Reihe Diakoniewissenschaft | Diakoniemanagement | 15

Martin Büscher | Jens Rannenberg | Dierk Starnitzke

Wertegeleitete Unternehmensführung

Empirie und Theorie diakonischer und privatwirtschaftlicher Unternehmen

Nomos

IDM Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement
Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel

Die »Reihe Diakoniewissenschaft | Diakoniemanagement«

Diakonie, Caritas und Sozialwirtschaft stehen vor neuen, von Multirationalität geprägten Herausforderungen für die Leitung und das Management von Unternehmen, Einrichtungen und Verbänden. Die Schriftenreihe des IDM ist ausgerichtet auf die Verbindung von Theorie und Praxis, auf werteorientiertes Wirtschaften und interdisziplinäres Forschen und Lehren. Die publizierten Arbeiten nehmen aktuelle Fragen aus den Gestaltungsfeldern kirchlicher Sozialwirtschaft auf und verbinden sie mit grundlegenden Fragen im Horizont einer interdisziplinär ausgerichteten Diakoniewissenschaft.

herausgegeben von

Prof. em. Dr. Matthias Benad
Prof. Dr. Dr. Alexander Brink
Prof. Dr. Martin Büscher
Prof. Dr. Beate Hofmann
Prof. Dr. Udo Krolzik
Prof. Dr. Thorsten Moos
Prof. Dr. Dierk Starnitzke

Band 15

Martin Büscher | Jens Rannenberg
Dierk Starnitzke

Wertegeleitete Unternehmensführung

Empirie und Theorie diakonischer und privatwirtschaftlicher Unternehmen

Nomos

IDM Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement
Kirchliche Hochschule Wuppertal/Bethel

Onlineversion
Nomos eLibrary

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

ISBN 978-3-8487-6343-6 (Print)

ISBN 978-3-7489-0450-2 (ePDF)

1. Auflage 2020
© Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden 2020. Gesamtverantwortung für Druck und Herstellung bei der Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG. Alle Rechte, auch die des Nachdrucks von Auszügen, der fotomechanischen Wiedergabe und der Übersetzung, vorbehalten. Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Vorwort

Die Idee zur Realisierung dieses Buchprojektes und der empirischen Studie entstand durch die Wahrnehmung, dass das Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement (IDM) der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel neben der Interdisziplinarität und der Orientierung an Normen und sozialer Wirklichkeit die Theorie Praxis-Verbindung als Teil seines Profils versteht. Das Potential für diese Ausrichtung ist bisher jedoch noch nicht ausgeschöpft.

Die Theorie-Praxis-Verbindung kann mit den Kompetenzfeldern, die die drei Autoren repräsentierten, wahrgenommen, ausgelotet und gegebenenfalls fruchtbar weiterentwickelt werden. Sowohl für das interdisziplinäre Verständnis von Diakoniemanagement als auch für die normative »Erdung« betriebswirtschaftlicher Theoriebildung kann hier ein Beitrag entwickelt werden. Prof. Dr. Martin Büscher, Lehrstuhl für Wirtschaftswissenschaften/Wirtschafts- und Unternehmensethik ist genuin Wirtschaftswissenschaftler mit theologischen, philosophischen und interkulturellem Bildungshintergrund und war mehrere Jahre als Leiter kirchlicher Einrichtungen tätig. Prof. Dr. theol. Dierk Starnitzke ist Vorstandssprecher der Diakonischen Stiftung Wittekindshof, einer westfälischen Komplexeinrichtung mit ca. 3.500 Mitarbeitenden und außerplanmäßiger Professor am IDM. Dr. Jens Rannenberg ist kaufmännischer Vorstand der Dachstiftung Diakonie-Gruppe in Gifhorn-Kästorf und Hannover mit rund 3.500 Mitarbeitenden, Agaringenieur und Dr. der Diakoniewissenschaften am IDM.

Durch die beruflichen und persönlichen Vernetzungen bestehen intensive Kontakte in verschiedene Berufsfelder, so dass es möglich war, die 25 einbezogenen Autor*innen für den empirischen Erhebungsprozess zu gewinnen. Wir danken allen Befragten für ihre Bereitschaft zur Mitarbeit, für die Bearbeitung der Fragen und schließlich für ihre Geduld bis zum Erscheinen des Buches.

Wir bedanken uns bei Professor Dr. Dr. Alexander Brink, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Universität Bayreuth, für seine fachwissenschaftliche Einschätzung wie auch seine kritische Begleitung. Wir danken Professorin Dr. Ute Schmiel, Lehrstuhl für Unternehmensbesteuerung, Universität Duisburg-Essen, für das Kommentieren einer früheren Fassung des Manuskriptes.

Wir danken Anke Marholdt, Stabsstelle Diakonie/Theologie der Diakonischen Stiftung Wittekindshof, für die engagierte und äußerst kompetente redaktionelle Endbearbeitung, Solveig Rampler, wissenschaftliche Hilfskraft am IDM, für die einsatzfreudige technische Bearbeitung der Manuskriptformen, Dr. Friederike Wursthorn, Lektorat Sozial- und Geisteswissenschaften, NOMOS-Verlag für die stets unterstützende Betreuung der Entstehung.

In den Unternehmensportraits wird je nach Vorgabe der Autor*innen zum Teil nur die männliche Sprachform genannt – mit dieser Sprachform sind jeweils Menschen aller Geschlechter gemeint.

Wir freuen uns, dass wir die Ergebnisse dieses kommunikativen Projektes nun vorlegen können. Wir wünschen uns, dass der interdisziplinäre und Theorie-Praxis verbindende Zugang so inspirierend wahrgenommen wird, wie er für die Autoren gewesen ist und vielleicht leichte Provokationen in die eine oder andere Richtung nachvollziehbar werden können.

Martin Büscher
Jens Rannenberg
Dierk Starnitzke

Bielefeld, Gifhorn-Kästorf/Hannover, Bad Oeynhausen
im August 2020

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 5

Inhaltsverzeichnis 7

Abkürzungsverzeichnis 12

Abbildungsverzeichnis 14

Tabellenverzeichnis 15

1. Einleitung 17
1.1 Wo sind Werte in Unternehmen? 17
1.2 Was ist wertegeleitetes Management? 25
1.3 Identifizieren, Ordnen, Gestalten von Werten 29

2. Wertegeleitetes Management in der Praxis 33
2.1 Fünf Fragen an die unternehmerische Praxis – die Herangehensweise 33
2.2 Erfahrungswissen aus der unternehmerischen Praxis 39
2.2.1. Daniela Bechtold-Schwabe, geschäftsführende Gesellschafterin, b.i.g. bechthold-Gruppe 39
2.2.2 Pfarrer Volker Martin Dally, Generalsekretär: Vereinte Evangelische Mission 43
2.2.3 Wolfgang Dehen, ehemaliger Vorstandsvorsitzender: Osram Licht AG 49
2.2.4 Pfarrer Christian Dopheide, Theologischer Vorstand: Evangelische Stiftung Hephata 55
2.2.5 Pfarrer Thomas Feld, Theologischer Vorstand: Diakonisches Werk der Evangelisch-Lutherischen Kirche in Oldenburg e. V. 60
2.2.6 Pfarrer Matthias Fichtmüller, Theologischer Vorstand: Verein Oberlinhaus 66

