

3

Werte in verschiedenen Lebensbereichen

Theresa Eyerund / Julia Wildner

3.4 Die Bedeutung von Werten in der Sozialen Marktwirtschaft und in Unternehmen

1	Widersprechen sich Wirtschaft und Werte?	186
2	Wirtschaft: wertfrei oder wertvoll?	187
2.1	Der Wert der Ökonomik: positiv oder normativ?	187
2.2	Werte in Wirtschaftssystemen: Grundlage und Veränderungsmotor	188
3	Die Werte der Sozialen Marktwirtschaft	190
3.1	Werte der bürgerlichen Gesellschaft: Fleiß und Eigenständigkeit	190
3.2	Werte des Ordoliberalismus: Freiheit und Verantwortung	191
4	Die Werte der Unternehmen	192
4.1	Verantwortung der Unternehmen: Werte vertreten oder Wertvolles schaffen?	192
4.2	Öffentliche Wahrnehmung der Unternehmen: Klein ist fein	194
4.3	Wertprägungen der Unternehmen: Leistungswerte sind nicht alles	195
5	Die Verantwortung für Werte liegt bei allen Akteuren	197
	Das Wichtigste in Kürze	199
	Literatur	200

1 Widersprechen sich Wirtschaft und Werte?

Wer an Werte denkt, denkt nicht automatisch an Wirtschaft. Intuitiv wird die Familie, der Freundeskreis oder die Gemeinde mit Werten verknüpft. Auch fällt einem sofort eine Reihe von positiven Werten ein, die meist zwischenmenschlichen Charakter haben: zum Beispiel Fairness, Ehrlichkeit, Respekt. Denkt man hingegen an ökonomische Werte, stehen diese oft im Widerspruch zu den als wünschenswert empfundenen zwischenmenschlichen Werten. Häufig ist dann die Rede von Gewinnstreben, Leistungsanspruch, Ehrgeiz oder Eigeninteresse. Dieser wahrgenommene Widerspruch von moralischen und ökonomischen Werten führt teilweise dazu, das Wirtschaftssystem generell infrage zu stellen. Die Marktwirtschaft, so der Tenor mancher Kritiker, fördere falsches Verhalten und untergrabe die eigentlichen Werte des Menschen.

Dabei kann ein Wirtschaftssystem gar nicht losgelöst von der Gesellschaft gedacht werden oder funktionieren. Die Verknüpfung der Institutionen und Akteure sorgt für ständige Überschneidungen von dem, was in einer Gesellschaft für richtig und wichtig empfunden wird. Wirtschaftssysteme haben konkrete Wertimplikationen. Auch die Soziale Marktwirtschaft hat eine solche Basis. Fraglich ist jedoch, ob diese noch ausreichend spürbar ist und der steigenden Komplexität der globalen Wirtschaft standhält.

Die zunehmende Transparenz durch (soziale) Medien macht Fehlritte einzelner Akteure schnell sichtbar. Zahlreiche Skandale werden medial verarbeitet und vertiefen den empfundenen Graben zwischen Wirtschaft und Werten. Positivbeispiele von einwandfreiem oder sogar besonders moralischem Verhalten von Akteuren schaffen es nur selten in die Schlagzeilen. Hinzu kommt, dass die wirtschaftlichen Aktivitäten immer mehr von geografischen Räumen und eingrenzenden Gesellschaften – typischerweise die Grenzen einer Wertegemeinschaft – entkoppelt sind. Es stellt sich dann die Frage, ob in einer komplexen, multinationalen Wirtschaft überhaupt noch Platz für individuelle oder gesellschaftliche Werte ist.

Dieses Kapitel zeigt auf, dass Werte und Wirtschaft kein Gegensatz sind. Werte sind aber auch kein Selbstläufer. Es bedarf Instanzen, die sie umsetzen – in der Wirtschaft sind das insbesondere die Unternehmen. Nicht nur aus Eigeninteresse sollten Unternehmen ein Interesse an wertebasiertem Wirtschaften haben. Als zentraler Bestandteil des gesellschaftlichen Lebens haben sie die Möglichkeit, als Werteanker und -instanz die Gesellschaft mitzuprägen. Das ist gerade in einer Zeit wichtig, in der klassische Wertinstanzen an Bedeutung verlieren und Werteprioritäten in der Gesellschaft zersplittern.

2 Wirtschaft: wertfrei oder wertvoll?

Normative Werturteile spielen sowohl in der Wissenschaft der Ökonomik als auch in unserem Wirtschaftssystem eine zentrale Rolle. Die Wirtschaft wird in ihrer Ausgestaltung von den Wertvorstellungen und Ansichten der Gesellschaft geprägt und dient den Menschen zur Befriedigung ihrer Bedürfnisse. Doch von Kritikern wird ökonomisches Denken häufig als kalt und unmenschlich gesehen. Dadurch kann der falsche Eindruck entstehen, Werte wären weder in der Ökonomik noch im Wirtschaftssystem von Bedeutung und es würden stattdessen reine Effizienzüberlegungen und Allokationsmechanismen betrachtet.

