

# Strategie und Wert

---

Beratungs- und Beteiligungs- GmbH

Globale Geschäfte - globale Werte:  
Was heißt das in der unternehmerischen Praxis?

Prof. Dr. Dr. Ulrich Hemel

**Stuttgarter Unternehmer-Dialog 2009**



Esslingen, 29. Oktober 2009

---

# Globalisierung - auch für Werte und Unternehmensführung?

---

1. Globalisierung gilt nicht nur für Güter und Dienstleistungen, sondern auch für Menschen und Ideen
2. Religionen sind klassische Formen der Globalisierung von Ideen (z.B. Buddhismus, Judentum, Christentum, Islam)
3. Im Christentum ist die Krise der Mission auch eine Krise in der internationalen Wertetradierung
4. Entgegen einem „Dogma der Indifferenz“ und der „religiösen Privatheit“ werden Werte in den meisten Ländern der Welt direkt und unmittelbar zum Ausdruck gebracht



# Werteorientierung im internationalen Unternehmen: Von der Priorität der Wurzel

---

1. Die Werteorientierung jedes Unternehmens folgt seinem Gründungsimpuls
2. ... und seiner Strategie
3. Jeder Mitarbeitende nimmt daran teil in Teilhabe, Konsens und Konflikt
4. Deutsche, amerikanische, japanische, chinesische und französische Unternehmen spiegeln einen Teil ihrer nationalen Wertekultur
5. Die spezifische Wertekultur eines Unternehmens ist als „Wertewurzel“ zunächst einmal durchgängig und international legitim



# Gibt es ein internationales Wertegerüst für Unternehmen?

---

- Gemeinsame anthropologische Grundlagen: „Menschen sind Menschen“
- Gemeinsame Grundlage des Wirtschaftens: Wettbewerb und Kooperation, Knappheit und Wertschöpfung
- Gemeinsame Grundvoraussetzungen erfolgreicher Geschäfte, z.B. Vertragstreue
- Internationale Regelungen, z.B. GATT, WTO, Schiedsgerichte
- Allgemeine Normen der Menschlichkeit (Goldene Regel)
- ... und der internationalen Gemeinschaft (UNO, Global Compact)



## Aber: Reiz und Risiko der Diversität

---

- Sprache und Kultur bilden Identität
- Schwaben, Franken, Bayern, Sachsen, Rheinländer...
- Deutsche, Chinesen, Franzosen, Spanier u.a.m.
- Das „Haus der Kultur“ bildet die Fenster unserer Weltsicht
- ... und führt zu Bewertungen wie „richtig“ und „falsch“
- ... ebenso wie zu blinden Flecken (z.B. unterschwelliger Rassismus, Jugendwahn, Stereotypen über Minderheiten, sexuelle Benachteiligung)
- Beispiel: Sexual Harrassment Richtlinie in amerikanischen Unternehmensberatungen Anfang der 90er Jahre



# Diversität darf nicht zum Blindflug werden

---

- **Positiv:** Wertschätzung menschlicher Unterschiede
- Verschiedene Talente und Begabungen
- Diversität als Bereicherung
- Ausserdem hilfreich gegen Diskriminierung
- **Negativ:** Ohne Spielregeln herrscht Beliebigkeit
  
- Vernünftige **Spielregeln** helfen gegen Willkür
- Leitregel: „Wir begegnen einander mit Achtung“
- Aber kulturell und situativ angemessene Umsetzung!



# Spielregeln im Rahmen der globalen Zivilgesellschaft (1)

---

- Das Konzept der globalen Zivilgesellschaft
  - Real Time
  - Mobiltelefon
  - Internet
  - Gemeinsame Herausforderungen  
(Klima, Armut, Krankheit, Terrorismus)
  
- Gemeinsame Aufgaben der globalen Zivilgesellschaft
  - Bildung
  - Gesundheit
  - Klimawandel
  - Umgang mit Minderheiten
  - Globale Unternehmensethik



