Rezension zu Michaela Brohm: Werte, Sinn und Tugenden als Steuerungsgrößen in Organisationen.



von Bettina Hollstein

Rezension zu Michaela Brohm: Werte, Sinn und Tugenden als Steuerungsgrößen in Organisationen. Für Fach- und Führungskräfte, Reihe "essentials", Wiesbaden: Springer, 2017.

Inwieweit dieses Buch als hilfreich empfunden wird oder nicht, hängt entscheidend davon ab, ob man die zentrale Grundannahme des Werkes teilt, nämlich dass - im Unterschied zur Annahme der traditionellen Organisationsforschung - nicht Eigennutz das Handeln von Individuen und Organisationen dominiert, sondern das Interesse an Sinn, Werten, Tugenden und Altruismus. Dieser paradigmatische Unterschied wird als die zentrale Errungenschaft der positiven Organisationsentwicklung (Positive Organisational Scholarship, POS) gesehen und diese bildet die Hintergrundfolie für die Ausführungen der Autorin.

Die POS stellt das Wohlbefinden der Organisation und ihrer Mitarbeiter/innen in den Mittelpunkt durch vier Elemente (S. 16ff.):

- Adopting a positive lens (positiver Blick auf Probleme und Konzentration auf produktive Prozesse),
- Focussing on positively deviant performances (Untersuchung unerwarteter positiver Leistungen),
- Assuming an affirmative bias (zur Aufschließung von Ressourcen von Individuen und Gruppen),
- Examing virtousness (Tugendhaftigkeit als allgemeinen Wunsch zum Perfektionismus betrachten).

Vor dem Hintergrund eines solchen Menschenbildes, das Werte als handlungsleitend für Individuen betrachtet, wird die Schaffung eines humanistischen Wertegerüsts als Führungsaufgabe in Organisationen postuliert (S. 3). Als positiver Nebeneffekt ergibt sich auch noch, dass "ethische Organisationen [?] effektiver, lukrativer und echter" sind (S. 20). Unter der Annahme eines optimistischen Menschenbildes, das davon ausgeht, dass alle Menschen gut sind, zum Guten streben und wachsen wollen, werden humanistische Werte (Gerechtigkeit, Fairness, Menschenfreundlichkeit, Ehrlichkeit, Verantwortlichkeit, Vernunft und Mitgefühl etc.) postuliert, auch mit Verweis auf empirische Studien aus Meinungsumfragen oder der positiven Psychologie.

Diese Werte sollen gelebt werden durch Tugenden. "Tugend ist die Einheit von Wissen um das sittlich Gute und der Bereitschaft und Tatkraft, dieses zu verwirklichen." (S. 30) Als universelle Tugenden werden Weisheit und Wissen, Mäßigung, Transzendenz, Mut, Menschlichkeit und Gerechtigkeit in Anschluss an Petersen und Seligmann genannt. Diese wurden aus philosophischen, religiösen und weiteren Texten aus dem chinesischen, südasiatischen sowie westlichen Kulturraum ermittelt und sollen darum als Universaltugenden gelten. Allerdings sind diese Tugenden zum Teil identisch mit den oben genannten Werten, so dass hier eine konzeptionelle Unklarheit besteht. Im organisationalen Kontext wird auf die Tugend der Integrität von Führungskräften verwiesen, als Grundlage von Vertrauen. Tugendhaften Führungskräften vertrauen die Mitarbeiter/innen und folgen ihnen in Veränderungsprozessen.

Die humanistische Führung, die von der Autorin bevorzugt wird, betont von den universell angenommenen Tugenden insbesondere die Tugenden des Mutes, der Menschlichkeit und der Gerechtigkeit.

