

Management-Reihe Corporate Social Responsibility
René Schmidpeter Hrsg.

Friedrich Glauner

CSR und Wertecockpits

Mess- und Steuerungssysteme
der Unternehmenskultur

2. Auflage



Springer Gabler

Management-Reihe Corporate Social Responsibility

Reihenherausgeber

René Schmidpeter

Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale
Wirtschaftsethik und CSR Cologne Business School (CBS)
Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen, sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z. B. Finanz, HR, PR, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedener Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze, durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

Friedrich Glauner

CSR und Wertecockpits

Mess- und Steuerungssysteme der
Unternehmenskultur

2., vollständig überarbeitete Auflage

Dr. Friedrich Glauner
Cultural Images Wertemanagement
Grafenaschau
Deutschland

Dr. Friedrich Glauner
Weltethos Institut
Tübingen
Deutschland

ISSN 2197-4322 ISSN 2197-4330 (electronic)
Management-Reihe Corporate Social Responsibility
ISBN 978-3-662-48929-1 ISBN 978-3-662-48930-7 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-48930-7

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

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Coverfoto: Michael Bursik

Lektorat: Gebke Mertens

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

Geleitworte zur zweiten Auflage

Wirklichkeit beweist Möglichkeit

Die mannigfaltigen Krisen, mit denen die Menschheit seit Beginn des 21. Jahrhunderts konfrontiert ist – die schädlichen Folgen des Klimawandels, der Verbrauch knapper natürlicher Ressourcen zu Zinssätzen, die mit der Umwelt und einer generationenübergreifenden Nachhaltigkeit unvereinbar sind, eine wachsende soziale und ökonomische Ungleichheit, und ein schwindendes öffentliches Vertrauen in Geschäfts- und Managementfähigkeiten haben alle einen gemeinsamen Nenner: ein Wirtschaftssystem mit nur wenig Achtung vor menschlichen Werten und Tugenden. Der offenkundige Mangel an Respekt vor moralischen Normen im Geschäftsleben scheint weniger eine Folge als vielmehr eine Ursache der gegenwärtigen Störungen und Systemausfälle zu sein. Ist das Interesse am Wohl und Wehe menschlichen Lebens nicht mehr Mittelpunkt wirtschaftlichen Denkens und werden ethische Betrachtungen folglich an den Rand von Geschäftspraktiken verbannt, sind vergangene Managementcurricula untrennbar mit den sozialen und ökologischen Problemen verbunden, für die die heutige Managementgeneration Lösungen finden muss. Wurde uns nicht schon lange erzählt, dass Manager lediglich die Vollstrecker souveräner Kunden sind, die deshalb gezwungen sind, egal welcher Marktlaune zu folgen? Anderenfalls würden sie im gnadenlosen Überlebenskampf mit Wettbewerbern aus dem Markt ausscheiden. Waren und sind nicht deshalb Manager machtlos gegen die bedingungslose Verpflichtung der Profitmaximierung und daher immer schon genötigt, in dieser Abzockerei ethischen Fragen nur am Rande Raum zu geben?

Friedrich Glauners Buch weist auf bewundernswerte Weise diese fatalistische Interpretation der unmoralischen Macht der Märkte zurück und ersetzt sie durch eine Gegen Darstellung darüber, weshalb und wie Großkonzerne vielmehr Teil einer Lösung als eines Problems sein können. Er erinnert uns daran, dass Werte für die Dauerhaftigkeit von Unternehmensaktivitäten zentral sind; dass diese, anstatt Profite zu behindern, sehr wohl unternehmerischen Erfolg ermöglichen. Weit davon entfernt, die Freiheit von Managern zu beschneiden, ist das Streben nach mehr Corporate Responsibility durch ein umsichtiges Wertemanagement vielmehr Ausdruck einer gesunden Geschäftsstrategie. So verschiebt Friedrich Glauner die Debatte über die unproduktive Frage, ob Profit und Prinzipien unter

einen Hut gebracht werden können, hin zu der sinnvolleren Betrachtung, wie und durch welche Werte dies geschieht. Ich begrüße diesen Ansatz sehr.

