

# Testgelesen: Neue Bücher zum Thema Wertemanagement

In jüngster Zeit mehren sich Reflexionen über Sinn und Werte im Management. Auch der Buchmarkt spiegelt diese Entwicklung und liefert neue Lektüre zum Thema. So gehen die Autoren u.a. den Fragen nach, wie sich wirtschaftliches Handeln mit ethischen Vorstellungen verbinden lässt, und mit welchem System Werte im Unternehmen ermittelt und entwickelt werden. Die Testleser von managerSeminare haben geprüft, wie sinnvoll ihre Antworten ausfallen.

► **Ulrich Hemel: Wert und Werte. Ethik für Manager – ein Leitfaden für die Praxis.** Carl Hanser, München, Wien 2005, 306 S., ISBN 3-446-22813-6, 24,90 EURO.

Gehören Wirtschaft und Werte zusammen? Ulrich Hemel, Autor des Buches „Wert und Werte“, findet ja. Der Topmanager, Philosoph und Theologe belegt anhand vieler praktischer Beispiele, dass Wirtschaft mehr ist als Streben nach Geld und Macht. Sein Anliegen ist es zu zeigen, dass es durchaus lohnenswert ist, wirtschaftliches Handeln mit ethischen und religiösen Wertvorstellungen zu verbinden.

Sein Buch ist in fünf Teile gegliedert. Im ersten Teil beleuchtet der Autor die verschiedenen Facetten von Ethik. Der zweite Teil thematisiert Ethik und die persönliche Verantwortung. Im dritten Teil widmet sich Hemel allgemeinen religiösen und weltanschaulichen Einflüssen. Indem er verschiedene Menschenbilder und Weltanschauungen vorstellt, wird deutlich, dass viele der bislang als verbindlich geltenden Werte im globalen Zeitalter hinterfragt werden müssen. Im vierten Teil behandelt Hemel Personalentscheidungen von Unternehmen. Dabei geht er der Frage nach, ob sich Ethik überhaupt rechnet. Im fünften Teil befasst sich der Autor mit ethischen Mindeststandards innerhalb einer globalisierten Gesellschaft.

Das Buch liefert viele Denkanstöße zum Thema Ethik und Management.

Sofern der Leser bereit ist, kann er mittels der Lektüre sein eigenes ethisches Handeln reflektieren, insbesondere auf wirtschaftlichem Terrain. Denn es ist der Wunsch des Autors, dass Ethik im Wirtschaftsleben mehr Raum einnimmt, da seiner Ansicht nach alle von dieser Verbindung profitieren können.

*Petra Böwen* ■

► **Anna Maria Pircher-Friedrich: Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg. Anleitung zur werte- und wertorientierten Führung.** Erich Schmidt, Berlin 2005, 232 S., ISBN 3-503-08398-7, 34,90 Euro.

Anna Maria Pircher-Friedrich packt mit ihrem Buch „Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg“ engagiert ein gegenwärtiges Kardinalproblem an: nämlich dass viele Unternehmen die nachhaltige Wertsteigerung in den Vordergrund stellen, nicht aber die Werteentwicklung berücksichtigen. Inspiriert durch die Logotherapie von Viktor Frankl, deren Kern die Sinnfindung ist, erörtert die Autorin Fragen wie: Was sind sinnvolle Erfolgsfaktoren? Wie können Werte geschaffen werden? Welchen Einfluss haben Welt- und Menschenbilder auf die Unternehmensführung? Darüber hinaus erfährt der Leser, wie sich immaterielle Werte in betriebswirtschaftliche Steuerungs- und

Führungssysteme integrieren lassen. Wer also praktikables Handwerkszeug zu sinn- und wertorientierter Motivation, Dienstleistungskultur und Kundenbegeisterung sucht, wird außerordentlich fündig. Die Autorin nimmt den Leser jedoch auch selbst in die Verantwortung, indem sie immer wieder fragt: Was können Sie selbst und Ihr Unternehmen „Wertvolles“ leisten? Gleichzeitig gibt sie konkrete Praxistipps, wie eine sinnorientierte Kultur entwickelt werden kann. So plädiert Pircher-Friedrich z.B. dafür, jeden Mitarbeiter entsprechend seiner Talente einzusetzen. Zudem sollten Unternehmen ein Mut machendes Klima schaffen sowie klare Werte und Ziele vorgeben.

*Dr. Jutta Chalupsky* ■

► **Michael Tomaschek (Hrsg.): Management und Spiritualität: Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft.** J. Kamphausen, Bielefeld 2005, 270 S., ISBN 3-89901-060-4, 18,50 Euro.

