

# Nach der Wirtschaftskrise: ‚Zero Tolerance‘ in Sachen Werte

## Studie der Wertekommission und der VALORESS Strategieberatung, Köln 2010

MATHIAS BUCKSTEEG

Milliardenschwere Rettungspakete für den Finanzsektor. Tiefe Verunsicherung bei Verbrauchern. Ein Rückgang des Bruttoinlandsproduktes, wie ihn die Bundesrepublik Deutschland noch nicht erlebt hat. Ein wirtschaftlich wie gesellschaftlich extremer Zeitabschnitt neuerer Wirtschaftsgeschichte liegt (hoffentlich) hinter uns.

Inmitten dieser Veränderungen, von Konjunkturprogrammen, Kurzarbeit und Unsicherheit, haben wir die Frage gestellt: Wie stabil ist die Werteorientierung der deutschen Führungskräfte?

Jetzt, nach der Finanz- und Wirtschaftskrise von 2009, erleben Werte wie Nachhaltigkeit oder Ehrlichkeit in der öffentlichen Meinung eine Renaissance, werden in ihrer Rückbesinnung gar als ein Mittel gegen die Exzesse des Marktes bewertet. Doch was kommt nach der Krise? Wäre die Werteorientierung ein konjunkturelles Phänomen, könnte sie mit dem Aufschwung auch wieder nachlassen. Sind Werte Mode oder stabiles Gerüst?

Das sind Fragen, denen eine aktuelle Studie der Wertekommission und der VALORESS Strategieberatung 2010 nachgeht. Darin wurden rund 300 Führungskräfte befragt. Sie alle führen Menschen in ihren Unternehmen, das Gros von ihnen bis zu einhundert Mitarbeiter. Befragt wurden sie in den ersten Monaten des Jahres 2010 - ihre Antworten gaben sie also, als in Sachen Wirtschaftskrise in Deutschland zumindest schon wieder Entwarnung gegeben worden war.

Nach der Befragung steht fest: Was galt, das gilt – die Führungskräfte sehen ihr Wertekorsett durch die Krise qualitativ wenig verändert. Neu ist: Die Entschlossenheit, die eigenen Werte im Zweifelsfall auch gegenüber der betriebswirtschaftlichen Logik durchzusetzen, hat zugenommen. Der Wertebezug ist konkreter geworden, das eigene Engagement wird stärker vor allem auf soziale Ziele ausgerichtet.

Neu ist auch der Ruf nach dem Staat. Das Eingreifen der Bundesregierung in der Bankenkrise hat offenbar einen positiveren Eindruck hinterlassen, als zu vermuten schien. Nicht wenigen erscheint der Staat in der Krise als Garant von Unternehmenswerten.

Die Untersuchungen und Diskussionen der Wertekommission in den vergangenen Jahren haben gezeigt, dass sich - unabhängig von der akademischen und mentalitätsgeschichtlichen Unterscheidung von Werten, Tugenden und Lastern – fast alle Führungskräfte auf ein ähnliches Set von selbst empfundenen Werten berufen, die zwar in der Bezeichnung individuell variieren, in deren Mittelpunkt aber durchgängig Ehrlichkeit, Vertrauen und Zuverlässigkeit stehen. Der enge Kontext mit den Werten, die auch im Privatleben für wichtig erachtet werden, ist zentral: Die Führungskräfte, so die Erfahrung der Wertekommission, wollen ihre Werte nicht an der Garderobe des

Unternehmens abgeben. Werte-Kodizes, mit denen Unternehmen sich eventuell nur schmücken oder aber – im Idealfall – ihre Unternehmensführung gestalten möchten, sollten das berücksichtigen. Auf abstrakte, nicht an der Unternehmensrealität ausgerichtete Kodizes reagieren die jungen Manager nämlich allergisch – nach der Krise mehr denn je. Im Kampf um die High Potentials von heute wie von morgen sind gelebte Werte in Unternehmen ein starker Trumpf – zumal in Zeiten von Social Media, wo steigende Transparenz moralisches Wortgeklingel und wohlfeile Postulate, die den Realitätstest nicht überstehen, immer schneller entlarven.