2.1 Der Wert der Ökonomik: positiv oder normativ?

Die meisten Lehrbücher der Volkswirtschaftslehre unterscheiden zu Beginn zwischen positiver und normativer Ökonomik. Während die positive Ökonomik die Welt beschreibt, wie sie ist, ohne Werturteile zugrunde zu legen, behandelt die normative Ökonomik die Welt, wie sie gestaltet werden sollte. Ein Großteil der ökonomischen Forschung hat den Anspruch, werturteilsfrei zu sein, das heißt, rein deskriptiv die Welt zu beobachten. Viele Ökonomen strebten daher danach, die Ökonomik mit naturwissenschaftlicher Eleganz zu betreiben und lediglich »Ist-Zustände« zu beschreiben, anstatt »so sollte es sein«. Für Normativität und moralische Aspekte – so der Tenor der meisten Ökonomen zu Beginn des 20. Jahrhunderts – sei in der Ökonomik kein Platz. Sie seien unwissenschaftlich und abzulehnen (Hands, 2012). Es gab und gibt eine ausgedehnte Diskussion um die Werturteilsfreiheit in der Ökonomik. Betrachtet man jedoch den Gegenstand der Ökonomik und ihre Funktionen, auch für die Ableitung politischer Implikationen, ist es kaum möglich, normative und positive Ökonomik vollkommen voneinander zu trennen und völlig werturteilsfrei zu arbeiten (Hands, 2012; Behrens/Kirspel, 2010).

Auch Adam Smith, der Begründer der klassischen Nationalökonomie, legte ethische Werte und Moral seinen wirtschaftswissenschaftlichen Überlegungen zugrunde. Bevor er sein berühmtes Werk »An Inquiry in the Nature

and Causes of the Wealth of Nations« (1776) schrieb, veröffentlichte er in seiner »Theory of Moral Sentiments« (1759) eine Abhandlung über Moral und Recht, Grundbedingungen des menschlichen Zusammenlebens, die auch in modernen Markt- und in anonymen Großgesellschaften wesentlich sind. »Was er [Smith] als Wissenschaftler anstrebt, ist nichts Geringeres als das: alle Erscheinungsformen des sozialen Lebens in menschlichen Gesellschaften mit wissenschaftlichen Methoden zu erklären, zu verstehen und in Hinblick auf vorteilhafte Gestaltungsmöglichkeiten auszuloten« (Kurz/Sturn, 2013, 73 f.). Für Smith sollte sein marktwirtschaftliches Konzept nicht nur den Wohlstand fördern, sondern ebenso gerecht und ethisch legitimiert sein (Pawlas, 2009).

Insofern ist es schwierig, Normativität und Werturteile vollkommen aus der ökonomischen Wissenschaft zu verbannen. Da es sich um die Beobachtung von menschlichem Verhalten handelt und dazu beitragen soll, gesellschaftliche und Marktprozesse zu beobachten und zu verbessern, spielen Werte zwangsläufig eine Rolle.

2.2 Werte in Wirtschaftssystemen: Grundlage und Veränderungsmotor

Die Erkenntnisse der Ökonomik und anderer Disziplinen fließen häufig in die direkte Politik ein, um das Wirtschaftssystem zu gestalten und zu verbessern. Wirtschaftssysteme verfolgen keinen Selbstzweck, sondern dienen einem gesellschaftlichen Zweck. Sie sind eine gesellschaftliche Einrichtung zur Befriedigung vornehmlich materieller Bedürfnisse der Gesellschaftsmitglieder (Wagener, 1979, 235). Diese Beschreibung impliziert bereits, dass normative Werturteile Grundlage des Wirtschaftssystems sind – zum einen, da es von Menschen »eingerrichtet« ist, zum anderen, weil es bestimmte als richtig und wichtig eingestufte Ziele fördern soll. Auch die Marktwirtschaft als eins der verfügbaren Wirtschaftssysteme dient dem Zweck, ein gelingendes Leben aller Menschen zu ermöglichen (Homann/Gruber, 2014).

Es gibt viele verschiedene Wirtschaftssysteme und auch unterschiedlich gestaltete Arten von Marktwirtschaft, die in Ländern oder Regionen eingesetzt werden. Diese sogenannten Spielarten des Kapitalismus, Kapitalismusvarianten oder auch Modelle von Wohlfahrtsstaaten unterstreichen nicht nur die Pfadabhängigkeit von Wirtschaftssystemen, sondern auch die Abhängigkeit von den sozialen Werten und Normen der Gesellschaft. Unterschiedliche Priorisierungen von Solidarität, Gleichheit oder der Rolle der Frau tragen zur Ausprägung der eingeführten Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme bei. Diese Prinzipien können auch als grundlegende Werte des Wirtschafts- und Gesellschaftsmodells interpretiert werden (Pfau-Effinger, 2005).

Die Akzeptanz verschiedener gesellschaftlicher und ökonomischer Prinzipien ist im internationalen Vergleich unterschiedlich. Der Solidaritätsgedanke oder die Ansichten über Fairnessprinzipien sind je nach Wohlfahrtsstaatmodell unterschiedlich ausgeprägt. Die drei Typen von Wohlfahrtsstaaten, die der dänische Soziologe Gosta Esping-Andersen (1990) unterscheidet, sind der liberale, der konservativ-korporatistische und der sozialdemokratische Wohlfahrtsstaat.

