

Führungsverantwortung – eine Wertematrix

Von Prof. Dr. mult. **Nikolaus Knoepffler**, Dr. phil. Dipl.-Kfm. **Reyk Albrecht**, Jena*

Vorbemerkung: Die Missachtung von Werten kostet Geld. Offensichtlich ist dies im Fall der materiellen und der Leistungswerte, aber gerade auch beim Wert der Gesetzestreue.¹ So bezahlte Siemens mehr als eine Milliarde Euro Strafgebühren im Zuge einer Korruptionsaffäre und Daimler einigte sich im Frühjahr 2010 auf einen Vergleich in Höhe von 185 Millionen Dollar.² Unternehmensskandale wie die dargestellten haben oftmals auch negative Folgen für Führungskräfte (z.B. den Verlust der Position).³

Die Missachtung von Werten kostet Ansehen und Akzeptanz. So traf und trifft die Maßlosigkeit mancher Unternehmenslenker auf wachsendes Unverständnis und ruft entsprechende Gegenreaktionen hervor.⁴

Werte wie Respekt oder Sensibilität sind dafür verantwortlich, dass es einem Unternehmen gelingt, fähige Arbeitskräfte langfristig an sich zu binden und zu motivieren. Kompetenz und Flexibilität sind wesentliche Grundlagen für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.

Derartige Beispiele führen zu der Frage, was als zentrale Werte im Hinblick auf die Führungsverantwortung⁵ angesehen

* Der Autor **Knoepffler** ist Inhaber des Lehrstuhls für Angewandte Ethik an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und Leiter des dortigen Ethikzentrums und des Bereichs Ethik in den Wissenschaften. Der Autor **Albrecht** ist Wissenschaftlicher Geschäftsführer des Ethikzentrums und des Bereichs Ethik in den Wissenschaften der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Der vorliegende Artikel basiert auf von uns bereits publizierten Überlegungen und vertieft diese im Bereich der führungsethischen Werte, so findet sich die Graphik auf S. 65 auch in *Knoepffler/Albrecht, Führungsverantwortung – zur Sinnhaftigkeit einer Personenfolgeinschätzung*, Jahrbuch Recht und Ethik, Band 18 (2010), S. 323.

¹ Siehe z.B. *Leyendecker, Die Große Gier*, 2007.

² Siemens musste sich dabei nicht nur einer Geldbuße in Deutschland in Höhe von 596 Millionen € unterwerfen, es war zudem zu einem Vergleich in den USA gezwungen, bei dem es an die Börsenaufsicht 350 und an das Justizministerium 450 Millionen \$ zahlen musste. Daneben schloss Siemens einen Vergleich mit der Weltbank, welcher eine Strafzahlung von 75 Millionen € und einen Verzicht auf die Teilnahme an Ausschreibungen beinhaltete.

³ *Kets de Vries, Leben und Sterben im Business*, 1996; *Kets de Vries, Führer, Narren und Hochstapler: Die Psychologie der Führung*, 2008.

⁴ Dies zeigten eindrücklich die Bonuszahlungen an leitende Angestellte staatlich gestützter Banken oder das Beispiel der mit Privatflugzeug anreisenden und um Steuergelder bittenden CEOs der drei großen US Autobauer.

⁵ Für allgemeine Überlegungen zur Verantwortung, vgl. u.a. *Ropohls, Ethik und Technikbewertung*, 1996, S. 75 ff.; *Matrix verschiedener Verantwortungstypen*, vgl. auch *Kunzmann, Technikethik*, in: *Knoepffler/Kunzmann/Pies/Siegetsleitner* (Hrsg.), *Einführung in die Angewandte Ethik*, 2006, S. 253 ff. Ausführungen zur Bedeutung der Verantwortung im Bereich der Führung finden sich unter anderem bei *Gardner* (Hrsg.),

hen werden kann und was damit als Orientierungspunkte für eine auch aus wirtschaftlicher Sicht erfolgreiche Führung geeignet ist. Gleichzeitig ist zu klären, wie diese Werte nachhaltig implementiert werden können.

I. Werte – eine begriffliche Annäherung

Der Begriff „Wert“ ist ein häufig verwendeter und zugleich unklarer Begriff, da mit ihm ganz Unterschiedliches verbunden ist. Wird im ökonomischen Kontext von „Wert“ gesprochen, so ist damit meist der materielle Wert eines Unternehmens, der Aktienwert oder auch der spekulative Wert im Blick auf zukünftige Entwicklungen gemeint. In der klassischen Ökonomik sprach man vom Gebrauchswert einer Ware, d.h. in welcher Weise sie menschliche Bedürfnisse befriedigt, oder auch von ihrem Tauschwert (Marktpreis).

Eine ganz andere Wertedefinition liegt der psychologischen Arbeit zugrunde. Möglichst vorurteilsfrei wird hierbei als Wert akzeptiert, was einzelne Klienten als ihre jeweiligen Werte ausweisen. Während für Soziologen Kooperationswerte eine besondere Rolle spielen, berücksichtigen Philosophen und Theologen vornehmlich moralische Werte.⁶ Insgesamt lassen sich vielfältige ökonomische, ästhetische, kulturelle, religiöse und ethische Werte unterscheiden.

