogar innerlich bereits gekündigt haben, so die Studie. Im internationalen Vergleich belegt Deutschland damit einen Platz im unteren Mittelfeld. Die negativen Folgen sowohl für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen als auch für die Volkswirtschaft belaufen sich nach Berechnungen von *Gallup* auf eine Summe zwischen 81,2 und 109 Mrd. Euro pro Jahr.<sup>3</sup>

Bundeskanzlerin Angela Merkel ist entsetzt über die Nonchalance, mit der sich die neun Vorstandsmitglieder der hochdefizitären *Dresdner Bank* trotz Hilfe durch den stattlichen „Sonderfonds Finanzmarktstabilisierung“ ihre Bonuszahlungen genehmigten.<sup>4</sup>

Der Berliner Datenschutzbeauftragte Alexander Dix erhebt in seinem Untersuchungsbericht schwere Vorwürfe gegen die *Deutsche Bahn AG*. Der Staatskonzern soll Dix zufolge illegalerweise private und sensible Daten von Mitarbeitern jahrelang ausgeforscht, analysiert und gespeichert haben.<sup>5</sup>

Peter Schaar, Datenschutzbeauftragter der Bundesregierung, kritisiert den Lebensmitteldiscounter *Lidl* scharf und sprach von einem schweren Verstoß gegen das Bundesdatenschutzgesetz.<sup>6</sup> *Lidl* bestätigte die systematische Überwachung und Protokollierung seiner Mitarbeiter mit Miniaturkameras und Privatdetektiven, was einen klaren Verstoß gegen Artikel 2 des Grundgesetzes darstellt.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der Lesbarkeit und Verständlichkeit wird in der vorliegenden Arbeit bei der Bezeichnung von Personen die männliche Form verwendet. Diese Bezeichnung schließt Frauen in der jeweiligen Funktion ausdrücklich mit ein.

<sup>2</sup> Bönisch, Julia: Frust im Büro, in *Süddeutsche Zeitung*, Nr. 136, 06.06.2008, S. 18

<sup>3</sup> *Financial Times Deutschland*: Deutsche Mitarbeiter demotiviert, 14.01.2009, URL:

[http://www.ftd.de/karriere\\_management/management/:Gallup-Studie-Deutsche-Mitarbeiter-demotiviert/461000.html](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Gallup-Studie-Deutsche-Mitarbeiter-demotiviert/461000.html) (Stand 14.07.2009)

<sup>4</sup> *Welt Online*: Merkel entsetzt über Raffgier der Dresdner-Banker, 28. März 2009, URL:

<http://www.welt.de/wirtschaft/article3461252/Merkel-entsetzt-ueber-Raffgier-der-Dresdner-Banker.html> (Stand 14.07.2009)

<sup>5</sup> *Fokus Online*: Deutsche Bahn: Konzern außer Kontrolle, 28.04.2009, URL:

[http://www.focus.de/finanzen/news/deutsche-bahn-konzern-ausser-kontrolle\\_aid\\_388588.html](http://www.focus.de/finanzen/news/deutsche-bahn-konzern-ausser-kontrolle_aid_388588.html) (Stand 14.07.2009)

<sup>6</sup> *Spiegel Online*: Lidl ließ Mitarbeiter systematisch bespitzeln, 26.03.2009, URL:

<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,543431,00.html> (Stand: 14.07.2009)

Die Aufzählung von Wirtschaftsskandalen lässt sich wahrscheinlich beliebig lange fortsetzen. Kritische Stimmen sprechen von einem Turbokapitalismus und Terror der Ökonomie. Angesicht der aktuellen weltweiten Wirtschaftskrise werden diese Stimmen vermutlich nicht verstummen. Das Vertrauen in die Wirtschaftsakteure ist in erheblichem Maße angeschlagen. Es fehlt an Wertbindung für Führungskräfte, so der Vorwurf.<sup>7</sup>

In jeder Krise steckt bekanntermaßen aber auch eine Chance: Diese Krise dürfte den Ruf nach moralischen Werten in der Wirtschaft weiter stärken. Aufgrund der zahlreichen Skandale und dem damit verbundenen Verlust an Vertrauen und Glaubwürdigkeit gegenüber der Wirtschaft ist der universellen Nutzung von Werten sowie dem vorangehenden Prozess der Gewinnung der Werte gerade in der derzeitigen wirtschaftlichen Situation übergeordnete Bedeutung zuzumessen.<sup>8</sup>

Bundespräsident Horst Köhler fordert in seiner Berliner Rede am 24. März 2009:

„Wir müssen uns auf Werte verständigen, die wir alle teilen und deren Missachtung die Gemeinschaft nicht dulden wird. (...) Wir wollen Zufriedenheit und Zusammenhalt in unserer Gesellschaft nicht länger nur von einem quantitativen "Immer Mehr" abhängig machen. (...) Es geht um unsere Verantwortung für Solidarität. Es geht um die unveräußerliche Würde aller Menschen. Es geht um eine Weltwirtschaft, in der Kapital den Menschen dient und nicht Herrscher über die Menschen werden kann. (...) Wir haben alles Recht und allen Grund, uns stärker einzubringen. Denn wir tragen Mitverantwortung.“<sup>9</sup>

Die Grundlage von Wertemanagements ist die Festlegung und Kodifizierung derjenigen Werte eines Unternehmens, die seine Identität bestimmen und seine Entscheidungen strukturieren. Eine schriftliche Dokumentation und eine breite Kommunikation sind selbstverständlich, reichen aber nicht aus. Da ein hohes Maß an Stimmigkeit zwischen den Werten und den tatsächlichen Handlungen aller Akteure erwünscht ist, sollten diese mit ihren Ansprüchen und Kriterien in einen Wertentwicklungsprozess miteingebunden und berücksichtigt werden. Um ein gelebtes Wertemanagement im Unternehmen zu gewährleisten, sollten die Mitarbeiter bei der Frage nach den Handlungsorganen des Unternehmens berücksichtigt werden.

---

<sup>7</sup> Vgl. Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik – Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden 2008, S. 34 f.

<sup>8</sup> Vgl. Kunze, Max: Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen – Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen, '(Diss.)', Wiesbaden 2008, S. 221

<sup>9</sup> Bundespräsidialamt: Die Glaubwürdigkeit der Freiheit – Berliner Rede 2009 von Horst Köhler, 24.03.2009, URL: <http://www.bundespraesident.de/-,2.653300/Die-Glaubwuerdigkeit-der-Freih.htm> (Stand 14.07.2009)

Eine ausführliche Studie seitens des Wirtschaftsprüfungsunternehmens KPMG ergibt deutliche Ergebnisse: 61 Prozent der befragten Unternehmen wurden Opfer wirtschaftlicher krimineller Handlungen, 53 Prozent hatten faktisch jedoch bereits eine Leitlinie in ihrem Unternehmen.<sup>10</sup>

Folglich ist zu erahnen, dass die Festlegung von Wertegrundsätzen und Leitlinien alleine nicht ausreicht. Elementar wichtig erscheint der Fokus auf einen (kontinuierlichen) Prozess und die Einbindung der Mitarbeiter.

## **1.2 Ziel der Arbeit**

Die Diplomarbeit zielt auf die Optimierung der Wertentwicklungsprozesse im Rahmen eines Wertemanagementsystems in Unternehmen ab.

Neben der Darstellung und Bewertung der gängigen Wertentwicklungsmodelle in der Literatur befasst sich die Arbeit insbesondere mit dem Optimierungsgedanken der bisherigen Ansätze. Unter besonderer Berücksichtigung der Mitarbeiter und deren Ansprüche bezüglich prozessualer Verfahrensfragen und psychologischer Gerechtigkeitsfragen während des Wertentwicklungsprozesses wird ein Kriterienkatalog entwickelt. Mithilfe des Kriterienkatalogs wird der Unternehmensleitung ein optimiertes Modell zur Gestaltung eines zielführenden Wertfindungsprozesses angeboten.

Ziel des optimierten Modells ist eine bestmögliche Einbindung der Mitarbeiter mithilfe des entwickelten Kriterienkatalogs innerhalb des Wertentwicklungsprozesses. Hierdurch soll ein hohes Maß an Akzeptanz der gefundenen Werte sowie die damit verbundene authentische Umsetzung durch entsprechendes Handeln im Unternehmen erzielt werden.

Aufbauend auf die erfolgreiche Implementierung des entwickelten Modells sollen mögliche Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter sowie weitere potenzielle Einflussbereiche auf verschiedenen Unternehmensebenen aufgezeigt werden.

---

<sup>10</sup> Vgl. KPMG: Integrity Services – Umfrage zur Wirtschaftskriminalität, 2. Auflage, Berlin 1999, S. 5 und 17

## 2 UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Im folgenden Kapitel werden neben allgemeinen Definitionen, eine kurze Einführung zum Thema normative Unternehmensführung, Unternehmensphilosophie, Unternehmensethik sowie das Themengebiet des Wertemanagements vorgestellt.

### 2.1 Einführung

Management oder übersetzt Unternehmensführung umfasst vereinfacht alle Aufgaben und Handlungen der Planung, Steuerung und Kontrolle zur zielorientierten Gestaltung und Lenkung eines Unternehmens. Dies wird üblicherweise in zwei Dimensionen untergliedert: Führungsebene und Führungsfunktion.<sup>11 12</sup>

Führungsebenen der Unternehmensführung werden in der Literatur anhand einer Reihe von Kriterien in drei Handlungsebenen unterteilt.<sup>13</sup>

- normative Führungsebene
- strategische Führungsebene
- operative Führungsebene.<sup>14</sup>

Die normative Unternehmensführung prägt den Gestaltungsrahmen und definiert die grundlegenden Elemente des Unternehmens. Sie ist demgemäß Ausgangspunkt sämtlicher Aktivitäten eines Unternehmens und damit der strategischen und operativen Unternehmensführung vorgelagert.<sup>15</sup>

Kernaufgabe der normativen Unternehmensführung ist die Definition des Selbstverständnisses eines Unternehmens, folglich beschäftigt sich diese mit der

---

<sup>11</sup> Vgl. Dillerup, Ralf; Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2. Auflage, München 2007, S. 36

<sup>12</sup> In der Literatur wird die Führungsfunktion nochmals in Prozesse und Funktionen unterteilt, jedoch wird auf die Elemente im Führungsprozess, den Führungskreisläufen, den Führungsfunktionen und deren Unterfunktionen Planung & Kontrolle, Organisation und Personalmanagement in dieser Arbeit nicht näher eingegangen.

<sup>13</sup> Vgl. Bleicher, Knut: Normatives Management – Politik, Verfassung und Philosophie, Frankfurt 2004, S. 80

<sup>14</sup> Aufgrund des erheblichen Umfangs befasst sich die Diplomarbeit nicht näher mit der strategischen und operativen Ebene der Unternehmensführung.

<sup>15</sup> Vgl. Hungenberg, Harald; Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung, 3. Auflage, Berlin 2007, S. 44

Gestaltung der Rahmenbedingungen und Beziehungen zwischen Unternehmensumwelt und Unternehmen sowie mit den generellen Zielen, Prinzipien, Werten, Normen und Verhaltensweisen.

Die normative Führungsebene ist demzufolge in ihrer konstitutiven Rolle für alle Handlungen des Unternehmens maßgeblich.<sup>16</sup> Dieses Selbstverständnis wird anhand verschiedenster Instrumente im Unternehmen verankert.<sup>17</sup>

Anhang 1 zeigt ergänzend eine systematische Übersicht über die klassischen Instrumente der normativen Unternehmensführung.

Im Folgenden wird näher auf die Unternehmensphilosophie und die Unternehmensethik als Ausgangspunkte des Wertemanagements eingegangen.

## **2.2 Unternehmensphilosophie**

Die Unternehmensphilosophie kann als zentrale übergeordnete Konzeption für die Führung eines Unternehmens und seine langfristige Ausrichtung am Markt sowie gegenüber der Gesellschaft verstanden werden. Sie beeinflusst daher maßgeblich die soziale Verantwortung des Unternehmens, seine Strategien, Pläne und Ziele sowie die Führungsgrundsätze des Managements. Somit beinhaltet die Unternehmensphilosophie die grundlegenden Überzeugungen, Prinzipien, Richtsätze und Werte einer Organisation.<sup>18</sup>

In jeder Gesellschaft sind Grund- oder Basiswerte verankert, die als Basis eines friedlichen Zusammenlebens notwendig sind. Durch Werte wird das symbolisiert, was eine Gesellschaft, eine Organisation oder ein Individuum als wünschenswert ansieht.

Organisationen sind durch vielfältige Umweltentwicklungen sowie durch eine Vielzahl von konkurrierenden Werten und Interessen charakterisiert. Eine zentrale Aufgabe der Unternehmensführung ist es, die Werte eines Unternehmens zu ermitteln und seinen

---

<sup>16</sup> Vgl. Dillerup, R., a.a.O., S. 37 ff.

<sup>17</sup> Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit wird auf die normative Ebene der Unternehmensführung und die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten durch die verschiedenen Instrumente und Elemente nicht näher eingegangen.

<sup>18</sup> Neben dem Schlagwort „Unternehmensphilosophie“ sind häufig auch die Begriffe „Unternehmensverfassung“ und „Unternehmensleitbild“ anzutreffen. Darüber hinaus ist vereinzelt in der Literatur auch von der Vision oder gar der Mission des Unternehmens zu lesen. Eine sinnvolle und treffende begriffliche Abgrenzung oder Definition ist an dieser Stelle nicht möglich und wird daher von dem Autor auch nicht gewagt/vorgenommen. Aufgrund des erheblichen Umfangs befasst sich die Diplomarbeit nicht näher mit dem Thema der Unternehmensphilosophie.

Mitarbeitern nahezubringen.<sup>19</sup> Auf Werte und die philosophisch-ethische, ökonomische und soziokulturelle Definition sowie deren Auswirkungen auf Normen und auf die Definition von Normen wird im Anhang 2 näher eingegangen.

Die Unternehmensphilosophie enthält neben den Strategien, Plänen und Zielen auch die ethischen, moralischen und sozialen Einstellungen eines Unternehmens.<sup>20</sup> Werte sowie deren Verinnerlichung bei den Mitarbeitern prägen dessen innere Einstellung. Sie beeinflussen die Auswahl der Handlungsmöglichkeiten und der Handlungsweisen in sämtlichen Geschäftsbereichen. Zusammengefasst bilden Unternehmenswerte als grundlegende Philosophie das „Gewissen“ eines Unternehmens.<sup>21</sup>

Die Ethik<sup>22</sup> ist in der Geisteswissenschaft eine Unterkategorie der philosophischen Disziplin. Ebenso enthält die Wirtschaftsphilosophie<sup>23</sup> in der Wirtschaftswissenschaft die Wirtschaftsethik<sup>24</sup> als eigenständige Teilmenge. Der Begriff der Unternehmensethik wird im nächsten Kapitel näher beschrieben.

### 2.3 Unternehmensethik

Unternehmensethik ist ihrerseits wiederum ein Teilbereich der Wirtschaftsethik und bezieht sich auf die angewandte Ethik in einer Unternehmung.<sup>25</sup> Sie soll Aufschluss über die moralischen Orientierungen geben, thematisiert moralische Wertvorstellungen in Organisationen sowie Fragestellungen des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen in

<sup>19</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes, Perich, Robert: Unternehmensdynamik – zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht, 2. Auflage, Bern 1992, S. 404

<sup>20</sup> Vgl. Ulrich, Peter; Fluri, Edgar: Management – Eine konzentrierte Einführung, 7. Auflage, Bern 1995, S. 12

<sup>21</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes Bleicher, Knut, a.a.O., S.103

<sup>22</sup> Ethik: altgriechisch: ἠθική (ἐπιστήμη) ēthikē (epistēmē) das sittliche Verständnis, gewohnter Sitz, Gewohnheit, Herkunft, Sitte; die philosophische Auseinandersetzung mit dem Sittlichen. Die Pluralität an Auffassungen hinsichtlich der guten Lebensführung des Menschen und des richtigen Handelns führt zur Entstehung der Ethik als philosophische Disziplin, die nach Maßstäben des guten menschlichen Lebens, des moralisch richtigen Handelns und gerechter Institutionen fragt und diese methodisch reflektiert zu bestimmen versucht. Angewandte Ethik beschäftigt sich mit moralischen Fragen in verschiedenen aktuellen Handlungskontexten; Wissenschaftsethik, Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, etc.; Vgl. zu der Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Brockhaus Enzyklopädie, Band 8, 21. Auflage, Leipzig 2006, S. 449

<sup>23</sup> Die Diplomarbeit befasst sich nicht näher mit den theoretischen, anthropologischen, ethischen, praxisbezogenen und politischen Grundfragen der Wirtschaft.

<sup>24</sup> Im Rahmen der Diplomarbeit wird die theoretisch philosophische Basis mit den unterschiedlichen interdisziplinären Ansätzen der Wirtschaftsethik sowie den vielfältigen Metakritiken nicht näher behandelt.

<sup>25</sup> Aufgrund des erheblichen Umfangs des Themas befasst sich die Diplomarbeit nicht näher mit der institutionenorientierten, diskursorientierten sowie der religionsorientierten Wirtschaftsethik mit ihren deskriptiven, normativen und analytischen Ansätzen sowie den verschiedenartigen „Bindestrich-Ethiken“ der Unternehmensethik.

der Praxis.<sup>26</sup> Auf diese Weise ergeben sich beispielsweise Fragen, wie unternehmerisches Gewinnstreben und moralische Ideale zueinander stehen oder wie weit die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens geht.

Als Ethik-Management<sup>27</sup> bezeichnet man die Gesamtheit der ethischen Bemühungen zur Koordination einer wertorientierten Unternehmensführung.<sup>28</sup> Zentrale Funktion des Ethik-Managements ist das Moralcontrolling und die Selbstbindung bzw. Selbstverpflichtung der Organisation sowie aller sich darin befindlichen Wirtschaftsakteure.<sup>29</sup> Ethik-Management ist keinesfalls eine exklusive Aufgabe der Unternehmensführung oder der obersten Führungsebenen. Ihnen kommt „lediglich“ aufgrund ihrer größeren Entscheidungskompetenzen und ihrer ausschlaggebenden Vorbildfunktion eine besondere Bedeutung im Rahmen der Unternehmensführung zu. Ethik-Management fordert ein aktives Wertemanagement der Unternehmensführung, das auf allen Ebenen unternehmerischer Entscheidungsprozesse zum Tragen kommt und von allen Mitarbeitern aller Hierarchieebenen durch moralische Verantwortung wahrgenommen und mitgetragen wird.<sup>30</sup>

Carl Friedrich von Weizsäcker erkannte: „In Wahrheit nützt mir nicht, was mir allein nützt, sondern was dem Mitmenschen, der Gemeinschaft, der Gesellschaft nützt.“<sup>31</sup> Die Forderungen nach wertebasierter Unternehmensführung sowie einem aktiven Wertemanagement und die damit verbundenen Diskussionen um eine moralische Neuorientierung der Wirtschaft gewinnen immer weiter an Dynamik. Dieser Dynamik wird im nächsten Kapitel Rechnung getragen.

<sup>26</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes, Noll, Bernd: Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart 2002, S.105

<sup>27</sup> Überschneidungen zwischen dem Ethik-Management und dem Wertemanagement können aufgrund der fehlenden klaren Abgrenzung der Themen durchaus vorkommen.

<sup>28</sup> Im Zuge des Handlungsrahmens für ein konzeptionelles und wertorientiertes Ethik-Management sollten die grundlegenden und strategischen Themen der strategischen Weichenstellung, aktives Veränderungsmanagement, wertebasierte Unternehmensführung, Führungsethik sowie Personalpolitik, Vertrauensmanagement, ethische Sensibilisierung der Organisation, ethikfreundliche Organisationskultur, organisationsstrukturelle Lösungen, unternehmerische Kommunikationsstrategien, ethische Informationssysteme, Informationstransparenz und -politik, Integrations- und Implementierungskonzepte, alle Normative-, Organisatorische- und Abwicklungsinstrumente sowie das Themengebiet des Compliance- oder Integrity-Ansatz, Stakeholder Value Management, Corporate Responsibility, Corporate Governance Code und Code of Ethics von der Unternehmensführung nicht näher in dieser Diplomarbeit bedacht werden.

<sup>29</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes, Wieland, Josef: Warum Unternehmensethik?, in: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.), Markt und Moral – Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern 1994, S. 215

<sup>30</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes, Noll B., a.a.O., S.108

<sup>31</sup> Vogel, Bernhard: Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik: Überblick – Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, 28.04.2009, URL: <http://www.dnwe.de/Ueberblick.html> (Stand 14.07.2009)

## 2.4 Wertemanagement

Die Notwendigkeit des Wertemanagements leitet sich logisch aus der Unternehmensethik und dem daraus resultierendem Ethik-Management ab. Das Wertemanagement ist in erster Linie als die konkrete und praktische Umsetzung des Ethik-Managements anzusehen und ist somit als Leitlinie für nachhaltiges Management in Unternehmen gedacht.<sup>32</sup>

Grundsätzlich dienen Werte der Förderung und Bewahrung der Formen des Lebens, stellen überdauernde Überlebensstrategien dar und wirken dem Verfall entgegen. Dies ist auf Unternehmen zu übertragen und bedeutet ihre langfristige wirtschaftliche Existenzsicherung.<sup>33</sup>

Unternehmen sind künstliche Systeme und benötigen daher normative Verhaltensrichtlinien und internierten Gemeinschaftssinn. Unternehmenswerte stellen angestrebte Verhaltensgrundsätze und gewünschte Einstellungen der Akteure dar. Die Formulierung authentischer unternehmensethischer Grundwerte ermöglicht es allen Unternehmensangehörigen, aus einem gemeinsamen Selbstverständnis heraus zu agieren. Weiterhin dienen sie der Vermeidung unerwünschten und ungesetzlichen Verhaltens im Unternehmen.<sup>34</sup>

Bei Wertemanagement handelt es sich nicht um das Management des Unternehmenswerts – den so genannten Shareholder Value Ansatz – sondern um das Management der Werte eines Unternehmens, unter Beachtung der verschiedenen Anspruchsgruppen und der Unternehmensumwelt.

Wertemanagement umfasst alle Maßnahmen, Methoden und Instrumente, welche die praktische Umsetzung einer werteorientierten und verantwortungsvollen Unternehmensführung sicherstellen, die Befähigung der Organisationsmitglieder zur Selbstverantwortung stärken sowie eine gelebte Wertekultur ermöglichen. Wertemanagement zielt auf einen lebendigen Prozess der Umsetzung von moralischen Ansprüchen und Werten in einem Unternehmen, in einer bestimmten Branche oder auf einem bestimmten Markt.<sup>35</sup>

<sup>32</sup> Vgl. Wieland, Josef: Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg 2004, S. 29

<sup>33</sup> Vgl. Schütz, Mathias: Werte – Risiko – Verantwortung – Dimensionen des Wertemanagements, München 1999, S. 54 ff.

<sup>34</sup> Vgl. Kleinfeld, Annette: Werte und Wertemanagement – Schlüssel zur integren Organisation, in: Schlegel, Alexander: Wirtschaftskriminalität und Werte – Theoretische Konzepte – Empirische Befunde, Nordhausen 2003, S. 19 + 54

<sup>35</sup> Vgl. Wieland, Josef: Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg 2004, S. 28 f.

Wertemanagement zeichnet sich grundsätzlich durch formale Selbstverpflichtung, Vorgaben- und Anspruchserfüllung sowie durch Vorbildfunktion, Führung, Anerkennung, und Teilnahme aus. Somit ist das Wertemanagement als übergeordneter strategischer gewollter Prozess aufzufassen.<sup>36</sup>

In besonderer Verantwortung stehen dabei das Unternehmensmanagement und die Führungskräfte des Unternehmens, da sie als Vermittler zwischen dem Unternehmenszweck und den operativen Mitarbeitern fungieren<sup>37</sup> und ihnen eine besondere Verantwortung und Vorbildfunktion zukommt. Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit des Wertemanagements wird durch eine kontinuierliche Kommunikation und die Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung auch die Unternehmenswerte und Leitlinien gestärkt. Die Überwachung der Implementierung der Grundwerte und das unmissverständliche Bekenntnis des Managements zur Beachtung der Werte als Teil der Firmenpolitik erzeugt Erwartungs- und Handlungssicherheit.

Anknüpfend daran kann das aktive gelebte Wertemanagement als grundsteinlegendes Führungsinstrument der Unternehmensleitung angesehen werden, solange es von der Unternehmensführung bzw. den Eigentümern aktiv unterstützt wird. Vor allem das authentische Verhalten und (Vor)leben durch sämtliche Verantwortungsträger ermöglicht den Einsatz der normativen, organisatorischen und Abwicklungsinstrumente.<sup>38</sup>

Wertemanagement ist nach Prof. Dr. Josef Wieland eine firmenspezifische Methode, die darauf abzielt, „die moralische Verfassung eines Teams oder einer Organisation und deren Leitwerte zu definieren und in der täglichen Praxis mit Leben zu erfüllen.“<sup>39</sup> „Es gibt einer Organisation durch Selbstbeschreibung und Selbstbindung an Wert (...) und signalisiert Erwartungssicherheit.“<sup>40</sup>

Das WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup> nach Wieland ist ein systematisches Konzept für die Implizierung eines an Werten orientierten Geschäftsprozesses, welches am Konstanzer

<sup>36</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes, Kunze, M., a.a.O., S. 168

<sup>37</sup> Vgl. Berger; Herzog: Unternehmenskultur und Ehtik, in: Bienert, W.; Crisand, E. (Hrsg.): Arbeitsheft Führungspsychologie, Bd. 27, Heidelberg 1997, S. 65

<sup>38</sup> Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit werden die normativen, organisatorischen und Abwicklungsinstrumente des Wertemanagements nicht näher ausgeführt.

