



14. FEBRUAR 2017

DAS ‚12-IEREN-WERTEMANAGEMENTMODELL‘  
VON PROF. DR. HARALD J. BOLSINGER

-

IMPLEMENTIERUNG PRAXISORIENTIERTEN  
WERTEMANAGEMENTS IN UNTERNEHMEN

PROJEKTARBEIT IM RAHMEN DES SEMESTERPROJEKTS „WELTANSCHAUUNG UND WERTE –  
SPIRITUALITÄT IM KONTEXT WIRTSCHAFTSORIENTIERTER UNTERNEHMEN“

ANGELA KIEFEL

HOCHSCHULE FÜR ANGEWANDTE WISSENSCHAFTEN WÜRZBURG - SCHWEINFURT  
Studienschwerpunkt Personalmanagement



# Inhaltsverzeichnis

1. Wertemanagementkreislauf Prof. Dr. Harald Bolsinger .....	3
1.1. Quadrant I – Wertebasis identifizieren .....	4
1.1.1. Vorgehensweise .....	5
1.1.2. Analyse/Reflexion.....	6
1.2. Quadrant II - Wertesystem evaluieren und adaptieren .....	7
1.3. Quadrant III – Wertemanagement implementieren .....	9
1.4. Quadrant IV – Wertesystem kultivieren.....	10
2. Rahmenbedingungen .....	10
2.1. Anspruchsgruppen und Ziele definieren .....	11
2.2. Werte internalisieren und kommunizieren.....	11
2.3. Managementsystem zertifizieren.....	11
2.4. Produkte und Dienstleistungen kalibrieren .....	11
2.5. Werte und Managementsystem inspizieren .....	12
3. Befragung der Projektgruppe.....	13
3.1. Fragebogenerstellung.....	13
3.1.1. Quadrant I – Wertebasis identifizieren .....	14
3.1.2. Wertesystem evaluieren und adaptieren.....	15
3.1.3. Wertemanagement implementieren .....	16
3.1.4. Wertemanagement kultivieren .....	22
4. Literatur .....	24

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Balance zwischen Sinn/Vision und betriebswirtschaftlicher Zielsetzung; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bolsinger, H.: „Wertemanagementkreislauf“ .....	<b>Fehler! Textmarke nicht definiert.</b>
Abbildung 2: Wertemanagementkreislauf nach Bolsinger; Quelle: Bolsinger, H.: „Wertemanagementkreislauf“ (unveröffentlichtes Arbeitspapier) .....	4
Abbildung 3: vollständige Werteüberschneidung; Quelle: eigene Darstellung.....	6
Abbildung 4: keine Werteüberschneidung; Quelle: eigene Darstellung .....	6
Abbildung 5: maximale Werteschnittmenge; Quelle: eigene Darstellung .....	7
Abbildung 6: Unternehmenskulturdefinition; Quelle: eigene Darstellung .....	9
Abbildung 7: Wertemanagementkreislauf nach Bolsinger; Quelle: Bolsinger, H.: „Wertemanagementkreislauf“ (unveröffentlichtes Arbeitspapier) .....	11

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Fragestellungen für Quadrant I .....	15
Tabelle 2: Maßnahmen zur Implementierung und Kultivierung eines Wertemanagements im Unternehmen .....	19
Tabelle 3: Fragestellungen für Quadrant III .....	21

## 1. Wertemanagementkreislauf Prof. Dr. Harald Bolsinger

Für den Würzburger Wirtschaftsethiker Harald Bolsinger definiert sich der Sinn einer Organisation nicht alleine in der Erfüllung betriebswirtschaftlicher, marktstrategischer Zielsetzungen. Vielmehr gestaltet sich nach Bolsinger die Daseinsberechtigung eines Unternehmens aus ihrem Beitrag für die Gesellschaft und deren gegenwärtigen Herausforderungen. Ein aussagekräftiges Alleinstellungsmerkmal des Unternehmens ist vor allem in Märkten mit vergleichbaren Gütern durch seine einzigartige Unternehmenskultur definiert. Eine hinreichend identifizierte und gepflegte Wertekultur wird damit zur Voraussetzung für jegliche wirtschaftliche Wertschöpfung am Markt: Denn die „Sinnzentrierung und die nachhaltige Nutzbarmachung einer spezifischen Wertekultur zur Verwirklichung der Unternehmensvision sichern die Einzigartigkeit der Organisation.“<sup>1</sup>

Die Wertevorstellungen, welche die Mitarbeiter leben, sind somit das „Herzstück“ der Unternehmenskultur die mit dem Sinn/der Vision des Unternehmens in Verbindung stehen muss. Diese sichtbar gelebten Werte gelten laut Bolsinger als langfristige Existenzgrundlage der jeweiligen Organisation.

Sinn und Vision des Unternehmens sind demnach betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen nicht untergeordnet, sondern stehen mit Selbigen in Einklang, soll das Unternehmen langfristig erfolgreich sein. Diese Herausforderung gilt es durch Wertemanagement aktiv zu gestalten.

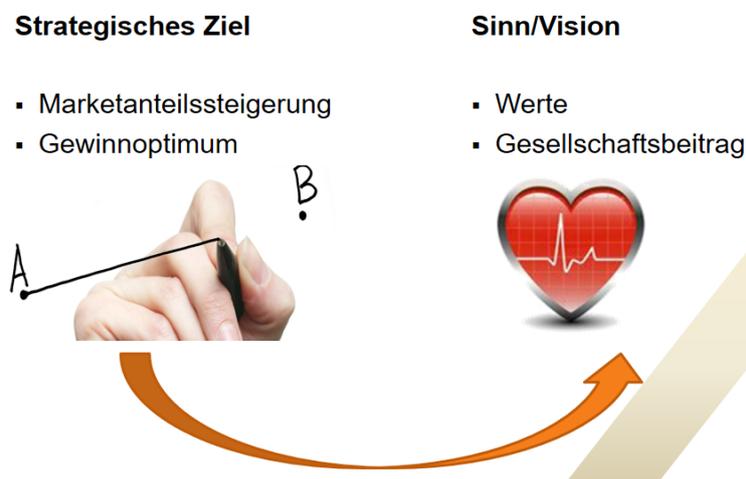


Abbildung 1: Abbildung 1: Balance zwischen Sinn/Vision und betriebswirtschaftlicher Zielsetzung; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Bolsinger, H.: „Wertemanagementkreislauf“

Das Grundgerüst des von Bolsinger entwickelten Wertemanagementkreislaufs korrespondiert mit der bei Singhal und anderen konstruierte Definition von Spiritualität in

<sup>1</sup> Evernordbank (Hrsg.), o.J.: „Bankgeschäft mit Werten“, o.S.

der Arbeitswelt. Auf Grundlage dessen lässt sich eine Definition der „Spiritualität in der Arbeitswelt“ auf drei „Säulen“ fußend ableiten als:

- 1) Eine besondere Form der Einbettung und Integration in die Arbeitsgemeinschaft.
- 2) Die besonderen sinnstiftenden Momente in der Arbeit.
- 3) Das Gefühl Teil eines größeren Ganzen zu sein, bzw. die besondere Identifikation mit der Gemeinschaft und ihren Zielen.<sup>2</sup>

Spiritualität als „besonders sinnstiftende Momente in der Arbeit“ verbinden wieder Vision/Sinn der Arbeit mit der „Spiritualität in der Arbeitswelt“ und setzen somit Spiritualität (als sinnbildende Vision des Unternehmens) und betriebswirtschaftlich-strategische Zielsetzungen in eine untrennbare dialektische Beziehung zueinander.