Als Wert wird allgemein etwas Positives und Erwünschtes bezeichnet.⁷ In pluralistischen Gesellschaften erscheint es dabei problematisch von einer Homogenität der Wertvorstellungen auszugehen (siehe hier z.B. Sinus-Milieu Studie© aus dem Jahr 2005). Gleichzeitig lassen sich in weltweit rezipierten Dokumenten (vgl. z.B. Charta der Vereinten Nationen) jedoch gemeinsam geteilte Wertvorstellungen nachweisen. Zu nennen sind dabei unter anderem das Bekenntnis zu fundamentalen Menschenrechten, zu Würde und Wert der menschlichen Persönlichkeit oder zur Gleichberechtigung von Mann und Frau. Diese Werte können als Wegmarken für ein verantwortungsvolles und lebensdienliches Verhalten (sowohl gegenüber sich selbst als auch gegenüber anderen) angesehen werden.

Wie lässt sich vor diesem Hintergrund der Kern der Führungsverantwortung beschreiben? Führungskräften kommt eine Verantwortung in Bezug auf die zentralen gesellschaftlichen Werte Menschenwürde, Menschenrechte, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit zu.⁸ In Bezug auf das Handeln im Rahmen der Wirtschaft geht es dabei um die dreifache Verantwortung für ein nachhaltiges Wirtschaften, d.h. den Erhalt

Responsibility at Work, 2007, oder *Maak/Pless* (Hrsg.), *Responsible Leadership*, 2006.

⁶ Dabei nennt z.B. *Aristoteles* neben moralischen auch nicht moralische Tugenden, denen meist zwei Werte zu Grunde liegen (vgl. *Hartmann, Einführung in die Philosophie*, 1956, S. 148 ff.).

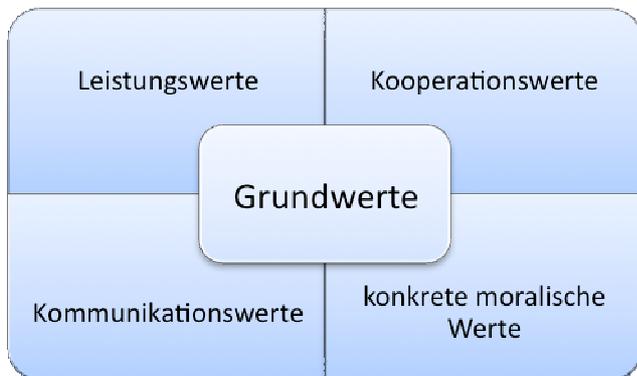
⁷ Siehe z.B. auch *Wunderer, Führung und Zusammenarbeit*, 5. Aufl. 2003.

⁸ Vgl. *Knoepffler, Angewandte Ethik, Ein systematischer Leitfaden*, 2010, S. 65 ff.

und die Förderung ökologischer, sozialer und ökonomischer Werte.⁹ Dabei ist die ökonomische Dimension der Nachhaltigkeit wesentlicher Teil ethischer Verantwortung und gehört konstitutiv zur ethischen Bewertung einer Führungskraft. Ohne ökonomische Nachhaltigkeit verschwindet das Unternehmen über kurz oder lang vom Markt, und damit verlieren nicht nur Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz, sondern es verschwinden auch Errungenschaften im Bereich Umwelt und Menschenrechte.

II. Systematisierung konkreter Werte im Management

Konkrete Werte im Management lassen sich in moralische und nicht moralische Werte unterscheiden. Die nicht moralischen Werte können in Leistungs-, Kommunikations- und Kooperationswerte unterteilt werden.¹⁰ Diese sind nicht mit wichtigen Gütern wie verfügbaren Ressourcen, einem gutem Unternehmensumfeld oder Gesundheit zu verwechseln. Gleichzeitig ist zu beachten, dass das Herz dieses Wertevierecks der grundlegende Wertekomplex von Menschenwürde, Menschenrechten sowie Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit ist:



Die allgemeine Verantwortung der Führungskräfte eines Unternehmens in Bezug auf die Grundwerte kann damit noch einmal wie folgt umrissen werden: Sie sorgen für eine Umweltpolitik, ein Umweltmanagement und eine Umweltperformance, die der Verantwortung für Nachhaltigkeit und kommende Generationen gerecht werden. Die gesamte Führung trägt gleichzeitig Verantwortung für den ökonomischen Erfolg des Unternehmens. Im Bereich sozialer Nachhaltigkeit werden Menschenwürde, Menschenrechte und Gerechtigkeit geachtet. So sorgt die Unternehmensführung für eine umfassende Menschenrechtspolitik mit einem Managementsystem, das z.B. die Chancengleichheit der Mitarbeiter mittels Fähigkeitsprofilen, Bemühungen zur Personal- und Führungskräfteentwicklung, aber auch durch die Erstellung von Bedarfsanalysen in angemessener Weise fördert und Mitarbeiter fair entlohnt.

⁹ Vgl. Detzer/Dietzfelbinger/Gruber/Uhl/Wittmann, Nachhaltig Wirtschaften, Expertenwissen für umweltbewusste Führungskräfte in Wirtschaft und Politik, Daten – Argumente – Fakten, 1999.

¹⁰ Vgl. Wieland, Die Ethik der Governance, 2005, S. 93 f.

Die weiterführende Frage lautet dann, welche konkreten personellen Werte nötig sind, damit verantwortungsvolles Management gelingen kann. Modellhaft lassen sich zentrale Werte¹¹ im Hinblick auf die Führungsverantwortung im dargestellten Werteviereck systematisieren¹² (vgl. Graphik 1 auf S. 154).