<sup>39</sup> Vgl. Wieland, Josef: Die Ethik der Governance, Band 9, 4. Auflage, Marburg 2005, S. 91

<sup>40</sup> Vgl. Wieland, Josef: Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg 2004, S. 23

Institut für Wertemanagement entwickelt wurde. Im Anhang 3 wird auf das WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup> ergänzend eingegangen.

Wertemanagement ist ein systematischer Prozess, bei dessen Implizierung eine Vielzahl an Instrumenten zum Einsatz kommt, die alle Teile eines Unternehmens prinzipiell verändern kann. Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Instrumente des Wertemanagements:

<b>Instrumente des Wertemanagements</b>		
<b>Normative Instrumente</b>	<b>Organisatorische Instrumente</b>	<b>Abwicklungsinstrumente</b>
- Leitbild	- Modifikation bestehender Strukturen	- Aus- und Weiterbildung
- Kodizes	- Einführung neuer (Ethik) Stellen	- Rechenschaftsberichte
- Betriebliche Regelungen	- Einführung neuer Organisationsstrukturen	- Interne und externe Kommunikation
		- Good Corporate Citizenship Programm
		- Glaubwürdige Anreiz und Sanktionsmaßnahmen

Abbildung 1: Ausgewählte Instrumente des Wertemanagements; eigene Darstellung in Anlehnung an Kunze, M.

Im folgenden Kapitel wird der Wertentwicklungsprozess aufgezeigt, dessen Bestandteile die Entwicklung eines Kriterienkatalogs sowie eines Wertentwicklungsmodells sind.

## 3 WERTENTWICKLUNGSPROZESS

### 3.1 Einführung

Die Kategorisierung von Werten und Normen in Unternehmen ist höchst umstritten. Es existiert keine verbindliche Klassifikation, da sie erstens unterschiedlich interpretiert und zweitens einem ständigen Wandel von Wertesystemen unterworfen sind. Wieland bietet eine praxisorientierte Klassifikation eines Wertesets mittels seines Wertevierecks an. Er unterscheidet Leistungs-, Kommunikations-, Kooperations- und moralische Werte.<sup>41</sup> Diese Kategorisierung ist weder bindend noch vollständig, sondern lediglich als Herangehensweise an die Thematik anzusehen. Einen Überblick über Wielands Werteviereck liefert Anhang 4.

Die Grundlage jedes Wertemanagements ist die Festlegung derjenigen Werte eines Unternehmens, die einer Unternehmung zugrunde liegen sollen. Daraus ergibt sich für das Management die kooperative Aufgabe, die Zusammensetzung und Wirksamkeit von Wertesets zu ermitteln und ihnen Verbindlichkeit zu geben.<sup>42</sup>

Es existieren bestimmte Anforderungen an Werte bzw. Wertesets in einem Unternehmen. In erster Linie müssen sie sich vor allem auf die Mitarbeiter beziehen, da diese die Werte im Sinne der Kultur leben und somit nach außen repräsentieren.<sup>43</sup> Weiterhin müssen sie unmissverständlich formuliert sein und sollten als Leitlinie des Verhaltens eine gewisse Beständigkeit aufweisen.<sup>44</sup> Darüber hinaus sollten die Werte prozesshaft und unter Berücksichtigung aller Anspruchsgruppen, vor allem aber die der Mitarbeiter, entwickelt werden.<sup>45</sup>

Der Prozess zur Entwicklung von Werten in einem Unternehmen beinhaltet einen Verständigungsprozess. Ziel dieses Wertedialogs ist es, Werte und dadurch Normen mithilfe einer allgemein anerkannten und kommunikativen Konsensbildung unter den

---

<sup>41</sup> Vgl. Wieland, Josef: Die Ethik der Governance, S. 94

<sup>42</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Wieland, Josef: Die Ethik der Governance, S. 75 und 101

<sup>43</sup> Vgl. Brunner, Jürgen; Becker, Dieter; Bühler, Marc; Hildebrandt, Jörg, Zaich, Ralf: Value-Based Performance Management – Wertesteigernde Unternehmensführung: Strategie – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999, S. 77

<sup>44</sup> Vgl. Neher, Hermann; Kolb, Meinulf: Mitarbeiter als Erfolgsfaktor – Innovatives Personalmanagement in der Praxis, 2. Auflage, Sternfels 2004, S. 34

<sup>45</sup> Vgl. Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik – Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, S. 229

Betroffenen zu generieren.<sup>46</sup> Der Entstehungsprozess und der Diskurs unter den Mitarbeitern wie Führungskräften sind entscheidende Schritte hin zu einer ethisch wünschenswerten Organisationskultur.

Begründungsverfahren für Normen und Werte in einem Unternehmen beinhalten stets die besondere Verantwortung der Führungskräfte. Überdies sehen die Mitarbeiter in den Führungskräften eine wesentliche Referenzgruppe für die ethischen Standards während des Prozesses und nachfolgend im Unternehmen selbst.<sup>47</sup> Zum Wertfindungsprozess gehört ein ausgesprochen großes Bewusstsein für diese Vorbildfunktion beim Management des Unternehmens. Personelle Tugenden von individuellen Akteuren werden in diesem Wertentwicklungsprozess zu Ressourcen und Kompetenzen von wirtschaftlichen Organisationen in und für die Gesellschaft.<sup>48</sup>

Auf die Möglichkeit des Rückgriffs auf bereits bestehende Modelle, Konzepte, Grundlagenpapiere und fertigen Entwürfe<sup>49</sup> von Buchautoren und verschiedenen Dienstleistungsanbietern wird im Anhang 5 näher eingegangen.

Im Folgenden werden zunächst repräsentativ ausgewählte Literaturmodelle zum Wertfindungsprozess vorgestellt. Anhand eines unter besonderer Berücksichtigung der Ansprüche von Mitarbeitern an einen Wertentwicklungsprozess entwickelten Kriterienkatalogs werden die vorgestellten Modelle der Literatur durchleuchtet und positive Aspekte herausgefiltert. Mithilfe der gewonnenen Erkenntnisse wird ein optimiertes Modell entwickelt.

## **3.2 Modellvorschläge aus der Literatur**

Aus der Literatur werden repräsentativ vier Modelle zum Themenkomplex Wertemanagement ausgewählt, die im Folgenden näher beschrieben werden.

---

<sup>46</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Brink, Alexander: Ethisches Management – eine Einführung, in: Brink, Alexander; Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Ethisches Management – Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern 2005, S. 5 f.

<sup>47</sup> Vgl. Göbel, Elisabeth: Unternehmensethik, Stuttgart 2006, S. 177

<sup>48</sup> Vgl. Wieland, Josef: Die Ethik der Governance, S. 8

<sup>49</sup> Vgl. Fuchs-Gamböck, K., a.a.O., S. 293 ff.

### 3.2.1 Stakeholderansatz

Hauptansatzpunkt des Stakeholderansatzes<sup>50</sup> ist der Gedanke, alle Beteiligten und deren Interessen in einem Wertentwicklungsprozess zu berücksichtigen und in diesen zu integrieren. Untermuert wird dieses Konzept mit der Begründung, dass jedes Unternehmen dank des Vertrauens seiner Stakeholder<sup>51</sup> über eine Art „licence to operate“<sup>52</sup> verfügt, was als unausgesprochene gesellschaftliche Legitimation, seine Geschäfte auszuüben, verstanden werden kann. Begründet durch diesen Vertrauensvorschuss ist die Unternehmung verpflichtet, die legitimen Interessen seiner Stakeholder zu gewährleisten.

Nach dem Stakeholderansatz ist die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung nicht als Reaktion auf Umwelteinflüsse zu verstehen. Vielmehr geht es bei dem Stakeholdermanagement im Rahmen eines Wertentwicklungsprozesses um die Wahrnehmung legitimer Stakeholderinteressen. Aus ethischer Sicht verdient zunächst jeder Stakeholder mit seinen Ansprüchen, die sich (möglicherweise) im Laufe des Prozesses als legitim erweisen, die Anerkennung gegenüber dem Unternehmen. Somit ist der Prozess als präventive Aktion zu Wahrung von legitimen Interessen zu verstehen.<sup>53</sup>

Im Rahmen des Stakeholderansatzes sollen mithilfe einer Stakeholderanalyse, welche aus den Elementen des Stakeholder -Scannings, -Monitorings, -Forecastings sowie -Assessments besteht, die gesellschaftspolitischen Interessen und Werte methodisch analysiert, identifiziert und gewichtet werden. Aufgrund des erheblichen Umfangs wird auf die vier Phasen der Analyse sowie die einzelnen Elemente ergänzend im Anhang 6 eingegangen.

<sup>50</sup> Die diskursethischen und sozialphilosophischen Ansätze und Interpretationen des Begriffes Stakeholder sowie die deskriptiven, instrumentalen und normativen Steuerungskomponenten werden im Rahmen dieser Arbeit nicht näher erläutert. Aufgrund des erheblichen Umfangs befasst sich die Diplomarbeit nicht näher mit den Themengebieten der deskriptiven, empirischen und instrumentalen Legitimationsverfahren sowie mit den strategischen, intrinsischen und normativen Stakeholdermanagementkonzepten.

<sup>51</sup> Der Begriff der Stakeholder wird in der Fachliteratur unterschiedlich definiert. Ähnlichkeiten mit den Englischen Begriffen „stockholder“ oder „shareholder“ sind auffällig, wobei „to have a stake in something“ aus dem Englischen mit „ein Interesse an oder einen Einfluss auf etwas haben“ übersetzt werden kann. Stakeholder im ethischen Sinne sind alle Personen und Institutionen mit einem legitimen Interesse an einem Unternehmen. Mit Stakeholder sind in dieser Arbeit alle natürlichen und juristischen Personen gemeint, die gegenüber einem Unternehmen legitime Ansprüche haben. Vgl. hierzu auch: Göbel, Elisabeth: Unternehmensethik, Stuttgart 2006, S. 113 f.

<sup>52</sup> Vgl. Fuchs-Gamböck, Karin: Corporate Social Responsibility im Mittelstand – Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, Heidelberg ‘o.J.’, S. 34

<sup>53</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Göbel, Elisabeth: Stakeholder-Management – Ein Betrag zum ethischen Management, in: Brink, Alexander; Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Ethisches Management – Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern 2005, S. 95 ff.

Die Anerkennung wechselseitig bedingter Stakeholder-Ansprüche und deren Werte sind sowohl wünschenswert als auch ökonomisch und gesellschaftlich sinnvoll. Stakeholder müssen als legitimierte Interessenvertreter verstanden werden, die ihrerseits intrinsische Werte vertreten.

Ein Wertentwicklungsprozess nach dem Stakeholderansatz verfolgt durch die Umsetzung der Stakeholderanalyse den Vollerhebungsgedanken der Werte aller Stakeholder. Durch eine maximale Beteiligung und den anschließend damit verbundenen Diskurs der Werte, ist die Entwicklung eines umfassenden Wertesets für das entsprechende Unternehmen gewahrt.

### **3.2.2 Konklavenmethode**

Die Konklavenmethode ist kein konkretes Konzept oder Modell. Im Gegensatz zu dem Stakeholderansatz mit dessen Integrationsgedanken aller Beteiligten, setzt die Konklavenmethode vollständig auf ein klar organisiertes Projekt. Der Wertentwicklungsprozess wird unter hierarchischen Gesichtspunkten als ein Top-down initiiertes Projekt verfolgt.

Klassischerweise handelt es sich bei dem Leitgedanken des Wertentwicklungsprozesses anhand der Konklavenmethode um die eigenständige Erarbeitung eines Wertekatalogs durch die Geschäftsleitung persönlich oder durch ein eingesetztes Projektteam.<sup>54</sup> Wie der Begriff der Konklave bereits signalisiert, liegt das Hauptaugenmerk bei dem Ansatz auf einer (nicht öffentlichen) Versammlung der Unternehmensleitung, um Entscheidungen vorzubereiten oder zu treffen. Optionalerweise werden bei mangelnden Fachkenntnissen oder personellen Ressourcen externe Berater oder Dienstleister zu Hilfe gerufen. Wie bereits erwähnt, können dem Anhang 5 nähere Informationen zur Inanspruchnahme externer Unterstützung entnommen werden.

---

<sup>54</sup> Vgl. Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik – Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden 2008, S. 231 f.

Ansatzpunkt bei dem Wertentwicklungsprozess nach der Konklavenmethode sind die Grundgedanken der durch die Geschäftsleitung entwickelten ethischen Verhaltensnormen sowie deren „Verordnung“ mittels eines Top-down initiierten Wertemanagementprojekts.

### **3.2.3 Modelle mit Mitarbeiterfokus**

Um der Forderung nach der Einbindung der Mitarbeiter nachzukommen, werden in den folgenden Abschnitten zwei Modelle mit einem Mitarbeiterfokus bezüglich des Wertentwicklungsprozesses vorgestellt.

#### **3.2.3.1 Mitarbeiterbefragung**

Mit Blick auf die Mitarbeiterbeteiligung an einem Wertentwicklungsprozess, wie sie von Dr. Daniel Dietzfelbinger empfohlen wird, soll im folgenden Abschnitt der von ihm entwickelte Ansatz näher erläutert werden.<sup>55</sup>

Zentraler Gedanke, um dem Anspruch der Beteiligung der Mitarbeiter gerecht zu werden, ist der Einsatz von Befragungen im Unternehmen bezüglich der Anmerkungen, Vorschläge und Kritikpunkte der Mitarbeiter. Die Idealvorstellung der maximalen Beteiligung und Einbindung der Belegschaft soll die Akzeptanz des Wertentwicklungsprozesses sowie dessen Ergebnisse gewährleisten. Folglich soll sich mithilfe der Beteiligung und Einflussnahme der Mitarbeiter eine Akzeptanz der resultierenden ethischen Verhaltensnormen generieren.

Die Befragungen werden sowohl bei der Ermittlung des IST- als auch des SOLL-Zustands der Wertesituation im Unternehmen als zentrales Beteiligungsinstrument angesehen. Voraussetzung für eine gelingende Mitarbeiterbefragung ist die Professionalität, mit der die Mitarbeiterbefragungen organisiert und umgesetzt werden. Entscheidend bei der Umsetzung einer solchen Werte-Befragung ist, dass sie transparent angekündigt, ihre Ziele klar formuliert und bei allen Mitarbeitern umfassend kommuniziert werden. Primäres Ziel

---

<sup>55</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik – Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden 2008, S. 227 ff.

der Befragung ist, die Vorstellungen und Kriterien der Mitarbeiter an einen solchen Wertentwicklungsprozess durch deren aktive Einflussmöglichkeit mit einzubinden. Um den erwünschten Effekt der Akzeptanz bei den Mitarbeitern gewährleisten zu können, sollte zusätzlich Misstrauen gegenüber dem Prozess und/oder der Vorgehensweise verhindert bzw. abgebaut werden.

Falls eine Vollerhebung aufgrund des Kosten- und Zeitaufwand, nicht durchführbar oder nicht gewollt ist, empfiehlt Dietzfelbinger mit dem Peer-Group-Verfahren eine zweite Methode bezüglich der Vorgehensweise bei den Befragungen der Mitarbeiter. In der verkürzten Mitarbeiterbefragung soll der Fokus auf zwei unterschiedliche Mitarbeitergruppen gelegt werden, um einen repräsentativen Eindruck über die bereits bestehenden Werte in einem Unternehmen zu gewinnen.

Die erste Befragungsgruppe sollte idealerweise eine über 15-jährige Betriebszugehörigkeit aufweisen, weil damit ein detailliertes Firmenwissen angenommen werden kann und Erfahrungen bezüglich Neuerungen vorhanden sind.

Der zweite Personenkreis sollte Mitarbeiter umfassen, die nicht länger als ein bis zwei Jahre im Unternehmen arbeiten, da diese noch nicht an Betriebsblindheit leiden und demzufolge ein möglichst unverfälschtes Bild der Unternehmenswerte abgeben können. Hierbei ist zu beachten, dass eine maximale Vielfalt bezüglich Alter und Position gewährleistet ist.<sup>56</sup>

Ziel der Mitarbeiterbefragung ist die Erstellung eines möglichst umfassenden Bildes der bereits im Unternehmen verankerten Werte sowie die aktuelle Stimmung im Unternehmen einzuschätzen. Zentrale Aufgabe der Analyse ist ein möglichst genaues Abbild der typischen Umgangsformen im Unternehmen und die damit verbundenen Werte herauszufiltern.

---

<sup>56</sup> Vgl. zu dem aufgeführten Absatz: Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik – Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden 2008, S. 228 f.

### 3.2.3.2 Repräsentantenkonzept

Das Repräsentantenkonzept verfügt durch seine phasenorientierte Umsetzung über einen stark projektgesteuert geprägten Charakter. Obwohl das Originalmodell dem „Corporate Social Responsibility“ entnommen ist, wird der generelle Aufbau des Konzeptes vorgestellt. Mittels der klar strukturierten und linearen Vorgehensweise der einzeln aufeinander aufbauenden Abwicklungsphasen, erinnert das Konzept und die Ausführung an ein Wasserfallmodell.<sup>57</sup>

- Bestandsaufnahme intern  
Zunächst wird geklärt, welcher Ist-Zustand im Unternehmen bei Beginn des Projektes anzutreffen ist. Neben der Analyse der verschiedenen allgemeingültigen Grundsätze und Überzeugungen werden Mission, Vision, gemeinsame Unternehmenswertevorstellungen und das Verhalten gegenüber Mitarbeitern festgehalten.
- Bestandsaufnahme extern  
Nach Klärung der internen Ist-Situation wird eine Stakeholder-Analyse organisiert. Hierbei sollen wichtige Anspruchsgruppen und deren Interessen aufgedeckt werden. Siehe hierzu auch die Ausführungen zu der Stakeholder-Analyse.
- Strategischer Rahmen  
Im nächsten Schritt werden die strategischen Grundbedingungen für das Projekt definiert. Die zur Verfügung stehenden Ressourcen werden mittels allgemeiner Planung der Vorgehensweisen aufgeteilt. Neben der Aufteilung der finanziellen Mittel werden ein Zeitfenster sowie ein inhaltlicher Masterplan mit zu erreichenden Zielen verabschiedet. Dabei steht der Nutzen für das Kerngeschäft im Vordergrund.
- Teambildung  
Ein abteilungsübergreifendes Projektteam zur Kommunizierung und Verankerung der Thematik wird im Unternehmen gebildet. Hiermit soll sichergestellt werden, dass unterschiedliche Interessen aus allen Abteilungen berücksichtigt und miteingebunden sind. Über diese Struktur werden die (Zwischenstands-)Berichte und Ergebnisse kommuniziert.

---

<sup>57</sup> Vgl. zu den Ausführungen der folgenden Absätze: Fuchs-Gamböck, Karin: Corporate Social Responsibility im Mittelstand – Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, S. 70-121

- **Projektpartner**

Mithilfe der Einbindung von eventuellen externen Partnern und des Betriebsrates soll zu diesem Zeitpunkt des Modells begonnen werden. Durch Feststellung der Anforderungen und Abgleich der Kooperationsmöglichkeiten der potenziellen Partner soll ein maximaler Erfolg des Projektes sichergestellt werden. Im Zuge dessen werden die ideellen Ausrichtungen und generellen Orientierungen der Bewerber überprüft. Mittels der Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat soll eine repräsentative Auswahl der Mitarbeiterbestimmung und durch zusätzliche Beteiligung die Akzeptanz des Prozesses gesichert werden.
- **Projektplan**

Gemeinsam mit der Unterstützung wird eine professionelle Projektplanung einschließlich aller Maßnahmen zur Umsetzung ausgearbeitet und verabschiedet. Unter Einbeziehung der Unternehmenskommunikation erfolgt bereits in dieser Phase der Planung eine unternehmensweite Umsetzung der Kommunikationsstrategien des Projekts. Ebenfalls werden die Auswertungsinstrumente des Projektes parallel zur Umsetzung ausgesucht und in das Projekt integriert.
- **Umsetzung**

Die Ausführungen und Umsetzungen des Projektes finden im festgelegten Zeitrahmen mit den budgetierten Ressourcen statt und werden fortlaufend kommuniziert. Das Hauptaugenmerk bei der Durchführung des Projekts liegt auf der Professionalität.
- **Interne Kommunikation**

Motivierte, engagierte und gut informierte Mitarbeiter sind wichtige Erfolgsfaktoren für das Projekt. Eine offene und dialogorientierte interne Kommunikation ist bei der Umsetzung daher unverzichtbar. Die Mitarbeiter sollten alle notwendigen Informationen um das Projekt, das Engagement und dessen Motivation für die Ziele verstehen und mittragen können. Aktuelle Entwicklungen, Erfolge, Schwierigkeiten oder Verzögerungen und deren Ursachen werden offen kommuniziert. Ein aktiver Dialog unter den Mitarbeitern und eine aktive Teilnahme soll gestärkt und unterstützt werden.

- Externe Kommunikation  
Eine Nutzenpotenzierung sollte mittels Informierung der Öffentlichkeit gesichert werden. Gleichzeitig wird durch den Einsatz von verschiedenen Instrumenten der Kommunikation nach außen die Ernsthaftigkeit des Projektes unterstrichen. Die externe Kommunikation sollte daher von Glaubwürdigkeit und Transparenz geprägt sein und langfristig angelegt werden.
- Auswertung  
Die Fortschritte werden laufend dokumentiert und nach Abschluss des Projektes ein Abschlussbericht daraus verfasst. Zusätzlich wird mit der Auswertung der verschiedenen Controllinginstrumente ein Zielvergleich durchgeführt und ein Ergebnis festgestellt.

Das Prozessmanagement entspricht in der Vorgehensweise den allgemeinen Managementprozessen. Hiermit soll eine Sicherstellung der korrekten Vorgaben eines operativen Prozesse gewährleistet werden.

In dem nachfolgenden Abschnitt der Diplomarbeit wird ein Kriterienkatalog entwickelt, der seinerseits die Rahmenbedingungen für einen Wertentwicklungsprozess gewährleisten soll.

### **3.3 Entwicklung eines Kriterienkatalogs**

In den nachfolgenden Kapiteln werden die Anforderungen an die allgemeinen Rahmenbedingungen sowie die spezifischen Prozesskriterien eines Wertentwicklungsverfahrens aus den verschiedenen multidisziplinären Wissenschaftsgebieten abgeleitet. Dabei wird der Fokus insbesondere auf die Fragestellung des prozessualen Gerechtigkeitsempfindens der beteiligten Menschen, die daraus resultierende Prozessbeteiligung sowie die Akzeptanz und Umsetzung der sich daraus ergebenden ethischen Verhaltensnormen gelegt. Ergebnis soll ein Kriterienkatalog als Grundlage und Hilfestellung zur Ableitung eines optimierten Modells sein.

### 3.3.1 Ausgangslage

Untersuchungen aus juristischem, politischem und betriebswirtschaftlichem Kontext zeigen, dass Findungsprozesse für das Gerechtigkeitsempfinden<sup>58</sup> der Teilnehmer an einem Verfahren und seine Folgen genauso wichtig oder sogar noch wichtiger sein können als die gefundenen Ergebnisse.<sup>59</sup>

Ein hohes Maß an Stimmigkeit zwischen den Werten, den daraus resultierenden Normen und den tatsächlichen Handlungen der Mitarbeiter sind ausschlaggebend. Die Formulierung authentischer Wertesets und die daraus resultierenden ethischen Verhaltensnormen ermöglichen es den Mitarbeitern, sich aus einem gemeinsamen Selbstverständnis heraus zu verhalten. Die Akzeptanz der gefundenen Werte hängen im ausschlaggebenden Maße von dem Entstehungsprozess und der dadurch empfundenen Gerechtigkeit ab. Ob Misserfolg oder Erfolg ist demzufolge primär eine Frage des Wertentwicklungsprozesses und dessen Kriterien.

Hat man das Ziel, ethische Verhaltensprinzipien, die aus zuvor entwickelten Unternehmenswerten abgeleitet werden, in einem Unternehmen umzusetzen, muss man sich sowohl über die förderlichen als auch hinderlichen Verhaltensmechanismen des Menschen im Klaren sein. Der Mensch als Forschungsobjekt mit seinen vielschichtigen Handlungsmöglichkeiten und die Kombination mit einem wirtschaftlichen Kontext fordert zu einer interdisziplinären Arbeit der verschiedenartigen Humanwissenschaften<sup>60</sup> auf:

„Auf dem gegenwärtigen Stand der (...) Theorie-Entwicklung ist die Verzahnung der Teilaspekte der Persönlichkeit (...) eines Menschen noch nicht recht klar. Die biologischen, die psychologischen und die soziologischen Aspekte dieser Entwicklung sind Gegenstand verschiedener, getrennt arbeitender Fächer. (...) Die eigentliche Forschungsaufgabe ist dagegen die Erfassung und Erklärung der Verzahnung und Verwobenheit dieser Aspekte im Prozeß.“<sup>61</sup>

<sup>58</sup> Aufgrund des erheblichen Umfangs befasst sich die Diplomarbeit nicht näher mit der vollkommenen, unvollkommenen sowie der reinen Verfahrensgerechtigkeit.

