



ValuesManagementSystem WerteManagementSystem

Standard & Guidance Document

2	Introduction Einführung
4	Principles Prinzipien
15	Building blocks Bausteine
23	AfW – Users' Board for ValuesManagement AfW – Anwenderrat für WerteManagement
23	Contact details Kontakt

The Centre for Business Ethics (Zentrum für Wirtschaftsethik – ZfW gGmbH) was founded in 1998 by the managing board of the German Business Ethics Network (Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik – DNWE) as its central research institute. Its task is to promote the implementation of business ethics in Germany and Europe in close cooperation with other scientific and economic institutions. At the same time it contributes to the solution of social and entrepreneurial problems that result from economic globalization.

Das Zentrum für Wirtschaftsethik (ZfW) wurde 1998 durch den Vorstand des Deutschen Netzwerks Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e. V. (DNWE) als dessen zentrales Forschungsinstitut gegründet. In enger Kooperation mit anderen Instituten aus Wissenschaft und Wirtschaft fördert das ZfW in Deutschland und Europa die Theorie- und Anwendungsorientierung der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Damit leistet es einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher und unternehmerischer Probleme, die sich aus der Globalisierung der Wirtschaft ergeben.

Key aspects of the ZfW research projects are:

— to research and work out business- and branch-specific ethics programs, with a special emphasis on application-oriented research

— to support and consult companies, associations, public and national organizations in Germany and the EU in their efforts to plan and realize specific ethics programs (e. g. the ValuesManagementSystem^{ZfW})

— to pursue and practice the development and realization of application-oriented training and postgraduate training programs for companies, associations and administrative bodies in all European countries

— to develop standards for the credibility of such programs and for their evaluation (e. g. Ethical Accounting, EthicsAuditSystem) in cooperation with international business, its associations, training and continuing education institutes

— to gather and systematize national and international experiences in business ethics, and to bring together the efforts of companies, economy and politics in this regard, making them available for public information

Practical expertise as foundation pillar of the ValuesManagementSystem^{ZfW} (VMS^{ZfW})

The standard ValuesManagementSystem^{ZfW} has become a well-accepted management tool and represents one of the basic points in the relevant German and European discussions (cf. Principles & Building Blocks).

This can be attributed to the fact that the companies, which developed the standard, have successfully been organized in the Users' Board for Values Management (Anwenderrat für Wertemanagement – AfW^{ZfW}). The board conducts regular meetings and has become an active forum for discussions and the exchange of experiences for managers who are responsible for the implementation and realization of values management and ethics programs. The AfW^{ZfW} is a voluntary association of business corporations and organizations which aims at promoting, enhancing, and assuring the quality of the VMS^{ZfW} (cf. list of members on page 23).

Forschungs- und Arbeitsschwerpunkte des ZfW:

— Wissenschaftliche Forschung im Bereich der anwendungsorientierten Wirtschafts- und Unternehmensethik

— Erarbeitung von Standards für Wertemanagementsysteme für alle Arten von Organisationen

— Unterstützung und Beratung von Unternehmen, Verbänden sowie öffentlichen Organisationen bei der Konzeption und Implementierung von Wertemanagementsystemen (z. B. das WerteManagementSystem^{ZfW})

— Entwicklung und Durchführung von praxisorientierten Trainings- und Weiterbildungsmaßnahmen für Firmen, Verbände und staatliche Organe in Deutschland und Europa sowie für Studenten in Form von Studienprogrammen

— Entwicklung eines Auditsystems für das WerteManagementSystem^{ZfW} (WMS^{ZfW})

— Sammlung und Systematisierung von nationalen und internationalen Erfahrungen im Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik auf einer öffentlich zugänglichen Plattform

Praxiskompetenz als Grundpfeiler des WerteManagementSystem^{ZfW} (WMS^{ZfW})

Der Standard WerteManagementSystem^{ZfW} ist in der Zwischenzeit zu einem akzeptierten Managementinstrument und einer der Referenzpunkte in der deutschen und europäischen Diskussion im Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik geworden.

Dies liegt vor allem daran, dass es gelungen ist, die Firmen, die den Standard entwickelt haben, in einem „Anwenderrat für Wertemanagement“ (AfW^{ZfW}) zusammenzufassen. Der Anwenderrat trifft sich kontinuierlich und ist mittlerweile zu einem lebhaften Praxisforum für den Austausch von Erfahrungen unter Managern geworden, die sich professionell mit der Umsetzung von Wertemanagement- und Ethikprogrammen beschäftigen. Das Ziel dieses freiwilligen Zusammenschlusses von Unternehmen und Verbänden ist die Förderung, Weiterentwicklung und Qualitätssicherung des WMS^{ZfW} (Mitglieder siehe Seite 23).

1 Objective

To provide a sustainable safeguard of a firm and its development, in all dimensions (legal, economic, ecological, social).

Sustaining the firm and its development is the objective and the object of VMS^{ZfW}. To take stakeholder interests into account when decisions are taken is a key aspect of the VMS^{ZfW} approach. From a legal point of view, for instance, the problem is to safeguard the existence and development of firms and organizations by maintaining and reinforcing the integrity of the full breath of the enterprise's activities, ranging from operational issues to strategic issues. Value-driven prevention of illegal and unfair business practices (corruption, agreements breaking anti-trust legislation, illegal employment etc.) not only avoids hefty fines and erosion of reputation capital; moreover, it also supports efforts to maintain and to boost the performance orientation of management and employees, a crucial and necessary factor in terms of corporate culture. The ability to protect and leverage the sustainable competitive advantage of firms and organizations, accordingly, thus also depends on the capability to develop a corporate culture and leadership culture that is aimed at fair competition. Respecting legal rules and regulations, therefore, is just as indispensable for sustainably safeguarding and enterprise and its development as taking into account ecological and social considerations. Integrating all those dimensions into a systematic management process will assure the sustainability of the enterprise's success.

Ziel

Das Ziel des VMS^{ZfW} ist die nachhaltige Sicherung des Unternehmens in jedem Sinne des Wortes (juristisch, ökonomisch, ökologisch, gesellschaftlich).

Die Unternehmenssicherung ist Ziel und Gegenstand des VMS^{ZfW}. Das schließt ein, dass die Interessen der Stakeholder der Unternehmen und Organisationen bei Entscheidungen berücksichtigt werden müssen. Im juristischen Sinn geht es beispielsweise um die Sicherung von Unternehmen und Organisationen durch die Aufrechterhaltung und Stärkung der unternehmerischen Integrität in allen Belangen des strategischen und operativen Geschäfts. Die wertegesteuerte Prävention ungesetzlicher und unfairer Geschäftspraktiken (Korruption, kartellrechtswidrige Absprachen, illegale Beschäftigung etc.) schützt dabei nicht nur vor kostspieligen Geldbußen und dem Verlust von Reputationskapital, sondern unterstützt zusätzlich die Aufrechterhaltung und Förderung der Leistungsorientierung von Führungskräften und Mitarbeitern als notwendigen unternehmenskulturellen Faktor. Schutz und Steigerung der nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen sind demnach auch abhängig vom Gelingen einer an fairem Wettbewerb orientierten Unternehmens- und Führungskultur. Die Einhaltung von Rechtsvorschriften ist daher für eine nachhaltige Unternehmenssicherung ebenso unabdingbar wie die Berücksichtigung ökologischer und gesellschaftlicher Belange. Die Integration all dieser Belange in einen systematischen Managementprozess sichert die Nachhaltigkeit des Unternehmenserfolges.

