

1

Karl Homann

Werteorientierte Führung: Richtung weisen und Bedingungen gestalten

1	Einleitung	8
2	Die Problemlage: die durch wirtschaftliche Entwicklungen verursachte Orientierungskrise	10
2.1	Die Orientierungskrise als Wertekrise	10
2.2	Erwartungen an eine wertorientierte Führung	14
2.3	Werteorientierte Führung als gesellschaftliche Aufgabe: Peter Drucker	16
3	Werte	18
3.1	Der Zweck des menschlichen Lebens: das Glück aller Menschen	18
3.2	Die Vielfalt der Werte	21
3.3	Der Begriff »Wert« und seine Geschichte	23
3.4	Werte im Entscheidungsprozess	26
3.5	Werte als Objekte des Wollens	28
3.6	Die kollektive Verbindlichkeit von Werten	29
3.7	Falsche Erwartungen an Werte und falsche Verwendungen	32
3.8	Die Funktion von Werten in einer wertorientierten Führung	36

4	Werteorientierte Führung	38
4.1	Handeln im Konkreten	39
4.2	Richtung weisen	40
4.3	Bedingungen gestalten	43
4.4	Lernprozesse organisieren	46
5	Die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaftseliten	48
5.1	Die Karriere des Begriffs »Verantwortung«	48
5.2	Die Verantwortung der Unternehmen	50
6	Fazit	58
	Literatur	60

1 Einleitung

Die Welt ist aus den Fugen, und Werte sollen es richten. Die Menschen haben auf breiter Front die Orientierung verloren – und gleichzeitig ist so viel von Werten die Rede wie nie zuvor. Die Orientierungskrise wird als Wertekrise verstanden. Durch eine Rückbesinnung auf Werte sollen die Verwerfungen in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik korrigiert und die Welt wieder geordnet werden.

Als eine wesentliche Ursache dieser Verwerfungen gilt die Globalisierung. Mangels Unterstützung durch Zivilgesellschaft und Politik wächst in der Wirtschaft allmählich die Einsicht, dass sie sich selbst helfen muss: durch Wirtschafts- und Unternehmensethik, durch Compliance, durch Verantwortung für Nachhaltigkeit, Umwelt und Klima, durch Corporate Social Responsibility (CSR), durch Corporate Governance – und eben auch durch eine »werteorientierte Führung«, die das Thema des vorliegenden Beitrags sein soll.

Das Problem dabei ist nur, dass unter einer werteorientierten Führung ganz Verschiedenes verstanden wird. Die Bandbreite reicht von PR-Aktivitäten über eine Managementtechnik und den respektvollen Umgang mit Mitarbeitern bis zur Vermittlung von Sinn durch die Manager. Oft stellt die Berufung auf Werte nur eine folgenlose Sonntagsrede oder eine Beschwörungsformel dar. Nicht selten handelt es sich auch um einen Diskussionsstopp der Art, dass bestimmte Werte als nicht verhandelbar erklärt werden. Durch Vagheit und Bedeutungsvielfalt, gepaart mit hohen Erwartungen, werden mit der Rede von einer werteorientierten Führung Missverständnisse und Enttäuschungen generiert. Wenn hier keine Klärung erfolgt, steht zu erwarten, dass diese Rede sich nur als ein weiteres Modewort in einer reichen, Aufmerksamkeit heischenden Manage-

mentliteratur (mit entsprechendem einträglichen Seminarbetrieb) herausstellen wird.

Nun sollten wir aus der Bedeutungsvielfalt der Begriffe »Wert« und »werteorientierte Führung« nicht den Schluss ziehen, allgemeine und in gewissem Sinn abstrakte Begriffe aus unserer Sprache zu eliminieren. Im Gegenteil: Unsere Kommunikation ist auf solch allgemeine Begriffe wie Idee, Ideal, Vision und im Alltag auf unbestimmte Intuitionen angewiesen; im Recht benutzen wir allgemein gehaltene Verfassungen und Generalklauseln. Es geht also nicht darum, alle Allgemeinbegriffe bis ins Detail zu konkretisieren. Als Ziel kann vielmehr nur gelten, für solche Allgemeinbegriffe den rechten Umgang zu bestimmen und einzuüben. Daher ist dieser Beitrag eine Kritik an der Rede von der werteorientierten Führung. Kritik im klassischen Sinn hat eine doppelte Bedeutung: einerseits die Zurückweisung leerer, sinnloser und falscher Verständnisse und Erwartungen, andererseits die Darlegung einer sinnvollen Verwendung. Es geht daher um die Frage, wie man den Begriff »werteorientierte Führung« sinnvoll verwenden kann und sollte – und wie besser nicht.

Die Problematik wird in vier Kapiteln dargestellt. Da Führung immer in konkreten historischen und gesellschaftlichen Umständen geschieht, muss man sich zunächst der aktuellen Problemlage zuwenden, auf die eine werteorientierte Führung eine Antwort geben soll: Diese wird hier als eine wesentlich von der Wirtschaft verursachte Orientierungskrise ausgelegt (Kapitel 2). Eine werteorientierte Führung muss dann sich selbst und der Gesellschaft darüber Rechenschaft geben, wie die Werte im Zusammenhang mit einer Führung, die sich von Werten leiten lässt, sinnvoll verwendet werden sollten – und wie nicht (Kapitel 3). Anschließend können die Grundzüge der werteorientierten Führung entwickelt werden (Kapitel 4). Die Rechenschaftspflicht der Wirtschaft gegenüber der Gesellschaft schließlich wird heute bevorzugt unter dem Leitbegriff »gesellschaftliche Verantwortung« debattiert. An dieser Stelle wird argumentiert, dass sich die Verantwortung der Unternehmen und

ihrer Führung unter den gegenwärtigen Bedingungen deutlich erweitern muss (Kapitel 5). Ein knappes Fazit beschließt die Überlegungen (Kapitel 6).

2 Die Problemlage: die durch wirtschaftliche Entwicklungen verursachte Orientierungskrise

Das Bewusstsein einer tiefgreifenden Krise ist in unserer Gesellschaft weit verbreitet. Hatten die intellektuellen Kritiker der Industriegesellschaft und insbesondere der Marktwirtschaft seit Karl Marx das System schon immer mit der Konstatierung oder der Prophezeiung von Krisen attackiert, so hat das Krisenbewusstsein jetzt breite Kreise der Bevölkerung bis in die Wissenschaft und die Politik hinein erfasst. Als wesentliche Ursache gelten Entwicklungen der letzten zwei bis drei Jahrzehnte in der Wirtschaft. Es werden vor allem die Globalisierung und neuerdings die Digitalisierung als Treiber dieser Entwicklungen ausgemacht, deren Auswirkungen jetzt auch den normalen Bürger erreichen. Die zentrale Frage ist, wie man die aus den Fugen geratene Welt wieder in Ordnung bringen kann.

2.1 Die Orientierungskrise als Wertekrise

Zunächst sind einige wesentliche Ursachen der Orientierungskrise zu skizzieren. Außerdem ist zu erläutern, wie diese mit Werten und einer werteorientierten Führung zusammenhängen:

In der Wirtschaft erleben wir infolge von Globalisierung und Digitalisierung einen **beschleunigten Strukturwandel**, der hohe Anpassungserfordernisse für die Unternehmen, die Mitarbeiter und die Bürger mit sich bringt. Mit großer Dynamik werden nicht mehr nur einfache Jobs erfasst, sondern auch anspruchsvolle Berufe mit akademischer Qualifikation. Die ehemals gut bezahlten Arbeitsplätze in der Industrie werden durch die Globalisierung und die sogenannte Industrie 4.0 in diesen Strudel hineingezogen. Selbst regional tätige kleine und mittlere Unternehmen (KMU) stehen

heute in Konkurrenz mit Unternehmen aus China, Indien und Südamerika, ohne dass in den internationalen Austauschbeziehungen eine gemeinsame soziale Ordnung für faire Regeln sorgen würde. Das Ergebnis ist eine große Unsicherheit – aufseiten der Unternehmen ebenso wie aufseiten der Mitarbeiter, ihrer Familien und der noch nicht oder nicht mehr berufstätigen Bürger. Maximien, die jahrzehntelang für ihr Verhalten gegolten hatten, scheinen nun plötzlich nicht mehr zu gelten.

Diese Unsicherheit wird besonders durch **Krisen** verstärkt, die in den letzten zehn Jahren in schneller Folge die Politik, die Wirtschaft und die Öffentlichkeit in Atem gehalten haben: Finanzmarkt- und Bankenkrise, Schuldenkrise, Eurokrise, Griechenlandkrise und zuletzt die Flüchtlingskrise. Der Euro und die EU zeigen Auflösungserscheinungen (Brexit, Aufkommen populistischer nationalistischer Parteien mit offen antieuropäischen Programmen, Tendenz zu autoritärem Politikverständnis). Dadurch wird nicht nur in den USA unter ihrem neuen Präsidenten Donald Trump, sondern auch bei vielen Menschen in Europa die Erwartung erzeugt und genährt, der alte Nationalstaat könne die Probleme besser lösen, als es internationale Kooperationen wie die EU, die Eurozone oder die NATO vermögen. Die Bedrohung durch den Terrorismus wird als allgegenwärtig empfunden. Selbst zurückhaltende Politiker sehen den Kalten Krieg wieder aufziehen, und sogar der heiße Krieg ist – in der Ukraine – nach Europa zurückgekehrt.

Den normalen Bürger hat die Sorge erfasst, dass die Wirtschaft mit ihren Kapitalverwertungsinteressen die Politik nach ihrer Pfeife tanzen lässt. Dabei sollte es doch in einer Demokratie, auf die wir im Westen immer große Stücke gehalten haben, genau umgekehrt sein. Diese **Skepsis gegenüber der Wirtschaft** sitzt sehr tief, weil die intellektuellen Kritiker der Marktwirtschaft diese Skepsis seit 1968 breit propagiert haben und damit in Deutschland im öffentlichen Diskurs die Deutungshoheit gewinnen konnten. Die Marktwirtschaft, dann als Kapitalismus bezeichnet, bedroht nach dieser Sicht aber

nicht nur die Demokratie, sondern insgesamt die Moral des politischen Humanismus mit den Säulen Menschenwürde, Gleichheit und Solidarität aller.

Wie in einer anderen Publikation des Roman Herzog Instituts ausführlicher dargelegt (Homann/Gruber, 2014), hat die Marktwirtschaft seit 2.500 Jahren und verstärkt seit ihrer Implementierung in Europa in der Neuzeit mit der Kritik zu leben, dass sie mit den Systemimperativen Wettbewerb und Gewinnstreben die Humanität und Solidarität bedrohe und die Moral zerstöre. Diese Kritik wird etwa durch die Äußerungen von Papst Franziskus über Marktwirtschaft beziehungsweise Kapitalismus erneut gestärkt; damit nimmt er die positive Beurteilung durch die Päpste Johannes Paul II. und Benedikt XVI. wieder zurück.

Diese tief sitzende moralische Ablehnung der Marktwirtschaft, die gewissermaßen die Grundierung der Weltansicht vieler und besonders auch moralisch gesinnter Menschen darstellt, erhält durch die zahlreichen **Verstöße gegen die marktwirtschaftlichen Regeln** permanent neue Nahrung, durch Verstöße auf der systemischen wie auf der individuellen Ebene.

Auf der systemischen Ebene vergeht kaum eine Woche, in der nicht Marktmanipulationen wie Korruption, Kartelle, Bedienung von Partikularinteressen, Lobbyismus, Subventionen und Protektionismus öffentlich gemacht und manchmal auch sanktioniert werden. Die Strafzahlungen für Banken nach 2008 etwa belaufen sich weltweit inzwischen auf über 150 Milliarden US-Dollar. Es mag sein, dass solche Verstöße früher, etwa in Zeiten der sogenannten Deutschland AG, auch vorgekommen sind. Anders aber ist heute, dass solche Verstöße gegen die Prinzipien von Markt, Wettbewerb und Freihandel allgemein bekannt und damit Gegenstand der öffentlichen Diskussion werden – und so das Systemvertrauen selbst bei solchen Bürgern allmählich untergraben, die die Marktwirtschaft grundsätzlich befürworten.

Die spektakulären Fälle von individuellem Fehlverhalten verstärken die Erosion des Systemvertrauens weiter: Steuerhinterziehung in großem Stil durch Topmanager, möglicherweise legale, aber von weiten Kreisen der Bevölkerung als illegitim empfundene Steuervermeidungsmodelle in sogenannten Steueroasen, Bestechungsgelder in Führungsetagen bis hin zu klarem Betrug der Konsumenten durch große Unternehmen. All das wird heute mit Namen versehen und von den Medien als veritabler Skandal ausgeschlachtet. Und wenn solche Praktiken noch auf internationaler Ebene und sogar innerhalb Europas von Regierungen als Wettbewerbsvorteil genutzt und geschützt werden, kann man es dem Bürger nicht verübeln, wenn er dem System der demokratisch verfassten Marktwirtschaft allmählich sein Vertrauen entzieht und nach Alternativen am linken oder rechten Rand des Parteienspektrums sucht.

Damit sind einige wesentliche Ursachen für die diagnostizierte Orientierungskrise genannt. Die Darstellung ist natürlich unvollständig und könnte durch Verstöße der Politik gegen ihre eigenen Gesetze und gegen den Geist ihrer eigenen Verträge ergänzt werden – wenn etwa die Politik der Europäischen Zentralbank vielleicht nicht gegen den Buchstaben, aber sicher gegen den Geist eines Verbots von Staatsfinanzierung verstößt. Die Darstellung dient lediglich als Illustration, um verständlich zu machen, warum wir uns in einer offenkundigen Orientierungskrise befinden, die zwar nicht ausschließlich, aber doch wesentlich von den wirtschaftlichen Entwicklungen verursacht ist.

Für unsere Überlegungen zur werteorientierten Führung ist nun von entscheidender Bedeutung, dass die Menschen ihre Probleme mit solchen Entwicklungen systematisch **in ethischen Kategorien** auslegen. Sie glauben, dass die Humanität, die Solidarität, die soziale Gerechtigkeit verloren gehen und dass der Kapitalismus die Wirtschaft als alles beherrschendes gesellschaftliches Funktionssystem etabliert. Die genannten ethischen Begriffe laufen aus später anzuführenden Gründen heute bevorzugt unter dem Begriff »Werte«. Daher lässt sich die Kritik folgendermaßen auf den Punkt

bringen: Die globalisierte und digitalisierte Marktwirtschaft – beziehungsweise der Kapitalismus – untergräbt fundamentale Werte der »abendländisch-christlichen« beziehungsweise der »westlichen« Kultur. Die Ökonomisierung aller Lebensverhältnisse reiche bis ins Krankenhaus und sogar bis ins Ehebett, wenn etwa das generative Verhalten ökonomisch erklärt wird. Moral und Werte haben gegen Egoismus, Profitgier, Opportunismus und Geld – gegen den berühmt-berüchtigten Homo oeconomicus – keine Chance. Oder anders: Das moralische Fundament der Gesellschaft, auf das auch eine funktionierende und leistungsfähige Wirtschaft angewiesen ist, werde durch eben diese Wirtschaft selbst unterminiert.