Der Wertemanagementkreislauf definiert vier Quadranten, deren Ausarbeitung schrittweise im Unternehmen durchgeführt werden soll:

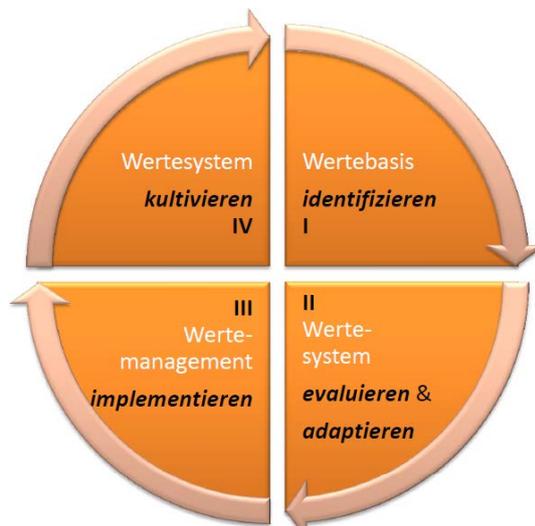


Abbildung 2: Wertemanagementkreislauf nach Bolsinger; Quelle: Bolsinger, H.: „Wertemanagementkreislauf“ (unveröffentlichtes Arbeitspapier)

Bolsinger beschreibt jedes Element im Wertkreislauf mit der Wortendung „...ieren“, weshalb sein Modell auch als das ‚12-IEREN-WERTEMANAGEMENTMODELL‘ bezeichnet wird. Im Folgenden sollen die Hauptquadranten einzeln betrachtet und erklärt werden.

### 1.1. Quadrant I – Wertebasis identifizieren

Um eine Wertebasis zu identifizieren, die allen (externen und) internen Interessensgruppen des Unternehmens als zielführender Verhaltenswegweiser dienen kann und gleichzeitig die betriebswirtschaftliche Unternehmensstrategie stützt, fordert das

<sup>2</sup> Singhal, M., 2005, S. 1-26.

entwickelte Modell zunächst eine grundlegende Untersuchung der internen Interessensgruppen und den dort verankerten jeweiligen Wertevorstellungen.

#### 1.1.1. Vorgehensweise

Erster Schritt dabei ist es, herauszufinden, wie die spezifische Unternehmenskultur gegenwärtig tatsächlich *ist*. Dabei liegt der Fokus auf einer möglichst realistischen und ungetrübten Abbildung vorherrschender Wertevorstellungen im Arbeitskontext, es wird *nicht* untersucht, wie das Unternehmen sein *möchte*.

Die Möglichkeit der Beteiligung aller internen Interessengruppen (v.a. Mitarbeiter) der Organisation z.B. im Rahmen von Erhebungen und Diskussionsforen ist hierbei Grundvoraussetzung, niemand sollte allerdings zu einer Teilnahme gezwungen werden.

Zweiter Schritt ist es, vorhandene identifizierte Werte zu Operationalisieren und im Arbeitskontext für alle Beteiligten in einem Konsens zu normieren. Darin sieht Bolsinger die wohl größte Herausforderung. Die Bedeutung der gesammelten Werte in Form erwünschter Handlungen im jeweiligen Arbeitskontext muss von den Teilnehmern in einem diskursethischen Verfahren gemeinschaftlich so konkret wie möglich beschrieben (operationalisiert) und die Werte in ihrer Wichtigkeit vor einem spezifischen Sinnhintergrund (individuell und organisational Zielbezogen) beurteilt werden. Die Herausforderung liegt hier in den vielen unterschiedlichen, individuellen Auslegungen der Werte, welche es zu sammeln, zu betrachten und akzeptiert zusammenzuführen gilt.

Für diese ersten beiden Schritte sind verschiedene Workshopformate zur Thematik „Was sind unsere Werte und welche sind uns wirklich wichtig?“ einsetzbar.

Auf Basis der gesammelten Wertevorstellungen und ihrer beschreibenden Erklärungen kann nun in einem dritten Schritt mit verschiedenen Erhebungsmethodiken eine Bewertung der Werte erfolgen. Hierbei gilt es für die Beteiligten, die identifizierte Wertebasis nach ihrer Umsetzbarkeit und Wichtigkeit für den Arbeitsalltag sowie für sie persönlich einzustufen. Mitarbeiter schätzen jeden definierten Wert zu folgenden Parametern ein:

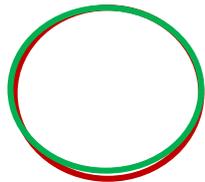
- Allgemeine Wichtigkeit für den Mitarbeiter
- Wichtigkeit für die eigene berufliche Arbeit
- Vorhandene Möglichkeiten der Verwirklichung

Abschließend gilt es in einem vierten Schritt, die Ergebnisse zu analysieren und die abgebildete Wertekultur vor dem Hintergrund der Unternehmensvision, dem Sinn der Unternehmung, der wichtigsten externen Stakeholder und der strategischen Ausrichtung kritisch zu reflektieren. Dieser vierte Schritt wird zunächst auf Vorstandsebene realisiert, beispielsweise mit der Methodik eines Vorstandsworkshops.

### 1.1.2. Analyse/Reflexion

Für die Analyse und Reflexion der ermittelten Wertebasis gilt es zu hinterfragen, welche Schnittmenge sich zwischen für die Strategieumsetzung und den Unternehmenssinn wichtigen Werten sowie den Belegschaftswerten herausstellt und welche Unterschiede zu erkennen sind. Dabei können sich unterschiedlich intensive Überschneidungen ergeben.:

#### 1) Vollständige Überschneidung

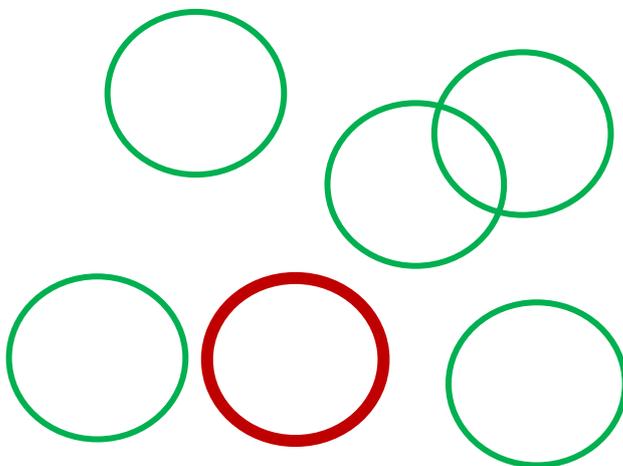


Strateg. relevante Werte  
Mitarbeiterwerte

Abbildung 3: vollständige Werteüberschneidung; Quelle: eigene Darstellung

Für die erste Möglichkeit ist anzumerken, dass hier zwar eine vollständige Deckungsgleichheit vorherrscht, dadurch jedoch tendenziell wenig neue Werte und Ideen in die bestehenden Strukturen eingebracht werden können. Die Organisation kann ihr Werteset dann nur schwer weiterentwickeln und eine dynamische Anpassung an veränderte Umweltbedingungen wird erschwert.

