



# Das neue Leitsystem

## Zur Umsetzung eines Wertemanagementsystems im Unternehmen

//Otto Geiß//Fraport AG//o.geiss@fraport.de//

Unternehmen definieren sich nicht nur anhand ihrer ökonomischen Verfassung, sondern auch als Set von Werten, für die das Unternehmen steht. Diese Werte bestimmen die Verhaltenspräferenzen einer Unternehmung, sie sind eine Willens- und Absichtserklärung und vor allem ein Selektionskriterium für Entscheidungen in Konfliktsituationen.

Die Festlegung und Kodifizierung derjenigen Werte eines Unternehmens, die seine Identität bestimmen und seine Entscheidungen strukturieren, bildet die Grundlage eines jeden Wertemanagementsystems. In einem zweiten Schritt sind die kodifizierten Werte im Geschäftsalltag mit Leben zu erfüllen. Dafür müssen diese Werte kommuniziert werden. Allerdings ist damit nicht eine PR-Show gemeint, sondern eine eher institutionalisierte Kommunikation, die in das operative Geschäft integriert wird.

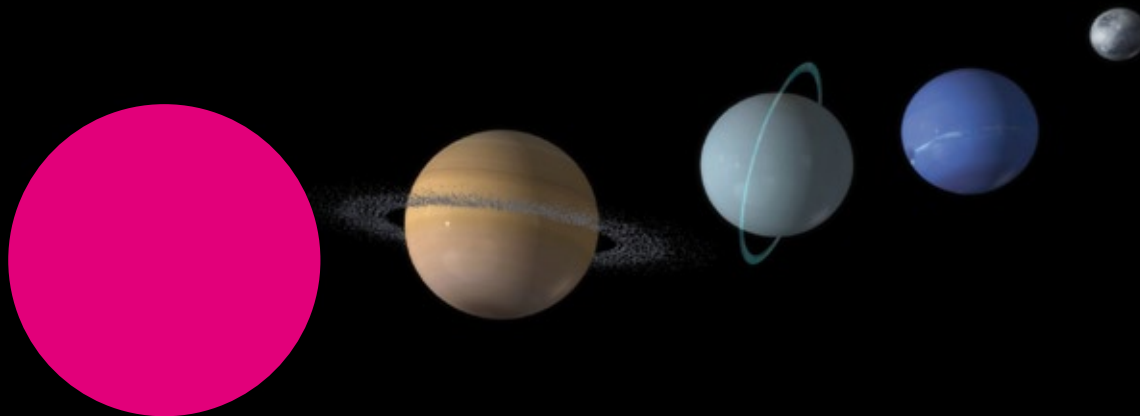
Drittens ist die Frage zu klären, wie Wertemanagementsysteme im Geschäftsalltag implementiert und realisiert werden können. Hierbei stehen Complianceprogramme oft neben Wertemanagementsystemen. Während die Complianceprogramme ihren Schwerpunkt auf der Sicherstellung der Rechtsförmigkeit von Unternehmensentscheidungen und Mitarbeiterhandlungen haben, zielen Wertemanagementsysteme auf eine moralorientierte Selbstverpflichtung und Selbststeuerung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter. Die Erfahrung zeigt, dass Complianceprogramme ohne eine Werteorientierung ihr Ziel – das Risikomanagement – nur schwer erreichen. Gleichzeitig sind Wertemanagementsysteme ohne Würdigung der rechtlichen Gegebenheiten ohne Grundlage.

Als vierter Baustein folgt die Organisation des Wertemanagementsystems. In den USA sind schon verbreitet „Ethic Officer“ im Dienst, im deutschsprachigen Raum bieten sich für eine funktionale Integration des Wertemanagementsystems die Bereiche Qualitätsmanagement, Revision, Kommunikation oder eine Stabsstelle der Unternehmensleitung an. Das absolute Commitment der Unternehmensleitung ist jedoch die Grundvoraussetzung: Nur so kann ein Wertemanagementsystem seine Wirkung entfalten.

### Ziele des Wertemanagementsystems

Die Kernidee jedes Wertemanagementsystems ist einfach. Letztlich geht es darum, die handlungs- und entscheidungsleitenden Werte eines Unternehmens auf die verschiedenen Ebenen des Managements (Strategie, Organisation, Policies & Procedures, Kommunikation, Controlling) herunterzubrechen und entweder in die vorhandenen Standardinstrumente zu integrieren, oder aber spezifische Instrumente des Wertemanagements zu kreieren und zu implementieren.