<sup>59</sup> Vgl. Schmitt, Manfred: Abriß der Gerechtigkeitspsychologie, 1993, URL: <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/> (Stand 14.07.2009)

<sup>60</sup> Aufgrund des erheblichen Umfangs befasst sich die Diplomarbeit nicht näher mit Wissenschaftsgebieten der Psychologie, der Erziehungswissenschaften, der Soziologie, der Sozialarbeit, der Anthropologie, der Philosophie, der Humanethologie, der Sozialbiologie, der Politikwissenschaften, der Wirtschaftswissenschaften sowie allen den aufgezählten Wissenschaftsbereichen zugeordneten Teil- und Unterwissenschaften. In den folgenden Kapiteln werden lediglich die für die Arbeit wichtigsten Rahmenbedingungen angeschnitten.

<sup>61</sup> Vgl. Norbert, Elias; Schröter, Michael (Hrsg.): Die Gesellschaft der Individuen, Frankfurt 2007, S. 249

### 3.3.2 Philosophische Rahmenbedingungen

Ein generelles Problem bei der Festlegung von Verfahrensstandards besteht in deren Rechtfertigung. Eine grundlegende Voraussetzung ist, dass der Wertentwicklungsprozess selbst ethischen Verhaltensstandards gerecht werden muss. Entscheidend ist die Frage, ob die Prozessbedingungen für einen fairen Umgang und damit die Voraussetzungen für einen als gerecht empfundenen Wertentwicklungsprozess mittels Verhaltensregeln gewährleistet sind.

Eine logische Möglichkeit mit dieser Fragestellung umzugehen ist es, auf die philosophischen Grundprinzipien zurückzugreifen und daraus allgemeine Verhaltensregeln für ethische Prozesse abzuleiten. Mithilfe dieser Prinzipien lassen sich verschiedene zentrale und zeitlose Regeln gewinnen.<sup>62</sup> Eine These nach Dieter Frey besagt: „Eine globalisierte Ökonomie und der Markt fordern das ein, was die Philosophie längst proklamiert hat.“<sup>63</sup>

Bekannte allgemeine philosophische Grundprinzipien wie das Prinzip des Perspektivwechsels und der Eigenverantwortung, das Verantwortungsprinzip, die Prinzipien der kritisch-konstruktiven Diskussion, das Prinzip der Toleranz und der Heterogenität werden in Anhang 7 näher beschrieben.

Der Vorteil des Rückgriffs auf die Grundprinzipien als Grundlage zur Ausarbeitung von Verhaltensregeln für einen Wertentwicklungsprozess liegt darin, dass diese Maximen im mitteleuropäischen Kulturkreis anerkannt und damit unter den Mitarbeitern meist gut kommunizierbar sind.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Vgl. Frey, Dieter; Kerschreiter, Rudolf; Winkler, Martin; Gaska, Anna: Wertemanagement und Motivation in: Bohlander, Hanswalter; Büscher, Martin (Hrsg.), Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik – Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten, Band 13, Mering 2004, S. 50 f.

<sup>63</sup> Vgl. Frey, Dieter; Schulz-Hardt, Stefan: Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement; in: Frey, Dieter und Schulz-Hardt, Stefan (Hrsg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement – Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen 2002, S. 15 ff.

<sup>64</sup> Vgl. Frey, Dieter; Kerschreiter, Rudolf; Winkler, Martin; Gaska, Anna: Wertemanagement und Motivation, in: Bohlander, Hanswalter; Büscher, Martin (Hrsg.), Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik – Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten, Band 13, Mering 2004, S. 50 f.

### 3.3.3 Psychologische Vorbereitungen

Die psychologische Forschung zeigt, dass die Umsetzung bestimmter Werte und Einstellungen in konkretes Verhalten eher gelingt, wenn ein Milieu von sozialer Wärme, Konsistenz und Klarheit sowie Gebots- statt Verbotsorientierung vorliegen.<sup>65</sup>

Zur Mitarbeiter- und Führungskräftegewinnung für das Projekt der Implementierung eines Wertentwicklungsprozesses sollten optimalerweise bereits im Vorfeld bei der Vorstellung und Präsentation ethische Ansprüche und moralische Verfahrensweisen angewandt werden. So soll ein hohes Interesse und damit optimale Voraussetzungen für das Projekt sowie dessen Ausgangsbedingungen für den Prozess im Unternehmen geschaffen werden.

Grundlegende Elemente aus der psychologischen Gerechtigkeitsforschung sowie Teile des Total Quality Managements (TQM)<sup>66</sup> fordern

- Sinnvermittlung
- Transparenz durch Information und Kommunikation
- Berücksichtigung von Passung und Eignung
- Vertrauensvermittlung
- Fairness
- Professionalität
- Autonomie
- Zielvereinbarung und Prioritätenfestlegung sowie
- Einbindung und Unterstützung.

Diese Prämisse ist für einen erfolgreichen Wertentwicklungsprozess in einem Unternehmen von zentraler Bedeutung.<sup>67</sup> Auf das Themengebiet der psychologischen Gerechtigkeitsforschung und dessen verschiedene verwandte Elemente wird in Anhang 8 ergänzend eingegangen.

---

<sup>65</sup> Aufgrund des erheblichen Umfangs befasst sich die Diplomarbeit nicht näher mit der Allgemein-, Sozial-, Persönlichkeits-, Motivations-, Lern- und Denkpsychologie sowie deren Mechanismen, Instrumenten und Vorgehensweisen.

<sup>66</sup> Aufgrund des erheblichen Umfangs befasst sich die Diplomarbeit nicht näher mit dem umfassenden Qualitätsmanagement, dem klassischen Qualitätsmanagement, der Qualitätssicherung sowie dem Total Quality Management Ansatz (TQM).

<sup>67</sup> Vgl. zu den folgenden Ausführungen: Frey, Dieter; Kerschreiter, Rudolf; Mojzisch, Andreas: Führung im Center of Excellence, in: Friederichs, Peter; Althaus, Ulrich (Hrsg.), Personalentwicklung in der Globalisierung: Strategien der Insider, Luchterhand 2001, S. 114 ff.

### 3.3.4 Pädagogische Forderungen

Eine der elementarsten pädagogischen Forderungen bezüglich der Durchführung von Arbeitsgruppen zur Entwicklung und Verifizierung von Ergebnissen ist die, dass die Ergebnisse „der betroffenen Lerngruppe bzw. ihren einzelnen Mitgliedern selbst und unmittelbar zugute kommen“<sup>68</sup>. Diese Forderung bedeutet, dass die Arbeitsgruppe und deren Ergebnisse niemals nur ausschließlich zur Profilierung des Trägers eingesetzt werden darf. Damit ist ein Entwicklungsprozess fragwürdig, der ausschließlich zur Legitimierung bereits vorgefertigter oder vorgegebener Konzepte durchgeführt wird.

Erreichte Resultate müssen den Teilnehmern nicht ausschließlich unmittelbar dienen, sondern können auch als Teil pädagogischer Forschung auf dem „Umweg“ über ihre Anwendung in die Praxis zurückwirken.<sup>69</sup> Diese Erkenntnis ist sowohl auf den Prozess als auch auf die Ziele des Prozesses bezogen.

Weitere pädagogische Forderungen an einen Prozess mit der Zielvorgabe der maximalen Akzeptanz der Mitarbeiter in einem Unternehmen sind:<sup>70</sup>

- Selbstverantwortlichkeit der Teilnehmer hervorheben
- Zeit zum Besinnen einräumen
- Bewusstwerden eigener Beobachtungen und Empfindungen ermöglichen
- Ausdrucksmöglichkeiten der Teilnehmer auf einem breiten Feld fördern
- Transfer möglicher Lerngewinne auf andere Situationen bedenken
- Transfer möglicher Lerngewinne gewährleisten
- Konsequenzen einer Umsetzung mit gesamter Gruppe diskutieren
- nur im Konsens beschlossene Maßnahmen umsetzen
- Wohlergehen und Rechte jedes Einzelnen wahren
- Vollständigkeit und Fairness gewährleisten.

Zusammenfassend können fünf Prinzipien der pädagogischen Verfahrensweise bei einem auf Mitarbeit und Akzeptanz ausgerichteten Prozess genannt werden:

<sup>68</sup> Vgl. Gerl, Herbert; Pehl, Klaus: Evaluation in der Erwachsenenbildung, Bad Heilbrunn, 1983, S. 20 f.

<sup>69</sup> Vgl. ebd. S. 22 f.

<sup>70</sup> Vgl. zu den folgenden Absätzen: Beywl, Wolfgang; Geiter, Christiane: Evaluation – Controlling – Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung, Kommentierte Auswahlbibliographie. 2. Auflage, Bielefeld 1996, S. 82 ff.

1. systematische Untersuchung
2. Kompetenz
3. Integrität/Aufrichtigkeit
4. Achtung gegenüber den Menschen
5. Verantwortung für das allgemeine Wohl.

### 3.3.5 Abgeleiteter Kriterienkatalog

Die Erkenntnisse aus der Psychologie, Philosophie und Pädagogik liefern wichtige Hinweise für die Anforderungen an einen Wertentwicklungsprozess. Des Weiteren konnten aus den vorgestellten Modellen aus der Literatur ergänzende Hinweise abgeleitet werden.

Im Verlauf des Wertentwicklungsprozesses werden verschiedene Stufen eingerichtet, demgemäß werden die Kriterien entsprechend gebündelt. Die folgende Abbildung zeigt einen Überblick über die aus diesen Erkenntnissen abgeleiteten Kriterien:

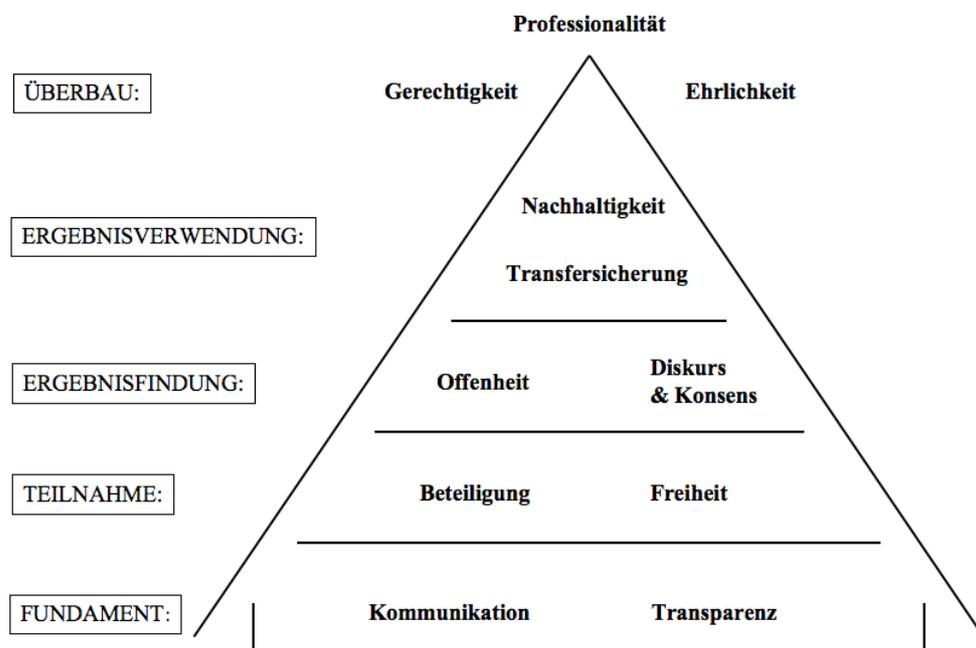


Abbildung 2: Kriterienkatalog; eigene Darstellung

Unter den genannten Oberbegriffen wird verstanden:

- **Professionalität:** Um die Glaubwürdigkeit des Wertentwicklungsprozesses zu gewährleisten, sollte das ganze Projekt systematisch und strukturiert organisiert werden. Ziel- und lösungsorientiertes Handeln, Logik, Konsistenz, Sachverständnis und die Unterstützung der Unternehmensführung sind weitere elementare Bedingungen für den Prozess.
- **Gerechtigkeit:** Während des ganzen Prozesses sollte eine Atmosphäre der Gleichheit, Gleichberechtigung, Chancengleichheit sowie Achtung und Respekt füreinander vorherrschen. Damit kann das Fairnessempfinden der Beteiligten unterstützt werden.
- **Ehrlichkeit:** Der Umgang miteinander sollte durch Aufrichtigkeit, Wahrhaftigkeit, Vertrauens und Integrität gekennzeichnet sein. Zusätzlich ist die Verlässlichkeit bei der Unternehmensführung bezüglich der allgemeinen Glaubwürdigkeit extrem wichtig.
- **Kommunikation:** Ein fundamentales Element in dem Prozess ist der Umgang mit Informationen und dessen Kommunikation im Vorfeld und während des Prozesses. Wichtig ist die Vermittlung des Sinns und der Ziele durch umfassenden Informationsfluss, freie und zeitnahe Verfügbarkeit und Zugänglichkeit der Information. (Zwischen-)Ergebnisse sollten ebenfalls öffentlich und aktiv kommuniziert werden.
- **Transparenz:** Neben dem Umgang mit Information und dessen Kommunizierung spielt Transparenz, Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit der Informationen, der Ergebnisse sowie deren Auswirkungen eine bedeutende Rolle.
- **Beteiligung:** Während des Prozesses sowie für das Werteparlament sind für Teilnehmer generelle Teilnahmemöglichkeit, Vorschlags-, Stimm-, Mitsprache- und Debattierrecht sowie Einflussmöglichkeiten entscheidende Bedingungen.
- **Freiheit:** Ausschlaggebend für das Gelingen des Projektes sind die Prinzipien der Freiwilligkeit, des freien Prozesses, der Sanktionsfreiheit sowie der generellen Zwanglosigkeit.
- **Offenheit:** Ebenfalls weitreichend sind die Eigenschaften der allgemeinen Toleranz, Akzeptanz der Meinungen, eine Fehler- und Lernkultur, die Korrigierbarkeit, die Kritik-, Diskussions-, Einigungsfähigkeit, freies Kontrollrecht und freie

Meinungsäußerung. Gleichzeitig sollten die Privatsphäre und der Datenschutz der Mitglieder gewahrt bleiben.

- **Dialog und Konsens:** Um ein zweckmäßiges Prozessergebnis sicherstellen zu können und die Basis für ein Werteparlament zu ermöglichen, ist ein Wertedialog und Wertediskurs notwendig. Die Ergebnisse aus den Diskursen sowie aus den Plenarsitzungen sollten dem rationalen Konsensprinzip entsprechen. Zusätzlich sollte den Ergebnisfindungsprozess dieser Kriterienkatalog zugrunde liegen.
- **Transfersicherung:** Um die Prozessergebnisse kurzfristig umzusetzen und um die Priorität des Prozesses nachhaltig zu unterstützen, sollte eine Ableitung von Verhaltensnormen und die Verankerung im Unternehmen sichergestellt werden. Generelle Voraussetzungen dafür ist die realistische Umsetzbarkeit und die Logik der Ergebnisse.
- **Nachhaltigkeit:** Für die langfristige Umsetzung und die damit zusätzliche Legitimierung des Prozesses sollte die Verbindlichkeit für die Zukunft unterstrichen werden. Die Nachhaltigkeit sollte durch eine an das Projekt angebundene Feedbackschleife und ein Werteparlament sichergestellt werden.

Nachfolgend werden im nächsten Abschnitt anhand des entwickelten Kriterienkatalogs die behandelten Literaturmodelle aus Kapitel 3.2 bewertet.

### 3.4 Auswertung der Literaturmodelle

Die nachfolgende Tabelle zeigt die Auswertung der vorgestellten Literaturmodelle anhand des von den spezifischen Prozesskriterien der verschiedenen Wissenschaftsgebiete abgeleiteten Kriterienkatalogs.

Legende der Auswertung:

+++	= hervorragend	-	= bedauerlich
++	= gut	--	= minderwertig
+	= ausreichend	---	= miserabel
o	= keine Bewertung möglich		

	Stakeholderansatz	Konklavenmethode	Mitarbeiterbefragung	Repräsentantenkonzept
<b>Überbau</b>				
Professionalität	0	+	+	++
Gerechtigkeit	++	-	+	0
Ehrlichkeit	++	0	++	+
<b>Fundament</b>				
Kommunikation	0	--	++	++
Transparenz	+	0	+	++
<b>Teilnahme</b>				
Beteiligung	+++	--	+++	-
Freiheit	0	-	0	0
<b>Ergebnisfindung</b>				
Offenheit	0	---	++	0
Dialog & Konsens	++	---	-	-
<b>Ergebnisverwendung</b>				
Transfersicherung	0	0	0	0
Nachhaltigkeit	0	0	0	0

Tabelle 1: Auswertung der Literaturmodelle

Das Konzept der Vollerhebung des Stakeholderansatzes ist mit Blick auf die Gerechtigkeits- und Ehrlichkeitskriterien sowie die Dialogansätze sinnvoll und absolut wünschenswert. Besonders die Umsetzung des Gedankens der umfassenden Beteiligung ist erstrebenswert. Allerdings ist die Möglichkeit der vollständigen Umsetzung des theoretischen Konzeptes in die Praxis stark fragwürdig. Aufgrund der Forderungen des entwickelten Kriterienkatalogs nach eine allgemeinen und möglichst allumfassenden Beteiligung sollte der Teilnahme- sowie dessen Umsetzungsgedanke aus dem Stakeholderansatz übernommen und pragmatisch an die jeweilige Situation des Unternehmens angepasst werden.

Zwar überzeugt das Konklavenmodell durch seine einfache Vorgehensweise und pragmatische Umsetzbarkeit, trotzdem sollte davon Abstand genommen werden. Aufgrund der mangelhaften Beteiligung und der Nichterfüllung der fundamentalen Forderung der umfassenden Kommunikation ist das Konklavenmodell für die Entwicklung eines Wertentwicklungsmodells denkbar ungeeignet. Der Ergebnisfindung mittels eines offenen

Prozesses und eines aktiven Dialogs, welches weitere Hauptforderungen des Kriterienkatalogs darstellen, wird in dem Modell zusätzlich nicht ausreichend Rechnung getragen. Diese Vorgehensweise der Unternehmensleitung unterstreicht die klaren Machtverhältnisse im Unternehmen und führt durch die mangelnde Beteiligung der Mitarbeiter maximal zu einer Akzeptanz nach dem Motto: „Gelesen, gelacht, gelocht“.<sup>71</sup>

Hauptaugenmerk des Ansatzes der Mitarbeiterbefragung ist die Teilnahme und Beteiligung der Mitarbeiter, was der Kriterienkatalog ebenfalls als ein Hauptkriterium aufzeigt. Der Mitarbeiterbefragungsansatz ermöglicht dank seines Leitgedankens und der damit verbundenen Vorgehensweise eine vielversprechende Grundlage für ein Wertentwicklungsmodell. Im Zuge der Fokussierung auf die Einbindung der Mitarbeiter, werden weitere zentrale Forderungen des Kriterienkatalogs wie Ehrlichkeit im Umgang mit den involvierten Personengruppen, die offene und ehrliche Kommunikation sowie die generelle Offenheit in dem Prozess gestärkt. Darüber hinaus bietet der Beteiligungsansatz eine Vielzahl an konstruktiven Ansatzpunkten zur Erfüllung weiterer Kriterien des Katalogs. Verbesserungsmöglichkeiten bestehen bei Teilbereichen der Ergebnisfindung durch Konsens, der Forderung eines notwendigen Wertedialogs im Vorfeld sowie im Bereich der Ergebnisverwendung.

Das Repräsentantenkonzept besitzt eine projektorientierte Struktur und ist auf die pragmatische Umsetzung ausgerichtet. Die zielgerichtete Orientierung ermöglicht eine Professionalität, welche von dem entwickelten Kriterienkatalog für den Prozess als Teil des Überbaus empfohlen wird. Mittels der phasenorientierten Umsetzung können die Fundamentalkriterien Kommunikation und Transparenz des Katalogs gewährleistet werden. Die Beschränkung des Prozesses auf ein Projektteam ist mit Blick auf das allumfassende Teilnahmekriterium kontraproduktiv. Trotz Einbindung der Belegschaftsvertreter wird bei dem repräsentativen Konzept den notwendigen Kriterien der Ergebnisfindung und Verwendung nicht ausreichend Rechnung getragen. Insgesamt bietet das Konzept allerdings mehrere konstruktive Ansätze für eine pragmatische Umsetzung eines Wertentwicklungsmodells.

---

<sup>71</sup> Vgl. Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik – Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, S. 231 f.

In den nächsten Abschnitten werden anhand des vorgestellten Kriterienkatalogs, den konstruktiven Elementen der ausgewerteten Literaturmodelle, die Rahmenbedingungen sowie die Vorgehensweisen für ein optimiertes, praxistaugliches Wertentwicklungsmodell und dessen Entwicklungsprozess beleuchtet.

## **3.5 Modellentwicklung**

### **3.5.1 Vorbemerkung**

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass eine Definition einer allgemeingültigen Vorgehensweise für ein allgemeingültiges Wertentwicklungsmodell nicht praktikabel oder gar unmöglich erscheint. Vielmehr wäre ein individuelles und den jeweiligen Gegebenheiten des Unternehmens angepasstes Vorgehen sinnvoll. Ferner gibt es in jeder Organisation strukturelle Vor- und Nachteile, die man sich bei Kenntnisnahme und Berücksichtigung individuell zunutze machen könnte.

Allgemeingültig lässt sich für das Wertentwicklungsmodell festhalten, dass  
das Projekt im Vorfeld geplant und durchdacht  
die aktuellen Mitarbeiterwerte erhoben  
eine Ist-Analyse der Unternehmenswerte durchgeführt  
ein Wertedialog geführt und  
ein Ergebnis durch Konsens erzielt werden sollte.

Zusätzlich sollte nach der erfolgreichen Implementierung und Umsetzung eine Kontrolle durchgeführt werden. Optimalerweise sollte eine Ist-Analyse der Situation vor dem Projekt, mit einer Analyse der aktuellen Situation nach der Realisierung mittels eines Wirklichkeitstests von einer Controllingstelle ermittelt werden. Zusätzlich sollten mit einem kontinuierlichen Feedbackverfahren gewonnene Erkenntnisse durch eine verbesserte Vorgehensweise in dem Prozess umgesetzt werden. Ziel ist es nicht, auf den perfekten Zustand bzw. Ablauf, sondern auf die ständige Verbesserung hinzuwirken.

### 3.5.2 Grundvoraussetzungen

Überbau und damit Grundvoraussetzung für den Wertentwicklungsprozess sind Gerechtigkeit, Professionalität und Ehrlichkeit. Zusätzlich sind Integrität und Loyalität der Unternehmensführung für einen solchen Werteprozess, der damit seine Legitimität erhält, zwingende Voraussetzungen.

Der Impuls für die Initiierung und Implementierung eines Wertemanagement kommt idealerweise von der Unternehmensführung – alternativ von den Eigentümern der Unternehmung. Demzufolge liegen erste grundlegende Entscheidungen und Planungsschritte hin zu einem Wertentwicklungsprozess selbstverständlich im Aufgabenbereich der Unternehmensführung.

Elementar entscheidend ist im Vorfeld des Prozesses, während der kompletten Umsetzung sowie nach dem Prozess die Vorbildfunktion des Top-Managements und sämtlicher Führungskräfte im Unternehmen. Die Führungskräfte fungieren als Promotoren in dem Sinne, dass sie die Idee selbst leben, ihre Mitarbeiter ermutigen und die Verhaltensregeln auch einfordern.

Weitere Bedingungen neben der uneingeschränkten Unterstützung und einen ehrlichen und aktiven Eigenengagement ist die Bereitschaft zu Veränderungen sowie die nachhaltige Umsetzung und das aktive Vorleben der im Laufe des Prozesses ermittelten Werte und Normen. Optimalerweise sollte mit einem gewollten Wertentwicklungsprozess der Unternehmensleitung auch der aktive Wille und die Bereitschaft zu Veränderungen im Unternehmen einhergehen.

Im Namen der Unternehmensführung sollte eine interdisziplinäre Projektgruppe ins Leben gerufen werden. Aufgabe des Projektteams sollte im Vorfeld des Wertentwicklungsprozesses beispielsweise die Ausarbeitung eines individuell auf das Unternehmen abgestimmten Grundlagenpapiers sowie Verfahrensvorschläge sein.

Ein Grundlagenpapier, verabschiedet und aktiv unterstützt durch die Unternehmensführung, könnte beispielsweise das Bekenntnis zu einem basisdemokratischen Wertentwicklungsprozess, der sich durch einen fairen sowie konstruktiven Umgang, eine Streit-, Problemlösungs-, Fehlerlern- und Konfliktkultur auszeichnet, sein. Hiermit sollte

die Legitimation sowie die Ehrlichkeit der Absichten gestärkt und die Authentizität des Prozesses erhalten werden.

Zusätzlich könnte das Projektteam einen Leitfaden zur Präsentation des Wertentwicklungsprozesses vor der Belegschaft erstellen. Zielsetzung des Leitfadens sollte die Information der Mitarbeiter über das Projekt sein. So könnte ein hohes Interesse und damit optimale Voraussetzungen für das Projekt sowie für dessen Ausgangsbedingungen im Unternehmen geschaffen werden.

Um die benötigte hohe Beteiligung an dem Prozess zu erreichen, sollte der Prozess die Merkmale des Kriterienkatalogs erfüllen, damit von den Mitarbeitern legitimiert und akzeptiert werden kann. Verfahrensgerechtigkeits- und prozedurale Gerechtigkeitskriterien der Mitarbeiter haben eine übergeordnete Rolle in dem Wertentwicklungsprozess, weshalb der Kriterienkatalog und seine Elemente in seiner Gesamtheit professionell umgesetzt werden sollte.

### **3.5.3 Begleitende Kommunikation**

Das Fundament, welches das Modell und den ganzen Wertentwicklungsprozess trägt, basiert auf der Transparenz des Prozesses und der Kommunikation von Information.

