

Claudia Rankers
Claudia Lässig (Hg.)

WERTE

Frauen schaffen Zukunft



Frankfurter
Allgemeine
Buch

**„Was du tust, macht einen Unterschied.
Du musst entscheiden,
welche Art von Unterschied du machen willst.“**

Jane Goodall



**Frankfurter
Allgemeine
Buch**

© Fazit Communication GmbH
Frankfurter Allgemeine Buch
Pariser Straße 1
60486 Frankfurt am Main

Umschlag & Satz: Nina Hegemann
Druck: CPI Books GmbH, Leck
Printed in Germany

1. Auflage
Frankfurt am Main 2024
ISBN 978-3-96251-196-8
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, vorbehalten.

Frankfurter Allgemeine Buch hat sich zu einer nachhaltigen Buchproduktion verpflichtet und erwirbt gemeinsam mit den Lieferanten Emissionsminderungszertifikate zur Kompensation des CO₂-Ausstoßes.



Inhaltsverzeichnis

Die Herausgeberinnen	6
Claudia Lässig und Claudia Rankers	9
EINFÜHRUNG	
Julia Becker	11
DER WERT DES JOURNALISMUS	
Prof. Dr. Maja Göpel	19
WERT UND SEINE SCHÄTZUNG	
Andrea Hartmair	26
WERTE ALS PRIVATE UND BERUFLICHE RICHTUNGSWEISER	
Prof. Dr. Nadine Kammerlander	34
WERTE IN FAMILIENUNTERNEHMEN	
Melanie Stütz	40
„WERTEGANG“: VOM ANSPRUCH ZU ALLEINSTELLUNG	
Katarzyna Kompowska	48
4+1 WERTE, DIE BESTAND HABEN	
Dr. Julia Freudenberg	56
#HACKTHEWORLDABETTERPLACE – DIE WERTE DER HACKER SCHOOL UND MEINE WERTE	
Claudia Lässig	64
WERTE ALS WEGWEISER	
Claudia Rankers	71
MIT FINANZEN WOHLSTAND UND MEHR-WERTE SCHAFFEN	
Andrea Martin	79
WERT-VOLLE DIGITALE TRANSFORMATION UND KÜNSTLICHE INTELLIGENZ	
Simone Adelsbach	88
ÜBER DIE KRAFT DES WIR	
Dr. Irène Kilubi	94
GENERATIONSÜBERGREIFENDE WERTE	
Norma Demuro	102
BEDEUTEND FÜR MICH UND ENTSCHEIDEND FÜR MEIN UNTERNEHMEN	
Sarah Kasap	110
GESUNDES UNTERNEHMENSWACHSTUM – DIE BEDEUTUNG VON CORPORATE HEALTH	

Susanne Szczesny-Oßing	118
UNSER FAMILIENUNTERNEHMEN – EINE WERTEGEMEINSCHAFT IM GENERATIONENWECHSEL	
Jonna Sternberger	125
PERSPEKTIVWECHSEL – SCHAUT MAL ANDERS!	
Sabrina Hofmann	132
DER WERT DER VERBINDUNG	
Sandra Zemke	139
DIE KRAFT DER WERTE – FÜR MEINE KARRIERE UND POSITIVEN WANDEL	
Clara Sasse	146
EIN LEBEN IN VERANTWORTUNG	
Isanthe Heberger-Demel	153
DIE AUSBILDUNG DER ZUKUNFT – DER MENSCH IM FOKUS	
Dr. Caroline von Kretschmann	162
WERTE SIND UNSERE KRAFTQUELLEN ODER ÜBER DIE BEDEUTUNG WERTEORIENTIERTEN HANDELNS ALS RESILIENZFAKTOR	
Stefanie Ballof-Hartmann	169
WERTE ALS KOMPASS: WIE PERSÖNLICHE ÜBERZEUGUNGEN DIE ARBEITSWELT VERÄNDERN	
Svenja Lassen	178
VON GERECHTIGKEIT ZU GLEICHBERECHTIGTER TEILHABE	
Julia Ledermann	185
„STELL DIR VOR, DIE ZUKUNFT WIRD SUPER UND DU BIST SCHULD“ – EDDING GOES PROFIT-FOR – UNSERE VERANTWORTUNG ALS UNTERNEHMERFAMILIE	
Eva Gengler	192
MACHT TRANSFORMIEREN MIT FEMINISMUS	
Kerstin Rücker	201
ZUKUNFTSFÄHIGES WIRTSCHAFTEN BRAUCHT WERTE!	
Karin von Bismarck	208
WELCHE WERTE HABEN ERFOLGREICHE FRAUEN?	
Susanne Herbold	217
ÜBER DIE KUNST DES EIGENEN WERTES	

Sara Kukovec	225
VON DER VISION ZUR REALITÄT: UNTERNEHMERTUM IM EINKLANG MIT PERSÖNLICHEN PRINZIPIEN	
Dr. Sarah Maria Nordt	232
SEI EIN ADVOKAT FÜR WERTE – MUT ZU IDEALISMUS	
Simona Deckers	239
ES LOHNT SICH, NACH WERTEN ZU LEBEN!	
Sandra Brestrich	247
MENSCH GEGEN MASCHINE: VERTRAUENSAUFBAU IN ZEITEN KÜNSTLICHER INTELLIGENZ	
Irini Langensiepen	254
ZWISCHEN TRADITION, NEUEM DENKEN UND WEIBLICHER URKRAFT	
Fiona Ruff	263
ICH KANN NICHTS DAFÜR	
Tatsiana Akhrymenka	271
FRAUENWERTE IN DER FÜHRUNG – WICHTIGER BEITRAG ZUM UNTERNEHMENSERFOLG	
Melanie Hackler	280
CO-KREATION – TRANSFORMATION KULTURÜBERGREIFEND GESTALTEN	
Valentina Lauer	287
AUF DER SUCHE NACH GRUNDWERTEN FÜR DIE DIGITALGESELLSCHAFT – EIN PLÄDOYER	
Barbara Eichelmann-Klebl	295
DIE VEREINBARKEIT VON WERTEN IN VERSCHIEDENEN LEBENSROLLEN: EINE PERSÖNLICHE REFLEXION	
Ellen Uloth	304
VISION VON EINEM GUTEN LEBEN FÜR ALLE	
Ariane ten Hagen	313
EINIGE ÜBERLEGUNGEN ZUR ENTSTEHUNG VON WERTEN	
Lena Kronenbürger	321
I'LL HAVE WHAT SHE'S HAVING	
Kontakt für Fragen und Anregungen	331

