

---

## Glossar

**Dienende Funktion der Werte** Werte sind die Bausteine der Unternehmens-DNA. Innerhalb des Unternehmensorganismus lenken sie das Zusammenspiel der Unternehmensprozesse

**Eigenwerte** tragen und prägen die menschliche Identität. Eigenwerte sind alle Werte, die darüber entscheiden, wer wir sind, was wir denken, was wir tun

**Ethik** ist die Wissenschaft der Normen und Werte moralisch guten Handelns. Als philosophische Disziplin beschäftigt sich Ethik mit den Bedingungen, dem Umfang und Geltungsbereich sowie der Begründbarkeit der Regeln, die moralischen Handlungen zugrunde liegen. Ethik gründet in der Reflexion auf die Grundlagen des Menschseins und dient dazu, Konflikte im Bereich des Handelns zu durchdringen und aufzulösen

**Führung** ist die Fähigkeit, Menschen für eine Sache so zu begeistern, dass sie diese aus Eigenmotivation verfolgen. Gute Führung zielt auf Freiwilligkeit und die aktive Gestaltung von übertragenen Aufgaben, nicht auf die blinde, willfährige Umsetzung von Vorgaben. Führen heißt, die zwischenmenschliche Dimension geteilter Werte zu aktivieren. Sie orientiert sich am Menschen als sinnorientiertem Wesen

**Führungsverantwortung** ist die umfassende Verantwortung für die Personen, die geführt werden.

**Gemeinschaftswerte** sind die Werte eines sozialen Systems, über das sich das System – die Familie, ein Unternehmen – definiert und von anderen sozialen Systemen abgrenzt

**Handlungen** sind absichtsvolles, zielgerichtetes und subjektiv sinnvolles Tun. Handlungen gründen in individuellen Motiven und werden gelenkt durch persönliche Motivation

**Komplexe Äquivalenzen** sind Beschreibungen der spezifischen Erfüllungsbedingungen, wann ein Wert für alle wahrnehmbar erfüllt ist

**Kreative Anpassung** hat das Ziel, den Markt und die Marktspielregeln mit Blick auf die eigene Leistungsfähigkeit so zu verändern, dass es zwischen der Marktnische und der eigenen Leistungsfähigkeit zu einem ›best fit‹ kommt

**Kultur** ist die Gesamtheit der gelebten Regeln und Praxen, mit denen sich ein soziales System von anderen unterscheidet und abgrenzt. Als Unternehmenskultur ist sie der verborgene Fingerabdruck unternehmerischer Unverwechselbarkeit

**Kulturelle Bilder** sind mediale Inszenierungen und drücken Leitwerte aus. Sie sind Identifikationsfolien, mit und über die die Leitwerte eines sozialen Systems vermittelt werden

**Leitwerte** sind alle Werte, die zum Ausdruck bringen, wie ein Mensch oder ein Unternehmen Nutzen stiftet. Die Nutzenstiftungsfunktion der Leitwerte wird als Pull-Effekt erlebt. Menschen, die den von einem Leitwert ausgedrückten Nutzen anstreben, fühlen sich von diesem Leitwert angezogen

**selbstbezügliche Leitwerte** sind Leitwerte, die Nutzenversprechen signalisieren, aber in der Selbstbezüglichkeit des Absenders ‚stecken‘ bleiben.

**nach außen gerichtete Leitwerte** sind Leitwerte und Claims, die aus Sicht und im Werteverständnis des Adressaten diesem Nutzen versprechen.

**Management** ist der mechanistische Prozess der Planung, Durchführung, Kontrolle und Steuerung von unternehmerischen Maßnahmen. Gleich ob prozessual, funktional oder institutionell interpretiert: Management orientiert sich an der normativen, strategischen und operativen Wirksamkeit der Steuerung von Prozessen. Hierbei sind Menschen zunächst Mittel, nicht primärer Zweck

**Metawerte** sind übergeordnete Hilfwerte, z.B. Stimmigkeit oder Authentizität, mit denen wertorientierte Führung gelenkt und fokussiert wird

**Moral** bezeichnet die Gesamtheit der jeweils geltenden Werten und Normen, mit denen eine Gemeinschaft individuelles Verhalten bewertet und die von den Mitgliedern dieser Gemeinschaft als bindend anerkannt werden. Moral gründet in der Lebenspraxis sozialer Systeme und dient als Regulativ und Bewertungsmaßstab für menschliche Handlungen

