

---

# Management-Reihe Corporate Social Responsibility

**Reihenherausgeber**

René Schmidpeter

Internationale Wirtschaftsethik und CSR, Cologne Business School

Köln, Deutschland

Das Thema der gesellschaftlichen Verantwortung gewinnt in der Wirtschaft und Wissenschaft gleichermaßen an Bedeutung. Die Management-Reihe Corporate Social Responsibility (CSR) geht davon aus, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines jeden Unternehmens davon abhängen wird, wie es den gegenwärtigen ökonomischen, sozialen und ökologischen Herausforderungen in allen Geschäftsfeldern begegnet. Unternehmer und Manager sind im eigenen Interesse dazu aufgerufen, ihre Produkte und Märkte weiter zu entwickeln, die Wertschöpfung ihres Unternehmens den neuen Herausforderungen anzupassen, sowie ihr Unternehmen strategisch in den neuen Themenfeldern CSR und Nachhaltigkeit zu positionieren. Dazu ist es notwendig, generelles Managementwissen zum Thema CSR mit einzelnen betriebswirtschaftlichen Spezialdisziplinen (z. B. Finanz, Human Resources, Public Relation, Marketing etc.) zu verknüpfen. Die CSR-Reihe möchte genau hier ansetzen und Unternehmenslenker, Manager der verschiedenen Bereiche sowie zukünftige Fach- und Führungskräfte dabei unterstützen, ihr Wissen und ihre Kompetenz im immer wichtiger werdenden Themenfeld CSR zu erweitern. Denn nur wenn Unternehmen in ihrem gesamten Handeln und allen Bereichen gesellschaftlichen Mehrwert generieren, können sie auch in Zukunft erfolgreich Geschäfte machen. Die Verknüpfung dieser aktuellen Managementdiskussion mit dem breiten Managementwissen der Betriebswirtschaftslehre ist Ziel dieser Reihe. Die Reihe hat somit den Anspruch, die bestehenden Managementansätze durch neue Ideen und Konzepte zu ergänzen, um so durch das Paradigma eines nachhaltigen Managements einen neuen Standard in der Managementliteratur zu setzen.

Weitere Bände in dieser Reihe

<http://www.springer.com/series/11764>

---

Markus Hänsel • Karl Kaz  
(Hrsg.)

# CSR und gesunde Führung

Werteorientierte Unternehmensführung  
und organisationale Resilienzsteigerung

*Herausgeber*  
Markus Hänsel  
Systemische Organisationsberatung  
Ladenburg  
Deutschland

Karl Kaz  
KAZ Bildungsmedien  
Köln  
Deutschland

ISSN 2197-4322  
Management-Reihe Corporate Social Responsibility  
ISBN 978-3-662-48691-7  
DOI 10.1007/978-3-662-48692-4

ISSN 2197-4330 (electronic)  
ISBN 978-3-662-48692-4 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Coverfoto:* Michael Bursik

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

---

## Vorwort des Reihenherausgebers: Freiheit und Verantwortung als Basis gesunder Führung

Unternehmensskandale wie bei Volkswagen, Deutsche Bank, Siemens etc. erschüttern bei vielen Beobachtern den Glauben an die positive Rolle der Unternehmen in unserer Gesellschaft. In den Medien werden diese Vorkommnisse immer öfter als ein Ethik- bzw. Compliance-Versagen unserer Führungselite thematisiert. Brauchen wir daher (wieder) mehr Moral in der Wirtschaft, oder aber fundamental neue Managementansätze? Diese Frage kann nur beantwortet werden, wenn die tieferliegenden Ursachen für das identifizierte Managementversagen systematisch analysiert werden.