Die Herausgeberinnen

Claudia Lässig

Für ein Unternehmen zu arbeiten, das Wirtschaftlichkeit, Nachhaltigkeit und Menschlichkeit miteinander verbindet, davon hat Claudia Lässig schon immer geträumt. Ihr Herzenswunsch, einen Ort zu schaffen, an dem alle Mitarbeiter:innen sich wohlfühlen und mit Spaß und Freude zur Arbeit gehen, ist seit 2006 Realität. In diesem Jahr gründete Claudia Lässig, gemeinsam mit ihrem damaligen Mann Stefan, die Lässig GmbH. Bis heute ein liebevoll geführtes Familienunternehmen, das nachhaltige und innovative Produkte für Babys, Kinder und Eltern fertigt.

Die Verwirklichung von Claudia Lässigs Traum beginnt bereits in ihrer Elternzeit, als sie – wie so viele junge Mütter und Väter – vor der Frage steht, wie sich Kinder und Karriere harmonisch miteinander vereinen lassen. Als gut ausgebildete, kreative Frau beschließt sie, die Lösungen für ihre Bedürfnisse selbst zu entwickeln. So entsteht ein Unternehmen mit über 150 Mitarbeiter:innen, in dem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie jeden Tag aktiv gelebt wird. Mit Produkten, die den Ansprüchen moderner Eltern gerecht werden. Modisch und stylish, qualitativ und nachhaltig. Erhältlich in über 50 Ländern dieser Erde.

Zwischen Claudia Lässigs Berufsanfängen als Industriefachwirtin und der jetzigen Tätigkeit bei der Lässig GmbH liegen viele Jahre der kontinuierlichen Weiterbildung und des Lernens. Als geschäftsführende Gesellschafterin der Lässig Holding und der Lässig GmbH sowie der Lässig Ltd. in Hongkong sieht sich Claudia Lässig immer wieder mit kleinen und großen Herausforderungen konfrontiert. Herausforderungen, die sie nutzt, um sich und ihre Firma weiterzuentwickeln.

Damit auch andere von ihren Erfahrungen profitieren können, teilt sie ihr Wissen im Rahmen inspirierender Impulsvorträge und Mentoringprogramme. Als geprüfte Mediatorin und zertifizierter Businesscoach des Europäischen Hochschulverbandes ist es ihr ein besonderes Anliegen,

Führungspersönlichkeiten sachkundig und empathisch durch herausfordernde Zeiten zu begleiten. Deshalb ist sie u. a. Mitglied im CeU – dem Club europäischer Unternehmerinnen e.V., dem internationalen und weltoffenen Netzwerk für erfolgreiche und motivierte Unternehmerinnen sowie im Mentoringprogramm der Zeitschrift Emotion.

Zusätzlich setzt sich Claudia Lässig im Senat der Wirtschaft Deutschland für soziale Kompetenz, Fairness und Partnerschaft im deutschen Wirtschaftsleben ein. Für ein menschliches, verantwortungsbewusstes und tragfähiges Miteinander. Sie wurde im Mai 2022 vom Handelsblatt zu einer der 50 besten deutschen Unternehmerinnen gekürt.

Claudia Rankers

Seit dem Jahr 2003 ist Claudia Rankers Inhaberin des Rankers Family Office, einem Multi Family und Unternehmer Office, das sich ganzheitlich um alle finanziellen, betrieblichen und privaten Belange seiner Mandant:innen kümmert. Sie und Kooperationspartner:innen schätzen Claudia Rankers als pragmatische Visionärin mit Einsatz, Kreativität, Know-how und Qualität. Unternehmertum ist ihre Leidenschaft! Claudia Rankers ist Expertin für Vermögensstrukturierung, Kapitalanlagen, Immobilienkäufe und Finanzierungen, Unternehmensgründungen, Kapitalbeschaffung, Wachstumsstrategien sowie die Vorbereitung des Unternehmensverkaufs. Darüber hinaus ist sie European Financial Advisor (EFA), Certified Financial Planner (CFP), Certified Generation Advisor (CGA) und Certified Foundation and Estate Planner (CFEP). Vor der Unternehmensgründung war sie Direktorin und Führungskraft bei der Schweizer Bank UBS und der Deutschen Bank, wo sie zuletzt eine Private-Banking-Einheit leitete, die für Spezialfonds und Anlagen von Unternehmen, Stiftungen und Verbänden verantwortlich war.

Seit 1994 engagiert sich die Diplom-Bankbetriebswirtin ehrenamtlich für die Förderung von Frauen im Beruf und in Unternehmen. Im Jahr 2014 übernahm sie den Vorstandsvorsitz des Landesfrauenrats Rheinland-

Pfalz. Ihr Erfolgsrezept: interdisziplinäre Zusammenarbeit mit Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Gesellschaft. Best Practices und aktives Netzwerken sind weitere Erfolgsfaktoren und liefern konkrete Ergebnisse. 2016 wurde sie in die Gründungsallianz und 2022 in das Startup-Board des Wirtschaftsministeriums Rheinland-Pfalz berufen. Von 2022 bis 2024 war sie zudem Netzwerkpartnerin der Transformationsagentur Rheinland-Pfalz. Als Ehrenvorsitzende des Landesfrauenrats Rheinland-Pfalz kümmert sie sich um die Themen Finanzen, Wirtschaft, Nachhaltigkeit und Impact. In diesem Rahmen hat Claudia Rankers unter anderem ein Unternehmerinnennetzwerk und einen Think Tank gegründet. Sie ist Initiatorin des bundesweiten Preises „Erfolgreiche Frauen im Mittelstand“, der 2023 zum dritten Mal in Kooperation mit der WHU – Otto Beisheim School of Management durchgeführt wurde (www.frauen-im-mittelstand.de). Mit den Büchern „Nachhaltigkeit – Frauen schaffen Zukunft“ (2021), „Gründen – Frauen schaffen Zukunft“ (2022) und „Unternehmensnachfolge – Frauen schaffen Zukunft“ (2023) hat sie bereits über 120 engagierte Wissenschaftlerinnen und Unternehmerinnen sichtbar gemacht. 2021 wurde Claudia Rankers für 27 Jahre Ehrenamt mit dem Landesverdienstorden von Rheinland-Pfalz ausgezeichnet.

