Wertemanagement

Autor

Prof. Dr. Thomas Zeilinger



Ein international agierendes Unternehmen hat es in verschiedenen Ländern mit unterschiedlichen gesetzlichen Vorschriften (z.B. zum Arbeitsrecht) und unterschiedlichen kulturellen Einstellungen bei seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (z.B. zu Stilfragen) zu tun. Auf der Managementebene besteht ein reger Austausch zwischen den Ländern: Nach ein paar Jahren gilt es, im nächsten Land eine neue Aufgabe innerhalb der Firma zu übernehmen. Welche Werte, Einstellungen und Haltungen sollen für die Mitarbeitenden bzw. für die Managementebene gemeinsam und über die Grenzen von Ländern und Regionen hinweg verbindlich sein?
Ein anderes Unternehmen steht nach einem Korruptionsskandal vor der Frage, wie verloren gegangenes Vertrauen wiederzugewinnen ist. Compliance-Regelungen werden entwickelt und geschult. Gemeinsam wird ein Leitbild erarbeitet, das zentrale Grundwerte definiert, die nach innen wie nach außen die Identität des Unternehmens ausdrücken (sollen). In Form einer Scheckkarte tragen die Mitarbeitenden die Grundwerte immer mit sich, in den Eingangsbereichen der Firmen hängt ein Plakat mit dem Text des Unternehmensleitbilds, auf der Homepage erscheint das Leitbild an zentraler Stelle.
Wie lassen sich ethische Gehalte in ökonomischen Kontexten systematisch zur Sprache

bringen? Das Instrument des W.s versucht hierauf eine Antwort zu geben. Seinerseits muss es sich den ethischen Anfragen stellen, die dem Wertbegriff insgesamt gelten: Was sind eigentlich Werte? Lassen sie sich "managen", wenn ja: wie?

Der allgemeinen Konjunktur der Rede von Werten entsprechend hat sich in den letzten beiden Jahrzehnten in der Unternehmensethik der Begriff des W.s etabliert. "Über einzelne Produkte und Strategien hinaus ist Wertemanagement ein integraler Managementansatz, um die moralischen Haltungen und Überzeugungen im Unternehmen und in dessen Umfeld bewusst zu machen, um Risiken für das Unternehmen durch ethische Konflikte früh wahrnehmen zu können und um Prozesse und Strategie des Unternehmens an ethischen Überzeugungen auszurichten" (Fetzer/Grabenstein 2007: 3).
Die systematische Arbeit am W. hat im deutschsprachigen Raum insbesondere Josef Wieland initiiert und vorangetrieben. Er hat als langjähriger Direktor des Zentrums für Wirtschaftsethik (ZfW) des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNWE) in Konstanz (1998 bis 2013) das Instrument des Wertemanagementsystems etabliert. Ziel des vom ZfW entwickelten W.systems (WMSZfW) "ist die nachhaltige Sicherung des Unternehmens in jedem Sinne des Wortes (juristisch, ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich)" (Wieland u.a.: Standard&Guidance Document 4, https://www.dnwe.de/tl_files/ZfW/wms.pdf). Im Blick auf die Minimierung geschäftlicher Risiken steht das W. so in Parallele zu den verbreiteten Bemühungen, durch die Einführung von sog. Compliance-Systemen die Befolgung verbindlicher Regeln in Unternehmen sicherzustellen. Komplementär zur juristisch orientierten Compliance-Logik ("comply by the law") steht hinter dem W. eine Integritäts-Logik ("integrity"): Das W. zielt auf eine – tugendethisch verstandene – Unternehmensintegrität (vgl. 3b).
Wesentlich ist deshalb für die Methodik des WMSZfW "die Schaffung einer werteorientierten Organisations und Verhaltenssteuerung durch Selbstverpflichtung und Selbstbindung. Das WMSZfW folgt damit dem Konzept einer werteorientierten Selbststeuerung. Ihre Glaubwürdigkeit basiert auf der transparenten und kontinuierlichen Kommunikation dieses Prozesses der Selbstbindung und seiner einzelnen Schritte nach innen und außen" (a.a.O.: 5). Mit der Betonung der Selbstbindung reagiert das W. auf das mit der Globalisierung einhergehende Phänomen, dass staatliche Gesetze und korporative Regelungen an Bedeutung verloren haben. Umso wichtiger werden Selbstbindung und Selbststeuerung, um