Die Kritik, dass das moralische Fehlverhalten Einzelner die Zukunft unserer Wirtschaft bedroht, mag zunächst nach einer einfachen Erklärung klingen. Doch handelt es sich wirklich nur um die Folge von persönlichem Fehlverhalten der Managementelite, oder aber um die Folge eines fundamental überholten Führungsverständnisses in unserer Wirtschaft? Haben wir es also mit einem individuellem Ethik- oder aber einem systemischen Managementproblem zu tun? Bei ersterer Annahme ginge es hauptsächlich um die Verschärfung von Kontroll- und Compliance-Strukturen, um zukünftiges Fehlverhalten rechtzeitig zu verhindern. Bei der zweiten Interpretation wären die Konsequenzen für die Führung von Unternehmen und damit für die Managementausbildung weitreichender: Es ginge dann um nicht mehr oder weniger, als Führung neu zu denken und Verantwortungsübernahme als Bestandteil einer guten – und damit für alle Beteiligten gesunden Führung zu begreifen.

Insbesondere das Mittelmanagement befindet sich in einer Situation, in der von allen Seiten immer mehr Druck aufgebaut wird. Lange setzte die Managementliteratur daher auf Effizienzsteigerung und Prozessoptimierung. Die Effektivität und Neuausrichtung der Managementkonzepte in Bezug auf menschliche Bedürfnisse rückte dabei in den Hintergrund. Man fokussierte insbesondere auf Beschleunigung, Shareholder Value Orientierung und Technologischen Fortschritt, um den unternehmerischen Erfolg zu garantieren. Dabei wurde das Thema Eigenverantwortung und Verantwortung für die systemischen Auswirkungen des eigenen Handelns auf das Umfeld immer weiter in abstrakte Rahmenprozesse verschoben. Der Einzelne war angehalten nur mehr die für ihn maßgeblichen Indikatoren zu maximieren, ohne Rücksicht auf das Gesamtergebnis seiner Handlungen. Damit ging eine Diffusion von Verantwortung einher, der den Spielraum der einzelnen Entscheidungsträger immer weiter einengte.

Gleichzeitig aber wurde, durch die Digitalisierung, Steigerung der Transparenz und Nachhaltigkeitsanforderungen, der Druck auf innovative Veränderung der Geschäftsmodelle als Ganzes immer höher. Der Spielraum auf diese Veränderungen eigenverantwortlich zu reagieren, ist aber aufgrund der fehlenden Handlungsspielräume meist nicht mehr möglich. So blieb vielen Managern oft nur mehr die Alternative einer abstrakten ethischen oder rechtlichen Regelübertretung mit all den negativen Konsequenzen für das Unternehmen, aber auch für das Individuum. In den medial berichteten Unternehmensskandalen zeigt sich immer deutlicher: Gesunde Führung - im Sinne einer sowohl für das Unternehmen, als auch das Individuum und die Gesellschaft erwünschten nachhaltig positiven Zielerreichung - kann ohne Freiheit und Eigenverantwortung nicht funktionieren.

Es braucht daher ein neues Managementparadigma, welches die menschlichen Bedürfnisse konsequent in alle Strukturen, Prozesse und somit in die Unternehmensscheidungen (re-)integriert. Dabei stellt sich die zentrale Frage, wie können wir unternehmerisch in einer Welt von bald mehr als 8 Milliarden Menschen wirtschaftlich erfolgreich sein und gleichzeitig die Bedürfnisse jedes Einzelnen berücksichtigen? Dazu brauchen wir höchst wahrscheinlich völlig neue Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensansätze.

Zwar wurden in den bisherigen Nachhaltigkeitsdiskussion immer höhere betriebliche Ziele definiert, um die Umwelt- bzw. Sozialbelastung zu verringern, jedoch wurde der positive Beitrag dieser Verantwortungsübernahme in der Unternehmensführung nicht ausreichend berücksichtigt. Vielmehr wurde Nachhaltigkeit oft als rein defensives und limitierendes Konzept, welches die ökonomische Wertschöpfung bremst, gesehen. Als eine Folge dieser Engführung des im Management vorherrschenden Nachhaltigkeitsverständnisses, werden vermehrt illegale Vermeidungsstrategien und Gesetzesübertretungen beobachtet. Vor allem dann, wenn die Einhaltung von ethischen und gesetzlichen Regeln zu teuer erscheint. Nach dem Motto: Wenn Nachhaltigkeit sich nicht rechnet, dann besteht auch keine Notwendigkeit dafür.