Das Wertemanagementsystem hat weniger eine handlungsbeschränkende als vielmehr eine handlungsermöglichende Funktion für die Mitarbeiter und das Unternehmen. Das Wertemanagementsystem<sup>ZFW</sup> ist das Resultat der Kooperation des Zentrums für Wirtschaftsethik (ZFW) des deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik (DNEW) und einer ganzen Reihe von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden ([www.zfw-online.de](http://www.zfw-online.de) und [www.dnew.de](http://www.dnew.de)). In dem Wertemanagementsystem<sup>ZFW</sup> werden die Anforderungen und Bausteine definiert, die ein



solches System seriös und zuverlässig machen. Es ist dynamisch strukturiert und soll den Prozess der Implementierung anleiten und in Gang setzen.

Das Ziel des Wertemanagementsystems ist die nachhaltige Sicherung des Unternehmens in juristischer, ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Hinsicht. Im juristischen Sinne ist die Frage der Aufrechterhaltung und Stärkung der unternehmerischen Integrität im operativen und strategischen Geschäft zu klären. Die wertegesteuerte Prävention soll vor ungesetzlichen Geschäftspraktiken (Korruption, Kartellabsprachen etc.) schützen.

Dreh und Angelpunkt ist die Überzeugung, dass die Bedeutung einer Organisation von ihren Werten abhängt. Sie fördern die Handlungsorientierung bei schwierigen Entscheidungen im unternehmerischen Alltag. Dies kann nur funktionieren, wenn moralische Werte, Leistungswerte, Kooperationswerte und Kommunikationswerte aufeinander abgestimmt sind – und sich an der Realität im Unternehmen orientieren. Die Unternehmenswerte dürfen sich nicht widersprechen, es dürfen aber auch keine, mit Blick auf die Stakeholder, uneinlösbare Versprechen abgegeben werden. Nur so können die Grundwerte eines Unternehmens den Mitarbeitern und den Stakeholdern glaubwürdig kommuniziert werden. Glaubwürdigkeit und moralische Reputation sind Voraussetzungen des unternehmerischen Erfolges, sowohl auf den Kapitalmärkten als auch beim Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter.

Wertemanagementsysteme, die nur rechtsorientiert sind, scheitern an ihrer mangelnden Überzeugungskraft; Wertemanagementsysteme, die nur

werteorientiert sind, scheitern an ihrer mangelnden Operationalisierung. Erst die Verbindung mit der Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens schafft den Bezug zum Geschäftsalltag, steigert die Motivation und kann so zur Lösung von Konfliktsituationen beitragen.

#### Einen Prozess in Gang setzen

Das Wertemanagementsystem soll nicht ein exakt definiertes Ergebnis in einem klar umrissenen Zeitraum liefern. Der Prozesscharakter ist die Voraussetzung für den Erfolg. Weder wird die Wirtschaft als Ganzes geändert, noch kann das Umfeld auf direktem Wege neu gestaltet werden. Das Wertemanagementsystem beschreibt, wie Unternehmen ihre Geschäfte abwickeln wollen. Erforderlich ist die verbindliche Verpflichtung des Topmanagements, der Führungskräfte und der Mitarbeiter. Es muss ein Prozess initiiert werden, der hohe Priorität und permanente Aufmerksamkeit in der Organisation genießt. Das wesentliche Prinzip zur Implementierungsunterstützung ist deshalb auch das Coaching.

Die Fraport AG hat im Jahr 2003 mit der Einführung eines Wertemanagementsystems begonnen. Orientiert an der zuvor skizzierten Vorgehensweise wurde zunächst ein Verhaltensstandard formuliert. Ein breit gefächertes Kommunikationskonzept sowie der Beginn der Implementierung in relevante Geschäfts- und Führungsprozesse erfolgte in einem dritten Schritt. Als Projektinitiator hatte hierbei die Interne Revision auch die Rolle der Projektleitung inne (siehe hierzu [www.fraport.de/cms/nachhaltigkeit/rubrik/2/2898.wertemanagement.htm](http://www.fraport.de/cms/nachhaltigkeit/rubrik/2/2898.wertemanagement.htm)). //