**Motivation** ist der in Intensität und Struktur aufgeschlüsselte Impuls, mit dem der Prozess einer Zielerreichung umgesetzt wird. Motivation bezeichnet die Art und Weise, wie und mit welcher Intensität individuelle Handlungsziele umgesetzt werden. Motivation realisiert sich als aktualisierte Verknüpfung individueller Handlungsgründe mit konkreten Handlungszielen. Sie setzt sich zusammen aus einem Grund, einem Ziel und einem konkreten Ort, an dem das persönliche Ziel durch Verknüpfung mit individuellen Gründen umgesetzt wird

**Motive** sind emotional besetzte Ziele, die uns antreiben. Sie sind die überdauernden individuellen Gründe, die unsere Handlungen leiten und ergeben sich aus werteladenen Zielen. Motive lenken die persönliche Motivation und prägen das individuelle Selbstverständnis. Motive sind so der Ausdruck individueller Werte, die Anreiz zu persönlichem Handeln oder Unterlassen geben

**Nachhaltigkeit** ist eine systeminterne Verhaltensdisposition. Nachhaltige Systeme sind lebende Systeme höherer Ordnung (Populationen, Märkte, Gesellschaften,

Ökosysteme), deren einzelne Elemente und Sub-Systeme sich so reproduzieren, dass das System im Austausch mit seiner Umwelt kontinuierlich und beständig aufrechterhalten wird. Verhalten sich einzelne Elemente oder Sub-Systeme eines Systems nicht nachhaltig, reagiert das System zyklisch

**ethische Nachhaltigkeit** ist die Fähigkeit einzelner sozialer Systeme, sich durch Absicherung des übergeordneten Gesamtsystems und seiner es tragenden Elemente und Sub-Systeme langfristig erfolgreich zu erhalten

**lineare Nachhaltigkeit** Linear nachhaltige Systeme folgen dem kybernetischen Prinzip einer Systemstabilisierung, bei der die Subsysteme aus dem Gesamtsystem nur maximal so viele Ressourcen entnehmen, wie in den natürlichen Prozessen des Gesamtsystems nachwachsen

**systemische Nachhaltigkeit** Systemische Nachhaltigkeit ist die Fähigkeit einzelner sozialer Systeme (z.B. Unternehmen, Familien, Dynastien), sich auf Kosten aller anderen Elemente des übergeordneten Gesamtsystems langfristig erfolgreich zu erhalten

**zyklische Nachhaltigkeit** Systeme folgen dem kybernetischen Prinzip der Populationsdynamik. Darin wird die Stabilität des Gesamtsystems aufrechterhalten durch reziproke Rückkopplungsschleifen, in denen die einzelnen Subsysteme einem kontinuierlichen auf und ab unterliegen

**Normen** sind Verfahrensregeln. Sie transformieren die Werte eines sozialen Systems in Handlungsvorgaben, wie und nach welchen Regeln sich der Einzelne in diesem System zu verhalten hat

**Prozesswerte** sind alle Werte, die den Umgang im Unternehmen regeln. Es sind Normen, mit denen das Zusammenspiel der einzelnen Unternehmensbereiche und Prozesse, z.B. spezifische Arbeitsprozesse, formatiert und ausgerichtet werden

**Pull-Funktion von Gemeinschaftswerten** Die Pull-Funktion von Gemeinschaftswerten besteht in der Anziehungskraft, die Gemeinschaftswerte auf den Einzelnen ausüben

**Push-Funktion von Werten** Die Push-Funktion von Werten besteht in der emotionalen Aufladung von Motivatoren, die unser Handlungen leiten

**Referenzrahmen (handlungsleitende Referenzrahmen)** sind Erwartungshorizonte, wie in raumzeitlich definierten Situationen individuell gehandelt werden darf. Sie werden gebildet durch das situative Zusammenspiel von Gemeinschaftswerten, kulturellen Bindungen und Verpflichtungen, durch die sich soziale Systeme bewusst oder unbewusst von anderen sozialen Systemen abgrenzen

**Regeln** sind komplexe Werte, mit denen zusammenhängende menschliche Interaktionsräume strukturiert werden

**Sinnsysteme** sind einzelmenschliche Werteräume, aus denen heraus der Mensch entscheidet, wie er sein Leben gestaltet. Sinnsysteme sind der einzelmenschliche Rahmen

für die Ausgestaltung persönlicher Werte. Sie formatieren die subjektive Sicht, welche Werte im Leben gelebt werden sollen und wie der Mensch sein Leben gestalten möchte