Die Zeit ist reif für das, was Friedrich Glauner zu erreichen sucht. Wirklichkeit beweist Möglichkeit. Wo Theorien behaupten, dass die Märkte die Moral zerstören und dass Leitsätze deshalb notwendig dem Streben nach Profit Vorrang gewähren, erweist sich die Wirklichkeit selbst als geeignetster und stärkster Bündnispartner gegen diese Ideologie. Wenn finanzieller Erfolg da zu finden ist, wo die Standökonomie rentable Geschäfte überhaupt bestreitet, müssen wir unsere herkömmlichen Annahmen kritisch hinterfragen. Social Entrepreneurs etwa haben eindrucksvoll bewiesen, dass sie Ausnahmen von der Regel des Geschäftssystems „dog-eat-dog“ machen. Indem sie das althergebrachte Grundprinzip umkehren und seine geltende Logik umgestalten und die sozialen, ökologischen und moralischen Nöte der gegenwärtigen Wirtschaftsordnung zuerst berücksichtigen und (übereinstimmend mit ihrem maßgebenden Auftrag) monetäre Vergütungen erst an zweiter Stelle, haben sie den geistigen Grundstein für ein neues Gebäude der Wirtschaft gelegt, das auf den Prinzipien einer verantwortlichen Freiheit basiert. Ihr geschäftliches Grundprinzip und ihre Strategie beruhen auf einer idealen, einer intrinsischen Motivation, die das Gemeinwohl über finanziellen Profit stellt.

Social Entrepreneurs und ihre Pendants in herkömmlichen Firmen, sogenannte Social Intrapreneurs, haben, entgegen der geltenden Erkenntnis der Wirtschaft, bewiesen, dass andere Formen von Geschäften, Management und wirtschaftlichem Handeln möglich sind. Deshalb bieten sie praktische Alternativen an, die sich alternative Wirtschaftstheorien zum Vorbild nehmen. Um das volle Potenzial dieser Möglichkeiten und die damit einhergehende Fähigkeit auszuschöpfen, die menschengemachten Dilemmata unserer Zeit zu mindern, müssen wir diejenigen mentalen Modelle verändern, die immer noch das wirtschaftliche Handeln und Entscheidungsfindungen lenken. Wenn wir die Gestaltbarkeit unserer Wirtschaftswelt und die Freiheit, Dinge anders zu tun, anerkennen, müssen wir bestrebt sein, die ausgelaugten Modelle des homo oeconomicus durch die umfassende Anthropologie der *conditio humana* zu ersetzen.

Da moralische Motive ebenso wie materielle Motivationen Treiber menschlichen Verhaltens sind, wäre eine Wirtschaftsanthropologie, die nicht von Ethik geprägt ist, kurz-sichtig. Werte sind einfach ein wesentlicher Bestandteil der menschlichen Lebenswelt; und da Unternehmen nichts anderes als Menschen sind, die mit Menschen für Menschen arbeiten, stellen Werte ein unentbehrliches Element in der harten Wirklichkeit dar, die Unternehmen zu bewältigen haben. Manager haben deshalb keine Wahl, ob sie mit Werten zurechtkommen wollen oder nicht, sie können lediglich wählen, ob sie dies unzureichend oder gut tun.

Hier liegt jedoch der Hase im Pfeffer. In einer Welt, in der eine Vielzahl von Kulturen zunehmend voneinander abhängig ist, stellt sich der Einsatz von Werten alles andere als einfach dar. Wie ist angesichts der heutigen weltweit multikulturellen Aufstellung Unternehmen und der Vielzahl an geltenden maßgebenden Sichtweisen, die Einbeziehung ethischer Betrachtungen in das Management erfüllbar? Wie sind die Extreme des moralischen Relativismus auf der einen Seite und die willkürliche Dogmatisierung mancher Normen

auf der anderen Seite vermeidbar? Kann es hinsichtlich menschlicher Werte und Tugenden einen „humanistischen Konsens“ geben? Und, gesetzt den Fall, dies ist möglich, worin besteht dann die Konvergenz menschlicher Normen?