Für die Elite sind Werte kein konjunkturelles Thema – sie haben strukturelle Bedeutung. Das ist insofern eine gute Nachricht, als ein Nachlassen der Krise kein Laissez-faire in Sachen Werte bedeutet. Dass es wieder aufwärts geht, legt für die Führungskräfte keineswegs nahe, dass man es nun wieder ‚lockerer‘ angehen lassen könne. Im Gegenteil: ein gewisser Rigorismus ist eingekehrt, wie die aktuelle Befragung zeigt. Denn gleichzeitig ist nur ein Teil der Befragten der Meinung, die Krise habe an der Bedeutung von Werten im Wirtschaftsleben in den vergangenen Jahren Entscheidendes verändert. Die Skepsis bleibt.

Interessant ist, dass dennoch nicht das Kind mit dem Bade ausgeschüttet wird: Während man annehmen könnte, dass nach den Erfahrungen der vergangenen zwei Jahre unternehmerischer Mut und Risikobereitschaft diskreditiert sind, konstatieren die Führungskräfte das Gegenteil. ‚Mut‘ wird als einer der wichtigsten persönlichen Werte genannt, wie bereits in früheren Studien. Nun allerdings ergänzt um die Konnotation, seine eigenen Werte noch entschiedener auch im eigenen Unternehmen zu vertreten – also ‚Mut‘ vor sich selbst.

Werte wurden von den Führungskräften immer schon gleichermaßen auf die Unternehmen wie auf die Gesellschaft angelegt. Auch hier ergeben sich neue Trends. Während es beispielsweise zum ideellen Inventar der sozialen Marktwirtschaft zählt, dass soziale Gerechtigkeit eine Frage der gesellschaftlichen Werte ist, sollte auffallen, dass die Führungskräfte heute Werten auch im Bereich der Bildung steigende Bedeutung zumessen. Dass dies aus Sicht der Befragten auch für die Integration von Ausländern und sozial Schwachen gilt, zeigt: Im Kontext der Wertediskussion nehmen Führungskräfte das Ganze stärker in den Blick, reklamieren den Zusammenhang von gesellschaftlichen Werten und den gesellschaftlichen Voraussetzungen erfolgreichen Unternehmertums. Hier trifft die Bildungsdebatte auf Management-Diskussionen, und beides wird in einen Zusammenhang gebracht – eine ‚Integrationsdebatte‘ neuer Art.

Gleiches gilt für die Nachhaltigkeit. Unternehmen können sich aus gesellschaftlichen Debatten, in denen es auch um Werte geht, nicht mehr ausklinken. Ebenso wie soziale Gerechtigkeit ist Nachhaltigkeit kein Thema für entsprechende ‚Sustainability‘- oder ‚Responsibility‘-Berichte in der Nische der Unternehmensführung mehr, sondern muss nach Ansicht der Befragten ein integraler Bestandteil der Führungskultur werden.

Auch beim persönlichen Engagement der Führungskräfte liegt der soziale Bereich eindeutig an erster Stelle mit 64,6 % der Führungskräfte, die sich hier zu einem großen bis sehr großen Engagement bekennen. Abgeschlagen folgen Kultur (33,8 %) und Sport (21,2 %). Obwohl die Führungskräfte in den anderen Bereichen eher eine öffentliche Aufmerksamkeit erreichen könnten, scheinen sie es vorzuziehen, in dem

Bereich Soziales aktiv zu wirken, der unspektakulär ist; ein Ergebnis, dass man so vielleicht nicht erwartet hätte. Das Verantwortungsbewusstsein der Führungskräfte wird gleichsam ‚operativer‘: Dem relativ einfach zu realisierenden Engagement in Sport und Kultur mit seinen ‚quick wins‘ für Reputation und Renommee wird der mühsamere Einsatz im sozialen Bereich vorgezogen.