### Soziale Systeme

**kybernetische Definition** Soziale Systeme sind lebende Systeme höherer Ordnung. Ihr zentrales Kennzeichen ist, dass sie durch Werte getragen werden, die den Umgang miteinander prägen

**soziologische Definition** Soziale Systeme sind alle Formen einer Gemeinschaft von Menschen, in der Individuen miteinander in formellen oder informellen Beziehungen stehen. Peergroups, Unternehmen, Organisationen, Gemeinden, Familien sowie alle sonstigen Gemeinschaften, also auch Handels-, Tausch- oder Konfliktsysteme, sind soziale Systeme. Sie werden „gebildet von Zuständen und Prozessen sozialer Interaktion zwischen handelnden Einheiten“ (Talcott Parsons 1972: 15)

**Transformation zweiter Ordnung** sind Änderungen der Rahmenbedingungen für die Spielregeln einer Praxis

**Treiberfaktoren der Unternehmenskultur** sind Prozessfilter der gelebten Unternehmenskultur. Sie dienen als Regelungs- und Beschreibungsgrößen, mit denen die Unternehmenskultur wertneutral analysiert und operationalisiert werden kann

**Unternehmen** sind Werteräume und Unternehmenswerte die in Leit- und Prozesswerte aufgegliederte DNA eines Unternehmens. Sie drücken sich in der gelebten Unternehmenskultur aus und legen fest, welchen Nutzen und Aktionsraum Unternehmen stiften und belegen

**Unternehmensidentität** Die Unternehmensidentität ist der Antriebsriemen für unternehmerische Leistungsfähigkeit. Sie mobilisiert die Pull- und Push-Kräfte unternehmerischer Werte. Sie fokussiert das Nutzenprofil von Produkten und Leistungen. Sie prägt die unternehmerische Unverwechselbarkeit. Sie ist Ausdruck sowohl des unternehmerischen Charakters und Tonus als auch die sich selbst verstärkende Lenkungs-kraft, wofür ein Unternehmen steht, wie es arbeitet und wie es sich von anderen Unternehmen im Markt unterscheidet

**Unternehmenskultur** Das Zusammenspiel aller expliziten und impliziten Regeln, Werte und Überzeugungen, die in einem Unternehmen wirken und das Handeln der Akteure prägen, ist die Unternehmenskultur. Sie ist der Stoff, der das Unternehmen zusammen hält, ihm Masse und Gestalt sowie seiner „Drift“ Richtung und Drall verleiht

**Unternehmensorganisation** Die Organisation ist das physische Entwicklungsfeld von Unternehmen. Sie prägt den Nutzen und Mehrwert, den Unternehmen schaffen. Richten sich Unternehmen in ihrer Organisation an solchem Nutzen aus, erlangen sie herausragende Alleinstellungspotentiale und nachhaltige Durchschlagskraft

**Unternehmenswissen** Das Unternehmenswissen umfasst alle Fertigkeiten, Prozesse und Verfahren, die ein Unternehmen aufrecht halten. Die Steuerung des Unternehmenswissens konzentriert sich auf die Gestaltung der Fertigkeiten und Verfahren, die für eine kreative Anpassung an und eine proaktive Gestaltung von Märkten benötigt werden

**Werte** sind positiv aufgeladene Vorstellungen, die einzel menschliches Streben leiten. Sie sind die psychologische Währung der Emotionen und prägen die grundlegenden Überzeugungen des Menschen, was für ihn wichtig ist und was nicht

**Eigenwerte** => *Eigenwerte*

**Gemeinschaftswerte** => *Gemeinschaftswerte*

**Kybernetische Definition** Werte lenken menschliche Handlungen

**Leitwerte** => *Leitwerte*

**Metawerte** => *Metawerte*

**Moralische Definition** Werte sind die Richtschnur, nach der Handlungen ausgerichtet und ethisch-moralisch beurteilt werden