Der Schweizer Theologie Hans Küng unternahm den ersten umfassenden Versuch zur Identifizierung einheitlicher Standards, Werte, Ideale und Ziele für die gesamte Menschheit. Sein Projekt „Weltethos“ setzt zwei Grundprinzipien und vier Richtlinien voraus, die von Völkern aller kulturellen und religiösen Traditionen geteilt werden: 1) die Goldene Regel der Gegenseitigkeit („Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg’ auch keinem anderen zu“.); 2) das Prinzip der Menschlichkeit (das jeder Mensch menschlich, nicht unmenschlich behandelt werden muss); 3) Gewaltlosigkeit und Respekt vor dem Leben; 4) Solidarität und eine gerechte Wirtschaftsordnung; 5) Toleranz und Aufrichtigkeit und 6) gleiche Rechte oder Partnerschaft zwischen Männern und Frauen.

Trotz der kulturellen und religiösen Verschiedenheiten in der Welt und den Besonderheiten jeder Tradition sind diese grundlegenden ethischen Elemente immer wieder aufgetaucht. Die Lehren einer globalen Ethik sind in den Analekten Konfuzius’ aus dem 5. Jh. v. Chr., in den Lehren Patañjalis, dem Sammler der Yoga Sutren im Buddhistischen Kanon, wie auch in den Schriften der drei monotheistischen Traditionen zu finden: der hebräischen Bibel, dem Neuen Testament und im Koran. Während die Feststellung wichtig ist, dass einzelne kulturelle Bestimmungsfaktoren und historische Konstellationen (wie bestimmte Orte oder Zeiten) die Priorisierung und Einführung (oder bewusste Verdrängung) gewisser ethischer Normen unter gegebenen Umständen begünstigten, so hat die Geschichte doch tatsächlich auch bewiesen, dass Menschen aller Traditionen, Glaubensrichtungen, Kulturen und Nationen, sich über Kontinente und Jahrhunderte hinweg über diese grundlegenden ethischen Elemente einigen können und konnten. Das trifft gleichsam auf Gläubige und Nichtgläubige zu. Die Vorstellung von einer globalen Ethik ist deshalb in der Tat ein transkulturelles „Universal“ des Menschseins. Als solche kann sie als ein normativer Kristallisationspunkt insbesondere auch in Gesellschaften dienen, die eine starke Affinität zur demokratischen Partizipation, zum Pluralismus und multikulturellen Lebensweisen haben. Konzernen mit weltweit präsenten Stakeholdern mag eine Orientierung an den Kernwerten des globalen Ethikprojektes als willkommener Kompass dienen, um durch die unruhigen Gewässer einer zunehmend globalisierten Welt zu steuern.

Zusammengefasst benötigt die Globalisierung der Unternehmen eine Globalisierung der Unternehmensethik. Die Globalisierung der Unternehmensethik wiederum erfordert eine Globalisierung des Diskurses über ihre Leitwerte. Zu dieser Globalisierung der Unternehmensethik trägt Friedrich Glauner vielseitige Instrumente bei, um das Wertemanagement zu operationalisieren. Ich gratuliere ihm zu dieser Anstrengung und hoffe, dass sein Buch die Aufnahme findet, die der tiefer liegende Gegenstand und sein Ziel verdienen.