Prinzipiell sollte bei der Sicherung der Transparenz des Prozesses beachtet werden, dass sämtliche relevanten Informationen vollständig, verständlich, aussagekräftig, zeitnah erfolgen und für jeden zugänglich sind.

Mittels Präsentation des Wertprojektes anhand des Leitfadens vor der Belegschaft sollte mit den Inhalten geworben und somit der Prozess der aktiven Kommunikation und Information gestartet werden. Ausschlaggebend ist die kontinuierliche und nachhaltige Kommunikation der Ergebnisse und Zwischenstände des Prozesses.

Individuell nach der Beschaffenheit der jeweiligen unternehmenstypischen Gegebenheiten sollte auf verschiedene Wege und auf eine Kombination der unterschiedlichen Arten der Kommunikation zurückgegriffen werden. Von der Informierung in persönlichen Gesprächen, Jour fixé, Gruppen-, Team- oder Abteilungsmeetings, Vollversammlungen,

Roadshow der Unternehmensleitung, Chat mit der Unternehmensführung oder über Bekanntgaben durch Tagespost, Newsletter, Mailings, Anhänge bei Lohn- und Gehaltsabrechnungen, Aushänge in öffentlichen Bereichen bis zur Veröffentlichung in Intranet oder Internet, lässt sich je nach Unternehmen die Transparenz des Prozesses durch unzählige Maßnahmen und auf verschiedensten Wegen gewährleisten.

Die Vielfalt der Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten kann bei korrekter und zeitnaher Verwendung die Transparenz des Projektes vollkommen gewährleisten. Infolgedessen können die Grundvoraussetzungen mit dem Umgang von Informationen bezüglich der Kommunikation und generellen Transparenz des Modells gewährleistet werden.

#### **3.5.4 Einbindung der Mitarbeiter**

Das generelle Problem der Legitimation und Akzeptanz von Verhaltensregeln wäre durch eine maximale Teilnahme der Mitarbeiter an dem Wertentwicklungsprozess und dessen Ergebnissen elegant gelöst. Mittels Zwanglosigkeit sowie Sanktionsfreiheit und passender Befragungstechniken könnte die Freiheit der Mitarbeiter und deren Engagement gewährleistet werden.

Eine möglichst maximale Beteiligung der Mitarbeiter ist notwendig, sodass die abgeleiteten Normen aus den gefundenen Werten im Optimalfall von allen Beteiligten erarbeitet und mit einem rationalen Konsens verabschiedet werden. Um eine möglichst hohe Beteiligung an dem Wertentwicklungsprozess zu gewährleisten, sollten die Verfahrensstandards und die Bedingungen, unter denen der Prozess stattfindet, logischerweise bereits ethischen, Ansprüchen und moralischen Verfahrensfragen voll genügen. Mithilfe eines generellen Teilnahme-, Mitsprache-, Debattier-, Vorschlags- und Stimmrechts für jeden Mitarbeiter soll ein hoher Beteiligungsgrad gesichert und somit die Akzeptanz für die ethischen Verhaltensnormen und deren Umsetzung im Tagesalltag gewährleistet werden.

Grundsätzlich gibt es mehrere Methoden, um systematisch an Informationen über Einstellungen, Grundprägungen, Meinungen und Wissen der Mitarbeiter des jeweiligen

Unternehmens zu gelangen. Praktikablerweise bieten sich für den Prozess der Werteentwicklung die Befragung<sup>72</sup> als klassisches Instrument der empirischen Forschung bei der Erhebung an. Ausschlaggebend für die Auswahl der Befragungsform bzw. eventuelle Kombinationen der verschiedenen Befragungsarten ist die tatsächliche Größe der Organisation, die praktische Durchführbarkeit und die jeweiligen individuellen Unternehmensbedingungen.

Aufgrund des erheblichen Umfangs der Erläuterungen der einzelnen Erhebungsinstrumente in Bezug auf ein Wertentwicklungsverfahren wird auf die Onlinebefragung, die schriftliche Befragung und auf das persönliche Interview sowie deren Vor- und Nachteile im Anhang 9 ergänzend eingegangen.

Aus theoretischem Blickwinkel sind persönliche Befragungen zur Erhebung der Grundwerte sämtlicher Mitarbeiter und deren Meinungen über den Ist-Zustand der aktuellen Unternehmenswerte am empfehlenswertesten. Um dem quantitativen Bedarf von qualitativen Informationen gerecht zu werden, welcher für einen Wertentwicklungsprozess notwendig ist, wären intensive persönliche Interviews mit allen Mitarbeitern des Unternehmens am geeignetsten.

Mithilfe des Leitfadens zur Präsentation des Wertentwicklungsprozesses, welchen das Vorprojekt erarbeitet, ist eine ideale Arbeitsgrundlage für die Interviewer gegeben. Mittels professioneller Unterstützung durch pädagogische, soziologische und psychologische Schulungen seitens externer Berater könnte der Interviewer optimale Ergebnisse bezüglich der Erhebung erzielen. Mit einem professionellen Team und den entsprechend erarbeiteten Informationen sollten zusätzlich Missverständnisse und Beeinflussungen vermieden werden. Somit sollte die hohe Qualität und Quantität der erhobenen Grundinformationen sowie das Verständnis für die Bedeutung des Prozesses für die Mitarbeiter selbst und dessen Auswirkungen auf das Unternehmen bestmöglichst gewährleistet werden.

Eine zentrale Aufgabe der Erhebung ist, neben der Ermittlung der privaten Werte der Mitarbeiter, die aktuelle gefühlte Ist-Situationsanalyse der Unternehmenswerte zu

---

<sup>72</sup> In der vorliegenden Diplomarbeit wird aus pragmatischen und logischen Gründen lediglich auf die Befragungsformen der Sozialwissenschaften näher eingegangen.

erstellen. Die individuellen Grundwerte der Mitarbeiter und die aktuelle Ist-Analyse der Unternehmenswerte ist höchste Priorität zuzumessen. Das somit zur Verfügung stehende Sammelsurium an Grundinformationen der tatsächlich gelebten Werte in einem Unternehmen und die Grundwerte eines jeden Mitarbeitern werden in den nächsten Phasen des Wertentwicklungsprozesses die Grundlage für alle weiteren Aktivitäten bilden.

Abhängig von der Größe des Unternehmens muss bei einer professionellen Informations-/Werteerhebung mit einer entsprechend hohen Investition von Ressourcen in den Prozess gerechnet werden.

„Gleichwohl: Der Aufwand lohnt sich: Je mehr Mitarbeiter sich einbezogen fühlen, desto mehr identifizieren (die Mitarbeiter) sich mit dem entwickelten“ Ergebnis. „Es geht bei einer Wertentwicklung im Unternehmen zunächst vor allem um den Prozess der Erstellung und die Einbeziehung der Mitarbeitenden.“<sup>73</sup>

Beschränkungen der Erhebung sollten ausschließlich individueller Art und jeweils abhängig von der Beschaffenheit der Organisation sein. Das Volumen der Umfragerhebung sollte im Optimalfall umfassend, aber mindestens so zahlreich wie möglich realisiert werden.

### **3.5.5 Gemeinsame Ergebnisfindung**

In der Ergebnisfindung spielen die Wertediskurse und der daraus resultierende Konsens neben der Offenheit eine übergeordnete Rolle für das Wertentwicklungsmodell.

Als Beispiel für bereits existierende und anerkannte Tugenden, Werte, Normen, Maximen, Verhaltensregeln sowie deren Quellen, Kategorisierungen und Hintergründe werden diese in Anhang 10 in einem Exkurs aufgeführt.

---

<sup>73</sup> Vgl. Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik – Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, S. 228 f.

### 3.5.5.1 Toleranz

Speziell bei den Diskursen sollte eine ausgesprochen offene Toleranzkultur an den Tag gelegt werden. Ausschlaggebend für diese Offenheit sollte eine Akzeptanz aller Meinungen, eine gelebte Streit-, Fehlerlern- und Konfliktkultur, eine generelle Kritikfähig- und Korrigierbarkeit und eine allgemein konstruktive Atmosphäre bei dem Wertedialog vorherrschen.

Selbstverständlich muss der Diskurs dieselben Kriterien wie der Wertentwicklungsprozess erfüllen, um die Voraussetzungen für eine auf intrinsischer Motivation beruhende, freiwillige, zwanglose aber dennoch aktive Teilnahme sicherzustellen. Zur Sicherstellung der geforderten Kriterien für den Diskurs könnte das Vorprojekt Vorschläge für ethische Verhaltens- und Verfahrensregeln für einen solchen basis-demokratischen Prozess in der ersten Plenumsitzung vorschlagen. Die Basisvorschläge für die Rahmenbedingungen und Verfahrensfragen sind ihrerseits wiederum Bestandteil eines Diskurses über den generellen und ethischen Ablauf der Diskurse.

Die Ergebnisse über die normativen Bedingungen des ganzen Wertentwicklungsprozesses sollten von allen Betroffenen im Plenum anerkannt sein, um den gesellschaftlichen Frieden zu sichern. Nur über eine möglichst breite Befriedigung der Interessen und Bedürfnisse aller Beteiligten wird eine Akzeptanz erreicht. Generell gilt das Prinzip der diskursethischen Reziprozität sowohl für den Dialog, den Konsens, den Prozess als auch für sämtliche normativen Rahmenbedingungen und Kriterien.<sup>74</sup>

Offenheit, die damit verbundene Kritikfähigkeit und freie Kontrollrechte, sollten idealerweise die Mitarbeiter aktiv ermutigen, Missstände selbstständig und unverzüglich anzuzeigen. Die Verhaltensgrundsätze sollten selbst formale und informale Kontrollmaßnahmen beinhalten, um bei Verstößen eine Benachrichtigung einzufordern bzw. die Mitarbeiter aufzufordern, diese zu melden. Selbstverständlich müssen Verstöße unabhängigen der Position des Verursachers entsprechend sanktioniert und je nach Art und Umfang veröffentlicht werden.

---

<sup>74</sup> Vgl. Brink, Alexander: Ethisches Management – eine Einführung, in: Brink, Alexander; Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Ethisches Management – Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodexes, Bern 2005, S. 56 ff.

### 3.5.5.2 Wertediskurs

Ein Wertediskurs sollte niemals zur Profilierung des Leiters bzw. Trägers eingesetzt werden. Entscheidungshilfen können von allen Beteiligten im Plenum zur Diskussion vorgeschlagen werden – aber keinesfalls dürfen Entscheidungen vorgegeben werden. Es wäre auch ein Diskurs fragwürdig, der nur zur Legitimierung oder Ausarbeitung eines bereits existierenden Vorergebnisses durchgeführt wird.<sup>75</sup> Fundamental sind die gefühlten Entscheidungsspielräume aller Beteiligten und die damit verbunden Offenheit und Freiheit. Im Anhang 11 der Arbeit wird in einem Exkurs zusätzlich auf das Themengebiet des allgemeinen Diskurses, die philosophische Diskurstheorie sowie die Diskursethik eingegangen.

Ein aktiver und intensiver Wertediskurs über die aktuelle Ist-Situation der Unternehmenswerte sowie die ermittelten Grundwerte jedes Mitarbeiters sind absolut notwendig und sollten das Herzstück des Werteprozesses darstellen.

Elementares Ziel des Wertediskurses ist die aktive Auseinandersetzung mit den gefundenen Unternehmens- und Mitarbeiterwerten in einem Unternehmensplenum. Ziel des Plenums ist neben der Ausarbeitung eines Wertekatalogs, eine Fokussierung und Sensibilisierung auf die vorgeschlagenen und herausgefundenen ethischen Werte. Mittels Integration der Mitarbeiter in einen derartigen Normfindungsprozess, vor allem mit dessen vollem Bewusstsein und Sensibilisierung, soll neben der Legitimation auch die Verantwortungsfunktion eines jeden Mitarbeiters im und für das Unternehmen bewusst gemacht und nachhaltig gestärkt werden. Die Legitimation der Ergebnisse bzw. der aus den Werten abgeleiteten Normen hängen elementar mit dem Gelingen eines ausgeprägten Wertediskurses zusammen. Voraussetzung dafür ist ein unter idealen Bedingungen geschaffener Wertedialog, der eine auf intrinsischer Motivation beruhende, freiwillige, zwanglose aber dennoch aktive Teilnahme möglichst vieler – optimalerweise aller – Mitarbeiter ermöglicht.

---

<sup>75</sup> Vgl. Gerl, Herbert; Pehl, Klaus: Evaluation in der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn, 1983, S. 15 ff.

### 3.5.5.3 Konsens

Ein rationaler Konsens ist das Resultat eines ordentlichen Diskurses, bei dem vernünftige Argumente eingebracht und Interessen abgewogen werden und sich Interessen aufgrund der Argumentationen verändern. Konsens wird hierbei durch Einsicht und Veränderungen der Standpunkte selbst herbeigeführt.

In Anhang 12 werden mit einem Exkurs Hintergrundinformationen zu den Themen des allgemeinen Konsensprinzips, den Bedingungen eines rationalen Konsenses, alternative Varianten des Konsensprinzips sowie auf die Modifikation von theoretischen Grundlagen mit praxistauglichen Konsensmodellen aufgezeigt.

Ab einer gewissen Teilnehmerzahl ist ein konstruktiver Dialog in einem Plenum nicht mehr umsetzbar, demzufolge sollte auf alternative Diskussionswege und Kommunikationsmittel zurückgegriffen werden. Generell spielen die jeweils individuellen Ausgangsbedingungen der Organisation eine maßgebliche Rolle bei den Möglichkeiten der Umsetzung des Gruppenfindungs- und/oder Aufteilungsprozesses. Falls Gruppenbildung bei den Diskursen aufgrund der Unternehmensstruktur notwendig ist, ist die Handlungs- und Konsensfähigkeit erst nach einer gültigen Wahl eines Vertreters wiederhergestellt. Dieser Abgeordnete vertritt ihre Interessen in den fortlaufenden Prozessen und bringt die Ergebnisse ihres Diskurses in die nächsten Diskursrunden oder in das Gesamtplenum ein. Des Weiteren hat der Abgeordnete die Beschlüsse der Gruppe exakt zu vertreten und dementsprechend im Gesamtplenum zu agieren. Umgekehrt hat er der Informationspflicht seinen Wählern gegenüber unverzüglich nachzukommen und sein Wahlverhalten offenzulegen.

Selbstverständlich sollten in dem Gesamtplenum dieselben Rahmenbedingungen, Kriterien und Voraussetzungen wie in allen Einzelgruppen gelten. Somit sollen Veränderungen durch eine notwendige Aufteilung wegen individueller Unternehmensbedingungen vermieden werden.

Die primäre Aufgaben des Wertepenums sind – neben dem eigentlichen ethischen Wertedialog – ein gewissenhafter Diskurs und durch einen rationalen Konsens eine unternehmensindividuelle Wertehierarchie zu verabschieden. Anknüpfend daran könnten die Werte geclustert und somit ein für das jeweilige Unternehmen individuelles Werteset

verabschiedet werden. Die Entwicklungsphase des Modells wird abgeschlossen mit der Ableitung konkreter Verhaltensnormen aus dem Werteset.<sup>76</sup>

### **3.5.6 Ergebnisverwendung**

Schwerpunkt der Ergebnisverwendung ist die nachhaltige Transfersicherung der gefundenen Ergebnisse mittels Implementierung in das entsprechende Unternehmen. Demzufolge ist auf die letzte Phase des Wertentwicklungsmodells besondere Aufmerksamkeit zu richten, besonders mit Blickwinkel auf eine nachhaltige positive Veränderung des Mitarbeiterverhaltens sowie des „Betriebsklimas“ des Unternehmens.

#### **3.5.6.1 Transfersicherung**

Um den Ansprüchen der Gerechtigkeit, der Ehrlichkeit und der Professionalität gegenüber den Mitarbeitern gerecht zu werden, sollten bei der Transfersicherung der Ergebnisse die und Fortschritte mittels Kommunikation transparent und nachvollziehbar gestaltet werden.

Eine naheliegende Umsetzungsmöglichkeit ist die Kommunikation der ethischen Verhaltensstandards, welche aus dem Prozess entstanden sind. Entscheidend dabei ist, dass die Unternehmensleitung die gemeinschaftlich erarbeiteten Ergebnisse – die ethischen Verhaltensnormen – allgemein und ohne Ausnahmen für rechtsverbindlich erklärt.

In enger Kooperation mit dem Betriebsrat sollten die ethischen Verhaltensnormen als Teil der Arbeitsverträge mit aufgenommen werden, um die Bedeutung der Ergebnisse nachhaltig zu unterstreichen. Aus realistischer Betrachtung heraus lassen sich – trotz hoher Beteiligung der Mitarbeiter und maximaler Akzeptanz der gefundenen Verhaltensnormen – höchstwahrscheinlich Verstöße gegen die Verhaltensnormen nicht vollkommen ausschließen. Um dem Gerechtigkeitsgedanken des Kriterienkatalogs gerecht zu werden, muss auf solche Verstöße reagiert werden, da sonst die Glaubwürdigkeit Schaden nimmt. Demzufolge sollten Verstöße gegen die Verhaltensnormen im soziologischen Sinne generell sanktioniert werden. Hierbei sollte je nach Schweregrad des Verstoßes in

---

<sup>76</sup> Mit der Ableitung und Entwicklung von ethischen Verhaltensnormen und Standards befasst sich die Diplomarbeit nicht näher.

verschiedene Sanktionsmaßnahmen unterschieden werden, von beispielsweise einem „freundschaftlichen lockeren“ Gespräch mit dem Vorgesetzten bis hin zur fristlosen Kündigung. Sind derartige unterschiedliche Sanktionsmaßnahmen beschlossen und kommuniziert, besteht die Pflicht, jedem einwandfrei zurechenbaren Verstoß ohne Rücksicht auf die Position des Verursachers im Unternehmen angemessen zu begegnen.

Wie bereits in der Diplomarbeit anführt, ist die Vorbildfunktion des Top-Managements und sämtlicher Führungskräfte des Unternehmens für die Glaubwürdigkeit der Verhaltensnormen entscheidend. Die Führungskräfte fungieren als Promotoren in dem Sinne, dass sie die Normen selbst vorleben sollten und nur hierdurch die Verhaltensregeln auch einfordern können. Infolgedessen sollten die Normen gerade in dieser Personengruppe genau beachtet und bei Verstößen öffentlich und transparent sanktioniert werden.

Neben der berechtigten Forderung zur Einhaltung der abgeleiteten Verhaltensnormen sollten die Mitarbeiter unterstützt werden. Unterstützung sollte seitens einer ethikfreundlichen Unternehmensorganisation je nach Art und Umfang beispielsweise durch Einrichtung eines Ethik-Beauftragten oder „Ombudsmänner“, einer internen Ethik-Hotline oder eines Ethik-Offices erfolgen.

Der Autor möchte an dieser Stelle mit Blick auf weitere organisationsbedingte Hilfestellungen auf die vielfältigen Instrumente und Möglichkeiten des Wertemanagements verweisen.

### **3.5.6.2 Nachhaltigkeit**

Gerade mit Blick auf die Verfahrens- und prozeduralen Gerechtigkeitskriterien des Kriterienkatalogs ist neben dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess während des Prozesses der Einsatz einer Feedbackschleife nach Abschluss des Projektes zwingend erforderlich. Mit einem solchen Feedback können die Umsetzungen der ethischen Verhaltensnormen in die Praxis und die generellen Veränderungen in dem jeweiligen Unternehmen anhand eines ersten Erfahrungsberichts überprüft werden. Unterstützung seitens der Controllingabteilung zur Kontrolle des Projektes würde in dieser Phase des Projektes neben der generellen und kontinuierlichen Kontrolle während des Prozesses am sinnvollsten sein. Die Rückmeldungen der Mitarbeiter eröffneten zusätzlich die Chancen

auf weitere und generelle Verbesserungsmöglichkeiten im Unternehmen. Ferner ermöglichen die Feedbacks der Mitarbeiter aus der Praxis die ersten Schritte für eine nachhaltige und langfristige Sicherung der ethischen Ausrichtung eines Unternehmens.

Eine Neuauflage des Prozesses der Werteermittlung nach zwei bis drei Jahren sinnvoll. Somit könnte durch eine erneute Ermittlung der Werte und der Ist-Situation der Unternehmenswerte ein aktueller Lagebericht verfasst werden. Zusätzlich könnte der ständigen Veränderung der individuellen Werte der Mitarbeiter, der Gesellschaft und des Unternehmens Rechnung getragen werden.

Die Gestaltung der Unternehmenswerte und die infolgedessen aktive Veränderung des „Betriebsklimas“ ist kein einmaliges und zeitbegrenztes Projekt. Vielmehr erscheint ein nachhaltiges Verständnis für gelebte Ethik, ein damit verbundenes aktives Vorleben im Unternehmen und das kontinuierliche Verbessern der Unternehmenssituationen erstrebenswert. Werteentwicklung und Wertemanagement sollte als dynamischer Prozess verstanden werden und sich durch Kontinuität auszeichnen. Ein Wertentwicklungsprozess ist nicht statisch oder linear, sondern sollte einen zyklischen Prozess darstellen. Diese Kontinuität vermittelt den Mitarbeitern wiederum die ehrlichen Absichten und unterstützt somit indirekt wiederum den Prozess sowie die generelle Glaubwürdigkeit des dynamischen Projektes.

Mithilfe der Feedbackschleife könnten gleichzeitig allgemeine und weitere ethische Verbesserungsmöglichkeiten in dem Unternehmen abgefragt werden. Die daraus resultierenden Rückmeldungen könnten in Form eines Werteparlaments als Instrument der stetigen Verbesserung des Unternehmens implementiert werden. Theoretisch wäre ebenfalls denkbar, dass das Werteparlament sowohl als Ethik- und Werterat als auch für allgemeine betriebliche Verbesserungen und Mitbestimmung im Unternehmen fungiert. Generell sollte ein Werteparlament basisdemokratische Strukturen aufweisen. Die Demokratietheorie mit ihren verschiedenen Formen bietet eine umfassende Auswahl an Möglichkeiten an. Dem basisdemokratischen Aufbau sollten die Bedingungen und Anforderungen des Wertentwicklungsmodells und des Kriterienkatalogs selbstverständlich entsprechen.

Als einzige Ausnahme wäre lediglich ein Vetorecht für die Unternehmensleitung denkbar, falls existenzielle Themen ins Plenum eingebracht würden und fatale Folgen durch einen Beschluss drohen. Möglicherweise könnte das letztendliche Kontrollrecht der Unternehmensleitung mittels Quorum gelöst werden. Verschiedene Abstimmungsverfahren ermöglichen darüber hinaus weitere Modifikationen, was ein Werteparlament als Instrument der nachhaltigen Unternehmenssicherung attraktiv und realisierbar erscheinen lässt.

Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit wird aufgrund des erheblichen Umfangs des Themengebiets des Werteparlaments auf die verschiedenen demokratischen Modelle, die allgemeinen Demokratietheorien, die unterschiedlichen Abstimmungsverfahren, das Quorum und das Vetorecht nicht näher eingegangen.

### **3.5.7 Modellablauf**

Das Schaubild soll dem Leser einen schematischen Überblick den Modellablauf in Kombination mit dem entwickelten Kriterienkatalog und dessen einzelnen Kriterien geben. Anzuführen ist an dieser Stelle, dass erst durch die Existenz und Berücksichtigung aller Kriterien des Kriterienkatalogs eine Erfolgsgrundlage für das Projekt geschaffen wird.

Das folgende Schaubild des Modellablaufs zeigt lediglich die wichtigsten Erkenntnisse und Stufen des Modells und des Kriterienkatalogs. Das zweite Schaubild zeigt eine Aufschlüsselung des Kriterienkatalogs in die entsprechenden Oberkriterien und die darin enthaltenen Unterkriterien.