Denkt man jedoch Nachhaltigkeit aus einer konsequent unternehmerischen Perspektive, geht diese weit über eine reine Vermeidungslogik hinaus. Denn für einen Unternehmer ist es insbesondere wichtig, die positiven Auswirkungen seines Handelns zu managen bzw. zu steigern. Bei dieser progressiven Sichtweise geht es nicht mehr zentral darum, den Schaden unternehmerischen Handelns zu minimieren, sondern die Wertschöpfung des Unternehmens für die Gesellschaft zu erhöhen. Anstelle des Paradigmas der Schadensvermeidung bedarf es daher dem neuen Paradigma der „positiven Wertschöpfung“ – dieses neue CSR-Paradigma ist auch Basis von Gesunder Führung.

In der Management Reihe Corporate Social Responsibility überwindet die nun vorliegende Publikation mit dem Titel „CSR und Gesunde Führung“ die oft einseitige geführte Management-Diskussion: Zum einem durch innovative Überlegungen zum Thema Unternehmensführung, zum anderen durch konkrete Praxisbeispiele. Das Buch stellt damit eine Brücke zwischen dem Themenfeld Gesunde Führung und der aktuellen CSR-Diskussion da. Alle LeserInnen sind nunmehr herzlich eingeladen, die in der Publikation dargelegten Gedanken aufzugreifen und für die eigenen beruflichen Herausforderungen zu nutzen.

Ich möchte mich last but not least sehr herzlich bei den Herausgebern Dr. Markus Hänsel und Karl Kaz für ihr großes Engagement, bei Michael Bursik und Janina Tschech vom Springer Gabler Verlag für die gute Zusammenarbeit sowie bei allen Unterstützern der Reihe aufrichtig bedanken und wünsche Ihnen, werte Leserinnen und werter Leser, nun eine interessante Lektüre.

Prof. Dr. René Schmidpeter

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>Corporate Social Responsibility und gesunde Führung – Hinführung und Überblick über das Buch</b> .....	1
Markus Hänsel und Karl Kaz	
<b>Teil I Die Organisation im Fokus</b>	
<b>Gesunde Führung als Entwicklungsprozess für Führungskräfte und Organisationen</b> .....	13
Markus Hänsel	
<b>Resilienz ergänzt Effizienz in der Unternehmensführung</b> .....	41
Karl Kaz	
<b>Im Spannungsfeld von Unternehmenskultur, Bildung und Gesundheit</b> .....	55
Bernd Schmid und Thorsten Veith	
<b>Corporate Social Responsibility und Resilienz – Entmystifizierung, Wiederentdeckung und Nutzung eines Lebensprinzips</b> .....	77
Jürgen Beyer und Horst Haller	
<b>Mit dialogischer Führung zu einer gesunden Unternehmenskultur – Unternehmensbeispiel dm-drogerie markt GmbH + Co. KG</b> .....	103
Mike Metzger	
<b>Werteorientierung als Gesundheitsfaktor am Beispiel der STP Unternehmensgruppe</b> .....	113
Bettina Andrae	

## **Teil II Die Führungskraft im Fokus**

<b>Führung, Gesundheit und Resilienz</b> .....	121
Denis Murlane und Detlef Hollmann	

<b>Navigieren im Dilemma</b> .....	137
Julika Zwack, Ulrike Bossmann und Jochen Schweitzer	

<b>Führung für Hochleistung und Gesundheit – Antwort auf steigende Herausforderungen, Krisendynamiken und für eine Kooperations- und Vertrauenskultur im Unternehmen</b> .....	153
Victor W. Gotwald	

<b>Wie gewinnt man Führungskräfte für das Thema „Gesund Führen“?</b> .....	177
Anne Katrin Matyssek	