**Sustaining the firm and its development is the objective and the object of VMS^{ZfW}.
Die Unternehmenssicherung ist Ziel und Gegenstand des VMS^{ZfW}.**



2 Method

VMS^{ZfW}'s essential method is to develop a framework for values-driven governance by way of self-commitment and self-binding. In so doing, VMS^{ZfW} implements the concept of self-governance based on values. Its credibility is based on the transparent and continuous communication of the process of self-binding and each of its steps, within the firm and to external stakeholders.

The method of value-driven self-governance by way of self-commitment defines the VMS^{ZfW} perspective. It provides a guideline for successfully governing cooperative relations with stakeholders (customers, suppliers, staff, shareholders and other economic and social groups). Self-binding and self-commitment of firms and their management constitute fundamental principles of a free market economy. They are, however, not a substitute for a framework of state institutions. Instead, they enable the state to focus on fundamental tasks of economic policy and thus to respect the subsidiarity principle established in modern societies.

Methode

Die wesentliche Methode des WMS^{ZfW} ist die Schaffung einer wertorientierten Organisations- und Verhaltenssteuerung durch Selbstverpflichtung und Selbstbindung. Das WMS^{ZfW} folgt damit dem Konzept einer wertorientierten Selbststeuerung. Ihre Glaubwürdigkeit basiert auf der transparenten und kontinuierlichen Kommunikation dieses Prozesses der Selbstbindung und seiner einzelnen Schritte nach innen und außen.

Mit der Methode der Schaffung einer wertorientierten Selbststeuerung durch Selbstverpflichtung und Selbstbindung ist die Perspektive des WMS^{ZfW} klar festgelegt. Es handelt sich um eine Richtschnur für die erfolgreiche Steuerung von Kooperationsbeziehungen mit allen Stakeholdern (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Kapitaleigner und andere wirtschaftliche und gesellschaftliche Gruppen). Selbstbindung und Selbstverpflichtung der Unternehmen und des Managements gehören zu den Grundprinzipien freier Marktwirtschaften. Sie sind kein Ersatz für eine staatliche Rahmenordnung, setzen indes den Staat in die Lage, sich auf die grundlegenden Aufgaben staatlicher Ordnungspolitik beschränken zu können und tragen damit dem Subsidiaritätsprinzip moderner Gesellschaften Rechnung.

The method of value-driven self-governance by way of self-commitment defines the VMS^{ZfW} perspective.

Mit der Methode der Schaffung einer wertorientierten Selbststeuerung durch Selbstverpflichtung und Selbstbindung ist die Perspektive des WMS^{ZfW} klar festgelegt.



3 Values as anchor point

Moral values, values of cooperation, performance values and communication values of an organization have to be interlocked so as to generate a specific identity and guidance in decision-making.

Why take values as anchor point? The background is the fundamental conviction that an organization's value depends on its values. To manage value in an enterprise means to develop and foster a specific corporate identity and to provide guidance for how to act when difficult decisions have to be taken in the heat of the moment of everyday business. Such expectations for guidance raise the bar considerably.

In practical terms, they can only be met when all values are interlocked in a consistent manner and, at the same time, are anchored in the firm's concrete business reality. Amongst the values that need to be interlocked are: moral values (such as integrity, fairness, honesty, honouring contracts, responsibility), values of cooperation (such as loyalty, team spirit, tolerance for criticism, open-mindedness), performance values (utility, competence, drive for performance, flexibility, creativity, innovativity, quality, etc.) and communication values (e. g., respect, feeling of belonging, openness, transparency, dialogue).

The values of the firm should not be in contradiction to each other. Neither should they be used to establish promises to stakeholders that are impossible to keep – so to speak, promises that are completely unrealistic, at least with regard to business as usual. If those principles are respected, then the fundamental values of the firm can be communicated in a credible way to its managers, staff, and external stakeholders. Credibility and moral reputation are the requirements of corporate success, be it on capital markets or in the competition for customers or human resources.

Werteorientierung

Moralische Werte, Kooperationswerte, Leistungswerte und Kommunikationswerte einer Organisation sind so aufeinander zu beziehen, dass sie dieser eine spezifische Identität und Orientierung für Entscheidungen liefern.

Hintergrund der Werteorientierung ist die fundamentale Überzeugung, dass der Wert einer Organisation abhängt von ihren Werten. Ein unternehmerisches Wertemanagement dient dabei sowohl der Entwicklung und Förderung einer spezifischen Unternehmensidentität als auch als Handlungsorientierung für schwierige Entscheidungen im unternehmerischen Alltag. Dieser hohe Anspruch kann praktisch nur eingelöst werden, wenn moralische Werte (z. B. Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue, Verantwortung), Kooperationswerte (z. B. Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Offenheit), Leistungswerte (z. B. Nutzen, Kompetenz, Leistungsbereitschaft, Flexibilität, Kreativität, Innovationsorientierung, Qualität) und Kommunikationswerte (z. B. Achtung, Zugehörigkeit, Offenheit, Transparenz, Verständigung) konsistent aufeinander abgestimmt sind und sich an der Unternehmensrealität orientieren. Die Unternehmenswerte dürfen sich weder wechselseitig widersprechen, noch dürfen den Stakeholdern damit – sozusagen an der Realität des Geschäftsalltags vorbei – nicht einlösbare Versprechen gegeben werden. So können die Grundwerte eines Unternehmens Führungskräften, Mitarbeitern und unternehmensexternen Stakeholdern gegenüber glaubwürdig kommuniziert werden. Glaubwürdigkeit und moralische Reputation sind Voraussetzungen unternehmerischen Erfolges, sei es auf Kapitalmärkten, sei es im Wettbewerb um Kunden und Mitarbeiter.

Values generate a specific identity and guidance in decision-making.

Werte liefern eine spezifische Identität und Orientierung für Entscheidungen.



4 Areas of application

In principle, **VMS^{ZfW}** refers to all relevant areas of management. Depending on the specifics of each firm, the focus can be on particular dimensions such as risk management, quality management, HR management, management of environmental aspects or corporate citizenship.

The areas mentioned above can comprise the following aspects:

— Risk management: fraud, corruption, price fixing, screening of business partners

— Quality management: product quality and manufacturing quality

— HR management: selection of staff, training, career planning, diversity management, employees' rights

— Environmental aspects: ecological responsibility for products and manufacturing

— Corporate Citizenship: Funding of research projects and cultural initiatives, philanthropy, social commitment, social responsibility

Anwendungsbereiche

Das **WMS^{ZfW}** bezieht sich prinzipiell auf alle relevanten Bereiche der Unternehmensführung. Dem spezifischen Charakter des jeweiligen Unternehmens entsprechend können einzelne Teilbereiche, wie z. B. Risikomanagement, Qualitätsmanagement, Personalmanagement, Umweltmanagement oder Corporate Citizenship von besonderem Gewicht sein.

Die einzelnen Teilbereiche können folgende Aspekte umfassen:

— Risikomanagement: Betrug, Korruption, Preisabsprache, Partnerscreening

— Qualitätsmanagement: Produkt- und Produktionsqualität

— Personalmanagement: Personalauswahl, Fortbildung, Karriereplanung, Diversity, Arbeitnehmerrechte

— Umweltmanagement: Ökologische Produkt- und Produktionsverantwortung

— Corporate Citizenship: Bildungs- und Wissenschaftsförderung, Philanthropie, bürgerschaftliches Engagement, soziale Verantwortung

In principle, **VMS^{ZfW}** refers to all relevant areas of management.

Das **WMS^{ZfW}** bezieht sich prinzipiell auf alle relevanten Bereiche der Unternehmensführung.



5 Comprehensiveness

VMS^{ZfW} is to be carried out in a comprehensive and integrative way, both regarding each individual area of application, and their interlock.