Das von Michael Tomaschek herausgegebene Buch „Management & Spiritualität: Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft“ bietet ein breites Spektrum an Beiträgen zum Thema Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft. Die Beiträge sind verfasst von Zukunftsforschern, Managern, Vertretern der Weltreligionen und Glaubensgemeinschaften, Ethikern, Philosophen, Psychologen

## Die Testleser:



Petra Böwen, Diplom Pädagogin aus Trier, arbeitet im luxemburgischen Familienministerium im Bereich der aktivierenden Arbeitsmarktpolitik und der Personalentwicklung. Sie ist außerdem Lehrbeauftragte an der luxemburgischen Universität und in der Erwachsenenbildung. In der Privatindustrie moderiert sie Workshops im Bereich Personalentwicklung. Kontakt: petra.boewen@fm.etat.lu

Dr. Jutta Chalupsky ist als Seniorberaterin bei ibo Beratung und Training GmbH, Wettenberg, tätig. Ihre Schwerpunkte sind Change-Management, Unternehmenskultur, Konfliktmanagement, Teamarbeit, Prozessberatung, Coaching und Supervision. Kontakt: Jutta.Chalupsky@ibo.de

Dr. Andrea Maria Bokler ist Beraterin bei der Unternehmensberatung FGI Fischer Group International GmbH in Hamburg. Ihre mehrjährige Beratungs- und Trainingstätigkeit im internationalen Umfeld bilden die Grundlage für ihre Kompetenzfelder Change-Management und Führungskräfteentwicklung. Als Senior Consultant liegt ihr Schwerpunkt darauf, Veränderungsprozesse zu begleiten. Kontakt: andrea.bokler@fgi-mail.com

Dr. Borris Orlikowski ist Geschäftsführer der Gesellschaft für Mittelstandsentwicklung GbR, Hamburg. Die Gesellschaft für Mittelstandsentwicklung unterstützt Unternehmen im Bereich Kundenbeziehungsmanagement. Themen sind u.a. Kundengewinnung, Kundenbindung und Kundenbeziehung. Des Weiteren berät die Gesellschaft für Mittelstandsentwicklung bei der Einführung von erfolgs- und leistungsorientierten Vergütungs- und Innovationssystemen. Kontakt: orlikowski@gmte.de

und Sozial- und Wirtschaftswissenschaftlern. Das im Buch vertretene Personal gestaltet das jährliche Symposium „Management & Spiritualität“ des Laxenburger Forums, das die Grundlage des Bandes bildet.

Die zentrale Fragestellung des Buches lautet: Wie sollte Unternehmertum gestaltet sein, damit ein humanes, aber dennoch effizientes Wirtschaften gewährleistet ist? Die Beiträge liefern keine Patentrezepte, sondern beleuchten die Frage nach Sinn und Werten in der Wirtschaft aus verschiedenen Blickwinkeln. Sie richten sich an Menschen, die an mehr glauben als an die „neue heilige Dreifaltigkeit Effizienz, Wettbewerb, Gewinn“. Wer der eigenen Spiritualität folgen will sowie seine eigenen Werte und Überzeugungen aktiv in die Wirtschaft einbringen möchte, erhält von der Lektüre sehr viel Anregung.

*Dr. Andrea Maria Bokler* ■

► **Josef Wieland (Hrsg.): Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance.** Murmann, Hamburg 2004, 662 S., ISBN 3-938017-06-6, 54 Euro.

Das „Handbuch Wertemanagement“ ist ein umfangreicher Fundus: In 20 Aufsätzen kommen 27 Autoren aus unterschiedlichen Industriezweigen zu Wort. Insgesamt sieben

Abschnitte behandeln verschiedene Schwerpunkte und Fragestellungen rund um das Thema Wertemanagement. In der Einführung skizziert der Herausgeber der Aufsatzsammlung Josef Wieland eine Leitlinie für das Wertemanagement, die als Referenzdokument verstanden werden soll. In ihr sind die Mindestanforderungen für ein glaubwürdiges unternehmensspezifisches Wertemanagementsystem definiert. Die folgenden sieben Hauptabschnitte behandeln die Aspekte strategisches Management, Corporate Governance, Human Capital Management, Wertschöpfungsprozesse, Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship. Im letzten Abschnitt werden unter der Überschrift Evaluierung und Assurance Erfahrungen mit Wertemanagementsystemen in der Praxis dargestellt. Die Bandbreite reicht dabei von reinen Fallbeispielen über eher theoretisch angelegte Aufsätze bis hin zu einer Kombination aus Konzeptbeschreibungen mit Umsetzungsbeispielen. Die einzelnen Hauptabschnitte werden von einem Geleitwort sowie einem Literatur- und Autorenverzeichnis eingefasst.