#### 2) Keine Überschneidungen

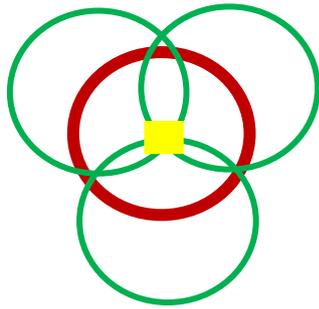


Strateg. relevante Werte  
Mitarbeiterwerte

Abbildung 4: keine Werteüberschneidung; Quelle: eigene Darstellung

In der Extremausprägung scheint eine Verwirklichung der Unternehmensstrategie unmöglich. Die Wertevorstellung, die zur Strategieerreichung notwendig sind, können in der gesamten Belegschaft nicht identifiziert werden. Hier besteht laut Bolsinger für die Geschäftsleitung nur die Möglichkeit, die Strategie zu ändern oder unter der alten strategischen Ausrichtung völlig neue Mitarbeiterstrukturen aufzubauen.

### 3) Gemischte Schnittmengen



Strateg. relevante Werte  
Mitarbeiterwerte

Abbildung 5: maximale Werteschnittmenge; Quelle: eigene Darstellung

Die dritte Möglichkeit definiert Bolsinger als die „glücklichste“ Ausrichtung, die aktives und erfolgreiches Wertemanagement erleichtert. Hier hat die Organisation die Möglichkeit, ein Werteset aus einer gemeinsamen Schnittmenge aufzubauen und zu pflegen, in dem sich alle am Unternehmenserfolg Beteiligte wiederfinden können und das die Strategieumsetzung vereinfacht. Zusätzlich bereichern sich ungleiche Wertevorstellungen dergestalt, dass Werte diskutiert werden können und müssen und die Unternehmenskultur auf diese Weise der Dynamik einer sich verändernden Umwelt gerecht werden kann.

#### 1.2. Quadrant II - Wertesystem evaluieren und adaptieren

Die Entwicklung des gemeinsamen Werteverständnisses aus Quadrant I dient als Grundlage für die Entwicklung einer Kulturdefinition und entsprechender Unternehmensveränderung zu eben diesen gelebten Werteleitsätzen. Aus den Ergebnissen der Analyse in Quadrant I lässt sich also zweierlei ableiten:

- 1) Die Analyseergebnisse bilden sowohl vorhandene Bausteine des Wertesystems ab, die erste Anknüpfungspunkte für die weiteren Schritte der Implementierung und Kultivierung des Wertesystems darstellen
- 2) Die Analyseergebnisse bilden auch ab, welche Lücken oder Verschiedenheiten bei den Anspruchsgruppen zu erkennen sind, woraus sich Entwicklungsaufgaben für die Implementierung und Kultivierung eines möglichst zielführenden Wertesystems abbilden lassen.

Nun gilt es, Werteset und Schnittmengen auf Passung zur Ausrichtung des Unternehmens zu untersuchen. Zu prüfende Fragestellungen sind hierbei:

- Stützt das vorhandene Werteset Unternehmensstrategie und Erfolgsziele?
- Passt das eruierte Werteset zu den Wertevorstellungen externer Stakeholder?
- Sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die wichtigsten Werte im Unternehmensalltag tatsächlich gelebt werden können? Wenn nein, welche Veränderungen müssen getroffen werden?

Erstes Ziel von Workshops zu diesen Fragen ist es, eine strategieförderliche Grundwerteerklärung für das Unternehmen zu verabschieden, die ein Werteset repräsentiert, in dem sich alle Beteiligten wiederfinden können. Dieses Werteset ist die Grundvoraussetzung für einen langfristig erfolgreichen Geschäftsablauf und hohe Identifikation der Belegschaft mit der Organisation und ihren Zielen. Bei völliger Verschiedenheit (Fall 2) der Wertevorstellungen muss deshalb gegebenenfalls die Zieldefinition mit Geschäftsstrategie, Mission/Vision und Managementsystem komplett auf den Prüfstand gestellt werden.

Als Zweites werden die externen Anspruchsgruppen und ihre jeweiligen Wertevorstellungen untersucht und mit dem Werteset abgeglichen. Als externe Anspruchsgruppen können alle extern Beteiligten an der Organisation (Kunden, Lieferanten, Zielmärkte) definiert werden. In einer Analyse gilt es, die Wertevorstellungen der externen Stakeholder herauszufinden und mit dem Werteset in Beziehung zu setzen. Elementare Werte dieser Anspruchsgruppe, die nicht in den Unternehmenswerten zur Strategieerreichung festgesetzt sind können auch hier nicht unbeachtet bleiben. Auch hier gilt es gegebenenfalls eine Strategieänderung zu überdenken, sollten die für die Geschäftsstrategie nötigen Werte mit den Werten externer Stakeholder oder der Mitarbeiter völlig unvereinbar sein.

Als dritten Untersuchungsaspekt gilt es herauszufinden, ob für alle Beteiligten die jeweiligen Voraussetzungen zur Einhaltung und Umsetzung der Werte im Unternehmensalltag geschaffen sind. Bei der Festlegung eines sinnvollen Wertesets gilt es insbesondere, Werte in der Unternehmenskultur zu verankern, die keinen moralischen Konflikt mit der alltäglichen Arbeit initiieren. So kann es beispielsweise sein, dass ein Vertriebsmitarbeiter unter der Zielsetzung der individuell verzielten Umsatzmaximierung keine Möglichkeit sieht, den Wert „Ehrlichkeit“ gegenüber seinen Kunden zu leben. Zielsetzung, Wert und Arbeitsalltag erzeugen hier eine unauflösbare Dilemmasituation, die zu beseitigen ist.

Zusammenfassend kann man den Auftrag der Geschäftsführungsebene im zweiten Quadranten so definieren, dass die unterschiedlichen Wertedefinitionen und -anforderungen der drei Quellen (Strategie/Unternehmenssinn, Mitarbeiterebene, externe Stakeholder) mit ihren Unterschieden und Übereinstimmungen untersucht und abgebildet werden müssen, und ein als Geschäftsmodell funktionierender Wertekonsens als Kulturgrundlage daraus erarbeitet werden muss. Demzufolge lässt sich die Identifikation der Wertebasis folgendermaßen visualisieren:

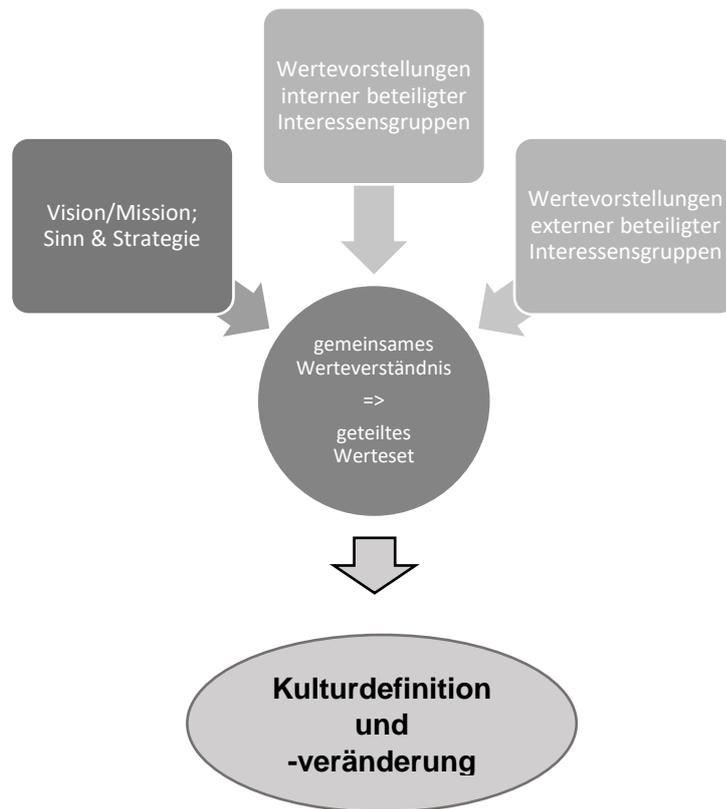


Abbildung 6: Unternehmenskulturdefinition; Quelle: eigene Darstellung

Auf dieser Basis wird eine zielführende Auswahl von besonders geeigneten Werten entwickelt. Hilfreich dabei ist es mit einer Wertewesentlichkeitsmatrix ein stimmiges Werteportfolio abzuleiten.

Weiterhin gilt es, Adaptionsoptionen des vorherrschenden Wertesets im Unternehmen zu diskutieren. Adaptionsoptionen definieren sich als Maßnahmen zur Verankerung der Wertebasis im Unternehmen, sowie als Maßnahmen zur Anpassung von Strategiewerten, Werten externer und Werten interner Stakeholder.

### 1.3. Quadrant III – Wertemanagement implementieren

Die Herausforderung der dritten Stufe des Wertemanagementkreislaufs ist die Verankerung des Wertesets im Unternehmensalltag und mit ihr das Einbauen der definierten Werte in die Arbeits- und Organisationsprozesse mithilfe konkreter Implementierungsinstrumente. Die Kulturdefinition des Unternehmens muss in Form einer Werteerklärung normiert werden.

Unabdingbar für die Einbindung des Wertesystems in den Unternehmensalltag sieht Bolsinger die Erstellung eines Maßnahmenkatalogs zur Operationalisierung der Werte in jedem Unternehmensbereich. Beispiele hierfür sind Maßnahmen der internen Kommunikation, der Einsatz von Controllinginstrumenten wie bspw. eines Bereiches zur Werteentwicklung im Rahmen einer Balanced Scorecard, Personalbeurteilungsmaßnahmen und Mitarbeitergespräche, an den Werten orientierte

Bonifikation und Leistungsmessung, Organisationsstrukturveränderungen (Trainingsräume, Rituale, Auszeichnungen) Veranstaltungen etc.

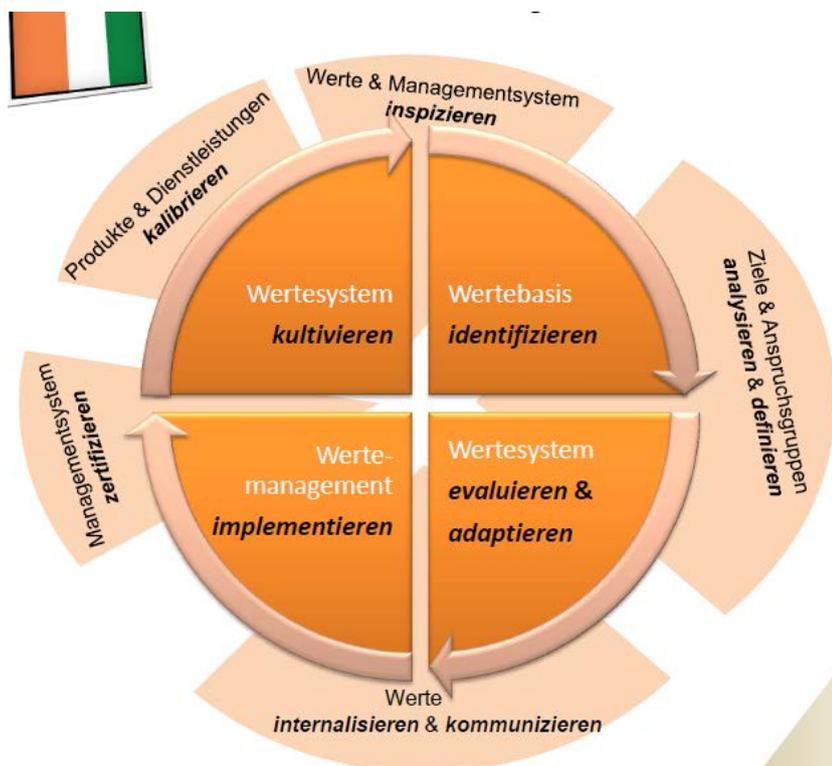
#### 1.4. Quadrant IV – Wertesystem kultivieren

Das Kultivieren eines Wertesystems definiert Bolsinger als kontinuierlichen, nie abgeschlossenen Prozess. So müssen die fixierten Werte zur „Dauereinrichtung“ im Unternehmen werden, das Wertesystem regelmäßig hinterfragt, überarbeitet, angepasst und konkretisiert angewandt werden. Wesentlichster Punkt bei der Anwendung der Werte ist die kritische Analyse sämtlicher Kernprozesse, -produkte und Organisationsstrukturen auf Einhaltungsmöglichkeit und Verwirklichungsgrad jedes einzelnen Wertes. Dadurch wird die Erlebbarkeit und Umsetzung der Werte in allen Aspekten der Organisation gefördert.

Voraussetzung für die ständige Aktualität ist, dass das Wertesystem regelmäßig auf der strategisch zu prüfenden Entwicklungsagenda zu finden ist und regelmäßig vor dem Hintergrund von Werteverstärkungen bei Mitarbeitern und Kunden hinterfragt wird.. Bolsinger empfiehlt, mindestens alle zwei bis drei Jahre eine aktualisierte Sicht auf das Wertesystem vorzunehmen.

## 2. Rahmenbedingungen

Abschließend sollen die Rahmenbedingungen zur Umsetzung des Wertemanagementkreislaufs kurz erläutert werden.



## 2.1. Anspruchsgruppen und Ziele definieren

Zunächst einmal muss die Geschäftsleitung eine klare Vorstellung davon definieren können, welche Zielmärkte das Unternehmen ansprechen soll und welche Ziele der Geschäftsstrategie zugrunde liegen. Hierbei gilt es zu beachten, dass sich nach Bolsinger Ziele nicht ausschließlich auf betriebswirtschaftliche Komponenten beziehen können, sondern dass vor allem die Sinnhaftigkeit der Organisation hauptsächlichen Motivationstreiber darstellt. Hier gilt es, wie bereits angesprochen, betriebswirtschaftliche Zielsetzungen und Sinn/Vision der Organisation klar definieren zu können und untrennbar dialektisch miteinander verbinden zu können.