- Im liberalen Wohlfahrtsstaat wird die private Vorsorge und Eigenverantwortung stärker betont. Sozialleistungen sind limitiert und es gibt strenge Anspruchsvoraussetzungen. Die USA, das Vereinigte Königreich oder die Schweiz können diesem Typ zugeordnet werden.
- Der konservativ-korporatistische Wohlfahrtsstaat hat Strukturen, in denen Status- und Gruppenunterschiede aufrechterhalten werden. Es gibt eine starke Verbindung von Lohnarbeit und sozialen Ansprüchen, da das Versicherungsprinzip angewendet wird. Sozialleistungen haben eher geringe umverteilende Wirkung. Deutschland und Frankreich gehören typischerweise zu dieser Kategorie.
- In sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaaten – wie Schweden, Dänemark, Norwegen und Finnland – hat Gleichheit einen höheren Stellenwert. Die Umverteilung ist relativ hoch, entsprechend auch die Steuern.

Zwar können die Ausprägungen von Werteinstellungen zwischen Ländern nicht scharf getrennt werden. Es zeigt sich jedoch, dass die Menschen in liberalen und konservativ-korporatistischen Wohlfahrtsstaaten weniger Wert auf ein hohes Maß an organisierter Solidarität legen als diejenigen in sozialdemokratischen Wohlfahrtsstaaten. In letzteren wiederum herrscht eine positivere Einstellung gegenüber Staatsinterventionen, beispielsweise für Umverteilung (Arts/Gelissen, 2016).

Unabhängig davon, welches Wohlfahrtsstaatmodell vorliegt, kann eine Wirtschaftsordnung niemals als vollständig oder abgeschlossen gelten. Neben externen Faktoren wie globalen Strukturen verändern sich auch Wertvorstellungen in der Gesellschaft, beispielsweise die Einstellungen zur Erwerbstätigkeit von Frauen oder zu Bildungsabschlüssen, die Akzeptanz von Ungleichheit oder die Sensibilität gegenüber Nachhaltigkeitsaspekten. Dadurch verändern sich auch gesellschaftliche Normen und institutionelle Gefüge. Entsprechend müssen Details der Wirtschaftsordnung immer wieder angepasst werden. Um zu viel Volatilität zu vermeiden, ist ein grundlegender Systemgedanke daher essenziell.

3 Die Werte der Sozialen Marktwirtschaft

Das Wirtschaftssystem Deutschlands, die Soziale Marktwirtschaft, reflektiert verschiedene Wertprägungen und theoretische Konzepte. Zum einen trugen die bürgerlichen Werte der Gesellschaft zur Zeit der Einführung der Sozialen Marktwirtschaft nach dem Zweiten Weltkrieg dazu bei, ihre Ausprägungen herauszubilden (Hecker, 2014). Zum anderen beruht das System auf den konzeptionellen Überlegungen – und damit sowohl auf Wirtschaftstheorie als auch auf Wertidealen – des Ordoliberalismus und der Freiburger Schule. In gemeinsamer Interdependenz mit unternehmerischem und wirtschaftspolitischem Handeln ergeben sich die spezifischen Ausprägungen des Systems.

3.1 Werte der bürgerlichen Gesellschaft: Fleiß und Eigenständigkeit

Die Gesellschaft zur Zeit der Neuordnung in Deutschland nach dem Zweiten Weltkrieg war von bestimmten Werten geprägt. Im Lauf des 19. Jahrhunderts verloren die Stände und deren Zwänge an Bedeutung und es entstand ein Bürgertum mit entsprechenden bürgerlichen Werten. Preußische Obrigkeitshörigkeit und Militarismus starben nach dem verlorenen Zweiten Weltkrieg und während der Besatzung aus oder wurden ausgerottet. Auch die traditionellen Führungsgruppen wurden zurückgedrängt. Besonders die Individualität und damit einhergehend die Selbstverantwortung von freien Individuen zeichnete die neu entstehende bürgerliche Lebensform aus (Hecker, 2014).

Das Ideal einer selbstständigen Lebensführung sah vor, unabhängig von anderen Bürgern und vom Staat für sich sorgen zu können. Entsprechend stark waren Arbeits- und Berufsethos ausgeprägt, die mit den Tugenden Fleiß, Ordnung und Sparsamkeit einhergingen. Leistung war als Maßstab für soziale Unterschiede anerkannt, was gleichzeitig zu der Forderung nach Chancengleichheit führte. Aber auch die Verankerung des Individuums in der Familie und der Gesellschaft wurde betont. Für die Gesellschaft übernahm man Verantwortung durch die Übernahme von Ämtern oder Mäzenatentum. Diese Werterwartungen wurden auch auf das Wirtschaftsleben und Unternehmertum übertragen: »Seinen Ausdruck fand der bürgerliche Wertekanon u. a. im Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns, der sich durch Verlässlichkeit [...], langfristige Geschäftsbeziehungen, Sachkompetenz, Qualitätsbewusstsein, Bildungsniveau und dezentes Auftreten auszeichnete« (Hecker, 2014, 116).