2.2.7 Rektor Dr. Mathias Hartmann, Vorstandsvorsitzender des damaligen Diakoniewerkes Neuendettelsau KdÖR 72
2.2.8 Pfarrer Jörg Hohlweger, Theologischer Vorstand: Bergische Diakonie Arpath 78
2.2.9 Lars Kessebrock, Niederlassungsleiter Volksbank Schwerte: Dortmunder Volksbank 86
2.2.10 Wilfried Knorr, Direktor, Herzogsägmühle (Innere Mission München – Diakonie in München und Oberbayern e. V.) 87
2.2.11 Pastor Prof. em. Dr. Udo Krolzik, ehemaliger Vorsitzender des Vorstandes, Evangelisches Johanneswerk gGmbH 93
2.2.12 Maria Loheide, Vorstand Sozialpolitik Diakonie Deutschland: Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung e. V. 97
2.2.13 Achim Lohrie, ehemaliger Direktor für Unternehmensverantwortung: Tchibo GmbH 104
2.2.14 Pastor Uwe Mletzko, Theologischer Geschäftsführer: DIAKOVERE gGmbH 110
2.2.15 Dr. Brigitte Mohn, Vorstandsmitglied, Bertelsmann Stiftung 116
2.2.16 Nicolai Müller, Gesellschafter-Geschäftsführer, Dr. Müller, Hufschmidt Steuerberatungsgesellschaft mbH 120
2.2.17 Dr. Wolfgang Nockelmann, Präses des Kuratoriums, Graf Recke Stiftung 125
2.2.18 Dr. Richard Saure, internationale Industrie-AG 131
2.2.19 Pfarrer Christoph Radbruch, ehemaliger Vorstandsvorsitzender: Pfeiffersche Stiftungen zu Magdeburg-Cracau 133
2.2.20 Pfarrerin Christa Schrauf, Geschäftsführerin: Kaiserwerther Verband deutscher Diakonissen-mutterhäuser e. V., früher: Rektorin Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen, Österreich 140
2.2.21 Hartwig Tondera, ehemaliger Geschäftsführer: Hausfelder Herbert Tondera GmbH 150
2.2.22 Pfarrer Martin Wehn, Theologischer Geschäftsführer der Diakonie Mark-Ruhr gemeinnützige GmbH 153

2.2.23 Hiltrud Dorothea Werner, Vorstandsmitglied Geschäftsbereich ‚Integrität und Recht', Volkswagen AG 162
2.2.24 Pastorin Dr. Johanna Will-Armstrong, Vorstandsmitglied: v. Bodelschwinghsche Stiftungen Bethel 166
2.2.25 Dr. Peter Wolff, Inhaber: Wolff/Partners. Management & Technologie Consultants 170

3. Analytische Beobachtungen zum Werteverständnis bei den befragten Führungskräften 176
3.1 Deskriptive Werteangaben ohne Priorisierung 176
3.2 Wertenennungen mit Priorisierung und Systematisierung 179
3.3 Abstraktionen 186
3.4 Die Struktur der Werteaussagen 189
3.5 Zwischenfazit 193

4. Auswertung der Befragung nach dem Werteschema Josef Wielands 198
4.1 Einführung in die Wertesystematik von Josef Wieland 199
4.2 Auswertung der Befragung 201
4.2.1 Leistungswerte 201
4.2.2 Kommunikationswerte 202
4.2.3 Kooperationswerte 203
4.2.4 Moralische Werte 203
4.3 Analyse der Befragung unter Zugrundelegung der dargestellten Wertesystematik 204
4.4 Ergebnisse der empirischen Untersuchung: Stärken und Schwächen der Wahrnehmungs- und Gestaltungsperspektiven 218

5. Folgerungen aus der Empirie für die Unternehmenstheorie 221
5.1 Werte-Leitung in Unternehmen 221
5.1.1 Unternehmen als wertegeleitete, kommunizierende und kontextbezogene Organisationen 221
5.1.2 Unternehmen sind kommunizierende Organisationen 223

5.1.3 Unternehmen sind kontextbezogene Organisationen in der Sozialen Marktwirtschaft 224
5.1.4 Unternehmen sind Stakeholder der Sozialpartnerschaft und des Gemeinwohls 226
5.2 Elemente einer wertegeleiteten Unternehmenstheorie 230
5.2.1 Die Normativität des Unternehmensbegriffes 230
5.2.2 Konstitutive betriebswirtschaftliche Kategorien und ihre normativ-qualitativen Vorgaben 236
5.2.3 Methoden, Instrumente und Kompetenzbildung 242
5.2.3.1 Wertewahrnehmung, Wertereflexion, Wertegestaltung 242
5.2.3.2 Ethical Screening 244
5.2.3.3 Handlungsebenen 245
5.2.3.4 Instrumente des Wertemanagements 247
5.2.3.5 Ethische und betriebswirtschaftliche Kompetenzbildung 249
5.3 Konstituierung einer wertegeleiteten Unternehmenstheorie 250
5.4 Kernaussagen für eine wertegeleitete Unternehmenstheorie 252

Alexander Brink: Fachwissenschaftliche Einschätzung 254

1. Anlage und Konzept der Studie 254

2. Relevanz der empirischen Ergebnisse 256
2.1 Wo lassen sich in Ihrer Organisation Werte wahrnehmen? 257
2.2 Welche zentralen Werte sind das? Wie ordnen Sie diese? 258
2.3 Welche Wertekonflikte begegnen Ihnen dabei? 259
2.4 Wie gestalten Sie auf der Basis dieser Werte Ihre Organisation? 259
2.5 Welche Instrumente nutzen Sie dafür? Wie konkretisiert sich werteorientiertes Management in bestimmten Handlungsfeldern? 259

3. Relevanz der konzeptionellen Folgerungen für die BWL und Unternehmenstheorie 260

4. Relevanz für die unternehmensethische Fachdiskussion 262

5. Anregungen zur Weiterführung der Studie 263

Anhang 265

A 1: MAXQDA-Auswertungen: Leistungswerte in nicht-diakonischen Unternehmen 265
A 1.1: Code: Werte\Leistungswerte\Innovationsbereitschaft 265
A 1.2: Code: Werte\Leistungswerte\Qualität 268
A 1.3: Code: Werte\Leistungswerte\Kreativität 270
A 1.4: Code: Werte\Leistungswerte\Flexibilität 271
A 1.5: Code: Werte\Leistungswerte\Leistungsbereitschaft 272
A 1.6: Code: Werte\Leistungswerte\Kompetenz 274
A 1.7: Code: Werte\Leistungswerte\Nutzen 275

A 2: MAXQDA-Auswertungen: Leistungswerte in diakonischen Unternehmen 278
A 2.1: Code: Werte\Leistungswerte\Innovationsbereitschaft 278
A 2.2: Code: Werte\Leistungswerte\Qualität 279
A 2.3: Code: Werte\Leistungswerte\Kreativität 284
A 2.4: Code: Werte\Leistungswerte\Flexibiltät 285
A.2.5: Code: Werte\Leistungswerte\Leistungsbereitschaft 286
A 2.6: Code: Werte\Leistungswerte\Kompetenz 287
A 2.7: Code: Werte\Leistungswerte\Nutzen 288

Quellen- und Literaturverzeichnis 293

Abkürzungsverzeichnis

Die Abkürzungen richten sich soweit nicht unten aufgeführt nach dem Duden (www.duden.de) und Schwertner, Siegfried M. (Hrsg.) (2014): Internationales Abkürzungsverzeichnis für Theologie und Grenzgebiete. IATG³. Zeitschriften, Serien, Lexika, Quellenwerke mit bibliographischen Angaben. 3. überarb. und erw. Aufl. Berlin.