### Werteentwicklungsmodell

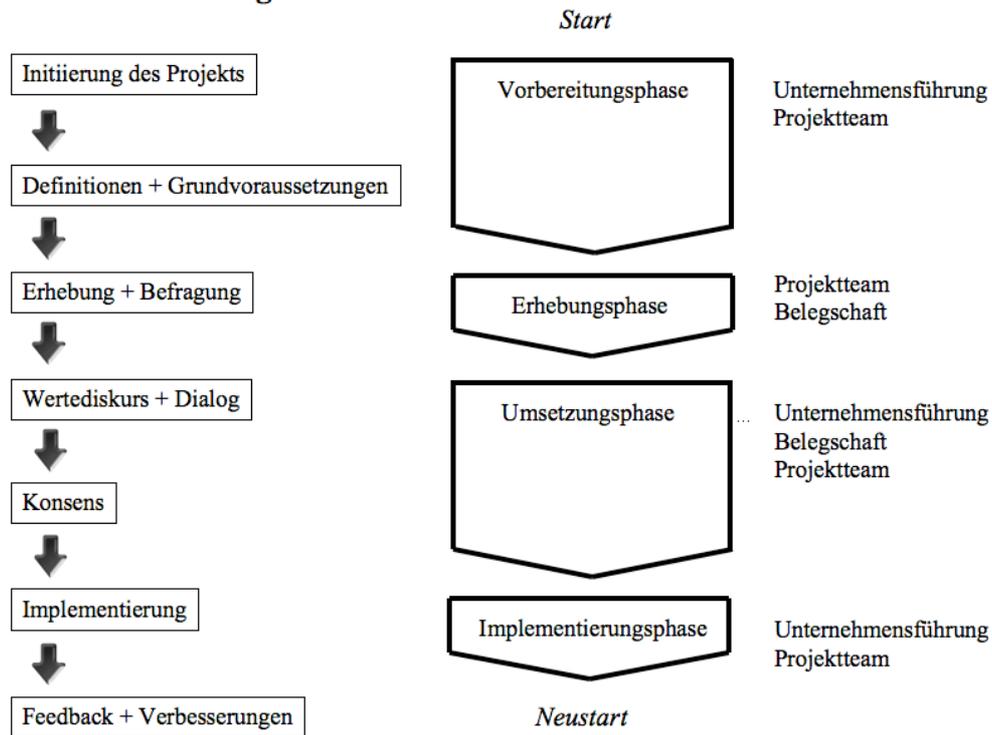


Abbildung 3: Modellablauf; eigene Darstellung

Kriterienkatalog	Oberkriterien	Unterkriterien
Überbau +	Professionalität Gerechtigkeit Ehrlichkeit	Glaubwürdigkeit, Ernsthaftigkeit, Logik, Konsistenz, Sachverständnis, Unterstützung, Gleichheit, Gleichberechtigung, Achtung, Respekt, Aufrichtigkeit, Wahrhaftigkeit, Vertrauen, Integrität, Verlässlichkeit
Fundament +	Kommunikation Transparenz	Sinnvermittlung, Informationsfreiheit, Verfügbarkeit, Öffentlichkeit, Verständlichkeit, Nachvollziehbarkeit
Teilnahme +	Beteiligung Freiheit	Teilnahmemöglichkeit, Vorschlags-, Stimm-, Mitsprache-, Debattierrecht, Freiwilligkeit, Zwanglosigkeit, Sanktionsfreiheit
Ergebnisfindung +	Offenheit Diskurs Konsens	Toleranz, Akzeptanz, Kritikfähigkeit, Kontrollierbarkeit, freie Meinungsäußerung, Diskussionsfähigkeit, Einigungsmöglichkeit
Ergebnisverwendung	Transfersicherung Nachhaltigkeit	Umsetzbarkeit, Verbindlichkeit, Verantwortlichkeit
<hr/>	<hr/>	<hr/>
$\Sigma = \checkmark$	$\Sigma = \checkmark$	$\Sigma = \checkmark$

Abbildung 4: Umfassender Kriterienkatalog; eigene Darstellung

Initiiert werden sollte der Wertentwicklungsprozess von der Geschäftsleitung als „Top-down“-Prozess, um mit der nötigen Legitimation ausgestattet zu sein. Somit können die normativen, organisatorischen, sozialen, politischen und psychologischen Strukturen nachhaltig im Unternehmen verankert werden. Nach der Initiierung durch die Unternehmensleitung sollte der Prozess aber als „Bottom-up“-Prozess verstanden werden.

Der Wertentwicklungsprozess, welcher mit dem Wertentwicklungsmodell und dem sich anschließenden Werteparlament angestoßen werden wird, soll nicht auf „den guten“, sondern sukzessive auf „den besseren Zustand“ im Unternehmen zielen. Hierdurch kann dem permanenten Wandel der Werte sowie einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess im Unternehmen Rechnung getragen werden.

Ein Projektteam, einberufen von der Unternehmensleitung, sollte zur Vorbereitung des eigentlichen Projektes Hilfsmaterialien und Grundlagenpapiere erarbeiten. Beispielsweise könnte das Projektteam den „UN Global Compact“ als Arbeitsgrundlage mit einfließen lassen.

Folgende Hilfestellungen für den Wertentwicklungsprozess könnten dem Grundlagenpapier des Projektteams zugrunde gelegt werden:<sup>77</sup>

- Achtung der Menschenrechte
- Anerkennung und Wertschätzung legitimer (Mitarbeiter-)Stakeholderinteressen
- fairer Umgang mit allen Anspruchsgruppen
- Offenheit und Wahrhaftigkeit in Wort und Schrift
- zeitnahe und ehrlicher Dialog
- vertrauensvoller und integrierender Umgang
- soziale Verantwortung der Unternehmung
- Berücksichtigung der Folgen der Handlung
- Förderung von Eigenverantwortung und Solidarität
- Nachhaltigkeit in ökonomischer, sozialer und ökologischer Perspektive sowie
- tugendhaftes und vorbildliches Verhalten.

---

<sup>77</sup> Vgl. Brink, Alexander; Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Ethisches Management – Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern 2005, S. 219-540

Speziell auf die Mitarbeiter ausgerichtet sollte eine Empfehlung bezüglich

- Wertschätzung des Engagements der Mitarbeiter,
- Sicherung des Individuums,
- Förderung des Gemeinschaftssinns,
- Gewinnbeteiligung/-vergütungsmodelle,
- Unterstützung der Freiheit und
- Entwicklungsmöglichkeit sowie
- eine generelle potenzialorientierte Personalpolitik

von dem Projektteam zu dem offenen ethischen Diskurs ausgesprochen werden.

### **3.5.8 Nachtrag**

Zusätzlich sollen an dieser Stelle noch einige allgemeine und wissenschaftsübergreifende Aspekte zur Modifikation sowie zur anschließenden pragmatischen Umsetzung des Wertentwicklungsmodells in die Praxis aufgezeigt werden.

Aufgrund der sehr umfangreichen und interdisziplinären Themengebiete kann im Rahmen der Diplomarbeit im Nachfolgenden lediglich auf die verschiedenen und komplexen Themengebiete hingewiesen werden.

Mit einer Flexibilisierung der Organisation sowie einer ethischen Ausrichtung der Organisationsstruktur sollte den Bedürfnisse der Mitarbeiter Rechnung getragen werden. Ein weiterer wichtiger Aspekt könnte das Prinzip der Arbeitsverteilung nach individueller Befähigung mit entsprechenden Entlohnungssystemen sein. Mittels Transparenz bei dem Entlohnungssystem könnte die soziale Ordnung in der Organisation etabliert und nachhaltig gesichert werden.

Zusätzlich könnte eine generelle Arbeitnehmerbeteiligung an der Unternehmung bzw. eine Beteiligung bei der Überschussverteilung im Parlament zur Diskussion gestellt werden.

Wie bereits bei der Entwicklung des Modells aufgeführt, kommt den Kriterien Vertrauen, Gerechtigkeit und Fairness eine übergeordnete Bedeutung zu. Im Mittelpunkt der Unternehmenssteuerung sollte daher generell der Aufbau, die Pflege und Förderung einer

Vertrauenskultur<sup>78</sup> zwischen der Institution und den einzelnen Mitarbeitern sowie unter allen Akteuren untereinander gefördert werden. Voraussetzung für die Vertrauenskultur in der Organisation ist die Gerechtigkeit als universelle Anforderung an die Institution. Das Gerechtigkeitsempfinden ist ein erheblicher Themenkomplex, der separat von Fachleuten zu dem Projekt der Werteentwicklung bearbeitet werden sollte. Mit besonderer Aufmerksamkeit bezüglich der allgemeinen, der prozessualen und der diskursiven Gerechtigkeit sollte sich das Projektteam in dem Diskussionsprozess widmen, da dies für die erfolgreiche Umsetzung des Prozesses von ausschlaggebender Bedeutung ist.

Das „trial-and-error“-Prinzip unterstützt eine Vertrauensatmosphäre, die im Sinne einer langfristigen und nachhaltigen Umsetzung des Wertentwicklungsmodells ist. Misstrauen für die Zukunft zu verhindern sowie, falls aktuell vorhanden, abzubauen und gleichzeitig Vertrauen sowie Vertrauenswürdigkeit hin zu einer institutionellen Vertrauensatmosphäre aufzubauen ist ein weiteres fundamentales Ziel des Modells. Vertrauen und die zusammenhängende Atmosphäre sollen als relevante Ressource verstanden und als solche im Unternehmen verankert werden.

Vertrauen gegenüber dem Wertentwicklungsprozess und der Unternehmensführung hängt direkt mit dem Verhalten der direkten Vorgesetzten zusammen. Die generelle Verantwortung aller Führungskräfte bezüglich des persönlichen Verhaltens für das Wertentwicklungsmodell kann sowohl im Prozess als auch im täglichen Geschäftsablauf gar nicht hoch genug eingeschätzt und oft genug wiederholt werden.<sup>79</sup>

Ebenfalls mit dem Vertrauen direkt verbunden sollte eine Kultur der Mitverantwortung durch Verantwortungsverteilung und eine Verantwortungskoooperation im Unternehmen etabliert werden. Unterstützt und getragen werden sollte die (Unternehmens-)Kultur durch eine steigende Bedeutung der Kommunikationsethik. Grundprinzipien wie Wahrheit,

---

<sup>78</sup> Psychologische und soziologische Studien belegen: Der Mensch blüht unter Vertrauensbedingungen auf. Zu diesen Bedingungen gehört, dass die Mitarbeiter kontrollfreie Handlungsspielräume haben. Handlungsspielräume erzeugen Interessen und Verantwortungsübernahme, unterstützen die Bindung an die Sache und an das Unternehmen sowie die intrinsische Motivation. Sie weckt zudem Individualität und Originalität. Ohne Vertrauen gibt es laut einer These keine dauerhafte und belastbare Motivation. Verlässlichkeit, Geradlinigkeit, Fairness, Loyalität, Echtheit, Ehrlichkeit und Glaubwürdigkeit können Vertrauen nur erhalten, aber nicht entstehen lassen. Gerade bei hochqualifizierten und spezialisierten Geistesarbeiten bleibt den Führungskräften oft nichts anderes übrig, als den Mitarbeitern zu vertrauen. Vgl. hierzu die Bücher „Das Prinzip Selbstverantwortung – Wege zur Motivation“, „Mythos Motivation – Wege aus der Sackgasse“, „Vertrauen führt – Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt“ und „Aufstand des Individuums“ von Sprenger, Reinhard K.

<sup>79</sup> Vgl. Dormann, Jürgen: Geleitwort, in: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg 2004, S. 7 f.

Loyalität und Ad-hoc-Kommunikation von Informationen könnten mittels des ethischen Modells im Unternehmen implementiert werden und somit den Prozess nachhaltig unterstützen.

Mit den demokratisch gefundenen Ergebnissen und den entsprechenden Konsequenzen sollte höchst sensibel umgegangen werden. Nichtbeachtung der Beschlüsse und Ergebnisse oder ein lapidarer Umgang können den Prozess umkippen und ein „Worst-case-Scenario“ mit ungeahnten negativen Ausmaßen im Unternehmen entstehen lassen.

Ethische Verhaltensrichtlinien sind in erster Linie das soziale Produkt der Beteiligten an einem Wertentwicklungsprozess mittels Interaktion. Selbstverständlich können die Verhaltensnormen niemals jedes ethische Problem vorab prognostizieren und Musterlösungen dafür vorschreiben. Ethische Problematiken, Grauzonen, Unsicherheiten und Zweifel sind unumgänglich und können nur durch das individuelle moralische Urteilsvermögen aufgeheilt, gelöst und entschieden werden.

Umfassende und sehr präzise Vorschriften können in Extremfällen kontraproduktiv wirken, weil sich die Mitarbeiter als selbstständige moralische und ethische Individuen entmündigt fühlen. Ziel des Prozesses ist es demzufolge, die Mitte zwischen sehr allgemeinen, leichten und hohlen Verhaltenssätzen und einem unfassenden, hoch standardisierten, bürokratischen Verhaltenskatalog zu finden.<sup>80</sup>

Im folgenden Kapitel werden die verschiedenen Einflussbereiche, die Ziele und Nebenwirkungen der Arbeit, ihre Auswirkungen auf die Motivation der Mitarbeiter sowie die verschiedenen Bereiche eines Unternehmens aufgeführt.

---

<sup>80</sup> Vgl. Göbel, Elisabeth: Unternehmensethik, S. 194

## **4 EINFLUSSBEREICHE**

Bei Implementierung des vorgeschlagenen Modells, dessen zugrunde liegenden Kriterienkatalogs sowie der Integration der beschriebenen Feedbackschleife, ist mit positiven Auswirkungen auf die beteiligten Akteure sowie auf verschiedene institutionelle Bereiche des Unternehmens zu rechnen. Diese Wirkungen sollen in den folgenden Abschnitten näher erläutert werden.

### **4.1 Ziele und Nebenwirkungen**

Offizielles Ziel des Modells ist die Erstellung eines Wertesets, aus dem ethische Verhaltensnormen abgeleitet und im Laufe des Prozesses als Verhaltensmaßstäbe in dem jeweiligen Unternehmen implementiert werden. Zweckdienliche Nebenwirkungen des ganzen Prozesses sind bewusst herbeigeführt und ebenso unterstützenswert wie das eigentliche Projekt selbst. Auf die Nebenwirkungen wird im Folgenden näher eingegangen.

Primäre Nebenwirkung ist, in den einzelnen Gruppen sowie später auch in dem Plenum eine lebhafte und aktive Diskussion über ethische Werte zu etablieren und zu unterstützen. Mithilfe der maximalen Beteiligung soll eine Fokussierung und Sensibilisierung möglichst aller Mitarbeiter auf das Thema Ethik, Werte und Normen sowie die damit verbundenen Verhaltensweisen unterstützt werden. Mittels Festlegung auf einen Wertekatalog durch eine Selektion der vorgeschlagenen Grundwerte der Mitarbeiter sowie den aktuellen Unternehmenswerten, soll als weiterer Effekt die Verantwortungsfunktion jedes einzelnen Mitarbeiters bewusst gemacht und nachhaltig gestärkt werden.

Offizielles Ergebnis ist die Verabschiedung eines gemeinsamen Wertekatalogs aller Mitarbeiter eines Unternehmens durch einen rationalen Konsens. Ausgestattet mit den individuellen Wertesets der jeweiligen Einheit treffen sich wiederum die gewählten Vertreter um in der nächsten Instanz unter gleichen Grundsätzen, Bedingungen und Voraussetzungen über eine allgemeingültige Wertehierarchie zu beraten und schließlich mittels rationalen Konsenses zu verabschieden. Dieser durch die unternehmensweite Wertehierarchie zustande gekommene Wertekatalog wiederum ist Grundlage und

Richtgröße für die Ausarbeitung der ethischen Verhaltensnormen im Sinne des Wertekatalogs.

Eine weitere erhoffte Wirkung bei der Debatte ist die Zusammenführung und finale Verabschiedung eines allumfassenden Wertesets der Organisation sowie für allgemeingültig erklärte ethische Verhaltensnormen. Durch permanente Kommunikation und ständiger Austausch von Informationen sollte eine ethische Sensibilisierung der Mitarbeiter verstärkt werden. Möglicherweise sollte ein persönlicher ethischer Reflektionsprozess angestoßen und damit die Umsetzung einer ethischen Verhaltensweise im Tagesgeschäft gefördert und erleichtert werden.

Im nächsten Abschnitt sollen die theoretischen Hintergründe der Motivationsforschung bezüglich der Wirkung auf den Menschen erläutert werden.

## **4.2 Mitarbeiterebene**

Bevor die potenziellen Auswirkungen auf die Mitarbeiter und die möglichen Einflussbereiche auf das Unternehmen durch das Modell näher aufgeschlüsselt werden, soll an dieser Stelle einleitend kurz die Motivationsforschung und die verschiedenen Verständnisse – auch in der Fachliteratur – von unklaren Begrifflichkeiten der intrinsischen und extrinsischen Motivation beleuchtet werden.

Im allgemeinen (englischen) Sprachgebrauch meint intrinsische (intrinsic) Motivation so etwas wie „innerliche“, „eigentliche“ oder „wahre“ Motivation. Extrinsische (extrinsic) Motivation meint dagegen die „äußerliche“ oder „nicht wirklich dazugehörende“ Motivation. Am ehesten lässt sich die Begriffsverwendung noch so zusammenfassen, dass ein Verhalten dann als „intrinsisch motiviert“ bezeichnet wird, wenn es um seiner selbst willen geschieht. Entsprechend wird ein Verhalten dann als „extrinsisch motiviert“

bezeichnet, wenn der Beweggrund des Verhaltens außerhalb der eigentlichen Handlung liegt oder wenn die Person von außen gesteuert erscheint.<sup>81</sup>

Intrinsisch bezieht sich also darauf, dass ein Verhalten sich aus Prozessen und Zuständen innerhalb der Person herleitet, die nicht einfach auf körperliche Bedürfnisse und/oder auf äußerliche Stimulation zurückzuführen sind. Weiter gefasst bedeutet dies, wenn die Person aus eigenem Antrieb handelt. Mittlerweile werden Bedürfnisse nach sozialer Eingebundenheit, Zugehörigkeit sowie die klassischen Formen der Leistungsmotivation, Anschlussmotivation und Machtmotivation als dritte weitgreifende Größe in der Überlegung des Selbst und seiner Entwicklung der Wandlung von extrinsisch zu intrinsisch motivierter Verhaltenssteuerung – sowie über die Möglichkeit hierauf pädagogisch Einfluss zu nehmen – aufgenommen.<sup>82</sup> Insbesondere in den pädagogischen Bereichen wollen Psychologen individuelle Bevorzugungen von Inhalten oder Gegenständen sowie fachfremde Motive wie soziale Gerechtigkeit und Reflexivität nutzen und fördern.<sup>83</sup>

Allerdings setzt sich in jüngster Zeit zunehmend die Tendenz durch, den Begriff intrinsische Motivation einheitlich für solche Motivationsformen anzuwenden, die allein um der Tätigkeit und nicht der Ergebnisse willen durchgeführt werden.<sup>84</sup> Damit würden die Unterscheidungen intrinsisch und extrinsisch mit der Unterscheidung der tätigkeits- und zweckzentrierten Anreize zusammenfallen und sich wieder der ursprünglichen Bedeutung wie sie Woodworth anwandte, nähern.

Im nachfolgenden Teil der Diplomarbeit wird der Fokus auf den möglichen Einfluss des entwickelten Modells auf Mitarbeiter und deren intrinsische Motivation gelegt. Drei der wichtigsten Ausformungen der intrinsischen Motivation sind zum Ersten das Erreichen

<sup>81</sup> Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit wird die extrinsische Motivation und deren Organisationspsychologie sowie die damit verbundenen Vergütungssysteme und Organisationsstrukturen nicht behandelt. Für Hintergrundinformation wird Maschmann, Frank „Mitarbeitervergütung auf dem Prüfstand“, Grimm, Oliver „Mitarbeitervergütung durch Aktienoptionen“ sowie Hromadka, Wolfgang „Die Mitarbeitervergütung Entgeltsystem der Zukunft“ empfohlen.

<sup>82</sup> Auch hierauf wird in der Arbeit nicht näher eingegangen. Bei weitergehendem Interesse werden Ryan, Richard und Deci, Edward „Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior“ und „Handbook on Self-Determination Research“ empfohlen.

<sup>83</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Rheinberg, Falko: Motivation – Grundriss der Psychologie, Stuttgart 2006, S. 149 ff.

<sup>84</sup> Vgl. Rheinberg, Falko: Motivation – Grundriss der Psychologie, S. 153.

Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit wird die Motivations- und deren Organisationspsychologie sowie die damit verbundenen Forschungsergebnisse nicht behandelt. Für Hintergrundinformation wird vor allem Reinberg, Falko „Motivation“, Rost, Detlef H. „Handbuch pädagogische Psychologie“, Sansone, Carol „Intrinsic and extrinsic motivation“, Stroebe, Rainer W. „Motivation“ und Schneider, Klaus „Motivation“ empfohlen.

eines selbstgesetzten Ziels, zum Zweiten das Einhalten der Werte und daraus abgeleiteter Normen um ihrer selbst willen und drittens das Flow-Erlebniss. Die Auswirkungen sollen zum besseren Verständnis der Zusammenhänge zwischen der intrinsischen Motivationsforschung und dem Modell im folgenden Abschnitt kurz näher erläutert werden:

- Die Wirkung intrinsischer Motivation ist empirisch nicht immer eindeutig von der einer extrinsischen Motivation zu trennen. Das Erreichen eines selbstgesetzten Ziels kann bei der entsprechenden Person höchste Glücksgefühle auslösen, auch und gerade wenn der Weg zum Ziel als nicht lustvoll empfunden wurde. In der Regel treten hier beide Motivationstypen gemeinsam auf. Allerdings besteht bei dieser Art der Motivation die Gefahr, dass Ziele, wenn sie nur als Mittel zu Erreichung eines anderen Ziels angesehen werden, an Wert einbüßen. Auf diesen in der Fachliteratur genannten Verdrängungseffekt soll hier aber nicht weiter eingegangen werden.<sup>85</sup>
- Das Einhalten von gefundenen Werten und daraus abgeleiteten Normen um ihrer selbst willen ist die mit am wichtigsten Ausformung der intrinsischen Motivation. Sämtliche normativen-, organisatorischen- und Abwicklungsinstrumente des Wertemanagements können diese Normen sein, denen man sich aus Einsicht durch Mitwirkung an deren Entstehungs- oder Entwicklungsprozess, Akzeptanz aufgrund des zugrunde liegenden Kriterienkatalogs und dem daraus resultierenden guten Begründung verpflichtet fühlt.<sup>86</sup>
- Die Freude an der Arbeit, „freudiges Fluss-Erlebnis“ oder Flow-Erleben<sup>87</sup> ist die wohl höchste und gleichzeitig wünschenswerteste Ausformung, die bei Mitarbeitern in einem Unternehmen auftreten kann. In diesen Fällen ruft die Aktivität selbst freudigen Hochgenuss hervor. Das Handlungsziel ist gleichzusetzen mit dem Handeln an sich, die Tätigkeiten sind in sich absolut befriedigend. Gemeint ist der

---

<sup>85</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Frey, Bruno S.; Osterloh, Margit: Managing Motivation – Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können, 2. Auflage, Wiesbaden 2002, S. 25

<sup>86</sup> ebenda, S. 24 f.

<sup>87</sup> Auch hier gilt: Im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit werden die Forschungsergebnisse des Flow-Erlebens nicht näher behandelt. Für Hintergrundinformationen wird vor allem Reinberg, Falko „Motivation“ empfohlen.

Zustand des (selbst-)reflexionsfreien gänzlichen Aufgehens in einer glatt laufenden und befriedigenden Tätigkeit.<sup>88</sup>

Unternehmen sind aus vielen und sehr unterschiedlichen Gründen auf die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter angewiesen. Fünf der wichtigsten Gründe sollen hier in aller Kürze vorgestellt werden:

- Gemeinsame „Pool-Ressourcen“ umfassen alle Tätigkeiten von Mitarbeitern, die Auswirkungen auf andere Mitarbeiter haben, ohne dass diese Effekte sich präzise messen und überwachen lassen. Beispielsweise das Image einer Unternehmung, Organisationskultur, gute Beziehungen zu Kunden und Lieferanten sowie akkumuliertes Wissen sind firmenspezifische Gemeingüter oder Pool-Ressourcen.
- Mit „Multiple Tasking“ sind schlecht messbare Aufgabenbestandteile und Fähigkeiten wie kollegiales und umsichtiges Verhalten, Initiative, Teamgeist, Engagement sowie Kundenzufriedenheit oder Betriebsklima gemeint.
- „Fuzzy Tasking“ beschreibt die Bereitschaft und Mitwirkung der Mitarbeiter an der laufenden Veränderung des Zielbildungsprozesses. Empirische Untersuchungen haben belegt, dass, wenn anhand klar quantifizierter Vorgaben entlohnt wird, die Bereitschaft zur Veränderung von (notwendigerweise weniger klar quantifizierbaren) Zielsystemen bei den Mitarbeitern sinkt.<sup>89</sup>
- Übertragung von impliziertem Wissen<sup>90</sup> kann durch extrinsische Motive nicht erzwungen oder kontrolliert werden. Erst die Kombination von expliziten und implizierten Wissensbeständen führt zur Erzeugung neuen Wissens, was heutzutage ein wichtiger strategischer Wettbewerbsvorteil ist und intrinsisch motivierte Mitarbeiter ihrerseits zu einer zentralen strategischen Ressource macht.
- Kreativität und Innovation beruhen weitgehend auf intrinsischer Motivation. Experimentelle Untersuchungen haben ergeben, dass die Lerngeschwindigkeit und das konzeptuelle Verständnis durch Einfluss von Überwachung und weiterer

<sup>88</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Rheinberg, Falko: Motivation – Grundriss der Psychologie, S. 153 f.

<sup>89</sup> Vgl. von Roselstiel, Lutz; Molt, Walter; Rüttinger, Bruno: Organisationspsychologie – Grundriss der Psychologie, Band 22, 9. Auflage, Stuttgart, 2005, S. 32ff.

<sup>90</sup> Explizites Wissen ist kodiertes Wissen, welches schriftlich oder symbolisch dargestellt werden kann. Seine Übertragung ist leicht kontrollierbar. Impliziertes Wissen ist nicht kodierbares und dokumentierbares firmeninternes Wissen, das aus nicht bewusster Routine oder Orientierung besteht. Impliziertes Wissen ist nicht handelbar und seine Relevanz ist für Handlungsergebnisse häufig unklar.

extrinsische Methoden verringert werden und weit von den Ergebnissen der intrinsisch motivierten Probanden abgeschlagen waren.<sup>91</sup>

Im folgenden Abschnitt werden die potenziellen Auswirkungen und Effekte eines implementierten Wertentwicklungsmodells auf die Mitarbeiter sowie die verschiedenen Unternehmensbereiche vorgestellt.

### **4.3 Weitere Effekte**

Mit dem aktiven Einsatz des optimierten Wertentwicklungsmodells beziehungsweise einer Neuauflage des bestehenden Wertentwicklungsprozesses, welcher mithilfe des Kriterienkatalogs entwickelt wurde, können weitere positive Ergebnisse und institutionelle Verbesserungen im Unternehmen erzielt werden. Durch Anwendung der Instrumente des Wertmanagements sowie den Einsatz des vorgeschlagenen Wert- oder Werteparlaments beeinflusst man die intrinsische Motivation der Wirtschaftsakteure. Diese so beeinflussten Mitarbeiter bewirken, beeinflussen und gestalten ihrerseits wiederum eine Vielzahl anderer Komponenten und Bereiche des Unternehmens und erhöhen damit den Einfluss der Ergebnisse auf das ganze Unternehmen. Hierdurch kann die vollständige Unternehmung und alle mit ihr in Verbindung stehenden Menschen positiv stimuliert werden.