Nun gehört das Verhältnis von Moral und Ökonomie, von Ethik und Ökonomik zu den zentralen Themen der praktischen Philosophie beziehungsweise Ethik seit den griechischen Philosophen Platon und Aristoteles (Müller, 2017). Auch heute liegt diese Problematik der aktuellen Diskussion zugrunde. Die – vielfach moralisch diskreditierte und sogar angefeindete – Wirtschaftselite kann sich dieser keineswegs nur ökonomischen, sondern gesellschaftspolitischen und damit normativen Problematik nicht länger entziehen; viele Topmanager leiden selbst unter diesem wirtschaftsfeindlichen Klima. Mit einer werteorientierten Führung ist die Erwartung verbunden, der Deutungshoheit der Kritiker, die sich inzwischen zu einem Nachteil für den Standort Deutschland ausgewachsen hat, entgegenzutreten und aus der Defensive herauskommen zu können.

2.2 Erwartungen an eine werteorientierte Führung

Die Erwartungen an eine werteorientierte Führung sind nur vor dem Hintergrund der skizzierten Situation der modernen Weltgesellschaft und der Stellung der Unternehmen in dieser Gesellschaft zu verstehen. Es lassen sich besonders drei zentrale Erwartungen ausmachen:

- Mit dem Begriff »werteorientierte Führung« wird zumindest implizit akzeptiert, dass jede Gesellschaft und jede Organisation der

Führung bedarf. Gesellschaften und Organisationen benötigen für ihren nachhaltigen Bestand und Erfolg eine Führung im dem Sinne, dass die notwendigen Entscheidungen von einem oder einigen vorbereitet, verbindlich in Kraft gesetzt und ausgeführt (oder angeordnet) werden und die Kette von Entscheidungen konsistent gehalten wird. Führung erwarten die Menschen besonders in Krisen wie der gegenwärtigen Orientierungskrise, da sie nicht wissen, wie sie sich zu größeren gesellschaftlichen und geistigen Veränderungen stellen sollen. Besonders gravierend ist dabei, dass diese Entwicklungen nicht selten im Widerspruch zu ihren über Jahrzehnte internalisierten moralischen Intuitionen zu stehen scheinen. Gerade in solchen Situationen wünschen sie sich von der Führung, dass sie ihnen die Richtung weist und Sicherheit in den wechselseitigen Verhaltenserwartungen gibt, also kurz: Vertrauen, Systemvertrauen herstellt.

- Stark in den Vordergrund getreten sind in den letzten Jahren die Vorbildfunktion der Führungskräfte und ihre Verantwortung. Die Menschen orientieren sich an der Persönlichkeit der Führungsperson oder -personen, weil sie daran in Kurzform erkennen können, wofür die Organisation steht und was von ihnen, den Geführten, erwartet wird. Persönliche Integrität, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit der Führungseliten sind für die Folgebereitschaft unverzichtbar. Führung muss aber auch bereit sein, für die Entscheidungen die Verantwortung zu übernehmen, weil diese tief in das Leben der Geführten eingreifen.
- Die Führung soll sich an Werten orientieren, wobei normative Werte gemeint sind. Die Menschen beurteilen gesellschaftliche und ökonomische Veränderungen nach ihren intuitiven moralischen Leitvorstellungen wie Freiheit, Sicherheit, Schutz, Gerechtigkeit, Fairness, Solidarität und dergleichen mehr. Die Forderung nach einer werteorientierten Führung bedeutet somit, dass sich Führung nicht allein nach machtpolitischen oder ökonomischen Gesichtspunkten richtet, sondern zumindest auch, meist aber vorrangig, an solchen moralischen Kriterien orientiert. Wenn die Führungskraft eines Un-

ternehmens auf Kritik an Entlassungen, Standortverlagerungen oder mangelndem ökologischen Verhalten allein mit dem Hinweis auf Sachzwänge wie den globalen Wettbewerb und ökonomische Effizienzgründe antwortet, empfinden das die Gesellschaft und nicht selten auch die Mitarbeiter als Provokation. Der Grund ist, dass das gesamte Selbst- und Weltverständnis der Menschen moralisch grundiert ist und auch die loyale Bindung an ein Unternehmen im Idealfall eine moralische Qualität hat oder haben sollte. Moralisch artikulierte Fragen an das Unternehmen verlangen auch moralische Antworten, sonst verliert man die Menschen.

Dieses Verhältnis von Moral und Ökonomie wirkt sich auch auf das Verhältnis von Demokratie und Wirtschaft aus: Dem Vorrang der Moral vor der Ökonomie entspricht der postulierte Vorrang der Demokratie vor dem ökonomischen System. Die – vermeintliche oder wirkliche – Dominanz der kapitalistischen Wirtschaft, die lediglich den privaten Interessen einiger weniger diene, über die demokratische Politik, die – per Unterstellung – dem Gemeinwohl, dem Wohl aller diene oder dienen solle, wird als Bedrohung der humanen und solidarischen Werte der Gesellschaft empfunden. Da nun aber die demokratisch organisierte Politik sich den Einflüssen der Wirtschaft immer weniger entziehen kann, soll eine werteorientierte Führung die Wirtschaft selbst zu einem Handeln gemäß moralischen Werten bringen. Während die Kritiker der demokratisch verfassten Marktwirtschaft von links und rechts das System als solches ablehnen, versuchen führende Protagonisten dieses Systems, sich selbst zu helfen, indem sie die Wirtschaft und sich selbst durch eine werteorientierte Führung auf Humanität, Solidarität, Ökologie und dergleichen mehr verpflichten.

2.3 Werteorientierte Führung als gesellschaftliche Aufgabe: Peter Drucker

Wie auch andere Führungskonzepte ist die werteorientierte Führung wesentlich der Tatsache geschuldet, dass sich die Führungskräfte der Wirtschaft durch den schleichenden Legitimitätsentzug für die

Marktwirtschaft zunehmend in ihren Aktivitäten behindert sehen. Die Frage ist, ob eine werteorientierte Führung im bisherigen Verständnis ausreicht, die Legitimität der Marktwirtschaft auch für die Zukunft zu sichern. Bisher scheint das Konzept nämlich eher reaktiv als proaktiv, eher defensiv als offensiv und damit wenig nachhaltig zu sein. Um zukunftsfähig zu werden, muss sich eine werteorientierte Führung viel stärker als bisher der Rolle vergewissern, die die Wirtschaft im 21. Jahrhundert spielen wird und bereits schon spielt. Dafür kann der Name Peter Drucker stehen (vgl. dazu ausführlicher Kapitel 2 von Peter Paschek).

Drucker wird weithin als einer der bedeutendsten Managementtheoretiker der letzten Jahrzehnte wahrgenommen. Er selbst hat sich jedoch nie als Managementtheoretiker, sondern immer als Gesellschaftstheoretiker einschließlich der normativen Dimension verstanden. Seine Intentionen zielen zentral auf die Rolle der Wirtschaft in der demokratischen Gesellschaft und in den letzten Jahrzehnten besonders auf die neuen Aufgaben ab, die die Unternehmen und ihre Führungskräfte im 21. Jahrhundert übernehmen (müssen). Seine These ist, dass **die Wirtschaftsmanager die führende Elite des 21. Jahrhunderts** sein werden. Daraus folgert er, dass sie deshalb nicht nur das Wohl der Eigentümer, den Shareholder-Value, sondern immer das Wohl der Bürger der Weltgesellschaft im Blick haben müssen. Nachdem die Marktwirtschaft die vordringlichste Aufgabe der Nachkriegszeit, Wohlstand zu schaffen, in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts mit Bravour gemeistert hat, ist es jetzt ihre Aufgabe, Frieden, Demokratie mit Menschenrechten und Rechtsstaat und damit Legitimation zu schaffen und zu erhalten. Die Wirtschaft und ihre Eliten müssen sich offen dieser Führungsaufgabe stellen, weil sie – und nicht Politik oder Zivilgesellschaft – über die weitaus meisten und wichtigsten Ressourcen der Weltgesellschaft (Wissen, Geld-, Sach- und Humankapital, aber auch Naturkapital) disponieren. Daraus folgt für Drucker zwingend, dass die Wirtschaftseliten das Ganze im Blick haben müssen, wenn ihnen nicht die Legitimation entzogen werden soll.

Selbst wenn man dieser These Druckers nicht in vollem Umfang zustimmen will, kommt man doch nicht umhin, die enorm gestiegene Bedeutung der Wirtschaft als Faktum anzuerkennen und eine wertorientierte Führung auf diese neue Situation auszurichten. Dies wird in diesem Beitrag unter einem erweiterten Konzept von Verantwortung der Wirtschaftseliten zu diskutieren sein.

Die wertorientierte Führung ist so als gesamtgesellschaftliche Aufgabe der Wirtschaftseliten zu verstehen. In Kapitel 3 wird gezeigt, welche Aufgabe den Werten in einer wertorientierten Führung zukommt – und welche nicht.

3 Werte

3.1 Der Zweck des menschlichen Lebens: das Glück aller Menschen

Um die Orientierung in dieser tiefgreifenden Orientierungskrise nicht zu verlieren, ist sehr grundsätzlich anzusetzen, bei der Frage nämlich, worum es letztlich im menschlichen Leben geht oder gehen soll. Diese Frage wird oft in die folgende Form gekleidet: Wie wollen wir leben?

Die klassische Antwort auf die Frage nach dem letzten Zweck des menschlichen Lebens findet sich bei Aristoteles: Es ist die Eudaimonia beziehungsweise das »gute Leben«. Eudaimonia wurde bis ins 18. Jahrhundert mit »Glückseligkeit« übersetzt, wobei die innerweltliche Glückseligkeit gemeint war. Heute würden wir – wegen des Pluralismus und Individualismus – vorsichtiger in der inhaltlichen Bestimmung von »Glück« sein müssen als Aristoteles. Daher sprechen wir von einem gelingenden Leben oder einfach von Glück, wobei allerdings nicht die stark psychologische Glücksempfindung der neueren Glücksforschung gemeint ist, sondern die nachhaltige Befriedigung über das eigene Leben in Familie, Beruf, sozialer und politischer Umgebung.

Als grundlegende Bedingung für ein gutes Leben gilt ebenfalls seit Aristoteles, dass der Mensch ein **Zoon politikon** ist, also ein Lebewesen, das in der Gemeinschaft einer Polis, eines Staates, lebt. Die wohl glücklichste moderne Formulierung vom Sinn des menschlichen Zusammenlebens in einem Gemeinwesen stammt von dem großen amerikanischen Philosophen John Rawls. In seinem monumentalen Werk »Eine Theorie der Gerechtigkeit« definiert er das Öfteren, dass »die Gesellschaft ein Unternehmen der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil ist« (Rawls, 1979 [1971], 105, vgl. auch 20, 51, 204). Eine eher bescheidene inhaltliche Vorstellung vom Zweck des menschlichen Zusammenlebens finden wir bei Peter Drucker, der eine »erträgliche« Gesellschaft als Ziel angibt (Drucker/Paschek, 2004, 225). Im Unterschied zu Aristoteles und zur gesamten Vormoderne wird heute das Glück nicht nur einiger, sondern aller Menschen als letztes Ziel gelten müssen. Dabei sind besonders drei Dinge zu beachten:

- Für den einzelnen Akteur, sei er auch noch so groß und mächtig, ist es unmöglich, dass er durch sein Handeln das Glück aller Menschen gleichermaßen zu fördern in der Lage wäre. Die Förderung des Glücks aller kann immer nur arbeitsteilig geschehen. Das einzelne Unternehmen kann daher immer nur Teilbeiträge beisteuern. Schon die Demokratie in der antiken Polis Athen unter Perikles im späten 5. Jahrhundert v. Chr. war eine arbeitsteilige Gesellschaft mit den entsprechenden Austauschbeziehungen (Ober, 2016). Um wie viel mehr gilt das für die Weltgesellschaft, deren über sieben Milliarden Menschen den ganzen Planeten bewohnen.
- Ein weiterer Grund dafür, dass es sich immer nur um Teilbeiträge handeln kann, liegt darin, dass ein Unternehmen gar nicht wissen kann, was für Vorstellungen die über sieben Milliarden Menschen, die teils in anderen Kontinenten und Kulturen leben, von ihrem eigenen Glück haben. Glück hat immer einen Bezug zu den einzelnen Menschen – und die sind so verschieden, dass ihr Glück nur von verschiedensten Unternehmen befördert werden kann. Unternehmen

müssen versuchen, herauszufinden, was für Vorstellungen von ihrem Glück die Menschen haben und was sie zu ihrem Glück benötigen. Mehr noch: Die Menschen wissen in ihrer aktuellen Situation selbst oft gar nicht, was sie wünschen oder wünschen können. Ein Blick in die Vergangenheit macht das sofort deutlich: Vieles, ja das meiste von dem, was wir selbstverständlich für unser Wohlergehen nutzen, konnten sich die Menschen im Mittelalter oder im 18. Jahrhundert in ihren kühnsten Träumen weder vorstellen noch wünschen. Uns selbst war vor 30 Jahren nicht klar, welchen Beitrag zu unserem Glück das Internet zu vermitteln vermag. Trotz der verbreiteten Kritik an der »Bedürfnisweckung« durch »profitorientierte Unternehmen« haben diese durchaus die Aufgabe, den Menschen bei ihrem Streben nach Glück neue Möglichkeiten anzubieten, also Bedürfnisse zu wecken, die sie bisher noch nicht kannten. Solange die Menschen die Möglichkeit behalten, diese neuen Angebote auch abzulehnen, ist die Weckung neuer Bedürfnisse für die Entwicklung der Gesellschaft und das Glück der Menschen von eminenter Bedeutung.

– Schließlich ist eine generelle Bedingung hervorzuheben, die in den letzten 30 Jahren unter dem Stichwort »Nachhaltigkeit« ins allgemeine Bewusstsein getreten ist. Alle Ressourcen der Erde sind endlich. Es ist auf nachhaltige Schonung dieser Ressourcen zu achten, auch wenn das zu Verhaltensänderungen zwingt. Die Organisation von – ökologischer, sozialer und institutioneller – Nachhaltigkeit ist schwierig. Gleichwohl können sich Führungskräfte nicht an der Aufgabe vorbeidrücken, dazu arbeitsteilig ihren Beitrag zu leisten.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass Handlungen und sämtliche die Handlungen leitenden normativen Direktiven und Verbindlichkeiten nur durch den Bezug auf das Glück aller Menschen ethisch gerechtfertigt werden können. Führungskräfte in der Wirtschaft sind daher gehalten, ihre Tätigkeit immer in Bezug auf diesen letzten Zweck des Lebens aller Menschen zu verstehen und zu kommunizieren.