die license to operate des Unternehmens in Bezug auf seine Umwelten, d.h. die Gesellschaften, in denen es sich bewegt, zu sichern. Dabei geht es keineswegs nur um die Glaubwürdigkeit in den Beziehungen zu den externen Stakeholdern (Staaten, Nichtregierungsorganisationen, Medien, ...), sondern ebenso zu jenen nach innen (Mitarbeitende, Investoren, auch Zulieferketten). Es geht bei der aktiven Arbeit an einer starken Unternehmenskultur um die bewusste Gestaltung dieser Dimension. Im Zentrum der Kultur stehen nach der Theorie des W.s die Werte einer Organisation: "Hintergrund der Werteorientierung ist die fundamentale Überzeugung, dass der Wert einer Organisation abhängt von ihren Werten" (a.a.O.: 6).
Mit dem W. verbindet sich die Annahme, dass diese Werte operationalisierbar und damit einer bewussten Bearbeitung zugänglich sind. Im WMSZfW verweist Wieland hierzu auf ein sog. Werte-Viereck, zu dem moralische Werte (z.B. Ehrlichkeit), Kooperationswerte (z.B. Konfliktfähigkeit), Leistungswerte (z.B. Qualität) und Kommunikationswerte (z.B. Transparenz) gehören (vgl. ebd.). Nur indem alle vier Aspekte in einer Grundwerte-Erklärung widerspruchsfrei und mit Bezug zur Realität des Unternehmens adressiert werden, besteht die Chance, dass sich Glaubwürdigkeit und moralische Reputation als Voraussetzung eines unternehmerischen Erfolgs einstellen.
Die systematische Implementierung eines W.systems wie des WMSZfW erfolgt in vier Stufen:

1. Zunächst werden in Form einer Grundwerte-Erklärung oder eines Leitbildes die Werte erarbeitet, für die das Unternehmen einsteht. Zu diesem Schritt des Kodifizierens kann auch die Formulierung eines aus den Werten resultierenden Verhaltenskodexes ("Code of Ethics") gehören.
2. Das Implementieren i.e.S. ist die Einarbeitung bzw. Übersetzung der Grundwerte in die gesamte Unternehmenskommunikation, d.h. bspw. in die Formulierung von Arbeitsverträgen ebenso wie in die laufende interne und externe Kommunikation.
3. Davon unterscheidet WMSZfW als dritten Schritt die Aufgabe, das W. im Unternehmen auf der Ebene der Managementsysteme zu verankern und zu systematisieren.
4. Schließlich ist die Verantwortung für das Thema im Unternehmen zu organisieren, d.h. es sind entsprechende Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten zu schaffen, bzw. neu einzurichten. Sie sollen die Wirksamkeit des W.s überprüfen und auf Dauer stellen (a.a.O.: 14).

Wesentlich für den Erfolg und die Nachhaltigkeit eines gelebten W. sind Commitment des Top-Managements ("W. ist Chefsache") und der (Ein-)Bezug der systematischen Arbeit an der Unternehmenskultur zur Unternehmensstrategie. Mit anderen Worten: "Wertemanagement darf nicht als (isolierte) Maßnahme kommuniziert werden", sondern "muss vielmehr als Handlung der Organisation und der Führung erfahrbar werden" (Fetzer/Grabenstein 2007: 13).

a. Einordnung, Anlässe und Kontexte

Das Konzept des W.s steht wie gesehen im engen Zusammenhang der Unternehmensethik. Damit hat der Begriff des W.s Teil an der Diskussion zwischen unterschiedlichen wirtschaftsethischen Ansätzen. Genauer gesagt hat Josef Wieland mit seinen Forschungsarbeiten rund um den Begriff W. einen eigenen Ansatz der Wirtschaftsethik entwickelt, den er als "Governanceethik" entfaltet hat (Wieland 1999). Nicht unabhängig von ihm, aber doch teilweise in eher losem Anschluss an seine begriffliche und konzeptionelle Systematik, wird der Begriff W. jedoch weit über Wieland hinaus in der Praxis von Unternehmensführung und -beratung gebraucht, um die systematische Arbeit an Unternehmenskultur und Unternehmensidentität zu beschreiben (vgl. bei Fetzer/Grabenstein 2007, aber auch: Schmidt/Beschorner 2005).
Gleichwohl bezieht sich die fachwissenschaftliche Debatte des relativ neuen Themas immer wieder auf die von Wieland geleistete Pionierarbeit zurück. So war es auch Wieland selbst, der bereits in seinen frühen Forschungsarbeiten die institutionellen Verschiebungen von Recht und Verpflichtung zu Freiwilligkeit und Selbstbindung in den Blick nahm, die die Bedingungen des wirtschaftlichen und des unternehmerischen Handelns in Deutschland sowie in Europa und weltweit entscheidend verändert haben (vgl. die Diskussion zum Stichwort Neoliberalismus). Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen wird nicht mehr von Staat und Recht getrieben, sondern vom Markt und wechselndem politischen Druck.
"Der rheinische Konsenskapitalismus ist zerbrochen und im Entschwinden begriffen, obgleich es ihn in den formalen und vor allem informalen Institutionen der Gesellschaft noch gibt und auch noch lange geben wird. An seiner Stelle entwickelt sich eine Vorstellung gesellschaftlicher Verantwortung, die sich in freiwilligen Selbstbindungen an Standards und multiplen Akteurskonstellationen materialisiert, deren Legitimitätsansprüche weitgehend ungeklärt