4C	Common Code for the Coffee Community
ACK	Arbeitsgemeinschaft christlicher Kirchen in Deutschland
AKI	Arbeitskreis kirchlicher Investoren
AO	Abgabenordnung
BeB	Bundesverband evangelische Behindertenhilfe
BLE	Bundesverband des Deutschen Lederwaren-Einzelhandels e. V.
BSC	Balance-Scorecard
BTHG	Bundesteilhabegesetz
BWL	Betriebswirtschaftslehre
CHO	Chief Happiness Officer
CSR	Corporate Social Responsibility
DGVM	Deutschen Gesellschaft für Verbandsmanagement
DIAK	Diakonie Akademie Evangelisches Diakoniewerk Gallneukirchen
DNA	Desoxyribonukleinsäure (Träger der Erbinformationen)
DQE	Diakonische Institut für Qualitätsentwicklung
DWO	Diakonisches Werk der Ev.-Luth. Kirche in Oldenburg
EBITA	Earnings Before Interest, Taxes and Amortization
EFQM	European Foundation for Quality Management
EREFEM	EKK Renewable Energy Fund Emerging Markets oder EB Renewable Energy Fund Emerging Markets (Finanzierungsfonds im Bereich erneuerbare Energien –)
ESF	Europäischer Sozialfonds
et al.	et alii (und andere)
Ev.-Luth.	Evangelisch-Lutherisch
EWDE	Evangelisches Werk für Diakonie und Entwicklung
GWÖ	Gemeinwohlökonomie
HR	Human Resources
ICP	International Coffee Partners

IDM	Institut für Diakoniewissenschaft und DiakonieManagement der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel
JBE	Journal of Business Economics
KdöR	Körperschaft des öffentlichen Rechts
KIeM	Konstanz Institut für WerteManagement
KonTraG	Kontroll- und Transparenzgesetz
KTQ	Kooperation für Transparenz und Qualität im Gesundheitswesen
mir	Management International Review. Journal of International Business
QM	Qualitätsmanagement
ROCE	Return on Capital Employed
SDG	Sustainable Development Goals
SGMM	St. Galler Management System
TransPuG	Transparenz-und Publizitätsgesetz
VDA	Verband der Automobilindustrie
VEM	Vereinte Evangelische Mission
vBS Bethel	von Bodelschwinghsche Stiftungen Bethel
WACC	Weighted Average Cost of Capital
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wertevierecke von Josef Wieland	199
Abbildung 2:	Die vier Prozessstufen des Wertemanagementsystems von Josef Wieland	200
Abbildung 3:	Stufen der Wertegestaltung	243

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Ebenen des Werteverständnisses	24
Tabelle 2:	Übersicht: Befragte mit Unternehmen/Organisation, zu denen sie sich geäußert haben	34
Tabelle 3:	Systematisierungstypologie: Übersicht über die Befragten mit Unternehmen und den genannten Werten	189
Tabelle 4:	Bausteine von Rationalitäten wissenschaftlicher Traditionen	234
Tabelle 5:	Wertegeleitete und faktortheoretische Unternehmenstheorie	250
Tabelle 6.1:	Leistungswerte in nicht-diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Innovationsbereitschaft	265
Tabelle 6.2:	Leistungswerte in nicht-diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Qualität	268
Tabelle 6.3:	Leistungswerte in nicht-diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Kreativität	270
Tabelle 6.4:	Leistungswerte in nicht-diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Flexibilität	271
Tabelle 6.5:	Leistungswerte in nicht-diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Leistungsbereitschaft	272
Tabelle 6.6:	Leistungswerte in nicht-diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Kompetenz	274
Tabelle 6.7:	Leistungswerte in nicht-diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Nutzen	275
Tabelle 7.1:	Leistungswerte in diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Innovationsbereitschaft	278
Tabelle 7.2:	Leistungswerte in diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Qualität	279
Tabelle 7.3:	Leistungswerte in diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Kreativität	284
Tabelle 7.4:	Leistungswerte in diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Flexibilität	285
Tabelle 7.5:	Leistungswerte in diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Leistungsbereitschaft	286

Tabelle 7.6: Leistungswerte in diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Kompetenz 287
Tabelle 7.7: Leistungswerte in diakonischen Unternehmen: Code: Werte\Leistungswerte\Nutzen 288

1. Einleitung

1.1 Wo sind Werte in Unternehmen?

Wert scheint ein Begriff aus der Wirtschaft zu sein. Er bezeichnet dort die materielle Bedeutung von Gütern oder Leistungen, die für bestimmte Personen eine gewisse Attraktivität besitzen. Den Wert dieser Güter bestimmt man durch die Geldsumme, die die Menschen dafür zu zahlen bereit sind. Das führte in neuerer Zeit etliche Leitungen großer deutscher Unternehmen dazu, die Attraktivität ihrer Produkte aufs Äußerste steigern zu wollen und den Gewinn und finanziellen Wert ihrer Unternehmen so weit wie möglich zu optimieren. Sie wurden nicht nur von Aktionären und Vereinsmitgliedern bejubelt, denen sie zunächst große Renditen und Wertsteigerungen bescherten, sondern auch von der Gesellschaft bewundert, die ihre scheinbaren ökonomischen Erfolge in hohem Maße anerkannte. Sogar die Politik neigte dazu, ihnen aus Respekt vor ihrer gesellschaftlichen Bedeutung und der Menge ihrer Arbeitsplätze jeden gewünschten Kompromiss zuzugestehen.

Der Begriff »Wert« hat aber auch eine immaterielle, geistige Bedeutung. Vertrauen und Ehrlichkeit, Transparenz und Rechtmäßigkeit sind beispielsweise Werte, für die man anscheinend zunächst keinen Euro bezahlt bekommt. Es herrscht deshalb offenbar gerade in bestimmten Teilen der Wirtschaft die Meinung, dass solche geistigen Werte wirtschaftlich unerheblich seien. Das ist aber eine grobe Fehleinschätzung, und zwar nicht nur in geistiger Hinsicht, sondern vor allem auch in finanzieller.

Es besteht in Situationen hohen ökonomischen Drucks, wie er durch die Coronakrise sicherlich noch befördert wird, die Gefahr, dass die obersten Leitungen deutscher Unternehmen den ökonomischen Wert der geistigen Werte nicht angemessen berücksichtigen. Sie könnten meinen, Gewinne und den finanziellen Wert ihrer Unternehmen steigern zu können, ohne dabei auf die genannten ideellen Werte achten zu müssen. Deutsche Bank, VW, Audi, Wirecard und noch so manches andere Unternehmen haben bereits in der Vergangenheit mit ihrer Missachtung geistiger Werte eigene finanzielle Werte in Höhe von mehreren hundert Milliarden Euro zerstört.

Das bezieht sich zum einen auf entsprechende Strafen der verantwortlichen Aufsichtsbehörden oder zuständiger Gerichte und zum anderen

auf die Reduktion der Aktienwerte an der Börse. Viele Tausend Arbeitsplätze gehen dadurch verloren. Die Gesundheit vieler Menschen und der Zustand der Umwelt werden dadurch nachhaltig geschädigt. Aber auch im Prinzip in ihrer Arbeit öffentlich anerkannte Organisationen wie z. B. DFB, ADAC und FIFA haben durch Missachtung ideeller Werte einen gewaltigen Imageschaden erlitten, der sich materiell kaum beziffern lässt.

Das Interesse der vorliegenden Untersuchung ist es, für den ökonomischen Wert nicht nur erstens der materiellen, sondern auch zweitens der ideellen Werte zu sensibilisieren. Auch wenn unternehmerisches Handeln zweckrationale Wertfreiheit zu implizieren scheint, sind zugleich normative Orientierungen leitend. Diese heißen nicht Nächstenliebe, Menschenwürde oder Gerechtigkeit, sondern Wettbewerbsfähigkeit, Effizienzsteigerung oder Gewinnoptimierung. Diese leitenden ökonomischen Kategorien haben eine normative Dimension.