Tübingen, den 15. August 2015

Professor Dr. Claus Dirksmeier
Direktor Weltethos-Institut
der Eberhard Karls Universität Tübingen
(www.weltethos-institut.org)

Geleitwort

Wie ein Wertecockpit ethische Werte als Teil der wirtschaftlichen Wertschöpfung stärkt

Der deutsche Mittelstand bezieht seine Kraft aus einer großen Zahl an zumeist familiengeführten Unternehmen, deren Engagement in Industrie und Dienstleistungen aufs Engste verbunden ist mit vielversprechenden Innovationen. Viele der Hauptakteure, Eigentümer, Meinungsführer und Führungskräfte fühlen sich nach der gewaltigen Finanz- und Wirtschaftskrise des Jahres 2009 jedoch unbehaglich. Obwohl die Banken für viele von ihnen weiterhin bedeutsam sind, ist ihr Mißtrauen gegenüber finanziellen Institutionen weit verbreitet. Zu stark sind die Eindrücke so mancher mittelgroßer Unternehmen, die in dieser Krise Insolvenz anmelden mussten teilweise auch deshalb, weil die Banken ihr Verhalten abrupt veränderten. Einige kommentierten sarkastisch, dass den Großbanken mit ihrem „too big to fail“ die traurige Realität des Mittelstandes gegenüber stehe, nämlich ein „too small to be remembered“.

In der Zwischenzeit sind die Suche nach neuen Denkansätzen in den Wirtschaftswissenschaften, nach der Überwindung von Ungleichheit und der Wiederherstellung des Friedens zwischen „Wirtschaft“ und „Gesellschaft“ in Schwung gekommen. Während der Begriff „Wert“ im neoliberalen Kontext eindeutig an wirtschaftliche Leistungen, etwa den Begriff des „Economic Value Added“ (EVA) gebunden war, gibt es nun ein breites Interesse an ethischen „Werten“, die die Grundprinzipien der Wirtschaft sein könnten oder sollten. Die Idee vom „homo oeconomicus“ wurde zusehends in Frage gestellt. Gefühle und Verhaltensökonomie tauchten als neue Bereiche im akademischen Interesse auf. Anlässlich einer gemeinsamen Konferenz (2013) schlugen das Institut für Philosophie der Leibniz Universität Hannover, das Weltethos Institut Tübingen und das Institut für Sozialstrategie, Berlin und Laichingen, eine neue „Wirtschaftsanthropologie“ vor. Die Idee dahinter war der Ruf nach einem pragmatischeren Verständnis von einem Wirtschaftsverhalten, das sein rationales Interesse am Profit und das Streben nach sinnvollen Zielen und gesellschaftlichem Zusammenhalt als Treiber menschlichen Handels auch in der Wirtschaft verbindet.

Allerdings hat sich der Appell an ethische Werte über die letzten Jahrhunderte nicht als besonders wirksam erwiesen. Wenn wir von ihm zum Handeln kommen wollen, müssten

ethische Werte Teil der Managementaktivitäten, Controllingmaßnahmen und von Messinstrumenten sein. Sind sie das nicht, dann sind sie lediglich Teil der Geschäftspoesie, die mythologische Würdigung einer besseren Welt, die über den guten Willen einiger Akteure hinaus jedoch nicht existiert.

Friedrich Glauner, der Autor des vorliegenden Buchs, macht die wertvolle Anstrengung, den Wert von Werten im Kontext des operativen Managements zu erklären, indem er im Sinne eines neuen Controllinginstrumentes das Konzept eines „Wertecockpits“ vorstellt.

Die Dynamik von Werten in einem Unternehmen, das systemische Management von Werten, das am oberen Ende der Pyramide beginnt, wie auch die Auswirkungen von Wertestrategien und Wertekonflikten in einem Unternehmen zeigen umfassend, dass jedes Unternehmen als eine eigene Wertewelt betrachtet werden kann, mit einer spezifischen Wertearchitektur und Wertelandschaft. So überrascht es keineswegs, dass solche ethischen Wertelandschaften Anteil an einer wirtschaftlichen Wertschöpfung haben. Sie bestimmen die Attraktivität von Arbeitgebern, die unternehmerische Glaubwürdigkeit in der Wahrnehmung ihrer Kunden und den Ruf eines Unternehmens ganz allgemein. Es ist deshalb durchaus berechtigt, dass innerhalb des Risikomanagements von Konzernen von großen Prüfungsabteilungen beobachtet wird, dass „den Ruf zu riskieren“ zu den kritischsten Faktoren in ihren Risikoplänen zählt.

