Rezension zu Iris Siara: Werteorientierte Führung in der Wirtschaft. Neuere führungsethische Ansätze: theoretische Grundlagen und theologische Aspekte.

Iris Siara (2016). Werteorientierte Führung in der Wirtschaft. Neuere führungsethische Ansätze: theoretische Grundlagen und theologische Aspekte. München: Herbert Utz Verlag, zugleich Dissertation Universität München.

Diese theologische Dissertation in Form einer Literaturarbeit las ich in der Hoffnung auf einen interessanten interdisziplinären Zugang zum wichtigen Thema der werteorientierten Führung, denn genau dies verspricht die Autorin und will dabei eine pragmatische Typologie von wirtschaftsethischen Ansätzen, tugendethischen Vorschlägen und christlich-spirituellen Entwürfen entwickeln. Damit ist das Buch als theoretische Orientierung für Führungskräfte gedacht und soll sie bei ihrer werteorientierten Identitäts- und Persönlichkeitsentwicklung unterstützen. Das Ergebnis meiner Lektüre vorweg: Die Hoffnung wurde leider nicht erfüllt; das Buch enttäuscht auf ganzer Linie.

Im ersten Kapitel setzt sich die Autorin mit den Grundlagen einer Führungsethik auseinander. Sie geht zunächst auf psychologische Modelle und den Eigenschaftsansatz der Führung ein, bespricht anschließend anthropologische Aspekte der Arbeit und Führung und stellt den Zusammenhang von Ökonomie, Führung und Ethik dar. Der Einstieg in das Thema klingt wegen der Auseinandersetzung mit der Identitätstheorie des emeritierten Münchener Professors für Sozialpsychologie Heiner Keupp vielversprechend. Das könnte im Zusammenhang der Arbeit tatsächlich Neues hervorbringen, vor allem in praktischer Hinsicht. Und so liest man zunächst gerne weiter.

In einem kurzen zweiten Kapitel wird das Profil einer Führungsethik entwickelt. Hier geht es darum, die individualethische und die strukturellen Aspekte herauszuarbeiten, wobei die individualethische Perspektive im Vordergrund steht. Der strukturell verstandene unternehmens- und wirtschaftsethische Bereich wird später im vierten Kapitel ergänzend und beispielhaft aufgegriffen. Dabei kommen Themen wie Wertekodizes, Ethikkommissionen und Führungskräftecoaching zur Sprache.

Im Kapitel 3, das also den Schwerpunkt der Arbeit bildet, wird "versucht ?, die Vielzahl an Werten für eine ethische Personalführung zusammenzufassen und sie systematisch zu gliedern" (S. 9). Ausgehend von Verantwortung und Vertrauen als fundamentale Werte werden wirtschaftsethisch geprägte Kataloge sowie tugendethische Konzepte aus der Literatur bearbeitet. Im Anschluss daran setzt sich die Autorin mit biblischen und kirchlichen Führungsmotiven auseinander. Neben dem Hirtenmotiv werden die zehn Gebote und dann sogar noch die Regeln zweier prominenter katholischer Orden besprochen. Den religiös gefärbten Teil kann man vielleicht als Zugeständnis an die theologische Fakultät verstehen, aber man fragt sich doch, ob das Thema der werteorientierten Führung an einer theologischen Fakultät überhaupt gut aufgehoben ist, denn es wird nichts wesentlich Neues zum Feld beigesteuert, weder theoretisch noch für die Praxis. Die Arbeit endet mit einem äußerst knappen Resümee, wobei die Anfangsidee der Identitätstheorie im Zusammenhang mit der praktischen Seite der Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften leider nicht mehr, wie erhofft, aufgegriffen wurde.