Wir möchten anregen, ein nicht nur an materiellen, sondern auch an ideellen Werten orientiertes Management zu betreiben und die impliziten normativen Dimensionen der Unternehmenspolitik realistisch wahrzunehmen. Diese Orientierung liegt nicht nur aus moralischen oder ethischen Gründen nahe. Vielmehr ist es unseres Erachtens auch ein Gebot soliden Wirtschaftens, sich neben der reinen Orientierung an den finanziell möglichst positiven Jahresergebnissen von den in der Gesellschaft und vor allem im Unternehmen selbst etablierten ideellen Werte leiten zu lassen und das Management zentral von dort her zu gestalten. Uns geht es also um eine wertbewusste Professionalisierung der Unternehmensführung und des Unternehmensverständnisses.

Im Bereich der Diakoniewissenschaft, wie sie am Institut für Diakoniewissenschaft und Diakoniemanagement (IDM) der Kirchlichen Hochschule Wuppertal-Bethel gelehrt wird, wurden in den letzten Jahren verschiedene Ansätze eines Werteorientierten Managements entwickelt.[1] Dadurch be-

1 Siehe dazu z. B. die Publikationen in der Reihe Diakoniewissenschaft und Diakoniemanagement beim Nomos-Verlag, z. B. die zum Teil sehr verschieden ansetzenden Arbeiten: Einig, Andreas (2014): Wie im Himmel so auf Erden. Spiritualität in der Personal- und Unternehmensentwicklung, Reihe Diakoniewissenschaft und Diakoniemanagement Bd. 3, Baden-Baden; Nauerth, Werner (2014): Werteorientiertes Management mit Kennzahlen. Unternehmensethische Grundlagen, wertorientierte Konzepte, diakoniespezifische Konkretionen, Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement Bd. 4, Baden-Baden; Bartels, Michael (2015): diakonisches profil und universal design. Diakonie zwischen Verkirchlichung und Verweltlichung des Christentums, Reihe Diakoniewissenschaft/ Diakoniemanagement Bd. 5, Baden-Baden; Rannenberg, Jens (2016): Diakonische Unternehmen

ginnt sich zumindest im Bereich der Sozialwirtschaft der Gedanke zu etablieren, dass jedes Unternehmen über eigene, von ihm selbst geprägte und in ihm gewachsene, ideelle Werte verfügt und dass es zu einem guten und zeitgemäßen Management gehört, Managemententscheidungen von diesen unternehmenseigenen Werten leiten zu lassen. Die Intention der vorliegenden Untersuchung besteht darin, solche Werteleitung von Unternehmen nicht nur im Non-for-Profit-Bereich der Sozialwirtschaft, sondern auch in auf Gewinn ausgerichteten Wirtschaftsunternehmen zu identifizieren und auf deren weitere Beachtung für die Gestaltung des Managements zu dringen.

Gemeinhin nimmt man an, dass nur Personen sich an Werten und Normen orientieren und ethisch reflektiert handeln könnten. Um an dieser Stelle im Sinne eines wertegeleiteten Managements weiter kommen zu können, ist zunächst eine Differenzierung zwischen den Wertekontexten und -entscheidungen der einzelnen Leitungspersonen und des Unternehmens selbst erforderlich. Für die Grundlegung eines wertegeleiteten Managements, das nach den im Unternehmen vorhandenen Werten fragt, ist es deshalb nötig,

---

als Gemeinde. Kriterien und Prozessgestaltung, Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement Bd. 6, Baden-Baden; weitere neuere Titel aus der Nomos-Reihe: Polenske, Udo G. (2017): Mitarbeiterbindung in der Diakonie. Empirische Analyse von Bindungsfaktoren diakonischer Führungskräfte, Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement Bd. 8, Baden-Baden; Geyer, Christian (2017): Arbeitsbeziehungen in der Diakonie. Demokratisches Bürgerethos als christliche Orientierung einer hybriden Sozialpartnerschaft, Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement Bd. 9, Baden-Baden; Henne, Melissa (2019): Technik, die begeistert. Ethische Reflexion technischer Unterstützung in der Diakonie ausgehend vom Capabilities Approach nach Martha Nussbaum, Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement Bd. 11, Baden-Baden; Dossi, Ronald (2019): Diakonische Unternehmen und das Gemeinwohl. Integrative Unternehmensethik, gesellschaftliche Diakonie und die Gestaltung diakonischer Unternehmenspolitik, Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement Bd. 13; Baden-Baden sowie Benad, Matthias /Büscher, Martin/ Krolzik, Udo (Hrsg.) (2015): Diakoniewissenschaft und Diakoniemanagement an der Kirchlichen Hochschule Wuppertal/Bethel. Interdisziplinarität, Normativität, Theorie-Praxis-Verbindung, Reihe Diakoniewissenschaft/Diakoniemanagement Bd. 1, Baden-Baden; außerdem: Büscher, Martin (2015): Integrative Wirtschaftsethik ist die bessere Wirtschaftswissenschaft, Koreferat zu Peter Ulrich: Grundideen und Entwicklungslinien integrativer Wirtschaftsethik, in: Beschorner, Thomas/Ulrich, Peter, Wettstein/Florian (Hrsg.): St. Galler Wirtschaftsethik – Programmatik, Positionen, Perspektiven, Marburg, S. 61-68; Starnitzke, Dierk (2011): Diakonie in biblischer Orientierung. Biblische Grundlagen - Ethische Konkretionen – Diakonisches Leitungshandeln, Stuttgart, S. 186-232.

sich zunächst mit der Frage zu befassen, ob und inwiefern Unternehmen selbst als handelnde Akteure verstanden werden können.[2]

Auf dieser Linie soll im hier vorliegenden Buch gefragt werden, welche Möglichkeiten es für Unternehmen gibt, sich in ihrem eigenständigen Kommunizieren und Handeln von eigenen Normen und Werten leiten zu lassen. Dazu werden in diesem einleitenden Kapitel theoretische Grundlagen erläutert. Auf dieser Basis wird dann in einem großen Hauptteil durch Befragung zahlreicher Unternehmen aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen – nicht nur aus der Sozialwirtschaft – erforscht, wie sich ein werteorientiertes Management in Unternehmen gestalten lässt. Daraus werden schließlich nach eingehender Analyse entsprechende Folgerungen abgeleitet, um hiermit auch einen Beitrag für eine Unternehmenstheorie diakonischer und privatwirtschaftlicher Unternehmen zu leisten.

Um für die genannten Fragestellungen eine theoretische Basis zu gewinnen, macht es Sinn, sich mit neueren Ansätzen in der Soziologie und Managementtheorie zu befassen. Niklas Luhmann als einer der entscheidenden Protagonisten einer sozialwissenschaftlich fundierten Systemtheorie hat bereits in den 1980er Jahren ein Systemverständnis entwickelt, nach dem soziale Systeme als autopoietisch konstituierte Zusammenhänge verstanden werden können, die zu eigenständiger Kommunikation und Handlung in der Lage sind. In seiner grundlegenden Studie »Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie« hat er dafür die theoretischen Grundlagen erarbeitet. Er versteht soziale Systeme als aus Kommunikationen – und nicht aus Menschen – bestehende Zusammenhänge, die sich selbstreferentiell organisieren und gegenüber Einflüssen aus der Umwelt operativ möglichst konsequent abschließen. Organisationen sind für ihn eine spezielle Form solcher sozialen Systeme,[3] die vor allem auf der Basis von Entscheidungen agieren.[4]

Luhmann selbst ist dann allerdings gegenüber der Relevanz einer Werteorientierung für das Kommunizieren und Handeln von sozialen Systemen im Allgemeinen und Organisationen im Speziellen eher skeptisch.

---

2 Als kritische Position dazu: vgl. Grotefeld, Stefan (2015): Verantwortung von Unternehmen. Überlegungen in theologisch-ethischer Absicht, Theologische Studien NF, Band 10, Zürich.

