
Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
	Nicolai Müller und Clemens Jäger	
2	Werte – woran wir uns orientieren	5
	Clemens Jäger und Mark Joób	
2.1	Die Aktualität der Wertethematik	7
2.1.1	Das Defizit der konventionellen Wirtschaftswissenschaften	7
2.1.2	Wertekonflikte in der Gesellschaft	9
2.1.3	Die Orientierungslosigkeit des Managements	10
2.2	Moralische Werte in der Wirtschaft	11
2.2.1	Der Charakter moralischer Werte	11
2.2.2	Der moralische Eigenwert der Person	14
2.2.3	Menschenrechte als ethische Grundwerte	15
2.2.4	Weitere moralische Werte	17
2.2.5	Ein hierarchisches Wertesystem	18
	Weiterführende Literatur	21
3	Das wertorientierte Unternehmen: Erfolgsgarant oder esoterischer Blödsinn?	23
	David Zimmer	
3.1	Einleitung	24
3.2	Kann man Unternehmen ohne Werte führen?	24
3.2.1	Werte im Wandel der Zeit	29
3.2.2	Werte versus Trends	31
3.3	Werte als Basis für das emotionale Unternehmen	33
3.4	Authentizität und Vorbilder	36
3.5	Unternehmer (und Führungskraft) im Spannungsfeld zwischen Zielerreichung und Vorbildfunktion	40
3.6	Konsequenzen für die Mitarbeiterentwicklung und Personalführung	43

3.7	Werteorientierung als – wertmäßiger – Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg oder: Kann Werteorientierung messbar mit dem Unternehmenserfolg korrelieren?	46
	Weiterführende Literatur	47
4	Werteorientierte Unternehmensführung – ein Erfahrungsbericht	49
	Marcus Seidel	
4.1	Werteorientierte Unternehmensführung – ein Erfahrungsbericht	50
4.2	Erfahrungen als Arbeitnehmer mit wertorientiertem Führen	51
4.3	Warum der erste Mitarbeiter der wichtigste ist	54
4.4	Es geht auch anders – oder auch nicht. Was ich als Berater sah	57
4.5	Unternehmenswachstum mit wertorientierter Führung	59
4.6	Werteorientierte Führung bei starkem Wachstum	65
5	Der Wert des Andersseins – Kulturen als Herausforderungen in Unternehmen	69
	Thomas Merz und Katrin Horst	
5.1	Einleitung	70
5.2	Die Kulturdimensionen nach Hofstede	72
5.2.1	Machtdistanz	73
5.2.2	Kollektivismus versus Individualismus	74
5.2.3	Maskulinität versus Femininität	75
5.2.4	Unsicherheitsvermeidung	77
5.2.5	Lang- oder kurzfristige Ausrichtung	78
5.3	Empfehlungen für eine interkulturelle Unternehmensführung	79
5.3.1	Allgemeine kulturelle Werte nicht mit der Brechstange festlegen ...	80
5.3.2	Grenzen setzen	81
5.3.3	Nutzen Sie Teamaktivitäten	83
5.3.4	Lachen Sie gemeinsam	85
5.3.5	Vom Nebeneinander zum Miteinander	86
5.4	Von uns für Sie – eine Checkliste	87
	Weiterführende Literatur	93
6	Werteorientierte Führung – gemeinsam besser werden	95
	Katja Mögel	
6.1	Verbesserungskultur	96
6.2	Ergebnisorientierung: Ergebnis und Orientierung – gemeinsame Ziele erarbeiten, herunterbrechen und kommunizieren	96
6.2.1	Ziele relevant gestalten	100
6.2.2	Ziele kommunizieren und nachverfolgen	102
6.2.3	Wer das Ziel kennt, kann den Weg (selbst) finden	103

6.3	Vertrauen und Transparenz: Die richtige Kultur ist der Grundstein für eine wertschöpfende Zusammenarbeit	105
6.3.1	Authentizität und Heldentum – bleiben Sie sich selbst treu!	105
6.3.2	Vertrauen ist gut.	107
6.3.3	Transparenz fördert Vertrauen und Engagement	109
6.4	Probleme gemeinsam lösen: das Wissen und die Ideen der Mitarbeiter wertschätzen und nutzen	113
6.4.1	Probleme und Verbesserungsmöglichkeiten identifizieren	113
6.4.2	Probleme systematisch lösen	117
	Weiterführende Literatur	120
7	Mit Werten durch die Krise	121
	Bozidar Radner	
7.1	Einleitung	122
7.2	Einflussfaktoren für den Verlauf einer Krise	122
7.3	Verlauf einer Krise	123
7.3.1	Faktor externe und interne Krisenursachen	124
7.3.2	Faktor Eigenschaften von Familienunternehmen	127
7.3.3	Faktor Entscheidungsfindung in der Krise	128
7.4	Lösungsansätze für den Umgang mit Krisen	130
7.4.1	Realität erkennen und akzeptieren	130
7.4.2	Auf einen neuen Modus umschalten und das Unternehmen umkrempeln	133
7.4.3	Vertrauen	137
7.4.4	Offene Kommunikation	138
7.4.5	Innerfamiliäre Sicht und Konflikte	141
7.5	Fazit	145
	Weiterführende Literatur	146
8	Werteorientierte Führung: Mit Lean Management in das gelobte Land? ...	149
	Frank Strüver	
8.1	Einleitung	150
8.2	Lean Management	157
8.2.1	Was ist Lean, was ist es nicht und was bringt mir das als Unternehmer?	157
8.2.2	Das Betriebssystem des Lean Managements	159
8.2.3	Implementierung einer Lean-Kultur im Unternehmen	164
8.2.4	Erfolgsfaktoren und Hindernisse	167
8.2.5	Umgang mit Implementierungsbarrieren des Lean Managements	170
8.3	Fazit	171
	Weiterführende Literatur	173