Einige Werte können verschiedenen Bereichen zugeordnet werden. So ist der Kooperationswert „Zuverlässigkeit“ eng mit dem moralischen Wert „Vertragstreue“ verbunden und besitzt eine moralische Komponente. Umgekehrt ist die Ehrlichkeit ein wichtiger Kommunikations- und Kooperationswert. Die dargestellte Auswahl zentraler Werte ist für den jeweiligen Anwendungskontext zu ergänzen und zu konkretisieren.

Beachtet man die genannten Punkte, ist das Werteviereck als orientierendes Modell von großer Hilfe bei der Implementation verantwortungsvollen Führungsverhaltens und verdient eine ausführlichere Erläuterung.

1. Leistungswerte

Leistungswerte können für die Leistungsfähigkeit einer Person als allgemein zentral angesehene Faktoren definiert werden. Ihre Bewahrung und Förderung stellt einen wesentlichen Verantwortungsbereich der Führungskräfte dar. Die Entwicklung dieser Lokomotionsfaktoren ist mitentscheidend dafür, dass eine Organisation, sei es eine Abteilung oder ein ganzes Unternehmen, vorankommt und ein gegebenes Ziel erreicht.

Bereits Ende des 19. Jahrhunderts benennt z.B. das Statut der Carl-Zeiss-Stiftung die zentralen Leistungswerte Erfahrung, Wissen und Kompetenz: „Zu Vorstandsmitgliedern können nur Personen bestellt werden, welche Fachmänner sind in Ansehung entweder wissenschaftlicher oder technischer oder kaufmännischer Interessen des betreffenden Betriebs und bei bestehenden Stiftungsbetrieben nur solche, die außerdem mindestens schon zwei Jahre innerhalb der letzten vier Jahre bei einem der Betriebe als obere Beamte oder als Sozien der Stiftung tätig waren“.¹³

Erfahrung ist als Leistungswert besonders hervorzuheben, da in der Kombination von Erfahrung und Wissen die Grundlagen für Kompetenz gelegt sind, d.h. die Fähigkeit Herausforderungen in der richtigen Weise anzugehen. In der philosophischen Tradition ist der Wert der Kompetenz mit der

¹¹ Siehe z.B. Khurana/Nohria, Harvard Business Review October 2008; Brink/Tiberius, Ethisches Management, Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex, 2005, S. 219 ff.; Lennick/Kiel, Moral Intelligence, Enhancing Business Performance and Leadership Success, 2005, S. 79 ff.

¹² Hier führen wir die Überlegungen von Wieland (Fn. 10), S. 93 ff. unter Zuhilfenahme von Detzer, Von den Zehn Geboten zu Verhaltenskodizes für Manager und Ingenieure. Was sagen uns ethische Prinzipien, Leitsätze und Normen?, VDI Report 11 1992, S. 12, weiter. Andere Systematisierungen von Werten finden sich unter anderem bei Rokeach, The nature of human values, 1973.

¹³ Abbe, Sozialpolitische Schriften, 2. Aufl. 1921, § 26 (S. 262-329).

Tugend der Klugheit verbunden. Dabei stehen Überlegungen zu „Klugheit“, „Urteilkraft“ oder auch zum „Theorie-Praxis-Verhältnis“ noch nicht in einem spezifisch ethischen Kontext. So schreibt *Kant*: „Dass zwischen Theorie und Praxis noch ein Mittelglied der Verknüpfung und des Überganges von der einen zur anderen erfordert werde, die Theorie mag auch so vollständig sein, wie sie wolle, fällt in die Augen; denn zu dem Verstandesbegriff, welcher die Regel enthält, muss ein Actus der Urteilkraft hinzukommen, wodurch der Praktiker unterscheidet, ob etwas der Fall der Regel sei oder nicht; und da für die Urteilkraft nicht wiederum Regeln gegeben werden können, wonach sie sich in der Subsumtion zu richten haben (weil das ins Unendliche gehen würde), so kann es Theoretiker geben, die in ihrem Leben nie praktisch werden können, weil es ihnen an Urteilkraft fehlt“.¹⁴

Die ethische Dimension der Werte Erfahrung und Kompetenz verdeutlicht folgender Umstand aus dem Bereich des Rechts. Nicht jeder Sachverhalt ist und kann gesetzlich geregelt werden. Gleichzeitig gibt es Fälle, in denen eine buchstabengetreue Auslegung von Gesetzen größtes Unrecht bewirkt. Von daher erschließt sich der alte Gedanke: Das Verabsolutieren des Rechts kann größtes Unrecht bewirken.¹⁵ Die Fähigkeit in den beschriebenen Fällen eine angemessene Entscheidung zu treffen, basiert auf Erfahrung und Kompetenz und wird in der politischen und der Rechtsphilosophie seit *Platon* (Politikos) unter dem Begriff der Tugend der Epikie behandelt, also der Tugend, das Geziemende und Angemessene (gr. *epieikeia*, lat. *aequitas*) für die konkrete Situation bei der Auslegung des Gesetzes zu treffen. Diese Fähigkeit zeichnet den wirklich gerechten Bürger aus, sie ist das bessere Gerechte: Darum nennt *Thomas* die Epikieia ausdrücklich eine Tugend.¹⁶

Das Gleiche gilt analog in der Anwendung von Normen ganz unterschiedlichen Typs. Hier zeigt sich die Bedeutung der Leistungswerte Erfahrung und Kompetenz. Ebenso deutlich wird im genannten Beispiel die Bedeutung des Werts der Flexibilität; welche aber weit darüber hinausgeht.