<b>Resilienz bedeutet Veränderungen zuzulassen, bis hin zu einem bewussten Scheitern und zur Transformation</b> .....	191
Sylvia K. Wellensiek	

<b>Gesunde Führung und Mitarbeiterorientierung in der Dienstleistungsbranche – Das Beispiel der CLEAN SERVICEPOWER GmbH</b> .....	205
Thomas-Michael Baggeler	

## **Teil III Methodische Ansätze zur Entwicklung gesunder Führung**

<b>Gesunde Menschen in gesunden Organisationen – die Wirkungskraft von organisationaler Resilienz</b> .....	223
Brigitte Huemer und Ingrid Preissegger	

<b>Der vertikale Gesundheitsraum von Systemen und seine Analyse mithilfe von Aufstellungen</b> .....	247
Georg Müller-Christ	

<b>Partizipatives betriebliches Gesundheitsmanagement</b> .....	265
Andreas Zeuch und Marius Poersch	

<b>Meditation im Unternehmen – das geht wirklich und wirkt</b> .....	277
Paul J. Kohtes und Nadja Rosmann	

---

<b>Gesunde Führung als Nährboden für Intuition und Innovation</b> . . . . .	289
Heribert Jaklin und Jürgen Rippel	
<b>Auf dem Weg zu glücklichen Mitarbeitern – das Beispiel Upstalsboom</b> . . . . .	301
Bernd Gaukler	

---

## Mitarbeiterverzeichnis

**Bettina Andrae** STP Holding GmbH, Karlsruhe, Deutschland

**Thomas-Michael Baggeler** CLEAN SERVICEPOWER GmbH, Bonn, Deutschland

**Jürgen Beyer** Jürgen Beyer Consulting, Königswinter, Deutschland

**Ulrike Bossmann** Universitätsklinikum Heidelberg, Heidelberg, Deutschland

**Bernd Gaukler** Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG, Hamburg, Deutschland

**Victor W. Gotwald** Heidelberg, Deutschland

**Horst Haller** Renningen, Deutschland

**Markus Hänsel** Ladenburg, Deutschland

**Detlef Hollmann** Bertelsmann Stiftung, Gütersloh, Deutschland

**Brigitte Huemer** Klagenfurt, Österreich

**Heribert Jaklin** Erlangen, Deutschland

**Karl Kaz** KAZ Bildungsmedien, Köln, Deutschland

**Paul J. Kohtes** Identity Foundation, Düsseldorf, Deutschland

**Anne Katrin Matyssek** do care!, Köln, Deutschland

**Mike Metzger** dm-drogerie markt GmbH + Co. KG, Karlsruhe, Deutschland

**Denis Mourlane** mourlane management consultants, Frankfurt, Deutschland

**Georg Müller-Christ** Universität Bremen, Bremen, Deutschland

**Marius Poersch** Institut für Erwerbscoaching, Bad Hönningen, Deutschland

**Ingrid Preissegger** Klagenfurt, Österreich

**Jürgen Rippel** Nürnberg, Deutschland

**Nadja Rosmann** Hofheim, Deutschland

**Bernd Schmid** Institut für systemische Beratung Wiesloch, Wiesloch, Deutschland

**Jochen Schweitzer** Universitätsklinikum Heidelberg, Heidelberg, Deutschland

**Thorsten Veith** Institut für systemische Beratung Wiesloch, Wiesloch, Deutschland

**Sylvia K. Wellensiek** HBT-Akademie Riegsee, Deutschland

**Andreas Zeuch** Berlin, Deutschland

**Julika Zwack** Universitätsklinikum Heidelberg, Heidelberg, Deutschland



<http://www.springer.com/978-3-662-48691-7>

CSR und gesunde Führung  
Werteorientierte Unternehmensführung und  
organisationale Resilienzsteigerung

Hänsel, M.; Kaz, K. (Hrsg.)

2016, XIV, 319 S., Softcover

ISBN: 978-3-662-48691-7