# Spielregeln im Rahmen der globalen Zivilgesellschaft (2)

---

- Die Herausforderung: Die globale Zivilgesellschaft gestalten
  - auch im Unternehmen als „Akteur der globalen Zivilgesellschaft“
  - ... und zwar mit dem Anspruch fundierter Werteorientierung
  - im Spannungsfeld zwischen „Kooperation und Wettbewerb“



# Praktische Konflikte im Unternehmen

---

- Spannungsfeld zwischen Ankündigung und Realität
- Art und Stil von Konsequenzen bei mangelnder Zielerreichung
- Art und Stil der Durchsetzung von Führungswillen („Liegestütze“)
- Kulturelle Fettnäpfchen („Sachlage“ und „Beziehung“ in Deutschland, Frankreich, China)
- Umgang mit Führungsrollen („positionsorientiert“ versus „interaktionsorientiert“)
- Umgang mit Sanktionen („hart und schnell“ oder „differenziert und langwierig“)

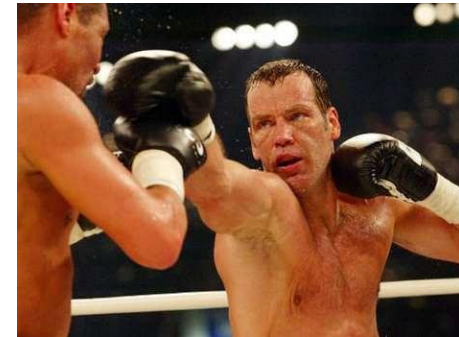


Bild: H. Maske

# Gibt es einen Königsweg für Werteorientierung im internationalen Kontext?

---

- Situationen, Anforderungen, Unternehmen unterscheiden sich
- Grundlegende Forderung nach Pragmatik und Flexibilität
- Gleichzeitig zählt die Verständigung über Werte und Ziele
- ... bis zum Aufbau eines stabilen, gemeinsamen Wertekorridors vor und jenseits jeder Compliance!
- Der Anstoß muss aber von der Unternehmensführung kommen!
  - Vorleben („Lernen am Modell“)
  - Kommunikation („Wie wir miteinander umgehen“)
  - **Dialog über die eigene Wertekultur**
  - Wenige, aber gute Prinzipien



# Die Kirche als Beispiel für lokale Werte im globalen Maßstab (1)

---

- Nicht jede Lebensäußerung kirchlicher Führung ist vorbildlich
- Aber: Die Verbindung von straffer Werteorientierung und flexibler Umsetzung ist unerreicht
- Wenige und klare Prinzipien
  - 10 Gebote
  - Ordnung der Liturgie
  - Gemeindeaufbau (Laien, Priester, Bischöfe)
  - Vorrang des Evangeliums
- Hohe kulturelle Vielfalt
  - Tanz im afrikanischen Gottesdienst...
  - ... und tridentinischer Liturgie
  - Charismatische Gruppen...
  - ...und manche kirchliche Verwaltung



Bild: Kloster Neresheim

# Die Kirche als Beispiel für lokale Werte im globalen Maßstab (2)

---

- Fazit: Hohe Organisationseffizienz (Vatikan hat 3.000 Mitarbeiter für über 1 Milliarde Katholiken)
- ... trotz systemischer Neigung zu Formen hoher Kontrolldichte
- ... und zur Unterschätzung der kirchlichen Zivilgesellschaft



Bild: Kloster Neresheim

# Die Aufgabe: Am gemeinsamen Haus von Zielen und Werten bauen!

---

- Eine Kultur der Glaubwürdigkeit und eine „offene Lernkultur“
- „Tue was Du sagst, sage was Du tust“
- Integrität- Fehler eingestehen...
- ... und das eigene Nichtwissen annehmen!
- Eine Kultur der Verantwortung: System prägen, Personen handeln!
- Eine Kultur des Zuhörens, des gemeinsamen Lernens und des „Ringens im Dialog“
- Ziel: Eine Aufwärtsspirale des Vertrauens in gegenseitiger Achtung!



# Im besten Fall: Eine Führungskultur, die zur Symphonie wird

---



# Strategie und Wert

---

Beratungs- und Beteiligungs- GmbH

Vielen Dank  
für  
Ihre Aufmerksamkeit!