Da es sich bei den beschriebenen Effekten der intrinsischen Motivation um sogenannte weiche Einflussfaktoren handelt, besteht erfahrungsgemäß ein gewisses Controllingproblem. Weiche Einflussfaktoren lassen sich anhand der bekannten und gängigen Controllinginstrumente nur schwer messen und ermitteln, sind aber trotzdem „spürbar“ im Unternehmen wahrzunehmen. Die „spürbar“ beeinflussten Bereiche sollen in dem nachfolgenden Abschnitt trotz des angesprochenen Controllingproblems und der damit

---

<sup>91</sup> Vgl. zu den Ausführungen der vorstehenden Absätze: Frey, Bruno, a.a.O., S. 35 ff.

verbundenen „Beweisproblematik“<sup>92</sup> aufgezeigt und aufgrund des erheblichen Umfangs der unterschiedlichsten Einflussbereiche nur kurz angesprochen rechnen.<sup>93</sup>

Mittels Verbesserung der intrinsischen Mitarbeitermotivation ist höchstwahrscheinlich eine positiven Verbesserungen in folgenden Bereichen verbunden:

- gefühltes Betriebsklima
- Mitarbeiteridentifikation mit dem Unternehmen
- generelle Leistungsbereitschaft
- emotionales Klima im Unternehmen/Unternehmenskultur
- Kollegialität im Umgang miteinander
- Fluktuationsrate
- Integrität dem Arbeitgeber gegenüber
- Offenheit bezüglich Neuerungen
- Zeitmanagement der Mitarbeiter
- Managementqualität
- Arbeitszufriedenheit und Arbeitsfreude
- Arbeitsqualität
- Produkt- und/oder Dienstleistungsqualität
- Kundenfreundlichkeit
- Orientierung an Kundenbedürfnissen
- Kundenzufriedenheit
- Kundenbindung
- quantitative und qualitative Zunahme von Verbesserungsvorschlägen
- Achtsamkeit im Umgang mit Maschinen und Material
- Senkung der Produktions- und Betriebskosten
- Opferbereitschaft von Mitarbeitern bezüglich Überstunden und Freizeit
- Sicherheit am Arbeitsplatz durch Sorgfalt
- Verantwortungsbereitschaft
- Projektmanagement

---

<sup>92</sup> Die „Beweisproblematik“ anhand der Controllinginstrumente die Auswirkungen der „spürbaren Effekte“ auf die Unternehmen zu erfassen soll in dieser Diplomarbeit nicht behandelt werden.

<sup>93</sup> Nach Auffassung des Autors liegt in der genauen Erforschung der Auswirkungen auf die verschiedenen Einflussbereiche eine nahezu unlösbare Aufgabe, obgleich die Zusammenhänge trotzdem berücksichtigt und die Auswirkungen keinesfalls unterschätzt werden sollten.

- Anzahl und Qualitäten der eingehenden Bewerbungen
- Vertrauenskultur/Führungskultur
- Akzeptanz von konstruktiver Kritik
- Schutz der Privatsphäre
- Schutz vor Diskriminierung sowie Willkür
- Achtung des Firmen- und Privateigentums
- Entscheidungswilligkeit der Mitarbeiter
- Fortbildungsbereitschaft sowie
- generelles Engagement für das Unternehmen.

Darüber hinaus sind Verbesserungen bei negativen Auswirkungen wie

- innere Kündigung
- Burnout
- Aggression
- Intrigen
- Konkurrenzkämpfe
- Schikanen
- bewusstes Zurückhalten von Informationen
- Sabotage
- Häufigkeit von Krankmeldungen
- Fernbleiben ohne triftigen Grund
- Drückebergerei
- Misstrauen
- Fälschung von Dokumenten und/oder Informationen sowie
- Korruption beziehungsweise Bestechung

sehr wahrscheinlich.

Möglich wäre durchaus auch, dass die positiven Veränderungen im Unternehmen eine daraus resultierende (oder dadurch initiierte) Aufwärtsspirale oder Multiple-Win-Situation auslösen, die sich selbst wiederum selbst verstärken und ausbreiten kann.

Die Auswirkungen könnten weitere Ebenen und Stakeholderbereiche des Unternehmens, wie zum Beispiel:

- Berichterstattung der Medien
- öffentliche Wahrnehmung
- Image des Unternehmens
- Umweltschutzgedanken
- solide Partnerschaften
- qualitative Kooperationen
- Verfügbarkeit (aller möglichen) Ressourcen
- Reputationsmanagement
- Brandmanagement
- Vermarktungsstrategien
- Innovationsmanagement
- Effizienz- und Effektivitätsgrad
- Marktposition
- Risikomanagement
- Kern- und Marketingstrategien
- Absatzmöglichkeiten
- Expansionsmöglichkeiten
- langfristiger Erfolg des Unternehmens
- finanzieller Wert der Unternehmung am Markt sowie
- finanzieller Erfolge

positiv beeinflussen.

Die Verifizierung und Beurteilung der Veränderung sowie die Ausmaße auf die beschriebenen Bereiche eines Unternehmens – dank dem Wertentwicklungsprozess, dem entwickelten Modell mit dessen Kriterienkatalog sowie der daraus resultierenden intrinsischen Motivation – steht bis dato durch empirische Untersuchungen allerdings noch aus.

Im letzten Kapitel werden eine kompakte Zusammenfassung der vorangegangenen Kapitel, kritische Gedanken sowie ein abschließender Ausblick gegeben.

## 5 SCHLUSSBETRACHTUNG

Im Rahmen der Diplomarbeit wurde mithilfe interdisziplinärer Forschungsarbeit die Vielschichtigkeit der menschlichen Verhaltensmechanismen beleuchtet und untersucht. Besondere Berücksichtigung fanden dabei die komplexen Zusammenhänge auf den Gebieten der Humanwissenschaften bezüglich der prozessualen Verfahrensfragen sowie dem Gerechtigkeitsempfinden der Mitarbeiter. Mittels Ableitung der jeweiligen Kriterien aus den entsprechenden Wissenschaften, wurde ein Kriterienkatalog als Voraussetzung für einen Wertentwicklungsprozess zusammengestellt. Im weiteren Verlauf konnte mit dem entwickelten Kriterienkatalog sowie den Erkenntnissen der Auswertungen der bestehenden Wertentwicklungsansätze aus der Literatur ein optimiertes Wertentwicklungsmodell konstruiert werden.

Im Entstehungsprozess des optimierten Wertentwicklungsmodells trat die Notwendigkeit in den Vordergrund, das Modell als Wertentwicklungsprozess kontinuierlich ablaufen zu lassen. Demzufolge ist der vollständige Ablauf des Prozesses der Wertentwicklung inklusive eines integrierten Werteparlaments, der als sich wiederholender Kreislauf den ethischen Prozess am Leben erhält, Teil des Wertentwicklungsmodells. Dank Integration aller Elemente des Wertentwicklungsprozesses in das Modell kann es bei vollständiger Umsetzung sowie durch pragmatische Modifikation auf das entsprechende Unternehmen die gesetzten Ziele und Effekte realisieren.

Das Modell ist keinesfalls eine „one fits all“-Lösung, sondern bietet Rahmenbedingungen und ein grobes Schema als Vorlage an, die nach den individuellen Unternehmensbedingungen angepasst und mit verschiedenen pragmatischen Faktoren modifiziert werden sollten.

Selbst wenn der Kriterienkatalog vollkommen erfüllt ist und das Wertentwicklungsmodell einwandfrei modifiziert sowie fehlerfrei umgesetzt wird, ist es höchstwahrscheinlich, dass nicht alle Mitarbeiter bei einem solchen Projekt aktiv kooperieren. Eine aktive Beteiligungsquote ist aufgrund verschiedenster persönlicher Gründe und Motive der Mitarbeiter nahezu ausgeschlossen. Primäres Ziel muss es trotzdem sein, so viele aktive Teilnehmer wie möglich für das Wertentwicklungsmodell zu gewinnen.

Mangelnde Ernsthaftigkeit und kurzfristiger Aktionismus seitens der Unternehmensführung im Umgang mit den gefundenen Werten und Verhaltensnormen, ebenso wie mit dem Werteparlament kann zu einer generellen Missachtung, Demotivation und Zynismus seitens der Mitarbeiter führen. Primäre Voraussetzung für eine erfolgreiche Umsetzung eines Wertentwicklungsmodells ist die Vorbildfunktion sämtlicher Führungskräfte im Unternehmen, da sie als Promoter fungieren.

Weiterer Kritikpunkt sind die zu erwartenden hohen Kosten und Aufwendungen, welche die Installation eines vollständigen Wertentwicklungsmodells in ein Unternehmen verursachen. Die unternehmensethischen Investitionen in einen Wertentwicklungsprozess sind als eine längerfristige Investition anzusehen und entwickeln einen existenzsichernden Charakter für die Zukunft des Unternehmens. Die Messbarkeit der „Soft-Faktoren“, wie die Moral und das Betriebsklima in quantitativen sowie monetären Größen, ist zwar problematisch – aber nicht unmöglich.

Große existenzielle Gefahr besteht, wenn das Wertentwicklungsmodell lediglich und ausschließlich zur Reputationsförderung des Unternehmens, als Marketingkampagne oder zur Imagepflege initiiert wurde. Eine Verwendung der erzielten Ergebnisse des Wertentwicklungsmodells für Marketingmaßnahmen ist dagegen keinesfalls verwerflich, im Gegenteil. Mittels legitimer Kommunikation nach Außen wird die Ernsthaftigkeit und Nachhaltigkeit des Modells gegenüber der Belegschaft verankert und öffentlich – quasi rechtsverbindlich – dokumentiert.

Trotz Aufbietung des besten Wissens und Gewissens im Rahmen der interdisziplinären Forschungsarbeit kann der Autor dieser Arbeit den Anspruch der Berücksichtigung aller Einflussfaktoren und der Fehlerfreiheit nicht gewährleisten. Aufgrund der hohen Priorität der Veränderungsnotwendigkeit des ethischen und moralischen Selbstverständnisses der Wirtschaftsmaxime empfiehlt der Autor nachdrücklich, weitere interdisziplinäre Sonderforschungsprojekte und Kooperationsarbeiten mit Spezialisten aus allen beteiligten Wissenschaftsgebieten einzurichten.

Unabhängig von der generellen Notwendigkeit, aus wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Sicht Ethik und Moral mehr in den Fokus des unternehmerischen Handels zu rücken, erscheint eine Realisierung eines solchen ethischen Forschungsprojektes absolut erstrebens- und unterstützenswert.

Der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich, erster Inhaber des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen, fordert in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung eine Alternative zur Gewinnmaximierung:

„Gewinnmaximierung heißt (..), dass ich alle damit konfligierenden Wertegesichtspunkte dieser einen Dimension unterordne, ohne Rücksicht auf die Folgen für die betroffenen Menschen. (...) Eine faire, ausgewogene Wirtschaftsweise würde immer damit beginnen zu fragen, welche legitimen Ansprüche von wirtschaftlichem Handeln betroffen sind. (...) An die Spitze einflussreicher Unternehmen gehören Leute, die glaubwürdig sind, weil sie integer sind und ihr Wirtschaftsdenken nicht von ihrem Selbstverständnis als Bürger abspalten. Sie würden niemals nur von Rendite reden, sondern immer zugleich von sich selbst verlangen, allen Anspruchsberechtigten, und damit nicht den Eigentümern, in fairer Weise zu dienen. (...) Führungskräfte könnten und sollten sehr wohl nach verantwortbaren Grundsätzen die Richtung bestimmen.“<sup>94</sup>

Bei der Realisierung einer pragmatisch modifizierten Version des Wertentwicklungsmodells im Unternehmen gilt der aus dem fernöstlichen Daoismus übersetzte Ausspruch „Der Weg ist das Ziel“ im Sinne einer sukzessiven und kontinuierlichen Ausrichtung auf „die besseren Situationen“ in Unternehmen.

---

<sup>94</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Ulrich, Peter: Es gibt eine Alternative zur Gewinnmaximierung, in Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 28, S. 34, 12.07.2009

## 6 Anhang

### Inhaltsverzeichnis Anhang

Anhang 1: Normative Unternehmensführung	60
Anhang 2: Werte und Normen	61
Anhang 3: WerteManagementSystem <sup>ZfW</sup>	63
Anhang 4: Werteviereck	65
Anhang 5: Implementierung externer Wertefindungsmodelle	66
Anhang 6: Elemente der Stakeholderanalyse	67
Anhang 7: Philosophische Grundprinzipien	69
Anhang 8: Psychologische Gerechtigkeitsforschung	70
Anhang 9: Befragungsmethoden	73
Anhang 10: Werte, Normen, Maximen, Quellen und mögliche Kategorisierungen	75
Anhang 11: Diskurs	84
Anhang 12: Konsensbildung	86

## Anhang 1: Normative Unternehmensführung

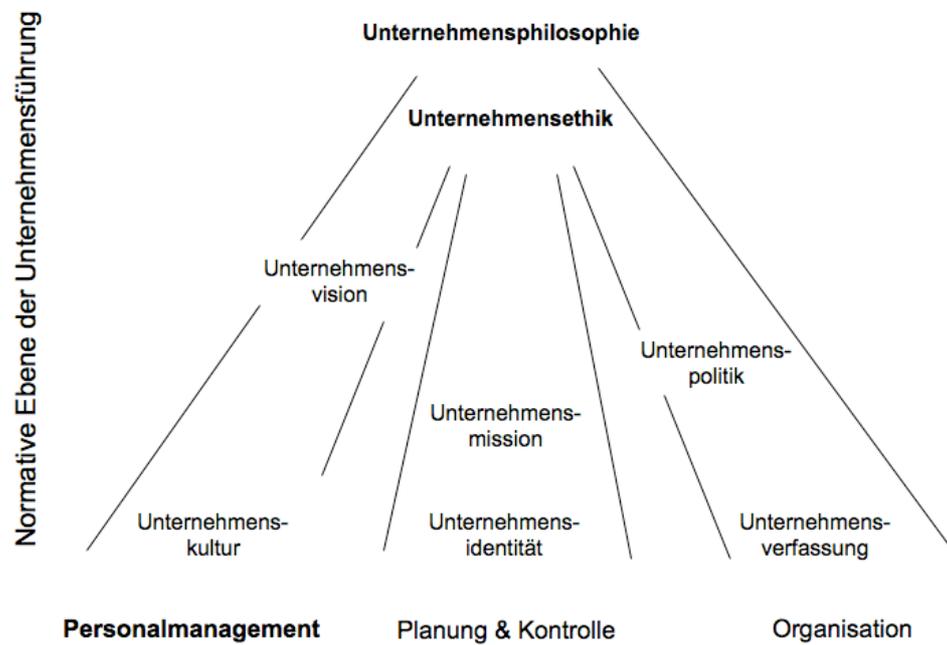


Abbildung 5: Normative Unternehmensführung; eigene Darstellung in Anlehnung an Dillerup, R.

## Anhang 2: Werte und Normen

Im folgenden Absatz werden die Begrifflichkeiten „Wert und Norm“ für die weitere Verwendung in der Arbeit definiert.

Wert (lateinisch: *valus*; germanisch: *werþa-*, *werd*)

- Philosophisch-ethische Definition: Wert stellt eine Dokumentation dessen dar, was für Menschen wichtig und erstrebenswert ist.<sup>95</sup> Werte sind Perspektiven und Gesichtspunkte, die in der Hoffnung, die Existenz zu erhalten und zu verbessern, bevorzugt werden.<sup>96</sup> Ein Wert kennzeichnet in dem Sinne eine Idee, eine Verhaltensweise, eine Zielvorgabe oder Zielbestimmung, die der oder dem Einzelnen, einer Gruppe, Institution, Gemeinschaft als wichtig und erstrebenswert gilt.
- Ökonomische Definition: Wert objektiv verwendet hat die Bedeutung, die man Gütern im Hinblick auf die Fähigkeit, als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung zu dienen, beimisst.<sup>97</sup>
- Soziokulturelle Definition: Soziologisch gesehen ist Wert eine grundlegende, zentrale, allgemeine Zielvorstellung, Zielvorgabe, Zielbestimmung und Orientierungsleitlinie für menschliches Handeln und soziales Zusammenleben innerhalb einer Gesellschaft.<sup>98</sup>

Werte konkretisieren sich in Normen und Normen folgen aus Wertsetzungen. Infolgedessen handelt es sich bei „Unternehmenswerten“ gewissermaßen um „Unternehmensnormen“ im Sinne der Wertvorstellungen eines Unternehmens. Sie bilden somit die Werte, welche das Denken und Handeln aller Mitarbeiter beeinflussen<sup>99</sup> und bringen auf diese Weise die angestrebten bzw. gewünschten Einstellungen und Verhaltensweisen im Unternehmen durch Taten zum Ausdruck.<sup>100</sup>

<sup>95</sup> Vgl. Noll, B., a.a.O., S. 9

<sup>96</sup> Nach Friedrich Nietzsche Vgl. Berger; Herzog: a.a.O., S. 44

<sup>97</sup> Vgl. Dietzfelbinger, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik – Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden 2008, S. 66

<sup>98</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Brockhaus Enzyklopädie, Band 20, 21. Auflage, Leipzig 2006, S. 760

<sup>99</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Ulrich, P., a.a.O., S. 312

<sup>100</sup> Vgl. Bleicher, K., a.a.O., S. 99

Norm (lateinisch: norma, griechisch-lateinisch: Norm;) „Richtschnur, Regel, Maß“)

- Normen bezeichnen Richtschnuren, Regeln, Maßstäbe, Handlungsempfehlungen oder Vorschriften, welche in der Gesellschaft anerkannt sind und deren Einhaltung gewünscht und akzeptiert ist; sittliches Gebot oder Verbot als Grundlage der Rechtsordnung.<sup>101</sup>
- Eine Norm umfasst im ethischen Sinne Handlungsorientierungen zur Realisierung menschlichen Gutseins als auch selbst gesetzte Grundsätze als allgemein anerkannte, moralische und verbindliche Werte, die einzelnen Zielsetzungen und Handlungen zugrunde liegen und in der Regel den Anspruch einer vernünftigen Rechtfertigung erfüllen können.<sup>102</sup>

---

<sup>101</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Duden '09. Richtiges und gutes Deutsch: Wörterbuch der sprachlichen Zweifelsfälle – Antwort auf grammatische und stilistische Fragen, Formulierungshilfen und Erläuterungen zum Sprachgebrauch: Band 9, 6. Auflage, Mannheim 2007, S. 528

<sup>102</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Brockhaus Enzyklopädie, Band 29, 21. Auflage, Leipzig 2006, S. 40

### **Anhang 3: WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup>**

Das *Zentrum für Wirtschaftsethik* (ZfW) ist das wissenschaftliche Institut des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik, das im Mai 1993 in Bad Homburg gegründet wurde. Zentrales Ziel des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik ist die Förderung eines Dialogs zur moralischen Neuorientierung der Wirtschaft zwischen Praxis und Wissenschaft im deutschsprachigen Raum

Mit Prof. Dr. Josef Wieland als wissenschaftlichem Direktor steht ein Experte auf dem Gebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik und der Umsetzung des WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup> an der Spitze des Instituts des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik. Unterstützt durch die gesammelte wissenschaftliche und praktische Kompetenz seiner Mitglieder erarbeitet das Zentrum für Wirtschaftsethik Standards für ein unternehmerisches Managementmodell, sichert diese wissenschaftlich ab und führt es in die Praxis ein.

Grundlegender Baustein des WerteManagementSystems<sup>ZfW</sup> ist die Kodifizierung der Grundwerte einer Organisation. Dieses Dokument muss im Hinblick auf die Organisation relevant und spezifisch sowie im Hinblick auf die Werte grundsätzlich sein. Das WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup> ist in die spezifischen Geschäftsstrategien eines Unternehmens eingebettet. Das Ziel ist die nachhaltige juristische, ökonomische, ökologische und gesellschaftliche Sicherung des Unternehmens.

Die wesentliche Methode des WerteManagementSystems<sup>ZfW</sup> ist die Schaffung einer wertorientierten Organisations- und Verhaltenssteuerung durch Selbstverpflichtung. Das System folgt damit dem Konzept einer wertorientierten Selbststeuerung. Ihre Glaubwürdigkeit basiert auf der transparenten und kontinuierlichen Kommunikation dieses Prozesses der Selbstbindung und seiner einzelnen Schritte nach innen und außen. Moralische Werte, Kooperationswerte, Leistungswerte und Kommunikationswerte einer Organisation sind so aufeinander zu beziehen, dass sie dieser eine spezifische Identität und Orientierung für Entscheidungen liefern.

Das WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup> bezieht sich prinzipiell auf alle relevanten Bereiche der Unternehmensführung. Dem spezifischen Charakter des jeweiligen Unternehmens entsprechend können einzelne Teilbereiche, wie z.B. Risikomanagement, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Umweltmanagement oder Corporate Citizenship von besonderem Gewicht sein.

Das WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup> folgt sowohl dem „Compliance Ansatz“ als auch der werteorientierten Perspektive. Compliance dient der Sicherstellung konformen Verhaltens und der formalen Implementierung und Durchsetzung der firmeneigenen Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätzen. Werte bestimmen die Identität der Organisation und den Geist des Handelns, vor allem in formal nicht geregelten Bereichen und Grauzonen.

Wer das WerteManagementSystem<sup>ZfW</sup> betreibt, beginnt einen permanenten Entwicklungsprozess, der nicht auf das Gute, sondern sukzessiv auf das Bessere zielt. Kriterien dafür sind das jeweilige Recht, die Werte der Gesellschaft und die Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze einer Organisation.

Führungskräfte und Mitarbeiter müssen die Kompetenz entwickeln, wertesensible Problemstellungen selbst zu erkennen, zu akzeptieren und zu bearbeiten. Sowohl für die externe als auch für die interne Beratung solcher Prozesse gilt das Prinzip des Coachings. Die beteiligten Personen und ihr Vertrauen sind für den Prozess zu gewinnen, um ihre jeweilige Unternehmenseinheit dauerhaft zu verändern.

Entsprechend dem Konzept der Selbstbindung und Selbststeuerung erfolgt die Bewertung des implementierten WerteManagementSystems<sup>ZfW</sup> grundsätzlich durch ein internes Verfahren. Anwender erbringen gegenüber dem Zentrum für Wirtschaftsethik periodisch den Nachweis, dass alle Bausteine des WerteManagementSystems<sup>ZfW</sup> implementiert sind.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> Vgl. zu den Ausführungen der vorstehenden Absätze: Vogel, Bernhard: Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik: Leitsätze – Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, 28.04.2009, URL: <http://www.dnwe.de/wertemanagement.html>, <http://www.dnwe.de/uaber-das-zfw.html> sowie <http://www.dnwe.de/Ueberblick.html>, alle (Stand 14.07.2009)

## Anhang 4: Werteviereck



Abbildung 6: Werteviereck; eigene Darstellung in Anlehnung an Wieland, J.

## Anhang 5: Implementierung externer Wertfindungsmodelle

Eine unerschöpfliche Anzahl an

*Unternehmensberatern,  
Betriebspsychologen,  
Coaching & Consulting-Agenturen,  
Moderatoren,  
Akademien,  
Instituten,  
Verbänden,*

*Beratungsfirmen,  
Wirtschaftsvereinigungen,  
Wirtschaftsprüfungsgesellschaften,  
Organisationen,  
Vereinen,  
Hochschulinstitutionen und  
Unternehmen*

bieten ihre Dienstleistungen bezüglich Werteentwicklung in einem Unternehmen an.

Die Angebotspalette reicht von

*punktuelle Ergänzung,  
reflektierenden Feedbacks,  
interdisziplinären Supervisionen,  
wissenschaftsübergreifenden  
Beratungsleistungen,*

*Branchen- und Prozesskenntnissen,  
Beratungsleistungen bei komplexen  
Fachthemen,  
Unterstützung mit Fachdetailkenntnissen,  
Implementierung kompletter Konzepte,*

bis hin zum vollständigen Outsourcing ganzer Geschäftsfelder und Verantwortungsbereiche eines Unternehmens.

Angesichts der grenzenlosen Anzahl der verschiedenen Dienstleistungsanbieter auf dem Markt und trotz der außergewöhnlich beträchtlichen Angebotspalette der Lösungsansätze wird vermutet, dass eines der vorgestellten grundlegenden Modelle zur Werteentwicklung bzw. eine Abwandlung und/oder eine Kombination dessen zum Einsatz kommen. Aufgrund des erheblichen Umfangs der unterschiedlichsten Lösungsmöglichkeiten wird auf die Implementierung externer Wertfindungsmodelle im Rahmen dieser Diplomarbeit nicht weiter eingegangen.

Abschließend soll darauf hingewiesen werden, dass bei der Implementierung externer Modelle darauf geachtet werden sollte, dass die zuvor ausgesuchten Anspruchsgruppen dementsprechend miteingebunden und die festgelegten Vorstellungen für den Prozess berücksichtigt werden und mit den Vorschlägen der Dienstleister übereinstimmen.

## Anhang 6: Elemente der Stakeholderanalyse

Im nachfolgenden Anhang sollen die verschiedenen aufeinander folgenden Vorgänge der Stakeholderanalyse näher aufgeführt werden.