3.2 Die Vielfalt der Werte

Das gilt auch für die Werte, die das Handeln der Führungskräfte leiten sollen. In diesem systematischen Zusammenhang lassen sich Werte als erste, immer noch sehr allgemeine Konkretisierungen in Form von Zwischenzielen begreifen, die das Glück aller Menschen befördern sollen und können. Bei diesem Thema ist es zweckmäßig, drei Ebenen oder Stufen von Werten zu unterscheiden, geordnet nach dem Gesichtspunkt abnehmender Generalität:

– **Allgemeine humane Werte.** Dabei handelt es sich um Werte, die für jeden Menschen und den gesellschaftlichen Zusammenhalt von überragender Bedeutung sind, also etwa: Leben und Gesundheit, Freiheit und Würde, Frieden und Sicherheit, Solidarität, Gerechtigkeit, Selbstbestimmung, Toleranz und Respekt, Wohlstand, Partizipation sowie Nachhaltigkeit. Als Kanon für die allgemeinen Werte wird im öffentlichen und im wissenschaftlichen Diskurs häufig auch der Katalog der Menschenrechte genommen (so etwa Joas, 2015). Hier jedoch soll die Frage unerörtert bleiben, ob Rechte sinnvollerweise als Werte betrachtet werden können, woran es berechtigte Zweifel gibt.

– **Werte für Organisationen.** Auf der Stufe der Organisationen, wobei hier deren Prototyp Unternehmen im Fokus steht, gelten zum Teil dieselben Werte: Gerechtigkeit, Nachhaltigkeit, Respekt und Partizipation – jeweils nach innen und außen. Zum Teil werden aber auch andere Werte wichtig. Überragend gemäß dem Selbstverständnis von Führungspersonen in Unternehmen ist der Wert »Leistung«. »Über ›Leistung‹ definierten und legitimierten sie [= Führungskräfte] im Grunde alles: ihre privilegierte Stellung, durchaus aber auch die Ansprüche der Arbeitnehmer auf gleiche Chancen und gerechte Entgelte, schließlich die von ihnen befürwortete Verweigerung von sozialen Alimentationen für Menschen, die leisten könnten, sich dem aber entziehen« (Walter/Marg, 2015, 306). Des Weiteren sind – wiederum nach innen und außen – zu nennen: Kompetenz, Fairness, Integrität, Transparenz, Vertrauenswürdigkeit und Glaubwürdigkeit, Verlässlichkeit, Teamgeist sowie Qualität.

Trotz der Bedeutung von Verantwortung, die gemäß der Selbstbeschreibung der Führungskräfte jener des Wertes Leistung kaum nachsteht, nimmt die Verantwortung eine eigene Stellung ein: Man kann sie nur schwer als Wert bezeichnen. Sie ist vielmehr gewissermaßen als die Kehrseite der wertorientierten Führung zu verstehen und spielt deswegen in einer solchen eine zentrale Rolle. Sie wird deshalb später in Kapitel 5 erörtert.

– **Persönlichkeitswerte.** Werte auf der personalen Ebene decken sich mit den allgemeinen Werten und teils auch mit Werten für Organisationen wie Fairness, Gerechtigkeit, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Persönlichkeitswerte können und müssen aber wegen ihrer Abhängigkeit von subjektiven Lebensentwürfen, Berufen, gesellschaftlichem Status und anderem mehr noch weiter streuen. Für einen Künstler hat beispielsweise der Wert Kreativität oder Originalität eine ganz andere Bedeutung als für einen Lehrer oder den Personalchef in einem Unternehmen, für die vielmehr Fairness, Gerechtigkeit und Empathie wichtig sind.

Die Liste der hier aufgezählten Werte ist natürlich unvollständig. Sie dient lediglich der Illustration, von welchen positiven, mehr oder weniger allgemein als wertvoll eingeschätzten moralischen Werten in diesem Beitrag die Rede ist. Selbstverständlich gibt es auch Werte, die zumindest in der westlichen Kultur keineswegs akzeptiert sind: So hat auch der Dschihadist seine Werte. Da es im Rahmen einer Erörterung der wertorientierten Führung wenig sinnvoll ist, sich auch mit solchen Werten – oder eher Unwerten – auseinanderzusetzen, soll es mit diesem kurzen Hinweis sein Bewenden haben.

Werte auf diesen verschiedenen Stufen haben ihren Sinn darin, als allgemeine, stark generalisierte erste Konkretisierungen, also als Zwischenziele, das Handeln der Führungskräfte in Richtung auf die Verwirklichung des Glücks aller zu orientieren.

3.3 Der Begriff »Wert« und seine Geschichte

In dem Begriff »werteorientierte Führung« verdienen die beiden Teile, nämlich Werte und Führung, eine genauere Betrachtung. Da es eine umfangreiche Literatur gibt zum Thema Führung, auch mehrere Publikationen des Roman Herzog Instituts, soll es im Folgenden zunächst um die Rolle der Werte gehen, bevor im anschließenden Kapitel 4 die Grundzüge der werteorientierten Führung entwickelt werden. Was Werte sind und wie sie sinnvoll eingesetzt werden, ist mit beträchtlichen Unklarheiten verbunden.

Der Begriff »Wert« (vgl. Historisches Wörterbuch der Philosophie, Bd. 12, 2004) gehörte traditionell in den Bereich der Ökonomie: Das lateinische Wort »pretium« bedeutet Preis und Wert zugleich. Erst in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wird der Begriff des Wertes in seiner heutigen Bedeutung in der praktischen Philosophie beziehungsweise Ethik aufgegriffen und bis etwa 1930 zu einem ihrer Leitbegriffe. Es dominiert in dieser Zeit die sogenannte Wertphilosophie, deren wichtigste Autoren Heinrich Rickert, Max Scheler und Nicolai Hartmann sind. Die Werte werden in der Wertphilosophie den »Fakten« der Naturwissenschaft entgegengesetzt: Werte *sind* nicht, aber sie *gelten*. Die Autoren nehmen damit für die Werte einen den Fakten analogen ontologischen Status in Anspruch, eben die Geltung, und damit Objektivität und Verbindlichkeit sowie eine der Erkenntnis der Fakten analoge Erkenntnisweise wie zum Beispiel ein Wertgefühl.

Der Wertbegriff tritt an die Stelle des traditionellen Begriffs des Guten, der offenbar kaum noch Orientierung geben kann. Der wesentliche Grund dafür liegt darin, dass sich die moderne Welt in verschiedene Funktionssysteme mit eigenen Logiken, Anforderungen und Gesetzmäßigkeiten ausdifferenziert hat. In dieser überaus komplexen Welt ist normative Orientierung durch ein einziges einheitliches Prinzip wie das Gute nicht mehr möglich. Werte treten daher von Anfang an im Plural auf; deshalb ist in diesem Beitrag durchgängig nicht von einer »wertorientierten«, sondern von einer

»werteorientierten« Führung die Rede. Dieser Plural der Werte hat die Konsequenz, dass in den einzelnen Entscheidungen immer und immer aufs Neue verschiedene Werte gegeneinander abgewogen und zu einem Ausgleich gebracht werden müssen. »Werte sind also nichts anderes als eine hochmobile Gesichtspunktmenge. [...] Sie stehen unter Abwägungsvorbehalt, so dass erst im Einzelfall bestimmt werden kann, was zu ihrer Realisierung geschehen kann« (Luhmann, 1997, 342).

Eine werteorientierte Führung verlangt daher von den Managern, dass sie in ihren Entscheidungen gleichzeitig ökonomische, rechtliche, politische, wissenschaftliche, ökologische, moralische Gesichtspunkte und noch andere mehr berücksichtigen müssen, ohne dass ihnen gesagt werden könnte, welchen Werten sie in der einzelnen Entscheidung welches Gewicht geben sollen. Unter der Bezeichnung »Werte« tritt Moral in diese hochkomplexe moderne Welt ein, aber in einer wesentlich flexibleren Form als zum Beispiel in einer Ethik mit konkreten Geboten oder Pflichten, die in Teilbereichen selbstverständlich auch weiterhin sinnvoll sein können. Entgegen der Befürchtung vieler wird die Moral in der Form von Werten trotzdem nicht beliebig.

Die Wertphilosophie findet um 1930 ein ziemlich abruptes Ende. Eine wesentliche Ursache dafür ist Friedrich Nietzsches Programm einer »Umwertung aller Werte«, eine Forderung, die auf seiner Erklärung der Entstehung (Genealogie) der Werte aus dem Ressentiment der Schwachen gegen die Starken basiert. Diese Subjektivierung oder Funktionalisierung der Werte soll die normative Verbindlichkeit als aus dem Eigeninteresse der Schwachen geboren entlarven. In einem anderen theoretischen Rahmen unterzieht auch der einflussreiche Martin Heidegger die Werte im Namen seiner Philosophie des Seins der Kritik.

Nichtsdestotrotz erleben die Werte nach dem Zweiten Weltkrieg verschiedene Renaissancen:

- im **politischen Raum** etwa in der Diskussion um die »Grundwerte« in den 1970er Jahren und heute in der Rede von den »europäischen Werten«;
- in der **Pädagogik** seit Ende der 1970er Jahre durch die zentrale Propagierung einer »Werterziehung«, wobei unter anderem auf Lawrence Kohlberg und seine Nachfolger zurückgegriffen wird;
- in der **empirischen Forschung** zum »Wertewandel« seit den 1970er Jahren, initiiert von Robert Inglehart und fortgesetzt von Helmut Klages und Karl-Heinz Hillmann; und schließlich
- in der **Managementliteratur** der letzten 25 Jahre.

Weitgehend unabhängig von der deutschen Wertphilosophie – und damit eine gewisse Sonderstellung einnehmend – verwendet der amerikanische Pragmatismus den Begriff der Werte (Values); die wichtigsten Autoren sind William James und John Dewey. Hier wird die scharfe Unterscheidung von Genese und Geltung mit ihrer Konzentration auf die Geltung, wie sie für die deutsche Wertphilosophie bestimmend war, dadurch aufgehoben, dass Werte generell funktional verstanden werden. Aber im Unterschied zu Nietzsche werden hier Entwicklung und Gebrauch von Werten in einer konstruktiven Weise gedeutet, nämlich als Mittel zur Lösung gesellschaftlicher Probleme. Dadurch bekommen die Werte eine wichtige Funktion für das gesellschaftliche Zusammenleben. Genese und Funktionalität der Werte erlauben damit eine positive Einschätzung; eine solche spricht deutlich etwa aus dem Untertitel des Buchs von Andreas Urs Sommer (2016): »Werte. Warum man sie braucht, obwohl es sie nicht gibt.«

Die Frage, auf die der vorliegende Beitrag eine Antwort zu geben versucht, lautet daher: Wozu sind Werte und eine werteorientierte Führung gut? Damit bewegen sich die Ausführungen in den Koordinaten dieser zuletzt genannten Deutungstradition. Die generelle

Antwort auf diese Frage ist: Werte und eine werteorientierte Führung dienen dazu, die – vermeintliche oder wirkliche – normative Orientierungslosigkeit der modernen globalen Gesellschaft zu kompensieren und so für das Handeln verbindliche und verlässliche Vorgaben zurückzugewinnen und zu sichern.

3.4 Werte im Entscheidungsprozess

Um die Rolle der Werte in einer werteorientierten Führung zu bestimmen, kann es hilfreich sein, den unternehmerischen Entscheidungsprozess zu betrachten und zu fragen, an welcher Stelle die Werte ins Spiel kommen. Zu beginnen ist mit einer grundsätzlichen Bestimmung: Werte sind allgemeine Beurteilungs- beziehungsweise Vorzugskriterien. In dieser generellen Form werden sie angewendet:

- etwa auf technische oder medizinische Messgrößen (Temperaturwerte, Blutwerte) und ganze (natur-)wissenschaftliche Theorien, die sich nach dem bedeutenden Wissenschaftstheoretiker Thomas Kuhn (1978, 79) gemäß den Werten »Tatsachenkonformität, Widerspruchsfreiheit, Reichweite, Einfachheit und Fruchtbarkeit« beurteilen lassen müssen,
- auf die moralische Beurteilung von Handlungen und Charakteren in der praktischen Philosophie beziehungsweise Ethik sowie
- auf ästhetische Sachverhalte in Literatur, Malerei und Plastik.

Diese Reihung erfolgt ersichtlich in Analogie zu der klassischen ontologischen Trias des Wahren, Guten und Schönen.

Wenn von Werten in unserem Zusammenhang der werteorientierten Führung die Rede ist, bewegen wir uns im Bereich der praktischen Philosophie, wobei das allgemeine Merkmal des Beurteilungs- beziehungsweise Vorzugskriteriums erhalten bleibt. Werte beantworten die Frage, welche der Optionen vorgezogen oder wie Personen und erfolgte Handlungen beurteilt werden sollen.

In der Ethik geht es um die normative Steuerung des individuellen, organisatorischen und gesellschaftlichen Handelns. In Bezug auf den Entscheidungsprozess in Unternehmen unterscheidet man gemeinhin zwischen der operativen Ebene, der strategischen Ebene und der Vision beziehungsweise Utopie. Diese Linie steigt empirisch vom Konkreten zum Allgemeinen auf. Unter dem Gesichtspunkt der normativen Steuerung dominiert umgekehrt die Vision über die Strategie und diese wiederum über die Handlungen, wobei es natürlich vielfältige Rückkopplungen zwischen diesen Ebenen und entsprechende Lernprozesse gibt.

Die Werte sind nun nicht auf der Handlungs- beziehungsweise Strategieebene anzusiedeln. Diese Ebenen sollen durch Werte vielmehr orientiert werden. Sie sind aber auch nicht auf der Ebene der Vision einzuordnen. Hier wird vorgeschlagen, Werte als erste, immer noch sehr allgemeine Konkretisierung der Vision von einem guten Leben einzustufen und damit zwischen Vision und Strategie anzusiedeln. So erhalten wir insgesamt vier Ebenen in aufsteigender empirischer Form: Handlungsebene – Strategieebene – Ebene der Werte – Vision.

Eine weitere Präzisierung lässt sich durch Abgrenzung von anderen Begriffen der normativen Steuerung des Handelns gewinnen. Werte werden nicht »befolgt« oder »eingehalten« beziehungsweise »übertreten« oder »gebrochen« – wie Normen, Regeln, Vorschriften oder Gebote. Sie werden auch nicht »erfüllt« oder »verletzt« wie Pflichten. Werte werden auch nicht »erreicht« oder »verfehlt« wie Ziele und Zwecke. Werte werden vielmehr »beachtet« oder »missachtet«.

