Werte: Nutzen und Einsatz in der strategischen Ausrichtung – Ansätze zu einem Gestaltungs-modell für ein organisationsweites Wertemanagement



Diplomand: Armin Ziesemer

Dozent: Stefan Schuppisser

Führungskräfte stehen in der strategischen Ausrichtung dem Umgang mit Werten häufig zwiespältig gegenüber, wohingegen Werte in der Strategiearbeit zunehmend an Bedeutung gewinnen. Einerseits werden sie als ökonomische Variable «Geld» verstanden und demnach «Unternehmenswert» als geldmässiger Wert eines Unternehmens. Andererseits erscheinen sie als ethische, abstrakte Begriffe, wie etwa in Corporate Governance-Konzepten, Leitbildern oder in der Unternehmenskultur.

Ökonomische Modelle gehen häufig von einem isolierenden Kulturverständnis aus. Jedoch wächst die Erkenntnis, dass sich Kulturen in einer kommunikativen Wechselwirkung beeinflussen. Werte bilden hier mächtige Elemente zur Differenzierung. Getrieben von einer fortschreitenden Globalisierung und einer zunehmenden Vernetzung werden neue Konzepte für die Strategiearbeit erforderlich. Weil Werte zu anerkannten unternehmerischen Erfolgstreibern geworden sind, empfiehlt die Arbeit in diesem Zusammenhang ein organisationsweites Wertemanagement.

Aufbauend auf einem systemischen Strategieverständnis, das Führungskräfte als Menschen versteht, die in Unternehmen und ihrem Umfeld tief verwurzelt sind, wird dafür ansatzweise ein Integrationskonzept entwickelt. Dazu wird der Wert «Vertrauen» betrachtet, da er für den ökonomischen wie sozialen Tausch als Kern wechselseitiger Beziehungsvorgänge beschrieben wird. Die zwei Themenfelder «Strategie» und «Werte» werden verbun-

den, wobei die Schelersche materiale Wertethik dem Thema zusätzliche Impulse verleiht: Zum Ersten erlaubt die interdisziplinäre Betrachtung zwischen Ökonomie und Philosophie eine erweiterte Betrachtung der normativen und der strategischen Unternehmensebene; zum Zweiten können Gefühle als Bestandteil für die Strategiearbeit aufgenommen werden.

Das erarbeitete Gestaltungsmodell für ein organisationsweites Wertemanagement lässt sich in die bestehende Strategiearbeit von Unternehmen umsetzungsorientiert integrieren, was anhand von Handlungsempfehlungen und praktischen Beispielen verdeutlicht wird. Der Fokus, dem die gesamte Arbeit dabei unterliegt, ist die Kundschaft, da sie unter den Ertragspfeilern als der nachhaltigste betrachtet werden kann.

Es wird gezeigt, dass Unternehmen von Werten durchdrungen und deren Beziehungen zu allen Interessengruppen wie auch zur Gesellschaft von grosser Bedeutung sind. Als zukünftige Anforderungen an ein werteorientiertes Handeln gilt es, den wertschöpfenden Charakter von Werten zu akzeptieren – aber auch ihre Investitionsverpflichtung. Schliesslich wird erkannt, dass für ein wirkungsvolles, organisationsweites Wertemanagement Handeln mehr ist als blosses Reden.

So schafft die Arbeit eine Grundlage für zwei langfristig existenzsichernde Nutzen in der Strategiearbeit:

- zum Ersten zur Bildung eines geführten Wertereliefs, das zur Ausbildung einer Kernfähigkeit geeignet scheint und
- zum Zweiten zur Integration der Ressource «Werte», die nach innen und aussen eine differenzierende und nicht zuletzt eine monetär wertschöpfende Wirkung entfalten kann.

46 Business Administration