Werte jedoch gehen über soziale Wahrnehmung hinaus. Im besten Falle spiegeln sie die Überzeugungen aller Beschäftigten wieder. Diese sind nicht statisch, sondern vielmehr von einem komplexen und dynamischen Prozess der Interpretation, Re-Interpretation und der Wiedererfindung abhängig. Der Autor dieses Buches zeigt, dass Exzellenz im Management die Exzellenz im Verständnis, der Implementierung und des Managements ethischer Werte umfasst, welche für beide von Bedeutung sind, das Unternehmen und die gesamte Gesellschaft.

Es besteht also eine enorm wichtige Verbindung zwischen ethischen Werten und wirtschaftlichem Erfolg. Wenn wir für diese Erkenntnis bisher blind waren, so öffnet einem das vorliegende Buch die Augen für die Zukunft. Ich empfehle es wärmstens und wünsche mir, dass es viele überzeugte Leser und solche finden möge, die Überzeugungsarbeit für eine ethische Wirtschaft leisten werden.

Laichingen, den 24. August 2015

Professor Dr. Ulrich Hemel, Direktor,
Institut für Sozialstrategie
(www.institut-fuer-sozialstrategie.org)

Geleitwort zur ersten Auflage

Werte sichern die Zukunft

Der Bedeutung von Werten für die Zukunftssicherung von Unternehmen wird bis heute nicht der Platz eingeräumt, den sie faktisch hat. Der Grund dafür liegt darin, dass Werte scheinbar nicht, wie andere harte Fakten in Zahlen ausgedrückt und transparent gehandhabt werden können. Werte, heißt es oft, seien ein Beiwerk und daher überflüssig. Sie seien im Kern nicht fassbare Soft Skills, die jedes Unternehmen ohnehin mitbringt. Sie trügen in der harten Realität des Wirtschaftens nicht messbar zum Erfolg von Unternehmen bei.

Weit gefehlt, Werte sind mehr als das „Sahnehäubchen“ auf einem soliden betriebswirtschaftlichen Instrumentarium aus Strategie, Prozessmanagement und Controlling. Wahr ist vielmehr, fehlen die richtigen Werte in Unternehmen, droht nicht selten ein Erdbeben, das auch die wirtschaftliche Substanz und Marktfähigkeit erodieren lässt. Fehlen in Unternehmen die kardinalen Bestandteile eines tragfähigen Wertesystems, sind sie in ihrem langfristigen Bestand bedroht.

Eine gesunde Wertekultur trägt in erheblichem Maß zum Erfolg von Unternehmen bei. Werte helfen bei der Bewältigung von Krisen. Sie fundieren Loyalität und Motivation, erhöhen den Grad an Mitarbeiter- und Kundenidentifikation. Unternehmen, die sich konkret, kontinuierlich und hierarchieübergreifend für den Aufbau ihres Wertegerüsts engagieren und dabei alle Mitarbeiter mitnehmen, steigern damit ihre Widerstandsfähigkeit und Erneuerungskraft. Zeigen sie im alltäglichen Umgang, innerhalb der Geschäftsführung, mit Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten, ihre vorhandenen Werte, grenzen sie sich dadurch sichtbar von Wettbewerbern ab. Auch die Unverwechselbarkeit von Marken wird durch ein klares Bekenntnis zu bestimmten Werten transportiert. Insofern sind Werte nicht im Luxusportfolio eines Unternehmens zu finden, sondern sie schaffen erst die gesunde Substanz, aus der heraus ein Unternehmen, auch durch Turbulenzen, manövriert.

