Rainer H. Thierfelder

Wertewandel in der Unternehmensführung

Die Unternehmenspersönlichkeit als Ausdruck ökonomischer Vernunft

Verlag Wissenschaft & Praxis

Wertewandel in der Unternehmensführung

Rainer H. Thierfelder

Wertewandel in der Unternehmensführung

Die Unternehmenspersönlichkeit als Ausdruck ökonomischer Vernunft

Verlag Wissenschaft & Praxis

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Thierfelder, Rainer H.:
Wertewandel in der Unternehmensführung. Die Unternehmenspersönlichkeit als Ausdruck ökonomischer Vernunft / Rainer H. Thierfelder
– Sternenfels : Verl. Wiss. und Praxis, 2001
ISBN 3-89673-120-3

ISBN 3-89673-120-3

© Verlag Wissenschaft & Praxis
Dr. Brauner GmbH 2001
Nußbaumweg 6, D-75447 Sternenfels
Tel. 07045/930093 Fax 07045/930094

Alle Rechte vorbehalten

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Inhalt

Vorwort 11

Ausgangslage und Umfeld 15

Erfolgsfaktor „Unternehmenskultur" – was ist daraus geworden? 18
Von der Entdeckung eines Phänomens ... 19
... über sein Mißverständnis ... 34
... zum falschen Aktionsfeld 36

Die Angst vor der unkontrollierten ökonomischen Globalisierung 56
Die neue Dimension 57
Wo bleiben die Menschen? 60
Unternehmen vor neuer Verantwortung 78

Beziehungskisten 82
Probleme mit dem Shareholder Value 82
Kundenorientierung – nur ein Schlagwort 84
Und immer wieder die leidige Mitarbeiterführung 88

Nun also Werte? 112

Werte als menschliche Perspektive 112
Zum Wertebegriff 113
Entstehung der Werte 118
Individualität der Wertmaßstäbe und ihrer Ausprägungen 123
Werte und Verhalten 128
Wertewandel und Kultur der Beweglichkeit 132

Werteorientierung als unternehmerisches Leitbild 146
Beziehung vor Inhalten 148
Die sachliche und die emotionale Ebene 157
Beziehungsstörungen 167

Interessenvielfalt der Stakeholder 177
Vielfalt der Kulturkreise 180
Persönlichkeit 193
Charakter und Glaubwürdigkeit 194
Persönlichkeitsentwicklung des Unternehmens 206

Kunden 213

Mit dem Kunden fängt alles an **214**

Gekauft wird nicht nur Funktionalität **215**
Produkte sprechen für sich 216
Identifikatoren des eigenen Lebensgefühls 222
Kundenbeziehung als Vertrauensverhältnis 225
Kauf nach Ethik und Moral? 228

Von den fortwirkenden Altlasten ... **232**

... zu neuen Sünden **237**
Scheinaktionismus 238
Informative Werbung oder lästige Reklame? 243
Emotion nur mehr als Selbstzweck? 246
Chef-Marketing 248

Trends **249**
Individualisierung 250
Kundennähe 252
Internet und E-Commerce – wieder nur Technik? 254
Gesamte Problemlösung im System 264
Lebensqualität und ihre speziellen Dienstleistungen 266
Kundenservice 267
Respektvoller Umgang 269

Wettbewerbsverhältnisse **271**
Wettbewerb ist Kundenorientierung 271
Der Umgang mit Wettbewerbern 274
Versuchungen und Gefährdungen 274
Kooperation statt Fusion 276

Mitarbeiter und Führungskräfte 284

Interne Beziehungen – ein Wirtschaftsfaktor? 284
Das künftige Szenario 285
Der Mitarbeiter – wirklich in den Mittelpunkt! 290
Integration von Arbeits- und Kundenbeziehungen 297

Die Arbeitsbeziehung 302
Die Vergütung – verkannt und falsch gehandhabt 302
Der mangelnde „Reiz" der Vergütungs-Systeme 303
Wenn schon Systeme – was wäre besser? 324
Kein Lebenssinn ohne Arbeit 331
Wert der Arbeit für das Unternehmen 340