3 Vgl. Luhmann, Niklas (1994): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft 666, Frankfurt/Main, S. 16.

4 Vgl. Luhmann, Niklas (1988): Organisation; in: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, 1988, S. 165-185.

> »Werte sind allgemeine, einzeln symbolisierte Gesichtspunkte des Vorziehens von Zuständen oder Ereignissen. [...] Da sich alles Handeln unter positive und unter negative Wertgesichtspunkte bringen läßt, folgt aus der Wertung nichts für die Richtigkeit des Handelns. Wollte man aus Wertungen Informationen über richtiges Handeln gewinnen, müßte man eine logische Rangordnung […] einer Vielzahl von Werten voraussetzen […].«[5]

Luhmann meint dazu, »daß die Rangrelationen zwischen Werten nicht ein für allemal festgelegt werden können, sondern wechselnd, das heißt opportunistisch gehandhabt werden müssen.«[6] Er erkennt bei Werten jedoch eine gewisse Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung von Systemen, in dem Sinne, dass sie nicht zuletzt durch Werte ein eigenes »Gedächtnis« ausprägen können:

> »Ein wichtiger Vorzug dieser Wertesemantik darf jedoch nicht übersehen werden. Da Werte in die Kommunikation eingehen und in der Form ‚berechtigter' Interessen vertreten werden, prägen sie sich dem Gedächtnis des Systems ein.«[7]

Luhmanns Systemtheorie hat neben vielen anderen Rezipienten auch ganz wesentliche Aufnahme in der systemtheoretisch orientierten Managementlehre St. Galler Prägung gefunden Besonders in der Vierten Generation dieses so genannten St. Galler Managementmodells (SGMM) wird deutlich, dass Organisationen im Anschluss an Luhmann als selbstreferentiell operierende Kommunikations- und Entscheidungssysteme verstanden werden können. In einer neueren Fassung des SGMM wird im Vorwort als entscheidende Weiterentwicklung gegenüber früheren Ansätzen formuliert:

> »Wir haben die wissenschaftlichen Perspektiven, die dem SGMM der 4. Generation zugrunde liegen, zu einer *kommunikationszentrierten Perspektive* verdichtet. Wir verstehen somit Umwelt, Organisation und Management konsequent als *kommunikatives Geschehen*.«[8]

In diesem Sinne wird das Luhmannsche Verständnis von Organisationen als rein aus Kommunikation bestehenden Entscheidungssystemen weiter entwickelt:

> »Ein solches Verständnis von Organisation als sich *selbst strukturierendem Entscheidungssystem* (Luhmann, 1988) steht in grundlegendem Kontrast zu anderen

---

5 Luhmann (1994), S. 433.

6 Ebd., S. 434.

7 Luhmann, Niklas (1997): Die Gesellschaft der Gesellschaft, Frankfurt/Main, S. 800.

8 Rüegg-Stürm, Johannes/Grand, Simon (2015): Das St. Galler Management-Modell, 2. vollst. überarb. und grundlegend weiterentwickelte Aufl., Bern, S. 1, Hervorhebung im Original.

> Organisationsverständnissen, die völlig selbstverständlich von der Möglichkeit einer instrumentellen Strukturierung und Steuerung von oben oder von außen ausgehen.«[9]

Auf dieser Basis wird – hierin über Luhmann hinausgehend – im St. Galler Managementmodell herausgearbeitet, dass im Management von Organisationen der Orientierung an Normen im Sinne eines normativen Managements eine im doppelten Wortsinn entscheidende Bedeutung zukommt. Vor allem die unmittelbare Verbindung mit strategischen und operativen Managementprozessen kommt hier besonders in den Blick. War bereits in der zweiten Generation des St. Galler Managementmodells die Unterscheidung dieser drei Managementaspekte normativ, strategisch und operativ von Knut Bleicher herausgearbeitet worden,[10] so bilden sie auch in der dritten[11] und vierten Generation des Modells eine wesentliche Grundlage für dieses im Kern kommunikativ zu verstehende Agieren von Organisationen. Bei Rüegg-Stürm und Grand werden Organisationen als Wertschöpfungssysteme verstanden, die eine normative, strategische und operative Sinndimension besitzen.[12] Wertefragen kommen in Organisationen deshalb im Zusammenhang mit Fragen der eigenen organisationalen Identität und Verantwortung zum Tragen.

> »Der normative Sinnhorizont umfasst aus der Perspektive des SGMM die fundamentalen, langfristig bindenden Festlegungen und Wertvorstellungen, die mit Grundfragen der Existenzberechtigung, der Definition, Gestaltung und Qualität der Wertschöpfung sowie der grundlegenden Beziehungsgestaltung einer Organisation zu ihrer Umwelt zu tun haben. Das heisst (sic), der normative Sinnhorizont bezieht sich insbesondere auf existenzielle Sinn- und Wertfragen sowie auf Themen der organisationalen Identität und der gesellschaftlichen Verantwortung einer Organisation und ihrer Management-Praxis.«[13]

Überlegungen zu normativen (ideellen) Werten sind in diesem Zusammenhang also nicht einfach auf moralische Fragen bezogen, sondern auf das

---

9 Ebd., S. 130, mit Bezug auf Luhmann, Niklas (1988): Organisation; in: Küpper, Willi/Ortmann, Günther (Hrsg.): Mikropolitik - Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, 1988, 165-185.

10 Bleicher, Knut (1991): Das Konzept integriertes Management, New York/ Frankfurt/Main. Siehe dazu ausführlicher unten Abschnitt 2.

11 Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Managementmodell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, 2. durchg. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.

12 Rüegg-Stürm/Grand (2015), S. 116f.

13 Ebd., S. 175f, Hervorhebungen im Original.

Selbstverständnis der Organisation, ihre produktiven (materiellen) Wertschöpfungen und deren Einbindung in einen größeren gesellschaftlichen Kontext in ihrer Umwelt. Es geht darum,

> »welchen Beitrag die organisationale Wertschöpfung zu einem *guten, gerechten und menschenwürdigen Zusammenleben* in seiner Gesamtheit leisten soll. Dabei spielen unter anderem grundlegende Unterscheidungen wie richtig/falsch, wertvoll/wertlos, gut/böse eine wichtige Rolle. Die Klärung dieser Unterscheidungen ist Aufgabe von Management als reflexiver Gestaltungspraxis«.[14]

Dabei werden in der vorliegenden Untersuchung größtenteils solche Organisationen in den Blick genommen, die als Unternehmung betrachtet werden können.[15] Eine Unternehmung wird im Anschluss an Rüegg-Stürm verstanden als wirtschaftliches, zweckorientiertes und multifunktionales sowie soziotechnisches System.

»Es sind wirtschaftliche Systeme, d. h., die Gelderträge einer Unternehmung müssen langfristig die Aufwendungen abdecken, die sich aus dem laufenden Ressourcenverzehr ergeben.

Unternehmungen sind zweckorientiert und multifunktional, d. h. sie müssen durch die eigene spezifische Wertschöpfung (Nutzenstiftung) Funktionen für andere Systeme ausüben und dabei die Anliegen mehrerer Anspruchsgruppen gleichzeitig zufrieden stellen.