Große Teile der Bevölkerung waren allerdings von dieser neuen Bürgerlichkeit ausgeschlossen, da große Besitz- und Einkommensunterschiede vorlagen. Auch von der eingeforderten Chancengleichheit war man weit entfernt. Daher war die Einführung einer Sozialen Marktwirtschaft auch die Antwort auf die soziale Frage, die sich aus dieser Exklusivität der bürgerlichen Gesellschaft ergab.

3.2 Werte des Ordoliberalismus: Freiheit und Verantwortung

Die theoretischen Fundamente der Sozialen Marktwirtschaft wurden durch verschiedene Ökonomen geprägt. Ihren Überlegungen zur Ordnungspolitik lagen Werte zugrunde, die weitgehend dem bürgerlichen Wertekanon entstammten. Auch die Annahmen über das Verhalten der Wirtschaftssubjekte waren dadurch geprägt.

Der bekannteste Vertreter der Freiburger Schule und Vordenker des Ordoliberalismus, Walter Eucken, bezog bei seinen Überlegungen klare Wertvorstellungen mit ein. Es ging ihm bei seinen Konzeptionen einer Wirtschaftsordnung nicht nur um Effizienz und Funktionalität. Eucken (1952, 14) stellte sich die Frage: »Wie kann der modernen industrialisierten Wirtschaft eine funktionsfähige und menschenwürdige Ordnung gegeben werden?« Die soziale Frage sowie Gerechtigkeitsaspekte und ethische Annahmen und Menschenbilder beschäftigten ihn dabei ebenso wie wirtschaftliche Mechanismen und Funktionalitäten. Die Gesamtordnung sollte nach Eucken (1952, 199) den Menschen das Leben nach ethischen Prinzipien ermöglichen.

Eucken postulierte eine Wettbewerbsordnung, die auf den Prinzipien Freiheit und Verantwortung basierte. Die Unabhängigkeit des Individuums von staatlicher Macht und die Betonung des Leistungswettbewerbs spiegeln die Werte des damaligen bürgerlichen Denkens. Auch die deutliche Ablehnung von jeglicher Form von Vermachtung, sei sie staatlicher Art oder durch Kartelle, passt in die Wertepriorisierung der Zeit.

Ein zentraler Wert, der sowohl den ordoliberalen Denkern als auch Alfred Müller-Armack, Abteilungsleiter im Bundeswirtschaftsministerium und damit maßgeblicher Treiber der praktischen Umsetzung der Sozialen Marktwirtschaft, wichtig war, ist die Leistungsgerechtigkeit. Auch die von Müller-Armack als besonders wichtig erachteten Aspekte des sozialen Ausgleichs sollten nicht als Gleichmacherei interpretiert werden, sondern immer mit der Eigenverantwortung der Menschen zusammenhängen. Die Soziale Marktwirtschaft war bei den Vordenkern daher von folgenden zentralen Werten gekennzeichnet (Hecker, 2014, 123):

- Sicherung der Menschenwürde durch soziale Absicherung,
- Leistungsorientierung und Berufsethos,
- Eigenverantwortung und Verantwortung für Familie und Gemeinschaft im Sinne des Subsidiaritätsprinzips,
- Verlässlichkeit durch dauerhafte Geschäftsbeziehungen und
- langfristige, generationenübergreifende Orientierung.

Hier wird bereits deutlich, dass den Wirtschaftssubjekten und vor allem den Unternehmen eine besondere Verantwortung zukam. Sowohl moralische Grundwerte der Unternehmer als auch die Verantwortungsübernahme für die Gesellschaft wurden eingefordert.

4 Die Werte der Unternehmen

Die Wirtschaftsordnung in Deutschland basiert auf klaren Wertvorstellungen. Diese weisen den Akteuren – sowohl den Individuen als auch den Unternehmen – gesellschaftliche Verantwortungen zu. Treten jedoch Skandale auf, erscheint es in der öffentlichen Wahrnehmung, als würden sich Unternehmen ganz generell ihrer Verantwortung entziehen. Das Leitbild des Ehrbaren Kaufmanns scheint dann weit entfernt. Dabei stehen kurzfristige Gewinnmaximierungen im scharfen Kontrast zu einer langfristigen und verantwortlichen Geschäftspraxis.

Es stellt sich die Frage, ob es Unternehmen in einer globalisierten Welt mit enormem Wettbewerbsdruck überhaupt möglich ist, sich »anständig« zu verhalten. Können Werte Wettbewerbsvorteile generieren? In Bezug auf die Wahrnehmung von Unternehmenswerten ist zudem zu fragen, wie diese in der Öffentlichkeit zustande kommt. Denn zunehmende Transparenz macht zwar Fehltritte schneller sichtbar. Sie führt aber auch zur Verallgemeinerung von Negativbeispielen.

Angesichts der dynamischen Entwicklungen in der Gesellschaft sowie von Wirtschaft, Technik und Wissenschaft gerät auch die Frage in den Blick, welche Werte heute noch umsetzbar sind. Welche Werte werden in den Unternehmen gelebt?