There can be no guidelines, procedures, codes of conduct etc. in any business unit or in any one of the business areas, which are not integrated in VMS^{ZfW}. As a consequence, where VMS^{ZfW} is to be introduced and implemented, existing guidelines, procedures, codes of conduct etc. need to be identified and integrated into VMS^{ZfW}. An integrated perspective on value management represents a necessary condition for successfully governing behaviour in line with the firm's values. The idea behind such an integrated perspective is to avoid interferences with the development and conservation of corporate identity by department-specific requirements. For this reason, it is crucial that all relevant processes that are supposed to be governed by value management be interlocked with each other. It is the only way to assure consistent and unambiguous fundamental values, guidelines, and codes of conduct. Those, in turn, are prerequisites for taking operative and strategic decisions, and for instilling trustworthiness in business partners.

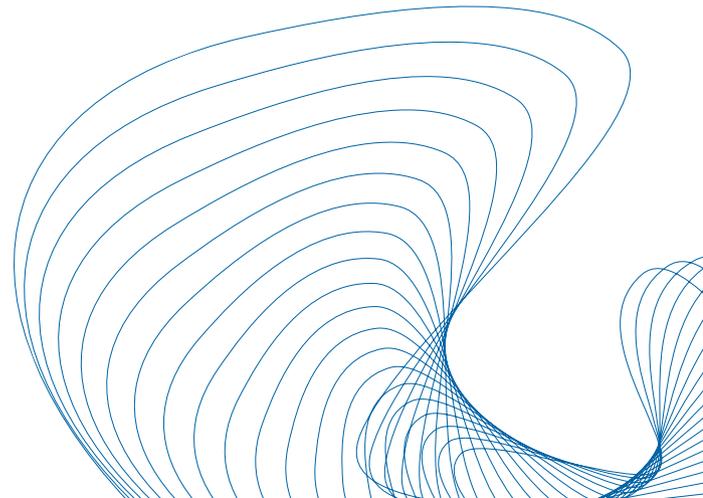
Vollständigkeit

Das WMS^{ZfW} ist umfassend und integrativ anzulegen, sowohl im Hinblick auf jeden der Anwendungsbereiche als auch im Hinblick auf deren Zusammenspiel.

Die umfassende Perspektive des Wertemanagements bedeutet, dass es keine Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze in einem Unternehmen oder in einem der Anwendungsbereiche geben darf, die nicht Bestandteil des WMS^{ZfW} sind. Für die Einführung und Implementierung heißt das, dass bestehende Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze ermittelt und in das WMS^{ZfW} integriert werden müssen. Die integrative Perspektive des Wertemanagements ist notwendig, damit die Verhaltenssteuerung konsistent entlang der Werte des Unternehmens erfolgen kann. Sie soll davor schützen, dass die spezifischen Anforderungen von Bereichen und Abteilungen die Ausbildung und Wahrung der Corporate Identity behindern. Daher sind die relevanten Unternehmensprozesse, die durch Wertemanagement mitgesteuert werden, aufeinander abzustimmen. Nur so ist es möglich, Konsistenz und Eindeutigkeit der Grundwerte, Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze für unternehmerische Entscheidungen herzustellen und bei den Partnern des Unternehmens Vertrauenswürdigkeit in allen Belangen des strategischen und operativen Geschäfts zu erzeugen.

An integrated perspective on value management represents a necessary condition for successfully governing behaviour in line with the firm's values.

Die integrative Perspektive des Wertemanagements ist notwendig, damit die Verhaltenssteuerung konsistent entlang der Werte des Unternehmens erfolgen kann.



6 Compliance and values as anchor points Compliance- & Werteorientierung

VMS^{ZfW} takes on board both compliance and values. Compliance serves to assure behaviour corresponding to the principles, guidelines and codes of conduct, and to formally implement and enforce those. Therefore, legality and conformity aspects dominate. Values determine the identity of an organization and the spirit in which it acts, in particular in 'grey zones' and areas that are not fully covered by formal rules. Therefore, identification and guidance aspects dominate.

Value management systems that take an exclusively legal perspective are bound to fail because they lack persuasive power; value management systems that are exclusively focused on values are bound to fail due to problems of operationalization. 'Doing the right things' and 'doing things right' represent a unity. Compliance is characterized by legality and conformity, i.e., by respecting external rules and norms (laws) (both by the firm's managers and employees). Implementing corresponding guidelines, procedures and codes of conduct is an indispensable prerequisite of assuring in a sustained way that organizational behaviour conforms to the law. It is the only way to generate sustained transparency – for managers and employees – on the legal rules in force. As opposed to compliance, the fundamental values of the enterprise serve to generate identity and anchor points that provide guidance. They materialize when a firm expresses its fundamental values, guidelines, procedures, and codes of conduct. Spelling those out so they link up closely with the firm's strategy, structure and culture enhances the ties to the every day business context. In so doing, it leverages the motivation to respect them. That makes a tangible contribution to solving situations of conflict, even in grey zones and areas not fully covered by formal rules.

Das WMS^{ZfW} folgt beiden Perspektiven. Compliance dient der Sicherstellung konformen Verhaltens und der formalen Implementierung und Durchsetzung der firmeneigenen Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze. Legalität und Konformität sind daher ihre bestimmenden Merkmale. Werte bestimmen die Identität der Organisation und den Geist des Handelns, vor allem in formal nicht geregelten Bereichen und Grauzonen. Identifikation und Orientierung sind daher ihre Merkmale.

Wertemanagement-Systeme, die nur rechtsorientiert sind, scheitern an ihrer mangelnden Überzeugungskraft; Wertemanagement-Systeme, die nur werteorientiert sind, an ihrer mangelnden Operationalisierung. „Doing the right things“ und „doing things right“ bilden eine Einheit. Die Charakteristik von Compliance ist dabei bestimmt durch Legalität und Konformität, d.h. durch die Einhaltung von externen Regeln und Normen (Gesetze) durch das Management und die Mitarbeiter eines Unternehmens. Für die nachhaltige Sicherstellung rechtsförmigen unternehmerischen Verhaltens ist die Implementierung entsprechender Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze unabdingbare Voraussetzung. Nur so kann bei Führungskräften und Mitarbeitern nachhaltig Transparenz über die geltenden gesetzlichen Vorschriften erzeugt werden. Die Charakteristik von unternehmerischen Grundwerten ist dagegen bestimmt durch Identität und Orientierung, die sich in der Formulierung firmeneigener Grundwerte, Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze ausdrückt. Die Verbindung mit der Strategie, Struktur und Kultur des Unternehmens fördert den Bezug zum Unternehmensalltag, steigert dadurch die Motivation ihrer Einhaltung und kann so zur Lösung von Konfliktsituationen, auch in nicht formal regulierbaren Bereichen und Grauzonen, beitragen.

'Doing the right things' and 'doing things right' represent a unity.
 „Doing the right things“ und „doing things right“ bilden eine Einheit.



7 Development

Implementing VMS^{zfW} means to embark on a road of permanent development. VMS^{zfW} aims at continuous improvement, not just at reaching a certain predefined level. Its framework is given by the current legal framework, the values of society and the organization's guidelines, procedures and codes of conduct of the organization.

VMS^{zfW} does not aim at delivering a precisely defined result in a pre-defined time frame. Neither does it aim at reaching perfection. Rather, its character as a continuous and ongoing effort is a decisive precondition for its lasting success. VMS^{zfW} cannot change the economy; nor can it influence the environment of a firm directly. For these reasons, self-commitment and self-binding through VMS^{zfW} are aimed at driving a continuous development process. Firms and organizations that implement VMS^{zfW} thus need to describe the way in which they want to conduct business, taking account of the fact that not all goals can be reached simultaneously in all areas. VMS^{zfW} therefore aims at a continuous effort of targeted change of the conditions, the firm's behavior and that of its cooperation partners.