Sofern diese Tugenden bei den Organisationsmitarbeiter/innen fest verankert sind, kann laut Brohm auf Kontrolle und Regelwerke weitgehend verzichtet werden (S. 34). Hierfür soll das Sinn-Erleben bei den Mitarbeiter/innen gestärkt werden, dadurch dass sie um die Bedeutung ihrer "Werte" wissen und sich mit ihrer Organisation identifizieren können. Dazu soll die Organisation ihren eigenen basalen gesellschaftsbezogenen Sinn und den Beitrag der jeweiligen Mitarbeiter/innen deutlich machen und dafür sorgen, dass organisationaler und individueller Sinn möglichst konvergieren: Die organisationalen Aufgaben (z. B. die Bereitstellung von Produkten oder Dienstleistungen für Kunden) müssen im Sinne der Corporate Social Responsibility einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft leisten. Beim individuellen Beitrag zum Organisationssinn geht es um den Nutzen, den der individuelle Beitrag für das Ganze hat. Schließlich wird noch die Passung zu den jeweiligen individuellen Sinnvorstellungen (Selbsttranszendenz, Selbstverwirklichung, Ordnung und Wir- und Wohlgefühl) als bedeutsam für Sinnerfüllung angesehen.

Zum Abschluss stellt die Autorin eine Tabelle (Strategieinventar) mit Fragen vor, mit der Individuen wie Organisationen die verschiedenen Werte, Tugenden und Sinndimensionen in der Organisation analysieren können.

Sofern die Grundprämissen der Autorin geteilt werden, kann dieses Büchlein helfen, Werte, Tugenden und Sinndimensionen in Organisationen bewusst zu machen. Allerdings bleiben die tatsächlichen Steuerungsmöglichkeiten, die mit einer solchen Analyse verbunden sind, unterbelichtet. Werte als immaterielle Steuerungsgrößen zu bezeichnen, hilft hier nicht viel weiter. Letztlich bleibt es bei einem tugendhaften Führungsstil, der durch das Vorleben bestimmter Werte quasi automatisch wirkt.

Lesern, die dieser Grundannahme widersprechen, kann das Buch wenig bieten, da hier davon ausgegangen wird, dass Werte und Tugenden das Handeln in Institutionen prägen, während zum Beispiel rational choice-Theoretiker davon ausgehen, dass Institutionen und Anreizmechanismen das eigennutzorientierte Handeln in bestimmte Bahnen lenken.

Die Rezensentin kann sich keiner der beiden Positionen anschließen und möchte auf der Basis einer pragmatistischen Handlungstheorie darauf verweisen, dass sowohl Eigennutz als auch Werte das Handeln beeinflussen können - in der Regel aber Handeln routinisiert abläuft. Insofern überschätzen rationale Handlungstheorien sowohl die Wirksamkeit von Werten (wie die Autorin des vorliegenden Bandes) als auch die Bedeutung von Anreizstrukturen für eigennutzorientiertes Handeln. Vielmehr käme es für wirtschafts- und unternehmensethische Fragen darauf an, die Freiheitsgrade und (unwahrscheinlichen) Opportunitäten für kreative ethische Handlungsentscheidungen zu erkennen und zu nutzen - dann auch unter Beachtung von Werten, Sinn und Tugenden.

Die Rezensentin



PD Dr. Bettina Hollstein

war von 1991 bis 1994 Promotionsstudium an der Sorbonne in Paris und an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz und promovierte sich zu Wirtschaftsethik und Umwelt in Frankreich und Deutschland. Bis 1998 erwarb sie Berufserfahrung als Referentin an der BTU Cottbus und als Kanzlerin und Verwaltungsleiterin des Bildungszentrums des Bundesverbandes der Unfallkassen. Danach wurde sie wissenschaftliche Kollegreferentin des Max-Weber-Kollegs für kultur- und sozialwissenschaftliche Studien der Universität Erfurt. Seit 2004 ist Bettina Hollstein Mitherausgeberin der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik (ZfWU). 2014 erfolgte die Habilitation zu Ehrenamt in handlungstheoretischer Perspektive.