Claudia Rankers ist Herausgeberin, Autorin, Beirätin, Mentorin, Mitglied verschiedener Jurys und regelmäßig als Referentin und Podiumsteilnehmerin sowie für Podcasts gefragt. Darüber hinaus ist sie Mitglied im Expert:innenbeirat vom CSR-Dialogforum, der Sustainability Academy von e-hoch-3 und Global Advisory Council der G100 als Advisory Member for Sustainable Development Goals (SDG).

Claudia Lässig
Gründerin und Geschäftsführende Gesellschafterin
der Lässig GmbH

Claudia Rankers
Gründerin und Geschäftsführerin
des Rankers Family Office,
Ehrenvorsitzende
des Landesfrauenrats
Rheinland-Pfalz

EINFÜHRUNG

Werte schaffen Orientierung und stärken den Zusammenhalt

Die aktuellen Zeiten sind sehr herausfordernd, nicht nur für Unternehmen, sondern auch für die Politik, die Gesellschaft und jeden Einzelnen. Herausforderungen wie geopolitische Krisen, der demografische Wandel, fehlende Beschäftigte, Lieferketten, Digitalisierung und Künstliche Intelligenz, aber auch Konjunkturschwäche und Nachhaltigkeit müssen gemanagt werden. Das bedeutet für viele Unsicherheit und Druck.

Umso wichtiger sind Werte, die uns leiten. Sie spielen eine zentrale Rolle in der Gesellschaft, in Unternehmen und für jeden Einzelnen:

In der Gesellschaft dienen Werte als moralischer Kompass und Orientierungshilfe. Sie prägen das Zusammenleben und unseren Umgang miteinander. Sie bestimmen, wie offen wir sind und ob wir aufeinander achten. Sie beeinflussen Gesetze und Normen und stärken den Zusammenhalt in der Gesellschaft. Grundwerte wie Freiheit, Gerechtigkeit oder Nachhaltigkeit werden zunehmend als politische Werte mit Grundrechtscharakter diskutiert.

In Unternehmen bilden Werte das Fundament einer starken Unternehmenskultur und Identität. Sie leiten das Verhalten und die Entscheidungen auf allen Ebenen und haben großen Einfluss auf den Unternehmenserfolg. Zentrale Unternehmenswerte wie Integrität, Respekt, Innovation und Kundenorientierung inspirieren Mitarbeitende, fördern den Zusammenhalt und stärken die Kundenbindung. Werte helfen Unternehmen auch, ihre gesellschaftliche Verantwortung wahrzunehmen und einen positiven Beitrag zu leisten.

Der demografische Wandel fordert die Unternehmen enorm. Um neue Mitarbeitende zu gewinnen, sind Purpose und Werte jetzt besonders wichtig. Unternehmen, die ihre Werte klar kommunizieren und authentisch leben, haben bessere Chancen, Mitarbeitende zu gewinnen, langfristig zu binden und deren Zufriedenheit zu steigern.

Für den Einzelnen bieten Werte Orientierung für das eigene Handeln und Entscheiden. Besonders für jüngere Generationen sind sie in unsicheren Zeiten wichtige Leitlinien. Persönliche Werte prägen die eigene Identität und beeinflussen, für welche Unternehmen man arbeiten möchte. Mitarbeitende, die sich mit den Unternehmenswerten identifizieren können, sind zufriedener und engagierter.

Werte stellen ein verbindendes Element zwischen Gesellschaft, Unternehmen und Individuen dar. Gesellschaftliche Werte beeinflussen Unternehmenswerte, die wiederum individuelle Werte prägen und umgekehrt. Sie fördern den Zusammenhalt, geben Orientierung und tragen zu einer positiven Entwicklung auf allen Ebenen bei. Erfolgreiche Unternehmen verstehen sich daher oft als Wertegemeinschaften, in denen gemeinsame Überzeugungen gelebt und nach außen getragen werden.

In diesem Buch legen über 40 Autorinnen ihre inspirierenden Perspektiven auf die Arbeitswelt, das Unternehmensumfeld, die Kultur und Gesellschaft im Kontext von Werten dar und bieten uns damit wertvolle Einblicke und Denkanstöße. Ihre Geschichten und Erkenntnisse eröffnen neue Horizonte und regen uns zum Nachdenken darüber an, wer wir sind, was uns wirklich wichtig ist und wie wir andere unterstützen sowie motivieren können.

Wir laden Sie ein, sich auf die Reise durch dieses Buch zu begeben, die Einsichten der Autorinnen kennen zu lernen und über Ihre eigenen Werte und deren Bedeutung zu reflektieren. Lassen Sie uns gemeinsam daran arbeiten, eine Welt zu schaffen, in der Werte die Grundlage für unsere Entscheidungen und Handlungen bilden – zum Wohle aller. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen!

**Hinweis: beim Erstellen des Textes wurde Perplexity AI und ChatGPT eingesetzt.*



CLAUDIA LÄSSIG

*Gründerin und Geschäfts-
führende Gesellschafterin
der Lässig GmbH*

© Lässig GmbH

Wie trägt deine Arbeit zu deinen persönlichen Werten bei?