Flexibilität ist wesentlich für die Anpassung an sich ständig verändernde Rahmenbedingungen und gleichsam Voraussetzung der Kreativität. Diese wiederum hat eine große Bedeutung, weil sie es einer Führungskraft ermöglicht, bei wichtigen Weichenstellungen die neuen Wege oder Lösungen zu finden, die dem Unternehmen eine erfolgreiche Zukunft ermöglichen.

Ohne Entscheidungsfähigkeit kann es wiederum nicht gelingen, (rechtzeitig) neue Wege zu beschreiten. Der Wert der Entscheidungsfähigkeit dürfte deshalb im Bereich der Füh-

rung den klassischen Tugenden des Mutes und der Tapferkeit entsprechen. Obwohl der Mensch die Zukunft zwar in gewisser Weise antizipieren kann, ist er aufgrund seiner Endlichkeit und Begrenztheit nicht imstande, alle Folgen einer praktischen Anwendung, aber auch – was sehr wichtig ist – des Verzichts auf eine Anwendung, vorwegzunehmen. Es braucht also Mut gefahrenbehaftete Entscheidungen zu treffen. Dabei zeichnet es eine Führungskraft aus, nicht zu viel, aber eben auch nicht zu wenig zu riskieren.

Gleichzeitig muss die Entscheidungsfähigkeit mit der Eigenschaft einer Führungskraft verbunden sein, aus Fehlern zu lernen, und dies auch bei ihren Mitarbeitern zuzulassen. Das schafft innere Freiheit für Entscheidungen und fördert gleichzeitig Kreativität und Kompetenz.

Flexibilität und Kreativität benötigen auf der anderen Seite, sozusagen als ihr Gegenstück, die Beharrlichkeit. Ansonsten besteht die Gefahr, Vorhaben bereits bei kleineren Widerständen abzubrechen und auf diese Weise das Unternehmen zu gefährden. Damit verbunden ist die Fähigkeit die richtige Balance zwischen Flexibilität und Beharrlichkeit im Blick auf unternehmerische Arbeitsfelder zu finden. Das rechte Maß verhindert, dass ein Unternehmen zu rasch expandiert (z.B. Schleckers Krise im Jahr 2004) oder aber fälschlicherweise darauf verzichtet, neue Geschäftsfelder zu erschließen (XEROX PARC und die fehlende Verwertung revolutionärer Technologien).

Unter die zentralen Leistungswerte zählen auch Disziplin und der mit der Disziplin verbundene Fleiß. Das Sprichwort „ohne Fleiß kein Preis“ gibt eine grundlegende Menschheitserfahrung wieder. Obwohl gerade die Genialität oftmals darüber entscheidet, ob eine Unternehmung gelingt oder nicht, bleibt Genialität, ohne Erfahrung und Kompetenz, welche oftmals harter Arbeit geschuldet sind, ziel- und wirkungslos.

Wie lässt sich das Gesagte in Bezug auf die Grundwerte zusammenfassen? Leistungswerte sind eng mit ökonomischer Nachhaltigkeit verbunden. Die Bedeutung dieser Nachhaltigkeitsdimension als Grundlage für Menschenwürde, Menschenrechte und Gerechtigkeit wurde bereits angesprochen. Gleichzeitig zeigen die Ausführungen, dass Leistungswerte wie z.B. Erfahrung und Kompetenz auch direkte Bedeutung für die Verwirklichung von Menschenwürde, Menschenrechten sowie Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit in ihren drei Dimensionen besitzen.

2. Kooperationswerte

Kooperationswerte werden verstanden als für die Kooperationsfähigkeit allgemein als zentral angesehene Faktoren. Neben den Leistungswerten sind sie ein zentraler Verantwortungsbereich einer Führungskraft, da Kooperationswerte die Voraussetzungen für den Zusammenhalt einer Organisation schaffen. Aus diesem Grund werden sie auch als Kohäsionsfaktoren bezeichnet.

Ein zentraler Kooperationswert ist die Loyalität. Diese bezeichnet die grundsätzliche Bereitschaft, sich mit den Zielen des eigenen Unternehmens, der eigenen Vorgesetzten und Mitarbeiter zu identifizieren und an deren Erfolg mitzuarbeiten.

¹⁴ Über den Gemeinspruch: „Das mag in der Theorie richtig sein, taugt aber nicht für die Praxis“, *Kant*, in: Königlich Preußische Akademie der Wissenschaften (Hrsg.), *Kant's gesammelte Schriften*, Bd. 8, 1923, S. 273 (S. 275).

¹⁵ So zitiert bereits *Cicero*, in: Winterbottom (Hrsg.), *De Officiis*, 1994, I 33, den alten Grundsatz: „summum ius saepe summa iniuria.“

¹⁶ Vgl. *Korff*, *Kernenergie und Moraltheologie, Der Beitrag der theologischen Ethik zur Frage allgemeiner Kriterien ethischer Entscheidungsprozesse*, 1979, S. 29 ff.