4.1 Verantwortung der Unternehmen: Werte vertreten oder Wertvolles schaffen?

Als Wert wird allgemein etwas Positives und Erwünschtes bezeichnet. Im unternehmerischen Kontext ist der Begriff »Werte« meistens mit materiellen Werten, dem Aktienkurs oder Buchwert verknüpft (Knoepffler/Albrecht, 2011, 148). Selbstverständlich spielen in Unternehmen darüber hinaus auch soziale oder kulturelle Werte eine Rolle. Die Frage ist aber, inwiefern das Unternehmen als Organisationsform beziehungsweise Führungskräfte als deren Vertreter bestimmte Wertvorstellungen erfüllen und vertreten müssen und können.

Heute gibt es zahlreiche Forderungen nach gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme und zusätzlichem Engagement. Eine besondere Verantwortungsübernahme für die Mitarbeiter oder für kulturelle Einrichtungen der Gesellschaft ist in vielen deutschen Unternehmen ohnehin üblich. Doch freiwilliges Enga-

gement kann auch zum Nachteil werden, wenn das Unternehmen dadurch Wettbewerbsnachteile erleidet.

Auf dieses Problem weisen Homann/Blome-Drees (1992, 35 f.) hin. Aus eigener Überzeugung erbrachte moralische Mehrleistungen einzelner Unternehmen für Ökologie und Soziales können ihre Position im Wettbewerb schwächen. Daher sei die Rahmenordnung der alleinige systematische Ort der Moral, der Wirtschaft und Unternehmen von einer weiterführenden Verantwortung für gesellschaftliche Forderungen entlastet. Entsprechend muss die Wettbewerbsordnung die Werteorientierung der Wirtschaft regeln. Da wirtschaftliche Aktivitäten und geografische Räume – und damit auch geschlossene Rahmenordnungen – aber immer seltener deckungsgleich sind, kann es Lücken in der Rahmenordnung geben. Die Rahmenordnung als alleiniger Ort der Moral ist dann schwer festzumachen. Ordnungspolitische Anreize und Sanktionen können diese Lücken laut Homann/Blome-Drees (1992, 12 f.) schließen. Wünschenswertes Verhalten oder die Beachtung bestimmter Werte müssten demnach im Gesetz verankert sein oder über Anreize und Sanktionen angestoßen, nicht aber per se von den einzelnen Akteuren auf freiwilliger Basis erwartet werden.

Alternativ zu diesem Ansatz betont das Konzept der Governanceethik die Wertgebundenheit der Marktakteure. Governance bezeichnet eine Steuerungsstruktur zur Abwicklung wirtschaftlicher Transaktionen. Sie kommt nicht nur in staatlichen Rahmenordnungen, sondern auch in Organisationsstrukturen und den moralischen Werten eines Unternehmens zum Ausdruck. Kurz gesagt: »Der systematische Ort der Governanceethik ist die Form der Unternehmung«, so Josef Wieland (1999, 50). Fundament der Unternehmensführung und aller wirtschaftlichen Entscheidungen sind demnach die Werte und Wertekodizes des Unternehmens. Unternehmen sind diesem Ansatz zufolge durchaus in der Lage und in der Verpflichtung, bestimmte Werte zu etablieren und durchzusetzen.

Insgesamt lässt sich die Frage nach der Werteverantwortung von Unternehmen nicht in abgeschlossene Konzepte pressen. Um eine stabile Wertebasis zu schaffen und moralisch wünschenswertes Verhalten zu fördern, sind alle Ebenen der gesellschaftlichen Interaktion gefragt. Die Gestaltung der staatlichen Rahmenordnung setzt Normen und Regeln und bildet damit die Grundlagen für gesellschaftliches Zusammenleben – auch durch Wertimplikationen. Auf der Unternehmensebene werden Kulturen etabliert und ebenfalls Verhaltensregeln aufgestellt. Diese prägen das Verhalten der im und am Unternehmen Beteiligten. Nicht zuletzt spielen auch die moralischen Werte der Individuen eine wichtige Rolle, sei es durch ihre Entscheidungen als Akteure im Wirtschaftsprozess – also beispielsweise als Mitarbeiter im Unternehmen – oder durch ihre Konsumententscheidungen.

4.2 Öffentliche Wahrnehmung der Unternehmen: Klein ist fein

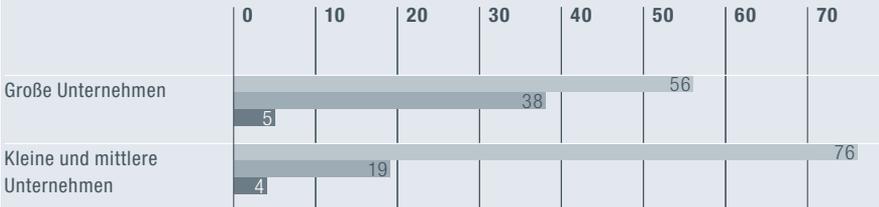
In Umfragen überwiegt meist ein negatives Bild von Unternehmen im Allgemeinen. In der letzten Welle des World Values Survey zwischen 2010 und 2014 gaben in Deutschland etwa 70 Prozent der Befragten an, größeren Unternehmen nicht besonders oder gar nicht zu vertrauen. 23 Prozent vertrauten den Unternehmen einigermaßen und nur 2 Prozent stark (World Values Survey, 2015). Die Meinungen über Verhalten und Werte von Unternehmen werden häufig auf Basis der Ansichten über große Unternehmen bestimmt. Diese sind medial präsenter und bekannter. Informationen über moralische Fehltritte oder unerwünschtes Verhalten in Konzernen verbreiten sich darum schnell.