Als ich mein Unternehmen im Alter von 30 Jahren gegründet habe, hatte ich bereits eine sehr konkrete Vorstellung davon, wie ich meine persönliche Werteordnung mit erfolgreichem Wirtschaften in Einklang bringen kann. Es war mir schon immer ein besonderes Anliegen, meine Vorstellungen von Respekt, Ehrlichkeit, Toleranz und Verantwortungsbewusstsein zum Grundpfeiler eines erfolgreichen, aber eben auch sozial und nachhaltig agierenden Wirtschaftsunternehmens zu machen. Dementsprechend hoffe ich, dass mir dies bis heute ein Stück weit geglückt ist. Dennoch werden meine Werteordnung und meine Persönlichkeit geprägt durch meine alltäglichen Berufserfahrungen. Das gilt hauptsächlich für die Begegnungen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern meines Unternehmens, aber auch für die Kontakte zu vielen anderen Menschen, die ich im Umfeld meiner beruflichen Tätigkeit kennenlernen durfte. Da beispielsweise unsere Lieferanten aus dem asiatischen Raum von mir persönlich und vor Ort angeworben wurden – und sich hieraus

mittlerweile jahrzehntelange Freundschaften entwickelt haben – bin ich schon immer auch anderen Werteordnungen ausgesetzt gewesen. Das ist nicht immer einfach, bereichert mich aber ungemein.

Welche Werte sollten deiner Meinung nach in einem erfolgreichen Team vorhanden sein?

Wichtig ist mir vor allem, dass die persönlichen Werteordnungen der Mitglieder eines Teams zueinander passen. Dabei geht es grundsätzlich weniger darum, welche Werte dies im Einzelnen sind. Unabdingbar ist aber, dass man „an einem Strang zieht“. Das ist natürlich in einem Team von drei Personen einfacher zu gewährleisten als in einem Unternehmen, das mittlerweile auf 150 Mitarbeitende angewachsen ist. Dabei hat der Konsens unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, der „Spirit“, der alle antreibt, natürlich nicht zuletzt mit dem Produkt zu tun, das man herstellt. Da haben wir es mit Baby- und Kinderkleidung zugegebenermaßen einfacher, weil diese Branche grundsätzlich positiv besetzt ist. Letztlich stellen wir nur her, was uns selbst gefällt, und verkaufen es auch an Dritte.

Wie gehst du damit um, wenn deine Werte mit denen eines Kollegen, einer Kollegin oder des Unternehmens in Konflikt geraten?

Das kommt darauf an. Grundsätzlich hinterfrage ich zunächst die betreffende Entscheidung oder versuche zunächst einmal, den in Rede stehenden Sachverhalt vollständig aufzuklären. Wenn es nötig wird, suche ich dann das Gespräch mit der betreffenden Person. Wenn ich zu dem Schluss komme, dass die Werte einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters mit der in meinem Unternehmen implementierten Werteordnung in Konflikt stehen, versuche ich in einem konstruktiven Austausch, die Gründe dafür zu erfahren. Sollte sich herausstellen, dass es sich tatsächlich um einen andauernden Wertekonflikt handelt, so müsste ich der Person nahelegen, das Unternehmen zu verlassen. Vorgekommen ist dies in all den Jahren aber noch nicht. Denn es ist heute ja so, dass Bewerberinnen und Bewerber sich sehr genau über den Wertekanon eines Unternehmens informieren, weil auch sie wollen, dass das Unternehmen zu ihnen passt. Und deshalb passt es dann meist für beide Seiten.

WERTE ALS WEGWEISER

I. Meine Werteordnung ist mein Fundament

Mein Wertesystem ist, so hoffe ich, die Grundlage all meiner Entscheidungen. Das gilt in privater, aber auch in beruflicher Hinsicht. Die für mich und mein persönliches Umfeld „richtige“ Entscheidung zu treffen, ist dabei mein Anspruch, dem ich naturgemäß nicht immer gerecht werde. Aber auch dann, wenn ich vielleicht einmal die falsche Entscheidung getroffen habe, versuche ich mich an meiner Werteordnung aus- und aufzurichten, um die Entscheidung zu korrigieren.

Für mich sind Werte meine grundlegenden Überzeugungen und Prinzipien, die mein Verhalten und meine Entscheidungen beeinflussen. Sie stehen für das, was ich im sozialen Miteinander – privat und beruflich – als fundamental wichtig, erstrebenswert oder moralisch richtig betrachte. Werte sind meine Leitprinzipien; handle ich bewusst oder unbewusst entgegen meiner persönlichen „Idee vom Guten“, geht es mir schlecht.

II. Der Ursprung meiner Werte

Meine Werteordnung begleitet mich fast schon mein gesamtes Leben lang. In jungen Jahren unsicher und manchem Sturm ausgesetzt, haben sich im Laufe der Jahrzehnte Grundüberzeugungen herausgebildet, die heute fest in mir verankert sind. Aber ich weiß: Eigene Lebenserfahrungen, persönliche Reifeprozesse, veränderte Lebensumstände, erlebte Ungerechtigkeiten und Krankheit können dazu führen, dass man seine Werte überdenkt, neu bewertet, relativiert und gegebenenfalls anpasst.

Ich bin in einer sehr liebevollen Umgebung aufgewachsen und hatte sogar das Glück, in einem Mehrgenerationenhaus groß werden zu können. Als Jugendliche habe ich das vermeintlich als „Überfürsorge“ wahrgenommen. Tatsächlich bin ich als Teil einer Gemeinschaft in einem Umfeld der wohlwollenden Förderung und Unterstützung, des Respekts und der Toleranz sowie auch der Verantwortung für das persönliche Handeln und der auf Liebe und Zuneigung gestützten Leistungsbereit-

schaft aufgewachsen. Der Familien- und Gemeinschaftsgedanke, das füreinander da sein, wurde bei uns großgeschrieben. Emotionalität, aber auch Ausdauer, Stärke und Ehrlichkeit waren in unserer Familie fest verankert.

III. Elemente meines Wertesystems

Die wichtigsten Werte, die meine Werteordnung ausmachen, sind – ohne Anspruch auf Ordnung und Vollständigkeit – Respekt, Ehrlichkeit, Toleranz, Verantwortungsbewusstsein, Freiheit, Mitgefühl, Dankbarkeit, Freundlichkeit, Gerechtigkeit und – Liebe. In meinem privaten Alltag versuche ich, diese Werte mit Leben zu erfüllen. Und wenn ich – wieder einmal – an meinen eigenen Ansprüchen gescheitert bin, so hilft mir mein Wertesystem, dieses Scheitern zu erkennen, aus ihm zu lernen und werteorientierter zu agieren.