Der Wert der Loyalität ist in diesem Sinne eng mit dem Wert des Vertrauens verbunden.¹⁷ Nur wenn eine Führungskraft sowohl der Leistung als auch der Loyalität eines Mitarbeiters vertrauen kann, kann sie delegieren und so Mitarbeiter fördern und selbst das rechte Maß von Arbeit und Erholung finden.¹⁸ Diese Logik gilt auch umgekehrt – nur wenn sich ein Mitarbeiter auf die Loyalität seiner Führungskraft und seines Unternehmens verlassen kann, ist er bereit im wahrsten Sinne des Wortes „alles“ zu geben (z.B. Arbeitskraft, Informationen).

Loyalität und Vertrauen sind gleichzeitig mit Zuverlässigkeit verbunden. Führungskräfte und Mitarbeiter können sich nur dann vertrauen, wenn sie sicher sind, dass der jeweils andere zuverlässig ist.¹⁹ Die Zuverlässigkeit hat mehrere Facetten: Eine Arbeit gilt als zuverlässig erledigt, wenn sie korrekt abgearbeitet wurde, und die mit ihr verbundenen Pflichten eingehalten wurden. Der zuverlässige Mitarbeiter oder auch die Führungskraft zeichnen sich gleichzeitig dadurch aus, dass sie, wenn sie etwas nicht in der vorgesehenen Zeit beenden können, rechtzeitig informieren und Gründe erläutern.

Ein weiterer wesentlicher Kooperationswert ist Unparteilichkeit. Sie stellt eine wesentliche Ergänzung des Wertes der Loyalität dar, indem sie fordert, die Unterstützung des einen nicht auf Kosten eines anderen zu verwirklichen. Sie ist damit gleichsam ein Fundament für Vertrauen und langfristige Kooperation, da sie Verlässlichkeit auch in schwierigen Zeiten einer Kooperationsbeziehung verspricht.

Der Kooperationswert Unparteilichkeit wird durch den Wert des Gönnerkönnens ergänzt. Dieser meint die innere Freiheit, dem anderen, die jeweilige Bezahlung, die Rolle im Unternehmen usw. nicht zu neiden, sondern sich über dessen Erfolg zu freuen. Seine Bedeutung für gelingende Kooperation kann nicht überschätzt werden.

Mit den Fähigkeiten, anderen etwas gönnen und ihnen unparteilich begegnen zu können, ist gleichsam das Fundament eines gerade in der Führungsbeziehung bedeutsamen Wertes grundgelegt: der Konfliktfähigkeit²⁰. Wer sich bewusst ist, dass er dem anderen unparteilich begegnen und diesem etwas gönnen kann, wird Konflikte aushalten, ohne sich selbst den Vorwurf machen zu müssen, aus falschen Motiven Streit vom Zaun gebrochen zu haben. Der Konflikt hat dann einen Grund in der Sache und nicht in der Person. Hierdurch fällt es leichter eine für beide Seiten tragfähige oder sogar vorteilhafte Lösung (Win-Win) zu finden.²¹

Konfliktfähigkeit ist zugleich Voraussetzung und Folge von Durchsetzungsfähigkeit. Wer nicht bereit ist, Konflikte auszuhalten, wird sich auf lange Sicht nicht durchsetzen können. Wer umgekehrt die Fähigkeit hat, sich durchzusetzen, wird die Kraft haben, Konflikte zu akzeptieren und auch eigene Positionen in Frage zu stellen. Für langfristige Kooperationen ist das konstruktive Austragen von Konflikten elementar.

Der Wert der Rücksichtnahme ergänzt die Konfliktfähigkeit. Wer rücksichtsvoll ist, wird sich in Konflikten so verhalten, dass der andere sein Gesicht wahren kann und so die Brücke für weitere Kooperationen erhalten bleibt. Freilich erschöpft sich Rücksichtnahme nicht darin. Es gibt nämlich über Konflikte hinaus eine Fülle von Gelegenheiten, sich als rücksichtsvoll zu erweisen und damit Kooperationen zu fördern.

Wer die genannten Kooperationswerte verwirklicht, erweist sich als eine souveräne Persönlichkeit. Diese Souveränität bildet in diesem Sinne das Fundament der genannten Werte, da sie es erlaubt, sich sowohl unparteilich Konflikten zu stellen als auch sich selbst zurückzunehmen und anderen etwas zu gönnen und damit Vertrauen zu geben und zu erarbeiten.

Wie lässt sich das Gesagte in Bezug auf die Grundwerte zusammenfassen? Im Unternehmenskontext sind die Kooperationswerte direkt mit ökonomischer Nachhaltigkeit verbunden. Die Verwirklichung der Kooperationswerte trägt jedoch gleichzeitig sehr direkt dazu bei, Menschenwürde, Menschenrechte sowie Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit im Führungsalltag zu verwirklichen. Loyalität, Unparteilichkeit, Gönnerkönnen und Rücksichtnahme bilden zentrale Grundlagen der Gerechtigkeit und sind lebendiger Ausdruck der Achtung der Menschenwürde.

3. Kommunikationswerte

Unter Kommunikationswerten versteht man für die Kommunikationsfähigkeit einer Person allgemein als zentral angesehene Faktoren. Kooperations- und Kommunikationswerte sind eng miteinander verbunden. Da jede soziale Interaktion der Mitteilung und Verbindung bedarf gehören Kommunikationswerte als Grundlage für Leistung und Zusammenarbeit in die zentrale Verantwortung der Führungskräfte²².