Was ich aber am meisten bedaure, ist die gewählte Einschränkung bei der Literaturauswahl. Nur deutschsprachige Literatur wird einbezogen, und zwar von 1990 bis 2013. Nun könnte man sagen "so what?!", aber der Punkt ist, dass dadurch konzeptionelle und empirische Studien von großer Relevanz gar nicht aufgegriffen werden und es nutzt dann auch nichts, wenn dann "aktuelle wirtschaftsethische Literatur und Erkenntnisse aus der Betriebs- und Volkswirtschaftslehre, Psychologie, Soziologie, Philosophie sowie Theologie" (S. 10) herangezogen wird. Zwei Gesichtspunkte, die hier beispielsweise zu erwähnen wären, sind die Phänomene "moralische Stummheit" (Bird/Waters 1989) und "heuchlerische Führung" (Treviño et al. 2000). Die Ursachen und Folgen dieser Probleme sind komplex und diffizil, und es reicht mitnichten aus, wenn die Autorin etwa die simple Aussage (S. 152) trifft: "Die Führungskraft bildet ein gesundes Selbstwertgefühl aus und lernt, sich selbst zu führen, bevor sie andere Menschen führt". Ein weiterer Aspekt der Literaturauswahl irritiert, nämlich dass neben wissenschaftlicher Literatur auch "praktisch-populärwissenschaftliche Schriften" berücksichtigt werden, und zwar "aufgrund ihrer großen Verbreitung" (S. 10).

Generell vermittelt die Autorin den Eindruck, dass ein partizipativer Führungsstil stets zu bevorzugen ist, weil dadurch die Selbstbestimmung erhöht werde. An einer Stelle schreibt sie (S. 47 f.), dass die Achtung der Menschenwürde "Formen kooperativer partizipativer Führung" voraussetzt. Wie ist aber die Situation bei Menschen (typischerweise in niedrigen Lohngruppen) zu beurteilen, die dies gar nicht wünschen, denen eine klare Ansage lieber ist? Eine gängige Praxisdevise besagt doch für solche Fälle, dass Menschen sogar ein Recht auf Führung haben. Hier ist die internationale Forschung sehr viel differenzierter: Autokratische Führung findet man typischerweise in Verbindung mit expliziter CSR, während partizipative Führung eher bei impliziter CSR zu finden ist (Angus-Leppan et al. 2010; zur Unterscheidung expliziter und impliziter CSR vgl. Matten/Moon 2008). Und in Zeiten von Menschen der Kategorie eines Donald Trump darf man die Frage stellen, wie narzisstisch veranlagte, und damit extrem unkooperative Personen hinsichtlich ihrer Führungsqualitäten zu beurteilen sind. Auch den Narzissten kann die Wissenschaft Positives abgewinnen, unter anderem Kreativität und Vision, Standhaftigkeit und Unbeeindruckbarkeit und die Fähigkeit, Mitarbeiter in ihren Bann zu ziehen (Maccoby 2000; Rosenthal/Pittinsky 2006). Damit können sie als Führungskräfte sehr effektiv agieren, wenngleich sie auf der Kehrseite wenig empathisch und schlechte Zuhörer sind und Kritik nicht gut vertragen.

Iris Siara schreibt weiter (S. 41), dass der verantwortlich agierende Manager im Bewusstsein handele, dass Menschenführung relativ ist, das heißt relativ gegenüber Gott oder höheren Werten "an deren Stelle sich keine Führungskraft setzen kann" und relativ gegenüber dem "Geheimnis des Menschen". Hier werden Ethik und Theologie arg vermischt und man darf schon die Frage stellen: Muss man denn überhaupt an Gott oder an eine höhere Macht glauben, um eine ethische Führungskraft zu sein? Und das "Geheimnis des Menschen" bleibt auch für mich ein Geheimnis. Ich kann mir nicht recht vorstellen, wie es operationalisiert werden könnte. Außerdem: Was sind denn Werte genau? Die Autorin schreibt (S. 211) beispielsweise von Achtsamkeit als "Wert" und andererseits von Offenheit als "Qualität". Das Wort "Wert" wird außerdem in den von ihr genannten Disziplinen oft recht unterschiedlich verwendet, ist daher ein unscharfer Terminus. Hier wäre eine interdisziplinäre Auseinandersetzung wünschenswert gewesen. Dies ist keine reine akademische Forderung, denn Werte sind - wie die Autorin durchaus erkennt - wichtig für die Identitäts- und Persönlichkeitsentwicklung von Führungskräften in der Berufspraxis. Für die Herstellung eines konkreten Bezugs zur Führungspraxis hilft jedoch die Psychologie vermutlich mehr als die Theologie. Denn Werte bringen das zum Ausdruck, was für eine Person von fundamentaler Bedeutung ist. Sie kommen daher von innen und nicht von außen und beschreiben etwas, was dem Leben der betreffenden Person Sinn verleiht und wofür sie sich bewusst entscheidet. Hier schlösse sich der Kreis zur persönlichen Identität, dem Ausgangspunkt der Arbeit.