Führung im Wandel 349
Die neue Führungsrolle und ihr Verständnis 351
Management als „sachlicher Regelkreis" 355
Führung als mehrdimensionaler „sachlicher und persönlicher Regelkreis" 357
Visionen und Ziele 357
Ausgleich 370
Vertrauen – doch besser als Kontrolle? 377
Führungsverhalten ist Kommunikation 387
Von der Information zum Einverständnis 388
Stilfragen 403
Vorbild 408
Zusammenspiel 412
Das zweifelhafte „Team"-Gerede 412
Gruppe und Individuum 418
Die Gruppe – geführt oder selbstgesteuert? 423
Konflikte – lieber gefährliches Spiel oder Nichtachtung? 432
Zusammenfassung und Ausblick 443

Kollektive Interessenvertretung 445

Personalauswahl, -einsatz und -entwicklung 452
Anforderungen 453
Personalmarketing 462
Umgang mit denen, die nicht (mehr) genügen? 465

Gemeinschaftsbildende Einrichtungen 470

Eigentümer und Aktionäre 475

Eigentümer- und Aktionärsstruktur 476

Die direkte Aktionärsbeziehung 481
Investor Relations-Funktion 482
Namensaktien 483
Hauptversammlungen 485
Befragungen 492
Internet 493
Besondere Ereignisse 494

Interessenvertreter der Kleinaktionäre 496

Wirtschaftsprüfer, Analysten und Ratingagenturen 499

Interessenvertreter der Belegschaftsaktionäre 502

Sonstige 503

Öffentlichkeit und Gesellschaft 506

Wirtschaft in Staat und Gesellschaft 506

Anlässe für allgemeines Interesse 509

Kommunikation mit der Öffentlichkeit 516

Sonstige Betätigungsschwerpunkte 520

Wege zur praktischen Werteorientierung 524

Meinungsbildung und Klärungen 524
Gemeinsames Verständnis 524
Ziele 528

Vorgehensmodelle und -alternativen 529

Grenzen des klassischen „Projekts“ 530
Führung als laufender Prozeß mit unterstützenden Rahmenbedingungen 538
Prozeßverantwortung 540
Begleitseminare, Stakeholdermanagement und Redaktion 542

Die funktionalen Prozeßschritte 545
Prozeßstart durch Bestandsaufnahme 545
Zunächst: Feststellen ohne zu werten 549
Methoden 551
Die Mitarbeiterbefragung 557
Analyse und Bewertung der Ergebnisse 569
Entwickeln neuer Leitbilder 571
Leitbilder in Verhalten umsetzen 574
Die personalen Voraussetzungen 576
Der institutionelle Rahmen, Systeme, Instrumente 577
Erfolgsmessung und Stabilisierung 579

Und die Moral ...? 581

Literaturverzeichnis 591

Stichwortregister 599

Der Mensch, der als Realität
so verehrungswürdig ist, wie kommt es, daß er
keine Achtung verdient, sofern er wünscht?

Friedrich Nietzsche[1]

Vorwort

Dieses Buch ist kein Roman, wohl auch nicht so unterhaltsam, sondern manchmal eher eine traurige Geschichte. Denn es ist aus Anschauungen und Erfahrungen der Praxis entstanden. Es gliedert sich deshalb vorrangig nach den dort vorhandenen, also den unternehmensinternen praktischen Problemen und Defiziten, ihrer tatsächlichen Gewichtung für die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen und weniger an einer sachtheoretischen Systematik. Es behandelt Ungereimtheiten, tatsächliche Widersprüche und Scheingegensätze, wie sie das alltägliche Geschehen in einem Unternehmen beherrschen, weil sie fast allesamt mit den Menschen zu tun haben:

- die Ignoranz von Realitäten und das (Un-)Verständnis ihrer Folgen,
- die angeblich unüberbrückbare Kluft, der „fundamentale Widerspruch"[2] zwischen Theorie und Praxis,
- die Rolle und das Funktionieren des Menschen als betriebswirtschaftlicher Faktor
- den angeblichen Widerspruch zwischen Ökonomie und Humanität
- und vor allem die ständigen Widersprüche und Differenzen zwischen Wollen und Tun, zwischen Reden und Handeln.