*Dr. Borris Orlikowski* ■

**Die Beurteilungen im Einzelnen – siehe nächste Seite!** ►

	Wert und Werte	Mit Sinn zum nachhaltigen Erfolg	Sinn und Werte in der globalen Wirtschaft
			
<b>Gehalt</b>	<p>Sehr hohe, manchmal fast zu hohe Informationsdichte, die dem Leser stellenweise ein sehr hohes Konzentrationsvermögen abverlangt. Der Leser läuft Gefahr, sich zu verzetteln und den roten Faden zu verlieren. Bereichernd indes ist, dass nach jedem der fünf Teilbereiche eine ausführliche Literaturliste präsentiert wird.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Dem sehr sinnvollen Buch ist seine solide theoretisch-wissenschaftliche Fundierung anzumerken. Die Informationsdichte ist hoch, beeinträchtigt jedoch nicht das Verständnis. Hervorzuheben ist der umfassende Blick auf das komplexe Thema, das die Verfasserin mit einem spürbar emotionalen Anliegen behandelt.</p> <p>■ ■ ■ ■ ■</p>	<p>Das Buch versammelt exzellente Beiträge mit einer erstaunlichen Tiefe und in einer thematischen Bandbreite, die durch weiterführende Literatur ergänzt wird.</p> <p>■ ■ ■ ■ ■</p>
<b>Visuelle Gestaltung</b>	<p>Die visuelle Gestaltung lädt nicht zum Lesen ein. Die Umschlag- und Seitengestaltung wirken fade und erinnern an trockene Lehrbücher an Schulen und Universitäten. Das ist schade, da so sicherlich einige potenzielle Leser abgeschreckt werden.</p> <p>■ ■ ■ □ □</p>	<p>Abbildungen, Beispiele, Geschichten im Text und Stichworte am Rand gliedern das Buch und ermöglichen es dem Leser, sich schnell zu orientieren. Unterschiedliche Schriftstärken und -größen lockern den Text optisch auf. Tabellen mit Gegenüberstellungen fördern zudem das Verständnis.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Der Text ist dominant. Es ist also ein Buch zum Schmökern. Leider sind die Schrifttypen sehr eng und klein.</p> <p>■ ■ ■ □ □</p>
<b>Struktur/Gliederung</b>	<p>Das Buch ist in fünf Teile gegliedert, die wiederum stark untergliedert sind. Die einzelnen Kapitel vermischen oftmals Fragestellungen, Antwortversuche und Deutungsansätze, so dass sich der Leser im Inhaltsverzeichnis orientieren muss, um nicht den Faden zu verlieren. Hilfreich wären kurze Zusammenfassungen am Ende der jeweiligen Abschnitte gewesen. Leicht zu finden indes sind die grau unterlegten Fallbeispiele.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Aussagekräftige Kernsätze im Text heben markante Fragestellungen, Thesen und wesentliche Fakten zu den jeweiligen Themen eindrücklich hervor. Jeder Gliederungspunkt wird mit einem Zitat eingeleitet, was auf den nachfolgenden Text neugierig macht. Zusammenfassungen am Ende jedes Kapitels verdichten die Informationen. „Einladungen zum Nachdenken“ fordern die Leser auf, sich mit den eigenen Vorhaben auseinander zu setzen.</p> <p>■ ■ ■ ■ ■</p>	<p>Das Buch bietet unterschiedliche Beiträge, die ein Querlesen erlauben. Jeweils am Ende des Beitrags finden sich alle Informationen über den Autor sowie weiterführende Literatur.</p> <p>■ ■ ■ ■ ■</p>
<b>Verständlichkeit</b>	<p>Die Sprache, in der der Autor seinen riesigen Wissens- und Erfahrungsschatz vermittelt, ist sehr verständlich und gut lesbar.</p> <p>■ ■ ■ ■ ■</p>	<p>Das Buch ist sehr verständlich und klar geschrieben. Notwendige Fachausdrücke werden erläutert. Vor allem die Beispiele veranschaulichen manchen Sachverhalt noch mal genauer. Das Buch belegt: Auch wissenschaftlich orientierte Publikationen sind lesbar.</p> <p>■ ■ ■ ■ ■</p>	<p>Die Sprache der zum Teil auf wissenschaftlichem Niveau verfassten Beiträge ist verständlich. Es macht Spaß, in dem Buch zu lesen.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>
<b>Eignung</b>	<p>Das Buch ist kein Praxisleitfaden für Führungskräfte. Eher geeignet ist es für Menschen mit langjähriger Berufserfahrung, die mit Hilfe der Lektüre ihr berufliches Handeln hinsichtlich ethischer Werte hinterfragen wollen. Nützlich ist es auch für Studenten der Wirtschaftswissenschaften, die sich mit Hilfe der Lektüre bereits vor dem Berufsleben mit dem Themenkomplex Ethik und Wirtschaft auseinander setzen können.</p>	<p>Der Leser erhält eine sehr praxisorientierte Handlungsanleitung für eine sinnorientierte Unternehmens- und Selbstentwicklung. Die vielfältigen Fragen und Checklisten ermöglichen eine ausführliche Diagnose des Ist-Zustandes. Zudem werden Ansätze vorgestellt, mit denen sich die wert- und werteorientierte Führung optimieren lässt – vorausgesetzt man begreift Sinn und Werte als Wert schöpfende Faktoren.</p>	<p>Ein tolles Geschenk für Manager und Nicht-Manager, die sich Gedanken um Gott und die Welt machen.</p>
<b>Relevanz</b>	<p>Da das Buch keine konkreten Handlungsanweisungen vermittelt, ist es als Leitfaden für die Praxis kaum relevant. Doch als Lesebuch, das Denkanstöße liefert und einen riesigen Erfahrungsschatz birgt, ist es sowohl für Studierende als auch Praktiker zu empfehlen.</p> <p>■ ■ ■ ■ □</p>	<p>Dieses gelungene Buch sollte zur Standardliteratur für diejenigen werden, die mit Menschen zu tun haben bzw. sich als Mensch fühlen. Basierend auf bekannten Theorien entwickelt die Autorin einen eigenständigen neuen Ansatz zum Thema Werte und Management. Das Ergebnis sind nachhaltige positive Lösungsansätze für die Sinnsuche, die sehr anspruchsvoll und fordernd sind.</p> <p>■ ■ ■ ■ ■</p>	<p>Für Menschen, die sich Gedanken zum Thema werteorientiertes Management machen möchten, enthält das Buch viele Anregungen.</p> <p>■ ■ ■ ■ ■</p>