sind" (Wieland 2006: 4).
Im Rahmen eines Forschungsprojekts im Jahr 2005 sieht Wieland in mehreren europäischen Ländern dahingehend eine Tendenz, dass sich Managementsysteme zur Umsetzung von gesellschaftlichen Ansprüchen in Unternehmen herausbilden. Auch im europäischen Vergleich erkennt er vier wesentliche Bausteine: a) Werte und Prinzipien, b) eine zugehörige systematische Organisation, c) entsprechende Instrumente und d) "Assurance", d.h. die Implementierung von Verfahren des Controllings, der Auditierung und Evaluation des W. (a.a.O.: 6).
Auch wenn die Selbstbindungsmechanismen im Sinne freiwilliger und marktgetriebener Standards sich unter Bedingungen der Globalisierung nicht mehr an einzelnen Nationen, sondern an "Interessen multipler Stakeholder in allen Regionen der globalen Welt" orientieren müssen, sieht auch Wieland bleibende kulturelle Unterschiede. Diese böten gerade Deutschland und Europa eine Chance, W. als Erfolgsfaktor zu begreifen: "Anders etwa als bisher in den USA wird in Deutschland und Europa eine starke Orientierung an Werten und ethischen Prinzipien und weniger die Compliance mit Gesetzen starke Impulse für das moralische und gesellschaftliche Engagement der Unternehmen geben" (a.a.O.: 9).

Die Beschäftigung mit Werten und der Unternehmenskultur legt sich also einmal im Horizont der Gesellschaft nahe: Es geht um die schon erwähnte license to operate im Sinne der gesellschaftlichen Legitimation des unternehmerischen Handelns. Zugleich wirkt auf der individuellen Ebene die gewachsene Subjektivität als Treiber für die Arbeit an gemeinsamen Werten und Grundüberzeugungen in einem Unternehmen: Die soziologisch beschriebene zunehmende Singularisierung (vgl. die Arbeiten von Andreas Reckwitz) fordert die explizite Gestaltung der Unternehmensidentität als gemeinsam verbindende Werte inmitten kultureller und persönlicher Unterschiede. Ein dritter mit dem Großthema Globalisierung verbundener Faktor, der W. dringlich werden lässt, ist die gestiegene Komplexität in der Unternehmensführung und im Management: Die Ausdifferenzierung gesetzlicher Anforderungen (noch dazu auf verschiedenen Kontinenten und in verschiedenen Ländern bzw. Handelszonen) trägt dazu ebenso bei wie die beschriebenen Veränderungen bei Gesellschaft und Individuum. Management und Unternehmensleitung stehen hier vor der doppelten Aufgabe, Integration und Kontrolle zu leisten.

b. Compliance und Integrity ? Integration und Kontrolle

Die bereits erwähnte Unterscheidung von Compliance- und Integrity-Ansätzen in der Unternehmensethik setzt an der organisatorischen Steuerung an: Erfolgt diese "problemschließend" über normative Vorgaben von oben ("extrinsische Motivation") oder durch dialogorientierte Regeln und Verfahren ("intrinsische Motivation")? Steht im einen Fall eine Logik der Verhinderung Pate, so im anderen eine Logik der Ermöglichung (vgl. Paine 1994 und Steinmann/Olbrich/Kustermann 1998).

In der unternehmensethischen Diskussion wird auch auf die anthropologischen Unterschiede der beiden Ansätze hingewiesen: Dem Fehlverhalten durch möglichst präzise Regelungen und Einschränkungen individueller Handlungsspielräume unterbinden wollenden Compliance-Ansatz liegt das Menschenbild des vom materiellen Eigeninteresse geprägten homo oeconomicus zugrunde: "Menschen streben (ausschließlich) nach individuellen Vorteilen, in Unternehmen vor allem: Macht und Geld − gegebenenfalls auch indem sie Vertragsbeziehungen durch Unehrlichkeit, Faulheit oder sogar Unterschlagung ausbeuten. Überwachungsstandards, Mechanismen der Fremdkontrolle, Sanktionsmaßnahmen und äußere Anreize (z.B. geeignete Entlohnungssysteme) sollen dem entgegenwirken" (Fetzer/Grabenstein 2007: 19).
Der Integritätsansatz geht demgegenüber von einem im weiteren Sinne humanistischen Menschenbild eines lernfähigen und auch von sozialen Interessen geprägten Individuums aus: "Menschen wollen im Normalfall weder dem Unternehmen noch anderen schaden. Sie haben ein moralisches Bewusstsein und sind in der Lage, sich selbstbestimmt integer zu verhalten. Diese Fähigkeit wird in Unternehmen häufig nicht wirksam, weil die gemeinsame Konzentration auf die Sprache des Geldes und der Macht dies verhindert. Der Integrity-Ansatz im Wertemanagement hat deshalb das Ziel, die vorhandene Eigenverantwortlichkeit und moralische Sensibilität im Unternehmen wirksam werden zu lassen. Nicht Überwachung von Verhaltensstandards, sondern eine Vertrauenskultur mit offenen Debatten ist das Ziel" (ebd.). Gerade weil Kooperation in einer globalisierten und komplexen Wirtschaft eine zentrale Ressource ist, braucht es den Aufbau von Vertrauen.
Steinmann sieht dabei vor allem die Gestaltung einer dialogisch-diskursiven Führungs- und Organisationskultur als Aufgabe der Organisationsentwicklung: "Eine traditionelle Organisationsstruktur lässt sich nicht von heute auf morgen auf dem Reißbrett im Sinne des

Integritätsansatzes umgestalten und dann die neue Organisation durch Organisationsbescheid ‚von oben' realisieren. Es bedarf vielmehr einer Organisationsentwicklung, die eingeschliffene Verhaltensweisen und Denkstrukturen bei Vorgesetzen und Mitarbeitern langsam ändert. Der Änderungsprozess hin zu einer ethisch sensiblen Unternehmung muss also selbst schrittweise partizipativ und dialogisch auf den Weg gebracht werden, damit sich in den ‚Köpfen' die Werte ändern und die Ergebnisse akzeptiert und bereitwillig umgesetzt werden" (Steinmann/Olbrich/Kustermann 1998: 150).