IV. Meine Werteordnung im Unternehmen

1. Werte als Leitprinzipien unternehmerischen Handelns

Mein Wertesystem prägt mich, manchmal so sehr, dass ich mir selbst im Weg stehe. Dann suche ich Rat bei Personen, die mir nahestehen. Das ist privat nicht anders als im Beruf.

Als Unternehmerin habe ich jeden Tag eine Vielzahl von Entscheidungen zu treffen. Manche müssen sehr schnell und ohne Gelegenheit zur reiflichen Überlegung getroffen werden. Sehr oft gibt es hier kein klares Ja oder Nein. Natürlich wägt man alle Kriterien ab und versucht so auf rationale Art zu einer möglichst „guten“ Entscheidung zu kommen. Das gelingt manchmal nur bedingt. Dennoch versuche ich, Entscheidungen im Einklang mit meinen Werten zu treffen. Meine Werteordnung dient dabei eben nicht nur als Kompass durch das Labyrinth des Alltags, sondern auch als Wegweiser durch die hektischen Entscheidungsprozesse eines mittelständischen Unternehmens. Wenn ich diese Werte meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vermitteln kann, aber auch, wenn Dritte sie anerkennen – z. B. bei Preisverleihungen für besonders

nachhaltige Produkte –, dann habe ich das Gefühl, dass man mit seinen gelebten Werten die Welt vielleicht doch ein kleines bisschen besser machen kann.

Im Laufe meiner unternehmerischen Karriere habe ich nicht selten auch Entscheidungen treffen müssen, die meinem Wertesystem nicht entsprochen haben. Manchmal muss man realistisch bleiben und beispielsweise die finanzielle Sicherheit über die eigenen ethischen oder sozialen Überzeugungen stellen. In solchen Situationen ist es für mich wichtig, trotzdem ich selbst zu bleiben. Wenn also gewisse Grenzen überschritten werden, ist es geboten, dies zu reflektieren. Das kann dazu führen, dass eine etwa aus ökonomischen Gründen getroffene Entscheidung zu revidieren ist. So hatte ich vor einigen Jahren entschieden, Lagerware in nicht geringem Wert zu vernichten, weil ein externer Test – im Widerspruch zu sämtlichen Resultaten unserer intensiven und wochenlangen internen Testreihen – ein geringes Verbraucherrisiko ergab. Das tat weh, aber am Ende des Tages konnte ich besser schlafen.

Es ist mir wichtig, meine Werteordnung auch in meinem Unternehmen zu leben. Dabei versuche ich nicht nur, mich bei allen geschäftlichen Entscheidungen an dieser auszurichten. Genauso wichtig ist mir die Implementation der Werte in der Unternehmensstruktur: Ohne Mitarbeitende, die von diesen Werten überzeugt sind und sich bei ihrer Arbeit im Unternehmen an ihnen orientieren, ist für mich wirtschaftlicher Erfolg undenkbar. Das fängt an bei der Gestaltung der Produkte und des Produktsortiments, bestimmt die Auswahl der Lieferanten im (häufig asiatischen) Ausland, prägt aber auch die Zusammenarbeit sowohl intern als auch mit allen Stakeholdern.

Für mich dienen Unternehmenswerte also als Leitprinzipien, nach denen das Unternehmen handelt und Entscheidungen trifft. Sie definieren, was das Unternehmen als wichtig erachtet und wie es sich gegenüber seinen Mitarbeitenden, der Kundschaft, den Lieferanten und der Gesellschaft verhalten möchte. Unternehmenswerte fördern eine gemeinsame Unternehmenskultur, schaffen Vertrauen und können dazu beitragen,

das Engagement aller zu stärken. Wer eine solche Unternehmenskultur als Feigenblatt begreift, wird damit heutzutage keinen Erfolg haben.

Mein Glück ist, dass ich als Gründerin ein Unternehmen nach meinen Vorstellungen gestalten konnte. Daher ist die grundlegende Ausrichtung unserer Unternehmenswerte im Einklang mit meinen persönlichen Werten entstanden. Von der Vielzahl meiner Grundüberzeugungen, von denen ich oben einige genannt habe, habe ich in Abstimmung mit dem gesamten Team die für uns wichtigsten festgelegt, mit denen wir auch im Außenverhältnis unser Unternehmensverständnis mitteilen wollen. Es ist eine überstrapazierte Wahrheit, dass Unternehmenswerte gelebt werden müssen, um überzeugend nach außen kommuniziert werden zu können. Aber sie ist eben doch wahr.

Je größer ein Unternehmen wird, umso wichtiger und auch aufwendiger wird diese „Werteverankerung“. Aber: es lohnt sich. Denn (nur) so entsteht ein Unternehmen mit Seele, eine Marke mit Aussagekraft und Langlebigkeit. Das macht heutzutage den Unterschied, und zwar in doppelter Hinsicht. Zum einen hilft es bei der Abgrenzung eines Unternehmens oder einer Marke gegenüber der Konkurrenz. Zum anderen sind es – heute mehr denn je – die Grundwerte eines Wirtschaftsunternehmens, die Menschen Lust machen, mit Motivation und Leidenschaft an dem Erfolg eines Unternehmens mitzuarbeiten. In meinem Unternehmen möchte eben auch ich selbst gerne Arbeitnehmerin sein.

