

# 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	Pfarrer Christa Schrauf, Geschäftsführerin: Kaiserwerther Verband deutscher Diakonissenmutterhäuser 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. Bodelschwingsche 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 Wertaussagen	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\Flexibilität	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