### - Stakeholder-Scanning

Die erste Phase der Stakeholderanalyse befasst sich mit der vollständigen Stakeholder Wahrnehmung. Ein Unternehmen verfügt über ein dichtes und zum Teil auch verworrenes Netzwerk an unterschiedlichen Stakeholdern, welches im Rahmen des Stakeholder-Scannings mit dem Inside-out-Ansatz aus dem Unternehmen heraus untersucht und durch den Outside-in-Ansatz aus der Unternehmensumwelt abgeleitet, aufgedeckt und strukturiert wird.<sup>104</sup>

### - Stakeholder-Monitoring

Nach der Stakeholder Wahrnehmung erfolgt im zweiten Schritt mit der Stakeholder Durchleuchtung die systematische Informationssuche. Relevante Informationen über die Stakeholder an sich sowie deren Werte werden anhand eines offenen Dialogs ermittelt. Schließlich erfolgt eine ausgeklügelte Werteanalyse, bei der man sich gegenseitig und einvernehmlich über Normen und Werte verständigt.<sup>105</sup>

### - Stakeholder-Forecasting

In der dritten Phase der Stakeholderanalyse werden die Stakeholder Anliegen bearbeitet. Normen und Werte unterliegen einem ständigen gesellschaftlichen Wandlungsprozess. Um auf Umweltveränderungen zu reagieren, benötigt die Unternehmensführung eine realistische Prognose über das mögliche Verhalten und die Änderungen von Werten der Stakeholder Gemeinde. Möglich ist dabei der Einsatz eines halb standardisierten stakeholder-spezifischen Fragebogens, der

---

<sup>104</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Göbel, Elisabeth: Stakeholder Management – Ein Beitrag zum ethischen Management, in: Brink, Alexander; Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Ethisches Management – Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern 2005, S. 97 f.

<sup>105</sup> Vgl. ebd. S. 101

mithilfe einer Einschätzung des Topmanagements und/oder von Experten ergänzt wird.<sup>106</sup>

- **Stakeholder-Assessment**

Abschließend erfolgt im letzten Schritt die komplexe Phase der Stakeholder Bewertung. Alle bis dahin gesammelten Werte und Informationen werden strukturiert, bewertet und gewichtet. Diese Aufgabe erfordert höchstes Fingerspitzengefühl und Sensibilität. Theoretische Studien gehen davon aus, dass prinzipiell jede Stakeholder Gruppe den gleichen ethischen Anspruch auf Erfüllung ihrer Interessen und Werte hat – Wertekollisionen, Interessenkonflikte und Gewichtungsfragen werden in der Praxis jedoch gerne politisch ausgefochten. Eine allgemeine Handlungsempfehlung kann daher nur schwer gegeben werden.<sup>107</sup>

---

<sup>106</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Göbel, Elisabeth: Stakeholder Management – Ein Beitrag zum ethischen Management, in: Brink, Alexander; Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Ethisches Management – Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern 2005, S. 102 f.

<sup>107</sup> Vgl. ebd. S. 104 ff.

## Anhang 7: Philosophische Grundprinzipien

Kant: Prinzip des Perspektivenwechsels und der Eigenverantwortung<sup>108</sup>

Kategorischer Imperativ:

- „Handle so, dass die Maxime Deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.“
- Führe so, wie du geführt werden möchtest.
- Behandle dein Gegenüber so, wie du selbst behandelt werden möchtest.
- Wechsle die Perspektive.

Mündigkeit als Konsequenz der Aufklärungsidee:

- eigendynamische Befreiung des Menschen aus seiner Unmündigkeit
- selbstständige und selbstverantwortliche Chance und Pflicht zu handeln.

Jonas: Prinzip der Verantwortung

- Verantwortung für die Zukunft
- Verantwortung für Menschenwürde
- Verantwortung für die Umwelt
- Verantwortung für Stakeholder und Shareholder

Popper: Prinzip der kritisch-konstruktiven Diskussion

- Fehler- und Lernkultur
- Problemlösungskultur
- Streit- und Konfliktkultur
- Benchmarkkultur
- lebenslanges lernen.

Lessing: Prinzip der Toleranz und der Heterogenität

- Tolerierung der unterschiedlichen Talente und Persönlichkeiten
- Vielfalt als Segen begreifen
- Heterogenität statt Homogenität im Team

---

<sup>108</sup> Vgl. zu den folgenden Absätzen Frey, Dieter und Schulz-Hardt, Stefan: Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement; in: Frey, Dieter und Schulz-Hardt, Stefan (Hrsg.): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement – Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Göttingen 2002, S. 15 ff.

## **Anhang 8: Psychologische Gerechtigkeitsforschung**

Um eine möglichst hohe Akzeptanz der durch den Prozess gefundenen und gebündelten Werte gewährleisten zu können, sind die Bedingungen, unter denen die Werte entwickelt werden außergewöhnlich wichtig. Vor allem aber ist eine maximale Beteiligung der Mitarbeiter und Führungskräfte an dem Wertentwicklungsprozess von elementarer Bedeutung für die Akzeptanz der Werte und damit auch der daraus resultierenden Normen. Somit kommt den psychologischen Kriterien für einen solchen Prozess gesteigerte Aufmerksamkeit zu.

- **Sinnvermittlung**

Kernaufgabe des Projektes ist die Vermittlung des Sinns und Zwecks der Wertentwicklung im Vorfeld des eigentlichen Prozesses. Wer Akzeptanz, Engagement und Leistung von Mitarbeitern fordert, muss Sinn bieten. Bei mangelndem Sinn wird die elementare richtungsweisende Bedeutung des Projekts nicht korrekt eingeordnet und verstanden, was Gleichgültigkeit gegenüber dem Prozess zur Folge haben kann.

- **Information und Kommunikation**

Nur durch Kommunikation werden die Ziele, Veränderungen, Hintergrundinformation sowie Erklärungen transportiert und Wertschätzung sowie Interesse für den Wertentwicklungsprozess und die daraus resultierenden Normen direkt und indirekt sichergestellt. Transparenz legt den Grundstein für Vertrauen und Motivation der Mitarbeiter. Beides sind Grundelemente für hohes Engagement und damit einen erfolgreichen Wertentwicklungsprozess in einem Unternehmen. Transparenz in alle Richtungen hat somit höchste Priorität bei dem Prozess.

- **Passung und Eignung**

Wichtig sind hohe Übereinstimmungen der ethischen Werte und Ziele der Organisation mit denen der Mitarbeiter. Somit steht neben dem eigentlichen Diskurs und der Konsensbildung die professionelle Ist- und Soll-Ermittlung von Werten der Mitarbeiter im Vordergrund.

Gemeint ist aber auch eine Anpassung der Aufgaben an die Talente und Fähigkeiten des jeweiligen Mitarbeiters, um diesen mit den Anforderungen nicht zu überfordern.

- **Vertrauensvermittlung**

Grundbedürfnisse eines jeden Menschen sind Klarheit, Berechenbarkeit und Sicherheit, welche unerlässlich durch Kommunikation und Information sowie Transparenz gesichert werden müssen. Gerade in den Vorbereitungsphasen kann die Bedeutung des Vertrauens der Mitarbeiter in den Prozess und in dessen Auswirkungen auf das Unternehmen nicht überschätzt werden. Sämtliche Maßnahmen zur Vertrauensbildung sind anzuwenden, um den ehrlichen Willen der Unternehmensführung zu verdeutlichen.

- **Fairness**

Ein zentraler Aspekt des Prozesses ist die Vermittlung von Fairness. Somit ist Fairness im Sinne der Verfahrensgerechtigkeit, sozialen Gerechtigkeit und prozeduralen Fairness höchste Priorität beizumessen. Damit eng verbunden ist die informationale und interaktionale Fairness. Information muss ehrlich, echt, rechtzeitig und umfassend für alle Prozessangehörigen zugänglich und nachvollziehbar sein. Ein gewichtiger Aspekt ist die interaktionale Fairness, die mittels Diskussionen unter Gleichgesinnten sichergestellt wird. Unabhängig von Ergebnissen ist die Würde einer jeden Persönlichkeit zu achten.

- **Professionalität**

Um einen professionellen Ablauf des Prozesses zu gewährleisten, ist das Projektteam gegebenenfalls auch durch externe Berater und Experten zu verstärken. Neben personellen Ressourcen und fachlichem Know-how ist das Projekt ebenfalls durch positive Arbeitsbedingungen, finanzielle Mittel und jeglicher sonstige Unterstützung seitens der Unternehmensführung zu fördern.

- **Autonomie**

Projektautonomie bedeutet, neben der vollständigen Integration der Projektmitarbeiter in den Prozess, dass ihnen auf gleicher Augenhöhe vonseiten der Unternehmensführung begegnet wird und Freiräume sowie Gestaltungsmöglichkeiten innerhalb des Prozesses garantiert werden.

- **Zielvereinbarung und Prioritätenfestlegung**

Individuelle Ziele werden quantitativ und qualitativ klar mit dem Mitarbeiter definiert und umfassend kommuniziert. Alle Aktivitäten während des Prozesses sind auf das Hauptziel der Werteentwicklung auszurichten. Nach dem Prinzip der Autonomie sind die Prioritäten im Projektteam festzustellen.

- **Einbindung und Unterstützung**

Gemäß der Priorität des Prozesses der Wertfindung im Unternehmen sind das Projektteam und dessen Mitarbeiter umfassend und universell in jeglicher Art und Weise zu unterstützen.

## **Anhang 9: Befragungsmethoden**

Im dem folgenden Abschnitt soll auf die jeweiligen Chancen und Risiken von persönlichen, schriftlichen und Online-Befragungen eingegangen werden.

### **Onlinebefragungen**

Der Vorteil der Onlinebefragung ist, dass sie eine relativ kostengünstige und praktikable Methode der Erhebung von Informationen ist. Umsetzung und Auswertung sind mittels Computerunterstützung einfach realisierbar und mit der Kombination von Umfrage-Software und Auswertungsprogrammen recht einfach auswertbar. Der geringe Ressourcenaufwand und der einfache Zugang ermöglichen einen hohen Stichprobenumfang. Unter Einbindung eines Forums in das Intranet könnte ein Wertediskurs erreicht werden.

Von Nachteil könnte eine erwartungsgemäß niedrige Beteiligungsquote sowie eine ungleichmäßige Beteiligung sein, was eine repräsentative Stichprobe oder ein Meinungsbild in einem Unternehmen nur schwer widerspiegelt. Weitere Kritikpunkte sind die mangelnde Motivation und somit auch Ernsthaftigkeit der Ergebnisse. Die Aussichten, einen aktiven und lebendigen Diskurs bezüglich der gefundenen Inhalte zu gestalten und diesen mit einem repräsentativen Konsens zu verabschieden, sind eingeschränkt. Ebenfalls kann die Quantität und Qualität der erfassten Inhalte nur als unzureichend gesichert anzusehen sein, was einem Wertentwicklungsprozess nicht im vollen Maß gerecht wird.

### **Schriftliche Befragungen**

Der Vorteil von schriftlichen Befragungen ist ebenso wie bei Onlineumfragen: verhältnismäßig kostengünstig, können zeitnah durchgeführt werden, ermöglichen eine hohe Anonymität sowie eine einfache Ermittlung und Verwaltung der Ergebnisse. Mithilfe bereits bestehender Unternehmensinfrastruktur kann gewährleistet werden, dass allen Mitarbeitern innerhalb kürzester Zeit entsprechende Fragebogen vorliegen. Interviewerbeeinflussung kann vermieden werden und die Chancen auf durchdachte Antworten steigen, da kein Zeitdruck besteht.

Ein Nachteil bei schriftlichen Befragungen ist, dass die ungleichmäßige Beteiligungsproblematik durch eine unterdurchschnittliche Beteiligungsquote im Verhältnis zu Onlineumfragen noch verschärft wird. Weiterer definitiver Nachteil der schriftlichen Befragung ist die faktische Unmöglichkeit, einen aktiven Diskurs mit den Beteiligten zur Bildung eines Konsenses zu führen. Somit ist die Quantität und Qualität der Ergebnisse wie auch bei der Onlinebefragung nicht repräsentativ. Der komplexe Themenumfang bei einem Wertentwicklungsprozess erschwert sowohl die Online- als auch die schriftliche Befragungsmethode. Einflüsse von Externen auf die Ergebnisse können nicht ausgeschlossen werden. Des Weiteren dürfte die gefühlte Beteiligung und Einflussmöglichkeit der Befragten an dem Prozess bei einer schriftlichen Befragung deutlich reduziert sein.

### **Persönliche Interviews**

Persönliche Interviews und Befragungen haben den Vorteil, dass sie in der Regel detaillierte und umfassendere Informationen liefern. Der beim persönlichen Interview hohe Frageumfang, die hohe Qualität der Information sowie die hohe Antwortquote verbessern sowohl die quantitativen als auch die qualitativen Ergebnisse. Missverständnisse können zusätzlich durch Rückfragen vermieden werden und eine gewisse Kontrollierbarkeit der Erhebungssituation ist durch persönliche Anwesenheit gewährleistet. Elementarer Vorteil des persönlichen Zusammentreffens ist die Möglichkeit, einen Diskurs über die Inhalte zu führen und diese im Idealfall mit einem einheitlichen Konsens zu beschließen.

Nachteil persönlicher Befragungen ist der hohe Ressourcen- und Zeitaufwand. Interviewerfehler können bei Personeneinsatz nicht vermieden werden, zusätzlich besteht die Gefahr der Beeinflussung. Das Zustandebringen eines ehrlichen, offenen und aktiven Diskurses ist kompliziert, erfordert einen hohen Planungsaufwand und bedingt das Vertrauen der Teilnehmer in das Projekt sowie in dessen Ernsthaftigkeit. Darüber hinaus ist ein großer Umfrageumfang nur mit erheblichem Ressourcenaufwand zu erreichen.

## Anhang 10: Werte, Normen, Maximen, Quellen und mögliche Kategorisierungen

Pāramitā sind im Buddhismus die sogenannten transzendenten Tugenden, die ans andere (para) Ufer (mita) der Weisheit, also zum Erwachen, führen.

### Im Theravada sind zehn Pāramī bekannt:

1. Dāna Pāramī:	<b>Gebefreudigkeit, Freigebigkeit, Großzügigkeit</b>
2. Sīla Pāramī:	<b>ethisches Verhalten, Sittlichkeit, Tugend</b>
3. Nekkhamma Pāramī:	<b>freiwilliger Verzicht, Entsagung</b>
4. Paññā Pāramī:	<b>Weisheit</b>
5. Viriya (auch Vīriya) Pāramī:	<b>Willenskraft, Bemühung</b>
6. Khanti Pāramī:	<b>Geduld</b>
7. Sacca Pāramī:	<b>Wahrhaftigkeit</b>
8. Adhitthana Pāramī:	<b>Standhaftigkeit, Entschlossenheit</b>
9. Mettā Pāramī:	<b>mitfühlende Güte/Liebe, liebevolle Güte</b>
10. Upekkhā Pāramī:	<b>Gleichmut</b>

### Die sechs Tugenden im Lotus-Sutra des Mahayana sind:

1. <b>Freigebigkeit</b>	(Dāna paramita,)
2. <b>ethische Richtlinien</b>	(Śīla paramita),
3. <b>Geduld</b>	(Kṣānti (kshanti) paramita)
4. <b>energetisches Bemühen</b>	(Vīrya paramita)
5. <b>Meditation</b>	(Dhyāna paramita)
6. <b>Weisheit</b>	(Prajñā paramita)

## Werte und deren Kategorisierung

### Grundwerte

Menschenwürde

Toleranz

Gerechtigkeit

### Prosoziale Werte

Ehrlichkeit

Rücksichtnahme

Hilfsbereitschaft

Liebe und Nächstenliebe

Gemeinsinn

### Anstands- und

### Höflichkeitswerte

Höflichkeit

Freundlichkeit

Gutes Benehmen

Umgangsformen

### Bürgerliche Tugenden

Disziplin

Ordnung

Pflichtbewusstsein

Gehorsam

Bescheidenheit

Sparsamkeit

Sauberkeit

### Arbeits- und

### Berufswerte

Arbeit

Fleiß

Leistung

Karriere

Fachkompetenz

Teamfähigkeit

### Materialistische Werte

Wohlstand

Lebensstandard

Wachstum

Geld

Vermögen

Gewinn

Luxus

### Hedonistische Werte

Genuss

Freizeit

Bequemlichkeit

Lebensglück

Vergnügen

### Individualistische

### Werte

Individualismus

Autonomie

Entfaltung

Egozentrik

Persönliche Vorteile

Selbstverwirklichung

Gesundheit

Ansehen

### Familienwerte

Harmonie

Zusammenhalt

Glückliche Ehe

Partnerschaft

Geborgenheit

Kinder

### Konservative Werte

Tradition

Sitte

Heimatliebe

Unterordnung

Bewahrung

**Ethnisch-nationale****Werte**

Vaterlandsliebe  
Nationalgefühl und  
-bewusstsein  
Volk und Nation  
Nationale Ehre  
Nationalstolz

**Religiöse Werte**

Gottesglauben  
Religiosität  
Kirchentreue  
Frömmigkeit  
Ehrfurcht

**Asketische Werte**

Selbstlosigkeit  
Mäßigkeit  
Enthaltsamkeit  
Opferbereitschaft  
Demut

**Idealistische Werte**

Wahrheit  
Ehre  
Harmonie  
Rationalität  
Weisheit  
Weltoffenheit  
Kosmopolitismus

**Ökologische Werte**

Ehrfurcht vor dem Leben  
Umweltschutz  
Naturverbundenheit  
Ressourcenschonung  
Generationen-  
gerechtigkeit

**Politische Werte**

Demokratie  
Mitbestimmung  
Menschenrechte

Bürgernähe

Macht und Herrschaft

Reformfähigkeit

Militärmacht

**Unwerte***Machtmissbrauch**Herrschaft**Willkür**Gewalt**Ausbeutung**Intoleranz**Neid**Egoismus**Nationalismus**Verschwendung**Rücksichtslosigkeit*

## Terminal- und Instrumentalwerte

### Terminalwerte

Anerkennung (seitens der Gesellschaft)

Ästhetik

Aufregendes Leben

Erfolg (langfristig, dauerhaft)

Erlösung

Freiheit

Freundschaft

Genuss/Vergnügen

Gleichheit

Glück/Zufriedenheit

Innere Harmonie

Reife Liebe

Selbstrespekt

Sicherheit für die Familie

Staatliche Sicherheit

Weisheit

Weltfrieden

Wohlstand

### Instrumentalwerte

Beherrschtheit (Disziplin, Zurückhaltung)

Ehrgeiz (Fleiß)

Ehrlichkeit (Aufrichtigkeit)

Fröhlichkeit, Heiterkeit

Gehorsam, (Respekt, Pflichtbewusstsein)

Hilfsbereitschaft

Höflichkeit

Intellektualität

Kompetenz (Fähigkeit, Wirkung)

Liebe

Logik, Rationalismus

Mut, Idealismus

Nachsichtigkeit, Verzeihen,

Fantasie, Kreativität, Schöpfergeist

Sauberkeit, Ordentlichkeit

Toleranz

Unabhängigkeit, Selbstvertrauen

Verantwortung, Zuverlässigkeit

## **Quellen von Normen**

### **Transzendenz**

Sekten und Religionen beziehen ihre Regeln des Zusammenlebens auf den Willen Gottes. Die Legitimation einer Norm ist auf Gott zurückzuführen und wird durch die Kirche proklamiert. Offenbarungsreligionen wie das Christen- und Judentum beruhen explizit auf diesem Prinzip.

### **Politische Macht**

Normen entstehen aus Pragmatik und politischer Notwendigkeit. Sie dienen neben dem sozialen Grund vor allem der politischen Machterhaltung einer Elite.

### **Praktische Vernunft**

Normen entstehen durch freie Selbstbindung des Individuums an das, was Kant die praktische Vernunft nennt. Der Mensch ist damit Basis von Normen, Pflichten und Maximen.

### **Diskurs und Konsens**

Normfindung entsteht durch den Dialog und die Zustimmung der von ihr betroffenen Individuen. Dies erfolgt argumentativ-rational nach prozessualen Vorschriften.

### **Tradition**

Normen entstehen und wandeln sich durch kulturelle Evolution, einem Selektionsvorgang von Normen anhand wechselnder Rahmenbedingungen.

## **Beispiele für Normen und Maximen**

### **Kategorischer Imperativ als Maxime**

Handle so, dass die Maxime Deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.

*(Immanuel Kant – Kritik der praktischen Vernunft)*

### **Aus der Stoa**

Jedermann handle jederzeit nach der vernünftigen Natur der Dinge.

*(unbekannt)*

### **Zehn Gebote**

Du sollst keine anderen Götter haben neben mir.

Du sollst dir kein Bildnis noch irgendein Gleichnis machen.

Du sollst den Namen des Herrn, deines Gottes, nicht missbrauchen.

Gedenke des Sabbattages.

Morde (töte) nicht.

Du sollst nicht ehebrechen.

Du sollst nicht stehlen.

Du sollst kein falsch Zeugnis reden wider deinen Nächsten.

Lass dich nicht gelüsten deines Nächsten Hauses.

Lass dich nicht gelüsten deines Nächsten Weibes, noch seines Knechtes, noch seiner Magd, noch seines Ochsen, noch seines Esels, noch alles, was dein Nächster hat.

*(Bibel, 2. Buch Mose, Ex 20, 2-17b)*

### **Von der Liebe zu Gott**

Liebe und dann tue was du willst

*(Augustinus von Hippo)*

### **Die goldene Regel**

Was du nicht willst, dass man dir tu, das füge keinem andern zu.

*(In vielen Kulturen in leicht abgewandelter Form vertreten und unter anderem in der „Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte“, Artikel 4)*

### **Technisch ökologische Verantwortung**

Handle so, dass die Wirkungen Deiner Handlungen verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden.

*(Hans Jonas)*

### **Bezogen auf die Offenbarung**

Handle nach dem göttlichen Sittengesetz.

*(Thomas von Aquin)*

### **In aktuellen Situationen**

Maximen beim Handeln sind notwendig,  
um der Schwäche des Augenblicks Widerstand leisten zu können.

*(Arthur Schopenhauer)*

### **Tiefe Erleuchtung**

Glaubt nicht dem Hörensagen und heiligen Überlieferungen, nicht Vermutungen oder eingewurzelten Anschauungen, auch nicht den Worten eines verehrten Meisters; sondern was ihr selbst gründlich geprüft und als euch selbst und anderen zum Wohle dienend erkannt habt, das nehmet an.

*(Siddhartha Gautama, Stifter der nach ihm Buddhismus genannten Religion)*

## Tugenden und ihre Quellen

### Sokrates

Selbsterkenntnis

### Platon

Weisheit, Tapferkeit, Besonnenheit,  
Gerechtigkeit

### Aristoteles

- Dianoetische Tugend: Klugheit,  
Einsichtigkeit, Vernunft, Weisheit,  
Wissenschaftlichkeit
- Ethische Tugenden: Gerechtigkeit,  
Freundschaft, Tapferkeit, Besonnenheit,  
Freigiebigkeit, Hilfsbereitschaft,  
Toleranz, Seelengröße, Wahrhaftigkeit,  
Höflichkeit, Einfühlsamkeit, Sanftmut

### Zenon von Kriton

Vernunft, Seelenfrieden

### Epikur

Bedürfnisbefriedigung, Mäßigung

### Augustinus von Hippo

Liebe zu Gott

### Scholastik

Vernunft, Offenbarung

### Thomas von Aquin

Glaube, Hoffnung und (Nächsten-)Liebe

### Rittertugenden

Aufrichtigkeit, Bescheidenheit,  
Verlässlichkeit

### Französische Revolution

Freiheit, Gleichheit, Brüderlichkeit

### John Locke

Rationalität, Verantwortung, Freiheit und  
Souveränität

### David Hume

- Klugheit, Gerechtigkeit, Sympathie
- Gemeinschaftsnützlich: Wohlwollen,  
Gerechtigkeit
  - Individualnützlich: Fleiß, Willen,  
Körperkraft, Sparsamkeit
  - Angenehm für sich: Frohsinn,  
Seelengröße, Mut, Ruhe
  - Angenehm für andere: Höflichkeit,  
Witz, Bescheidenheit

### Adam Smith

Sympathie, Anerkennung, Gerechtigkeit

**Immanuel Kant**

Erstmals werden Menschenpflichten nicht durch konkrete Werte und Normen definiert, sondern sind von der Vernunft des mündigen Menschen selbst abhängig. (Formale Ethik)

**Preußen**

Aufrichtigkeit, Bescheidenheit, Fleiß, Gerechtigkeitssinn, Tapferkeit, Pflichtbewusstsein, Zuverlässigkeit, Treue, Gottesfurcht (losgelöst von einer Konfession)

**Jeremy Bentham und John Stuart Mill**

Keine konkreten Tugenden, der „Wert“ einer Tugend definiert sich erstmals nach ihrem Nutzen.

**Karl Marx**

Gerechtigkeit, Gleichheit, Brüderlichkeit, Emanzipation, Gemeinschaft

**Sittliche Grundregeln des Buddhismus**

Ich gelobe, mich darin zu üben, kein Lebewesen zu töten oder zu verletzen, nichts zu nehmen, was mir nicht gegeben wird, keine ausschweifenden sinnlichen Handlungen auszuüben, nicht zu lügen und wohlwollend zu sprechen sowie keine Substanzen zu konsumieren, die den Geist verwirren und das Bewusstsein trüben.