Dabei unterscheiden sich die Ansichten über große sowie kleine und mittlere Unternehmen deutlich voneinander. In Deutschland glaubten laut einer Umfrage im Jahr 2012 drei Viertel der Befragten, dass kleine und mittlere Unternehmen bemüht sind, sich verantwortungsvoll gegenüber der Gesellschaft zu verhalten. Über die großen Unternehmen sagten das nur etwas mehr als die Hälfte (Abbildung 1).

Abbildung 1

Ansichten über Unternehmen in Deutschland

So viel Prozent der im Jahr 2012 Befragten waren der Meinung, ... verhalten sich verantwortungsbewusst gegenüber der Gesellschaft



N = 1.000; Differenz zu 100: keine Antwort.

Quelle: Europäische Kommission, 2014

■ Ja
■ Nein
■ Weiß nicht

In Bezug auf den eigenen Arbeitgeber sind die Ansichten optimistischer als für die Unternehmen allgemein. 64 Prozent der Befragten gaben an, ihre Firma habe bereits Maßnahmen für verantwortlicheres Wirtschaften eingeführt, die in den Augen der Befragten auch effektiv waren. 11 Prozent beobachteten Maßnahmen in ihren Unternehmen, glaubten aber nicht an die Effektivität. Etwa 10 Prozent arbeiteten für Unternehmen, die noch keine derartigen Maßnahmen eingeführt hatten (Europäische Kommission, 2014).

Es ist häufig der Fall, dass die allgemeine Einschätzung bestimmter Akteure wie Unternehmen oder Banken von den eigenen Erfahrungen mit diesen Institutionen abweicht. Beispielsweise gaben 2014 in einer repräsentativen Befragung 36 Prozent an, ihr Vertrauen in die Bankenbranche habe angesichts der Finanzkrise stark abgenommen. Von der eigenen Bank, bei der man Kunde ist, sagten das jedoch nur 8 Prozent (Bankenverband, 2014).

Trotzdem ist ein generelles Misstrauen gegenüber Unternehmen und deren Wertebasis natürlich besorgniserregend. Das Vertrauen in das Wirtschaftssystem leidet und unter Umständen werden als Reaktion Maßnahmen eingeführt, die langfristig nicht helfen. In einer Umfrage unter Unternehmensleitern weltweit im Jahr 2016 gaben 80 Prozent an, dass sie Überregulierung als ernst zu nehmende Bedrohung für die Wachstumsperspektiven der Organisation empfinden. In der Wahrnehmung ist diese Bedrohung sogar höher als die durch geopolitische Unsicherheiten (74 Prozent; PWC, 2016). Daher haben Unternehmen viele Gründe, ihre Werte deutlicher kenntlich zu machen und sich entsprechend zu verhalten.

4.3 Wertprägungen der Unternehmen: Leistungswerte sind nicht alles

Unternehmen sind keineswegs wertfreie Räume. Sie stehen in vielerlei Hinsicht mit Werten in Verbindung. Sie repräsentieren selbst bestimmte Werte, sie fördern bestimmte Werte in ihren Anreizsystemen und sie bündeln die Werte

Übersicht 1

Werte im Unternehmen

Leistungswerte

- Nutzen
- Kompetenz
- Leistungsbereitschaft
- Flexibilität
- Kreativität
- Innovationsorientierung
- Qualität

Kommunikationswerte

- Achtung
- Zugehörigkeit
- Offenheit
- Transparenz
- Verständigung
- Risikobereitschaft

Kooperationswerte

- Loyalität
- Teamgeist
- Konfliktfähigkeit
- Offenheit
- Kommunikationsorientierung

Moralische Werte

- Integrität
- Fairness
- Ehrlichkeit
- Vertragstreue
- Verantwortung

Quelle: Wieland, 2004, 8

vieler einzelner Individuen. Wieland (2004) kategorisiert die Vielzahl der Werte im Unternehmenskontext in seinem sogenannten Werteviereck (Übersicht 1).

Leistungswerte beziehen sich direkt auf die zentralen Faktoren der Leistungsfähigkeit von Personen. Sie sind für die Zielerreichung von Teams, Abteilungen und ganzen Organisationen entscheidend, damit diese ökonomisch arbeiten. Kooperationswerte sind für den Zusammenhalt einer Organisation wichtig, indem man sich mit dem Unternehmen identifiziert und bereit ist, an dessen Erfolg mitzuarbeiten. Auch gegenseitiges Vertrauen unter Kollegen oder zwischen Führungskräften und Mitarbeitern erfordert Kooperationswerte. Eng mit diesen verbunden sind Kommunikationswerte, die Voraussetzung für soziale Interaktion sind. Einige der Kommunikationswerte sind notwendig, damit verschiedene Parteien überhaupt miteinander kommunizieren können. Konkrete moralische Werte sind die Grundlage für die Zusammenarbeit im Unternehmen und auch für die Einbettung des Unternehmens in die Gesellschaft. Beispielsweise ist Vertragstreue notwendig, damit das System gesellschaftlichen Austauschs überhaupt funktionieren kann.