Andererseits wissen Menschen oft gar nicht, was ihre wahren Werte sind. Gefragt danach, denken sie häufig an abstrakte Ideen, die ihnen von außen in irgendeinem sozialen Kontext aufoktroyiert werden oder sie nennen irgendwelche Ziele. Die Auseinandersetzung mit den persönlichen Werten einer Führungskraft bietet einen interessanten Coaching-Ansatz für Führungskräfte (mehr dazu: Bruton 2017), weil ihr Verhalten häufig nicht im Einklang mit ihren authentischen Werten und ihre Führung somit dysfunktional ist. Bei einem Coaching dieser Art geht es weniger um die Aneignung von Tugenden, wie die Autorin meint (vgl. S. 252), sondern vielmehr um die Selbsterkenntnis und davon ausgehend um die Anbahnung eines Commitments zu einem Verhalten, das sich an den ureigenen Werten der Führungskraft orientiert.

Es gäbe noch viel zu sagen, etwa dass Compliance qualitativ etwas völlig anderes ist als Integrität (vgl. S. 205 ff.). Den Unterschied arbeitete Lynn Sharp Paine (1994) in einem viel beachteten Beitrag im Harvard Business Review heraus. Was sie vorschlägt, ist

wesentlich differenzierter als "die Kombination von Compliance-Richtlinien mit der Arbeit von Ethikkommissionen" (S. 251). Oder es wären die oberflächlichen, teilweise unklaren und praxisfernen Aussagen zu nennen, etwa "Die Glaubensfreiheit sollte von Führungskräften unbedingt respektiert werden" (S. 132) oder im Zusammenhang mit Arbeitsgestaltung, Interaktionsmöglichkeiten, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten: "Dies wird nicht einfach von oben verordnet, sondern im Sinne der Diskursethik werden alle betroffenen Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt, um durch Dialog einen Konsens zu erzielen" (ebd.), was gut klingt, aber zumindest in dieser weitgefassten Formulierung eine reine Utopie ist. Oder die Feststellung zu Tugenden auf Seite 185, die einem naturalistischen Fehlschluss gleichkommt: "Aufgrund ihrer langen Tradition und historischen Bedeutung bis in die Gegenwart benötigen diese Tugenden keine weitere Legitimation oder Herleitung, denn ihre Zusammenstellung ist ausgewogen und sinnvoll."

Schließlich lässt die optische Präsentation in drucktechnischer Hinsicht zu wünschen übrig, denn der Leser tut sich schwer mit der großen Fülle von Fußnoten auf fast jeder Seite, die oft wichtige Erläuterungen enthalten. Diese wären besser im Haupttext untergebracht. Zu guter Letzt wäre bei einer so detailreichen Literaturarbeit ein ausführliches Stichwortregister sehr hilfreich gewesen.

Literatur

Angus-Leppan, T. - Metcalf, L. - Benn, S. (2009): Leadership Styles and CSR Practice: An Examination of Sensemaking, Institutional Drivers and CSR Leadership. Journal of Business Ethics, 93 (2), S. 189-213.

Bird, F. B. - Waters, J. A. (1989): The Moral Muteness of Managers. California Management Review, 32 (1), S. 73-88.

Bruton, J. (2017): Flexible Führung und CSR ? Was können wir von der ACT lernen? Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, erscheint demnächst.

Maccoby, M. (2000): Narcissistic Leaders. The Incredible Pros, the Incredible Cons. Harvard Business Review, January-February, S. 68-78.

Matten, D. - Moon, J. (2008): "Implicit" and "Explicit" CSR: A Conceptual Framework for a Comparative Understanding of Corporate Social Responsibility. Academy of Management Review, 33 (2), S. 404-424.

Paine, L. S. (1994): Managing for Organizational Integrity. Harvard Business Review, March-April, S. 106-117.

Rosenthal, S. A. - Pittinsky, T. L. (2006): Narcissistic Leadership. The Leadership Quarterly, 17, S. 617-633.

Treviño, L. K. - Hartman, L. P. - Brown, M. (2000): Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership. California Management Review, 42 (4), S. 128-142.

Der Rezensent

Prof. Dr. James Bruton

ist Diplomkaufmann und selbstständiger Unternehmensberater und lehrt Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Universität Flensburg.