Als erstes Ergebnis können wir aus diesen Überlegungen festhalten: Werte in unserem normativen Sinn haben eine allgemeine, abstrakte Form. Schon aus diesem Grund können aus ihnen allein keine konkreten Handlungen abgeleitet werden. Werte können nicht als Deduktionsgrundlage für Führungsentscheidungen genommen werden. Werte bieten keinen Algorithmus. Werden sie – wegen ihrer

vermeintlich unbedingten Verbindlichkeit – trotzdem in dieser Weise angewendet, werden sie im Handeln fundamentalistisch, totalitär oder militant, weil dann nur die Werte, nicht aber die situativen empirischen Handlungsbedingungen beachtet werden (mehr dazu in Kapitel 3.7).

3.5 Werte als Objekte des Wollens

Werte haben eine **willensmäßige und eine emotionale Dimension**. Sie sind Objekte des Wollens und als solche in der emotionalen Konstitution des Menschen verankert. Der Bezug der Werte auf Subjekte und ihr Wollen ist konstitutiv. Sie drücken – in generalisierter Form – aus, was Menschen gut finden, was sie wertschätzen, und sie zeigen an, wofür jemand steht. Sie sind auf diese Weise eng an die Identität des Menschen gekoppelt, ja, machen seine Identität in dem Sinn aus, dass sie ausdrücken, worum es dem Menschen in all seinen verschiedenen Einzelaktivitäten letztlich geht. Werte sind – mit einem Ausdruck von Max Scheler – »Strebenziele«, wobei man sich diese Ziele nicht als konkrete Handlungsziele, sondern als Richtungsziele vorzustellen hat.

Werte wirken aus einer emotional-willensmäßigen Einstellung heraus, nicht aus rationaler Überlegung. Gleichwohl sind sie rationalen Überlegungen zugänglich – zwecks Klärung, Abwägung verschiedener Werte, ihrer Rangordnung, ihrer Leistungs- oder Problemlösungsfähigkeit etwa. Man kann sogar so weit gehen, dass erst eine rational reflektierte Werteinstellung die Identität eines Akteurs dauerhaft stabilisiert. Das tut jedoch ihrem grundlegenden emotionalen und willensmäßigen Charakter keinen Abbruch.

Werte haben damit zugleich eine **Bindungswirkung**. Sie verpflichten das Subjekt, in seinen einzelnen Aktivitäten die Werte zu beachten und dadurch in seinen Handlungen und in seiner Identität kohärent zu bleiben. Werte werden damit als normativ verpflichtend empfunden, wobei später zu klären sein wird, wozu genau Werte verpflichten.

Werte in dieser Bestimmung **motivieren** (vgl. etwa Joas, 1999). Allerdings sind sie strikt von anderen motivierenden Bestrebungen zu unterscheiden, besonders von Präferenzen und aktuellen, punktuellen Wünschen im herkömmlichen Sinn. Bei den Werten handelt es sich nicht um die vielfältigen, augenblicklichen, punktuellen und ständig wechselnden Wünsche und Vorlieben, sondern gewissermaßen um Wünsche zweiter Ordnung: Es sind Wünsche von der Art, dass sie uns sagen, welche aktuellen Wünsche erster Ordnung wir uns gestatten wollen und welche nicht. Wieder geht es um die längerfristige Stabilität und Identität, die nicht durch Befriedigung augenblicklicher Wünsche inkohärent werden sollen. Integrität als Wert zum Beispiel soll kurzfristig attraktive Opportunitäten, die etwa nur durch Korruption zu realisieren wären, nicht zum Zuge kommen lassen.

3.6 Die kollektive Verbindlichkeit von Werten

Bis hierhin ist die Rolle der Werte bevorzugt dadurch geklärt worden, dass ihre Bedeutung für die natürliche Person aufgezeigt wurde. Werten wird aber auch eine kollektive Verbindlichkeit zugewiesen. Damit kommt die Diskussion um die Werte, ganz besonders für unseren Zusammenhang, erst richtig in Gang. Der Anspruch der Werte auf kollektive Verbindlichkeit ist der eigentliche Knackpunkt in der Diskussion um Werte und eine werteorientierte Führung. Die Frage ist, wie bestimmte Werte – etwa Freiheit, Integrität und Solidarität – für Menschen mit ganz unterschiedlichen Wünschen, Interessen und Vorlieben verbindlich sein können.

In der Wertphilosophie wurde diese Frage als Frage nach der Objektivität der Werte diskutiert: Man glaubte, die Verbindlichkeit von Werten an eine vorgegebene, dem Denken und Handeln der Einzelnen entzogene, besondere Geltung binden zu müssen. Mit dem Ende dieser Vorstellung der Wertphilosophie ist allerdings nicht auch schon die Rede von den Werten zu Ende. Es endet vor allem nicht der mit dieser Rede verbundene Anspruch einer dem Einzelnen vorgegebenen kollektiven Verbindlichkeit. Theoretisch geht es darum,

den konstitutiven Subjektbezug beziehungsweise die konstitutive Subjektfundierung der Werte einerseits (Schmitt, 2011 [1960]; Sommer, 2016) und den Status einer überindividuellen kollektiven Verbindlichkeit andererseits in einen konsistenten Zusammenhang zu bringen. Das kann auf die folgende Weise geschehen:

Werte sind keine vom menschlichen Denken unabhängige und in diesem Sinne objektive Gegenstände wie in der Wertphilosophie. Sie haben auch keine zeitlos gültige Objektivität. Sie sind vielmehr kontingent entstanden oder gar erfunden – aus geschichtlichen Problemlagen, aber auch durch Macht verordnet (Hradil, 2018). Sommer bezeichnet sie daher als »regulative Fiktionen« (Sommer, 2016, 141). Um zwei Beispiele zu nennen: Der Wert der Toleranz ist aus der Erfahrung der verheerenden Religionskriege im Europa des 16. und 17. Jahrhunderts mühsam entwickelt und dann in theoretisch generalisierter Form zu einem zentralen Wert der europäischen Kultur verdichtet worden. Oder die Menschenrechte: Sie sind als Antwort auf die schlimmen Diktaturen und Kriege in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts erst Ende der 1940er Jahre in allgemeiner Form kanonisiert worden (Joas, 2015).

In eine solche Welt vorgegebener Werte beziehungsweise in eine solche Werteordnung wird der einzelne Mensch hineingeboren. Werte sind ihm also quasi objektiv vorgegeben. Aus Erfahrungen entwickelt, können sich Werte aber durch neue kollektive Erfahrungen im Umgang mit neuen Problemen auch verändern – Stichwort »Wertewandel« –, sie können sogar obsolet werden wie etwa Familienzugehörigkeit oder Volkszugehörigkeit im Kontext des Zugangs zu öffentlichen Ämtern, und dergleichen mehr. Werte beanspruchen Verbindlichkeit situationsübergreifend und überindividuell, aber nicht zeitlos, sie sind nicht sakrosankt. Ihre Verbindlichkeit gilt immer nur bis auf weiteres, bis zu dem Zeitpunkt, an dem sie keine guten Problemlösungen mehr bieten und dysfunktional werden. Sie sind, um es mit einem Aufsatztitel von James M. Buchanan (1989, 32 ff.) zu sagen, »relatively absolute absolutes«.

Das bedeutet aber nicht, dass Werte – wie die Wertphilosophie befürchtete und manche heute noch befürchten – unverbindlich und relativ sind, beliebig nach den Wünschen und Interessen der Einzelnen bestimmbar und auswechselbar. Im Gegenteil: Die Menschen sind für die Bewältigung ihres Zusammenlebens im Alltag auf kollektiv anerkannte Standardisierungen vielfältiger Art angewiesen. Diese können zwar grundsätzlich infrage gestellt werden, aber nicht in jedem Augenblick und auch nicht alle gleichzeitig. Wir brauchen – neben Gewohnheiten, Routinen, formellen und informellen Normen und Regeln – für unsere alltägliche Orientierung die normativen Werte als theoretische, abstrakte, generalisierte Kurzfassungen, die sich als Leitsterne für unser Handeln, das immer der Versuchung durch Opportunismus unterliegt, im Großen und Ganzen bislang bewährt haben.

Die Fundierung von Werten in Erfahrungen hat eine weitere, für eine werteorientierte Führung unter Bedingungen der Globalisierung kaum zu überschätzende Bedeutung. Die Begegnung mit anderen Kulturen und anderen Werten stellt gerade Führungskräfte in der Wirtschaft vor besondere Herausforderungen. Es ist nun keineswegs hilfreich, die verschiedenen, manchmal gegensätzlichen Werte abstrakt gegeneinander zu stellen und etwa Philosophen darüber entscheiden zu lassen, was die richtigen Werte sind. Werte sind »polemogen, das heißt: streiterzeugend« (Sommer, 2016, 44). Wenig hilfreich ist aber auch ein Relativismus der Art, dass man sich kritiklos den Werten der Kultur des Landes anpasst, in dem ein Unternehmen tätig ist – etwa in Fragen der Korruption, des Nepotismus und anderem mehr.

Der Schlüssel zur Lösung solcher Probleme liegt in der Einsicht, dass Werte immer in guten Erfahrungen gründen und als theoretische Kurzfassungen, Sedimente der normativen Orientierung bei erfolgreich verlaufenen Problemlösungen zu betrachten sind. Zu einem generalisierten Wert wird ein Vorzugskriterium nur dann, wenn es sich in einer Reihe von Fällen bewährt hat. Werte sind daher nicht abstrakt zu beurteilen, sondern immer nur in Bezug auf

ihre Fähigkeit, Probleme zu lösen. Ein solcher Diskurs über unterschiedliche, auf den ersten Blick unvereinbare Werte verliert durch diesen Bezug auf Erfahrungen seinen dogmatischen Charakter. Der Diskurs wird verflüssigt, indem die eigenen und die fremden Werte auf ihre Funktionalität hin beurteilt werden. Auf diese Weise wird die durch gemeinsame Erfahrungen beförderte Suche nach besseren Problemlösungen und nach deren normativen Leitideen, den Werten, vorangebracht und gelangt vielleicht einmal zu gemeinsamen Werten.

Diese Ausführungen sind durchaus kompatibel mit der international weit rezipierten Definition von Werten durch Shalom H. Schwartz (1994, 21). Danach sind Werte »desirable transsituational goals, varying in importance, that serve as guiding principles in the life of a person or other social entity«, also »wünschenswerte, situationsübergreifende Ziele, variierend hinsichtlich ihrer Wichtigkeit, die als leitende Prinzipien im Leben von Personen oder anderen sozialen Entitäten dienen« (eigene Übersetzung).

3.7 Falsche Erwartungen an Werte und falsche Verwendungen

Das verbreitete Unbehagen über die Inflation der Rede von den Werten und von einer werteorientierten Führung (vgl. Kapitel 1) hat seinen wesentlichen Grund darin, dass diese Begriffe im gesellschaftlichen Diskurs und in der Managementlehre häufig in einer wenig sinnvollen oder gar falschen Weise verwendet und dadurch vage und unbestimmt werden. Einige wichtige solcher Verwendungsweisen, die teils schon angeklungen sind, seien hier zusammengestellt; sie lassen sich in zwei Komplexen gruppieren.

Mit der Betonung von und der Forderung nach Werten sowie mit der Berufung auf sie werden vielfach **falsche Erwartungen** verbunden. So wird oft erwartet, dass die Eigenlogiken der gesellschaftlichen Funktionssysteme, besonders der Wirtschaft, durch die Orientierung an Werten gebändigt oder durchbrochen werden sollen. Im Kern bedeutet das, dass die Werte der Demokratie oder der Mo-

ral die Systemimperative der Marktwirtschaft, also Wettbewerb und Gewinnstreben, in die Schranken weisen sollen. Es wird der Verzicht auf überhöhte Gewinne und Managerbezüge gefordert. Aufgabe einer werteorientierten Führung in der Wirtschaft soll danach die Bändigung, die Domestizierung des entfesselten Kapitalismus beziehungsweise Neoliberalismus sein. Diese weit verbreitete Erwartung ist deswegen verfehlt, weil sie nicht realisierbar ist: Sie ignoriert die Struktur moderner Gesellschaften, also die Ausdifferenzierung in Funktionssysteme wie Wissenschaft, Recht, Wirtschaft und Politik mit ihren starken Eigenlogiken.

Eine werteorientierte Führung lässt sich nur mit, in und durch diese Eigenlogiken realisieren, nicht aber gegen sie: So wenig die katholische Kirche mit Theologie und Bibel gegen die Gesetze der Planetenbewegungen und die Fallgesetze Galileis ankommen konnte, so wenig kann man mit Werten dauerhaft und systematisch gegen die Funktionsimperative der Marktwirtschaft, gegen Wettbewerb und Gewinnstreben also, erfolgreich sein – wobei diese Funktionsimperative unter Spielregeln stehen und dadurch letztlich dem Glück aller, also der Kooperation aller dienen (Homann, 2007). Unternehmen können unter Bedingungen des globalen Wettbewerbs etwa durch Verzicht auf Opportunismus in ihre Reputation investieren, aber sie können auf Gewinne nicht einfach freiwillig verzichten.

Von gemeinsamen Werten wird ferner erwartet, dass sie – zumindest grundlegend, wenn nicht sogar allein – den Zusammenhalt der Gesellschaft stiften und garantieren sollen. Nun ist sicher richtig, dass Werte mit diesem Zusammenhalt zu tun haben. Allerdings ist die Frage, ob die gemeinsamen Werte – wenn es sie in modernen Gesellschaften denn gibt – die Grundlage oder nicht eher die Folge der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil sind. Seit der Griechenlandkrise müssen EU und Eurozone immer wieder die Erfahrung machen, dass die vielfach beschworene Wertegemeinschaft Europa infolge ökonomischer Fehlkonstruktionen auseinanderdriftet. Werte sind, wie weiter vorn entwickelt, abstrakte theoretische

Abkürzungen, die aus guten Erfahrungen gewonnen worden sind und systematisch an diese zurückgebunden bleiben. Wenn diese guten Erfahrungen in der Wirtschaft wegbrechen, verlieren auch die Werte ihre Kraft und ihre Stabilität. Werte allein können daher den Zusammenhalt von Gesellschaften und Organisationen nicht garantieren. Ohne eine Unterlegung mit ökonomischen Vorteilen – in dem weiten hier zugrunde liegenden Sinn von ökonomischen Vorteilen, der auch Gesundheit, Muße, Anerkennung und dergleichen mehr umfasst – degenerieren Werte zu Beschwörungsformeln und führen eher zur Spaltung als zum Zusammenhalt von Gesellschaften und Organisationen. So besteht ein fundamentales Problem in Unternehmen zum Beispiel darin, dass Werte zwar deklariert und in Hochglanzbroschüren verewigt, aber nicht gelebt werden – mit der Folge, dass sich die Mitarbeiter durch solche Werte eher betrogen und ausgebeutet als integriert fühlen.