Auf eine umfassende Darstellung der Rolle von Werten im Unternehmen und wie die Arbeit mit Unternehmenswerten gehandhabt werden kann, haben wir lange gewartet. Mit dem vorliegenden Buch schließt Friedrich Glauner endlich diese Lücke. Das Buch zeigt die zwingende Wertegebundenheit menschlicher Handlungen und unternehmerischer Prozesse in allen Bereichen von Unternehmen. Mit pragmatischem Sachverstand und

einem interdisziplinären Ansatz erklärt Friedrich Glauner im Rückgriff auf Philosophie, Wirtschaftswissenschaften, Psychologie und Soziologie, wie Werte bei Menschen und in Unternehmen wirken und menschliches und unternehmerisches Handeln leiten.

Friedrich Glauner zeigt zum ersten Mal auf, wie Werte in Unternehmen rational gesteuert werden können. Aus der Unternehmenspraxis kommend, entwickelt er ein eigenständiges und zugleich wertneutrales Instrumentarium, mit dem Werte und eine wertorientierte Unternehmenskultur langfristig aufgebaut und gesichert werden können. Das von ihm entwickelte Instrument des Wertecockpits erlaubt, auf der Basis eines ganz neuen Ansatzes Werte durch die transparente Implementierung von Mess- und Steuerungssystemen in allen operativen und strategischen Prozessen aufeinander abzustimmen. Damit beschreibt das Buch eindrücklich die Stellschrauben, mit denen der Erfolg aller langfristig weit überdurchschnittlich erfolgreichen Unternehmen erklärbar wird. Das Buch liest sich deshalb auch als Credo und Handlungsanleitung für ein Unternehmertum, das begreift, dass herausragender Unternehmenserfolg die Folge einer nachhaltig tragfähigen Verantwortungskultur ist. Durch eine übergreifende Mehrwertstiftung werden dabei die ökonomischen, ökologischen, ethischen und sozialen Interessen der verschiedenen Stakeholder in Einklang gebracht.

Untermauert werden die Einsichten des Buchs durch die Analyse von Werten in eigentümergeführten Familienunternehmen. Dort wirken häufig schon Wertegerüste aus den gewachsenen „Familiensystemen“ mit, die einen besonderen Einfluss auf die gelebte Unternehmenskultur haben. Das Buch zeigt, welche Vorteile, aber auch, welche Risiken in dieser Werteverbundenheit liegen, welche Grundlage sie zur zukunftsfähigen Gestaltung von Unternehmen darstellen und wie sie Unternehmenskultur, Nachhaltigkeit und Erfolg beeinflussen.

Sechs Fallstudien zeigen, wie die theoretischen Ausführungen im Unternehmensalltag herausragender Unternehmenskulturen umgesetzt werden können. Teil der Fallstudien sind erhellende Unternehmerinterviews mit den Inhabern oder Geschäftsführern der porträtierten Unternehmen. Diese Interviews sind Dokumente aus der Praxis. Sie fundieren die Einsicht, dass die kontinuierliche Entwicklung der Unternehmenskultur von allen interviewten Unternehmern als einer der zentralen Wertschöpfungsprozesse in ihren Unternehmen verstanden wird.

Die Rückkopplung der Interviews an den Grundlagenteil des Buchs stellt die Vorbildhaftigkeit der Wertekonzepte für andere Unternehmen heraus. Das Buch zeigt so Wege auf, wie jedes Unternehmen eine für deren Ziele passende Unternehmenskultur entwickeln kann.

Ich wünsche diesem Buch, dass es seinen Weg an den Schreibtisch einer jeden verantwortlichen Führungskraft findet, als Ratgeber und als Wegbegleiter.