Unternehmungen sind soziotechnische Systeme. Menschen, die in verschiedene ‚Praxis-Gemeinschaften' eingebunden sind, erfüllen, unterstützt durch technische Hilfsmittel, in einem hochkomplizierten arbeitsteiligen Prozess bestimmte Aufgaben zugunsten ihrer Anspruchsgruppen.«[16]

In bestimmtem Sinne kann man unter dieser Definition auch Organisationen der Sozialwirtschaft als solche Unternehmungen verstehen.[17] Sie zeichnen sich vielleicht sogar dadurch aus, dass sie besonders viele und verschiedene Anspruchsgruppen gleichzeitig berücksichtigen müssen. Rüegg-Stürm nennt als relevante Anspruchsgruppen einer Unternehmung: Kapitalgeber, Kunden, Mitarbeitende, Öffentlichkeit, Staat, Lieferanten und Konkurrenz. Angewandt auf die Sozialwirtschaft wären Kapitalgeber z. B. die

---

14 Ebd., S. 176, Hervorhebung im Original.

15 An einzelnen Stellen sollen darüber hinaus aber auch kirchliche Organisationen und Verbände betrachtet werden.

16 Rüegg-Stürm, Johannes (2005): Das neue St. Galler Managementmodell, Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz, 2. durchg. und korrigierte Aufl., Bern/Stuttgart/Wien, S. 20f.

17 Der erste, der in diesem Sinne diakonische Organisationen als »christliche Unternehmen« verstanden hat, war Alfred Jäger, siehe dazu Jäger, Alfred (1990): Diakonie als christliches Unternehmen, 3. Aufl. Gütersloh.

Kostenträger, Kunden die Nutzer der Dienstleistungen, Mitarbeitende die Angestellten der jeweiligen Organisation, Öffentlichkeit die für die jeweilige Organisation relevanten Teile der Gesellschaft, Staat die für die Arbeit wichtigen politischen Instanzen, Lieferanten die Geschäftspartner, die die nötigen Arbeitsmittel zur Verfügung stellen und Konkurrenz andere private und Wohlfahrtsorganisationen mit ähnlicher Angebotspalette. In der Managementpraxis dieser Unternehmungen muss es deshalb darum gehen, diese verschiedenen Anspruchsgruppen ausgewogen und in ihrer jeweiligen Kommunikationslogik bedienen zu können.

In der neuesten Fassung des SGMM wird darüber hinaus noch als wesentliche Anforderung an moderne Organisationen die Ausdifferenzierung genannt, die dazu führt, dass Unternehmen intern mit verschiedenen Rationalitäten umgehen und diese transdisziplinär miteinander verbinden können müssen: »Das Phänomen der Ausdifferenzierung hat seinen Ursprung in der fortschreitenden Ausdifferenzierung der Gesellschaft in gesellschaftlichen Funktionssysteme wie z. B. Wirtschaft, Politik, Wissenschaft, Erziehung, Kunst oder Religion (Luhmann 1984) und im Innovationswettbewerb. Eine ähnliche interne Ausdifferenzierung in hochspezialisierte Funktionen ist auch innerhalb von Organisationen zu beobachten.«[18] In Anknüpfung und Weiterführung dieser Ansätze aus der soziologischen Systemtheorie und der Managementtheorie orientieren wir uns im Folgenden an einer multirationalen und transdisziplinären Unternehmenstheorie:

Soziologische Systemtheorie	Systemtheoretisches Verständnis von Organisationen	Organisation als Entscheidungssystem
Managementtheorie (SGMM)	Normativer Sinnhorizont von Organisationen	Unternehmen als produktives soziales System
Multirationale, transdisziplinäre Unternehmenstheorie	Inhärente Werte in Unternehmen	Unternehmen als Wertesystem

Tabelle 1: Ebenen des Werteverständnisses

18 Rüegg-Stürm, Johannes/Grand, Simon (2017): Das St. Galler Management-Modell, 3., überarb. und weiterentwickelte Aufl., Bern, S. 1.

Wir verstehen Unternehmen mit Luhmann als Systeme. Der systemtheoretische Zugang Luhmanns nimmt allerdings die inhaltliche Ausgestaltung von Werten nicht ausreichend in den Blick.

Das St. Galler Modell definiert darüberhinausgehend einen Bezugsraum für Werte mit normativen Bezugshorizont.

In einem weiteren Entwicklungsschritt sprechen wir von wertegeleiteten Unternehmen: Unternehmen werden durch Werte konstituiert und wirken auf diese selbstreflexiv zurück. Alle Vorgänge eines Unternehmens haben eine normativ leitende Dimension, die den Unternehmensalltag prägt.

Wie auf dieser theoretischen Grundlage Management als reflexive Gestaltungspraxis von Unternehm(ung)en der Sozialwirtschaft und der Wirtschaft insgesamt agieren kann, die sich dabei am normativen Sinnhorizont orientiert und auch strategische und operative Aspekte im Blick hat, soll im Folgenden untersucht werden. Prägend dafür ist der Begriff des wertegeleiteten Managements als Weiterentwicklung des in vielen Veröffentlichungen zum Thema gebräuchlichen Begriffs »werteorientiertes Management«, der zu Beginn dieser Studie auch noch genutzt wurde und den 25 Unternehmensportraits zugrunde liegt. Die Auswertung der Interviews hat aber gezeigt, dass es nicht allein um Orientierung, sondern um Leitung durch Werte geht und dies auch Folgen für den Unternehmensbegriff als Ganzes haben kann.

1.2 Was ist wertegeleitetes Management?

Moderne Unternehmensführung ist mit Werten untrennbar verbunden, erst recht in kirchlicher Sozialwirtschaft, so scheint es zumindest. Dennoch tritt im Unternehmensalltag wohl nichts so schnell hinter die vermeintlich harten Fakten zurück. Dabei ist man sich gerade in diakonischen Unternehmen über den hohen Stellenwert von Werten für die Unternehmenssteuerung grundsätzlich einig, jedoch häufig in Form eines Bekenntnisses oder in Leitbildern über deren allgemeine Relevanz.[19] *Wertegeleitetes Management* geht einen Schritt weiter, es trägt zur systematischen Gestaltung der Wertedimensionen in Organisationen bei. Wertegeleitetes Management gestaltet den organisierten Umgang mit Werten oder Wertekonflikten, nicht persönlichen Haltungen oder Einstellungen. Dabei wird eine organisierte Form

19 Vgl. Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (ZfWU) (2016): Vorwort, Themenheft »Unternehmenssteuerung und Werte«, Vol. 17.2, S. 211.

des Handelns in Organisationen mit der eher offenen, schwerer eingrenzbaren Wertedimension menschlichen Handelns verbunden.

Wie lassen sich überhaupt ethisch-normative Wertedimensionen mit betriebswirtschaftlichem Management vermitteln? Die Betriebswirtschaftslehre entwickelte sich als jüngeres Geschwister der Volkswirtschaftslehre. In der Gründerphase der Betriebswirtschaftslehre in den 20er und 30er Jahren des letzten Jahrhunderts gab es – ähnlich wie es zuvor im Methodenstreit der Volkswirtschaftslehre durchaus Streit gab um das Selbstverständnis dieser Disziplin – Streit um das Managementverständnis, der bis heute prägend ist. Im Unterschied zur so genannten faktortheoretischen Schule mit den Schwerpunkten Produktion, Finanzierung und Absatz entwickelten Johann Friedrich Schär, Lujo Brentano und Heinrich Niklisch Ansätze einer ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre:

> »Ausgangs- und Zielpunkt der Volkswirtschaft ist der Mensch. […] Nicht das Gedeihen der Privatwirtschaft und die bloße Zunahme der Güterproduktion dürfe im Vordergrund des Wirtschaftens stehen, sondern dass die ‚bedürfnisgerechte' Versorgung der Gemeinschaft Anliegen und Ziel aller wirtschaftlichen Betätigung sei.«[20]