## Handbuch Wertemanagement



Die Informationsdichte des Sammelwerks ist angemessen. Die einzelnen Aufsätze können sogar für sich allein stehen. Auffällig ist, dass der Fokus der Beiträge auf einem vom Herausgeber propagierten Wertemanagement-Verfahren liegt und kaum alternative Ansätze vorgestellt werden.



### Gehalt

Das Buch ist in einer gut lesbaren Schriftgröße gedruckt. Alle Autoren illustrieren ihre Thesen anhand von Grafiken und Tabellen. Die Lesbarkeit wird auch durch Zwischenüberschriften innerhalb der Aufsätze gesteigert.



### Visuelle Gestaltung

Das Buch ist in sieben ähnlich umfangreiche Themenabschnitte gegliedert. Leider erschließt sich nicht, nach welchen Prinzipien die jeweiligen Unterkapitel zusammengestellt wurden. Außerdem fehlen dem Handbuch ein Stichwortregister bzw. ein Index sowie ein Glossar. Sehr nützlich indes sind die Autorenlisten.



### Struktur/ Gliederung

Die Verständlichkeit der einzelnen Beiträge ist durchgängig gut. Die Autoren verlieren sich nicht in einer Fachsprache, sondern sind bemüht, dem Leser leicht verständliche Instruktionen an die Hand zu geben.



### Verständlichkeit

Dieses Buch ist brauchbar für diejenigen, die in ihrem Unternehmen ein Wertemanagementsystem implementieren wollen. Wer indes eine Reflexion über Werte und Management erwartet, wird unter Umständen enttäuscht sein: Im Klappentext wird zwar die Fragestellung nach Ethik und Moral und dem moralischen Fundament der Wirtschaft in den Mittelpunkt gestellt, die einzelnen Beiträge diskutieren diese Frage aber nur am Rande.



### Eignung

Der Herausgeber erinnert eingangs daran, dass derjenige, „der nachhaltige Wertschöpfung erreichen will, sich an moralische Prinzipien und Überzeugungen binden und diese im Geschäftsalltag mit Leben füllen muss“. Die philosophische und gesellschaftspolitische Beschäftigung mit dieser Aussage sowie eine kritische Reflexion, ob und wie Werte gepflegt werden, kommen jedoch zu kurz.

### Relevanz