Achtung oder auch Respekt vor anderen Personen ist Voraussetzung, damit es überhaupt zu einer Kommunikation kommen kann. Der Begriff „Kommunikation“ besagt in seiner Grundbedeutung, dass man gemeinsam ans Werk geht (lateinisch: cum = gemeinsam; munus = das Werk, die Aufgabe). Um wirklich gemeinsam ans Werk zu gehen, ist es nötig, einander zu achten und auf diese Weise Gemeinsamkeit zu schaffen. Wer sein Gegenüber nicht achtet, mag zwar mit diesem zusammen eine Aufgabe angehen, aber das Werk wird letztlich nicht als gemeinsames empfunden. Wer mit einem anderen redet, ohne ihn zu respektieren, redet über ihn hinweg, spricht nicht mit ihm, sondern mit sich selbst oder im schlechtesten Fall gegen die andere Person.

¹⁷ Zu dessen großer Bedeutung in der Organisationsforschung siehe z.B. *Kramer/Cook, Trust and Distrust in Organizations*, 2004.

¹⁸ Weiterführend siehe hierzu z.B. *Seiwert, Noch mehr Zeit für das Wesentliche*, 2009.

¹⁹ Zu weiteren „Feinden“ des Vertrauens siehe z.B. *Galford/Seibold Drapeau, The Trusted Leader*, 2002, S. 43 ff.

²⁰ Vgl. *Hentze/Graf/Kammel/Lindert, Personalführungslehre*, 4. Aufl. 2005, S. 393 ff.

²¹ Vgl. auch *Covey, The 7 habits of highly effective people*, 1990, S. 204 ff.

²² Vgl. auch *Hentze/Graf/Kammel/Lindert (Fn. 20)*, S. 376 ff.

Achtung oder Respekt zeigen sich deshalb auch in einer Kommunikation, die zugleich geprägt ist von Offenheit und Verschwiegenheit. Nur wer sich dem anderen öffnet, zeigt ihm Achtung. Nur wenn andererseits die Grenzen des Gegenübers ernst genommen werden und ihm deshalb nur die Offenheit zugemutet wird, die er auch verkräften kann, ist wirklicher Respekt realisiert. Respekt bedeutet nämlich wörtlich „wiederholt hinschauen“. Wer wiederholt auf den anderen schaut, wird die richtige Balance zwischen Offenheit und Verschwiegenheit finden und ihn damit überhaupt erst zur Kommunikation einladen.

Verschwiegenheit hat darüber hinaus noch eine weitere Dimension: Wahre, respektvolle Kommunikation zeichnet sich gerade dadurch aus, dass die Beteiligten wissen, was von dem Gesagten nach außen dringen darf und was unter ihnen vertraulich bleiben soll (dabei ist z.B. der Verrat von Geschäftsgeheimnissen nach § 17 UWG sogar strafbar). Ohne zuverlässige Verschwiegenheit des anderen werden oftmals gerade die wichtigen Informationen nicht kommuniziert.

Gleichzeitig verlangt gute und gewinnbringende Kommunikation nach Klarheit, die mit gesunder Vorsicht gepaart ist, um andere nicht zu verletzen. Insgesamt gilt es in der Kommunikation Nähe zu anderen herzustellen, ohne die jeweils angemessene Distanz zu verlieren. Dies erfordert ein hohes Maß an Sensibilität.²³

In der Vorsicht zeigt sich sinnvolle Distanz, in der Klarheit ein wichtiger Aspekt von Nähe. Dies gilt analog für Verschwiegenheit und Offenheit. Der Respekt vor anderen kann auch daran gemessen werden, wie freundlich mit dem Gegenüber gesprochen wird. Wesentlich ist hier der Wert des Zuhören-Könnens²⁴. Wer dem anderen zuhört, gewinnt nicht nur wertvolle Informationen und stellt nicht nur die richtigen Fragen, sondern er zeigt der anderen Person: „Was du mir zu sagen hast, ist wichtig und verdient Aufmerksamkeit“.

Achtung, Respekt, Verschwiegenheit sowie Sensibilität und Zuhören-Können ermöglichen ökonomisch erfolgreiche und damit nachhaltige Kommunikation in einem Unternehmen. Gleichzeitig übersetzen sie die Grundwerte Menschenwürde, Menschenrechte sowie Gerechtigkeit in den Kontext der Kommunikation. Sie sind deshalb so bedeutsam, da ein Großteil unserer Lebensäußerungen und auch unserer Lebenswirklichkeit von Kommunikation (gesprochenes Wort, Medien) bestimmt wird.