## 2.2. Werte internalisieren und kommunizieren

Wichtig für die Kommunikation von Unternehmenswerten nach außen nennt Bolsinger weiterhin, dass eine Kommunikation erst *nach* der Identifikation, Adaption und Fixierung der Wertebasis erfolgen kann. Erst wenn die Organisation es geschafft hat, ein stimmiges und glaubwürdiges Werteset zu implementieren und aktiv zur Umsetzung zu bringen, kann eine Kommunikation erfolgen – bzw. erfolgt diese dann auch ohne aktive Unterstützung „von ganz alleine“ (Ruf des Unternehmens, Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und -bewertungen etc.) i.d.R. durch Zuschreibungen seitens der Kernstakeholder, welche sich das Unternehmen zu eigen macht.

## 2.3. Managementsystem zertifizieren

Hier weist Bolsinger explizit darauf hin, dass nur Organisationsstrukturen und -prozesse, nur das System des Wertemanagements zertifiziert werden kann, einzelne Werte hingegen schwerlich zertifizierbar sind.

## 2.4. Produkte und Dienstleistungen kalibrieren

Diese Analyse ist nach Bolsinger unabdingbar für die Implementierung eines erfolgreichen Wertemanagementsystems. Alles, was im Unternehmen getan wird, muss anhand des definierten Wertesets immer wieder auf den Prüfstand gestellt und bei Bedarf verändert werden; erst dann lässt sich identifizieren, ob das alltägliche Handeln auch mit dem gewünschten durch die Werte beschriebenen Sollen übereinstimmt.

## 2.5. Werte und Managementsystem inspizieren

Diesen Schritt definiert Bolsinger als die kontinuierliche Erfordernis, Werte, Strategie und die organisationale Verankerung der Werte im vorherrschenden Managementsystem in ihrer Passung immer wieder auf den Prüfstand zu stellen.

### 3. Befragung der Projektgruppe

Ziel des Semesterprojekts war es, in einer Online-Befragung herauszufinden, inwieweit die einzelnen Quadranten des Wertemanagementkreislaufs bereits in Unternehmen bearbeitet wurden und welche individuelle Ausgestaltung der einzelnen Quadranten sich in der Praxis finden lässt.

#### 3.1. Fragebogenerstellung

Für die Erstellung eines aussagekräftigen Fragebogens wurden Fragestellungen zum Umgang der Unternehmen mit jedem einzelnen Quadranten abgeleitet. Diese wurden so konzipiert, dass sie ein möglichst umfassendes Bild zur Handhabung mit den jeweiligen Quadranten, zur eingesetzten Methodik und zur Strategie der Umsetzung der jeweiligen Quadranten in den befragten Unternehmen abbilden. *Ziel der Befragung war es, eine Transparenz darüber zu gewinnen, in welchen der vier Quadranten welche Maßnahmen unternommen wurden, um ein unternehmensspezifisches Wertesystem zu leben.*

Zusammenfassend liegen folgende Forschungsfragen der Befragung zugrunde:

- 1) Quadrant I: Gibt es im Unternehmen einen Wertekatalog? Wie ist der Wertekatalog im Unternehmen zustande gekommen? Gibt es weltanschauliche Anlehnungen für den Wertekatalog?
- 2) Quadrant II: Welche Art von Werten herrscht vor und werden diese kontinuierliche angepasst (evaluiert)? Passen die Werte von externen Stakeholdern, internen Stakeholdern und Unternehmensstrategie zusammen? Wie werden kleinere Lücken der Wertevorstellungen aneinander angepasst?
- 3) Quadrant III: Mit welchen Instrumenten/Maßnahmen werden die Werte im Unternehmen kommuniziert und implementiert? Gibt es Verantwortliche für die Einhaltung/Umsetzung der definierten Maßnahmen?
- 4) Quadrant IV: Wie sind die eingesetzten Maßnahmen im Unternehmensalltag akzeptiert/verankert? Gibt es spirituell begründete Angebote oder Angebote mit Nähe zu Spiritualität, um das Wertesystem im Unternehmen zu kultivieren?

Für die Erstellung des Fragebogens wurde eine Definition der „Spiritualität“ als Basis zugrunde gelegt, die „Spiritualität“ in einen arbeitsorganisatorischen Kontext setzt. Gewählt wurde die dem Wertemanagementkreislauf identisch zugrunde liegende Definition in Anlehnung an Singhal & Ashmos:

*„Spiritualität in der Arbeitswelt bedeutet ein Gemeinschaftsgefühl und eine Identität im und für das Unternehmen zu entwickeln. Es steht die persönliche Erfüllung im Fokus. Die Organisation wird als großes Ganzes gesehen (spirituelle Ebene), um eine innere Verbundenheit zu dieser herzustellen. Die Unternehmensziele werden als eigene Ziele verinnerlicht und kultiviert. Man ist nicht im Unternehmen "gefangen", sondern fühlt sich als pflichtiges Teil-Mitglied, das sich mit seinen Aufgaben zur Erreichung der Ziele gleichermaßen sich selbst berücksichtigt. Auch nach außen wird das Bild der gelebten Organisation gleichermaßen gepflegt.“<sup>3</sup>*

Außerdem wurde zur Erstellung des Fragebogens weiterführende Literatur herangezogen. So diente beispielsweise das Wertemanagementsystem des Deutschen Zentrums für Wirtschaftsethik mit seinem theoretischen Modell zur Implementierung eines Wertemanagementsystems als Grundlage, sowie weitere Literatur im Themenbereich Wertemanagement/Unternehmensethik/Compliance.

### 3.1.1. Quadrant I – Wertebasis identifizieren

Grundlegende Forschungsfragen dieses Teils unserer Befragung waren:

- ➔ Gibt es im Unternehmen einen Wertekatalog?
- ➔ Wie ist der Wertekatalog im Unternehmen zustande gekommen?
- ➔ Gibt es weltanschauliche Anlehnungen für den Wertekatalog?

Diese sind unter dem unter 4.1. genannten Gesamtziel der Befragung zu betrachten, eine Transparenz darüber zu gewinnen, in welchen der vier Quadranten welche Maßnahmen unternommen wurden, um ein unternehmensspezifisches Wertesystem zu leben. Spezifische Fragen waren hierbei:

Fragestellung	Forschungsfrage
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Ist in Ihrem Unternehmen Wertemanagement vorhanden?</li> <li>➔ Wenn ja, in welcher Form?</li> <li>➔ Wertemanagement bedeutet für unser Unternehmen ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Gibt es im Unternehmen einen Wertekatalog?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Wie wurde die herrschende Wertekultur in Ihrem Unternehmen identifiziert?</li> <li>○ Mitarbeiterbefragung</li> <li>○ Diskussion auf Führungsebene</li> <li>○ Kombination aus beiden genannten Methoden</li> <li>○ Sonstiges _____</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Wie ist der Wertekatalog im Unternehmen zustande gekommen?</li> </ul>

<sup>3</sup> Singhal, M., 2005, S. 1-26.