Das verbreitete Unbehagen gegenüber der Rede von Werten und der werteorientierten Führung resultiert auch aus der **falschen Verwendung** der Werte in der Kommunikation. So werden Werte – in Verbindung mit dem propagierten oder unterstellten Vorrang der Moral vor der Ökonomie – oft als Grundlage für die Ableitung konkreter politischer oder unternehmerischer Handlungsvorschriften genommen. In Bezug auf die Moral hatte schon Georg Wilhelm Friedrich Hegel 1806 die Durchsetzung der Tugend mit Gewalt, das hieß bei ihm: mit der Guillotine unter Robespierre, in aller Schärfe zurückgewiesen. Carl Schmitt bewegt sich mit seiner Kritik der »Tyrannei der Werte« (Buchtitel) auf ähnlichen gedanklichen Bahnen. Er zeigt, wie im 19. Jahrhundert der Begriff des Guten aus der ontologischen Trias des Wahren, Guten und Schönen durch den Begriff des Wertes ersetzt wird. Da aber dieser »statt eines Seins nur eine Geltung hat«, muss diese »fortwährend aktualisiert [...] werden« (Schmitt, 2011, 41). Weil »für den höchsten Wert der höchste Preis nicht zu hoch ist und gezahlt werden muss« (Schmitt, 2011, 50), hat die Berufung auf Werte immer eine Tendenz zu Fundamentalismus und Terror. Um ein aktuelleres Beispiel zu nennen: Auch

der Dschihadist beruft sich auf Werte und rechtfertigt damit den Terror, dem der Westen mit ebenfalls durch Werte gerechtfertigtem Krieg begegnet. Eine solche »potentielle Aggressivität, die jeder Wertsetzung immanent ist« (Schmitt, 2011, 43), finden wir selbst bei einem so verdienstvollen Autor wie Hans Jonas, der auch in der Wirtschaft teilweise hoch geschätzt wird. Jonas setzt den Schutz allen Lebens als höchsten Wert an und weiß bei der Erörterung der Realisierungsbedingungen keinen anderen Ausweg als den eines offenen Plädoyers für »eine wohlwollende, wohlinformierte und von der richtigen Einsicht beseelte Tyrannis« (Jonas, 1984, 262). Die Begründung von Politik durch Werte und die Berufung auf Werte im öffentlichen Diskurs, etwa in der Diskussion um die »europäischen Werte«, führen zwar noch nicht zur Tyrannis. Aber sogar in den liberalen westlichen Gesellschaften sind Tendenzen zur Ausgrenzung, Abgrenzung und Spaltung durch Werte unübersehbar. Diese Entwicklung stellt eine Gefahr für eine freie, liberale, demokratische Gesellschaft dar.

In diesen Zusammenhang gehört, dass die Berufung auf Werte oft einen Diskussionsstopp bedeutet beziehungsweise bedeuten soll. Die Berufung auf letzte Werte, Grundwerte oder Ähnliches soll signalisieren, dass darüber nicht (weiter) verhandelt werden kann – etwa über abendländisch-christliche, westliche, europäische, demokratische und ähnliche Werte. So verwendet – etwa in der Zusammenarbeit mit (Partnern in) Staaten mit anderer Kultur wie China oder der Türkei – einen Werte nicht, sondern spalten.

Niklas Luhmann weist darauf hin, dass die Berufung auf Werte meist nicht in rationaler Diskussion und strenger Begründung, sondern per Unterstellung erfolgt; mehr noch: »Sie ermöglichen einen Verzicht auf Begründungen« (Luhmann, 1997, 343). Zu Werten »bekennt« man sich. Damit wird eine normative Übereinstimmung, Konsens, in Anspruch genommen. Das kann aber nur so lange sinnvoll und legitim sein, wie eine solche Übereinstimmung mit guten Gründen angenommen werden kann, also etwa innerhalb einer Partei oder

Kirche oder Nichtregierungsorganisation (NGO). In der Kommunikation mit Andersdenkenden führt das sehr schnell zu Respektlosigkeit, Provokation und Abgrenzung.

Schließlich werden Werte im öffentlichen Diskurs oft zur Rechtfertigung oder zur ideologischen Verschleierung von Partikularinteressen bemüht. Am häufigsten geschieht das mit dem Wert »soziale Gerechtigkeit«, ähnlich aber auch, wenn der Wert »Sicherheit« zum Schutz vor Strukturwandel im Zuge der Globalisierung in Anspruch genommen wird. Beides wird getriggert durch die Angst vor Veränderung und dadurch bedingten Verlusten, etwa dem Verlust des Arbeitsplatzes. Vielfach scheint derjenige im Recht zu sein oder berechnete, wertgestützte Ansprüche zu haben, der in der Lage ist, sich im gesellschaftlichen Diskurs soziale Ungerechtigkeit oder Angst zuschreiben zu können. Hier werden Werte missbraucht – wobei unbestritten bleibt, dass in einer Sozialen Marktwirtschaft die Verlierer des Strukturwandels nicht einfach ihrem Schicksal überlassen werden können.

Solch falsche Erwartungen an und Verwendungen von Werten sind wichtige Ursachen des verbreiteten Unbehagens gegenüber der Rede von den Werten und einer werteorientierten Führung, von dem hier ausgegangen wurde.

3.8 Die Funktion von Werten in einer werteorientierten Führung

Es verbleibt nun die Aufgabe, positiv zu umreißen, wie die Rede von Werten und einer werteorientierten Führung sinnvoll verwendet werden kann. Dies lässt sich unter der Überschrift »Die Funktion von Werten« systematisch zusammenfassen.

- In Bezug auf das Handeln von natürlichen Personen sowie von Organisationen und Gesellschaften dienen die Werte zur **Orientierung** von Entscheidungen. Sie zeigen die generelle Richtung an, in die sich die Akteure bewegen, bewegen wollen (in zweiter Ordnung) und normativ bewegen sollen. Sie sorgen für die Kohärenz der zahl-

reichen Einzelentscheidungen, indem sie diese in einen sinnvollen Zusammenhang bringen. Sie stiften und erhalten so die Identität der kollektiven Akteure und fördern deren Zusammenhalt. Durch Einordnung in einen solchen Zusammenhang geben sie den konkreten einzelnen Entscheidungen einen Sinn – als Beitrag zur Annäherung an die Werte und letztlich zu einem guten Leben aller Menschen in der hoch arbeitsteiligen und von verschiedenen Bestrebungen und Interessen durchzogenen globalen Gesellschaft. Dabei geben sie lediglich die Richtung an, nicht konkrete Teilziele oder bestimmte Mittel. Eine werteorientierte Führung funktioniert nicht wie ein Navigationssystem, sondern eher wie ein Kompass: Die genauen Wege müssen die Akteure situativ selbst und in eigener Verantwortung bestimmen; hier kommen systematisch Handlungsbedingungen wie die eigenen Ressourcen, vorgegebene Umstände und Systemerfordernisse und andere mehr ins Spiel (vgl. Kapitel 4.1). Werte sorgen dafür, dass unter all diesen Restriktionen die generelle Richtung nicht aus den Augen verloren wird.

- Werte sind in unserem Kontext positiv konnotiert: Sie sind »Strebenziele« und bringen Wünsche zweiter Ordnung in generalisierter Form zum Ausdruck. In dieser Hinsicht können und sollen sie **zu wertekonformem Handeln motivieren**. Die Anerkennung und auch emotionale Bejahung von Werten bringen auf diese Weise die Leistungsfähigkeit, das Potenzial der Akteure zur Entfaltung. Wenn Menschen den Sinn ihres Tuns nicht erkennen oder nicht bejahen (können), bleiben sie hinter ihren Möglichkeiten zurück. In diesem Sinn können und sollen Werte ermutigen.

Handeln von individuellen und kollektiven Akteuren lässt sich schon grundsätzlich, erst recht aber in dynamischen Umwelten nur sehr begrenzt in strikte Regeln einpassen: Es gibt unter diesen Bedingungen keine Algorithmen für Handeln. Positiv gesagt, hat Handeln immer Spielräume, Kreativitätsspielräume. Hier haben Werte die Funktion einer **Heuristik**, einer Suchanweisung: Sie geben an, in welcher Richtung gesucht werden kann und soll. So wird vermie-

den, sinnlos mit der Stange im Nebel herumzustochern, inkohärente Entscheidungen zu treffen und nur zufällig mal gute Problemlösungen zu finden.

Werte sind besonders wichtig auch für die Außenbeziehungen der Akteure. Das Bekenntnis zu bestimmten Werten und die Kommunikation von diesen zeigen den aktuellen oder potenziellen Interaktionspartnern, wofür der Akteur steht. Sie stiften so eine gewisse generalisierte Verlässlichkeit. Sie stiften und stärken **Vertrauen** und erleichtern dadurch Interaktionen, ja, machen sie oft überhaupt erst möglich. Die Reputation einer Person oder von Unternehmen beruht immer auch auf ihren Werten, also auf normativen Selbstdarstellungen und Selbstbindungen in Verbindung mit deren – wahrgenommener und nachhaltiger – Beachtung. Je dynamischer sich die Welt entwickelt, desto wichtiger werden die Selbstdarstellung und Selbstbindung durch Werte, weil diese auf der einen Seite zeigen, was von dem Akteur zu erwarten ist und was nicht, und weil auf der anderen Seite zugleich eine flexible Anpassung an konkrete Situationen und an veränderte Problemlagen möglich wird, ohne dass das Handeln beliebig oder willkürlich würde.

4 Werteorientierte Führung

Offen geblieben ist bis jetzt die schon mehrfach gestreifte Frage, wozu genau Führungskräfte in einer werteorientierten Führung verpflichtet sind. Die bisherigen Ausführungen, die zentral die Abstraktheit und Flexibilität der Werte herausgearbeitet haben, könnten den Eindruck der Vagheit und Unbestimmtheit, von dem in der Einleitung ausgegangen wurde, bestärken. Es ist daher jetzt die Aufgabe, genau zu bestimmen, welche Rolle diese abstrakten, flexiblen Werte (im Plural!) in einer werteorientierten Führung sinnvollerweise spielen können.

4.1 Handeln im Konkreten

Um auf diese Frage eine Antwort zu geben, muss man sich zunächst dem Begriff des Handelns, des Entscheidens widmen. Für unsere Frage liegt die grundlegende Bestimmung darin, dass Handeln immer konkret ist. Es findet unter bestimmten raum-zeitlichen Welt- und Umweltbedingungen statt. Die grundsätzlich situationsübergreifenden abstrakten Werte geraten im Handeln der Führungskräfte in konkrete Weltzustände. Handeln, Entscheiden und Führen (3) lassen sich damit für unser Thema als Resultante aus Werten und Prinzipien (1) und den empirischen Bedingungen ihrer Realisierung (2) rekonstruieren. Wer Handeln allein aus den Werten ableitet, ist ein Fundamentalist; wer Handeln umgekehrt allein aus den empirischen Realisierungsbedingungen ableitet, unterliegt der Ideologie des Sachzwangs; er verzichtet auf jegliche normative Steuerungsmöglichkeit oder leugnet diese. Sinnfällig wird dieser Zusammenhang in dem sogenannten praktischen Syllogismus:

- (1) Werte, Prinzipien
- (2) Empirische Bedingungen
- (3) Handeln, Entscheiden, Führen

Die Bedingungen, die im Handeln, Entscheiden und Führen zusätzlich zu den Werten ins Spiel kommen, sind vielfältiger Art. Häufig haben sie den Charakter von – unterschiedlich starken – Restriktionen; es kann sich aber auch um Möglichkeiten, Optionen und Opportunitäten handeln. Ohne Anspruch auf Vollständigkeit seien hier wichtige Klassen von Bedingungen genannt:

- Präferenzen, Wünsche erster Ordnung, Anreize,
- personale und organisatorische Ressourcen,
- Naturgesetze,
- (hirn-)physiologische und psychologische Bedingungen,
- Systemlogiken, zum Beispiel Wettbewerb,
- Gewohnheiten, personale und organisatorische Pfadabhängigkeiten,

- ökonomische Gesetze,
- moralische Gesetze, Pflichten, Normen,
- Rechtsvorschriften,
- historisch-kulturelle Bedingungen,
- Opportunitäten,
- Erwartungen anderer und
- (Gegen-)Strategien von Interaktionspartnern.

Diese Aufzählung, die natürlich unvollständig ist, soll für unser Thema lediglich eine Vorstellung davon vermitteln, welche Klassen von Bedingungen neben den Werten in das absichtsvolle Handeln, Entscheiden und Führen eingehen.

Wichtiger ist die Feststellung, dass diese und andere Bedingungen für unser Handeln von systematischer Bedeutung sind: Handeln stellt immer eine Auseinandersetzung mit der empirischen Welt dar, es gibt kein Handeln im luftleeren Raum von ideellen Werten und Prinzipien – genauso wenig wie in logischen oder mathematischen Beziehungen. Ethik allgemein und eine werteorientierte Führung im Besonderen müssen sich dem »Dilemma aller normativen Ansprüche« stellen, nämlich dass sie »sich mit der Welt gemein machen müssen, wenn sie sie verändern wollen« (Möllers, 2015, 270).

4.2 Richtung weisen

Wenn in das Handeln und Entscheiden immer diese zwei Klassen von Einflussfaktoren – die Werte und die Realisierungsbedingungen – eingehen, dann ergibt sich daraus für Führung eine Aufgabe. Sie muss diese vielfältigen, auch wechselnden und oft konfligierenden Faktoren in Organisationen so austarieren, dass die Organisation oder das Unternehmen kontinuierlich Ergebnisse erzielt, die arbeitsteilig das Glück aller Menschen fördern und – deswegen – das nachhaltige Überleben im Markt sichern. Was die normative Seite angeht, wird diese Aufgabe von moralischen und gesetzlichen Normen sowie von Werten geleitet. Dabei dienen Normen überwiegend dazu, bestimmte Handlungsweisen durch Verbote

auszuschließen, wohingegen Werte die Richtung angeben, in die sich die Organisation langfristig bewegen soll. Die erste wichtige Aufgabe einer werteorientierten Führung ist daher: Richtung weisen, normative Orientierung geben und letztlich so etwas wie Sinn vermitteln.

Da Werte allein wegen ihrer abstrakten, generalisierten Form die einzelnen Handlungen und Handlungsketten nicht konkret bestimmen können, müssen immer auch die anderen Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Führung wird genau dann gefordert, wenn die einzelnen Faktoren an Vielfalt und Komplexität zunehmen und (daher) eine allgemeine Gewichtungsfunktion für die Werte und Bedingungen nicht angegeben werden kann. Führung bedeutet in dieser Hinsicht, die – immer notwendigerweise situativen – Entscheidungen in der einmal festgelegten Richtung zu halten. Inkohärenz bedeutet Kosten und Verlust der Identität mit gravierenden Irritationen nach innen und außen. Solche Irritationen untergraben Vertrauen und die Verlässlichkeit der wechselseitigen Verhaltenserwartungen. Zudem behindern oder verhindern sie viele beiderseits produktive Interaktionen.