Alles dieses immer nur schön zu reden, zu leugnen oder zu ertragen verschwendet ungeahnte Kräfte und vernichtet betriebswirtschaftliche Ressourcen. Es macht unzufrieden, manche krank – jedenfalls allen keinen Spaß. Nicht selten kostet es die erwarteten Ergebnisse. Dabei ließe sich vieles davon durchaus miteinander vereinbaren oder auflösen. Denn nur so ist auch wenigstens der Versuch aussichtsreich, Ethik und Moral in der Wirtschaft einmal von den wortreichen und hohen Regalen ihrer abstrakten Aufbewahrung auf den Boden der Realität herunterzuholen.

---

[1] Friedrich Nietzsche, Band 2: „Götzen-Dämmerung", S. 1008

[2] So auch konstatiert von Roland Schulz, Henkel KGaA – 8. Kongreß der Deutschen Gesellschaft für Personalführung 1999 in Wiesbaden – Personalführung 8/1999, S. 57

Nicht ohne Grund und vielfältigem Anlaß ist daher dem inneren Beziehungsfeld zwischen Unternehmensleitung und Mitarbeitern das Hauptaugenmerk gewidmet. Parallele Aspekte in den externen Beziehungen des Unternehmens können nur beispielsweise angedeutet und erst recht nicht mit dem Anspruch auf Vollständigkeit und abschließende Fachkompetenz behandelt werden. Sie sind lediglich als Vergleiche und dementsprechende Denkanstöße gedacht.

Die Darstellung bezieht die zu vielen Einzelaspekten zahlreich und kompetent vorliegende Literatur aus Wissenschaft und Praxis als eine große, zeitgenössische Diskussion – wenn auch angesichts ihrer Fülle keinesfalls vollständig oder nur durch weiterführende Anmerkungen – mit ein. Vieles davon entstammt der Tagespresse, in der sich aktuell neben der Politik auch die Wissenschaft und die Wirtschaftspraxis immer mehr darstellen. Auch wenn es in vielen Beispielen vorwiegend um jetzt anstehende Fragen geht, ist ihre Grundthematik zeitlos. Dabei liegt dem Verfasser nicht daran, alle die vorhandenen Beiträge nochmals um eine persönliche Variante im Sinne des Münchner Komikers Karl Valentin – „Inzwischen ist alles gesagt worden, nur noch nicht von allen!" – zu vermehren, sondern die meist punktuellen Betrachtungen spezieller Fragen auch einmal in ihren Zusammenhängen, in ihren Wechselwirkungen und damit die Bedeutung einer dahinter liegenden Gesamtlinie deutlich zu machen. Die vielen richtigen Veränderungsvorschläge für Management und Führung sind es nicht nur wert, nicht in Vergessenheit zu geraten, sondern auch einmal so aufbereitet zu werden, daß sie entsprechend ihrer praktischen Bedeutung auch konkrete Ansatzpunkte für ein sachlich wie menschlich und damit betriebswirtschaftlich relevantes Handeln aufzeigen. Denn vieles, was so gesagt und geschrieben wird, ist jeweils für sich genommen richtig, aber mit dem anderen, ebenso richtigen nicht ohne weiteres vereinbar. Dieses ständige und durchaus plausible „Wer nicht flexibel ist, hat verloren!"[3] einerseits und die Warnung, „Wir brauchen gerade heute unsere Routinen und Rituale, um zu überleben!"[4] oder die Kritik an der Industrie mit ihrem „Kardinalfehler", das menschliche Bedürfnis nach Kontinuität zu ignorieren,[5] andererseits – übrigens u.a. dargestellt auf der gleichen Seite eines Wirtschaftsblatts – verwirren die Praxis und hemmen eher, als daß sie befördern.

---

[3] Statt vieler Jürgen Fuchs, Geschäftsführer der Wiesbadener Unternehmensberatung CSC Ploenzke – zitiert nach dem Bericht von Chris Löwer: „Statt Status" – Handelsblatt/Karriere vom 11./12.08.2000, S. K2

[4] Münchner Unternehmensberaterin Dorothee Echter: „Stichwort: Routine-Design" – Handelsblatt/Karriere vom 11./12.08.2000, S. K2

[5] Stephan Zöller: „Was Mönche und Manager verbindet" - Besprechung des Buches von Johannes Claudius Eckert: „Dienen statt herrschen. Unternehmenskultur und Ordensspiritualität: Begegnungen – Herausforderungen – Anregungen" – Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2000 – Süddeutsche Zeitung Nr. 5 vom 08.01.2002, S. 24; vgl. auch die Warnung vor dem Verlust an Tradition und Identität des Ethnologen und Kulturhistorikers Hans Peter Duerr in dem Interview: „Der Genussmensch ohne Herz" – DER SPIEGEL 49/2000, S. 188 ff. (189)