9 Der Wert von Veränderung	175
Maïke Goldkuhle	
9.1 Was sind eigentlich Veränderungen und warum betrifft das langfristig jedes Unternehmen?	176
9.2 Nur eine kleine Veränderung? Ein Negativbeispiel	178
9.3 Die Veränderungskurve	180
9.4 Die häufigsten Fehler in Veränderungsprozessen	183
9.5 Nachhaltige Veränderung	183
9.5.1 Das Vorgehen	185
9.5.2 Kommunikation im Veränderungsprozess	186
9.6 Der richtige Nährboden für Mitarbeiter	186
9.6.1 Moderne Führung führt zu ganzheitlicher Veränderung	187
9.6.2 Nutzen von Teamdynamik im Veränderungsprozess	189
9.7 Sind mehrere Köpfe immer besser als einer?	192
9.8 Was tun, wenn Widerstände auftreten	192
9.8.1 Wie kann die Geschäftsleitung sich vorbereiten?	195
9.8.2 Leitfaden für den Umgang mit Widerständlern	197
9.9 Checkliste für erfolgreiche Veränderungen	199
Weiterführende Literatur	200
10 Wertvolle Bewegung – von Pferden lernen heißt führen lernen	201
Markus Haase	
10.1 Wie sich Menschen bewegen lassen	202
10.2 Mit Pferden führen lernen	204
10.3 Das Pferd verstehen – Kommunikation zwischen Pferd und Führendem	206
10.4 Vertrauen schafft tiefste (Ver-)Bindung	208
10.4.1 Das Dilemma: Eigeninteresse versus Gesamtinteresse	209
10.4.2 Misstrauen setzt die Kontrollspirale in Gang	210
10.4.3 Verbindlichkeit und Verlässlichkeit	211
10.5 Die Macht der Gedanken	211
10.5.1 Der geborene Führende	213
10.5.2 Auf die innere Einstellung kommt es an	213
10.5.3 Die selbsterfüllende Prophezeiung	215
10.5.4 Die negative Prägung	215
10.5.5 Andere Denkweise schafft Bewegung	216
10.5.6 Energieräuber Angst	217
10.5.7 Angst schützt vor Gefahren	217
10.5.8 Angst ist der Hemmschuh	218
10.5.9 Formen der Angst	219
10.5.10 Auflösen von Ängsten	219
10.6 Fazit	219
Weiterführende Literatur	220

11 Werteerhalt im Spannungsfeld zwischen Tradition und Wandel	221
Leonhard von Metzler	
11.1 Geschäftsmodell Bank – seit 340 Jahren intakt	222
11.1.1 Geschäftsstrategie im historischen Wandel	223
11.1.2 Innovationen – ein dauerhafter Prozess	226
11.1.3 Beispiel für Innovationen: Pension Management und Wertsicherung	227
11.2 Erbe verpflichtet – das komplexe Thema der Unternehmensnachfolge	229
11.2.1 Familienmitglieder in der Geschäftsleitung	230
11.2.2 Die Partnerstruktur – Führungsverantwortung in familienfremden Händen	231
11.3 Bedeutung der Familie für Kunden und Mitarbeiter	231
11.3.1 Unabhängigkeit und Kontinuität im Kundenkontakt	232
11.3.2 Identifikationspotenzial für die Mitarbeiter	233
11.4 Zum Wert der Unternehmenswerte	234
11.4.1 Erfolgsfaktoren Unabhängigkeit, Unternehmergeist und Menschlichkeit	234
Weiterführende Literatur	237
12 Werte in die Zukunft tragen – Unternehmensnachfolge erfolgreich gestalten	239
Nicolai Müller	
12.1 Spannungsfeld Unternehmensnachfolge	240
12.2 Familienunternehmen: eine Hassliebe	243
12.2.1 Streitschauplatz Mittagstisch	244
12.2.2 Im Schatten dominanter Eichen	246
12.2.3 Gerecht ist, was als gerecht empfunden wird	248
12.3 Unternehmensnachfolge erfolgreich gestalten	250
12.3.1 Risiko Unternehmertum	250
12.3.2 Zusammenspiel der Generationen	252
12.3.3 Das Prinzip Königshaus	254
12.3.4 Hindernisse überwinden	256
Weiterführende Literatur	259
13 Kommunikation als unterschätzter Wert – Reden Sie noch oder werden Sie schon verstanden?	261
Julia Hanisch und Alkje Vopersal	
13.1 Reden Sie noch oder werden Sie schon verstanden?	262
13.1.1 Die Schwierigkeit miteinander zu kommunizieren	263
13.1.2 Kommunikation als unterschätzter Faktor	266
13.2 Der Faktor Mensch	267
13.2.1 Wir hören nur, was wir hören wollen	267