Werte zählen in dieser Funktion als weiche Faktoren. Das bedeutet, dass sie nicht in jeder Entscheidung direkt und unmittelbar den Ausschlag geben können. Sie müssen vielmehr mit anderen Einflussfaktoren, auch gegen andere Werte, abgewogen und von Situation zu Situation mit unterschiedlichem Gewicht berücksichtigt werden. Führung bedeutet immer auch, Prioritäten zu setzen. Daher müssen die Werte jeweils angemessen beachtet werden. »Das entspricht den modernen Bedürfnissen. Das alltägliche Geschäft im Umgang mit Werten ist es, dieses Neuarrangement immer wieder zu bewerkstelligen. Und das funktioniert nach dem Versteigerungsprinzip: manchmal erhält das Mitgefühl den Zuschlag, manchmal die Selbstbehauptung. Werte können und sollen ganz viel leiden. Man muss sie dehnen und biegen können« (Sommer, 2016, 147). Als im Einzelfall in gewissen Grenzen disponibel, sind sie doch in der Sequenz

von einer hohen Verbindlichkeit – als »relatively absolute absolutes« (vgl. Kapitel 3.6). Diese Verbindlichkeit lässt sich besonders in drei Hinsichten genauer bestimmen:

- **Suchen.** Werte verpflichten Führungskräfte dazu, systematisch und nachhaltig nach Möglichkeiten zu suchen, wie das Unternehmen diese Werte in der konkreten Entscheidung zu beachten vermag. Sie haben eine heuristische Funktion, also eine Funktion als Suchanleitung. Business as usual reicht nicht, ökonomischer Erfolg allein auch nicht. In den praktisch immer vorhandenen ökonomischen Handlungsspielräumen und Alternativen bestimmen Werte darüber, welche Optionen bevorzugt werden. Aus dieser Perspektive besteht die vielfach beklagte Missachtung von Werten, der »Werteverfall«, häufig nicht darin, dass Entscheidungsträger bestimmte, von der Öffentlichkeit eingeforderte Werte explizit ablehnen, sondern eher darin, dass sie solche Werte gar nicht auf dem Schirm haben. Wer aber nicht systematisch sucht, wird nur zufällig mal normativ richtig liegen.

- **Reflektieren.** Werte verpflichten Führungskräfte dazu, über Werte zu reflektieren. Sie müssen sich mit den Werten auseinandersetzen, über normative Zusammenhänge und Ordnungen nachdenken und sich mögliche Strategien überlegen, ihnen gerecht zu werden. Besonders wichtig ist die Reflexion über die bisher gemachten Erfahrungen mit einer werteorientierten Führung – über die eigenen Erfahrungen und die Berichte über fremde Erfahrungen. Auch in Fragen der werteorientierten Führung leistet Benchmarking als Methode gute Dienste. Der Global Compact der Vereinten Nationen beruht auf genau diesem Verfahren.

- **Kommunizieren.** Eine werteorientierte Führung verpflichtet Führungskräfte auch dazu, ihre Werte nach innen und außen zu kommunizieren: Sie müssen sich zu ihren Werten bekennen und sich an ihnen messen lassen. Weil aber die Werte neben anderen Faktoren immer nur situationsangemessen beachtet werden können, ist die öffentliche Kommunikation der verschiedenen Entscheidungsgründe

so wichtig. Hinzu kommt: Gerade im Zeitalter der Digitalisierung, wo Informationen über Führungsverhalten fast beliebig verfügbar sind (Paschek, 2015), wird die Kommunikation mit der Belegschaft und der Gesellschaft über die verfolgten Werte immer wichtiger. Da diese Kommunikation dominant als Moralkommunikation abläuft, müssen Führungskräfte nicht nur effizienzorientiert, sondern auch wertorientiert kommunizieren. Besonders bei Bedarf, am besten aber bereits proaktiv, sollten sie ihre Werte öffentlich klarstellen und ihre Entscheidungen als Beitrag zur Annäherung an diese Werte – unter den gegebenen Bedingungen und Restriktionen natürlich – darstellen (können). Das sind Führungskräfte bis heute nicht gewohnt. Sie müssen sich die erforderlichen Kompetenzen aneignen. Sie müssen immer bereit und in der Lage sein, ihren Beitrag zur Gesellschaft als einem Unternehmen der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil aufzuzeigen.

4.3 Bedingungen gestalten

Zentrale Aufgabe von Führungskräften ist es, hoch arbeitsteilige Prozesse so zu koordinieren, dass die Existenz der Organisation und ihr Beitrag zum Glück aller Menschen nachhaltig gesichert werden. Dafür müssen – je nach Unternehmen unterschiedliche – Leistungen konkurrenzfähig erbracht werden.

Pate stand dafür in der Vergangenheit das Modell des Eigentümer-Unternehmers eines handwerklichen Betriebs: Der Unternehmer verfügte selbst über all die Fertigkeiten, die er von seinen Mitarbeitern erwartete, überschaute damit alle einzelnen Schritte der Produktion und konnte den Mitarbeitern klare Anweisungen geben, wer was wie und wann zu tun hatte. Auch heute funktionieren manche Unternehmen nach diesem Modell von Befehl und Gehorsam, von Anweisung und Ausführung – oder besser: Manche Führungskräfte der alten Schule denken immer noch, Unternehmen nach diesem Modell führen zu können. In der sozialistischen Planwirtschaft ging man sogar davon aus, nach diesem Modell ganze Volkswirtschaften lenken zu können; was dabei herausgekommen ist, haben wir spä-

testens 1989 gesehen. Schon der Vater der modernen Organisationstheorie, Chester Barnard, hat unter Berufung auf einen General darauf hingewiesen, dass nicht einmal eine Armee nach diesem Modell zu führen sei. Es sind besonders zwei Gründe, warum dieses Führungsmodell heute immer weniger funktioniert:

Führung ist immer Führung von Menschen. Menschen verhalten sich nun aber nicht, wenigstens nicht durchweg, wie physikalische Objekte, die man unter Anwendung kausalmechanischer Gesetzmäßigkeiten in deterministischer Weise punktgenau lenken kann. Menschen haben einen eigenen Willen, eigene Interessen, einen eigenen Verstand und vor allem individuelle Potenziale. Sie sind damit zu Gegenstrategien etwa in Form von Opportunismus fähig, was die Koordination im Unternehmen erheblich stören kann. Die Mitarbeiter werden nur dann bereitwillig kooperieren, wenn auch sie selbst auf ihre Kosten kommen, wenn ihre Interessen und Lebensentwürfe berücksichtigt oder zumindest nicht massiv beeinträchtigt werden. Steuerung erfolgt grundlegend über Anreize, verstanden als handlungsbestimmende individuelle Vorteilserwartungen – in dem weiten Sinne, in dem hier der Begriff des Vorteils verstanden wird. Erst unter der Bedingung der Anreizkompatibilität können dann Anweisungen zum Zuge kommen.

Das hängt damit zusammen, dass der nachhaltige Erfolg eines Unternehmens im globalen Wettbewerb heute wesentlich davon beeinflusst wird, dass die Mitarbeiter ihre Potenziale voll ausschöpfen. James M. Buchanan (1995) hat dies an der Beziehung zwischen einem Sklavenhalter und seinem Sklaven plastisch illustriert: Der Sklavenhalter kann seinen Sklaven zwingen, 16 oder 18 Stunden am Tag zu arbeiten, aber er kann ihn nicht zwingen, 16 oder 18 Stunden motiviert, engagiert und unter Einsatz seines Verstands zu arbeiten. Soweit und solange ein Mitarbeiter über Ressourcen verfügt, auf die der Vorgesetzte keinen unmittelbaren Zugriff hat, wird Ersterer diese Ressourcen nur dann für das Gesamtergebnis mobilisieren, wenn er dafür eine Gegenleistung bekommt, also einen Anreiz.

Bei den heute vielfach anspruchsvollen Qualifikationen reicht eine gute monetäre Entlohnung immer weniger aus. Ein gutes Betriebsklima, Fairness und Gerechtigkeit, Respekt, Partizipation und Anerkennung, Ermöglichung von Selbstverwirklichung und Vermittlung von Sinn bilden – zumindest oberhalb eines gewissen Entlohnungsniveaus – weitere wichtige Anreize für Mitarbeiter, ihre Potenziale zu entwickeln und in den Dienst an der gemeinsamen Sache zu stellen. Dass diese Anreize nicht in der Lage sind, Kürzungen des einmal erreichten monetären Entgelts zu kompensieren, lässt sich durch die bekannte starke »Verlustaversion« gut erklären (vgl. etwa Kahneman, 2012, 347 ff.).

Das kausalmechanische Modell von Führung funktioniert aus einem weiteren Grund heute immer weniger. Die grundlegende Kritik ist bereits aus der Diskussion über die Zentralverwaltungswirtschaft um 1930 bekannt: Zwar ist Macht weitgehend zentralisierbar, nicht aber Wissen. Dieser Gedanke lässt sich auch auf Organisationen und Unternehmen anwenden. Unternehmensführung ist heute – und in Zukunft vermutlich mehr denn je – auf die Entwicklung und Ausschöpfung der unterschiedlichen intellektuellen Potenziale der Mitarbeiter und auf deren Kreativität angewiesen. Die Führung kann in einer Wissensgesellschaft nicht per Kommando vorgeben, was die Mitarbeiter erfinden sollen – VW muss diesen Irrtum der Führung unter Martin Winterkorn teuer bezahlen. Das kausalmechanische Steuerungsmodell muss in ein Modell der **Steuerung durch Werte in Verbindung mit ermöglichenden Bedingungen** transformiert werden. Führung kann nur die Bedingungen schaffen, unter denen die jeweiligen Mitarbeiter und Teams zu ihrer vollen Leistungsfähigkeit finden. Und dann muss man abwarten, was dabei für das Unternehmen herauskommt. Sind die Resultate nicht zufriedenstellend, kann die Führung nicht einfach bessere Resultate fordern. Sie muss vielmehr die Bedingungen ändern und den Mitarbeitern weite Freiräume für die Erreichung der Ziele lassen. Diese Art von Führung bringt aber Erfolge nur dann, wenn auf eine engmaschige strikte Ergebniskontrolle weitgehend verzichtet wird

(vgl. ausführlicher das Interview mit Michèle Morner, Seite 65 ff.; Jung/Morner, 2016). Zu diesen Bedingungen gehören (ohne Anspruch auf Vollständigkeit und nur zur Illustration):

- ein ausgewogenes, das heißt von Unternehmen zu Unternehmen durchaus unterschiedliches Verhältnis von Kooperation und internem Wettbewerb,
- Freiräume,
- Fehlertoleranz,
- Eigenverantwortung,
- Förderung von Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und
- Einsicht in den Sinn des eigenen Tuns und des Tuns des Unternehmens insgesamt

4.4 Lernprozesse organisieren

Zu den Binsenweisheiten der Managementlehre gehört, dass Organisationen lernfähig bleiben müssen, wenn sie in dynamischen Umwelten auf Dauer erfolgreich sein wollen. Die Organisation von Lernprozessen durch die Führung gilt analog für die Orientierung an Werten, auch wenn dies durch die fälschliche Unterstellung einer zeitlosen Gültigkeit häufig aus dem Blick gerät. Da aber auch Werte in solchen Umwelten ihre Problemlösungsfähigkeit einbüßen können, müssen sie sich permanent neu bewähren. Ihre Interpretation und gegebenenfalls sogar die Werte selbst müssen angepasst werden. Dies soll an den folgenden Zusammenhängen illustriert werden:

- Werte müssen wegen ihrer generalisierten, abstrakten Form durch die Führung für die konkreten Entscheidungen interpretiert und ihre Anwendung auf unterschiedliche Situationen muss eingeübt werden. Kurz: Die angemessene Anwendung muss erlernt werden – ähnlich wie das kompetente Sprechen einer Sprache.
- Alles Lernen impliziert, dass Fehler gemacht werden und gemacht werden dürfen. Daher gehören zum Erlernen des kompetenten Umgangs mit Werten eine Fehlertoleranz und eine Fehlerkultur.

Hinzu kommen eine ständig mitlaufende Fehlerkontrolle und ein leistungsfähiger Fehlerkorrekturmechanismus. Ohne systematische und angstfreie Kommunikation über den Umgang mit Werten ist das nicht zu haben. Eine Führungskraft muss auch mal sagen können, dass sie bestimmte frühere Entscheidungen aus normativen Gründen heute nicht mehr in dieser Weise treffen würde. Es gibt gute Gründe für die Vermutung, dass von zwei Führungskräften, die sich zu denselben Werten bekennen und sich nur dadurch unterscheiden, dass die eine dies bewusst und reflektiert, die andere aber unreflektiert tut, die erstere die Kultur ihres Unternehmens deutlich stärker und nachhaltiger bestimmt als die letztere (Klein, 1991). Führungskräfte gewinnen nach innen und nach außen an Glaubwürdigkeit, wenn sie auch über persönliche und organisatorische Fehler und Lernprozesse in Bezug auf die Werte kommunizieren. Solchen Führungskräften werden Fehler auch eher verziehen als anderen.

- Dazu gehört auch, die Situationen und Entscheidungen aus verschiedenen Perspektiven betrachten zu lernen. Das erhöht nicht nur das Verständnis für die Perspektive anderer, es wird auf lange Sicht auch die Qualität der Entscheidungen verbessern. Das gilt in unserem Zusammenhang insbesondere auch für die andere Sicht in der Politik: Statt sich über die politischen Entscheidungsprozesse nur zu beklagen, wie das gegenwärtig überwiegend der Fall ist (vgl. ausführlicher Kapitel 3 von Peter Paschek, Seite 86 ff.; Walter/Marg, 2015), sollten Führungskräfte der Wirtschaft Verständnis für die andersartigen politischen Entscheidungsprozesse in der Demokratie entwickeln und für ihr eigenes Tun in Rechnung stellen.

- Hinzuweisen ist besonders auch auf den Vergleich des Umgangs mit Werten in anderen Unternehmen und auf den kommunikativen Austausch unter den Unternehmen. In diesem Zusammenhang ist Benchmarking ebenfalls eine geeignete Methode. Hier könnten Verbände eine wichtige Rolle spielen.

- Schließlich sind permanente Rückkopplungen zwischen den Werten und ihrem Verständnis und den Erfahrungen, die mit ihrer Beachtung in früheren und laufenden Entscheidungen gemacht wurden und werden, vorzunehmen.

Diese und andere Maßnahmen dürften auf lange Sicht Fortschritte zu einer humaneren und gleichzeitig effizienteren Wirtschaft und Gesellschaft ermöglichen.