Während Steinmann seinerseits die Vorteile des Integritätsansatzes gegenüber dem der Rechtsbefolgung ("Compliance") im Kontext moderner, freiheitlicher, auf Verantwortung und Selbstbestimmung setzender Philosophien der Unternehmensführung betont, unterstreicht die jüngere unternehmensethische Diskussion die Zusammengehörigkeit und gegenseitige Verwiesenheit der beiden Ansätze: Keine wirkungsvolle Compliance ohne Integrity, aber auch umgekehrt: keine Integrity ohne Compliance, − in der Praxis gehören beide Aspekte zusammen, sie bilden "zwei Seiten ethisch integrierter Unternehmenssteuerung" (programmatisch: Thielemann 2005). Sanktionsbewehrte Regeln wie dialogisch-diskursive Sensibilisierungs- und Verständigungsprozesse gehören beide zum Instrumentarium eines ethikorientierten Managementprozesses, wie er sich im Konzept des W. darstellt.

c. Zur Kritik von Ansatz und Konzept

Das W. unternimmt wie gesehen den Versuch eines Brückenschlags zwischen Ethik und Ökonomie, zwischen ethischen Gehalten und einer am ökonomischen Paradigma orientierten Managementlehre. Sie sieht sich deshalb von beiden Seiten Anfragen ausgesetzt, wobei hier auf die ökonomische Seite nur kurz einzugehen ist.

In ökonomischer Perspektive befinden sich die Ansätze des W.s ganz allgemein im Widerspruch zu dem von Milton Friedman attribuierten Diktum "The Business of Business is Business" (vgl. das von Friedman belegte Zitat: "The social responsibility of business is to increase its profits.", in: The New York Times Magazine, 13.9.1970). Gegen die Kritik lassen sich die in der Ökonomik von Steinmann u.a. genannten Gründe, weshalb ein Unternehmen nicht allein dem Gewinn als Formalziel verpflichtet ist, sondern auch als Wirtschaftsunternehmen

mehr Sprachen als allein die des Geldes spricht, für den Bereich des W. wie folgt zusammenfassen: "In Unternehmen, oder allgemeiner: in Organisationen, schließen sich Menschen zusammen. Nicht nur Individuen, sondern auch Organisationen unterscheiden sich darin, wie sie die Sprache des Geldes, der Politik und Macht und die Sprache der Kultur und der Werte ‚sprechen'. Nicht nur Menschen, sondern auch Unternehmen sind insofern grundsätzlich mehrsprachig, polylingual: Sie agieren in unterschiedlichen Dimensionen der Kommunikation und der Steuerung" (Fetzer/Grabenstein 2007: 10).

Von ethischer Seite sieht sich das W. zwei kritischen Rückfragen gegenüber: Die eine betrifft die Frage, ob und wie das Konzept der Governance im Sinne des Bezugs von Tugendethik und Management als ethisches Konzept befriedigend formuliert werden kann. Die zweite Frage − sie wird im nächsten Abschnitt auch theologisch aufgenommen − stellt sich zum Gebrauch des Begriffs Werte in diesem Zusammenhang.

Wieland selbst bezeichnet die auf der Systemtheorie Niklas Luhmanns sowie der Neuen Institutionenökonomik und der Organisationsökonomik aufbauenden Governanceethik als eine "starke Form der Tugendethik". Gegenüber einer von ihm sog. "schwachen" Form der Tugendethik, die nur auf die individuellen Tugenden im Sinne einer Charaktereigenschaft von handelnden Personen schaue, nimmt die "starke Form" Wielands an, dass institutionelle und organisationale Ressourcen zu den individuellen hinzukommen. Es geht also in seinem Konzept nicht allein um die motivationalen Ressourcen, sondern um das Zusammenwirken der verschiedenen Ressourcen, wobei sowohl individuelle als auch kollektive Akteure für ihn als gleichwertige moralische Akteure gelten (Wieland 2006: 3). Die Übersetzung dieser theoretischen Überlegungen im W. ist Wielands Wertevieeck aus Leistungswerten, Kommunikationswerten, Kooperationswerten und moralischen Werten.
Hier setzen die ethischen Rückfragen an: Ob und wie werden die im W. erhobenen Werte normativ zurückgebunden: Ersetzt die lokale Empirie die Begründung, weshalb welcher Wert Gewicht und Bedeutung hat bzw. haben soll? Kritisiert wird, dass die normativen Ansprüche und Begründungen nicht offengelegt würden, bzw. hinter der Behauptung einer deskriptiven Ethik versteckt würden: "Die Governancefunktion modelliert Praktizierbarkeitsbedingungen des moralisch Richtigen, lässt sich sozusagen auf Faktizität und Geltung ein. Das ist ein Plus. Aber sie lässt sich nicht auf Begründung ein, daher bleibt der Geltungsbegriff völlig in der Luft hängen. Das ist ein Minus. Denn wie sollte, wer von Geltung reden will, von Begründung ganz

