

# APPROPOS WERTE

HALTUNG  
ORIENTIERUNG  
ERFOLG

---

Sven H. Korndörffer  
Christiane Harriehausen

# GRUSSWORT

---

VOLKER BOUFFIER



A handwritten signature in black ink, which appears to read 'Volker Bouffier'. The signature is written in a cursive, flowing style.


Volker Bouffier  
Hessischer Ministerpräsident

Hessen gehört zu den leistungsstärksten Regionen in Europa. Ein Land mit einer starken Wirtschaft und einer besonderen Unternehmenskultur. Diese Kultur ist geprägt von Persönlichkeiten, die bereit sind, Verantwortung zu übernehmen – unternehmerische ebenso wie gesellschaftliche. Durch das ausgeprägte bürgerschaftliche Engagement, wie es für die Menschen in unserem Land stets kennzeichnend war, konnte sich zudem eine besondere Dynamik entwickeln.

Die Bedeutung des Themas Werte bei den Fach- und Führungskräften in Deutschland zu steigern und aufzuzeigen, dass „Werte Wert schaffen“, gehört zu den Kernzielen der „Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e. V.“. Vor 15 Jahren wurde sie in Hessen gegründet, ein Jubiläum, zu dem ich herzlich gratuliere.

Auch wenn es Veränderungen schon immer gab, so leben wir doch heute in einer Zeit des beschleunigten und viele Aspekte des Lebens betreffenden Wandels. Umso wichtiger ist es, eine ethische und soziale Ausrichtung für unser Handeln zu kennen. In unserer modernen, freiheitlichen und demokratischen Gesellschaft ist das unverzichtbar und ein Maßstab für die Zukunftsfähigkeit unseres Landes.

Ich freue mich über den Beitrag der Initiative zum werteorientierten Denken und Handeln in der Wirtschaft und begrüße es, dass ein hochkarätig besetzter Kreis aus verschiedenen Disziplinen sich diesen Fragen widmet. Ein solcher Austausch leistet einen Beitrag dazu, Kenntnisse und Begründungszusammenhänge zu vertiefen und zu klären. Mit dem Jubiläumsbuch „Apropos Werte“ kann ein Einblick in das Verständnis verschiedener Persönlichkeiten gewonnen werden.

Den Leserinnen und Lesern wünsche ich eine anregende Lektüre. 

# VORWORT



---

**SVEN H. KORNDÖRFFER**  
**CHRISTIANE HARRIEHAUSEN**

„Es ist ungemein wichtig und nützlich, selbst in einem kleinen Wirkungskreis als gutes Beispiel zu wirken, denn auf diese Weise beeinflusst man Dutzende und Hunderte von Menschen.“

**FJODOR MICHAJLOWITSCH DOSTOJEWSKI**

**Christiane Harriehausen** studierte an der Universität Hamburg Französische Literatur, Volkswirtschaftslehre und Völkerrecht. Nach ihrem Magisterabschluss im Jahr 1996 arbeitete sie bei dem Immobilienberatungsunternehmen Engel & Völkers und wechselte dann im Jahr 2000 als Redakteurin in den Milchstraßenverlag. Von dort aus ging es 2001 in die Wirtschaftsredaktion der Frankfurter Allgemeinen Zeitung, wo sie bis 2006 als Redakteurin tätig war. Persönliche Gründe führten sie nach München. Von hier aus arbeitete sie als freie Journalistin und moderierte auf Messen und Kongressen. Heute lebt sie mit ihrem Mann und ihrer Tochter in Hamburg. Im Jahr 2008 veröffentlichte sie das Buch „Altersfalle Immobilie“ und war von 2017 bis 2020 für die Interviewreihe „Apropos Werte“ bei der Wertekommission zuständig.

**Sven H. Korndörffer** studierte an der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn Volkswirtschaftslehre. Von Juli 1995 bis April 2007 war er in verschiedenen Funktionen bei der Norddeutschen Landesbank tätig, zuletzt leitete er als Bankdirektor den Vorstandsstab. Aktuell verantwortet er den Bereich Group Communications und Governmental Affairs bei der Aareal Bank Group. Außerdem ist er seit 2005 Vorsitzender des Vorstands der Wertekommission – Initiative Werte Bewusste Führung e.V. – in Deutschland. Er ist Autor und Herausgeber mehrerer Bücher über wertektorientierte Führung, darunter „Was uns wichtig ist: Eine neue Führungsgeneration definiert die Unternehmenswerte von morgen“ (Wiley 2005) und „Ihre Werte, bitte!“ (Gabler 2010/2. Aufl. 2012)