Rund zwei Drittel aller Befragten sind der Meinung, generell hätten sich die Chancen zur Umsetzung von Werten in ihren Unternehmen verbessert – eine gute Nachricht. Die Unternehmen kommen damit zunehmend in der dritten Phase wertebewussten Handels an: Wurden vor Jahren zuerst in mehr oder weniger dialektischen Prozessen mit der Belegschaft Werte definiert und postuliert, so kam es dann – befeuert durch eine Reihe öffentlich breit diskutierter Fälle von Fehlverhalten einzelner Top-Manager – zu einer internen wie externen Glaubwürdigkeitsprüfung der derart erstellten Wertesysteme. Heute sind in vielen Fällen Wertvorstellungen in Unternehmen erarbeitet, vermittelt und akzeptiert – und darüber hinaus oft auch in die Entlohnungssysteme implementiert. Gleichzeitig steigt der Druck von außen, von Kunden wie von Stakeholdern – auf diejenigen Unternehmen, die sich dem Thema verweigern.

Wenn es darum geht, welchen Beitrag gelebte Unternehmenswerte zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beisteuern, zeichnet sich darüber hinaus eine gewachsene Erwartungshaltung ab: Die Unternehmen sollen sich aus Sicht ihrer Führungskräfte nicht nur aktiv an der Umsetzung von Nachhaltigkeits-Prinzipien und im Bereich Bildung engagieren (wobei sich unternehmerischer Nutzen und gesellschaftlicher Ertrag gegenseitig befruchten würden). Darüber hinaus aber sind gelebte Unternehmenswerte aus Sicht der Führungskräfte der Schlüssel für eine aktivere und stärker engagierte Gesellschaft insgesamt. Denn zwei Drittel der Befragten sagen, ihre Unternehmen könnten stark dazu beitragen, dass sich der Einzelne verantwortlicher und engagierter seiner Umwelt gegenüber zeige. Für die unternehmerische Personalpolitik ist das eine Herausforderung und eine Chance. Projekte wie Sabbaticals und die gezielt geförderte Beteiligung von Führungskräften an sozialen Projekten wachsen aus der Spielecke heraus und werden zum ernst zu nehmenden Incentive in der Führung von Führungskräften wie Mitarbeitern.

Die Führungskräfte befürworten durchaus Sanktionen bei offensichtlichen Verstößen gegen eine gelebte Werteorientierung. Davon wird noch die Rede sein. Allerdings meint das nicht eine Bürokratisierung.

Eine Vielzahl von Politikern, aber auch Manager in Großunternehmen befürworten anonyme Stellen in den Unternehmen, welchen Verstöße gemeldet werden können – wie beispielsweise ein Ombudsmann. Die befragten Führungskräfte teilen das nicht. Nur 27,8 % stimmen einer solchen anonymen Beschwerde-Stelle zu. Das verwundert nur auf den ersten Blick, denn: Hier zeigt sich ein Wertesystem, das eher von Offenheit untereinander geprägt ist. Entsprechend sehen die Befragten in der Einrichtung anonymer Ansprechstellen kein Instrument für eine gelebte Wertekultur. Die Einschätzung der Führungskräfte im Hinblick auf eine anonyme Ansprechstelle repräsentiert ein hohes Maß an Respekt und Fairness im Umgang miteinander. Auch die Top-down-Überwachung in Form von ‚Wertebeauftragten‘ macht aus Sicht der Führungskräfte keinen Sinn. Transparenz und gelebte Werte sind entscheidend – nicht der patriarchale Ansatz.

Die Frage nach der Werteorientierung ist immer auch die Frage nach möglichen Wertekonflikten. Rund die Hälfte der Führungskräfte äußern die Bereitschaft, Geschäftsbeziehungen zu beenden, deren Umsetzung sie in Wertekonflikte bringt, und zwar auch dann wenn das eigene Unternehmen dafür Einbußen und Risiken in Kauf nehmen müsste. Die Antworten zu diesem Themenkomplex zeigen – auch bei unterschiedlicher Gewichtung – ein großes Maß an Verantwortung, Mut und Zivilcourage der Führungskräfte. Wenn jeder Zweite Restriktionen auch für sich selbst in Kauf nehmen würde, dann zeigt sich hierin die Fortsetzung eines bereits bei vergangenen Studien festgestellten Trends: Die Vereinbarkeit von Beruf und Werten wird zusehends zu einer Bedingung, die qualifizierte Führungskräfte an jedes Unternehmen stellen, das um sie wirbt.