Wer zur Vermeidung vieler modischer Irrwege sich für weiterführende Einzelheiten interessiert, mag gezielt den zahlreichen Hinweisen nachgehen, die angesichts zunehmend digitaler Archivierung immer leichter zugänglich sind. Damit ist natürlich kein „Rezept" entstanden, das wirksam ist, nur weil es hier so steht.[6] Schon gar nicht kann in dem komplexen Bereich der überwiegend „weichen Faktoren" eine Garantie für ein Gelingen gegeben werden. Aber es könnte reizvoll und sollte eine Herausforderung sein, hier und da einmal etwas genauer hinzuschauen und wenigstens dort, wo bei selbstkritisch-ehrlicher Bestandsaufnahme die Ungereimtheiten unerträglich werden, sich aus eingefahrenen Vorgehensweisen und technokratischen Gepflogenheiten herauszulösen, die entscheidenden Ursachen zu erkennen, auf seine positiven oder negativen Folgen hin offen zu diskutieren. Es könnte sich herausstellen, daß es notwendig ist, sich nunmehr wirklich auf das für viele neue und schwierige Terrain respektvoller menschlicher Interaktion und damit einen neuen, alle anderen überlagernden ‚Geschäftsprozeß' konsequent einzulassen.

Manche mögen zu dem einen oder anderen ihre Vorbehalte oder auch Widersprüche anmelden. Einige tun das immer und zu allem, denn alles hat ja auch ein pro und contra. Ich behaupte auch nicht, in allem allein den richtigen Ansatz beschrieben zu haben. Aber eine gewisse Konsequenz im Denken und Handeln stelle ich gern zur Diskussion. Das vielfältige, beziehungslose Propagieren gängiger Prämissen führt zu ebenso vielen Ungereimtheiten und damit zu offenen Fragen, die einer auflösenden Antwort bedürfen. Also muß in einem wertenden Prozeß eine Abwägung mit den Beteiligten und dann eine glaubwürdige, schlüssige unternehmerische Entscheidung stattfinden, die zu einem konkreten Handeln führt. Wertungen bedingen Maßstäbe. Welche sind das, wo kommen sie her und wo führen sie hin?

Die zu den dargestellten Inhalten weitgehend einmütige Diskussion aus der Sicht von Theorie, Praxis und Beratung macht es freilich denen, die stets meinen, allein mächtig und mit beiden Beinen auf dem Boden der Tatsachen zu stehen und dabei selbst vor den Realitäten die Augen verschließen, nicht so leicht, die Konsequenzen dieser Darstellung als pure Träumerei, Illusion oder realitätsferne

---

[6] Hier gibt es inzwischen eine spezielle „Rezeptliteratur" mit praktischen Hinweisen, Checklisten, Vorgehensschemata, wie sie beispielsweise der Carl Hanser Verlag, München mit seiner Reihe „Pokket Power" zu zahlreichen aktuellen Themen anbietet; auf der anderen Seite geht es auch gar nicht um Verhaltenstips, sondern um die Entwicklung von „Fähigkeiten zur Intuition, Imagination und Improvisation ... und diese mit dem im Alltag notwendigen Pragmatismus und logischen Verhalten zu verbinden" – Bärbel Schwertfeger: „Spirituelle Manager – An der Cranfield School glaubt man, dass sich Unternehmensentwicklung nur durch die persönliche Entwicklung der Manager erreichen lässt" – Handelsblatt/Karriere vom 10./11.03.2000, S. K9; vgl. auch S. Nidiaye u. F.-T. Gottwald: „Führung durch Intuition" – Ariston Verlag 1997; daß es keine „geheime Formel" für erfolgreiches Management und auch nicht nur den einen, richtigen Weg gibt, hat gerade wieder eine neue, lang angelegte und umfangreiche Studie des Gallup-Instituts gezeigt – vgl. Dagmar Deckstein: „Kleines Führungs-Geheimnis" – SZ-Management – Süddeutsche Zeitung Nr. 53 vom 05.03.2001, S. 24