schweigen können?" (Kettner 2006: 10). Wieland verweist demgegenüber auf den Anwendungsbezug seines Konzepts, das theoretisch weniger der (diskurs-)ethischen Tradition, sondern mehr den Sozial- und Gesellschaftswissenschaften verpflichtet sei (vgl. Wieland 2006: 8f.). Aber auch wenn man auf normative Rückbindungen verzichtet und einer funktionalen Bestimmung von Ethik und Moral folgt, bleiben, wie Jens Badura gezeigt hat, offene Fragen an das Konzept der Governanceethik: Sie betreffen insbesondere das dem Konzept aufgrund seiner Orientierung am unternehmerischen Erfolg, d.h. an der Senkung der Transaktionskosten, inhärente Kriterium für gelingendes Leben: "Denn auch die Senkung der Transaktionskosten sozialer Abstimmungsprozesse ist kein Selbstzweck und braucht, um sinnvoll als Forderung erhoben werden zu können, eine lebenspraktisch jeweils überzeugende Begründung oder, in anderer Sprache formuliert, eine Konzeption davon, warum diese Kostensenkung für ein gutes individuelles und soziales Leben wünschenswert ist. Vielleicht sollte die Governanceethik deshalb stärker als bislang ausformulieren, in welchem Sinne der angestrebte Nutzen − die ‚Kostensenkung' − im Einzelfall ein lebensdienlicher Nutzen ist; hier, so scheint es mir, ist es mit dem unverbindlich allgemeinen Rekurs auf die Gesamtwohlfahrt nicht getan. [...] Die humane Welt ruht nicht auf einem Kalkül und ist auch nicht durch ein für alle Male feststehendes Steuerungskonzept zu regeln, sondern muss diese Steuerungskonzepte fortlaufend neu bilden und justieren" (Badura 2004: 16f.).

d. Kritik des Wertbegriffs

An einem ähnlichen Punkt hat sich im Horizont christlicher Sozialethik Johannes Fischer gegen Wielands Versuch einer Übersetzung zwischen "christlichen" und "ökonomischen" Werten gewandt: "Das grundsätzliche Problem der These von der Gleichberechtigung ethischer und ökonomischer Orientierungen bzw. Werte liegt darin, daß ihr zufolge diskursive Gründe einerseits und ethisch indifferente Interessen andererseits als gleichberechtigt gelten sollen" (Fischer 1998: 160). Auch im Anwendungsfall müsse in einem ethischen Diskurs aber − so Fischer − die Entscheidungslogik der praktischen Vernunft und damit der kommunikativen − und nicht der ökonomischen Rationalität gelten.
Philosophisch und theologisch ist über diese Kritik hinaus zu fragen, ob nicht der Begriff des Wertes als solcher eine problematische Übersetzbarkeit von Ökonomie und Ethik, zwischen

Wert und Werten suggeriert. In diese Richtung weisen zumindest die theologischen Vorbehalte gegenüber der Popularität des Wertebegriffs im aktuellen Diskurs. Was Thomas Kreuzer schreibt, fasst die verbreitete Anschauung über die Untauglichkeit des Begriffs für (theologische) Ethik zusammen: "Aufs ganze gesehen halte ich den Begriff der Werte in der ethischen Diskussion für schwierig und als Leitbegriff eines ethischen Entwurfes für nahezu ungeeignet, da sich seine Ebenen von Geltung und Befolgung, Bewußtheit und praktischem Bewußtsein, von Explizitem und Implizitem derart unpräzise darstellen, daß eine Eingrenzung dessen, was mit dem Begriff der Werte jeweils intendiert wird, nahezu unmöglich ist" (Kreuzer 1999: 320).

EXKURS ZUR GESCHICHTE DES WERTBEGRIFFS

Der Begriff des Wertes ist im Unterschied zu dem der Tugend oder des Gutes kein eigenständiger
Terminus der "klassischen" Ethik. Solange die Metaphysik die Einheit der Wirklichkeit verbürgte, war der Wert mit dem Sein gegeben; Unwert ist Mangel an Sein. Erst in der Neuzeit erfährt die Frage der Werte eigene Aufmerksamkeit, genauer: Erst auf dem Boden neuzeitlicher Ethik wird die Frage der Werte zum Thema (vgl. Joas 1999). Franz Rosenzweig verweist an dieser Stelle, an der üblicherweise auf Friedrich Nietzsche hingewiesen wird, auf Arthur Schopenhauer: "Schopenhauer fragte als erster unter den großen Denkern nicht nach dem Wesen, sondern nach dem Wert der Welt" (Rosenzweig 1976: 8). Die Frage nach dem Wert steht im Zusammenhang der offensichtlich werdenden Schwierigkeit, auf philosophischem Wege Wahrheit allgemein verbindlich zu erreichen und Sinn jenseits kontingent-subjektiver Sinngebung zu beschreiben.
Immanuel Kant beschreibt in der "Grundlegung der Metaphysik der Sitten" die Objektivität des Wertes (d.h. der Geltung) im absoluten Wert der Person als eines vernünftigen Wesens. "Der absolute Wert wird so zum Grund der Pflicht" (Kant 1907: 427f.). Programmatisch freilich wird der Wertbegriff im Gegenüber zu Kants Pflichtethik formuliert. Während die Pflichten bei Kant streng formal begründet werden (vgl. den Kategorischen Imperativ), wird die Rede von "Werten" eingeführt, um den als unbefriedigend empfundenen Kantschen Formalismus der Pflicht durch Bezug auf materiale Güter zu überwinden. Ohne selbst wieder zu einer Güterethik zurückzukehren versucht man, das teleologische Anliegen nach Kant wieder zur Geltung zu bringen.

