

Mehr-Wert

durch

Werteorientierung

Prof. Dr. Walter Niemeier

Was sind Werte?

Die westlichen Werte



Staatlich anerkannte, private
**Fachhochschule des
Mittelstands (FHM)**

„Küssen in der Öffentlichkeit, Schinken-Sandwiches, offener Streit, scharfe Klamotten, Kino, Musik, Gedankenfreiheit, Schönheit, Liebe.“

Salman Rushdie auf die Frage, wie er die westlichen Werte definiert. (Die Welt 15.10.2006)

Was sind aber Werte?

Werte sind **Bezeichnungen** dafür, “was aus verschiedenen Gründen aus der Wirklichkeit hervorgehoben wird und als wünschenswert und notwendig für den auftritt, der die Wertung vornimmt, sei es ein Individuum, eine Gesellschaftsgruppe oder eine Institution, die einzelne Individuen oder Gruppen repräsentiert.” (Baran 1990, S. 805)

Werte sind „relativ stabile, in der Persönlichkeit verankerte allgemeine Überzeugungen und Vorstellungen, was in einer Gesellschaft für den Einzelnen wünschenswert oder eventuell auch notwendig ist“ (Hölscher 2006, S. 10).

Werte sind das geistig-symbolische Resultat von Wertungen

Leistungswerte

- Nutzen
- Kompetenz
- Leistungsbereitschaft
- Flexibilität
- Innovationsorientierung
- Qualität

Kommunikationswerte

- Achtung
- Zugehörigkeit
- Offenheit
- Transparenz
- Verständigung
- Risikobereitschaft

Kooperationswerte

- Loyalität
- Teamgeist
- Konfliktfähigkeit
- Offenheit
- Kommunikationsorientierung

Moralische Werte

- Integrität
- Fairness
- Ehrlichkeit
- Vertragstreue
- Verantwortung

Werteviereck (nach Wieland 2004, S. 24, Konstanzer Institut für WerteManagement)

Werte haben für soziale Systeme wie Organisationen eine dreifache Bedeutung:

- eine normative Funktion für das Verhalten ihrer Mitglieder
- eine konstitutive Funktion für die Bildung einer eigenen kulturellen Identität
- eine integrative, gemeinschaftsstiftende Funktion

Werte sind der Orientierungspfad für Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden

Werte sind Ordnungsfaktoren unseres Weltbildes. Sie beeinflussen Handlungen und Urteile jenseits von unmittelbaren Zielen und über eine konkrete Situation hinaus.

Die Zukunft ist objektiv offen aufgrund unendlicher Struktur-, Bewegungs- und Entwicklungszusammenhänge, aufgrund der Komplexität unserer Welt.

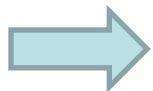
Werte ermöglichen ein Handeln unter prinzipieller kognitiver Unsicherheit. Sie ermöglichen das Handeln in eine offene Zukunft hinein.

Sie “überbrücken” oder ersetzen fehlende Kenntnisse, schließen die Lücke zwischen Kenntnissen einerseits und dem Handeln andererseits.

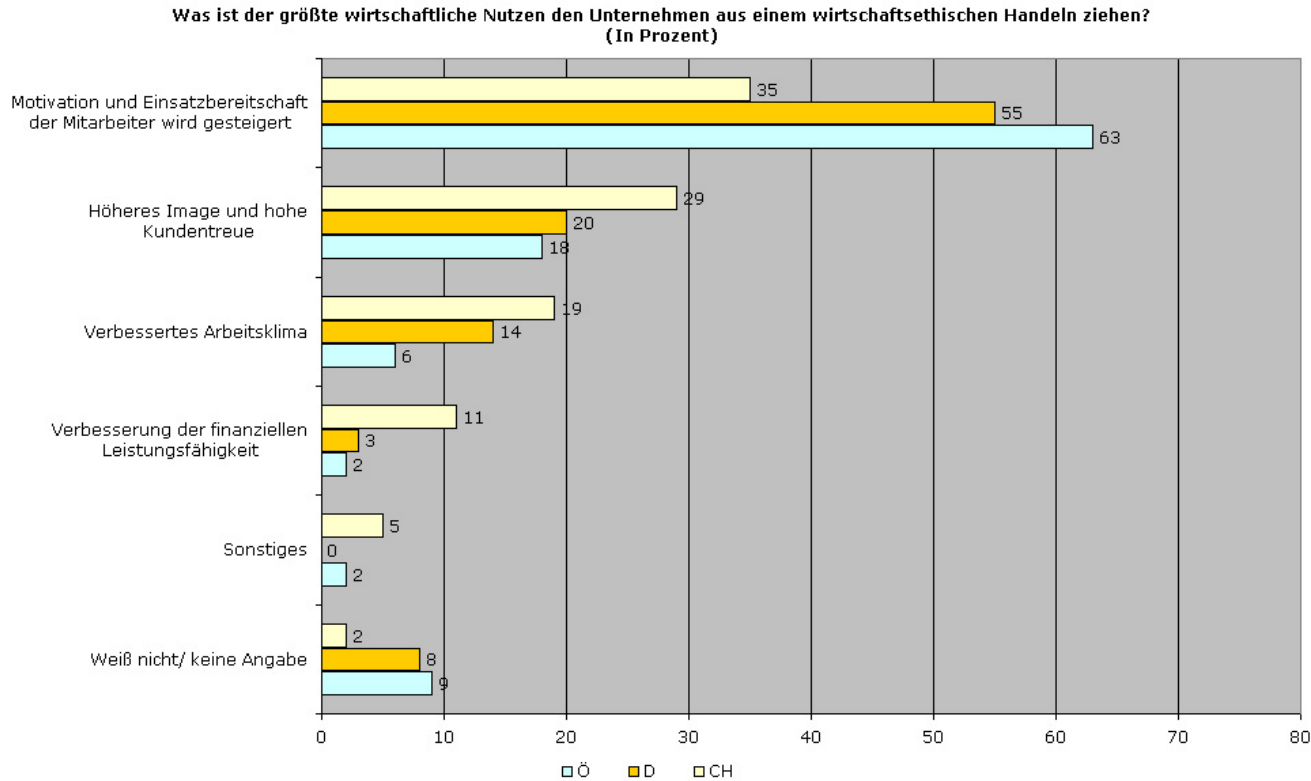
Sie haben zuweilen den Charakter extrapolativen Scheinwissens, abergläubischer Gewissheit. Das reicht bis zum Glauben als bewertetem Nichtwissen.

Mit Hilfe des Wertesystems kann ein Unternehmen

- Reputation und Vertrauen aufbauen (Employer Branding)
- Zugang zu Kapitalmärkten sichern
- Identität entwickeln
- Transparenz herstellen
- Verantwortung übernehmen
- Rechtssicherheit etablieren
- Mitarbeiter binden und motivieren (Retention Management)
- Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und Partnern stabilisieren

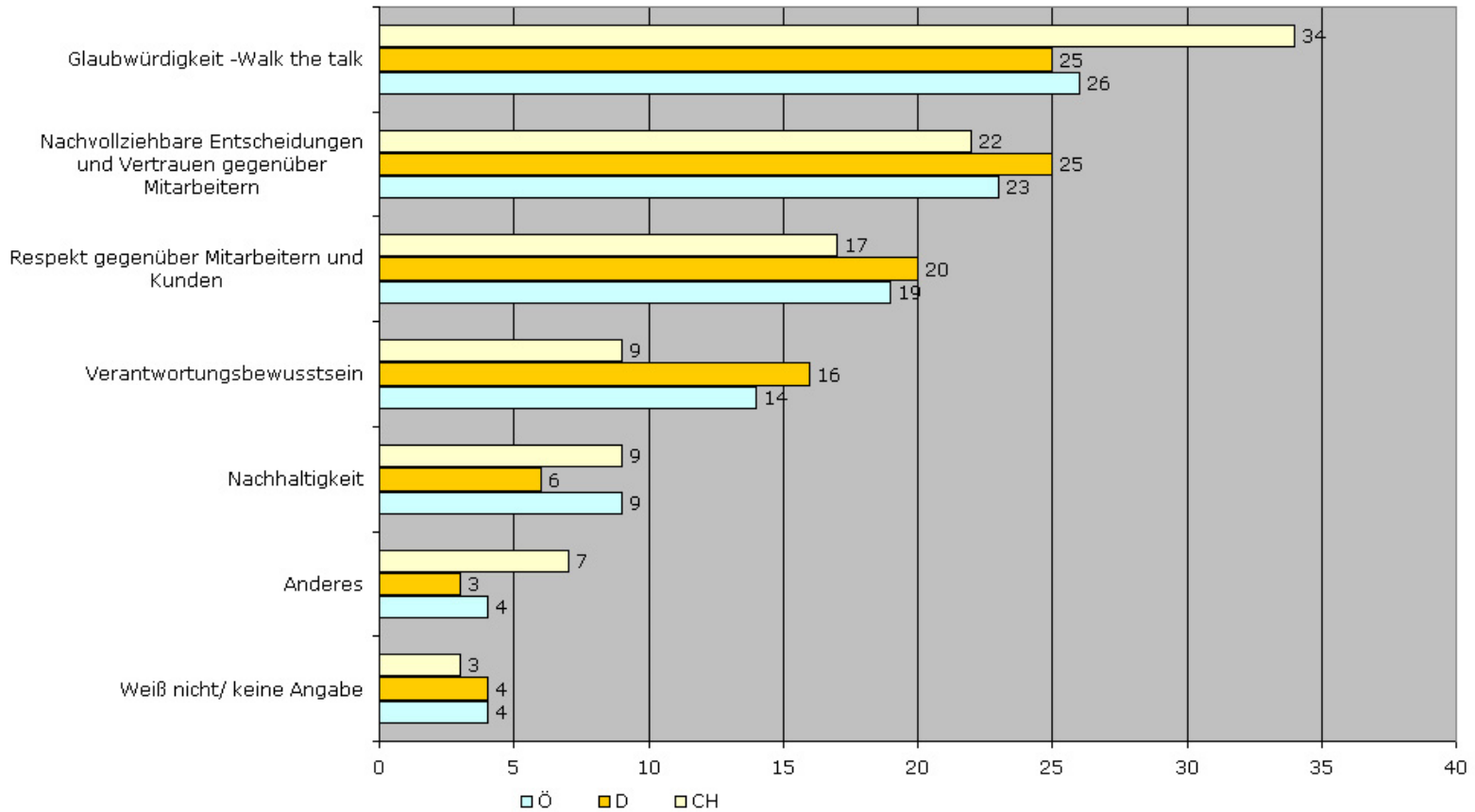


nachhaltig erfolgreich wirtschaften



http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Aktuelle_Reports/Integritaet_von_Managern/

Wie zeichnet sich Ihrer Meinung nach ein integriertes bzw. wirtschaftsethisches Handeln des Top-Managements aus?
Was ist hier am wichtigsten? (In Prozent)



http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Aktuelle_Reports/Integritaet_von_Managern/

Die jüngeren Beschäftigten haben andere Vorstellungen über einen „guten“ Arbeitsplatz und eine „gute“ Arbeitsumgebung.

Während Ältere durch ein höheres Gehalt und durch Beschäftigungssicherheit eher an einen Arbeitgeber gebunden werden können, legt die Mehrheit der Jüngeren Wert auf

Arbeits-/Betriebsklima	70%
Sinnstiftende Arbeit	60%
Work-Life-Balance	50%
Aufstiegschancen	48%
Weiterbildungsmöglichkeit	40%
Flexible Arbeitszeiten	39%
Familienfreundlichkeit	38%
Gehalt	37%
Sicherheit des Arbeitsplatzes	36%
Internationale Karrierechancen	28%

Mehrfachantworten waren möglich.

Wie wichtig ist das Thema Vereinbarkeit für die Generation Y?

Sehr wichtig	56%
wichtig	36%
Weniger wichtig	8%

Student Survey 2014

Baby Boomer

ca. 1946 - 1964

- leistungsstark (leben, um zu arbeiten)
- ehrgeizig
- konkurrenzbetont
- Motiviert
- teamfähig
- kundenorientiert
- wissensorientiert
- wachstumsorientiert
- streben nach Anerkennung
- sicherheitsorientiert
- prozessorientiert
- integer

Generation X

ca. 1965 - 1980

- unabhängig
- selbstständig
- selbstbewusst
- kreativ
- flexibel
- technik-affin
- verhandlungsstark
- Streben nach Work-Life-Balance (arbeiten, um zu leben)
- ungeduldig
- skeptisch
- Wollen eingebunden und überzeugt werden

Generation Y

ca. 1981 - 2000

- wettbewerbsorientiert
- leistungswillig bei interessanten Aufgaben
- sinnstrebend
- realistisch
- hartnäckig
- optimistisch
- Multi-tasking
- multichanneling
- technikorientiert
- digital-affin
- Social-media-begeistert
- Teamfähig
- anleitungsbedürftig
- strukturbedürftig
- antriebsarm
- geringe Bindung an Arbeitgeber
- benötigen schnelles Feedback

Generation Z

ab ca. 2001

- individualistisch
- fokussiert auf eigene Ziele
- sinnstrebend
- realistisch
- projektorientiert
- konsumorientiert
- schnelle Bedürfnisbefriedigung
- ungeduldig
- always on (24/7)
- multichanneling
- Trennung von Beruf – Privatleben
- Einkommens- und Lebenslustmaximierung
- geringe Bindung an Arbeitgeber

Eig. Darstellung

Baby-Boomer

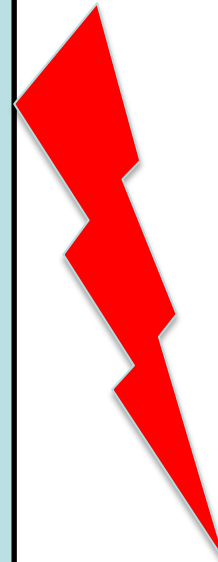
Leistungsorientierung, verbunden mit Pflicht und Disziplin

Führung im Sinne von Partizipation

Entscheidung für Beruf oder Familie

Solidarität und Kollegialität im Team

Starkes Sicherheitsbedürfnis



Generation X / Y

Leistungsorientierung, verbunden mit Spaß

Führung im Sinne von Delegation

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Team als Zweckgemeinschaft

Sicherheitsbedürfnis, aber: Sicherheit nicht um jeden Preis

WAS HABEN WIR DAVON?

KÖNNEN SIE ES SICH LEISTEN, ES NICHT ZU TUN?



- Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit -

Relative Reihenfolge zentraler Wertebegriffe 2006-2014

	2006	2010	2013	2014
1	Verantwortung	Vertrauen	Vertrauen	Integrität
2	Vertrauen	Verantwortung	Integrität	Vertrauen
3	Respekt	Integrität	Verantwortung	Verantwortung
4	Integrität	Respekt	Respekt	Respekt
5	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeit
6	Mut	Mut	Mut	Mut

Wer „commitet“ ist ...

- ist bereit, mehr zu geben
- ist seltener krank
- „fluktuiert“ weniger
- trägt die Unternehmensziele mit
- spricht leidenschaftlich (\neq positiv) über das Unternehmen
- denkt mit, übernimmt Verantwortung, bringt sich ein.

Mitarbeiter verlangen keine Gefälligkeiten, sondern Fairness, Mitwirkungs- und Entscheidungsmöglichkeiten (Pralhad 2010)

Verhaltensbereiche, zentrale Dimensionen und Werte erfolgreicher Unternehmen (DeepWhite, Uni St.Gallen 2008)

Verantwortung übernehmen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ gesellschaftliche Verantwortung ▪ Arbeitszufriedenheit 	Bodenständigkeit, Tradition, soziale Verantwortung, Moral, Sicherheit, Gesundheit, Wertschätzung, Work-Life-Balance
Identität mit der Aufgabe und mit dem Unternehmen fördern	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation ▪ Job Involvement, 	Stolz auf das Unternehmen, persönliche Verbundenheit, Verantwortung, Pflichtgefühl, Loyalität, Identifizierung
Leistungs- und kundenorientiert denken und handeln	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kompetenzmanagement ▪ Engagement für den Kunden 	Lernfähigkeit, Änderungsbereitschaft, Kreativität, Vision, Zukunftsorientierung, Engagement
Vertrauensvoll im Umgang	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vertrauen als Grundlage für Leistung ▪ partnerschaftlicher Umgang ▪ Arbeitszufriedenheit 	Vertrauensverhältnis, Kritikfähigkeit, Ehrlichkeit, Offenheit, Bescheidenheit, Glaubwürdigkeit, Intuition, Kollegialität, Wir-Gefühl
Offen und kooperativ führen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eigenverantwortung ▪ Mitwirkungs- und Entscheidungsmöglichkeiten 	Kreativität, Entscheidungskompetenz, Fehlertoleranz, Risikofähigkeit, Freiräume, Mitwirkung, Verantwortung geben und übernehmen

Die größten Erfolgsbremsen: Starre Hierarchie und Entscheidungen von oben

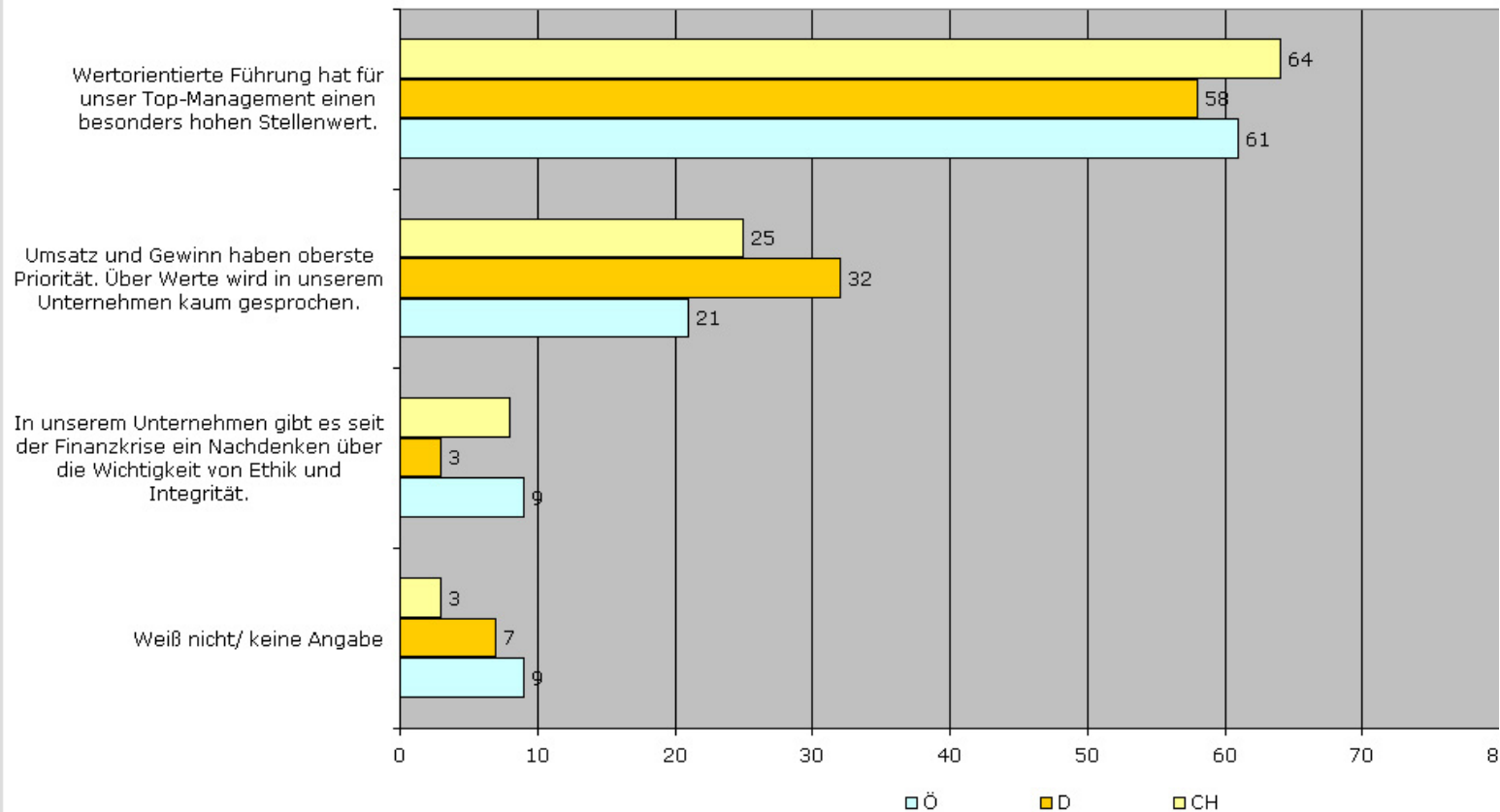
- Wer Werte kommuniziert, setzt sich kritischer Beobachtung aus
- Leitlinien mit Alibi-Funktion oder zur Image-Kosmetik sind kontraproduktiv
- Das Stigma des Missbrauchs richtet nachhaltigen Schaden an
- Integrität (= Gesetzestreue + Orientierung an Werten) stiftet Vertrauen bei allen stakeholdern
- Voraussetzung dafür ist die Einlösung des eigenen Anspruchs
- Die **Aufrichtigkeit** ethischer Selbstverpflichtung zeigt sich in der Umsetzung

WALK THE TALK

Die grundlegende Funktion von Werten



Welche der folgenden Aussagen trifft auf Ihr Unternehmen zu? (In Prozent)



http://www.hernstein.at/Wissen/Hernstein_Management_Report/Aktuelle_Reports/Integritaet_von_Managern/