**Prozesswerte** => *Prozesswerte*

---

## Literaturverzeichnis

- Aristoteles (1985) *Nikomachische Ethik*. Hamburg
- Ashby WR (1954) *Design for a brain*. New York
- Babiak P, Hare RD (2007) *Menschenschinder oder Manager. Psychopathen bei der Arbeit*. München
- Barbuto J, Scholl RW (1998) *Motivation sources inventory: development and validation of new scales to measure an integrative taxonomy of motivation*. *Psychol Rep* 82(3):1011–1022
- Becker D (2005) *Intangible Assets in der Unternehmenssteuerung. Wie Sie weiche Vermögenswerte quantifizieren und aktiv managen*. Wiesbaden
- Bourdieu P (1982) *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Frankfurt am Main. (4. Aufl., 1987)
- Buckingham M, Clifton DO (2002) *Entdecken Sie Ihre Stärken jetzt. Das Gallup-Prinzip für individuelle Entwicklung und erfolgreiche Führung*. Frankfurt am Main. (3. Aufl., 2007)
- Collins J (1994) *Built to last. Successful habits of visionary companies*. London, New York, Toronto, Sydney (3. Aufl., 2002)
- Collins J (2001) *Good to great. Why some companies make the leap... and others don't*. New York
- Doppler K, Lauterburg C (1994) *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Frankfurt/New York (10. Aufl., 2002)
- Durkheim E (1981) *Die elementaren Formen des religiösen Lebens*. Frankfurt am Main. (3. Aufl., 1981)
- Frankl VE (1985) *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. Eine Auswahl aus dem Gesamtwerk*. München/Zürich (17. Aufl., 2004)
- Frankl VE (1994) *Logotherapie und Existenzanalyse. Texte aus sechs Jahrzehnten*, Berlin/München
- Gödel K (1931) *Über formal unentscheidbare Sätze der Principia Mathematica und verwandter Systeme I*. *Monatsh Math Phys* 38:173–198
- Grochla E (1972) *Unternehmensorganisation Neue Ansätze und Konzeptionen*, Reinbek
- Heckhausen H, Heckhausen J (Hrsg) (2006) *Motivation und Handeln*, 4. Aufl. Berlin/New York
- Heckhausen H, Gollwitzer PM (1987) *Thought contents and cognitive functioning in motivational versus volitional states of mind*. *Motiv Emot* 11(2):101–120
- Hellwig P (1965) *Charakterologie*, 4. Aufl. Stuttgart
- Hemel U (2007) *Wert und Werte. Ethik für Manager – Ein Leitfaden für die Praxis*. München
- Herzberg F, Mausner B, Snyderman BB (1959) *The motivation to work*. New York
- Hill W, Fehlbaum R, Ulrich P (1994) *Organisationslehre I: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation in sozialen Systemen*, 5. Aufl. Bern
- Hipp C (2008) *Die Freiheit, es anders zu machen. Mein Leben, meine Werte, mein Denken*. München
- Hipp C (2010) *Agenda Mensch. Warum wir einen neuen Generationenvertrag brauchen*. Berlin
- Hipp C (2012) *Das HIPP Prinzip. Wie wir können, was wir wollen*. Freiburg/Basel/Wien

