

Martin Büscher | Jens Rannenbergh | Dierk Starnitzke

Wertegeleitete Unternehmensführung

Empirie und Theorie diakonischer und
privatwirtschaftlicher Unternehmen



Nomos

 **IDM** | INSTITUT FÜR
DIAKONIEWISSENSCHAFT UND
DIAKONIE-MANAGEMENT
KIRCHLICHE HOCHSCHULE WUPPERTAL/BETHEL

Die »Reihe Diakoniewissenschaft | Diakonienmanagement«

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 wertorientiertes 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
DIAKONIE-MANAGEMENT
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 Diakoniewirtschaft (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 Diakoniewirtschaft 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 Diakoniewirtschaft in Gifhorn-Kästorf und Hannover mit rund 3.500 Mitarbeitenden, Agraringenieur 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.

Vorwort

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

Inhaltsverzeichnis

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

Inhaltsverzeichnis

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 wertorientiertes 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

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

Abkürzungsverzeichnis

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 Bodelschwingsche Stiftungen Bethel
WACC	Weighted Average Cost of Capital
zfo	Zeitschrift Führung + Organisation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Werteviereck 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

Tabellenverzeichnis

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