Fünfzehn Jahre ist es her, seitdem die Wertekommission in Hessen ihre Arbeit aufgenommen hat. In dieser Zeit haben viele Menschen ihren Beitrag dazu geleistet, das Thema wertektorientierte Führung wieder stärker in den Unternehmen zu verankern. Ob auf den zahlreichen Diskussionsveranstaltungen, bei der jährlichen Führungskräftebefragung, bei der Veröffentlichung des Buchs „Ihre Werte, bitte!“ im Jahr 2010 oder bei der Interviewreihe „Apropos Werte“ – es gab in den vergangenen Jahren viele gute Beispiele und Anregungen, wie Führungspersönlichkeiten noch besser auf ihr Umfeld wirken können. Eine Zusammenfassung vieler spannender und oftmals auch überraschender Einsichten findet sich nun in diesem Jubiläumsbuch der Wertekommission vereint. Drei Jahre haben die Herausgeber mit Persönlichkeiten aus Wirtschaft, Wissenschaft, Kultur, Medien, Politik und Kirche gesprochen. Allen Teilnehmern wurde ein gemeinsamer Fragebogen vorgelegt. Darin ging es nicht nur um die persönlichen Werte, sondern insbesondere auch um das Thema Digitalisierung und Globalisierung.

Ergeben hat sich ein äußerst lebendiges Bild der Wertediskussion in Deutschland, das Impulse geben kann für einen besseren Umgang miteinander und einen Führungsstil, der von Vertrauen, Verantwortung, Integrität, Respekt, Nachhaltigkeit und Mut geprägt ist; den sechs Werten der Wertekommission, welche den gedanklichen Rahmen für die Beiträge in diesem Buch widerspiegeln.

Ein gutes Vorbild für andere zu sein, ist heute wichtiger denn je. Unsere Zeit ist von Orientierungslosigkeit, fehlender Wertschätzung und Egoismen geprägt. Daran hat auch die aufgeflamnte Diskussion um den Klimawandel und nachhaltiges Wirtschaften noch nicht viel geändert. Politik, Wirtschaft und Kirche verlieren als Vermittlerin von Werten immer mehr an Bedeutung. Die freiheitlich pluralistische Gesellschaftsordnung, in der wir leben, hält viele Möglichkeiten offen, erwartet aber im Gegenzug auch Eigeninitiative und Selbstverantwortung. Daran fehlt es oft, denn die persönliche Entwicklung der Menschen kann vielfach mit der gesellschaftlichen und vor allem der technologischen Entwicklung kaum mithalten. Führung wird in solch einem Spannungsfeld noch anspruchsvoller, wie die nachfolgenden Interviews eindrücklich beweisen.

Dabei bedeutet Führung auch immer Arbeit an sich selbst, denn der Blick der Menschen geht an die Spitze, was viele der Befragten besonders betonten. Vom Management erwarten die Mitarbeiter Orientierung, verantwortungsbewusstes Verhalten und Entscheidungsfähigkeit. Die Führungsetagen können viel bewegen, einfach dadurch, dass sie anderen ein gutes Beispiel geben und sich als Teil des Systems begreifen. Entscheidend sind dabei sicherlich auch eine umfassende Kommunikation und Vertrauen in die Fähigkeiten von anderen.


Menschen verstehen sich noch viel zu oft als Kontrahenten und misstrauen einander, wodurch in Unternehmen viel Zeit und Energie mit Kompetenzgerangel und entsprechenden Ineffizienzen vertan wird. Ein gesundes Selbstvertrauen wurde von vielen der Befragten daher als Schlüssel für ein besseres Miteinander angesehen. Menschen, die mit sich im Reinen sind und ihren Wert kennen, brauchen weder um ihren Platz zu kämpfen, noch fühlen sie sich in schwierigen Situationen sofort persönlich angegriffen. Das wirkt sich positiv auf alle aus.

Weiterbildung im Unternehmen, Persönlichkeitsentwicklung und die tagtägliche Besinnung auf einen von Respekt und Menschlichkeit geprägten

Umgang miteinander wurden ebenfalls sehr oft als wichtige Stellschrauben für ein gutes Klima im Unternehmen genannt. Hier sehen sich viele der befragten Persönlichkeiten in der Verantwortung.

Dazu gehört allerdings die Bereitschaft, sich mit anderen Meinungen auseinanderzusetzen, und der Mut, sich diesen auch in öffentlichen Diskussionen zu stellen. Es reicht nicht mehr, dass wir in kleinen Zirkeln von Gleichgesinnten über die gesellschaftlichen Probleme diskutieren. Jetzt ist es an der Zeit, die Menschen mitzunehmen, mutige Entscheidungen zu treffen und Orientierung zu geben, auch und gerade, wenn unterschiedliche Meinungen aufeinanderprallen. Dazu können die Führungskräfte hierzulande einen wichtigen Beitrag leisten, insofern heißt es im wahrsten Sinne des Wortes „Gesicht zeigen“.

Die Menschen spüren derzeit sehr deutlich, dass auf der Welt einiges ins Ungleichgewicht gekommen ist. Die Sinnhaftigkeit des eigenen Handelns und die Suche nach einem möglichst umfassenden Wertekonsens im Unternehmen, sei es auf nationaler oder internationaler Ebene, wird daher immer wichtiger. Grenzen zu überwinden, und zwar sowohl die eigenen als auch die zu anderen Menschen, lautet das Credo. Doch das braucht viel Mut, wie viele der Befragten hervorhoben.

Führung im 21. Jahrhundert ist somit anspruchsvoller geworden. Die Zeiten starrer Hierarchien und klarer Karrierewege sind vorbei. Lebenslanges Lernen und die Bereitschaft, sich immer wieder neu zu erfinden, werden Schlüsselkompetenzen für die Zukunft sein. Dass traditionelle Werte auf diesem neuen Weg von großer Bedeutung sind, belegen die Interviews in diesem Buch. Denn ohne Werte gibt es auf lange Sicht weder einen persönlichen noch einen wirtschaftlichen Erfolg. 

# INHALT

<b>GRUSSWORT</b>	
Volker Bouffier	4
<b>VORWORT</b>	
Sven H. Korndörffer und Christiane Harriehausen	6
<b>INTEGRITÄT</b>	
Prof. Dr. Claudia Peus	12
<b>WAHRHAFTIGKEIT</b>	
Alexander Birken	18
<b>MUT</b>	
Wolf Lotter	24
<b>AUTHENTIZITÄT</b>	
Denise Schindler	33
<b>RESPEKT &amp; VERTRAUEN</b>	
Frank Marrenbach	37
<b>INNOVATION &amp; INDIVIDUALITÄT</b>	
Hellmut Stöhr	43
<b>VERANTWORTUNG &amp; MUT</b>	
Uli Mayer-Johanssen	50
<b>MUT &amp; VERTRAUEN</b>	
Nicolai Müller	56
<b>RESPEKT</b>	
Dr. Wiebke Ankersen	63
<b>EHRlichkeit, EINFACHHEIT &amp; NACHHALTIGKEIT</b>	
Dr. Notker Wolf OSB	68
<b>FREIHEIT &amp; EIGENVERANTWORTUNG</b>	
Prof. Dr. Christof Hettich	75
<b>VERTRAUEN &amp; VERANTWORTUNG</b>	
Maša Schmidt	81
<b>UNABHÄNGIGKEIT, UNTERNEHMERGEIST &amp; MENSCHLICHKEIT</b>	
Friedrich von Metzler	87
<b>INTEGRITÄT, AUTHENTIZITÄT &amp; ACHTSAMKEIT</b>	
Andrea Martin	92
<b>VERTRAUEN</b>	
Helmut Andreas Hartwig	98
<b>MUT</b>	
Dr. Philipp Busch	104



<b>VERTRAUEN</b>	
Dr. Hans-Dieter Heumann	111
<b>TOLERANZ &amp; OFFENHEIT</b>	
Anke Odrig	115
<b>RESPEKT</b>	
Prof. Dr. Burkhard Schwenker	119
<b>VERTRAUEN</b>	
Christine Graeff	126
<b>RESPEKT, INTEGRITÄT &amp; MITGEFÜHL</b>	
Christian Löcker	132
<b>VERTRAUEN &amp; EHRlichkeit</b>	
Dr. Rowald Hepp	137
<b>FREIMUT</b>	
Dr. Petra Bahr	143
<b>VERTRAUENSWÜRDIGKEIT &amp; GERECHTIGKEIT</b>	
Prof. Dr. Emanuel V. Towfigh	146
<b>WERTSCHÄTZUNG &amp; LIEBE</b>	
Kirsten Harms	153
<b>VERANTWORTLICH, TEAMORIENTIERT &amp; UNTERNEHMERISCH</b>	
Maximilian Viessmann	159
<b>TOLERANZ &amp; INTEGRITÄT</b>	
Chris Bartz	163
<b>VERTRAUEN</b>	
Dr. Tom Drieseberg	170
<b>FREIHEIT</b>	
Carsten Rath	176
<b>WELTOFFENHEIT, VERLÄSSLICHKEIT, AUFRICHTIGKEIT &amp; VERTRAUEN</b>	
Prof. Jörg Rocholl Ph. D.	182
<b>FREIHEIT &amp; VERANTWORTUNG</b>	
Dr. Sven Murmann	188
<b>INTEGRITÄT &amp; VERTRAUEN</b>	
Stephan Gemkow	193
<b>WELTOFFENHEIT, WERTSCHÄTZUNG VON ANDERSARTIGKEIT</b>	
Andrea Rexer	200
<b>ÜBER DIE WERTEKOMMISSION</b>	206

# INTE- GRI- TÄT

— PROF. DR. CLAUDIA PEUS



„Integrität ist für mich sowohl  
persönlich als auch beruflich  
ein übergeordneter Wert.“