<p>→ Wie wird die Gültigkeit der gewählten Wertekultur im Wesentlichen begründet?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ durch Ertrags-/Wettbewerbsgesichtspunkte (z.B. finanzieller Erfolg)</li> <li>○ durch grundlegend ethische Begründungen (z.B.: allgemeine Unternehmensverantwortung)</li> <li>○ durch grundlegend spirituellen Kontext (z.B.: Sinn/Daseinsberechtigung des Unternehmens)</li> <li>○ durch verfahrensethische Argumente (z.B.: Mehrheitsmeinung der Kunden/Mitarbeiter/weiterer Stakeholder)</li> </ul>	<p>→ Gibt es weltanschauliche Anlehnungen für den Wertekatalog?</p>

*Tabelle 1: Fragestellungen für Quadrant I*

### 3.1.2. Wertesystem evaluieren und adaptieren

Grundlegende Forschungsfragen dieses Teils unserer Befragung waren:

- Welche Art von Werten herrscht vor und werden diese kontinuierliche angepasst (evaluiert)?
- Passen die Werte von externen Stakeholdern, internen Stakeholdern und Unternehmensstrategie zusammen?
- Wie werden kleinere Lücken der Wertevorstellungen aneinander angepasst?

Ziel dieses Teils der Befragung war es herauszufinden, wie Unternehmen mit der Herausforderung verschiedener oder gar entgegengesetzter Wertvorstellungen umgehen. Dabei war es zum einen spannend zu erfahren, ob eine Strategie für einen Umgang mit der dargestellten Situation überhaupt in Unternehmen überwiegend etabliert ist. Zum anderen war es unsere weiterführende Absicht, herauszufinden, wie diese Strategie ausgestaltet sein könnte, um ggf. Handlungsempfehlungen auf Basis einer „Best Practice“ – Strategie herauszuarbeiten. Spezifische Fragestellungen waren hierbei:

Fragestellung	Forschungsfrage
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Welche Personen sind für die Steuerung des Werteprozesses verantwortlich?</li> <li>→ Haben diese Personen spezifische spirituelle Prägungen?</li> <li>→ Wie wird die Gültigkeit der gewählten Wertekultur im Wesentlichen begründet?</li> <li>○ durch Ertrags-/Wettbewerbsgesichtspunkte (z.B. finanzieller Erfolg)</li> <li>○ durch grundlegend ethische Begründungen (z.B.: allgemeine Unternehmensverantwortung)</li> </ul>	<p>→ Welche Art von Werten herrscht vor und werden diese kontinuierliche angepasst (evaluiert)?</p>

<ul style="list-style-type: none"> <li>○ durch grundlegend spirituellen Kontext (z.B.: Sinn/Daseinsberechtigung des Unternehmens)</li> <li>○ durch verfahrensethische Argumente (z.B.: Mehrheitsmeinung der Kunden/Mitarbeiter/weiterer Stakeholder)</li> </ul>	
<p>➔ Haben die vereinbarten Werte Einfluss auf die Auswahl Ihrer...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mitarbeiter</li> <li>○ Zulieferer/ Geschäftspartner</li> <li>○ Kunden</li> <li>○ Sonstige</li> </ul> <hr/> <p>➔ Kennen Sie die religiös-weltanschaulichen Prägungen Ihrer Mitarbeiter? (z.B. durch freiwillige Angaben Ihrer Mitarbeiter oder systematisierte Erhebung)</p>	<p>➔ Passen die Werte von externen Stakeholdern, internen Stakeholdern und Unternehmensstrategie zusammen?</p>
<p>➔ Wie ist die Wertekultur im Arbeitsalltag verankert? (Beispiele: Personalfragebogen, Zielvereinbarungsbogen, Schulungen, Ehrungen, Balanced Scorecard Bereich...)</p>	<p>➔ Wie werden kleinere Lücken der Wertevorstellungen aneinander angepasst?</p>

### 3.1.3. Wertemanagement implementieren

Grundlegende Forschungsfrage dieses Teils unserer Befragung war:

- ➔ Mit welchen Instrumenten/Maßnahmen werden die Werte im Unternehmen kommuniziert und implementiert?
- ➔ Gibt es Verantwortliche für die Einhaltung/Umsetzung der definierten Maßnahmen?

Für die Erstellung dieses Teils des Fragebogens wurde eine Recherche nach bereits bestehenden, in der Literatur zur Implementierung eines Wertemanagements vorgeschlagenen Maßnahmen angelegt. Die Ergebnisse wurden in einem Maßnahmenkatalog gesammelt. Ausgewählte, gängige Maßnahmen aus dieser zugrundeliegenden Theorie wurden in der Befragung auf ihre Implementierung in der Unternehmenspraxis untersucht. Untersuchte Literaturgrundlage war hierbei:

#### 1) Zentrum für Wirtschaftsethik: „WerteManagementSystem“

Als „Ziel und Gegenstand des WMS“<sup>4</sup> definiert das Deutsche Zentrum für Wirtschaftsethik die Unternehmenssicherung, „Hintergrund der Werteorientierung ist die fundamentale

<sup>4</sup> Zentrum für Wirtschaftsethik (Hrsg.), 2015: „WerteManagementSystem“, S. 4

Überzeugung, dass der Wert einer Organisation abhängt von ihren Werten“<sup>5,6</sup>. Dieser Forschungskern liegt Bolsingers Wertemanagementkreislauf äquivalent zugrunde und konnte somit als Basis für die erarbeitete Befragung (Quadrant III & Quadrant IV) gut herangezogen werden. Das WMS „als eine Richtschnur für die erfolgreiche Steuerung von Kooperationsbeziehungen mit allen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kapitaleigner und andere wirtschaftliche und gesellschaftliche Gruppen)“<sup>7</sup> beinhaltet nach diesem Grundsatz definierte, umfassende Implementierungsmaßnahmen für ein Wertemanagementsystem in Unternehmen. Ebendiese Implementierungsmaßnahmen legitimieren sich durch den zwingenden Grundsatz des WMS, dass „Kodifizierte Werte (...) im Unternehmen, zwischen Unternehmen und im Hinblick auf die Gesellschaft kommuniziert und mit Leben erfüllt werden [müssen]“<sup>8</sup>. Eine externe und interne Kommunikation der Wertebasis ist damit unabdingbar, was eine ebenfalls äquivalente Brücke zu Bolsingers Modell schlägt. Einige unter diesem Aspekt aufgelisteten Implementierungsmaßnahmen des WMS finden sich identisch in der durchgeführten Befragung wieder mit dem Ziel, ihre Praxisanwendung zu überprüfen.