4. Konkrete moralische Werte

Moralische Werte bezeichnen für das soziale Zusammenleben allgemein als zentral angesehene Faktoren. Wie bereits angedeutet haben die bisher genannten Werte viel mit Moral und Ethik zu tun, aber sind noch keine konkreten moralischen Werte. Man könnte sagen, sie bilden den Vorhof. Die Wahrung bestimmter moralischer Werte gehört zur Kernverant-

wortung einer Führungskraft, da sie die Grundlage für ein menschliches Miteinander innerhalb und außerhalb des Unternehmens bildet und dabei gleichzeitig auch eine ökonomische Bedeutung besitzt.²⁵

Die Gesetzestreue ist in gewisser Weise Grundlage aller konkreten moralischen Werte. Wer sich konform mit Gesetzen verhält, erfüllt das moralische Minimum, wenn man unterstellt, dass die Gesetze grundlegenden ethischen Prinzipien nicht widersprechen. Die ökonomische Bedeutung der Gesetzes- und Regeltreue zeigen die vielfältigen Bemühungen im Bereich Compliance.²⁶

Eine ebenfalls fundamentale moralische und auch ökonomische Bedeutung hat der Wert der Vertragstreue. Das mittelalterliche Prinzip „Pacta sunt servanda“ gilt bis heute (vgl. auch § 242 BGB). Wer Verträge bricht, erweist sich als unzuverlässiger Partner und zeigt in vielen Fällen, wie wenig er sein vertragliches Gegenüber respektiert. Der Philosoph *Immanuel Kant* ging so weit, jede Lüge als einen impliziten Vertragsbruch zu verstehen und deshalb aufs Schärfste zu missbilligen²⁷. Selbst einem Amokläufer, der fragte, ob sich eine bestimmte Person im Raum befände, müsse wahrheitsgemäß geantwortet werden. Wenn nämlich nur in einem Fall eine Ausnahme zugelassen wäre, könnten wir anderen nicht mehr vertrauen. Zu leicht ließe sich immer ein Grund finden, einen Vertrag zu brechen, wie sich auch leicht ein Grund finden ließe, das Gegenüber zu belügen.

Der Wert der Vertragstreue ist eng mit dem moralischen Wert der Ehrlichkeit verbunden. Diese besitzt wiederum eine direkte Verbindung zur Authentizität. Wer authentisch ist, verstellt sich nicht und ist ehrlich mit sich selbst. Wer authentisch ist, hat es nicht nötig sich zu verstellen oder zu lügen und wird nur Verträge eingehen, die er auch zu halten vermag.

Um zu dieser Form von Authentizität zu gelangen, ist Besonnenheit von Nöten. Der moralische Wert der Besonnenheit ist auch deshalb von solcher Bedeutung, weil ohne ihn die Gefahr groß ist, das Augenmaß zu verlieren und z.B. „ungewollte Grausamkeiten“ zu begehen²⁸ oder eigene Fähigkeiten falsch einzuschätzen und auf diese Weise in Situationen zu kommen, die eine Überforderung darstellen und dazu verleiten, Verträge zu brechen, zu lügen und sich zu verstellen.

Achtung der anderen Person, welche als Kommunikationswert des Respekts zum Ausdruck kommt, ist in Form von Fairness gegenüber dem anderen oder gar Fürsorge zugleich ein moralischer Wert. Dabei ist Fairness das geforderte Mi-

²³ Die interkulturelle Kommunikation birgt hierbei besondere Herausforderungen, vgl. *Bolten*, Einführung in die Interkulturelle Wirtschaftskommunikation, 2007.

²⁴ Vgl. z.B. *Covey/Merrill*, The Speed of Trust, 2006, S. 208 ff.; *Johnson*, in: Galvin/Cooper, Making Connections, 1996, S. 91 ff.

²⁵ Z.B. *Mendonca/Kanungo*, Ethical Leadership, 2007; *Lennick/Kiel* (Fn. 11); *Sison*, The Moral Capital of Leaders, 2003.

²⁶ Siehe auch *Wieland/Steinmeyer/Grüninger* (Hrsg.), Handbuch Compliance-Management, 2010.

²⁷ Z.B. *Kant*, Kritik der praktischen Vernunft, 1794, S. 61 f.

²⁸ Vgl. *Milgram*, Das Milgram-Experiment, Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität, 15. Aufl. 2009; *Langer*, Mindfulness, 1989, S. 48 ff.

nimum²⁹, Fürsorge das Ideal. Wer Mitarbeiter führt, von dem ist ebenso wie im Bereich des Sports Fairness gefordert. Fürsorge wird zwar erwartet, aber kann nicht in der gleichen Weise verlangt werden.

Fürsorge kennt viele Formen. Ein wesentlicher Aspekt besteht darin, vergeben zu können. Auch wenn in der Wirtschaft nicht gelten kann, dass einem Mitarbeiter sieben Mal sieben Mal vergeben wird, hat im Normalfall jeder eine zweite Chance verdient. So erscheinen Bagatellkündigungen als entweder überzogen oder als willkommener Vorwand, was auch dem Ansehen und dem Vertrauen der Führungskraft schadet.

Ein weiterer zentraler moralischer Wert besteht in der Fähigkeit, das richtige Maß zu bewahren. Wer zu gierig ist, gefährdet nicht nur sein Unternehmen oder seine eigene Position, sondern bewirkt u.U. auch, dass aufgrund seiner Gier Menschen in ähnlicher Position unter Generalverdacht gelangen. Auch andersherum gilt: Wer zu wenig verlangt oder zu wenig tut, bedroht den Bestand des Unternehmens und gefährdet seine Position.

Moralität gründet in einer starken Persönlichkeit. Eine starke Persönlichkeit findet Sinn in ihrem Leben, weiß sich Ziele zu setzen und vermag zu unterscheiden, was Mittel und was Zweck ist. Insofern kann man sagen, dass Sinnorientierung wesentlich für moralisches Verhalten ist³⁰. Gleichzeitig ist Sinnorientierung Basis für den Leistungswert Beharrlichkeit und den Kooperationswert Zuverlässigkeit.