5 Die gesellschaftliche Verantwortung der Wirtschaftseliten

Nach ihrer Selbstauskunft stufen viele Führungskräfte der Wirtschaft unmittelbar nach dem Wert »Leistung« die »Verantwortung« als von höchster Bedeutung ein. Nun kann man Verantwortung kaum als Wert bezeichnen: Sie ist kein »Strebensziel«, aber offenbar korrespondiert sie mit dem Begriff der Werte und der werteorientierten Führung. Wenn das Glück aller Menschen, die Eudaimonia, durch Beachtung von Werten befördert wird, dann sind Führungskräfte der Wirtschaft dafür verantwortlich, dass Werte in den strategischen und operativen Entscheidungen tatsächlich auch beachtet werden. Die Verantwortung der wirtschaftlichen Führungseliten stellt gewissermaßen die praktische Folgerung der werteorientierten Führung dar, sie lässt sich am besten als die Kehrseite einer werteorientierten Führung verstehen.

5.1 Die Karriere des Begriffs »Verantwortung«

Der Begriff »Verantwortung« wird heute ähnlich inflationär und unbestimmt gebraucht wie jener der werteorientierten Führung. Um auch diesen Begriff sinnvoll und hinreichend präzise verwenden zu können, sind einige Vorbemerkungen erforderlich:

Der Begriff der Verantwortung hat seine zentrale Bedeutung für die Ethik erst in den letzten 100 Jahren gewonnen. Das hat sachliche

Gründe. Im Unterschied zu Regeln, Normen und Pflichten, durch die ex ante exakt festgelegt wird, was zu tun oder zu unterlassen ist, wird der Begriff der Verantwortung genau dann zentral, wenn solche klaren Bestimmungen nicht mehr möglich sind. Das ist der Fall bei umfassenden Aufgaben oder Verpflichtungen wie etwa bei der Führung von Unternehmen, wo verschiedene Perspektiven integriert werden müssen oder wo die Komplexität, das Risiko und die Unsicherheit wachsen. Ebenfalls relevant ist dies in Aktionsfeldern, in denen gewissermaßen Neuland betreten wird und neue Handlungsmöglichkeiten noch gar nicht oder nur unzureichend geregelt sind, also etwa im Zusammenhang mit der Globalisierung und der Digitalisierung. In diesen Lagen, die für die Führung moderner Unternehmen typisch sind, ist es Aufgabe der Wirtschaftseliten, die verschiedenen faktischen und normativen Gesichtspunkte so zusammenzufügen, dass gute Entscheidungen zustande kommen.

Insofern ist es kein Zufall, dass der Begriff der Verantwortung nur wenige Jahrzehnte später als der Begriff der Werte seine Karriere beginnt: Max Webers Unterscheidung von Gesinnungsethik und Verantwortungsethik ist klassisch geworden (Weber, 1988 [1919], 551 f.). Beiden Begriffen ist gemeinsam, dass situativ die verschiedensten Logiken, Gesetzmäßigkeiten und Aspekte von Entscheidungen gegeneinander abgewogen und ausbalanciert werden müssen oder, wie es in der Literatur heißt, »amalgamiert« (Sommer, 2016, 141) beziehungsweise »integriert« (Drucker, 1980, 213) werden müssen. Werte und Verantwortung sind daher gewissermaßen zwei Seiten derselben Medaille.

Bei der Verantwortung von Unternehmen, insbesondere bei ihrer gesellschaftlichen Verantwortung, gibt es aber ein Problem. Denn Verantwortung setzt traditionell Moralfähigkeit voraus und kann daher genuin nur natürlichen Personen, nicht aber Organisationen zugeschrieben werden. Verantwortung wird heute aber auch und in unserem Zusammenhang sogar bevorzugt Organisationen wie Unternehmen, Regierungen, Kirchen, NGOs, Verbänden und

anderen mehr zugeschrieben. Um diesen Begriff sinnvoll auch auf Organisationen anwenden zu können, muss daher die Moralfähigkeit allgemeiner bestimmt werden, und zwar wie folgt: Moral setzt einerseits Interessen voraus, verlangt aber andererseits wesentlich die Distanzierung von kurzfristigen, augenblicklichen Interessen; sie verlangt mit anderen Worten individuelle Selbstbindung an moralische Maximen oder Normen. Zu einer Selbstbindung, jetzt allerdings einer kollektiven Selbstbindung, sind auch Organisationen in der Lage (zum Beispiel durch Compliance, Code of Conduct, Organisationsverfassung und Anweisungen). Verantwortung im Sinn von Antwort geben setzt außerdem Kommunikationsfähigkeit voraus, über die auch Organisationen verfügen. Mit **Interessen, Selbstbindungsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit** sind nun die Voraussetzungen benannt, die es erlauben, Verantwortung nicht nur natürlichen Personen, sondern auch Unternehmen und anderen Organisationen sinnvoll zuschreiben zu können (Heiß, 2011).

5.2 Die Verantwortung der Unternehmen

Wie eben skizziert, befinden sich die Unternehmen im 21. Jahrhundert faktisch in einer Führungsrolle für die Entwicklung der globalen Gesellschaft. Daher ist im Folgenden in allgemeiner Form zu umreißen, wofür die Unternehmen verantwortlich beziehungsweise mitverantwortlich sind. Dafür ist es zweckmäßig, drei – interdependente – Ebenen zu unterscheiden (Goldschmidt/Homann, 2011, 12 f.):

- Handlungsverantwortung,
- Ordnungsverantwortung und
- Diskursverantwortung.

Dass die Unternehmen für die unmittelbaren Folgen ihres Handelns verantwortlich sind, dass ihnen also **Handlungsverantwortung** zukommt, darf als selbstverständlich gelten: Sie sind verantwortlich so weit, wie ihre Kontrolle reicht. Angesichts der breiten Diskussion um Corporate Social Responsibility (CSR) ist die Feststellung, dass sich diese Verantwortung zunächst und primär auf ihr Kerngeschäft

bezieht, schon gar nicht trivial: Es ist die Aufgabe von Unternehmen, durch ihr Kerngeschäft die Gesellschaft mit guten, preiswerten und innovativen Waren und Dienstleistungen zu versorgen. Daraus resultiert ihre Legitimation (Lin-Hi, 2011). Unternehmen sind, systematisch betrachtet, Agenten nicht privater, sondern gesellschaftlicher Wertschöpfung. Private Gewinne sind kein Privileg, sondern bilden – zusammen mit drohenden privaten Verlusten – lediglich den Anreiz, diese gesellschaftliche Aufgabe gut und effizient zu erfüllen. Unternehmen sind darüber hinaus auch für Effekte, die mittelbar mit ihrer Tätigkeit zusammenhängen, zum Beispiel für die Auswirkungen auf die natürliche und soziale Umwelt, verantwortlich, auch wenn sie diese nicht vollständig kontrollieren.

Wenn viele Unternehmen heute Verantwortung auch für einzelne weiterreichende Auswirkungen auf das lokale oder regionale Umfeld ihrer Geschäftstätigkeit übernehmen, könnte man von einer erweiterten Handlungsverantwortung sprechen. Dabei ist an Aktivitäten etwa im lokalen oder regionalen Umweltschutz, auf dem regionalen Arbeitsmarkt oder in sozialen Brennpunkten in ihrer Umgebung zu denken. Nach ihrer Selbstbeschreibung fühlen sich die Führungskräfte besonders für ihre Mitarbeiter und deren Familien sowie für die Region verantwortlich, in der sie ihren Standort haben (Walter/Marg, 2015, 262). Sie akzeptieren also durchaus eine solche erweiterte Handlungsverantwortung.

Das ist ganz anders hinsichtlich der **Ordnungsverantwortung**, die ihnen heute zukommt: Die Verantwortung für die soziale Ordnung, für die Rahmenordnung, für die Demokratie hat nach Auffassung der Führungskräfte in der deutschen Wirtschaft eindeutig die Politik, über die sie sich dann wiederum nicht selten recht abfällig äußern (Walter/Marg, 2015, 90 ff.).

Unter der Ordnungsverantwortung ist die Verantwortung für die politische Rahmenordnung zu verstehen, das heißt für die soziale Ordnung allgemein. Diese umfasst die Verantwortung für die Einhal-

tung der Menschenrechte, für den Rechtsstaat, für die Wirtschaftsordnung und für die Demokratie. Es geht dabei, anders als bei der erweiterten Handlungsverantwortung, nicht um die faktischen Folgen des unternehmerischen Handelns, sondern um die politische Gestaltung der generellen Bedingungen für das gelingende Leben aller Menschen (in einer Gesellschaft) und auch für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmenstätigkeit. Diese Verantwortung kann für KMU, sogar auch für Großunternehmen, grundsätzlich nur eine Mit-Verantwortung sein.

Dass den Unternehmen heute eine Ordnungsverantwortung zukommt, hat besonders zwei Gründe. Erstens sind die Führungskräfte der Unternehmen ihren Eigentümern gegenüber dazu verpflichtet, nicht nur nach Erfolg unter gegebenen Bedingungen zu streben, sondern auch für die geeigneten Bedingungen nachhaltiger Erfolge Sorge zu tragen; dadurch kommen sie ihrer primären gesellschaftlichen Verantwortung nach. Zweitens ist die Gesellschaft für die Gestaltung einer geeigneten Ordnung auf das spezifische Know-how von Führungskräften der Wirtschaft angewiesen: Sie besitzen nämlich eine Kompetenz, über die weder die Führungskräfte des politischen Systems noch die der Zivilgesellschaft verfügen (für die zu sprechen insbesondere NGOs beanspruchen – per moralischer Selbstlegitimation). Gemeint ist die Kompetenz, komplexe gesellschaftliche Wertschöpfungsketten zur Förderung des Wohls aller effizient zu organisieren. Diese Kompetenz ist in hohem Maße gefragt, wenn es um die Gestaltung der sozialen Ordnung der Gesellschaft insgesamt geht. Die institutionelle Ordnung nämlich ist es, die für die gewaltige Zunahme des Pro-Kopf-Einkommens durch die Marktwirtschaft seit 1820 im Wesentlichen verantwortlich ist. Aber auch der Erfolg jedes einzelnen Unternehmens in der Zukunft ist von einer geeigneten Ordnung abhängig.

Der Einfluss von Führungskräften der Wirtschaft auf politische Entscheidungen, den es immer gegeben hat und der hier postuliert wird, ist in den letzten Jahrzehnten zunehmend unter Beschuss ge-

raten. Das führt so weit, dass die unausgesprochene, implizite Hintergrundvorstellung mancher Politiker und anderer Meinungsführer der Gesellschaft dahin geht, dass es die Aufgabe von Politik sei, die Wirtschaft zu bändigen, ihr Fesseln anzulegen und ihr Grenzen zu setzen. Als eine große Gefahr, die von einem stärkeren Einfluss der Wirtschaft auf die Politik ausgeht, gilt der Lobbyismus. Dazu ist Folgendes zu sagen.

Wie die jüngsten Entwicklungen seit der Finanzkrise bestätigen, ist die Politik, besonders auch die Politik in parlamentarischen Demokratien, auf eine leistungsfähige Wirtschaft und damit auf die Kooperation mit der Wirtschaft angewiesen. Eine Demokratie kann offensichtlich nur unter der Bedingung einer erfolgreichen Wirtschaft dauerhaft Bestand haben. Das Aufkommen extremistischer Parteien am linken und rechten Rand des Spektrums, das wesentlich durch die Orientierungskrise im Zusammenhang mit der Globalisierung und der Digitalisierung verursacht wird, zeigt dies ebenso wie neuere Untersuchungen zur Demokratie im antiken Athen (Ober, 2016). Zugespitzt formuliert, kann Demokratie nicht die Lizenz bedeuten, ökonomischen Unsinn zu machen. Damit würde sie sich selbst zugrunde richten.

Es ist natürlich richtig anzunehmen, dass Führungskräfte aus der Wirtschaft im politischen Prozess der Ordnungsgestaltung ihre eigenen Interessen durchzusetzen versuchen. Doch das spricht nicht gegen ihre Beteiligung an diesem Prozess. Würde man dieses Argument gegen die Beteiligung der Wirtschaft an solchen Prozessen gelten lassen, müsste man es in gleicher Weise gegen die Beteiligung von (Partei-)Politikern und NGOs gelten lassen, auch wenn Letztere – nicht ohne Erfolg – vorgeben, uneigennützig nur das Gemeinwohl im Sinn zu haben. Gerade eine Demokratie soll Interessen berücksichtigen und ist in Interessen basiert. Die Frage ist nicht, ob man Politiker finden kann oder soll, die ausschließlich am Gemeinwohl orientiert sind, sondern wie man die konfligierenden Interessen der verschiedensten Gruppen in eine solche Ordnung bringt, dass alle Bürger, alle Menschen damit gut leben können.

Grundlegende Bedingung für die Beteiligung der Wirtschaft an der Gestaltung der Ordnung ist natürlich, dass die Interessen der Wirtschaft – und ebenso die Interessen der (Partei-)Politiker, der Wortführer der Zivilgesellschaft und der Medien – transparent und der öffentlichen Diskussion zugänglich ins Spiel gebracht werden. Damit und nur damit lässt sich die Gefahr des Lobbyismus eindämmen: Ein öffentlicher, transparenter Lobbyismus ist kein Lobbyismus. Unter dieser Bedingung ist selbst die vielfach medial ausgeschlachtete »Formulierungshilfe« der Wirtschaft bei demokratischen Gesetzen oder anderen politischen Beschlüssen bedingt positiv zu bewerten: Schließlich geht Politikern und Ministerialen, aber auch den Vertretern von NGOs häufig die nötige Kompetenz für die Ausarbeitung – damit aber nicht automatisch auch für die Beurteilung – solcher Texte ab.

Diskursverantwortung meint die Verantwortung für die öffentlichen Diskurse, besonders natürlich über die Rolle der Wirtschaft in der modernen Gesellschaft. Auch diese Verantwortung kann für die Unternehmen nur eine Mit-Verantwortung sein. Es geht nicht nur um Diskurse über geeignete Ordnungsregeln, sondern auch über Fragen nach Sinn und Zweck der gesellschaftlichen Kooperation, nach den beabsichtigten und vor allem auch den unbeabsichtigten Folgen bestimmter Regelungen sowie nach den Kosten solcher Regelungen. Letztlich betrifft dieser Diskurs die Legitimität und Akzeptanz wirtschaftlicher Entwicklungen und ganzer Wirtschaftssysteme.

Wie wichtig der öffentliche Diskurs über die Wirtschaft für die Führungspersonlichkeiten selbst ist, zeigt sich an folgendem Indiz: Nach Selbstauskunft der Führungskräfte sind nicht so sehr Parteien wie die SPD oder die Grünen und auch nicht die Gewerkschaften für sie die Gegner – mit diesen haben sie sich arrangiert. Der »Gegner schlechthin« (Walter/Marg, 2015, 336) sind die Medien: »Ins Visier der Medien zu geraten, das ist für Unternehmer das Menetekel schlechthin, gleichsam der Vorhof zur Hölle« (Walter/Marg, 2015, 315). Damit sprechen die Manager selbst die Bedeutung des öffentlichen Diskurses für die Tätigkeit von Unternehmen in Deutschland an.