## 2) Tokarski, Kim Oliver (2008): „Ethik und Entrepreneurship: Eine theoretische sowie empirische Analyse junger Unternehmen im Rahmen einer Unternehmensethikforschung“

Die bei Tokarski genannten Maßnahmen zur Implementierung einer Wertemanagementstrategie liefern ein differenziertes Bild über umfassende Implementierungsmöglichkeiten. Die dort gelisteten Maßnahmen wurden ihren spezifischen Merkmalen für die Erstellung des Fragebogens in einer Tabelle gegenübergestellt. Auch hieraus wurden Maßnahmen identisch in die Befragung übernommen. Folgende Übersichtstabelle existierender Ethikmaßnahmen konnte so als Grundlage für die Befragung herausgearbeitet werden:

---

<sup>5</sup> Ebenda, S. 6

<sup>6</sup> Ebenda, S. 4

<sup>7</sup> Ebenda, S. 5

<sup>8</sup> Ebenda, S. 16

Ethikkodex	Ethikbeauftragter/Ethikkomitee	Ethikkommission
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gleichzusetzen mit Vision/Leitsatz/Unternehmensleitlinie</li> <li>▪ Betonung der gesellschaftlichen Einbindung des Unternehmens und Darstellung des Anliegens, internen und externen Stakeholdern gerecht zu werden</li> <li>▪ Ethikkodex ist an eine Kultur angepasst und respektiert andere Kulturen</li> <li>▪ Unternehmensleitbild antwortet auf die Frage, für was das Unternehmen steht, welchen Sinn es hat und welches Ziel es verfolgt</li> <li>▪ Regelmäßige Überprüfung der Basisannahmen und des zugrunde liegenden Wissensstandes</li> <li>▪ Kein Vorschreiben von konkreten Handlungsanweisungen, sondern kontextabhängige, situative Interpretationen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bearbeitung aller im Unternehmen anfallenden ethischen Fragestellungen</li> <li>▪ Umsetzung des Unternehmensleitbilds fällt in seinen Aufgabenbereich</li> <li>▪ Als Ombudsman neutraler Beobachter, der den Dialog mit Stakeholdergruppen fördert und Wertekonflikte frühzeitig erkennt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diskussionsforen oder neutrale Kontrollinstanzen</li> <li>▪ Beschäftigt sich mit Grauzonen ethischen Handelns, die nicht in Kodizes festgehalten werden können</li> <li>▪ Suchen einen Gesprächskonsens statt harte Regeln</li> </ul>
<p><b>Kultivierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nach jeder kritischen Situation sollte der Kodex auf Aktualität geprüft und die Situation evaluiert werden</li> <li>▪ Beziehungen mit Geschäftspartnern, die dem Kodex nicht folgen werden abgebrochen</li> <li>▪ Zusätzlich können Ethikkomitees Ethiktrainings organisieren, um MA nach dem Kodex zu schulen</li> <li>▪ Die Kodizes müssen klar formuliert sein</li> <li>▪ Sanktionen bei Nicht-Einhaltung müssen festgesetzt werden (Im Notfall sogar Kündigung)</li> <li>▪ Einsetzen eines Ethik-Administrators</li> <li>▪ Bericht über Verstöße und Einhaltungen des Kodex und Veröffentlichung im Geschäftsbericht</li> </ul>	<p><b>Kultivierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ethikbeauftragter: Ansiedlung weit oben in der Unternehmenshierarchie</li> <li>▪ Ombudsman: neutral &amp; extern</li> </ul>	<p><b>Kultivierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Institutionalisierung auf Ebene der Geschäftsführung oder AUßERHALB der Unternehmenshierarchie, um keinem Druck ausgesetzt zu sein</li> <li>▪ Heterogene Gruppierung aus MA und Externen</li> <li>▪ Gremium ist intern ohne Hierarchie</li> </ul>

Ethik Management Systeme	Ethikaudits	Whistle Blowing/Ethikhotline
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systematische Umsetzung moralischer Verhaltensleitlinien im Unternehmen</li> <li>▪ Compliance-Ansatz und Integrity-Ansatz</li> </ul> <p><b>Kultivierung/Inhalte</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ethik-Hotlines</li> <li>▪ Ethik-Audits</li> <li>▪ Ethik-Kodizes</li> <li>▪ Ethik-Barometer in Form von gegenseitigen Beurteilungen</li> <li>▪ Angepasste Personalauswahlverfahren</li> <li>▪ Schulungen</li> <li>▪ Interne Reports</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nummer, unter der MA anonym vermutete ethische Verstöße melden können</li> <li>▪ Gleichmaßen erhält der MA eine Beratung in moralischen Konfliktsituationen</li> </ul> <p><b>Kultivierung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Möglichkeit der Meldung darf auf keinen Fall zu Karriereabbruch o. Ä. führen</li> <li>▪ Möglichkeit der Meldung darf nicht zu Ausgrenzung führen</li> <li>▪ System muss unbedingt anonym sein</li> </ul>

Tabelle 2: Maßnahmen zur Implementierung und Kultivierung eines Wertemanagements im Unternehmen<sup>9</sup>

Spezifische Fragen unserer Befragung für diesen Quadranten waren:

Fragestellung	Forschungsfrage
<p>→ Wird das Wertemanagement intern kommuniziert? Wenn ja, in welcher Form?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vorgesetztengespräche</li> <li>○ Gruppenmeeting</li> <li>○ Einweisung neuer Mitarbeiter</li> <li>○ Information durch den Betriebsrat</li> <li>○ Online/Intranet</li> <li>○ Betriebszeitung</li> <li>○ Wird nicht kommuniziert</li> <li>○ Sonstiges</li> </ul> <hr style="width: 30%; margin-left: 0;"/> <p>→ Sind Sie der Meinung, dass Ihre Mitarbeiter mit den Werten vertraut sind?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <b>Ja / Nein</b></li> <li>○ Wenn ja, wie evaluieren Sie dies?</li> </ul> <hr style="width: 30%; margin-left: 0;"/> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Wenn nein, wie könnte die Kommunikation der Werte optimiert werden?</li> </ul> <p>→ Wie wird das Wertemanagement des Unternehmens nach außen kommuniziert?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pressearbeit</li> </ul>	<p>→ Mit welchen Instrumenten werden Werte in ihrem Unternehmen kommuniziert und implementiert?</p>

<sup>9</sup> Vgl. Tokarski, 2008, S. 310 ff.

- Betriebszeitung
- Diskussionsworkshops mit externen Interessensgruppen
- Öffentliche Hotline für ethische Fragen
- Sozial/Ökobilanzierung
- Information der Gewerkschaften
- Geschäftsbericht
- Internet
- Es wird extern nicht kommuniziert
- Sonstiges

→ Welche der folgenden Instrumente sind bei Ihnen im Unternehmen vorhanden, um das Wertemanagementsystem zu implementieren? (Mehrfachnennung möglich)

- Leitbild
  - Kodizes
  - Rituale
  - Ethikdirektor/Ethikvorstand/Ethikbeauftragter
  - Ethikkomitee/Ethikkommission
  - Whistleblowingplattform
  - Seminare/Schulungen/Workshops
  - Separate öffentliche Rechenschaftsberichte (z.B. Ökobilanz, Nachhaltigkeitsbericht...)
  - Integrierte öffentliche Rechenschaftsberichte (z.B. im Gesellschaftsbericht)
  - Interne Rechenschaftsberichte (z.B. Statusbericht der Mitarbeiterwerte)
  - Kundenorientierte Wertekommunikation (z.B. durch Marketingmaßnahmen)
  - Sonstiges:
- 
- Keines

→ Welcher Bereich ist für die Pflege/Umsetzung/Durchführung Ihrer Instrumente verantwortlich? (Mehrfachnennung möglich!)

Leitbild	Personalabteilung Marketingabteilung Geschäftsführung Externe Alle Mitarbeiter Sonstige
Rituale	Personalabteilung Marketingabteilung Geschäftsführung Externe

→ Gibt es Verantwortliche für die Einhaltung/Umsetzung der definierten Maßnahmen?