2. Gelebte Werte im Unternehmen

Einer unserer vier Grundwerte im Unternehmen ist Verantwortungsbewusstsein. Was ich mit der Umsetzung dieses Grundprinzips meiner persönlichen Werteordnung in die Unternehmenskultur meine, kann ich vielleicht an einem aktuellen Beispiel deutlich machen. Im April 2023 wurde bei mir Brustkrebs diagnostiziert. Nach dem ersten Schock und der langsam wachsenden Aussicht auf eine gute Prognose habe ich intensiv darüber nachgedacht, wie ich meine Erkrankung im Unternehmen kommunizieren kann. Es war klar, dass ich wochenlang ausfalle und

niemandem etwas vormachen wollte. Also habe ich über die verschiedenen Stadien des Behandlungsverlaufs Videos gedreht und diese in das Unternehmensintranet eingestellt. Die Reaktionen waren überwältigend. Zum einen haben sich meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihrer Chefin nicht allein gelassen gefühlt. Zusätzlich schwappte mir eine Woge der Zuneigung und Unterstützung entgegen, die ich niemals erfahren hätte, wenn ich meine Krankheit verheimlicht hätte. Außerdem wurde mir klar, welchen Missstand es in meinem Unternehmen in dieser Hinsicht aufzuarbeiten galt. Jährlich erkranken allein in Deutschland über 70.000 Frauen an Brustkrebs; im Laufe ihres Lebens erkrankt eine von acht Frauen an dieser Krebsart. Trotzdem war mir aus meinem Unternehmen, in dem etwa 75 % der Angestellten weiblich sind (das waren damals etwa 100 Personen), keine einzige an Brustkrebs erkrankte Mitarbeiterin bekannt. Ganz offensichtlich war dies auch in unserem Unternehmen ein Tabu, was es auch heute noch in der gesamten Gesellschaft ist. Mittlerweile haben wir eine Anlaufstelle für (nicht nur brustkrebs-)kranke Mitarbeitende eingerichtet, an die sich jede bzw. jeder Betroffene wenden kann. Dort soll Hilfe in jeglicher Hinsicht vermittelt, aber insbesondere auch gewährleistet werden, dass niemand aus der Furcht heraus, den Arbeitsplatz zu verlieren, die eigene Krankheit verheimlichen muss. Auch das ist wirtschaftlich nicht immer „vernünftig“, aber es ist gelebtes soziales Verantwortungsbewusstsein – auch im Unternehmen.



CLAUDIA RANKERS

*Geschäftsführerin
Rankers Family Office,
Ehrenvorsitzende
Landesfrauenrat RLP*

© Sven Sarkis

Welche Werte sind dir im Leben am wichtigsten?

Die wichtigsten Werte sind für mich: Selbstwertgefühl/Selbstbewusstsein, Fairness, Leidenschaft, Teamfähigkeit und Empathie, Respekt und Kreativität.

Welche Werte sind für dich in deiner beruflichen Laufbahn entscheidend?

An oberster Stelle steht für mich Integrität, gefolgt von Professionalität, Vertrauen meiner Mandant:innen und deren Zufriedenheit, Einsatzfreude und Zuverlässigkeit, Qualität, Innovationskraft, Hilfsbereitschaft und Unterstützung sowie nutzenorientiertes Arbeiten – durch meine Arbeit müssen Mehrwerte entstehen. Für die Arbeit mit meinem Family und Unternehmer Office ist die Unabhängigkeit ein Mehr-WERT.

Wie können wir sicherstellen, dass unsere Werte in der täglichen Arbeit gelebt werden?

Durch Vorleben! Nach meiner Beobachtung ist es hilfreich, die Werte gemeinsam zu erarbeiten, immer wieder zu thematisieren und weiterzuent-

wickeln und vor allem nach außen zu kommunizieren. Beschäftigte, Kunden und Geschäftspartner:innen können sie abgleichen. Bei gleichen Werten wird die Zusammenarbeit gefestigt und alle Stakeholder sind motiviert, sich für das Unternehmen einzusetzen. Sicherlich hilft es auch, auf das Mindset der Kandidat:innen bei der Einstellung zu achten und frühzeitig zu reagieren, wenn sich das Verhalten anders entwickelt. Es kann hilfreich sein, positives Verhalten zu fördern und bei deutlichen Abweichungen von den Unternehmenswerten in den Dialog zu gehen und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen, um eine Übereinstimmung mit den Werten sicherzustellen. Leitlinien für eine gute Führungs- und Unternehmenskultur runden das Thema ab.

Welche Werte sollten deiner Meinung nach in einem erfolgreichen Team vorhanden sein?

Teamfähigkeit, Respekt, Vertrauen, Integrität, Professionalität, Offenheit und Diversität, Vereinbarungen einhalten – Zuverlässigkeit, Zuhören können und sich gemeinsam über Erfolge freuen.

Wie trägt deine Arbeit zu deinen persönlichen Werten bei?

Aktivitäten und Werte befruchten sich gegenseitig. Ich habe immer die gleichen Werte – sie haben im jeweiligen Kontext nur eine unterschiedliche Relevanz, Priorität und Sichtbarkeit. Werte im Sinne von Vermögen zu schaffen ist mein Auftrag, aber meine Motivation ist es, jeden Tag das Beste für meine Mandant:innen zu geben. Als authentische Person ist es mein Anliegen, sowohl meinen Auftrag im Sinne meiner Werte zu erfüllen als auch meiner Motivation gerecht zu werden. Werte schaffen und das Vermögen meiner Mandant:innen zu schützen und zu mehren ist eine wunderbare und sehr vielseitige Aufgabe. Es freut mich, wenn ich die Ziele meiner Mandant:innen mit Know-how, Kreativität und einem fantastischen Netzwerk von Spezialisten und Produzenten unterstützen kann.

Können sich Werte im Laufe der Zeit verändern? Wenn ja, wie?

Ja, für mich ist das eine Frage des Kontexts – Arbeit oder Privatleben, der Rolle – Familie oder Führungskraft eines Teams, der Aufgaben – Produktion oder Beratung sowie der Erfahrungen, der Menschen, mit denen man zusammenarbeitet (Kulturkreis, Bildung, Lebensweg). Es können Werte in den Hintergrund treten und neue dazu kommen.

MIT FINANZEN WOHLSTAND UND MEHR-WERTE SCHAFFEN

Ohne Geld und Finanzen könnten wir nicht wirtschaften, leben und Gutes tun. Sie nehmen eine Schlüsselrolle in unserer Wirtschaft und Gesellschaft ein. Unternehmensfinanzen, private und öffentliche Finanzen bilden unseren Rahmen. Werden sie effizient und nachhaltig eingesetzt, Risiken gemanagt und Erträge optimiert, können wir damit viel gestalten, Herausforderungen meistern, Innovationen entwickeln und Wohlstand für alle generieren.