Nürnberg im Juli 2013

Professor Dr. Arnold Weissman
Geschäftsführer Weissman & Cie. GmbH & Co.
KG International Management Consultants
(www.weissman.de)

Vorwort zur zweiten Auflage

Werte zählen

Die zweite Auflage von „CSR und Wertcockpits“ setzt das Wertcockpits in einen Rahmen, der die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen, Wirtschaft und Gesellschaft behandelt. Dadurch wird nicht nur die Relevanz des Wertemanagements weiter herausgearbeitet, sondern auch die Funktion von Werten für die operativen Bereiche der Strategie-, Human Resources und Organisationsentwicklung präzisiert. Das Buch bewegt sich auf zwei Ebenen. Es zeigt, wie Unternehmen durch das Wertcockpit ihre Organisationen wettbewerbsfähiger gestalten können. Zugleich wird in einem größeren Zusammenhang dargestellt, wie die globalen Probleme der Zukunft unternehmerisch lösbar werden. Das Buch ist deshalb nicht nur Anleitung dazu, wie Unternehmen wettbewerbsfähiger werden, sondern auch eine Antwort darauf, wie unsere Zukunft durch ein sich selbst tragendes, verantwortliches Unternehmertum abgesichert werden kann.

Unternehmen sind durch eine Veränderungsdynamik geprägt, die sie zwingt, sich immer rascher neu zu erfinden und gleichzeitig hochflexibel und unverwechselbar zu bleiben. Wollen Unternehmen in dieser Dynamik erfolgreich bestehen, finden sie Rat in der hier beschriebenen Neuausrichtung der Unternehmenssteuerung.

Einzelne Aspekte der vorliegenden Argumentation wurden in verschiedenen Präsentationen, Vorträgen und Publikationen ausgeführt (Glauner 2014, 2015a–d, 2016a–c). Diese stehen in einem Diskussionszusammenhang, der von den Anregungen, Beiträgen und Hinweisen vieler Gesprächspartner getragen wird. Ihnen allen möchte ich für das Interesse danken, das sie dem Wertcockpit entgegengebracht haben, insbesondere meinen Kollegen und Kolleginnen am Weltethos Institut in Tübingen, Claus Dierksmeier, Christopher Gohl, Christoph Giesa, Katharina Hoegl, Bernd Villhauer, den Teilnehmerinnen und Teilnehmern meiner verschiedenen Seminare am Weltethos Institut, an der Universität der Bundeswehr, München sowie der Hochschule Weihenstephan, dort insbesondere Matthias Kunert; Andreas Knie, Ulrich Hemel und den Alumni des Studiengangs Master of Ethical Management der Universität Eichstätt; den Mitstreitern und Mitstreiterinnen beim Deutschen Netzwerk Wirtschaftsethik, insbesondere Kristin Vorbohle; den Reihenherausgebern der deutschen und englischen Reihe „CSR ...“, René Schmidpeter, Nick Capeldi

und Samuel Idowu; Gebke Mertens für die unermüdlichen Gespräche, Diskussionen, Anregungen und die Mühen der Redaktion sowie allen Unternehmern und Unternehmerinnen, deren positiven Beispiele und Unternehmen in dieses Buch eingeflossen sind.