	Alle Mitarbeiter Sonstige
Kodizes	Personalabteilung Marketingabteilung Geschäftsführung Externe Alle Mitarbeiter Sonstige
Ethikdirektor/Ethikvorstand/Ethikbeauftragter	Personalabteilung Marketingabteilung Geschäftsführung Externe Alle Mitarbeiter Sonstige
Ethikhotline	Personalabteilung Marketingabteilung Geschäftsführung Externe Alle Mitarbeiter Sonstige
Seminare/Schulungen/Work-shops	Personalabteilung Marketingabteilung Geschäftsführung Externe Alle Mitarbeiter Sonstige
Rechenschaft	Personalabteilung Marketingabteilung Geschäftsführung Externe Alle Mitarbeiter Sonstige
Kommunikationsmittel	Personalabteilung Marketingabteilung Geschäftsführung Externe Alle Mitarbeiter Sonstige
Sonstiges	Personalabteilung Marketingabteilung Geschäftsführung Externe Alle Mitarbeiter Sonstige

Tabelle 3: Fragestellungen für Quadrant III

### 3.1.4. Wertemanagement kultivieren

Die Aktivitäten zur vollständigen Kultivierung einer Wertebasis in den Arbeitsalltag zielen maßgeblich auf die Kontinuität eingesetzter Maßnahmen zur Sicherung ebendieser Wertekultur im Unternehmen ab. Folgende Forschungsfragen liegen der Befragung in Bezug auf den vierten Quadranten des Theoriemodells zugrunde:

- ➔ Wie sind die eingesetzten Maßnahmen im Unternehmensalltag akzeptiert/verankert?
- ➔ Gibt es spirituell begründete Angebote oder Angebote mit Nähe zu Spiritualität, um das Wertesystem im Unternehmen zu kultivieren?

Zu der genannten Forschungsfrage wurden folgende Fragestellungen in der Unternehmensumfrage eingesetzt:

Fragestellung	Forschungsfrage
<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Existieren spiritualitätsbezogene Aktivitäten im Unternehmen? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Gebetsgruppen</li> <li>○ Gebetsraum/Raum der Stille</li> <li>○ Yoga Gruppen/Meditation</li> <li>○ Seelsorge/Psychologische Betreuung</li> <li>○ Sonstiges</li> </ul> </li> </ul> <p>Nicht bekannt, da noch keine interne Beschäftigung mit der Thematik</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Wie oft werden diese Angebote von Mitarbeitern/Führungspersonal angenommen und frequentiert besucht? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Häufig (&gt; 1x pro Woche)</li> <li>○ Regelmäßig (1x pro Woche)</li> <li>○ Wenig (1x im Monat)</li> <li>○ Nie</li> </ul> </li> <li>➔ Wie hoch ist insgesamt der Anteil der Mitarbeitenden, die derartige Angebote im Unternehmen wahrnehmen? <ul style="list-style-type: none"> <li>○ &lt; 3%</li> <li>○ 3 – 10 %</li> <li>○ &gt; 10 %</li> <li>○ Nicht bekannt</li> </ul> </li> <li>➔ Sind diese Angebote im Unternehmen transparent und bekannt (z.B. durch Kommunikation am Schwarzen Brett, Intranet, usw.)? Wenn ja, wie?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➔ Gibt es spirituell begründete Angebote oder Angebote mit Nähe zu Spiritualität, um das Wertesystem im Unternehmen zu kultivieren?</li> </ul>

<p>→ Werden diese Angebote ...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ gefördert?</li> <li>○ geduldet?</li> <li>○ verdrängt?</li> </ul> <p>→ Wie schätzen Sie den Nutzen spiritueller Aktivitäten für Ihre Unternehmenskultur ein?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Klar positiv</li> <li>○ Eher positiv</li> <li>○ Neutral</li> <li>○ Eher negativ</li> <li>○ Klar negativ</li> </ul>	
<p>→ Wie ist die Wertekultur im Arbeitsalltag verankert? (Beispiele: Personalfragebogen, Zielvereinbarungsbogen, Schulungen, Ehrungen, Balanced Scorecard Bereich...)</p> <p>→ Haben die vereinbarten Werte Einfluss auf die Auswahl Ihrer...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Mitarbeiter</li> <li>○ Zulieferer/ Geschäftspartner</li> <li>○ Kunden</li> <li>○ Sonstige</li> </ul> <p>→ Werden die Instrumente ... (Mehrfachnennung möglich!)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Auf Aktualität geprüft</li> <li>○ Regelmäßig überarbeitet</li> <li>○ In kritischen Situationen evaluiert</li> <li>○ Kommuniziert</li> </ul> <p>→ Mit welcher Maßnahme wird der Erfolg der eingesetzten Instrumente generiert/sichergestellt?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Anreize wenn ja, welche</li> <li>○ Sanktionen wenn ja, welche</li> <li>○ Erfolgscontrolling (Kennzahlen z.B. durch Werte Scorecard)</li> <li>○ Keine Erfolgsmessung</li> <li>○ Sonstige _____</li> </ul> <p>→ Haben Sie das Gefühl, dass das Wertemanagement ein wichtiger Bestandteil in einer Organisation ist, wenn ja warum?</p>	<p>→ Wie sind die eingesetzten Maßnahmen im Unternehmensalltag akzeptiert/verankert?</p>

## 4. Literatur

Bolsinger, Harald: „Wertemanagementkreislauf“ (unveröffentlichtes Arbeitspapier), in: ORIENTIERUNGSKOMPETENZ (Hrsg.), 2016, URL: <http://www.wirtschaftsethik.biz/>

Evenordbank (Hrsg.): „Bankgeschäft mit Werten“, o.J., URL: [https://www.evenordbank.de/so-sind-wir-evenord/e-Wertekultur/Bankgeschaeft-mit-Werten/Unternehmensethische-Basis.html#tab=reiter\\_-1596325140](https://www.evenordbank.de/so-sind-wir-evenord/e-Wertekultur/Bankgeschaeft-mit-Werten/Unternehmensethische-Basis.html#tab=reiter_-1596325140), eingesehen am 10. Februar 2017

Kunze, Max: „Unternehmensethik und Wertemanagement in Familien- und Mittelstandsunternehmen Projektorientierte Analyse, Gestaltung und Integration von Werten und Normen“, 2008, Wiesbaden: Gabler Verlag

Tokarski, Kim Oliver: „Ethik und Entrepreneurship: Eine theoretische sowie empirische Analyse junger Unternehmen im Rahmen einer Unternehmensethikforschung“, in: Brettl, Malte; Koch, Lambert T.; Kollmann, Tobias; Witt, Peter (Hrsg.): „Entrepreneurship“, 2008, Wiesbaden: Gabler Verla

Singhal, M.: Towards understand and applying 'Spirituality at Work': Development of a conceptual framework, 2005. Working Paper Series, Institute of Management, S. 1-26.

Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW): „Leitfaden zum WerteManagementSystem“, 2015, URL: [http://www.dnwe.de/tl\\_files/ZfW/wms.pdf](http://www.dnwe.de/tl_files/ZfW/wms.pdf), eingesehen am 23. Oktober 2016