
Reichweite und Grenzen unternehmerischer Verantwortung

Matthias Schmidt

Reichweite und Grenzen unternehmerischer Verantwortung

Perspektiven für eine wertorientierte
Organisationsentwicklung und Führung

Matthias Schmidt
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-658-13637-6 ISBN 978-3-658-13638-3 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-658-13638-3

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 Fachmedien Wiesbaden 2016

Sämtliche Abbildungen mit freundlicher Genehmigung von © IWU Berlin 2016, Alle Rechte vorbehalten

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.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Für Daniela

Inhaltsverzeichnis

1 Einleitung: Neue Herausforderungen für zukunftsfähige Unternehmen	1
1.1 Corporate Responsibility	3
1.2 Organisationsentwicklung und wertorientierte Führung.	7
1.3 Der Aufbau des Buches.	8
Teil I Zur Kernverantwortung von Organisationen	
2 Zwölf Missverständnisse der Corporate Responsibility	13
2.1 Missverständnis 1: „Ein sozialer Tag zeigt Verantwortung“	14
2.2 Missverständnis 2: „Corporate Responsibility darf nichts mit dem eigenen Geschäft zu tun haben“	15
2.3 Missverständnis 3: „Verantwortung hat mit Emotionalität zu tun“	16
2.4 Missverständnis 4: „Wertschätzung erlaubt keinen Widerspruch“	17
2.5 Missverständnis 5: „Werte schaffen Mehrwert“	20
2.6 Missverständnis 6: „Erfolg ist eine rein geldwerte Größe“	21
2.7 Missverständnis 7: „Corporate Responsibility kann man messen“	22
2.8 Missverständnis 8: „Je mehr Verantwortung, desto besser“	25
2.9 Missverständnis 9: „Verantwortung engt ein“	27
2.10 Missverständnis 10: „Für alle Organisationen gelten die gleichen Verantwortlichkeiten“	28
2.11 Missverständnis 11: „Die Ressource ‚Vertrauen‘ muss aufgebaut werden“	28
2.12 Missverständnis 12: „Alles hängt am Kerngeschäft“	31
3 Kernverantwortung	35
3.1 Bezug zum Kerngeschäft	36
3.2 Kernwirkung	38
3.3 Kernwerte	38
3.4 Grade der Objektivierbarkeit	40

3.5	Balance der Kernverantwortung	42
3.6	Falsche Kritik – der Vorwurf der Beliebigkeit	44
3.7	Was ist das Richtige?	46
3.8	Und warum das alles?	47
4	Dirty Ethics – oder die Verantwortung schmutziger Branchen	53
4.1	Das andere Ende der Skala	54
4.2	Professionelle Beurteilung jenseits von Gut und Böse	57
4.3	Verantwortungszusammenhänge identifizieren	58
5	Societal Discourse – die strategische Herausforderung	
	zukunftsfähiger Organisationen	61
5.1	Was wird im gesellschaftlichen Diskurs verhandelt?	62
5.2	Die Einbettung jedes Unternehmens in größere Zusammenhänge	64
5.3	Komplexe Verhältnisse	65
5.4	Verantwortung	69
Teil II	Zum Paradox der zeitgemäßen Führung	
6	Die Unmöglichkeit der Führung?	77
6.1	Günstige Umstände schaffen	79
6.2	In Möglichkeiten denken	81
6.3	Begrenzer und Befähiger	82
6.4	Das ideale Unternehmen	84
6.5	Einen Zielkorridor aufspannen	86
7	Reflexive Entwicklung der Organisation	91
7.1	Das Kräftefeld einschätzen	91
7.2	Die Doppel-Rolle der Organisation erkennen	93
7.3	Organisation und Individuum befähigen	95
7.4	Wertehaltungen identifizieren	96
7.5	Organisation, Umfeld und Individuum entwickeln	97
7.6	Wirkzusammenhänge mitbestimmen	98
8	Zusammenfassung: Neue Entwicklungsperspektiven	
	durch wertorientierte Führung	103
8.1	Wertorientierte Führung und Verantwortungsdiskurs	103
8.2	Reflexive Verantwortlichkeit, Befähigung und Dynamik	105
8.3	Reichweite und Grenzen der Verantwortung und wirtschaftlicher Erfolg	108
	Weiterführende Literatur	111

Abbildungsverzeichnis

Abb. 3.1	Modell der Kernverantwortung	44
Abb. 5.1	Societal Discourse	65
Abb. 5.2	Dialogische Struktur der Verantwortung	70
Abb. 6.1	Orientierung weist den Weg	85
Abb. 6.2	Befähiger und Begrenzer	87
Abb. 6.3	Zielkorridor	89
Abb. 7.1	Kräftefeld einer Organisation.	92
Abb. 7.2	Menschen und Organisation effektiv befähigen und entwickeln	94
Abb. 7.3	Reflexive Organisationsentwicklung in komplexen Umwelten	100
Abb. 8.1	Neue Perspektiven der Organisationsentwicklung	106

Der Autor



Prof. Dr. Matthias Schmidt (1967) lehrt Unternehmensführung an der Beuth Hochschule für Technik Berlin. Als Geschäftsführer und Consultant des Instituts für wertorientierte Unternehmensführung (IWU Berlin) berät er Organisationen bei ihrer strategischen Führung und Entwicklung. In seiner Forschung und Beratung verbindet er aus einer systemisch-ganzheitlichen Perspektive politische und gesellschaftliche Herausforderungen mit einem verantwortungsbewussten Management. Schmidt ist einer der Gründer und Direktoren der Transatlantic Doctoral Academy on Corporate Responsibility (Deutschland, Schweiz, Kanada, Brasilien) und Leiter des Berliner Hochschulforums für Wirtschaft, Verantwortung und Gesellschaft. Er steht mit zahlreichen Wissenschaftlern und Unternehmern national und international im ständigen Austausch.

www.iwu-berlin.de

<http://prof.beuth-hochschule.de/schmidt>