## Anhang 11: Diskurs

Ein *Diskurs*<sup>109</sup> (lateinisch: *discursus*, das „Sich-Ergehen“ über etwas) steht bildungssprachlich für systematisch aufgebaute Abhandlung; lebhafte Erörterung. Es ist aus der Literaturwissenschaft betrachtet die Menge der Aussagen, die durch Regeln oder Verfahren über Disziplingrenzen hinweg formuliert werden.<sup>110</sup>

Die durch die *Diskursethik* begründete ethische Theorie geht davon aus, dass in der Ethik ein als vernünftig bestimmter Konsens nur diskursiv zu erreichen sei, wenn alle Betroffenen als Teilnehmer des praktischen Diskurses sich darauf einigen können. Normen können nur dann Geltung beanspruchen und gelten nur als gerechtfertigt, wenn sie aus diskursiven Gründen intersubjektive Zustimmung erfahren.<sup>111</sup>

Die *philosophische Diskurstheorie* beschreibt das Verfahren der argumentativ-dialogischen Prüfung strittiger Gestaltungsansprüche von Behauptungen oder Aufforderungen, das sich an den regulativen Zielen eines universalen Konsenses ausrichtet. Über die Wahrheit bzw. Legitimität entscheidet allein das Ergebnis des Diskurses. Damit dies gelingt, wird dieser unter bestimmte Regeln gestellt.<sup>112</sup>

Ein Dialog ist rational, wenn er durch unvoreingenommene, zwanglose und nicht-persuasive, sachverständliche und transsubjektive Gespräche geführt wird.<sup>113</sup>

- **Unvoreingenommen** bedeutet, dass die Diskussionsteilnehmer ihre eigene Orientierung so lange zurückhalten, bis eine gemeinsame Orientierung im Diskurs gefunden wurde. Dies bedeutet auch, dass sie sich eigenen Meinungen gegenüber Kritik gefallen lassen

---

<sup>109</sup> Aufgrund des erheblichen Umfangs befasst sich die Diplomarbeit nicht näher mit den Formen der philosophischen, linguistischen oder literaturwissenschaftlichen Diskurstheorien und ihren Auswirkungen auf den Prozess. Des Weiteren werden die Diskursethik und die Diskursanalyse nicht näher behandelt.

<sup>110</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Brockhaus Enzyklopädie, Band 7, 21. Auflage, Leipzig 2006, S. 81

<sup>111</sup> Vgl. ebd. S. 81

<sup>112</sup> Vgl. ebd. S. 81

<sup>113</sup> Vgl. zu den Ausführungen des folgenden Absatzes: Brink, Alexander: Ethisches Management – eine Einführung, in: Brink, Alexander; Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Ethisches Management – Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern 2005, S. 56 ff.

- **Zwanglos** weist darauf hin, dass die Diskussionsteilnehmer keine Sanktionen hinsichtlich der Zustimmung oder Verweigerung von Beiträgen zu erwarten haben.
- **Nicht-persuasiv** bezeichnet in einem Dialogzusammenhang eine Zustimmung, die nicht durch einen Appell oder sonstige Aktionen erzwungen wird
- **Sachverständig** bedeutet, vernünftige und erstgemeinte Gründe und Argumentationen in den Dialog einzubringen.
- **Transsubjektiv** bezieht sich in diesem Kontext auf die Fähigkeit, sich in eine andere Person und deren Anliegen bzw. Argumentation hineinzusetzen.

## Anhang 12: Konsensbildung

Ein *Konsens*<sup>114</sup> (lateinisch: *consentire*, die Übereinstimmung) steht bildungssprachlich für die Übereinstimmung von Meinungen und/oder Standpunkten. Dabei soll es sich aus philosophischer Ansicht nicht um eine beliebige, möglicherweise auch durch Manipulation zustande gekommene Übereinstimmung handeln, sondern um eine, die sich im Sinne einer idealen Kommunikationsgemeinschaft rational und herrschaftsfrei bildet. In der Politikwissenschaft wird unter einem Konsens die Übereinstimmung einer sozialen Gemeinschaft in ihrem Wertesystem, in ihren religiösen Anschauungen, in übergreifenden Solidaritätsgefühlen oder in der politischen Grundüberzeugung verstanden.<sup>115</sup>

Um in einem Team, einer Gruppe oder allgemein formuliert einem Plenum zu einer Entscheidung zu gelangen, gibt es unterschiedliche Entscheidungsverfahren.<sup>116</sup> Eine Möglichkeit ist, eine Abstimmung auszurufen und eine Mehrheitsentscheidung durchzuführen; eine basisdemokratischere Möglichkeit ist, ein Konsens innerhalb des Plenums anzustreben. Da bei einem Wertentwicklungsprozess die gefühlte Gerechtigkeit bei den Beteiligten einen sehr hohen Stellenwert hat, beschäftigt sich die Arbeit im Folgenden ausschließlich mit den Konsensverfahren.<sup>117</sup>

Um einen Konsens zu erreichen, sollten in einer Gruppe alle die Gelegenheit haben, ihren Widerspruch gegen eine Entscheidung zu äußern.<sup>118</sup> Konsensentscheidungen verlangen keine offenkundigen Zustimmungen, aber offene Ablehnungen. Entscheidungen nach dem Konsensprinzip beinhalten, dass:

<sup>114</sup> Aufgrund des erheblichen Umfangs befasst sich die Diplomarbeit außerdem auch nicht näher mit den verschiedenen Blickrichtungen der wissenschaftlichen Konsenstheorien, der Reziprozität, der Konsensstheorie der Wahrheit, den unterschiedlichen Entscheidungsverfahren, der Konsensdemokratie, der Konfliktforschung, der Konfliktsoziologie, der Konfliktumleitung sowie mit der Vorurteilsforschung und ihren konflikttheoretischen, lerntheoretischen und psychodynamischen Ansätzen, die nach Meinung des Autors für diesen Prozess und dessen Erfolg allerdings von immenser Bedeutung sind.

<sup>115</sup> Vgl. zu den Ausführungen des vorstehenden Absatzes: Brockhaus Enzyklopädie, Band 7, 15. Auflage, Leipzig 2006, S. 454

<sup>116</sup> Aufgrund des erheblichen Umfangs befasst sich die Diplomarbeit nicht näher mit dem Mehrheitsprinzip, dem Wettbewerbsprinzip, dem offenen und versteckten Dissensprinzip sowie dem Konkurrenzprinzip. Ferner werden die Verfahren der Vorzugswahlen, die Bewertungswahlen und die Entscheidungsverfahren bei unterschiedlicher Gewichtung nicht näher aufgeführt.

<sup>117</sup> Das Gegenteil von Konsens ist Dissens, was in einem Wertentwicklungsprozess mit Fokus auf das Gerechtigkeitsempfinden aller beteiligten Personen absolut kontraproduktiv wäre.

<sup>118</sup> Vgl. Hartmann, Jürgen: Das politische System der Bundesrepublik Deutschland – Eine Einführung, Wiesbaden 2004, S. 18 ff.

- **alle Teilnehmer sind mit dem Konsens vollkommen einverstanden sind**
- **einzelne Teilnehmer Bedenken äußern – die Entscheidung aber mittragen**
- **einzelne Teilnehmer schwere Bedenken haben, die Entscheidung aber aus Gründen der Handlungsfähigkeit tolerieren können**

Ein Einspruch macht einen Konsens und somit eine Entscheidung des Plenums faktisch unmöglich. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Konsens einstimmig und damit ohne Gegenstimmen in einem aktiven Diskurs in einer großen heterogenen Gruppe gefasst wird, ist in der Praxis schwierig. Vorteile des Konsensprinzips sind gleichgroße Gewichtung eines jeden Gruppenmitglieds sowie die aktive Möglichkeit den Prozess zu beeinflussen. Mittels Fokussierung auf inhaltliche Ziele spielen rhetorische Fähigkeiten und eine Personenorientierung untergeordnete Rollen. Ein definitiver Nachteil ist das faktische Blockaderecht jedes Einzelnen. Darin liegt das zentrale und pragmatische Problem des Konsensprinzips.<sup>119</sup> Ein lebhafter und aktiver Diskurs ist grundsätzlich unerlässlich, aber ohne Konsens ist das Plenum beschlussunfähig, womit der Werteprozess ergebnislos wäre. Zahllose nationale sowie internationale Konferenzen, Dialoge und Diskurse sind in der Vergangenheit an diesem Problem gescheitert, obgleich eine Entscheidung oder ein Ergebnis zwingend notwendig gewesen wäre.<sup>120</sup>

Weitere Möglichkeiten, kollektive Entscheidungen zu treffen, bietet die Sozialwahlforschung und die ihr zugeordneten Teilbereiche. Mithilfe unterschiedlichster Konzepte und Instrumente wird versucht, individuelle Präferenzen bei kollektiven Entscheidungen und Abstimmungen sicherzustellen. Unter Zuhilfenahme von empirischen Entscheidungsverfahren und unterschiedlichen Methoden der Abstimmungs- sowie Wahlverfahren werden Lösungsansätze aufgezeigt. Das Hauptaugenmerk ist auf die Bereitstellung von Handlungsalternativen gerichtet, um soziale und gerechte Lösungen bei derartigen Problemen aufzuzeigen.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Vgl. zu den Ausführungen des Absatzes: Rudzio, Wolfgang: Das politische System der Bundesrepublik Deutschland, 7. Auflage, Wiesbaden 2006, S.197ff.

<sup>120</sup> Auf internationaler politischer Ebene ließen sich eine Unzahl an tragischen Beispielen für die Blockade oder Verzögerung lebenswichtiger Entscheidungen belegen, wovon der Autor aber im Rahmen dieser Arbeit absehen möchte

<sup>121</sup> Vgl. zu den Ausführungen des Absatzes: Gaertner, Wulf: Sozialwahltheorie, in: Gosepath, Stefan; Hinsch, Wilfried und Rössler, Beate (Hrsg.): Handbuch der Politischen Philosophie und Sozialphilosophie. Bd. 2, Berlin 2008, S. 1248 ff.

Die Konsensbildung sollte zudem – vor allem wegen ihrer weitreichenden inhaltlichen und psychologischen Konsequenzen – nach den gemeinsam festgelegten basisdemokratischen Regeln erarbeitet und umgesetzt werden. Beschlossene Ergebnisse des Prozesses/des Werteparlaments sollten aus einer Vielzahl von Gründen zeitnah und konsequent umgesetzt und verwirklicht werden.

### **Praxistaugliche Konsensmodelle**

Alternative Varianten des Konsensprinzips bieten verschiedene pragmatische Lösungsansätze durch Modifikation der theoretischen Grundlage, um einen Wertedialog erfolgreich umzusetzen, welche im Rahmen der Diplomarbeit im Folgenden aber nur kurz angerissen werden sollen:<sup>122</sup>

- Die **Konvergenzmethode** besagt, nach einer Blockade des Verfahrens Mediatoren einzusetzen, um mittels Dialog die Widerstände abzubauen und sich im Laufe des Prozesses einvernehmlich auf einen Konsens zu einigen.
- Das **systemische Konsensprinzip** schlägt die Entwicklung einer Vielzahl von alternativen Entscheidungsmöglichkeiten vor, aus denen nach einer Debatte der Vorschlag mit dem geringsten Widerstand verabschiedet und als gültige Entscheidung anerkannt wird; diese Methode ist dem Konsens am nächsten.
- Ein aktuell diskutiertes Modell ist das „**wise consensus**“-**Konzept**, das eine Konsensfindung aufgrund wissenschaftlicher und normativer Erkenntnisse, gemeinsamer globaler Werte und insbesondere eine Ausrichtung auf die Prinzipien der Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit anstrebt.<sup>123</sup>
- Das **Konsensdemokratie-Konzept** legt den Hauptaugenmerk auf den „Korporatismus“; das friedliche Einvernehmen der Interessengruppen in Kombination mit einer Machtbalance durch Verhältniswahlrecht; demzufolge ist die Entscheidung mithilfe eines möglichst breiten Konsenses und unter Einbeziehung der Minderheitsmeinungen herzustellen.<sup>124</sup>

<sup>122</sup> Vgl. zu den Ausführungen des folgenden Absatzes: Benthin, Rainer; Brinkmann, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung – Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt 2007 sowie Sahler, Bernd; Besemer, Christoph; Wohland, Ulrich; u.v.m: Konsens - Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung. Karlsruhe 2004

<sup>123</sup> Vgl. Stappen, Ralf Klemes: Problemlösungen für das 21. Jahrhundert mit dem Wise-Consensus Verfahren, URL: <http://www.faaape.org/wise-consensus-4-2008> (Stand 14.07.2009)

<sup>124</sup> Vgl. Lijphart, Arend: Patterns of Democracy – Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries, London 1999, 9f., 31 ff.

Möglicherweise ist die Anzahl der Teilnehmer so groß, dass ein konstruktiver Dialog nicht mehr zu gewährleisten ist. In diesem Fall sollte das Plenum aus pragmatischen Gründen in verschiedene separate Teilgruppen aufgeteilt werden. Selbstverständlich gelten in den Teilgruppen dieselben Regeln und Bedingungen des Gesamtplenums. Die Aufteilung kann mittels verschiedener Gruppierungsmöglichkeiten vollzogen werden. In der nachfolgenden Aufzählung sollen beispielhaft einige vorgeschlagen werden:

- In modernen **Face-to-face-Gruppen** lassen sich Diskurse beispielsweise deutlich einfacher durchführen. Innerhalb der jeweiligen Organisation könnte hierarchie- und zwangsfrei an neutralen Sammelpunkten innerhalb oder außerhalb des Unternehmens über die Erhebungen beraten und debattiert werden
- **Traditionelle Primärgruppen** nach Vorbild der abendländischen Kleingruppenkultur könnten nach örtlichen Strukturen, wie Niederlassungen oder Filialen des Unternehmens gebildet werden.
- Klassischerweise könnten bereits bestehende **Abteilungen**, Arbeitsgruppen oder Teams einen Diskurs abhalten, wobei eine Trennung von den alltäglichen Strukturen förderlich für den Prozess und die Ergebnisse wären.
- **Räumliche oder regionale Präferenzen** der Mitarbeiter bei der Bildung von Dialoggruppen sind ebenso vorstellbar, um den Beteiligten bei der Umsetzung des Diskurses Unzumutbarkeiten zu ersparen.
- Eine Gruppenbildung könnte anhand **homogener Auswahlkriterien** Sinn ergeben, da möglicherweise eine Vielzahl an Vorschlägen durch Übereinstimmung erzeugt werden kann.
- Abhängig von der Organisationsgröße, -verteilung und -struktur könnte eine Gruppenbildung **mittels Los** die Aufteilung erleichtern.
- Theoretisch ist der Einsatz **technischer Hilfsmittel** wie Internet, Intranet, Telefon- sowie Videokonferenzen innerhalb des Dialoges denkbar, wobei das Face-to-face-Konzept möglichst zu bevorzugen ist.

## 7 Literaturverzeichnis

- Benthin**, Rainer; Brinkmann, Ulrich (Hrsg.): Unternehmenskultur und Mitbestimmung – Betriebliche Integration zwischen Konsens und Konflikt, Frankfurt 2007
- Berger**, Herzog: Unternehmenskultur und Ehtik, in: Bienert, W.; Crisand, E. (Hrsg.): Arbeitsheft Führungspsychologie, Bd. 27, Heidelberg 1997
- Beywl**, Wolfgang; Geiter, Christiane: Evaluation – Controlling – Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung, Kommentierte Auswahlbibliographie. 2. Auflage, Bielefeld 1996
- Bleicher**, Knut: Normatives Management – Politik, Verfassung und Philosophie, Frankfurt 1994
- Bleicher**, Knut: Das Konzept Integriertes Management – Visionen – Mission – Programme, 7. Auflage, Frankfurt 2004
- Brink**, Alexander: Ethisches Management – eine Einführung, in: Brink, Alexander; Tiberius, Victor A. (Hrsg.): Ethisches Management – Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, Bern 2005
- Brockhaus Enzyklopädie**, Band 7, 15, 20, 29, 21. Auflage, Leipzig 2006
- Brunner**, Jürgen; Becker, Dieter; Bühler, Marc; Hildebrandt, Jörg; Zaich, Ralf: Value-Based Performance Management – Wertesteigernde Unternehmensführung: Strategie – Instrumente – Praxisbeispiele, Wiesbaden 1999
- Bönisch**, Julia: Frust im Büro, in Süddeutsche Zeitung, Nr. 136, 06.06.2008
- Dietzfelbinger**, Daniel: Aller Anfang ist leicht – Unternehmens- und Wirtschaftsethik für die Praxis, 4. Auflage, München 2004
- Dietzfelbinger**, Daniel: Praxisleitfaden Unternehmensethik – Kennzahlen, Instrumente, Handlungsempfehlungen, Wiesbaden 2008
- Dillerup**, Ralf; Stoi, Roman: Unternehmensführung, 2. Auflage, München 2007
- Dormann**, Jürgen: Geleitwort, in: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg 2004
- Duden**: Richtiges und gutes Deutsch – Wörterbuch der sprachlichen Zweifelsfälle – Antwort auf grammatische und stilistische Fragen, Band 9, 6. Auflage, Mannheim 2007

- Frey, Bruno S.;** Osterloh, Margit: *Managing Motivation – Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*, 2. Auflage, Wiesbaden 2002
- Frey, Dieter** und Schulz-Hardt, Stefan: *Zentrale Führungsprinzipien und Center-of-Excellence-Kulturen als notwendige Bedingung für ein funktionierendes Ideenmanagement*; in: Frey, Dieter und Schulz-Hardt, Stefan (Hrsg.): *Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement – Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen*, Göttingen 2000
- Frey, Dieter;** Kerschreiter, Rudolf; Winkler, Martin; Gaska, Anna: *Wertemanagement und Motivation* in: Bohlander, Hanswalter; Büscher, Martin (Hrsg.), *Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik – Werte im Unternehmensalltag erkennen und gestalten*, Band 13, Mering 2004
- Frey, Dieter;** Kerschreiter, Rudolf; Mojzisch, Andreas: *Führung im Center of Excellence*, in: Friederichs, Peter; Althaus, Ulrich (Hrsg.), *Personalentwicklung in der Globalisierung: Strategien der Insider*, Luchterhand 2001
- Fuchs-Gamböck, Karin:** *Corporate Social Responsibility im Mittelstand – Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt*, Heidelberg 'o. J.'
- Fürst, Michael;** Wieland, Josef: *Wertemanagementsysteme in der Praxis – Erfahrungen und Ausblicke*, in: Wieland, Josef: *Handbuch Wertemanagement*, Hamburg 2004
- Gaertner, Wulf:** *Sozialwahltheorie*, in: Gosepath, Stefan; Hinsch, Wilfried und Rössler, Beate (Hrsg.): *Handbuch der Politischen Philosophie und Sozialphilosophie. Bd. 2*, Berlin 2008
- Gerl, Herbert;** Pehl, Klaus: *Evaluation in der Erwachsenenbildung*, Bad Heilbrunn 1983
- Göbel, Elisabeth:** *Unternehmensethik*, Stuttgart 2006
- Göbel, Elisabeth:** *Stakeholder-Management – Ein Beitrag zum ethischen Management*, in: Brink, Alexander; Tiberius, Victor A. (Hrsg.): *Ethisches Management – Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodexes*, Bern 2005
- Hartmann, Jürgen:** *Das politische System der Bundesrepublik Deutschland – Eine Einführung*, Wiesbaden 2004
- Hungenberg, Harald;** Wulf, Torsten: *Grundlagen der Unternehmensführung*, 3. Auflage, Berlin 2007
- Karcher, Manfred;** Pfingst, Ingmar: *Verhaltensstandards – Entwicklung, Einführung, Mitarbeiterorientierung*, in: Wieland, Josef: *Handbuch Wertemanagement*, Hamburg 2004

- Kleinfeld**, Annette: Werte und Wertemanagement – Schlüssel zur integren Organisation, in: Schlegel, Alexander: Wirtschaftskriminalität und Werte – Theoretische Konzepte Empirische Befunde, Nordhausen 2003
- KPMG**: Integrity Services – Umfrage zur Wirtschaftskriminalität, 2. Auflage, Berlin 1999
- Kunze**, Max: Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen – Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen, (Diss.) Wiesbaden 2008,
- Küpper**, Hans-Ulrich: Unternehmensethik – Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche, Stuttgart 2006
- Lijphart**, Arend: Patterns of Democracy – Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries, London 1999
- Norbert**, Elias; Schröter, Michael (Hrsg.): Die Gesellschaft der Individuen, Frankfurt 2007
- Noll**, Bernd: Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft, Stuttgart 2002
- Neher**, Hermann; Kolb, Meinulf: Mitarbeiter als Erfolgsfaktor – Innovatives Personalmanagement in der Praxis, 2. Auflage, Sternfels 2004
- Perich**, Robert: Unternehmensdynamik – zur Entwicklungsfähigkeit von Organisationen aus zeitlich-dynamischer Sicht, 2. Auflage, Bern 1992
- Pinnow**, Daniel F.: Führen – Worauf es wirklich ankommt, 3. Auflage, Wiesbaden 2008
- Rheinberg**, Falko: Motivation – Grundriss der Psychologie, Band 6, 6. Auflage, Stuttgart 2006
- von Roselstiel**, Lutz; Molt, Walter; Rüttinger, Bruno: Organisationspsychologie – Grundriss der Psychologie, Band 22, 9. Auflage, Stuttgart 2005
- Sahler**, Bernd; Besemer, Christoph; Wohland, Ulrich: Konsens – Handbuch zur gewaltfreien Entscheidungsfindung. Karlsruhe 2004
- Schmidt**, Matthias: Effektive Unternehmensethik – vom Modell zu konkreten Schritten, in: König, Matthias; **Schmidt**, Matthias (Hrsg.): Unternehmensethik konkret – Gesellschaftliche Verantwortung ernst gemeint, Wiesbaden 2002
- Schütz**, Mathias: Werte – Risiko – Verantwortung – Dimensionen des Wertemanagements, München 1999
- Ulrich**, Peter; Fluri, Edgar: Management – Eine konzentrierte Einführung, 7. Auflage, Bern 1995

**Ulrich, Peter:** Es gibt eine Alternative zur Gewinnmaximierung, in Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Nr. 28, S. 34, 12.07.2009

**Wiehen, Michael:** Wert als Faktor der Korruptionsprävention, in: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement, Hamburg 2004

**Wieland, Josef:** Warum Unternehmensethik?, in: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.), Markt und Moral – Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern 1994

**Wieland, Josef:** Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: Wieland, Josef: Handbuch Wertemanagement – Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg 2004

**Wieland, Josef:** Die Ethik der Governance, 4. Auflage, Marburg 2005

**Wieland, Josef:** Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, in: Wallacher, Johannes; Reder, Michael; Karcher, Tobias (Hrsg.), Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und der Religion, Band 24, Stuttgart 2006

## 8 Elektronische Medien

**Bundespräsidialamt:** Die Glaubwürdigkeit der Freiheit – Berliner Rede 2009 von Horst Köhler, 24.03.2009, URL: <http://www.bundespraesident.de/-,2.653300/Die-Glaubwuerdigkeit-der-Freih.htm> (Stand 14.07.2009)

**Die Bundesversammlung – Das Schweizer Parlament:** Einführung eines Ethik-Management-Systems, 18.03.2009, URL: [http://www.parlament.ch/D/Suche/Seiten/geschaefte.aspx?gesch\\_id=20093136](http://www.parlament.ch/D/Suche/Seiten/geschaefte.aspx?gesch_id=20093136) (Stand 14.07.2009)

**Financial Times Deutschland:** Deutsche Mitarbeiter demotiviert, 14.01.2009, URL: [http://www.ftd.de/karriere\\_management/management/:Gallup-Studie-Deutsche-Mitarbeiter-demotiviert/461000.html](http://www.ftd.de/karriere_management/management/:Gallup-Studie-Deutsche-Mitarbeiter-demotiviert/461000.html) (Stand 14.07.2009)

**Fokus Online:** Deutsche Bahn: Konzern außer Kontrolle, 28.04.2009, URL: [http://www.focus.de/finanzen/news/deutsche-bahn-konzern-ausser-kontrolle\\_aid\\_388588.html](http://www.focus.de/finanzen/news/deutsche-bahn-konzern-ausser-kontrolle_aid_388588.html) (Stand 14.07.2009)

**Schmitt, Manfred:** Abriß der Gerechtigkeitspsychologie, 1993, URL: <http://www.gerechtigkeitsforschung.de/berichte/> (Stand 14.07.2009)

**Spiegel Online:** Lidl ließ Mitarbeiter systematisch bespitzeln, 26.03.2009, URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,543431,00.html> (Stand 14.07.2009)

**Stappen, Ralf Klemes:** Problemlösungen für das 21. Jahrhundert mit dem Wise-Consensus Verfahren, URL: <http://www.faape.org/wise-consensus-4-2008> (Stand 14.07.2009)

**Vogel, Bernhard: Das Deutsche Netzwerk Wirtschaftsethik:** Leitsätze – Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik, 28.04.2009, URL: <http://www.dnwe.de/leitsaetze.html> (Stand 14.07.2009)

**Welt Online:** Merkel entsetzt über Raffgier der Dresdner-Banker, 28. März 2009, URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article3461252/Merkel-entsetzt-ueber-Raffgier-der-Dresdner-Banker.html> (Stand 14.07.2009)

## **Eidesstattliche Erklärung**

Hiermit erkläre ich eidesstattlich,

dass die vorliegende Arbeit von mir selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe angefertigt worden ist und

dass ich alle Stellen, die wörtlich oder annähernd wörtlich aus Veröffentlichungen entnommen sind und alle Informationen als Zitate gekennzeichnet habe.

Heidelberg, 31. August 2009

Ort, Datum

.....  
Manuel Lauter