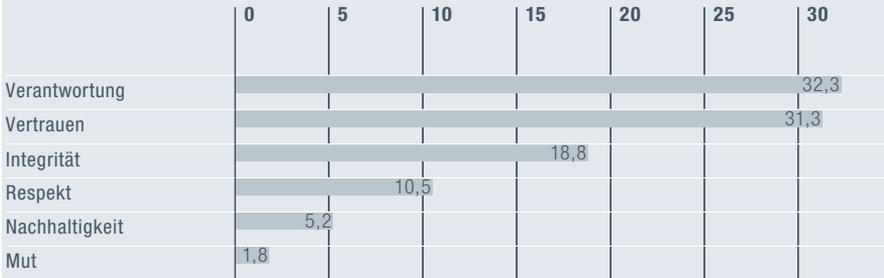
Meistens werden die Führungskräfte in der Verantwortung gesehen, Unternehmenswerte zu leben und zu kommunizieren. Auch wenn diese sich häufig als kleiner Teil einer großen Maschinerie sehen und ihren eigenen Wirkungsrahmen unterschätzen, ist die Vorbildfunktion wesentlich. Denn implizite Verhaltensregeln wie der Umgang mit Fehlern, das Handhaben von Einzelfällen oder die konkrete Umsetzung von Arbeitszeitregeln werden durch das Verhalten der Führungskräfte spürbar und damit auch greifbar. Sie prägen zum einen, wie die Mitarbeiter sich selbst verhalten und welche Werte sie kultivieren. Zum anderen bestimmen sie darüber mit, wie das Unternehmen von außen – beispielsweise von Lieferanten oder Kunden – wahrgenommen wird.

Fragt man die Führungskräfte, welcher der Werte ihnen am wichtigsten ist, wird am häufigsten die Verantwortung genannt (Abbildung 2). Darunter wird sowohl die Bereitschaft gezählt, für etwas einzutreten und die Folgen davon zu tragen, als auch die Bereitwilligkeit, Eigennutz hinter das unternehmerische Gesamtinteresse zu stellen. Ein weiteres knappes Drittel stellt das Vertrauen an die oberste Stelle der Werteliste. Diese Führungskräfte stellen an sich selbst den Anspruch, sich so zu verhalten, dass nicht nur das Gegenüber Sicherheit hat, sondern sie auch selbst von der Richtigkeit ihrer Handlungen überzeugt sind. Auch anderen Spielräume zu lassen, das ist mit Vertrauen gemeint.

Abbildung 2

Werteprioritäten von Führungskräften

So viel Prozent der im Jahr 2016 befragten Führungskräfte hielten ... für den wichtigsten Wert



N = 674; Führungskräfte des oberen (26,3 Prozent) und mittleren Managements (52,2 Prozent) sowie des Nachwuchsmanagements (21,5 Prozent).

Quelle: Wertekommission, 2016

Das Werteviereck und die eigene Wertepriorisierung von Managern machen deutlich, dass Leistung und die typischerweise mit Unternehmen oder Wirtschaft verknüpften Werte nur eine Dimension abbilden. Alle weiteren Werte, auch die moralischen, sind aber fester Bestandteil des Unternehmensalltags und tragen zur Realisierung ökonomischer Ziele bei.

5 Die Verantwortung für Werte liegt bei allen Akteuren

Werte sind ein wesentlicher Bestandteil des Wirtschaftens. Weder das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft noch der konkrete wirtschaftliche Alltag der vielen Akteure könnten ohne implizite und explizite Wertprägungen funktionieren. Auch den Unternehmen kommt eine zentrale Verantwortung für die Umsetzung und Aufrechterhaltung bestimmter Werte zu. In der Öffentlichkeit herrscht aber häufig die Meinung, dass Unternehmen diese Verantwortung verfehlen. Das hat gravierende Folgen – auch für die Meinungen über das Wirtschaftssystem.

Die aktuelle Diskussion beispielsweise um Nachhaltigkeitsberichte und Corporate-Social-Responsibility-Aktivitäten der Unternehmen zeigt, dass »weichere« Themen zunehmend ins Bewusstsein von Bevölkerung und Unternehmen geraten. Eine (Rück-)Besinnung auf grundlegende Tugenden und Aufgaben des Unternehmens kann dabei helfen, diese auch als tatsächliche Handlungsanleitungen im Alltag zu integrieren. Klar ist aber auch, dass in diesem Prozess der Wertebesinnung nicht nur »die« Unternehmen gefragt sind. Denn diese

sind keineswegs hohle Organisationsformen. Vielmehr sind es die vielen einzelnen Individuen, die das Unternehmen ausmachen – zum Beispiel Mitarbeiter, Eigentümer, Führungskräfte oder Lieferanten – und somit die Kultur eines Unternehmens prägen.

Darüber hinaus können Unternehmen nicht losgelöst vom gesellschaftlichen Kontext Werte einführen oder verfolgen. Sie können sich ihnen aber auch nicht dauerhaft entziehen. Dafür muss sowohl die Rahmenordnung sorgen, indem sie das Haftungsprinzip durchsetzt, als auch die Gesellschaft, indem sie ihre eigenen Möglichkeiten der Sanktionierung nutzt. Die Prinzipien der Freiheit und Eigenverantwortung fordern es auch ein, für bestimmte Werte einzutreten.