- Homann K, Lütge C (2004) Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster (2. Aufl., 2005)
- Homann K, Lütge C (2002) Vorteile und Anreize. Zur Grundlegung einer Ethik der Zukunft. Tübingen
- Homann K, Blome-Drees F (1992) Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen
- Joas H (1999) Die Entstehung der Werte. Frankfurt am Main. (5. Aufl., 2009)
- Joas H (1996) Die Kreativität des Handelns. Frankfurt am Main. (4. Aufl., 2012)
- Kreikebaum H (1996) Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart
- Krogh Gv, Roos J (1995) Organisational epistemology. Basingstoke/London
- Löhr A (1996) Die Marktwirtschaft braucht Unternehmensethik. In: Becker J et al (Hrsg) Ethik in der Wirtschaft. Chancen verantwortlichen Handelns. Stuttgart/Berlin/Köln, S 48–83
- Luhmann N (1984) Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main. (2. Aufl., 1985)
- Luhmann N (1973) Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt am Main. (6. Aufl., 1999)
- Maslow AH (1981) Motivation und Persönlichkeit. Hamburg (11. Aufl., 2010)
- Maturana HR (1982) Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. Braunschweig/Wiesbaden
- McLelland D (1984) Human motivation. Cambridge
- McLelland D (1961) The achieving society. Princeton
- McLuhan M (1994) Die magischen Kanäle. Understanding Media. Basel
- Miller GJ (1993) Managerial dilemmas. The political economy of hierarchy. Cambridge
- Müller-Stevens G, Lechner C (2003) Strategisches Management. Wie strategische Initiativen zum Wandel führen, 2. erw. Aufl. Der St. Galler General Management Navigator. Stuttgart
- Neely A, Adams C, Kenerly M (2002) The performance prism. The scorecard for measuring and managing business success. Harlow
- Neitzel S, Welzer H (2011) Soldaten. Protokolle vom Kämpfen, Töten und Sterben, 4. Aufl. Frankfurt am Main
- Parsons T (1994) Aktor, Situation und normative Muster. Ein Essay zur Theorie des sozialen Handelns. Frankfurt am Main
- Parsons T (2000) Das System moderner Gesellschaften, 5. Aufl. Weinheim
- Porter ME, Kramer MR (2011) Shared value. How to reinvent capitalism – and unleash a wave of innovation and growth. Harv Bus Rev 1:62–77
- Russel B (1908) Mathematical logic as based on the theory of types. in ders.: Logic and knowledge, 7. Aufl. Essays 1901–1950. London/Boston/Sidney, 1984, S 57–102
- Schumpeter JA (2005) Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Stuttgart
- Schulz von Thun F (1989) Miteinander Reden 2. Stile, Wert und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Hamburg (20. Aufl., 2001)
- Senge PM (1990) The fifth discipline. The art and practice of the learning organization. London (5. Aufl., 1993)
- Sennett R (1988) Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin
- Sennett R (2007) Die Kultur des neuen Kapitalismus. Berlin
- Sullivan L (März 1896) The tall office building artistically considered. Lippincott's Magazine
- Trompenaars F (1993) Riding the waves of culture. Understanding cultural diversity in business. London (4. Aufl., 1995)
- Tuleja T (1987) Ethik und Unternehmensführung. Landsberg/Lech
- Ulrich H (1970) Die Unternehmung als produktives soziales System. Grundlagen der allgemeinen Unternehmungslehre, 2. Aufl. Bern, Stuttgart
- Ulrich P (1997) Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern (4. Aufl., 2008)
- Varela FJ (1981) Autonomie und Autopoiese. In: Schmidt SJ (Hrsg) Der Diskurs des radikalen Konstruktivismus, 4. Aufl. Frankfurt am Main., 1987, S 119–132

- 
- Watzlawick P (1974) Lösungen. Zur Theorie und Praxis menschlichen Wandels. Bern (7. Aufl., 2009)
- Watzlawick, P (1988) Münchhausens Zopf oder Psychotherapie und «Wirklichkeit»: Aufsätze und Vorträge über menschliche Probleme in systemisch-konstruktivistischer Sicht. Bern/Stuttgart/Toronto
- Weber M (1977) Politiker als Beruf, 6. Aufl. Berlin
- Wieland J (Hrsg) (2001) Human capital und Werte. Die Renaissance des menschlichen Faktors. Marburg
- Wittgenstein L (1989) Werkausgabe Bd. 1 Tractatus logico-philosophicus. Tagebücher 1914–1916. Philosophische Untersuchungen, 1. Aufl. Frankfurt am Main



---

## Autorenportrait

**Dr. Friedrich Glauner** geb. 1960, stammt aus einem Familienunternehmen. Er verbindet 18 Jahre Erfahrung als Unternehmer, Geschäftsführer, Manager, Berater und Coach mit 14 Jahren Lehre und Forschung im Bereich Philosophie, Systemtheorie, Kommunikationstheorie und Dozenturen an der TU-Berlin, der FU-Berlin sowie der ebs European Business School, Oestrich-Winkel.

Er studierte Philosophie, Wirtschaftswissenschaften, Religionswissenschaften, Semiotik und Geschichte an den Universitäten Köln, FU-Berlin, TU-Berlin sowie als Post Graduate Fulbright Fellow an der University of California, Berkeley. Zusatzausbildungen absolvierte er an der London School of Economics (Department of Management) und an der Wirtschaftsfakultät der Universität St. Gallen. Er ist Mitglied im DNWE Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik EBEN (European Business Ethics Network) Deutschland e.V.

Sein in der Praxis erprobter Ansatz des Wertemanagements verbindet kybernetische Elemente der Organisationsentwicklung und existenzialpsychologische Elemente der Persönlichkeitsbildung mit dem Management-Instrumentarium für Strategie- und Change-Prozesse. Zur Steuerung individueller und unternehmerischer Positionierungs-, Wandlungs- und Exzellenzprozesse entwickelte er das Konzept kultureller Bilder als Folie für die Arbeit mit Werten sowie die Modelle des C4-Managements, der sieben Treiberfaktoren der Unternehmenskultur und das Instrument des Wertcockpits zur wertorientierten Ausrichtung von Unternehmensprozessen und der Führung mit Werten.

Sein Lebensmotto lautet: *Erfolgreich ist, wer andere erfolgreich macht!*