13.2.2	Wir sind emotional	269
13.2.3	Wir nehmen verschiedene Rollen ein	270
13.2.4	Wir wollen abgeholt und mitgenommen werden	271
13.3	Gespräche erfolgreich gestalten	272
13.3.1	Bedenken Sie Ihre Rolle als Führungskraft	273
13.3.2	Bedenken Sie Ihre Formulierungen	274
13.3.3	Sprechen Sie in Bildern	277
13.3.4	Was sagt Ihr Körper?	278
13.3.5	Schaffen Sie eine Verbindung	279
13.3.6	Hören sie aktiv zu und fragen Sie nach	281
13.4	Kommunikation im Unternehmensalltag	282
13.4.1	Gespräche am Telefon	283
13.4.2	Feedbackgespräche	284
13.4.3	Beschwerdegespräche	286
13.5	Selbstreflexion	287
	Weiterführende Literatur	288
14	Warum Konflikte wertvoll sein können	289
	Nicolai Müller	
14.1	Konflikte – eine Bestandsaufnahme	290
14.2	Konflikte im Unternehmensalltag	296
14.2.1	Effektivität als Konfliktprävention	296
14.2.2	Konfliktherd Menschenbild	297
14.2.3	Arbeitnehmer ticken anders als Arbeitgeber	300
14.2.4	Transparenz als unterschätzter Faktor	301
14.2.5	Gemeinschaft vor Einzelleistung	303
14.2.6	Der Umgang mit Fehlern – „Nobody is perfect“	304
14.3	Interessen: der Schlüssel zum Erfolg	305
	Weiterführende Literatur	307
15	Sind Talente Mehrwert? Wie Sie Konflikten mit Talenten frühzeitig vorbeugen	309
	Constantin von Rundstedt	
15.1	Einleitung	310
15.2	Definitionen	312
15.3	Anlässe für Konflikte mit Mitarbeitern und Talenten	317
15.3.1	Liebesentzug – das „Leberwurstprinzip“	317
15.3.2	Die Eigentümergrätsche	319
15.3.3	Unsichtbarkeit – Hilfe, mein (neuer) Chef sieht mich nicht (mehr)!	320
15.3.4	Die Raupe Nimmersatt	322

15.3.5	Der Indianer vom Stamme NIMM	325
15.3.6	Wieso die, warum nicht ich? – die Gläserne Decke	327
15.4	Mitarbeiter im Unternehmen halten	328
15.4.1	Die Motivation muss stimmen!	328
15.4.2	Fehlerquellen identifizieren und abschalten	329
15.5	Ratschläge zum Schluss	331
	Weiterführende Literatur	331
16	Der Wert der Lüge – die Gefahr sozial erwünschter	
	Antworten im unternehmerischen Führungsalltag	333
	Alkje Vopersal	
16.1	Haben Sie heute schon gelogen?	334
16.2	Wie beeindrucken(d)	335
16.2.1	Wir wollen andere beeindrucken	336
16.2.2	Wir wollen uns selbst beeindrucken	338
16.3	Her mit der Anerkennung!	338
16.3.1	Persönlichkeit=individuelles System + einzigartige Umweltanpassung	339
16.3.2	Besondere Situationen erfordern besondere Maßnahmen	341
16.3.3	Darüber wird nicht geredet	343
16.3.4	Was sag ich bloß?	344
16.4	Wissen, was zu tun ist	345
16.4.1	Mit gutem Beispiel vorangehen	346
16.4.2	Die Mischung und jeden Einzelnen wertschätzen	348
16.5	Was Sie morgen schon umsetzen können	350
16.5.1	Schenken Sie Anerkennung	350
16.5.2	Stellen Sie die richtigen Fragen	354
	Weiterführende Literatur	356
17	Jeder gibt, was er hat – wie Werte uns beeinflussen	359
	Torsten Will	
17.1	Jeder gibt, was er hat	360
17.2	Was geben Sie?	361
17.2.1	Achten Sie auf sich	362
17.2.2	Leben Sie „glücklich“	364
17.2.3	Vertrauen Sie in Ihre Fähigkeiten	367
17.3	Klar im Fokus	368
17.4	Der Schlüssel liegt ...	370
17.4.1	... im Tun	370
17.4.2	... im selbstbestimmten Leben	372
17.4.3	... im Genießen	374

17.5 Nehmen Sie andere mit	376
17.6 Immer und immer wieder	379
Weiterführende Literatur	382
18 Zivilcourage hat viele Gesichter	383
SAXA Sascha A. Lehmann	

WERTEorientierte Führung von Familienunternehmen

Müller, N.; Jäger, C. (Hrsg.)

2015, XXII, 384 S. 75 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-09236-8