Das Wichtigste in Kürze

- Werte spielen in allen Bereichen, die typischerweise mit der Ökonomie in Verbindung gebracht werden, eine Rolle: in den Wirtschaftswissenschaften, dem Wirtschaftssystem und den Unternehmen als Akteuren im Wirtschaftssystem.
- Die Wertvorstellungen von Gesellschaften prägen die Ausgestaltung des Wirtschaftssystems – das spiegelt sich zum Beispiel in den verschiedenen Ausgestaltungen von Marktwirtschaften.
- Sowohl das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft als auch deren tatsächliche Ausgestaltung basieren auf konkreten Wertvorstellungen. Das System soll nicht nur die funktionale Allokation von Ressourcen regeln, sondern es soll auch bestimmte Werte ermöglichen und einfordern.
- Von gesellschaftlicher Seite prägten die in der Nachkriegszeit aufkommenden bürgerlichen Werte die Gestaltung der Sozialen Marktwirtschaft: unter anderem eine selbstständige Lebensführung, Fleiß, Ordnung und Sparsamkeit sowie gesellschaftliche Verantwortungsübernahme.
- Die Konzeptionen der Vordenker des Ordoliberalismus waren durch die Werte Freiheit und Eigenverantwortung geprägt.
- Die Wertprägungen von Unternehmen werden in der Gesellschaft unterschiedlich wahrgenommen. Kleinen und mittleren Unternehmen wird mehr Verantwortungsbewusstsein zugesprochen als großen Unternehmen. Den eigenen Arbeitgeber halten die meisten ebenfalls für redlich.
- Der Erfolg von Unternehmen hängt von einer Reihe von Werten ab, von denen Leistungswerte nur eine Dimension sind. Auch Führungskräfte betonen die Bedeutung von Verantwortung und Vertrauen.

Literatur

Arts, Wil / Gelissen, John, 2016, Welfare States, Solidarity and Justice Principles: Does the Type Really Matter?, in: Acta Sociologica, 44. Jg., Nr. 4, S. 283–299

Bankenverband, 2014, Deutsche vertrauen ihrer Bank, <https://bankenverband.de/newsroom/presse-infos/deutsche-vertrauen-ihrer-bank/> [31.7.2017]

Behrens, Christian-Uwe / Kirspel, Matthias, 2010, Grundlagen der Volkswirtschaftslehre. Einführung, München

Esping-Andersen, Gosta, 1990, The three worlds of welfare capitalism, Cambridge (Mass.)

Eucken, Walter, 1952, Grundsätze der Wirtschaftspolitik, Tübingen

Europäische Kommission, 2014, Flash Eurobarometer 363. How Companies Influence Our Society: Citizens' view, GESIS Data Archive, <https://doi.org/10.4232/1.11914> [31.7.2017]

Hands, D. Wade, 2012, The positive-normative dichotomy and economics, in: Gabbay, Dov M. / Thagard, Paul / Woods, John (Hrsg.), Handbook of the philosophy of science, Amsterdam, S. 219–239

Hecker, Christian, 2014, Die Soziale Marktwirtschaft als Ausdruck bürgerlicher Werte und Lebensformen. Mentalitätsgeschichtliche und institutionenökonomische Überlegungen zum bundesdeutschen Wirtschaftsmodell der Nachkriegszeit, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 15. Jg., Nr. 1, S. 110–142

Homann, Karl / Blome-Drees, Franz, 1992, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen

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

Knoepffler, Nikolaus / **Albrecht**, Reyk, 2011, Führungsverantwortung – eine Wertematrix, in: Zeitschrift für Internationale Strafrechtsdogmatik, 6. Jg., Nr. 3, S. 148–154

Kurz, Heinz D. / **Sturm**, Richard, 2013, Adam Smith für jedermann. Pionier der modernen Ökonomie, Frankfurt am Main

Pawlas, Andreas, 2009, Diskussionsbeitrag zur betriebswirtschaftlichen Ethik, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 79. Jg., Nr. 5, S. 663–680

Pfau-Effinger, Birgit, 2005, Culture and Welfare State Policies: Reflections on a Complex Interrelation, in: Journal of Social Policy, 34. Jg., Nr. 1, S. 3–20

PWC – PricewaterhouseCoopers, 2016, 19th Annual Global CEO Survey. Government and the Global CEO. Redefining success in a changing world, <http://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf> [31.7.2017]

Wagener, Hans-Jürgen, 1979, Zur Analyse von Wirtschaftssystemen. Eine Einführung, Berlin

Wertekommission, 2016, Führungskräftebefragung 2016, <https://www.wertekommission.de/wp-content/uploads/2016/10/Führungskräftebefragung-2016.pdf> [13.6.2017]

Wieland, Josef, 1999, Die Ethik der Governance, Marburg

Wieland, Josef, 2004, Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis, in: Wieland, Josef (Hrsg.), Handbuch Wertemanagement. Erfolgsstrategien einer modernen Corporate Governance, Hamburg, S. 13–54

World Values Survey, 2015, Wave 6 (2010–2014). Official aggregate v. 20150418, <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV6.jsp> [31.7.2017]