Von den moralischen Werten Gesetzestreue, Vertragstreue und Fairness führt ein direkter Weg zu den Grundwerten Gerechtigkeit und Achtung von Menschenrechten. Die Werte Authentizität, Fürsorge, Vergeben-Können und die Einhaltung des rechten Maßes verwirklichen die Grundwerte Menschenwürde und Nachhaltigkeit. All dies wird getragen von der Sinnorientierung einer starken Persönlichkeit. Wie die Beispiele zeigen, spielen die genannten moralischen Werte gleichzeitig eine wesentliche Rolle für die ökonomische Nachhaltigkeit.

III. Zur Implementation von Werten in Unternehmen

Durch die Ausrichtung an zentralen moralischen und nicht moralischen Werten sowohl im eigenen Verhalten als auch durch die Forderung und Förderung von Mitarbeitern folgt eine Führungskraft ihrer Verantwortung in Bezug auf den zentralen Wertekomplex Menschenwürde, Menschenrechte, Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit.

Verschiedenste Faktoren können dazu führen, dass die dargestellten Werte missachtet werden. Klassische Steuerungsmechanismen wie Belohnung und Bestrafung greifen dabei oftmals nur bedingt.³¹ Fehlende Verantwortung ist umso gefährlicher, je verantwortungsvoller und wichtiger die Aufgabe einer Person ist. Darum ist es, insbesondere bei

Führungskräften, wichtig, Risikofaktoren rechtzeitig aufzufinden, um sowohl Unternehmen als auch Führungskraft zu schützen.

Wesentliche Risikofaktoren liegen hier in Fehlhaltungen wie Angst, Maßlosigkeit oder Engstirnigkeit.³² Diese können die Umsetzung eines großen Teils moralischer und nicht-moralischer Werte negativ beeinflussen. Aus diesem Grund erscheint es sinnvoll, in Analogie zu einer Technikfolgenabschätzung in Unternehmen, eine Personenfolgeinschätzung (PFE) zu implementieren, um auf diese Weise eine werteorientierte Führungsverantwortlichkeit zu befördern. Zum einen sensibilisiert PFE Führungskräfte für eigene Fehlhaltungen und deren Gefahren und zeigt zum anderen, ob und in welcher Weise eine Führungskraft überhaupt in einem überschaubaren Zeitraum veränderbar ist oder in bestimmten Positionen ein bleibendes Risiko darstellt, da bestimmte Fehlhaltungen nur sehr langfristig verändert werden können.

In der Unternehmenspraxis existieren bereits verschiedenste Konzepte, um Personen einzuschätzen.³³ In der Regel werden Qualifikation, bisherige Leistungs-Performance oder das Entwicklungspotenzial untersucht und in einer eher allgemein gehaltenen Stärken- und Schwächenanalyse die Eignung für bestimmte Stellen oder die Ausrichtung auf eine fachliche oder dispositive Führungskarriere konstatiert. Spezifische dispositionelle Risikofaktoren in der Persönlichkeit, die für das Führungshandeln problematisch werden könnten, werden jedoch nicht explizit diagnostiziert. Diese Lücke könnte eine PFE schließen, indem sie:

- das Risiko- und Gefährdungspotenzial einer Person und auch ihre Entwicklungsmöglichkeiten analysiert,
- unmittelbare und mittelbare soziale, ökologische und ökonomische Folgen einschätzt, die sich aus Entscheidungen dieser Person aufgrund ihrer Persönlichkeitszüge, ihres Wertegerüsts und ihrer Fähigkeiten und Schwächen ergeben haben oder ergeben könnten,
- auf der Basis des zugrunde gelegten Werte- und Normfundaments diese Folgen beurteilt oder auch weitere wünschenswerte Entwicklungen der Person fördert und
- Maßnahmen für solche Entwicklungsschritte aufzeigt.

Aus der Sicht eines guten Leaderships stellt eine solche PFE eine wesentliche Maßnahme dar, um das Unternehmen einer kompetenten und verantwortungsvollen Führung anzuvertrauen, die sich an Werten orientiert. Aus ethischer Sicht entspricht der PFE-Ansatz dem Nachhaltigkeitsgedanken, da hier nicht nur das Risikopotential herausgearbeitet wird, sondern auch konkrete Hinweise gegeben werden, um das genannte Ziel einer Werteorientierung zu erreichen.

²⁹ Vgl. auch *Albrecht*, Doping und Wettbewerb, Eine ethische Reflexion, 2008, S. 105 ff.

³⁰ Vgl. auch *Frankl*, Logotherapie und Existenzanalyse: Texte aus sechs Jahrzehnten, 1994.

³¹ Vgl. auch *Knoepfler/Albrecht*, Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 61 (2009), 465.

³² Weiterführende Einblicke in Gründe für ethisches Fehlverhalten gibt z.B. *Price*, Understanding Ethical Failures in Leadership, 2006.

³³ Vgl. u.a. *Schuler*, in: Schuler/Sonntag (Hrsg.), Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie, 2007, S. 542 ff.; *Höft*, in: Schuler/Sonntag (a.a.O.), S. 475 ff.; *Wunderer* (Fn. 7), S. 325 ff.; *Neuberger*, Führen und führen lassen, 2002, S. 257 ff.

Graphik 1:

