

## MIT WERTORIENTIERUNG ZUM ERFOLG

### Wertewandel in der Wirtschaft

Lange galten klassische Leistungswerte wie Pflichtbewusstsein, Pünktlichkeit oder Disziplin als *die* Werte schlechthin für den Wirtschaftsbereich. Soziale Werte wie Anerkennung, Menschlichkeit oder Rücksichtnahme wurden dagegen fast ausschließlich als für den privaten Bereich wichtig angesehen. Fairness erwartete man allenfalls noch im Sport. In der Wirtschaft jedoch galten soziale Werte überwiegend als Luxus oder nette Dreingabe.

Doch mittlerweile zeichnet sich hier ein Wertewandel ab. Wertorientierung in Unternehmen ist zu einem Thema auf Tagungen und in Netzwerken geworden. Und immer mehr UnternehmerInnen räumen den "weichen Werten" in ihrem Betrieb ausdrücklich eine zentrale Stellung ein. Denn ethische Wertorientierung und ökonomische Wertschöpfung stehen nicht im Widerspruch. Im Gegenteil:

### Wertorientierung und Unternehmenserfolg

Ethische Werte wirken sich auf den Unternehmenserfolg maßgeblich aus. Das haben verschiedene Institute in den letzten Jahren in mehreren großen nationalen und internationalen Studien nachgewiesen. Bis zu einem Viertel des betriebswirtschaftlichen Erfolges hängt von den Werten ab, die in der jeweiligen Firma gelebt werden.

Wie kommt es dazu?

MitarbeiterInnen, die sich aufgrund der Werte mit ihrem Unternehmen identifizieren, haben im Durchschnitt weniger Krankheitstage. Sie sind in hohem Maße loyal und bleiben deshalb länger als andere ArbeitnehmerInnen bei ein und derselben Firma. Die Unternehmen sparen dadurch auch Zeit, Kosten und Reibungsverluste durch immer neue Einarbeitungsphasen. Soziale Werte wie Toleranz, Teamfähigkeit oder Verantwortungsbewusstsein drücken sich im Arbeitsklima ebenso wie im Umgang mit Ressourcen und dadurch im Betriebsergebnis positiv aus. Auch KundInnen und GeschäftspartnerInnen entscheiden sich immer häufiger für Unternehmen, die wertorientiert arbeiten. Wertorientierung fördert somit dauerhafte und vertrauensvolle Geschäftsbeziehungen.

Insofern ist es im eigenen Interesse der Geschäftsführungen und InhaberInnen, neben der Wertschöpfung auch die Wertorientierung im Blick zu behalten.

### Die Angebote werden auf Ihre spezielle Situation abgestimmt

Beratungen, Seminare und Moderationen von "Ethik konkret" zeichnen sich durch Praxisnähe aus und gehen auf die spezielle Situation in ihrem Betrieb oder Ihrer Organisation ein. Welche Veranstaltungsform sinnvoll ist und welcher Umfang sich anbietet, klären wir in einem persönlichen Vorgespräch. Im Anschluss mache ich Ihnen ein konkretes Angebot.

Rufen Sie mich an oder mailen Sie mir. Ich freue mich in jedem Fall, von Ihnen zu hören!

Mit herzlichem Gruß aus dem Sauerland

Ihre

**Mechthild Herberhold**

## Seminare

### **Wertschöpfung und Wertorientierung - Seminar für UnternehmensinhaberInnen und Führungskräfte**

Dass Wertschöpfung und Wertorientierung zusammenhängen, liegt auf der Hand, wenn man sich zunächst die Folgen mangelnder Wertorientierung vor Augen führt: Wer ohne Rücksicht und Verantwortung handelt, wird MitarbeiterInnen und KundInnen verlieren. Mit jemandem, dem sie nicht vertrauen können, gehen die meisten Menschen keine Geschäftsbeziehung ein. Die Folgekosten eines Imageschadens sind immens.

Auch umgekehrt beeinflusst die Wertorientierung die Wertschöpfung und damit das Betriebsergebnis: Ethisch handelnde Unternehmen werden positiv wahrgenommen: Die MitarbeiterInnen sind deutlich loyaler und stärker motiviert. KundInnen fühlen sich stärker an ein bestimmtes Unternehmen gebunden und empfehlen es weiter. Nicht zuletzt hängt die gesellschaftliche Wahrnehmung, der Ruf des Unternehmens maßgeblich von den gelebten Werten ab. Ethische Unternehmensführung spart Kosten für Akquise und immer neue Einarbeitung - und schlägt sich somit auch in den Bilanzen nieder.

Seminarinhalte:

- Was sind Werte? Definitionen und Verstehensweisen
- Wie kann man ethische Werte umsetzen? Ein Blick in den Unternehmensalltag
- Zahlt sich Ethik aus? Zum Zusammenhang von Wertorientierung und Unternehmenserfolg

Empfohlener Umfang: 1 Tag

### **Wertorientierte Rollenreflexion - Seminar für UnternehmensinhaberInnen und Führungskräfte**

Führungskräfte sind stark gefordert. Sie jonglieren mit verschiedenen Rollen - als Leitende, vielfach auch als Untergebene und KollegIn, zudem als Elternteil, als LebenspartnerIn, als Mann oder Frau. Nicht selten kommt es zu Spannungen zwischen Berufs- und Privatleben. Denn KundInnen, GeschäftspartnerInnen, KollegInnen, Familienmitglieder und FreundInnen tragen unterschiedliche, meist sogar unvereinbare Erwartungen an ein und die selbe Person heran. Und auch das eigene Verständnis der einzelnen Rollen und die Erwartungen von anderen unterscheiden sich oft sehr deutlich.

Wie kann man im Dickicht der unterschiedlichen Rollenerwartungen die eigenen Überzeugungen einbringen und Rollenkonflikte lösen? Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer lernen Möglichkeiten kennen, wie sie auf dem Hintergrund ihrer eigenen Überzeugungen und Werthaltungen

- selbst bestimmen, welche Rollen sie in ihrem eigenen Leben spielen,
- die Rollen aktiv gestalten,
- Rollenkonflikte angehen und
- eine sinnvolle Balance zwischen verschiedenen beruflichen und privaten Rollen entwickeln.

Empfohlener Umfang: 2 Tage

## Beratung

### **Ethische Beratung bei der Leitbildentwicklung und der Formulierung einer Unternehmensphilosophie**

In einem Leitbild formuliert eine Firma ihre "Unternehmensphilosophie". So wird nach innen und außen deutlich:

- welches Selbstverständnis das Unternehmen hat,
- welche Normen und Werte gelten,
- welche (langfristigen) Ziele die Firma verfolgt,
- mit welchen Maßnahmen das erreicht werden soll,
- wie das Unternehmen in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden will,
- wie die MitarbeiterInnen (auch unterschiedlicher Fachbereiche und unterschiedlicher Hierarchiestufen) miteinander umgehen,
- wie das Verhältnis zu KundInnen oder KlientInnen gestaltet wird und
- welchen Stellenwert externe Berufsgruppen und Firmen (wie z.B. KooperationspartnerInnen, Lieferfirmen etc.) haben.

Durch ein Leitbild können alle Interessierten sich schnell über das Profil einer Firma informieren. Für KundInnen oder KlientInnen ist ein Leitbild ein wichtiger Anhaltspunkt, um sich für ein bestimmtes Unternehmen zu entscheiden. Die an der Entwicklung des Leitbilds beteiligten MitarbeiterInnen identifizieren sich stärker mit "ihrem" Unternehmen. Neuen MitarbeiterInnen wird klar, was sie erwarten können und was von ihnen erwartet wird. Zudem gibt ein Leitbild Orientierung bei Wertkonflikten und anstehenden Veränderungen.

Gerne unterstütze ich das zuständige Team durch ethische Beratung während des Entwicklungsprozesses und bei der abschließenden Formulierung.

### **Wertorientiert Führen - Beratung für UnternehmensinhaberInnen und Führungskräfte**

Als EntscheidungsträgerInnen prägen UnternehmensinhaberInnen bzw. Führungskräfte das Profil ihres Unternehmens. Ob sie "weiche Werte" und das Befinden ihrer MitarbeiterInnen als wichtig erachten oder nicht, schlägt sich mit hoher Wahrscheinlichkeit im Unternehmensergebnis nieder. Wenn das Management wertorientiert arbeitet, sind die MitarbeiterInnen motiviert, dasselbe zu tun. Umso wichtiger ist, dass die Verantwortlichen in den Unternehmen sich mit der Wertekultur in ihrem Betrieb aktiv beschäftigen.

Eine Beratung eignet sich, wenn Sie vor folgenden Fragen stehen:

- Wie kann wertorientierte Unternehmensführung bei Ihnen vor Ort aussehen?
- Wie lassen sich erwünschte Werte im Team verankern?
- Wie werden Werte wie Verantwortung oder Toleranz greifbar und für MitarbeiterInnen erlebbar?
- Welche Konsequenzen ziehen Sie, wenn sich jemand nicht an den Wertekodex hält?

Der Umfang der Beratung richtet sich nach der Situation in Ihrem Unternehmen.

### **Herausforderung Wertorientierung Beratung für UnternehmensinhaberInnen und Führungskräfte**

Wertorientierung muss sich in konkreten Situationen bewähren. Im Unternehmensalltag sind viele unternehmerische Entscheidungen gleichzeitig ethische Entscheidungen. Und so stellen sich für die EntscheidungsträgerInnen vielfältige Herausforderungen:

- Ist bei Entlassungen ein verantwortungsvolles Vorgehen grundsätzlich möglich? Und wie kann das im konkreten Fall aussehen?
- Sollte die Unternehmensleitung ihre MitarbeiterInnen in eine Umstrukturierung des Betriebes mit einbeziehen oder ihnen besser erst ein durchdachtes Ergebnis präsentieren?
- Wie sieht eine verantwortbare Informationspolitik über Unternehmensbelange aus, die den Interessen des Unternehmens und denen der MitarbeiterInnen gleichermaßen gerecht wird?
- Soll man bei längerer Krankheit eines Mitarbeiters die Stelle neu besetzen, obwohl er vielleicht zurückkommt?
- Müsste man auch in wirtschaftlich schlechteren Zeiten einer neuen Mitarbeiterin nicht das selbe Gehalt zahlen wie den anderen, um den Gleichheitsgrundsatz nicht zu verletzen?

In diesen und weiteren konkreten Situationen berate ich UnternehmensinhaberInnen und Führungskräfte. Auf der Basis Ihrer Werte betrachten wir verschiedene Lösungsmöglichkeiten auf ihren ethischen Gehalt hin. Die Beratung unterstützt Sie dabei, eine verantwortete Entscheidung zu treffen.

Der Umfang der Beratung richtet sich nach der Fragestellung und der Zahl der beteiligten EntscheidungsträgerInnen.

### **Was soll ich denn jetzt tun? Beratung für MitarbeiterInnen aller Arbeitsbereiche**

Nicht nur Führungskräfte, auch MitarbeiterInnen aller weiteren Arbeitsbereichen stehen immer wieder vor Gewissensentscheidungen: Soll ich für einen Kollegen lügen? Wie soll ich mich verhalten, wenn ich einen Fehler gemacht habe? Wo bin ich verantwortlich, wo nicht mehr?

Ziel der Beratung ist, dass Sie eine verantwortete Entscheidung treffen können, die zu Ihren Wertvorstellungen passt.

Der Umfang des Beratungsprozesses hängt von Ihrer Fragestellung ab.

## Moderation

### Wertevielfalt als Chance

Konflikte im Team sind vielfach darauf zurückzuführen, dass die MitarbeiterInnen unterschiedliche Werte vertreten und umsetzen wollen. Etwa wenn die einen viel Wert auf Zuverlässigkeit und Absprache legen, die anderen dagegen auf Kreativität und Spontaneität. Oder wenn die MitarbeiterInnen zwar alle Gerechtigkeit für wichtig halten, aber jeweils etwas anderes darunter verstehen.

Werte entwickeln sich auf dem Hintergrund von kulturellen, religiösen, familiären und individuellen Einflüssen. Sie verändern sich im Laufe des Lebens. Durch unterschiedliche Biographien entstehen so auch unterschiedliche Wertvorstellungen.

Eine wertbasierte Konfliktmoderation geht davon aus, dass in dieser Wertevielfalt eine Chance liegt. Die MitarbeiterInnen bekommen einen Blick für die Werte der KollegInnen und entwickeln Möglichkeiten, die verschiedenen Wertprioritäten im Sinne einer guten Zusammenarbeit situationsgerecht und lösungsorientiert zu verbinden.

Ich empfehle den beteiligten Führungskräften, derartige Gespräche nicht selbst zu moderieren. Denn bei Konflikten im Team sehen sie sich oft mit verschiedenen Rollen und Erwartungen konfrontiert. Diese machen es ihnen vielfach schwer, sachgerecht zu moderieren und zu vermitteln.

Entlasten Sie sich und geben Sie die Moderation an eine außenstehende Person ab, damit Sie auch Ihre eigenen Anliegen optimal vertreten können! Gerne übernehme ich für Sie die Aufgabe der inhaltlich neutralen und ergebnisorientierten Gesprächsleitung. So können sich alle Beteiligten auf die jeweiligen anstehenden Fragestellungen konzentrieren.

Der Umfang der Moderation richtet sich nach der Situation in Ihrem Unternehmen.

## Über "Ethik konkret"

ETHIK befasst sich damit, was richtig und gut ist, und fragt, wie Leben gelingen kann.  
KONKRET bedeutet anschaulich, greifbar, verdichtet und verständlich.

Bei "Ethik konkret" finden Sie Beratung, Seminare und Moderation zu ethischen Fragen. Der Unternehmensname ist Programm: Es ist mein Anliegen, Ethik für Sie konkret zu machen.

Meine langjährige Tätigkeit im Gesundheitsbereich, mehrere Jahre in einem Unternehmen und mein Schwerpunktstudium Ethik bilden den Hintergrund meines heutigen Profils. Entsprechend dieser Erfahrungen und Kenntnisse in Theorie und Praxis habe ich mich auf drei Schwerpunkte spezialisiert: Unternehmensethik, Bio-/Medizinethik und Alltagsethik. Mein Angebot richtet sich deshalb an Unternehmen, Einrichtungen im Gesundheitswesen und Privatpersonen.

## Zu meiner Person

Dr. Mechthild Herberhold,  
geboren 1966 in Kelheim, verheiratet.

Aufgewachsen in Regensburg.  
Weitere Wohn- und Lebensorte: Würzburg, Hagen und Bamberg. Seit 2001 wohnhaft im Sauerland.

Examina und Berufstätigkeit als Krankenschwester, Reiseverkehrskauffrau und Theologin.

Langjährige Erfahrung in den Bereichen Medizinethik/Bioethik (seit 1986), Alltagsethik (seit 1990) und Unternehmensethik (seit 1991).

1991 Beginn der freiberuflichen Tätigkeit. 2005 Gründung von "Ethik konkret".

Mitglied in der Akademie für Ethik in der Medizin e.V.

Mitglied im Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik (EBEN Deutschland) e.V.



## Referenzen

AOK Westfalen Lippe – BARMER Iserlohn – Fortbildungsinstitut für Gesundheits- und Pflegeberufe, Dortmund – Gesellschaft zur Wirtschafts- und Strukturförderung im Märkischen Kreis mbH - Gründerinnen- und Unternehmerinnennetzwerk – "Die Wolfsburg" - Katholische Akademie und Haus für Erwachsenenbildung und Soziale Bildung des Bistums Essen – Katholisches Bildungszentrum für Gesundheits- und Pflegeberufe gGmbH, Hagen – Katholisches Krankenhaus Hagen gem. GmbH – Nordelbisches Frauenwerk.