Wohlstand zu generieren sollte kein Selbstzweck sein

„Das Maß eines Menschen ist, was er mit seinem Wohlstand tut.“ wusste schon Ralph Waldo Emerson (1803–1882).

Materieller Wohlstand ist die Basis für die Finanzierung der gesellschaftlichen Aufgaben wie Bildung und Infrastruktur. Er erlaubt Investitionen mit Impact und sorgt für ein friedliches Miteinander, da die wesentlichen Bedürfnisse finanziert werden können. Für zahlreiche Menschen bedeutet er Sicherheit, ausreichende Liquidität und Lebensqualität. Viele spüren auch die Verantwortung, damit das Richtige zu tun und wollen das Vermögen für die kommenden Generationen sichern und entwickeln.

Viele Werte spielen beim Wohlstand gemäß der Values Academy¹ eine Rolle, exemplarisch seien hier genannt: Erfolg, Freiheit, Frieden, Gesundheit, Glück, Nachhaltigkeit, Sicherheit und Zufriedenheit. Viele Menschen verbinden mit Wohlstand positive Zuschreibungen wie Prosperität, Reichtum, Vermögen, Überfluss und Schätze. Auf der negativen Seite sind es zum Beispiel Verschwendung, Übermaß, Ausbeutung und Hochmut – Haltungen, die wir vermeiden wollen.

Um Wohlstand zu entwickeln, braucht es Visionen und Ideen, aber auch Kompetenzen und Lebenslanges Lernen, Innovationen, offene und mitmenschliche Unternehmenskulturen, Engagement, Erfolg – und Glück. Und es erfordert klare Ziele, gute Produkte und Anbieter sowie integere

kompetente Beratende, die das Beste für ihre Mandant:innen tun. Ferner ist hilfreich, wenn die Investor:innen einen Impact – eine positive Veränderung – mit ihrem Vermögen erzielen wollen. Sozusagen eine wertebezogene Zusatzrendite zur Performance.

Was sind Werte bzw. Mehr-WERTE?

Gemäß der Values Academy gibt es 132 Wertbegriffe und die folgenden 20 Wertsysteme: Benehmen, Demokratie, Erfolg, Familie, Freundschaft, Glaube, Glück, Heimat, Kommunikation, Kompetenz, Lernbereitschaft, Liebe, Menschlichkeit, Selbstbewusstsein, Spiritualität, Verbundenheit, Wertschätzung, Wohlstand, Work-Life-Balance und Zufriedenheit, denen man die einzelnen Werte zuordnen kann.²

Ein Mehr-WERT bezeichnet einen zusätzlichen Nutzen oder Vorteil, der über den normalen Wert oder die Erwartungen hinausgeht. Er ist Treiber für engagierte Unternehmer:innen und Beschäftigte, täglich ihr Bestes zu geben. Auch unser Ehrenamt würde nicht funktionieren, wenn sich die Akteur:innen nicht zum Nutzen aller einsetzen würden.

Wie kann ein Unternehmen Mehr-WERTE generieren?

Hier gibt es vielfältige Möglichkeiten. Zum einen, indem das Unternehmen innovativ und ein Technologieführer ist, mit seinen Produkten und Dienstleistungen Verbraucher:innen begeistert, sich durch seinen USP und seine Marktstellung von Wettbewerbern absetzt und so seine Preise rechtfertigen und über die Wertschöpfung Gewinne erzielen kann.

Zum anderen dadurch, dass die Unternehmer und Unternehmerinnen Lösungen für eine erfolgreiche Transformation entwickeln, beispielsweise Antworten darauf finden, wie man mit Kreislaufwirtschaft den Ressourcenverbrauch reduzieren, CO₂ einsparen und binden oder effizient Wasser nutzen kann.

Ein weiterer Aspekt ist, wie man alle Talente für das Unternehmen gewinnen und richtig einsetzen kann, wie man sie fördert und fair vergütet und

die Vergütung der Geschäftsleitung an den Erfolgen bei diesen Fragen gemessen wird. Auch Nachhaltigkeit sorgt für Mehr-WERTE, denn nachhaltige Unternehmen sind resilienter. Sie können durch ihre Aktivitäten soziale und ökologische Veränderungen anstoßen und ihr Umfeld positiv gestalten.

Die Kehrseite ist, dass Unternehmen, die nicht transformieren, das heißt sich nicht nachhaltig, ökologisch, sozial und unternehmerisch aufstellen, befürchten müssen, dass sie keine Finanzierungsmittel oder Eigenkapital erhalten. Sie sind nicht mehr finanzierbar und es wird nicht mehr in sie investiert.

Eine positive offene Unternehmenskultur fördert die Innovationskraft und Einsatzfreude der Beschäftigten. Sie führt auch zur Identifikation mit dem Unternehmen und einer hohen Mitarbeiterbindung – einem großen Mehr-WERT in Zeiten des demografischen Wandels. Dabei spielen die Unternehmenswerte wie Sinn und Purpose, Integrität, Innovation, Talentmanagement, Respekt und Anerkennung, Teamgeist, Bildung, Kundenorientierung und gute Work-Life-Balance eine große Rolle. Eine Forderung, die insbesondere junge Menschen an ihre Arbeit haben.

Vorteilhaft ist, wenn die Werte gemeinsam mit den Beschäftigten entwickelt, laufend kommuniziert und vor allem auch gelebt werden. Das wirkt sich positiv auf die Erwartungshaltung von Kunden und Beschäftigten aus. Im Unternehmen mit Menschen zusammenzuarbeiten, die die Werte nicht teilen, kann in letzter Konsequenz geschäftsschädigend sein und dem Mehr-WERT entgegenstehen. Als Unternehmer:in muss man daher auch manchmal unschöne Entscheidungen treffen, um Schaden für den Kunden oder Energieverluste im Team zu verhindern.

Ich begleite Unternehmer und Unternehmerinnen bei Investitions- und Wachstumsstrategien. Es ist meiner Meinung nach ein Mehr-WERT, wenn die Unternehmenswerte dabei so groß werden, dass zur Regelung der Vermögensnachfolge eine gemeinnützige Stiftung eingesetzt wird. Denn Stiftungen unterstützen das Gemeinwohl, indem sie Projekte und Initiativen fördern, neue Impulse setzen und vor allem auf Dauer

angelegt sind. Es werden beispielhaft Probleme im Bereich Bildung, Lebenslanges Lernen, Gesundheitswesen, Tierschutz, Wissenschaft und Forschung sowie Gleichberechtigung gelöst. Das sind Mehr-WERTE für unsere Gesellschaft.

Ein Unternehmen schafft Arbeitsplätze – auch das ist ein Mehr-WERT. Durch Unternehmensgewinne werden Steuereinnahmen generiert, die für die Gesellschaft eingesetzt werden können.

Unternehmen sind die Basis für Einkommen und Vermögen; Potenzial, mit dem die Unternehmer:innen in positive Wirkung, den sogenannten Impact, investieren können.

Wie kann man mit Vermögen Impact und Mehr-WERTE generieren?

Impact bedeutet hier Einfluss und positive Auswirkungen. Viele Investor:innen wollen heute nachhaltig und mit Impact investieren. Sie wollen damit neben der Performance eine über den finanziellen Gewinn hinausgehende Rendite erzielen. Sie wollen eine soziale Wirkung erzielen, wie beispielsweise den Aufbau von Schulen und die Umsetzung von Bildungskonzepten, oder sie beziehen ESG-Kriterien ein und integrieren damit Umwelt-, Sozial- und Unternehmensführungskriterien (siehe Beileger). Teilweise werden konkrete Projekte finanziert, wie den Zugang zu sauberem Wasser in Afrika. Das verändert Unternehmen und Gesellschaft.

Investor:innen sind unter anderem institutionelle Anlegende wie Banken, Vermögensverwalter, spezialisierte Impact-Fonds, Versicherungen und Pensionskassen. Es sind aber auch private Investoren, Stiftungen und Family Offices.

Family Offices kommt hier eine hohe Bedeutung zu, wie Clemens Behr am 21.03.2023 im private-banking-magazin schreibt. Was sind die Gründe? „Erstens haben sie im Vergleich zu vielen anderen institutionellen Anlegern keine strikten Anlagebegrenzungen. Zweitens sind sie in der Regel trotzdem mit dem notwendigen Kapital ausgestattet, um auch

an den Privatmärkten zu agieren. Drittens drängt oftmals die jüngere Familiengeneration darauf, finanzielle Ziele mit sozialen und ökologischen zu vereinen.“³

Investor:innen nehmen Einfluss durch „Engagement“, d.h. sie sprechen mit Unternehmen und vereinbaren Ziele für die Transformation – etwa bezüglich der Reduktion von Treibhausgasen –, schließen sich dafür mit anderen Investor:innen oder Nichtregierungsorganisationen (NGOs) zusammen, üben die Stimmrechte und Rederechte bei Hauptversammlungen aus und trennen sich schlimmstenfalls von Unternehmensanteilen.

Wie kann man Impact messen?

Als Kriterien für die Messung des Impacts empfehlen sich außer den ESG-Kriterien die UN Sustainable Development Goals. Darüber hinaus gibt es weitere Bewertungsmethoden, von denen unten zwei empfehlenswerte abgebildet sind.



The 17 UN Sustainable Development Goals (SDGs) and their 169 targets
<https://sdgs.un.org/goals>

IMPACT MANAGEMENT PROJECT

The Impact Management Project (IMP) framework and matrix of impact classes
<https://impactmanagementplatform.org/investment-classifications/>



The IRIS 5.1 catalog of nearly 600 impact measurement indicators and standards, managed by the Global Impact Investing Network (GIIN)
<https://iris.thegiin.org/>

How to measure Impact, Kristin Siegel, Toniic, Dr. Bryan Scheler, BMW Foundation⁴

Beim Impact Management Project wird bewertet, welches Ergebnis erreicht wurde, wer davon profitiert, wo es Diskrepanzen bei den Stakeholdern gibt, wie groß der Erfolg in Zahlen ist und ob diese Veränderung auch sonst stattgefunden hätte. Außerdem wird bewertet, wie groß das Risiko für Mensch und Planet ist, dass die Auswirkungen nicht wie erwartet eintreten.

Der IRIS 5.1 Katalog misst den Erfolg von Impact-Investitionen durch eine Vielzahl von Indikatoren, die in sieben Hauptkategorien unterteilt sind: Einkommen und Vermögen, Gesundheit, Bildung, soziale Inklusion, Umwelt, Governance und Recht sowie Wirtschaftsentwicklung. Bei Einkommen und Vermögen werden Indikatoren wie Einkommenssteigerung, Vermögenszuwachs und Zugang zu Finanzdienstleistungen gemessen.

Schaffen wir mit unserem Einkommen und Vermögen Mehr-WERTE!

Wir alle haben großen Einfluss mit unserem Einkommen und Vermögen und können Mehr-WERTE generieren, als Unternehmer:in, Lieferant:in, als Beschäftigte, als Konsument:in und Investor:in. Alle Rollen sind miteinander verbunden. Aktivitäten und Werte beeinflussen sich gegenseitig. Das gibt uns große Gestaltungsspielräume.

Lassen Sie uns gemeinsam Mehr-WERTE schaffen!

¹Werte-Lexikon. Wertesysteme, Values Academy, <https://www.values-academy.de/werte-lexikon/wertesysteme>, Zugriff am 19.07.2024.

² Ebd.

³Wirkung im Blick: Wie Family Offices Impact Investing integrieren, Clemens Behr, <https://www.private-banking-magazin.de/family-office-impact-investing-messung-4l-focam-primepulse/?viewall>, Zugriff am 19.07.2024.

⁴Siegel, Kristin/Scheler, Bryan: How to measure Impact? BMW Foundation Herbert Quandt 2021, S. 21–24, https://a.storyblok.com/f/254844/x/64a26cf8ed/2020_bmw-foundation_impact-investing-report.pdf, Zugriff am 19.07.2024.