Entwicklungsorientierung

Wer das WMS^{zfW} betreibt, beginnt einen permanenten Entwicklungsprozess, der nicht auf das Gute, sondern sukzessiv auf das Bessere zielt. Kriterien dafür sind das jeweilige Recht, die Werte der Gesellschaft und die Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze einer Organisation.

Das WMS^{zfW} verfolgt nicht die Lieferung eines genau definierten Ergebnisses in einem genau definierten Zeitraum. Es zielt auch nicht auf perfekte Zustände. Vielmehr ist der Prozesscharakter des WMS^{zfW} die entscheidende Voraussetzung für seinen dauerhaften Erfolg. Das WMS^{zfW} kann weder die Wirtschaft als Ganzes direkt ändern, noch das Umfeld von Unternehmen auf unmittelbarem Wege neu gestalten. Selbstbindung und Selbststeuerung durch das WMS^{zfW} haben damit den Charakter eines permanenten Entwicklungsprozesses. Unternehmen und Organisationen, die das WMS^{zfW} implementieren, beschreiben daher die Art und Weise, wie sie ihre Geschäfte abwickeln wollen. Das schließt ein, dass in manchen Bereichen nicht alle Ziele auf einmal erreicht werden können, sondern eine gezielte und sukzessive Veränderung der Handlungsbedingungen, der eigenen Handlungsweisen und des Verhaltens der Kooperationspartner angestrebt wird.

Self-commitment and self-binding through VMS^{zfW} are aimed at driving a continuous development process.

Selbstbindung und Selbststeuerung durch das WMS^{zfW} haben damit den Charakter eines permanenten Entwicklungsprozesses.



8 Sustained effectiveness

Nachhaltige Wirksamkeit

Managers and employees need to develop the competence to independently recognize, accept and deal with ethically sensitive problem situations. The preferred method for external and internal consulting on such processes is coaching. The key issue for attaining sustained effectiveness is to convince managers and employees to change their behavior and that of their organization unit in a sustained way.

Only the binding commitment of top management, middle-management and employees can produce sustained effectiveness of VMS^{ZfW}. Implementing VMS^{ZfW} needs to be high up on the priority list. It needs to represent a permanent focus of attention in the organization. To achieve this, coaching (by staff or external consultants) can help to support the implementation (internally and externally) and to achieve real changes in the behaviour of individuals and organizational units, in line with the fundamental values, guidelines, procedures and codes of conduct. Only in this way can the sustained effectiveness of VMS^{ZfW} be assured and defended against short-term actionism, and against being delegated to specialists and being removed from the everyday business context typical for the firm's employees.

Führungskräfte und Mitarbeiter müssen die Kompetenz entwickeln, wertensensible Problemstellungen selbst zu erkennen, zu akzeptieren und zu bearbeiten. Sowohl für die externe als auch für die interne Beratung solcher Prozesse gilt das Prinzip des Coachings. Die beteiligten Personen sind dafür zu gewinnen, ihr Verhalten und das ihrer jeweiligen Unternehmenseinheit dauerhaft zu verändern.

Die nachhaltige Wirksamkeit des VMS^{ZfW} kann nur durch die verbindliche Verpflichtung des Top-Managements, der Führungskräfte und Mitarbeiter gelingen. Das VMS^{ZfW} muss ein Prozess des Unternehmens sein, der hohe Priorität und permanente Aufmerksamkeit in der Organisation genießt. Dies erfordert, dass bei der internen oder externen Implementierungsunterstützung auf das Konzept des Coachings zurückgegriffen wird, um bei Individuen und ihren jeweiligen Unternehmenseinheiten tatsächliche Verhaltensänderungen entlang der Grundwerte, Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze zu erzeugen. Nur so ist die nachhaltige Wirksamkeit des VMS^{ZfW} zu sichern und abzugrenzen gegen kurzfristigen Aktionismus oder Delegation in professionelle Kontexte.



The VMS^{ZfW} needs to represent a permanent focus of attention in the organization.

Das VMS^{ZfW} muss ein Prozess des Unternehmens sein, der hohe Priorität und permanente Aufmerksamkeit in der Organisation genießt.

9 Top management responsibility

Top management has to assume responsibility for VMS^{ZfW}. In particular, top management has to assume responsibility for continuously communicating the fundamental values and guidelines internally and externally, and for monitoring the implementation and application of VMS^{ZfW}.

Only when top management assumes responsibility for the implementation, application and public communication of VMS^{ZfW} can the endeavour be considered serious and credible. The reason is that continuous self-commitment of top management to the fundamental values and guidelines establishes evidence that value management is taken seriously. In consequence, employees know what to expect. Stable expectations and the potential of following such actions are created. To reach this objective, it is crucial that in their communications and actions, top management make it unmistakably clear that respecting the fundamental values and guidelines is the firm's policy, and that not respecting them will neither be expected nor tolerated. Monitoring the implementation and application also contributes to credibility of the firm-specific VMS^{ZfW} in the eyes of the firm's stakeholders.

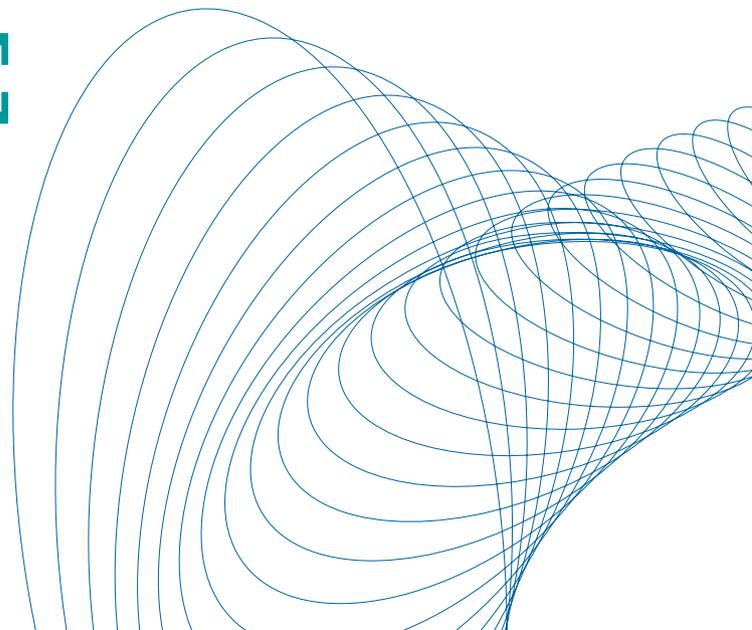
Top Management-Verantwortung

Die Verantwortung für das WMS^{ZfW} liegt bei der Unternehmensleitung. Sie ist insbesondere verantwortlich für eine kontinuierliche Kommunikation der Grundwerte und Leitlinien nach innen und außen sowie für die Überwachung der Implementierung und Umsetzung des WMS^{ZfW}.

Ernsthaftigkeit und Glaubwürdigkeit des WMS^{ZfW} kann nur erreicht werden, wenn die Implementierung, Umsetzung und öffentliche Kommunikation zur „Chefsache“ gemacht wird. Die kontinuierliche Selbstverpflichtung der Unternehmensleitung auf die Grundwerte und Leitlinien belegt die Ernsthaftigkeit eines unternehmerischen Wertemanagements und erzeugt dadurch Handlungsfähigkeit und Erwartungssicherheit bei den Mitarbeitern. Hierbei ist entscheidend, unmissverständlich klarzustellen, dass die Beachtung der Grundwerte und die Einhaltung der Leitlinien Firmenpolitik ist und abweichendes Verhalten weder stillschweigend erwartet noch geduldet wird. Die Überwachung der Implementierung und Umsetzung trägt darüber hinaus zur Glaubwürdigkeit des firmenspezifischen WMS^{ZfW} bei den Stakeholdern des Unternehmens bei.

Top management has to assume responsibility for VMS^{ZfW}.

Die Verantwortung für das WMS^{ZfW} liegt bei der Unternehmensleitung.



10 Evaluation and certification of implementation

Bewertung und Nachweis der Implementierung

Consistent with the notion of selfcommitment and self-governance, evaluation of the implementation of VMS^{ZfW} is, in principle, done internally. Periodically, participating firms provide evidence to Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH that all building blocks of VMS^{ZfW} are implemented.

Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH requires evidence from all participating firms on the implementation of VMS^{ZfW}. Such evidence is required in order to document the management system that has been implemented is serious. The evidence includes the formal implementation of VMS^{ZfW}'s building blocks. The implementation of firm-specific VMS^{ZfW} is the sole responsibility of participating firms. The evaluation procedure thus focuses explicitly on evidence on the existence of guidelines, procedures and codes of conduct, and whether life has been breathed into them. It does not focus on the performance and success of a value-oriented corporate policy.

Entsprechend dem Konzept der Selbstbindung und Selbststeuerung erfolgt die Bewertung des implementierten WMS^{ZfW} grundsätzlich durch ein internes Verfahren. Anwender erbringen gegenüber der Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH periodisch den Nachweis, dass alle Bausteine des WMS^{ZfW} implementiert sind.

Die Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH verlangt von allen Anwendern, dass die Implementierung des WMS^{ZfW} nachgewiesen wird. Dieser Nachweis ist erforderlich, um die Seriosität des implementierten Managementsystems zu dokumentieren. Der Nachweis erstreckt sich dabei ausdrücklich auf die formale Implementierung der Bausteine des WMS^{ZfW}. Für die Umsetzung der firmenspezifischen WMS^{ZfW} sind allein die Anwender verantwortlich. Evaluierungsverfahren zielen damit ausdrücklich nicht auf Leistungen und Erfolge einer wertorientierten Unternehmenspolitik, sondern auf die dokumentierte Existenz der Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze des WMS^{ZfW} und die Tatsache, dass diese mit Leben erfüllt sind.



Such evidence is required in order to document the management system that has been implemented is serious.

Dieser Nachweis ist erforderlich, um die Seriosität des implementierten Managementsystems zu dokumentieren.

Implementation of the ValuesManagementSystems^{ZFW}

Implementierung des WerteManagementSystems^{ZFW}

to organize organisieren

4 Organisation Organisation/Verantwortung		
Ethic-/Compliance-Office	Top management concern	Funktional integration
Ethik-/Compliance-Office	Chefsache	Funktionale Integration

↑

to systemate systematisieren

3 Instruments Managementsysteme		
Compliance program	Values program	Ethik audit system
Complianceprogramme	Wertemanagement	Ethik Audit System

↑

to implement implementieren

2 Institutional communication Unternehmenskommunikation		
Employment contracts, work instructions, supplier screening, qualifications, communication, career planing etc. Arbeitsverträge, Arbeitsanweisungen, Lieferantenscreening, Corporate Citizenship-Programm usw.		

↑

to codify kodifizieren

1 Business values Unternehmenswerte		
Basic values	Mission, vision, values	Code of ethics
Grundwerte	Mission, Vision, Werte	Code of Ethics

Declaration



1 Declaration of fundamental values

Grundwerteerklärung

The basic building block of VMS^{ZfW} consists in codifying the fundamental values of the organization in a 'Vision, Mission and Values Statement' or a similar document. Those documents need to be relevant for and specific to the organization. The values they deal with need to be of fundamental nature. The documents need to stake out the guiding values of the organization with regard to its most important stakeholders.

Basic requirements:

- Existence of such a document
- Reference to the most important stakeholders

Grundlegender Baustein des WMS^{ZfW} ist die Kodifizierung der Grundwerte einer Organisation in einem „Vision, Mission und Values Statement“, einem Leitbild oder einem gleichwertigen Dokument. Solche Dokumente müssen im Hinblick auf die Organisation relevant und spezifisch sowie im Hinblick auf die Werte grundsätzlich sein. In diesen Dokumenten sind die leitenden Werte einer Organisation mit Bezug auf ihre wichtigsten Interessensgruppen fixiert.

Grundlegende Anforderungen:

- Existenz des Dokuments
- Einbeziehung der wichtigsten Interessensgruppen

2 Strategic focus

Strategische Ausrichtung

VMS^{ZfW} is embedded in the specific business strategy of a firm or organization. The reason is that the relevance and applicability of VMS^{ZfW} can only be assured by reflecting on the present identity of the firm, and on its desired development path within its environment.

Basic requirements:

- The declaration of fundamental values need to address the specificities and the character of the firm (strategy, structure, culture).
- Business development and organization development initiatives (strategy development, re-engineering, lean management etc.) need to take into account and make reference to the declaration of fundamental values, the guidelines, procedures and codes of conduct.

Das WMS^{ZfW} ist in die spezifische Geschäftsstrategie eines Unternehmens oder einer Organisation eingebettet. Dies trägt der Notwendigkeit Rechnung, dass Relevanz und Anwendungsfähigkeit des WMS^{ZfW} nur durch die Reflexion auf die gegenwärtige Identität und die gewünschte Entwicklung der Organisation in ihrer Umwelt sichergestellt werden können.

Grundlegende Anforderungen:

- Die Grundwerteerklärung muss auf die Besonderheiten und den Charakter des Unternehmens (Strategie, Struktur, Kultur) eingehen.
- Unternehmensentwicklungsprojekte (Strategieentwicklung, Re-Engineering, Lean Management etc.) müssen auf die Grundwerteerklärung, die Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze reflektieren.



Strategic focus

Implement the declaration of fundamental values through internal and external communication, through developing according guidelines, procedures and codes of conduct, and through education of the hierarchical levels in the organization that are involved. The guidelines, procedures and codes of conduct serve to implement the declaration of fundamental values in specific parts of the organization or in specific regions. Therefore, as they trickle down to the operative level, they need to crystallize into ever more operational documents. The crucial criteria for whether the approach is serious are whether it captures the whole set of value-generating processes carried out in the firm in an integrated, consistent, and comprehensive manner.

Basic requirements:

- ___ Internal and external communication of the declaration of fundamental values
- ___ Communicate guidelines to business partners
- ___ Formulate guidelines that operationalize the declaration of fundamental values (for business units and/or fields of business) and implement them in procedures and codes of conduct (for specific fields of business)
- ___ Train of relevant staff, particularly in such organizational units and functions that are ethically sensitive (such as sales, purchasing, internal auditing)
- ___ Provide information and consultancy to employees and managers in situations that involve conflict of values

Examples:

Codified values have to be communicated within the firm, to business partners and to society, and one has to breathe life into them. Firms and organizations can, therefore, operationalize codes of conduct along the lines indicated by the following questions: >>

Die Umsetzung der Grundwerteerklärung erfolgt durch interne und externe Kommunikation, die Entwicklung entsprechender Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze sowie Training auf den involvierten Ebenen der Organisation. Sie dienen der Umsetzung der Grundwerteerklärung in spezifischen Bereichen der Organisation oder Regionen und müssen sukzessive in operative Dokumente einmünden. Dabei sind die integrative Konsistenz und ein alle Unternehmensprozesse umfassender Ansatz der Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze zentrale Kriterien der Seriosität.

Grundlegende Anforderungen:

- ___ Interne und externe Kommunikation der Grundwerteerklärung
- ___ Kommunikation der Leitlinien an Geschäftspartner
- ___ Operationalisierung der Grundwerteerklärung in Leitlinien (für Unternehmens- und/oder Geschäftsbereiche) und deren Umsetzung in Verhaltens- u. Verfahrensgrundsätze (für bestimmte Tätigkeitsfelder)
- ___ Training der relevanten Mitarbeiter, insbesondere in wertesensiblen Organisationseinheiten und Funktionen (z. B. Vertrieb, Einkauf, interne Revision)
- ___ Information und Beratung für Mitarbeiter und Führungskräfte in Konfliktsituationen

Beispiele:

Kodifizierte Werte müssen im Unternehmen, zwischen Unternehmen und im Hinblick auf die Gesellschaft kommuniziert und mit Leben erfüllt werden. Für Unternehmen und Organisationen bedeutet dies, dass die Verhaltensgrundsätze entlang folgender Fragen operationalisiert werden können: >>

Within the firm:

- What is the role of fundamental principles in recruiting and selecting staff?
- Are the fundamental principles applied as criteria in evaluating and promoting staff, in particular high potentials?
- Does implementing codes of conduct count as a criterion in setting objectives for staff?

Interfirm-relationships:

- Do the values and codes of conduct foster or hamper the firm's business strategies?
- Do criteria referring to the values and principles of the code of conduct play a role in selecting business partners and suppliers?
- How are 'pre-merger-evaluation' processes and 'post-merger-integration' processes structured? Does building a culture of values constitute an objective of the merger? Is such a move considered as creating value, or rather as marginal and interfering with economic and technical objectives of the merger?

Relationship with society:

- Have implementable decision criteria been identified regarding questions such as human rights, protection of the environment, women labour, forced labour, etc.? Do those criteria influence the decision on whether to enter in a business relationship, or whether to invest in a particular country? Do those criteria hold up to the expectations raised by public opinion?
- How are corporate communication and the firm's policy regarding society integrated with the process of implementing codes of conduct? Does the firm have a position on assuming some societal responsibility and on actively influencing developments in society (such as 'good corporate citizenship', 'public private partnership')?

Innerbetrieblich:

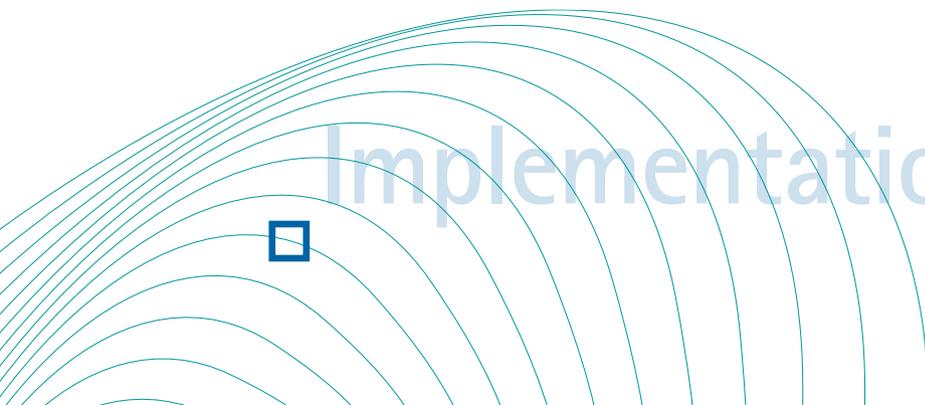
- Welche Rolle nehmen die Grundsätze bei der Personalauswahl ein?
- Sind die Grundsätze ein Kriterium bei der Beurteilung und Beförderung von Nachwuchskräften?
- Ist die Umsetzung der Verhaltensgrundsätze ein Kriterium von Zielvereinbarungen?

Beziehungen zu anderen Unternehmen und Organisationen:

- Unterstützen oder behindern die Werte und Verhaltensgrundsätze die intendierten Geschäftsstrategien?
- Werden Partner und Lieferanten nach einem Verfahren ausgewählt, das auch Kriterien zu den Grundsätzen und Werten des Codes enthält?
- Wie werden die Prozesse der 'Pre-Merger-Evaluation' und der 'Post-Merger-Integration' ausgerichtet? Werden Wertekulturen als eigenständiges und wertschöpfendes Fusionsziel behandelt oder als störende Randbedingung von ökonomischen und technischen Fusionszielen?

Beziehungen zur Gesellschaft:

- Existieren operationale Entscheidungskriterien für Fragen wie Menschenrechte, Umweltschutz, Kinderarbeit, Frauenarbeit, Gefangenearbeit etc., die über die Aufnahme einer Geschäftsbeziehung oder eine Investition in einem bestimmten Teil der Erde (mit-)entscheiden? Halten diese Kriterien einer öffentlichen Kommunikation stand?
- In welcher Weise sind die Unternehmenskommunikation und die unternehmerische Gesellschaftspolitik in den Prozess der Umsetzung von Verhaltensgrundsätzen einbezogen? Gibt es Vorstellungen zu einer Mitverantwortung und aktiven Mitgestaltung gesellschaftlicher Entwicklung ('Good Corporate Citizenship', 'Public Private Partnership')?



Implementation

4 Role models and autonomy

Vorbild und Autonomie

A successful implementation of VMS^{zfw} requires managers on all hierarchical levels to act as role models and demonstrate their personal commitment to VMS^{zfw}. Similarly, employees need to be empowered (including the competence and the authorization to do so) to decide autonomously in situations of ethical conflict that are not covered by explicit guidelines and procedures in VMS^{zfw}. The latter is important because it is impossible to cover all imaginable situations in concrete procedures and codes of conduct.

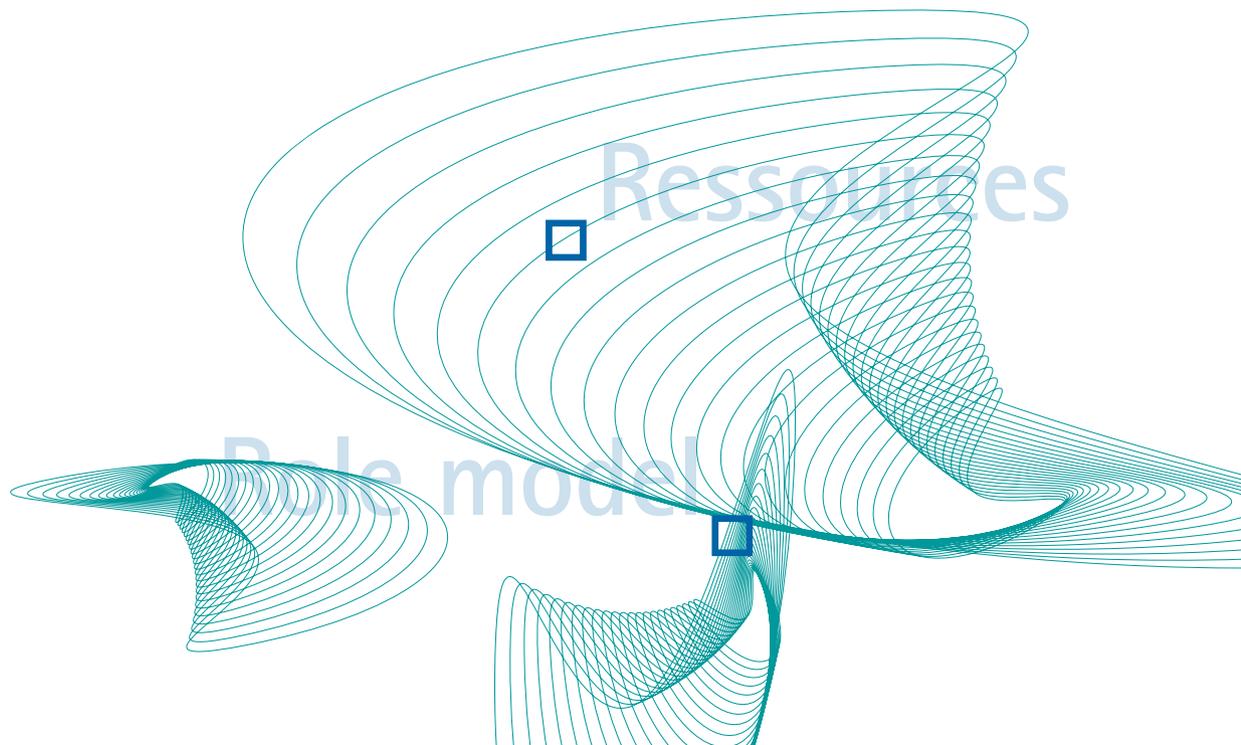
Basic requirements:

- Top management is in charge and responsible
- Top management commits, publicly and in a continuous way, to the objectives of VMS^{zfw} and their implementation
- Training efforts specific to employees' field of business and organization unit

Persönliches Vorbildverhalten und Engagement auf allen Ebenen der Führung einer Organisation sind Voraussetzung für den Erfolg des VMS^{zfw}. Gleiches gilt für die Befähigung und Sicherstellung autonomer Entscheidungskompetenz von Mitarbeitern in ethischen Konfliktsituationen, zu denen keine expliziten Leitlinien und Verfahren im VMS^{zfw} existieren. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass es nicht für jede denkbare Situation im Organisationsalltag konkrete Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze geben kann.

Grundlegende Anforderungen:

- Zuständigkeit und Verantwortlichkeit beim Top-Management
- Öffentliche und kontinuierliche Verpflichtung der Unternehmensleitung auf die Ziele des VMS^{zfw} und deren Umsetzung
- Spezifische Trainingsmaßnahmen im Hinblick auf die jeweiligen Arbeitsbereiche und Tätigkeitsfelder von Mitarbeitern



Depending on the size of the organization and of VMS^{ZfW}, financial and human resources need to be dedicated to its implementation.

Basic requirements:

— Firms and groups with up to 1.000 employees need to designate a project manager with the necessary competences and specific knowledge (for at least one year). That project manager assumes the operative responsibility for the implementation of VMS^{ZfW}. The function of project manager includes, in particular, support in formulating the declaration of fundamental values, in organizing and implementing education, in internal and external communication and in developing guidelines, procedures and codes of conduct specific to business units and functions.

— Firms and groups with more than 1.000 employees need to designate an employee as project staff (100% of regular working hours of a full-time employee) with the necessary competences and specific knowledge (for at least two years), who assumes the operative responsibility for the implementation. In particular, this function includes support in formulating the declaration of fundamental values, in organizing and implementing education, in internal and external communication and in developing guidelines, procedures and codes of conduct specific to business units and functions. Exceptions from this fundamental requirement are possible if a firm produces proof that due to suitable initiatives and structures that have been implemented, it is capable to carry out the tasks required through functionally equivalent project management. The function of project manager respectively project staff can also be carried out by qualified external consultants with the requisite competences and knowledge.

Je nach Größe der Organisation und Umfang des WMS^{ZfW} sind Ressourcen (finanzielle und personelle) zu dessen Durchführung erforderlich.

Grundlegende Anforderung:

— Für die Dauer der Einführung des WMS^{ZfW} müssen Unternehmen und Unternehmensgruppen mit bis zu 1.000 Mitarbeitern einen Projektbeauftragten mit entsprechender fachlicher Expertise bestimmen (mind. 1 Jahr), der die operative Verantwortung für die Implementierung übernimmt. Diese Funktion umfasst insbesondere unterstützende Tätigkeiten bei der Formulierung der Grundwerteerklärung, der Organisation und Umsetzung von Trainingsmaßnahmen, der internen und externen Kommunikation sowie der Ausarbeitung bereichs- und funktionspezifischer Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze.

— Unternehmen und Unternehmensgruppen mit über 1.000 Mitarbeitern müssen für die Dauer der Einführung des WMS^{ZfW} einen Projektmitarbeiter (100% der regulären Arbeitszeit eines Vollbeschäftigten) mit entsprechender fachlicher Expertise bestimmen (mind. 2 Jahre), der die operative Verantwortung für die Implementierung übernimmt. Diese Funktion umfasst insbesondere unterstützende Tätigkeiten bei der Formulierung der Grundwerteerklärung, der Organisation und Umsetzung von Trainingsmaßnahmen, der internen und externen Kommunikation sowie der Ausarbeitung bereichs- und funktionspezifischer Leitlinien, Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze. Von dieser grundlegenden Anforderung kann abgewichen werden, wenn ein Unternehmen den Nachweis erbringt, dass es aufgrund geeigneter Maßnahmen und Strukturen in der Lage ist, die notwendigen Aufgaben durch eine funktional äquivalente Projektsteuerung zu erbringen. Die Funktion des Projektbeauftragten bzw. des Projektmitarbeiters kann auch von fachlich geeigneten externen Beratern übernommen werden.

Apart from evaluation, internal and external communication of the values of the organization and the guidelines, procedures and codes of conduct are the crucial means of credible self-commitment through VMS^{ZfW}.

Basic requirements:

Regarding internal communication, at least two of the following means have to be applied, with publication being compulsory:

- publication within the firm
- one-on-one discussion with superiors
- team meeting
- introduction of VMS^{ZfW} to new employees
- information of works council
- CD-ROM
- internal newsletter
- intranet / internet

As for external communication, at least two of the following means are to be applied, with communication with business partners being compulsory:

- communication with business partners
- public relations
- company newsletter
- discussion with external interest groups
- public hotline for ethical questions
- 'social ethical balance sheet' and/or 'ethical balance sheet'
- informing trade unions
- annual report
- CD-ROM
- internet

Interne und externe Kommunikation der Werte der Organisation und der Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze sind neben der Evaluierung das entscheidende Medium glaubwürdiger Selbstbindung durch das VMS^{ZfW}.

Grundlegende Anforderungen:

Intern sind mindestens zwei der folgenden Mittel anzuwenden, wobei die Publikation zwingend ist:

- Publikation im Unternehmen
- Vorgesetztengespräch
- Gruppen-Meetings
- Einweisung neuer Mitarbeiter
- Information des Betriebsrats
- CD-ROM
- Betriebszeitung
- Intranet / Internet

Extern sind mindestens zwei der folgenden Mittel anzuwenden, wobei die Kommunikation gegenüber Geschäftspartnern zwingend ist:

- Kommunikation gegenüber Geschäftspartnern
- Pressearbeit
- Betriebszeitung
- Diskussionen mit externen Interessensgruppen
- Öffentliche Hotline für ethische Fragen
- Sozial-/Ökobilanzierung
- Information der Gewerkschaften
- Geschäftsbericht
- CD-ROM
- Internet

Communication

Motivation

7 Motivation

In conformity with the guidelines, procedures and codes of conduct, structures need to be established that acknowledge and foster behaviour that conforms to the values and that can serve as role model, and that discipline behaviour infringing on those values.