Allgemein gilt Rudolf Hermann Lotze als Initiator einer dezidierten "Wertphilosophie": Die "Werte" markieren ein eigenes Reich der Geltung im Unterschied zum raum-zeitlichen Sein. Lotze unterscheidet zwischen einer durch Wahrnehmung und Anschauung konstituierten naturwissenschaftlichen Verstandeserkenntnis und einer Werterkenntnis durch das Gefühl: Neben das Denken notwendig gültiger Wahrheiten und die Anschauung der Tatsachen der wahrnehmbaren Wirklichkeit tritt das Fühlen geltender Werte. Alle Vorstellungen sind von Gefühlen der Lust oder Unlust begleitet. Hier meldet sich der Wert zu Wort, der den Vorstellungen eignet und der ein Gegengewicht zu einer bloß materialistischen oder mechanistischen Weltsicht bildet. Lotze formuliert mit diesen Überlegungen, was ähnlich sowohl neben ihm gedacht wird als auch nach ihm zu weiterer Wirkung und Entfaltung kommen sollte (vgl. Rohls 1999).

Einer der entscheidenden Wegbereiter für die populäre Prominenz des Wertbegriffs heute ist Max Weber. Wegweisend wurde Weber dabei zunächst vor allem mit seiner methodologischen Unterscheidung zwischen wissenschaftlichen Tatsachenfeststellungen und rational nicht begründbaren Werturteilen. Im sog. "Werturteilsstreit" knüpft Weber damit an Lotzes Unterscheidung der Ebenen von Sein und Gelten an und berücksichtigt Humes Diktum, dass kein Weg vom Sein zum Sollen führen könne. Im Unterschied zu den Versuchen Max Schelers oder Nicolai Hartmanns, "objektive Werte" für eine Wertethik zu etablieren, postuliert Weber weder die Existenz einer solchen objektiven Größe noch eine eigene materiale Wertehierarchie, vielmehr verhilft er mit seiner These vom "absoluten Polytheismus" der wertenden Beurteilung als solcher zu großer Bedeutung (vgl. Schluchter 1994: 294ff.).

Zwei populäre Konsequenzen des Weberschen Wertbegriffs werden auch immer wieder festgehalten:

"(1) Aus der Nichtableitbarkeit der Werturteile aus Urteilen über Sachverhalte folgt, daß sich in letzter Instanz die personal gebundenen Wertentscheidungen nicht wissenschaftlich begründen lassen; hier gibt es keine Objektivität [....]

(2) Die wissenschaftlichen Aussagen sind von praktischen Bewertungen frei zu halten; nur so läßt sich deren Objektivität sichern" (Blasche 1995: 666).

Zugleich werden damit zwei grundlegende Aporien des Wertbegriffs von Max Weber selbst zutage gefördert:

1) Die Werte verlangen unbedingte Anerkennung. Sie können ihrerseits nicht noch einmal anders abgeleitet und begründet werden, sondern sie liegen miteinander im Konflikt.

2) Eigenwertorientiertes, wertrationales Handeln ist mit erfolgsorientiertem, zweckrationalem Handeln nicht zu vermitteln, gegebene Erkenntnissphäre und aufgegebene Wertungssphäre schneiden sich insofern "nur" im menschlichen Subjekt, als dort Verstand und Gewissen "nebeneinander" liegen (zur Terminologie vgl. Schluchter 1994: 206ff.).