Dieser wertegeleitete Ansatz der Betriebswirtschaftslehre konnte sich nicht etablieren und verblasste. Es setzte sich die faktortheoretische Schule durch, die zuvor despektierlich als »Profitlehre« bezeichnet wurde. Der Schwerpunkt betriebswirtschaftlicher Analysen konzentrierte sich auf den betrieblichen Leistungserstellungsprozess als Produktivitätsbeziehung zwischen Faktoreinsatz und Faktorertrag.[21] Der Schwerpunkt der Betriebswirtschaftslehre als Effizienzlehre konzentrierte sich so darauf, »wie sich der wirtschaftliche Erfolg mit möglichst geringem Aufwand an wirtschaftlichen Mitteln herstellen lässt.«[22]

Wertegeleitetes Management erweitert demgegenüber den an Rechnungen orientierten, quantitativen »profitorientierten« Ansatz, es nimmt alle wertebildenden Einflussfaktoren und Kontexte in den Blick. Wertegeleitetes Management berücksichtigt Faktoren, die über Zahlen hinausgehen oder die in Zahlen versteckt sind: Die historischen, sozialen, ökologischen, kulturellen, politischen oder die im engeren Sinne normativ-ethischen Dimensionen im Handeln von Organisationen ebenso wie die religiösen Grundlagen. Wertegeleitetes Management entwickelt Kommunikationsformen über

---

20 Zitiert bei Aßländer, Michael S. (2011): Handbuch Wirtschaftsethik, Stuttgart, S. 53. Vgl. auch Jäger (1990), S. 25f. zur Wertfreiheit der Betriebswirtschaftslehre.

21 Aßländer (2011), S. 53.

22 Ebd.

diese verschiedenen Dimensionen betrieblichen Handels und gestaltet entsprechende Methoden und Prozesse.[23] Es steht für die Entwicklung von Denk- und Sprachformen, die die vielschichtige Realität betrieblichen Handelns wahrnimmt, versteht und reflektierend gestaltet. Wertegeleitetes Management steht für mehrdimensionale Wahrnehmung und Gestaltung von Prozessen, die sowohl finanzwirtschaftliche, technische, fachliche (medizinische, pädagogische, geriatrische, etc.), leistungsorientierte, zwischenmenschliche und ethische Dimensionen haben. Solche betrieblichen Prozesse sind von mehreren Denkformen und vermeintlichen Selbstverständlichkeiten einzelner Professionen geprägt.[24]

Wertegeleitetes Management sucht die Integration dieser Managementdimensionen, die angesichts eines großen, weitgehend unverbundenen betriebswirtschaftlichen Fächerkanons *nebeneinander* wahrgenommen werden. Management wird nicht nur als die Steuerung von privatwirtschaftlichen Erwerbseinheiten unter wettbewerblichen Rahmenbedingungen verstanden, sondern als die Steuerung produktiver sozialer Systeme. Im St. Galler Managementmodell (SGMM) wird mit diesem Hintergrund zwischen den normativen, strategischen und operativen Ebenen des Managements unterschieden.[25]

Die normative Dimension des Managements kann zunächst als die normative Grundlage, der normative Rahmen und die Ebene der Legitimation unternehmerischen Handelns verstanden werden[26] Normatives Management wird präziser als die Ebene der Ausrichtung, der Ziele und Sinnbestimmung von Managementhandeln bezeichnet. Wertegeleitetes Management berührt dann nicht nur die systematische Gestaltung von Werten, sondern ist das Instrumentarium der wertebewussten Umsetzung der Unternehmensziele. Es reflektiert, steuert und gestaltet im Detail die Ziele, Zweckbestimmung und Aufgaben eines Unternehmens. Wertegeleitetes Management ist die zentrale Führungsaufgabe, aus der sich die strategische und operative Ebene ableiten lässt.

---

23 Vgl. Rüegg-Stürm/Grand (2015), S. 10f., S. 52ff., S. 160f.

24 Schedler, Kuno/Rüegg-Stürm, Johannes (Hrsg.) (2013): Multirationales Management. Der erfolgreiche Umgang mit widersprüchlichen Anforderungen an die Organisation, Bern.

25 Vgl. Bleicher (1991).

26 Vgl. Ulrich, Peter (2004): Die normativen Grundlagen der unternehmerischen Tätigkeit, in: Dubs, Rolf/Euler, Dieter/Rüegg-Stürm, Johannes/Wyss, Christiana E.: Einführung in die Managementlehre, Band 1, Teile A-E, Bern/Stuttgart/Wien, S. 143-165.

Unternehmen sind nicht nur als privatwirtschaftliche Erwerbseinheit mit ein oder mehreren Eigentümer-Unternehmern wahrzunehmen, unter marktwirtschaftlicher Konkurrenz und durch die Verfolgung individueller Gewinnziele, mit einer gegebenen Rahmenordnung der Märkte mit Gewerbefreiheit, Vertragsfreiheit, Recht auf Privateigentum. Unternehmen werden normativ, d. h. von ihren Zielen und Aufgaben hergedacht. Angesichts der verbreiteten Wahrnehmung der Betriebswirtschaftslehre und ihrer funktionalen, quantitativen Annahmen haben es Ethik und Werte schwer, in Strukturen integriert und systematisch gesteuert zu werden. Gemeinsame Grundlagen, Verbindungslinien oder eine gemeinsame Sprache in einer solchen Struktur, Denkform und Rationalität sind nicht leicht zu finden. Ethik und Wertedimensionen befassen sich zunächst nicht mit Effizienz, Kosten oder Konkurrenz, sondern mit Grundfragen des guten Lebens, verantwortlichen Handelns und gerechten Zusammenlebens.

Eine erste Differenzierung und Systematisierung von Wertedimensionen im Rahmen des Wertemanagements erfolgt durch die Unterscheidung von Wertetypen. So wird von Josef Wieland 2004[27] zwischen Leistungswerten (Profit/Nutzen, Kompetenz, Leistungsbereitschaft/Motivation, Flexibilität, Kreativität, Innovationsorientierung, Qualität), Kommunikationswerten (Achtung/Respekt, Zugehörigkeit, Offenheit, Transparenz, Kommunikation/Verständigung, Risikobereitschaft), Kooperationswerten (Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Offenheit, Kommunikationsorientierung) und moralischen Werten (Integrität, Gerechtigkeit, Fairness, Aufrichtigkeit/Ehrlichkeit, Vertragstreue, soziale Verantwortung) unterschieden. Die betriebswirtschaftliche Gestaltung von Werten wird in vier Prozessstufen des Wertemanagements unterteilt: Erstens das Kodifizieren (Unternehmenswerte, Grundwerte, »Mission, Vision, Values«, Code of Ethics), zweitens das Kommunizieren (Unternehmenskommunikation, Policies & Procedures: Arbeitsverträge, Arbeitsanweisungen, Lieferantenscreening, Corporate Citizenship-Programm usw.), drittens Implementieren (Instrumente, Werteprogramm, Complianceprogramm, Assuranceprozess) und viertens Organisieren (Ethik/Compliance-Office, Chefsache, funktionale Integration z. B. Revision, QM). Solche Strukturen wertegeleiteten Managements sind in privaten Unternehmen häufig realisiert worden. Je nach möglichem Aufwand können entsprechende Prozesse auch auf genuin

27 Vgl. Wieland, Josef (2004): Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: ders.: (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement, Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg, S. 13-52, hier S. 25.

wertegeprägte Organisationen übertragen und mit einer systematischen Werteanalyse verbunden werden (Ethical screening).[28]

Wertegeleitete Management versteht sich als praxisnahes Management, indem es eine größere Vielfalt von Handlungsdimensionen wahrnimmt und gestaltet. Mit größerer Komplexität und in Beachtung der normativen Dimension steht wertegeleitetes Management nicht für eine lineare, sondern für eine vielschichtige, problemorientierte Wahrnehmung betrieblicher Realität und die Gestaltung dafür notwendiger Kommunikationsprozesse.