Basic requirements:

- Include VMS^{ZfW} in labour contracts and/or in official memos and/or evaluation systems for management and employees
- Measures to discipline illegal behavior and behavior that infringes on the values stipulated

Motivation

Entsprechend den Leitlinien und Verhaltens- und Verfahrensgrundsätze sind Strukturen zu etablieren, die wertekonformes und vorbildliches Verhalten anerkennen oder fördern sowie werteverletzendes Handeln sanktionieren.

Grundlegende Anforderungen:

- Aufnahme des VMS^{ZfW} in Arbeitsverträge und/oder Arbeits- und Dienstleistungsanweisungen und/oder Führungskräfte-/Mitarbeiterbeurteilungssysteme
- Maßnahmen zur Sanktionierung von werteverletzendem und ungesetzlichem Handeln

8 Evaluation

VMS^{ZfW} evaluation procedures aim at documenting and verifying the process and whether its implementation is sustained. The basic principle is that of self-evaluation. The evaluating organization decides on whether to call upon the additional support of an external institution.

Basic requirements:

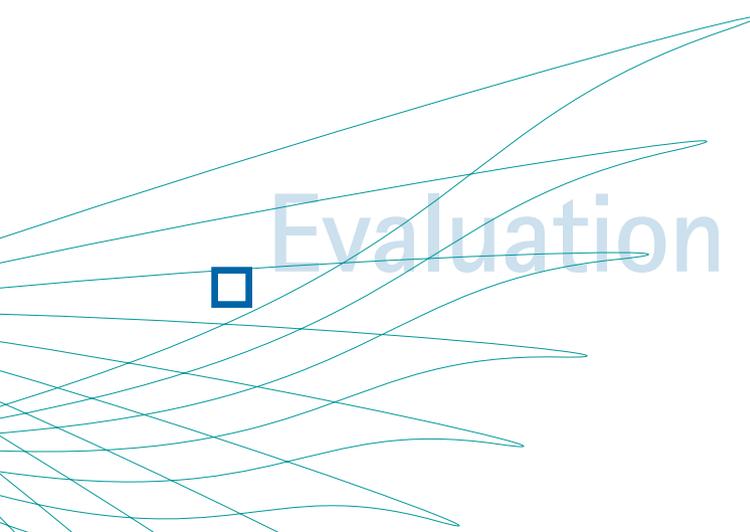
- Installation of an evaluation management and document management

Evaluierung

Verfahren zur Evaluierung des VMS^{ZfW} zielen auf die Dokumentation und Überprüfung des Prozesses und auf die Nachhaltigkeit seiner Umsetzung. Selbstbewertung ist dabei das grundlegende Konzept. Ob dies mit zusätzlicher Unterstützung einer externen Institution geschieht, liegt in der Entscheidung der zu evaluierenden Organisation.

Grundlegende Anforderungen:

- Einrichtung eines Evaluierungs- und Dokumentationsmanagements



Evaluation

9 Documentation

Dokumentation

Documenting VMS^{zfw} and its evaluation serves to establish traceability of its implementation and application. Such documentation needs to be established to fit the organization structure and the already existing systems of documentation. It also needs to fulfil the legal requirements in terms of form and storage of such documentation.

Die Dokumentation des WMS^{zfw} und seiner Evaluierung dient der Nachvollziehbarkeit seiner Implementierung und Umsetzung. Sie ist entsprechend der Organisationsstruktur und bereits zur Anwendung kommender Dokumentationssysteme zu gestalten und muss gesetzlichen Form- und Aufbewahrungsanforderungen genügen.

Basic requirements:

— Informative and comprehensive documentation on VMS^{zfw}, including such events that have particular relevance for VMS^{zfw}, and the procedure and results of the evaluation of VMS^{zfw}.

Grundlegende Anforderungen:

— Eine informative und umfassende Dokumentation über das WMS^{zfw}, die Geschäftsvorfälle, die das WMS^{zfw} in besonderer Weise betreffen sowie über das Verfahren und die Ergebnisse der Evaluierung des WMS^{zfw} muss vorhanden sein.

10 Management review

Bewertung

Top management is obliged to subject VMS^{zfw} to a regular appraisal of its effectiveness and efficiency. Such appraisal serves to control the quality of VMS^{zfw} and to assure it can adapt to changes in business environment.

Das Führungsgremium einer Organisation hat die Pflicht, das WMS^{zfw} einer regelmäßigen Bewertung mit Blick auf seine Effektivität und Effizienz zu unterziehen. Die Bewertung dient damit der Qualitätssicherung des WMS^{zfw} und der Sicherstellung seiner Anpassungsfähigkeit an veränderte Rahmenbedingungen.

Basic requirements:

— A management review has to be carried out at least once a year. It needs to be documented.

Grundlegende Anforderungen:

— Die Durchführung der Bewertung erfolgt mindestens einmal pro Jahr und muss dokumentiert werden.

Review

Documentation

AfW – Users' Board for ValuesManagement AfW – Anwenderrat für WerteManagement

ABB AG, Mannheim
Allianz AG, München
BASF AG, Ludwigshafen
DaimlerChrysler AG, Stuttgart
Deutsches Forum für Kriminalprävention e. V., Bonn
Deutsche Post World Net AG, Bonn
Deutsche Telekom AG, Bonn
EnBW AG / Yello Strom GmbH, Karlsruhe
Ethikmanagement der Bauwirtschaft e. V., München
Fraport AG, Frankfurt
Novartis Foundation for Sustainable Development, Basel
Novozymes S.A., Bagsvaerd, Denmark
RKW – Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V., Eschborn
Schering AG, Berlin
Siemens AG, München
Schwarz Pharma Deutschland GmbH, Monheim
VBM – Verband der Bayerischen Metall- und Elektro-
Industrie e. V., München
Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH, Konstanz
ZF Marine GmbH, Friedrichshafen

Contact details Kontakt

Zentrum für Wirtschaftsethik gGmbH
Wissenschaftliches Institut des
Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik
– EBEN Deutschland e. V.

Director
Geschäftsführer

Dr. Rainer Öhlschläger
Kirchplatz 7
88250 Weingarten
Germany

Telefon +49 (0) 751 5686-107
Fax +49 (0) 751 5686-222
eMail zfw@dnwe.de

www.zfw-online.de
www.dnwe.de

Research board of directors
Forschungsdirektorium

Prof. Dr. Josef Wieland
Research Director Sprecher
Konstanz, Germany
wieland@htwg-konstanz.de
Valuesmanagement
Wertemanagement

Prof. Dr. Klaus M. Leisinger
Basel, Swizerland
klaus_m.leisinger@novartis.com
Human rights
Menschenrechte

Prof. Dr. Reinhard Pfriem
Oldenburg, Germany
reinhard.pfriem@uni-oldenburg.de
Sustainability
Nachhaltigkeit

Prof. Dr. Birger Priddat
Friedrichshafen, Germany
bpriddat@zeppelin-university.de
Industrial relations/social policy
Sozialpolitik/Arbeitsbeziehungen

Principles and building blocks for Sustainable Management Prinzipien und Bausteine für Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung

This guidebook on ValueManagementSystem^{ZfW} provides an introduction to its principles and fundamental requirements. For each building block, necessary conditions are defined, and examples from practice are provided for illustration.

Der Leitfaden zum WerteManagementSystem^{ZfW} enthält Erläuterungen zu dessen Prinzipien sowie Angaben über die grundlegenden Anforderungen (Mindestanforderungen) an seine Bausteine. Des Weiteren werden zu den einzelnen Bausteinen Beispiele aus der Unternehmenspraxis gegeben – zur Illustration und Anleitung im Sinne einer „best practice“.

www.zfw-online.de
www.dnwe.de