Von der Begriffsgeschichte her liegt nahe, dass im moralischen Begriff des Wertes, bzw. der Wertung, nicht nur das subjektive Moment der Wahl, sondern auch das relative Moment des vergleichenden Bewertens mitschwingt, wie es dem ökonomischen Wertbegriff eignet. Dieser ergibt sich aus der Notwendigkeit, unterschiedliche Güter vergleichend zu beurteilen und zu tauschen. Insofern ist zu vermuten, dass der Wertbegriff aktuell das von Weber postulierte Moment der Unbedingtheit eher nicht zum Tragen zu bringen vermag − zumindest nicht in einem Kontext, in dem das ökonomische Wertparadigma prominent rangiert. Soll mit der Rede von Werten mehr gemeint sein als die These, dass Werte die Wahl des für eine bestimmte Person je und je subjektiv Wertvollen repräsentieren, soll also auch die von Weber so scharf formulierte Unbedingtheit der Werte im Blick sein, so kann diese ihrerseits nicht wieder durch die Rede von Werten begründet werden, sondern ist auf vorgängige Evidenz des jeweiligen Wertes angewiesen. "Die rationale Welt-Orientierung bleibt auf letzte Evidenzen angewiesen, welche in der vorrationalen Erschlossenheit der Welt fundiert sind" (Fischer 1998: 145). Die ethische Reflexion wird sich deshalb − zumindest in christlicher Sicht − nicht mit dem Wertbegriff allein zufriedengeben. Sondern sie muss ihn einbetten in eine umfassender gedachte Konzeption von Lebensverhältnissen (vgl. Fischer 1998: 23ff.). An dieser Stelle trifft sich die begriffliche Kritik am W. mit der im vorigen Abschnitt notierten Kritik der Konzeption der Governanceethik.

e. Systemische Aspekte

Den kritischen Rückfragen an den Begriff des W.s in philosophischer und theologischer Perspektive treten in praktischer Perspektive die systemischen Überlegungen zum Begriff der Unternehmenskultur zur Seite. Die frühen organisationssoziologischen Untersuchungen von Edgar Schein und die Forschungen zur Unternehmenskultur (vgl. z.B. Deal/Kennedy 1987) machen deutlich, dass diese nur zum Teil − und damit nur unzulänglich − begrifflich beschreibbar und also in diskursiv definierten Werten abbildbar ist. Schein gebraucht dazu

das Bild des Eisbergs: Unter der wahrnehmbaren Oberfläche beschreibbarer Phänomene der Kultur liegen, unsichtbar und der unmittelbaren Wahrnehmung entzogen, die kulturprägenden Werte und Gewohnheiten.
Aus diesem Grund versuchen die vom systemischen Denken inspirierten Beratungsmethoden im W., die nicht gänzlich diskursiv einzuholenden Kultur- und Wertaspekte symbolisch darzustellen, z.B. durch das Instrument von Organisationsaufstellungen (vgl. Familienaufstellungen) oder das des Unternehmenstheaters. Hierin zeigt sich das Bewusstsein um eine symbolische Tiefendimension, die das W. vor der Illusion bewahren kann, dass die Arbeit am Leitbild und an der Unternehmenskultur mit einer begrifflich-beschreibenden Festlegung von Werten abgeschlossen wäre. W. zielt mithin nicht auf das Erstellen des Textes einer Grundwerteerklärung, sondern auf die gelebte Praxis in Unternehmung und Organisation.

Für die Beschäftigung mit den Anwendungsvorschlägen des W.s eignen sich besonders die von J. Wieland und seinem Team erarbeiteten und vom Zentrum für Wirtschaftsethik des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik herausgegebenen Materialien: www.dnwe.de.
Dort finden sich grundlegende Texte genauso wie die Beschreibung des Zertifizierungsverfahrens und ein Evaluationsbogen für Unternehmen.

Beispiele von Unternehmen, die das W. nach ZfW-Standard eingeführt haben sind:
www.basf.de
www.fraport.de
www.dp-dhl.com/de
www.evenordbank.de

Eine besondere Variante ist die Anwendung des W.s auf eine ganze Branche, wie dies die bayerische Bauwirtschaft mit ihrem "Ethikmanagementsystem" als Antwort auf die branchenbedingte Anfälligkeit für Korruption bei der Auftragsvergabe in den neunziger Jahren erarbeitet hat: www.bauindustrie-bayern.de.

Benachbarte Konzepte zum W. finden sich einerseits wie beschrieben in den zahlreichen Compliance-Initiativen und Instrumenten (vgl. z.B. den ComplianceProgramMonitor des DNWE). Auf der anderen Seite hat sich europaweit der Begriff der Corporate Social

Responsibility (CSR) als Sammelbegriff für die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, vor allem in sozialer und ökologischer Perspektive, etabliert (vgl. z.B. die Definition im Grünbuch der EU von 2001). Seit 2010 liegt mit der IS0 26000 ein international erarbeiteter Leitfaden für gesellschaftlich verantwortliches Handeln von Organisationen vor, der in Deutschland 2011 als DIN ISO 26000 veröffentlicht wurde. Im Unterschied zu anderen Management-Normen (z.B. ISO 9001 zum Qualitätsmanagement) ist der Standard für gesellschaftlich verantwortliches Handeln explizit nicht zertifizierbar. Es soll offenbar nicht der Eindruck erweckt werden, die Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung könne mit einer Zertifizierung "erledigt" werden.

Ergänzungen der GPM (redaktionell hinzugefügt)

(1) Explizite Thematisierung:

Ev 12.2 »Was soll ich tun? Die Frage nach der richtigen Lebensführung«:
Eine ethische Fragestellung sachgerecht erschließen und aus evangelischer Perspektive beurteilen.
Sachklärung eines ausgewählten Problems: Vertiefung einer bereits behandelten oder Erschließung einer
neuen Fragestellung, z.B. aus der Wirtschaftsethik.