In diesem Kontext hat sich die Überzeugung durchgesetzt, dass Werteorientierung, die sich in den Produkten und Dienstleistungen wiedererkennen lässt, von den Märkten goutiert wird. 77,3 % äußern ein großes bzw. sehr großes Bestreben, ethisch und moralisch einwandfreie Produkte bzw. Dienstleistungen im Portfolio zu haben. Wurden Werte-Diskussionen vor Jahren primär innerhalb von Unternehmen geführt, so werden sie heute offener geführt, zwischen den Menschen in den Unternehmen und den Kunden und Interessengruppen rund um ein Unternehmen.

Die Verknüpfung von Markterfolg und Werteorientierung zeigt sich auch daran, dass für die Führungskräfte im Jahr 2010 Bonus- und Maluszahlungen in einem engen Zusammenhang stehen. 82,5 % der Befragten in der aktuellen Studie sehen positive und negative Sanktionen als zwei Seiten eine Medaille. Die operative Umsetzung von Unternehmenswerten gewinnt an Gewicht. Absichtserklärungen reichen den Führungskräften nicht mehr.

Das führt zu der Frage, wer im Konfliktfall durchgreift, und zwar gerade nicht nur auf der Ebene der Personal-, sondern auch der Unternehmensführung. Das überraschende Ergebnis: Die Führungskräfte 2010 halten zu 1/3 den Eingriff des Staates in Unternehmen in Krisenzeiten für erforderlich. Hier zeigt sich die wohl deutlichste Verschiebung in der grundsätzlichen Haltung zur Frage der unternehmerischen Verantwortung. Die Führungskräfte sehen mit 33,4 % eine große bzw. sehr große Verpflichtung des Staates, im Krisenfall in die Belange von Unternehmen aktiv einzugreifen. Ein enormer Wert: Die Skepsis gegenüber der Ernsthaftigkeit, mit der die Unternehmensführungen Werte tatsächlich umsetzen, reicht schon so weit, dass man Eingriffe des Staates in eine ansonsten breit akzeptierte unternehmerische Freiheit nicht nur akzeptiert, sondern sogar fordert. Das ist in der Tat eine Folge der Krise – und ein Krisensignal an die Unternehmensführungen und das Top-Management!

Natürlich spiegelt sich in den Antworten auf derartige Befragungen immer der Geist der Zeit. Auf die Frage „Ist es für Sie von Bedeutung, dass Ihr Unternehmen auch im täglichen operativen Geschäft ein ökologisches Engagement aktiv unterstützt (Papierersparnis, Energiesparmaßnahmen etc.)?“ antworten 62,2 % der Führungskräfte, dies sei nicht nur ein nobles Ziel, sondern werde auch konkret im Unternehmen umgesetzt.

Das Fazit: Nach der Krise ist vor der Krise – aus Sicht der Führungskräfte in Deutschland besteht in der Wertestruktur der Unternehmen kein kurzfristiger ‚Reparaturbedarf‘, sondern ein struktureller Reorganisationsbedarf. Werte werden in den

großen Kontext von Marktveränderungen, gesellschaftlichen Trends und Mentalitätsveränderungen gestellt. Während frühere Studien den engen Zusammenhang zwischen persönlichen und im Unternehmen erlebbaren Werten herausgestellt haben, müssen nun die Kreise weiter gezogen werden. Die Führungskräfte haben erkannt, dass ihre Unternehmen sich nicht unabhängig von Fragen wie Bildung und sozialer Gerechtigkeit bewegen können. Die Finanz- und Wirtschaftskrise mag dabei ein Katalysator gewesen sein - ein Sondereffekt war sie nicht. Auf jeden Fall hat sie den Blick von Führungskräften in Wirtschaft wie Gesellschaft auf das Thema Werte deutlich geschärft.