1.3 Identifizieren, Ordnen, Gestalten von Werten

Aufgabe des normativen Managements ist es nach Hans Ulrich, durch den Aufbau unternehmenspolitischer Verständigungsprozesse Konflikte zwischen Interessengruppen bzw. Stakeholdern, mit denen ein Unternehmen Berührung hat, (besser) lösen zu können. Damit soll eine Legitimität des eigenen unternehmerischen Handelns nach innen und außen hergestellt und aufrechterhalten werden.[29] Grundlage ist ein *integrativer* Ansatz von Wirtschafts- und Unternehmensethik, die sich konzentriert auf normative Fundamente und Dimensionen ökonomischer Rationalität und wirtschaftlichen Handelns. Der Zugang ist interdisziplinär: Werte müssen diskutiert werden, da wirtschaftliches Handeln immer ein normatives Fundament hat. Ethik ist, wie Ulrich feststellt, nicht die Kehrseite, sondern das Fundament ökonomischer Rationalität.[30] In diesem Verständnis ist jegliches ökonomisches Handeln wertebasiert.

Die Einführung und Sicherstellung eines wertegeleiteten Managements ist somit eine der Kernaufgaben der Unternehmensführung. Dabei ist in diesem Unternehmensverständnis Führung nicht als hierarchischer, sondern als ein organischer Prozess zu verstehen: Beispielsweise macht schon der Erstellungsprozess von Gütern, besonders aber der von Dienstleistungen –

---

28 Vgl. Büscher, Martin (2008): Marktwirtschaft als politische Gestaltungsaufgabe. Ethische Dimensionen einzel- und gesamtwirtschaftlicher Ökonomie. Reihe Ethik und Ökonomie Bd. 7, Marburg, S. 165ff.

29 Vgl. Ulrich, Hans (1970): Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmenslehre, Reihe Unternehmung und Unternehmungsführung Bd. 1, 2. überarb. Aufl., Bern/Stuttgart; ders. (1987): Unternehmenspolitik, Bern/Stuttgart, 2. Aufl. 1987.

30 Vgl. Ulrich, Peter (2016): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern/Stuttgart/Wien, 5. Aufl., S. 128f.

in dem z. B. in einem christlichen Verständnis der Nächste auch zum Produzenten wird – deutlich, dass sich aufgrund ständig ändernder Umweltbedingungen Unsicherheiten in den Unternehmensabläufen erhöhen und damit Hierarchien wie auch ganze Unternehmenskulturen permanent in Frage gestellt sind. Diese Unsicherheiten werden in einem Unternehmen durch Entscheidungen und somit (subjektive) Handlungen auf allen Hierarchieebenen ersetzt, die wiederum permanent kommuniziert werden müssen, was eine Zunahme an interner Komplexität zur Folge hat.

Unternehmen können einen ethischen Diskurs erst führen, wenn sie sich selbst intern über ihre eigene Wertedimension klargeworden sind. Erst dann können sie nach außen ethisch fundiert auftreten. Dabei sollte zwischen drei Stufen des normativen Managements unterschieden werden:

- der Wertewahrnehmung, verstanden als methodische Sensibilisierung für die Wahrnehmung von Werten und Wertestrukturen,
- der Wertereflexion, verstanden als Identifizierung und Systematisierung der wahrgenommenen Werte und
- der Wertegestaltung/-bildung, verstanden als Abwägung und Meinungsfindung zu Werten bzw. Wert- und Zielkonflikten.[31]

Letztere Dimension bedarf der Integration in die betriebliche Prozessorganisation und ist innerbetrieblich als kommunikativer Geschäftsprozess zu organisieren. Erst so kann gewährleistet werden, dass in einem Unternehmen normatives Management als Aufgabe der alltäglichen Gestaltung der individuellen wie auch organisationalen Handlungen eines Unternehmens gelebt wird: Nach innen auf seine Mitarbeiter wirkend zur Förderung des Diskurses hinsichtlich Ethik und des unternehmensinternen Lebens, nach außen als Akteur »Unternehmen« gegenüber Dritten.

Dabei wird die »Wertebasis« von Unternehmen häufig in Leitbildern formuliert. Für die strategische Ausrichtung eines Unternehmens bedarf es entsprechender Planungs- und Steuerungsinstrumente. Die Einrichtung von Ethikräten und die Steuerung eines Unternehmens mit einer entsprechend ausgestalteten Balanced-Scorecard (BSC), die in vielen Unternehmen implementiert worden ist,[32] können weitere Teile eines so verstandenen wertegeleiteten Managements sein.

---

31 Vgl. Büscher (2008), S. 178ff.; Rannenberg (2016), S. 195ff.

32 Vgl. Kaplan, Robert S./Norton, David P. (1996): The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston; Michell-Auli, Peter/Schwemmle, Martin

Die Entwicklung von Leitbildern und Rahmenzielen allein reicht vielleicht aus, um eine Qualitätsentwicklung in einem Unternehmen zu initiieren, ist aber nicht ausreichend, einen ständigen Qualitätsprozess im Sinne einer permanenten wertebezogenen Diskussion in einem Unternehmen aufrechtzuerhalten. Das Ziel des Prozesses ist die kontinuierliche Reflexion darüber, inwieweit die im Unternehmensleitbild vorgegebenen Maßgaben im konkreten Unternehmensalltag auch gemeinsam gelebt werden (können), in Auseinandersetzung mit den Stakeholdern vor Ort und mit dem sich ständig verändernden Umfeld eines Unternehmens.

Eine Berücksichtigung von Werten (Zielen) in gestaltungsorientierten Aussagen erfordert, dass diese machbar sind. Es reicht also nicht aus, dass Märkte oder Unternehmen bestimmte Ziele realisieren sollen, sondern mit geeigneten Mitteln auch erfüllen können. Ob Unternehmensziele machbar sind, hängt unter anderem von der Funktionsweise von Märkten und vom Handeln der Wirtschaftssubjekte ab. Demzufolge werden erfahrungswissenschaftliche Hypothesen über die Funktionsweise von Märkten und das Handeln von Wirtschaftssubjekten benötigt. In einem wertebasierten Management bilden dabei (formulierte und gelebte) Werte die wesentlichen Treiber für eine (nachhaltige) Unternehmensentwicklung und sind Basis und Vehikel für eine Unternehmensstrategie und z. B. eine entsprechend ausgestaltete BSC oder eine entsprechend ausgestaltete Unternehmensorganisation. Ein auf die Unternehmensbedürfnisse zugeschnittenes Wertemanagement ist insofern ein wirksames Mittel zur Umsetzung verschiedener langfristiger Zielsetzungen.

Werte sind Innovationstreiber und Stimulus für Veränderungsprozesse in einem Unternehmen und können entsprechend eingesetzt werden, z. B. in der Neuformulierung von Leitbildern. Dabei wirken Werte langfristig und entfalten ihre Dynamik weit über die nächstliegenden Ziele und Anforderungen hinaus. So schreiben sie sich nach und nach in das Grundgefüge einer Organisation ein, institutionalisieren sich und prägen die in ihnen handelnden Menschen, Strategien, Strukturen und Prozesse.

Durch einen kontinuierlichen Diskurs über einen einheitlichen Wertekodex kann ein Orientierungsrahmen in einem Unternehmen geschaffen werden, der sich dann nicht nur in (partizipativ entwickelten) Leitbildern, sondern auch in Handlungs- und Führungsgrundsätze niederschlägt, wie auch in fest installierten ethischen Reflexionsprozessen. In international agierenden Unternehmen mit verschiedenen Firmen und Ländergesellschaften

---

(2008): Integriertes Management mit der Balanced Scorecard: Ein Praxisleitfaden für Sozialunternehmen, Stuttgart.