Grafenaschau und Tübingen, 31.8.2015

Friedrich Glauner

Literatur

- Glauner F (2014) Ethics, values and corporate cultures. A Wittgensteinian approach in understanding corporate action. Paper delivered at the International CSR, Sustainability, Ethics & Governance Conference, London, UK (University of Surrey, Guildford, August 14–16 2014) to be published in the Proceedings
- Glauner F (2015a) Dilemmata der Unternehmensethik – von der Unternehmensethik zur Unternehmenskultur. In: Schneider A, Schmidpeter R (Hrsg) Corporate social responsibility, 2. erw. Aufl. Springer, Berlin, S 237–251
- Glauner F (2015b) Zukunftsfähige Unternehmensplanung. Brauwelt 155(13):360–362 (Hans Carl, Nürnberg)
- Glauner F (2015c) Zukunftsfähige Markenführung. Brauwelt 155(17–18):486–488 (Hans Carl, Nürnberg)
- Glauner F (2015d) Werteorientierte Unternehmensführung. Brauwelt 155(21–22):616–618 (Hans Carl, Nürnberg)
- Glauner F (2016a) Werteorientierte Organisationsentwicklung. In: Scharm B, Schmidpeter R (Hrsg) CSR und Organisationsentwicklung. Springer, Berlin
- Glauner F (2016b) Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte. Strategieentwicklung und Unternehmensführung in disruptiven Märkten. Springer, Berlin
- Glauner F (2016c) Strategien der Exzellenz. Wertestrategien zu den Wettbewerbsvorteilen von morgen. In: Wunder T (Hrsg) CSR und strategisches Management. Springer, Berlin

Vorwort zur ersten Auflage

Als Philosoph und mehr noch als Vater unseres bald sechzehnjährigen Sohnes sowie als Unternehmer und Führungskraft habe ich mir immer wieder die Frage gestellt, wie wir Werte vermitteln können. Konkret wird diese Frage für mich in zwei Themenstellungen. Erstens, warum machen Werte Unternehmen und Menschen erfolgreich und zweitens, wie verändern sich unsere menschlichen und ökonomischen Rahmenbedingungen angesichts der heutigen globalen Herausforderungen? Drei Befunde spielen hier eine Rolle. Erstens glaube ich, dass aus gut dokumentierten Gründen für viele Unternehmen die meisten Märkte mehr oder weniger gesättigt sind und Handlungsbedarf besteht, wie auf diese Herausforderung reagiert werden kann. Zweitens sehe ich, dass Unternehmen mit einer klaren Wertorientierung über einen Hebel verfügen, der auch in Krisenzeiten und in schrumpfenden Märkten zukünftigen Erfolg absichern kann. Drittens ist ersichtlich, dass alle hoch erfolgreichen Unternehmen von einer ausgeprägten Unternehmenskultur getragen werden.

Damit bin ich wieder am Ausgangspunkt. Wie können wir in Unternehmen Werte vermitteln und welche sind die richtigen Werte? Diese Frage stellt uns vor eine zweifache Blackbox. Die erste ist das menschliche Bewusstsein. Wir wissen zwar, dass menschliches Handeln wertengebunden und von Werten getragen ist. Wir wissen aber zugleich, dass wir unserem Gegenüber weder ins Herz noch in den Kopf schauen können. Was einen Menschen antreibt, bleibt uns letztlich verborgen, bleibt doch schon uns selbst oft verborgen, was uns angetrieben hat. Viele unserer Handlungen erhalten ihre Erklärung erst durch retrospektive Sinnzuschreibung. Diese treffen jedoch nicht immer die wahren Gründe für unsere Handlungen. Die Arbeit mit Werten und dem Ziel, beim Gegenüber ein eindeutiges Werteverständnis zu verankern, bleibt so immer ein Spiel mit verbundenen Augen. Die zweite Blackbox betrifft die Frage, wie „Kultur“ in Unternehmen funktioniert. Wie wird eine Unternehmenskultur ausgebildet und wie werden in einer Kultur die relevanten Werte vermittelt? Auch hier ist uns auf den ersten Blick nicht ersichtlich, wie dieser Prozess nach klaren Regeln steuerbar ist.

Mit diesem Buch habe ich versucht, beiden Fragen auf den Grund zu gehen. Konkret habe ich mir die Frage gestellt, wie das von so unterschiedlichen Autoren wie Jim Collins, Peter Senge, Richard Sennett oder auch Michael Porter aufgeworfene Thema „Werte“ rational und operativ steuerbar wird. Als Philosoph stelle ich die Frage: „Was bewirkt in