ER 12.3 »›Homo Faber‹ – Arbeit und Leistung«
SuS legen unterschiedliche Vorstellungen und Theorien zu Arbeit und Beruf dar und diskutieren Konsequenzen für die gegenwärtige Arbeitswelt. Dazu Inhalte: Theorien und Vorstellungen zu Arbeit [...]; ggf. aktuelle Leitbilder von Unternehmen.

ER 12.4 »Mittendrin – Christsein in der Gesellschaft«
SuS erschließen eine aktuelle sozialethische Fragestellung als Herausforderung für das Verhältnis von Individuum und Gesellschaft, bewerten recherchierte Informationen kritisch und reflektieren unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten. Inhalte dazu: gesellschaftliche Herausforderungen, z.B. Arbeitslosigkeit, demografischer Wandel, Migration, Fragen der Sozial-, Umwelt- oder Wirtschaftspolitik.

Basisliteratur

Fetzer, J. und Grabenstein, A.: Thema Wertemanagement, in: Studienbrief der Hamburger Fern-Hochschule: Modul Management Fundamentals. Studiengang MBA General Management, Hamburg 2007.
Wieland, J. (Hg.): Handbuch Wertemanagement, Hamburg 2004.

Vertiefende Literatur

Badura, J.: Moralsensitive Orientierungsphilosophie − die Governanceethik im Lichte des Kohärentismus, in: KIeM − Working Paper 8 (2004), https://web.archive.org/web/20050124201031/http://www.durchdenker.de:80/htm/images/Orientier [zuletzt aufgerufen am 17.06.2018].
Beschorner, T.: Governanceethischer Ansatz (Josef Wieland), in: Aßländer, M. (Hg.): Handbuch Wirtschaftsethik, Münster 2011, 124−131.
Blasche, S.: Art. "Wertfreiheit", in: Mittelstraß, J. (Hg.): Enzyklopädie für Philosophie und Wissenschaftstheorie, Bd. 3, Stuttgart/Weimar 1995.
Deal T. und Kennedy, A.: Unternehmenserfolg durch Unternehmenskultur, Bonn 1987.
Fischer, J.: Handlungsfelder angewandter Ethik. Eine theologische Orientierung, Stuttgart 1998.
Grüninger, S.: Vertrauensmanagement − Kooperation, Moral und Governance, Marburg 2001.
Joas, H.: Die Entstehung der Werte, Frankfurt 1999.
Kant, I.: Grundlegung der Metaphysik der Sitten, BA 64f., Akad.-Ausg. IV., Berlin 1907.
Kettner, M.: Governing Virtue and Vice. Diskursethische Bemerkungen zur Governanceethik, in: KIeM − Working Paper 23 (2006), https://opus.htwg-konstanz.de/frontdoor/deliver/index/docId/531/file/KIeM_WP_23_2006.pdf [zuletzt aufgerufen am 17.06.2018].
Kreuzer, T.: Kontexte des Selbst. Eine theologische Rekonstruktion der hermeneutischen Anthropologie Charles Taylors, München 1999.
Paine, L. S: Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review 2 (1994), 106−117.
Rohls, J.: Geschichte der Ethik, Tübingen 1999.
Rosenzweig, F.: Der Stern der Erlösung, in: Gesammelte Schriften, Bd. 2, Haag ^{4}1976.
Schluchter, W.: Religion und Lebensführung, in: Studien zu Max Webers Kultur- und

Werttheorie, Bd. 1, Frankfurt a. M. 1994.
Schmidt, M. und Beschorner, T. (Hg.): Unternehmenskultur. Die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg von Unternehmen, Weilerswist 2005.
Steinmann, H., Olbrich, T., Kustermann, B.: Unternehmensethik und Unternehmensführung. Überlegungen zur Implementationseffizienz der U.S.-Sentencing Guidelines, in: Alwart, H. (Hg.): Verantwortung und Steuerung von Unternehmen in der Marktwirtschaft, München-Mering 1998, 113−152.
Thielemann, U.: Compliance und Integrity, St. Gallen 2005.
Wieland, J.: Die Ethik der Governance, Marburg 1999.
Wieland, J.: Die Tugend der Governance. Reflexion und Kritik, in: KIeM − Working Paper 22 (2006), https://opus.htwg-konstanz.de/frontdoor/deliver/index/docId/529/file/KIeM_WP_22_2006.pdf [zuletzt aufgerufen am 17.06.2018].
Wieland, J.: Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen, in: Wallacher. J., Reder, M., Karcher, T.: Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen, Stuttgart 2006, 2−10.
Wieland, J., u.a. (Hg.): Wertemanagement. Standard & Guidance Document (o.J.), https://www.dnwe.de/tl_files/ZfW/wms.pdf [zuletzt aufgerufen am 17.06.2018].

Veröffentlicht am 12.07.2018 (Version 1.0).

Zitierweise:
Zeilinger, T.: Art. "Wertemanagement" (Version 1.0 vom 12.07.2018), in: Ethik-Lexikon, verfügbar unter: https://www.ethik-lexikon.de/lexikon/wertemanagement.

Wertemanagement
Unternehmenskultur
Werte
Compliance
Integrity