Es ist den wirtschaftskritischen Wortführern der Gesellschaft, wie sie sich insbesondere in den Medien, aber auch in Schulen, Kirchen, NGOs, in Literatur und Kunst zu Wort melden, in den letzten Jahrzehnten gelungen, die Deutungshoheit über unsere Gesellschaft und ihr Wirtschaftssystem zu gewinnen. So zufrieden sich Mitarbeiter laut Umfragen über ihr eigenes Unternehmen äußern, so kritisch wird das System der Marktwirtschaft, auch der Sozialen Marktwirtschaft, beurteilt. Der Dauerbeschuss der Fundamental-kritiker von Markt, Wettbewerb und Gewinnstreben hat politische Folgen gezeitigt und sich inzwischen zu einem Standortnachteil für Deutschland entwickelt. Die Kritiker nehmen die Moralität und die Werte exklusiv für sich in Anspruch und sprechen sie der Wirtschaft und ihren Führungspersönlichkeiten ab. Damit diskreditieren sie diejenigen, die die ökonomischen Grundlagen für die Demokratie und für das Glück aller bereitstellen. Wir beobachten daher eine Erosion des Systemvertrauens auf breiter Front. Die Frage ist: Wer ist in der Lage, die Unterstützung einer Bevölkerung zurückzugewinnen, die durch Krisen, Globalisierung, Digitalisierung und gravie-rendes Fehlverhalten von Führungskräften und großen Unternehmen tief verunsichert ist?

Da eine Gesellschaft einen fundamentalen Widerspruch zwischen den weithin geteilten Werten einerseits und der moralischen Abwertung ihres ökonomischen Systems andererseits nicht lange aushält, ist in dieser Situation zwingend ein zustimmungsfähiges, normativ grundiertes Narrativ erforderlich, das die Menschen überzeugt und sie zur »bereitwilligen Mitarbeit« (Rawls, 1979 [1971], 124) in dieser Gesellschaft motiviert. Ein solches Narrativ, das werteorientiert ist und zugleich die empirisch erforderlichen Grundzüge verständlich macht, gibt es in Deutschland seit Jahrzehnten nicht mehr. Vielleicht war Ludwig Erhards »Wohlstand für alle« das letzte breitenwirksame Narrativ dieser Art. Ein solches Narrativ dient als Leitbild, an dem sich die empirischen Marktwirtschaften messen lassen müssen. Zudem hilft es, Reformen anzuleiten, statt fundamentalkritisch eine ganz andere Ordnung zu propagieren, über deren Grundzüge sich

die Proponenten seit der Implosion des Sozialismus dann meistens sehr beredt ausschweigen.

Es gibt heute keine Instanz oder Gruppe, die ein ähnlich positives zeitgemäßes Narrativ für die demokratische Gesellschaft mit marktwirtschaftlicher Ordnung vermittelt. Aber die Wirtschaft vermisst es, denn »die wirtschaftliche Elite verübelt der Politik ihren Mangel an Visionen und Konzepten« (Walter/Marg, 2015, 317, vgl. auch 91). Wenn wir gegenwärtig ein Narrativ haben, dann ist es eher ein negatives, in dem die Marktwirtschaft als Instrument zur privaten Gewinnerzielung einiger weniger und die Entscheidungsprozesse in der Politik als Veranstaltung des »Establishments« diskreditiert werden. Die Politik zeigt sich zunehmend beeindruckt und schwenkt immer mehr auf die Kritik der intellektuellen Meinungsführer an Markt und Wettbewerb ein, auch wenn zuzugestehen ist, dass keine der demokratischen Parteien in Deutschland die Marktwirtschaft zur Gänze abschaffen will. Der humane, solidarische Sinn der Marktwirtschaft mit Wettbewerb und Gewinnstreben der Unternehmen wird wohl nur noch von einzelnen Stimmen öffentlich vertreten.

Für die langfristige Entwicklung der Gesellschaft und der Unternehmen ist ein solches Narrativ unabdingbar. Die Verantwortung für dieses Narrativ kommt heute aus zwei Gründen auch und wohl vornehmlich den Unternehmen und ihren Führungskräften selbst zu. Zum einen ist der öffentliche Diskurs über den Sinn von Marktwirtschaft und Demokratie unvermeidlich und bereits in vollem Gang, und auch hier gilt: »Wer nicht mitspielt, mit dem wird gespielt« (so Eckhard Naumann, Präsident des Wittenberg-Zentrums für Globale Ethik). Damit fällt der Wirtschaft die Aufgabe zu, einen Teil der Vermittlung des normativen Sinns, die ehemals der Politik zukam – und nach Meinung der Führungskräfte der Wirtschaft immer noch zukommt, auch wenn sie ihr nicht mehr gerecht wird –, selbst zu übernehmen. Zum anderen ist die auf normativen Werten basierende Akzeptanz von Marktwirtschaft und Unternehmenstätigkeit eine

unabdingbare Voraussetzung auch für den Fortbestand des jeweils eigenen Unternehmens. Eine Devise wie die, die der Madame Pompadour zugeschrieben wird: »Nach uns die Sintflut!«, ist für Unternehmensführer unverantwortlich.

Was die Mit-Verantwortung für den öffentlichen Diskurs angeht, ist die Führungselite der Wirtschaft heute weitgehend sprachlos. Schlimmer noch: Viele Führungskräfte fühlen sich für einen solchen Diskurs nicht kompetent und weisen die Verantwortung dafür weit von sich. Doch das hilft ihnen nicht. Erschwerend kommt hinzu: Wenn sich Führungskräfte doch mal zum Beitrag der Unternehmen zum Gemeinwohl äußern, benutzen sie nicht selten Argumente, die bei genauer Betrachtung das Wasser eher auf die Mühlen der Kritiker von Markt und Wettbewerb leiten. Kurz: Die Verteidiger schießen Eigentore. Zwei besonders markante Beispiele seien zur Illustration angeführt; weitere finden sich in anderen Schriften des Roman Herzog Instituts (Homann, 2007; Homann/Gruber, 2014).

Wer denkt und sagt, dass die Marktwirtschaft erst durch den Zusatz des »Sozialen«, also als Soziale Marktwirtschaft, moralisch akzeptabel wird, transportiert im Umkehrschluss die Botschaft, dass die Marktwirtschaft als solche eigentlich unmoralisch sei und aus ethischen Gründen permanent korrigierende Eingriffe verlange; die Politik der letzten Jahrzehnte belegt hinreichend die Wirkung solchen Denkens und Sprechens. Ganz ähnlich liegen die Dinge beim gegenwärtigen Modethema CSR: Wer die Tätigkeit der Unternehmen damit rechtfertigt, dass sich diese über das Kerngeschäft hinaus freiwillig für gesellschaftliche, besonders für soziale und ökologische Ziele engagierten, verlagert die ethische Rechtfertigung auf die CSR-Engagements jenseits des Kerngeschäfts und stärkt damit – wiederum im Umkehrschluss – die Auffassung der Kritiker, dass das Kerngeschäft nicht der gesellschaftlichen, sondern lediglich der privaten Wertschöpfung und Gewinnerzielung diene. Dann ist es nur konsequent, wenn CSR-Engagements von den Kritikern als »Ablasshandel« diskreditiert werden.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Verantwortung der Führungskräfte in der Wirtschaft heute drei miteinander verbundene Ebenen betrifft: Handlungsverantwortung – Ordnungsverantwortung – Diskursverantwortung. Für die beiden Letzteren muss Kompetenz, und zwar besonders auch normative Kompetenz, aufgebaut werden, um nicht den intellektuellen Kritikern, die im öffentlichen Diskurs die »Kommandohöhen der Moralität« (Paris, 2010, 44) erobert haben und mit Zähnen und Klauen verteidigen, die Deutungs- und Gestaltungshoheit in der Gesellschaft zu überlassen. Die Führungseliten der Wirtschaft müssten in einer theoretisch und praktisch belastbaren normativen Überbietungsstrategie deutlich machen, dass die Führung von Unternehmen mehr für eine humane, solidarische und demokratische Gesellschaft tut als die intellektuellen Kritiker der Marktwirtschaft mit ihren ebenso hehren wie leeren Postulaten. Glaubwürdig ist eine solche Überbietungsstrategie allerdings nur, wenn Unternehmen und ihre Führungskräfte das, was sie sagen, auch tun.

6 Fazit

Die Gesellschaft soll nicht das Glück, sondern die Bedingungen für das Glück aller schaffen. Dafür ist einerseits Moral oder allgemeiner eine normative Orientierung nötig. Andererseits erkennt die moderne Gesellschaft verschiedene Interessen der Menschen an und hat sich in verschiedene Funktionssysteme mit eigenen Logiken, Gesetzmäßigkeiten und Anforderungen ausdifferenziert. Darauf wird niemand ernsthaft verzichten wollen. Um dieser Vielfalt gerecht zu werden, wird das traditionelle ethische Prinzip des Guten durch Werte (im Plural!) flexibilisiert und in einer werteorientierten Führung durch die komplementäre Verantwortung der Führungskräfte zusammengehalten.

Gelingt es nicht, die normative Orientierung und die Anforderungen der verschiedenen Wirklichkeitsbereiche, insbesondere der Wirt-

schaft, in Einklang zu bringen, gibt es nur drei typische, gleichermaßen höchst unbefriedigende Alternativen. Man kann:

- sich auf die Seite der Sachgesetzmäßigkeiten schlagen, die moralische Orientierung an Werten als wirklichkeitsfremd über Bord werfen und zynisch werden;
- sich auf die andere Seite der Moral beziehungsweise der Werte schlagen und sich in eine der vielen Spielarten beziehungsweise Grade des Moralismus flüchten, der aber, wie aus berufenem Munde zu erfahren ist, »keine Moral, sondern das Gegenteil von Moral« (Ratzinger, 1986, 58) ist;
- beide Seiten persönlich ernst nehmen, sie aber als Widerspruch, der nicht auflösbar ist, empfinden und dann auf Dauer psychisch krank werden.

Die Wirtschaftseliten müssen sich der Aufgabe stellen, dem normativen Sinn der Gesellschaft und den vielfältigen Anforderungen der verschiedenen Wirklichkeitsbereiche in angemessener Weise Rechnung zu tragen. Werteorientierte Führung dient genau dieser Aufgabe.

Literatur

Buchanan, James M., 1989, Essays on the political economy, Honolulu

Buchanan, James M., 1995, Individual Rights, Emergent Social States, and Behavioral Feasibility, in: Rationality and Society, 7. Jg., Nr. 2, S. 141–150

Drucker, Peter F., 1980, Managing in Turbulent Times, London

Drucker, Peter F. / **Paschek**, Peter (Hrsg.), 2004, Kardinaltugenden effektiver Führung, Heidelberg

Goldschmidt, Nils / **Homann**, Karl, 2011, Die gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. Theoretische Grundlagen für eine praxistaugliche Konzeption, RHI-Position, Nr. 10, München

Heiß, Dominik, 2011, Verantwortung in der modernen Gesellschaft. Grundzüge einer interaktionsökonomischen Theorie der Verantwortung, Freiburg

Historisches Wörterbuch der Philosophie, 2004, Artikel »Wert«, »Wert/Preis«, »Werterziehung«, »Wertewandel«, »Wertphilosophie«, Bd. 12, Basel, Sp. 556–614

Homann, Karl, 2007, Ethik in der Marktwirtschaft, RHI-Position, Nr. 3, München

Homann, Karl / **Gruber**, Corinna, 2014, Die Marktwirtschaft und ihre intellektuellen Kritiker. Kritik einer Kritik, RHI-Position, Nr. 14, München

- Hradil**, Stefan, 2018, Der Wert von Werten. Wozu sind sie gut und wie entstehen sie?, in: Rodenstock, Randolph (Hrsg.), Werte, München, in Bearbeitung
- Joas**, Hans, 1999, Die Entstehung der Werte, Frankfurt am Main
- Joas**, Hans, 2015, Die Sakralität der Person. Eine neue Genealogie der Menschenrechte, Berlin
- Jonas**, Hans, 1984, Das Prinzip Verantwortung. Versuch einer Ethik für die technologische Zivilisation, Frankfurt am Main
- Jung**, Christian / **Morner**, Michèle, 2016, Das Glasperlenspiel der intrinsischen Motivation. Führungskräfte zwischen gemeinsamen Werten und eigener Verantwortung, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 17. Jg., Nr. 2, S. 236–258
- Kahneman**, Daniel, 2012, Schnelles Denken, langsames Denken, übersetzt von Thorsten Schmidt, München
- Klein**, Sabine, 1991, Der Einfluss von Werten auf die Gestaltung von Organisationen, Berlin
- Kuhn**, Thomas S., 1978, Die Entstehung des Neuen. Studien zur Struktur der Wissenschaftsgeschichte, übersetzt von Hermann Vetter, hrsg. von Lorenz Krüger, Frankfurt am Main
- Lin-Hi**, Nick, 2011, Corporate Social Responsibility. Eine Investition in den langfristigen Unternehmenserfolg?, RHI-Diskussion, Nr. 18, München
- Luhmann**, Niklas, 1997, Die Gesellschaft der Gesellschaft, 2 Teilbände, Frankfurt am Main

Möllers, Christoph, 2015, Die Möglichkeit der Normen. Über eine Praxis jenseits von Moralität und Kausalität, Berlin

Müller, Armin, 2017, Platon und Aristoteles als Wegbereiter der praktischen Philosophie. Mit einem Ausblick auf die Aktualität der beiden Klassiker als Zeugen im hermeneutischen Verfahren zur Beglaubigung moderner Rechtsstaatlichkeit, Freiburg

Ober, Josiah, 2016, Das antike Griechenland. Eine neue Geschichte, übersetzt von Martin Bayer und Karin Schuler, Stuttgart

Paris, Rainer, 2010, Neid. Von der Macht eines versteckten Gefühls, Waltrop

Paschek, Peter, 2015, Leadership in der digitalen Welt, Baden-Baden

Ratzinger, Joseph Kardinal, 1986, Marktwirtschaft und Ethik, in: Roos, Lothar (Hrsg.), Stimmen der Kirche zur Wirtschaft, Köln, S. 50–58

Rawls, John, 1979 [1971], Eine Theorie der Gerechtigkeit, übersetzt von Hermann Vetter, Frankfurt am Main

Schmitt, Carl, 2011 [1960], Die Tyrannei der Werte, Berlin

Schwartz, Shalom H., 1994, Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?, in: Journal of Social Issues, 50. Jg., Nr. 4, S. 19–45

Sommer, Andreas U., 2016, Werte. Warum man sie braucht, obwohl es sie nicht gibt, Stuttgart

Walter, Franz / **Marg**, Stine (Hrsg.), 2015, Sprachlose Elite?
Wie Unternehmer Politik und Gesellschaft sehen, Reinbek

Weber, Max, 1988 [1919], Politik als Beruf, in: Weber, Max,
Gesammelte politische Schriften, hrsg. von Johannes Winckel-
mann, Tübingen, S. 505–560