



Sven Pastoors · Joachim H. Becker  
Helmut Ebert · Michelle Auge

# Praxishandbuch werteorientierte Führung

Kompetenzen erfolgreicher  
Führungskräfte im 21. Jahrhundert

EBOOK INSIDE

 Springer

# Praxishandbuch wertorientierte Führung

Sven Pastoors  
Joachim H. Becker  
Helmut Ebert  
Michelle Auge

# Praxishandbuch werteorientierte Führung

Kompetenzen erfolgreicher Führungskräfte im 21. Jahrhundert

 Springer

**Sven Pastoors**

IdeenPatent - Netzwerk für Kommunikation  
und Innovation  
Düsseldorf, Deutschland

**Joachim H. Becker**

International Marketing  
Fontys International Business School  
Venlo, Niederlande

**Helmut Ebert**

Institut für Germanistik, Vergleichende  
Literatur- und Kulturwissenschaft  
Rheinische Friedrich-Wilhelms-  
Universität Bonn  
Bonn, Deutschland

**Michelle Auge**

International Marketing  
Fontys International Business School  
BG Venlo, Niederlande

ISBN 978-3-662-59033-1      ISBN 978-3-662-59034-8 (eBook)  
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-59034-8>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

# Vorwort

---

## ■ Warum wir dieses Buch geschrieben haben

- » „Nur wenige Führungskräfte sehen ein, dass sie letztlich nur eine einzige Person führen können und auch müssen, und diese Person sind sie selbst.“ (Drucker 2002)

Der US-amerikanische Ökonom und Managementberater Peter Drucker ist davon überzeugt, dass gute Führung bei einem selbst beginnt. Nur wer dazu in der Lage ist, sich selbst zu führen, kann auch andere führen. Zur erfolgreichen Führung eines Teams oder eines Unternehmens gehört somit mehr als ein Meistertitel oder ein entsprechender Studienabschluss. Die „handwerklichen“ Führungs- und Kommunikationsfehler, die einige Personalverantwortliche machen, sind teilweise grotesk und gehen mit strukturellen, kulturellen und organisatorischen Mängeln eine unheilvolle Verbindung ein. Dies führt zu Misstrauen, Dienst nach Vorschrift, Ineffizienz, Krankheit, Mobbing oder vorzeitigem Ausscheiden aus der Organisation. Aus diesem Grund entstand die Idee, ein Buch über wertorientierte Führung zu verfassen, das sich gezielt an angehende Führungskräfte richtet.

Das Handbuch umfasst insgesamt 19 Kapitel, in denen die Grundlagen der wertorientierten Unternehmens- und Teamführung vorgestellt werden. Ziel dieses Buches ist es, Führungskräften und Studenten einen Überblick über die wichtigsten Kompetenzbereiche für die erfolgreiche Führung und Organisation eines Unternehmens oder eines Teams zu geben. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf der sinn- und wertorientierten Führung. Denn nicht nur Fachwissen und strategische Fähigkeiten, sondern auch die Art und Weise, wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern kommunizieren, entscheiden über den Erfolg eines Unternehmens. Deshalb werden in diesem Buch nicht nur unterschiedliche Teilkompetenzen vorgestellt und erläutert, sondern es wird auch deren Einsatz und Anwendung in der Praxis thematisiert.

Dieses Buch richtet sich dabei vor allem an junge Führungskräfte im mittleren und höheren Management, die ihren Führungsstil und ihr Führungsverhalten gerne weiter verbessern möchten. Zum anderen werden gezielt Personal Coaches und Hochschuldozenten angesprochen, die dieses Buch in Kursen und Seminaren einsetzen können.

## ■ Aufbau des Buches

Das Handbuch ist in 19 Kapitel unterteilt, in denen die Erfolgsfaktoren für wertorientierte Führung aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet werden. Um Führungskräften und Coaches den Einsatz des Buches in der Praxis zu erleichtern, wurden die Kapitel sechs größeren, voneinander unabhängigen Themenbereichen zugeordnet:

- Grundlagen der wertorientierten Führung
- Sich selbst führen
- Andere führen
- Mit anderen kommunizieren
- Veränderungen gestalten
- Herausforderungen des 21. Jahrhunderts

Innerhalb dieser Themenbereiche bauen die einzelnen Kapitel zwar inhaltlich aufeinander auf, sind aber auch einzeln gut verständlich. Dieses Buch kann somit gleichermaßen als Leitfaden und als Nachschlagewerk verwendet werden.

### ■ ■ Grundlagen der werteorientierten Führung

Im ersten Teil des Buches werden die Grundlagen der werteorientierten Führung vorgestellt. Hierzu erfolgt im ersten Kapitel ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile (z. B. der autoritäre, der demokratische oder der kooperative Stil). In den meisten Unternehmen werden jedoch Mischformen der verschiedenen Führungsstile verwendet. Aber nicht nur der Führungsstil ist von großer Bedeutung. Eine Führungskraft muss in der Lage sein, ihre Mitarbeiter zu motivieren, Lob auszusprechen und Mitarbeiter gezielt zu fördern. Ein Führungsstil, bei dem Führungskräfte ihre Mitarbeiter aktiv unterstützen, ist die werteorientierte Führung. Dabei orientieren sie sich an sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit im umfassenden Sinn und formulieren entsprechende Leitbilder. Diese beantworten die Frage, an welchen Werten sich Unternehmen angesichts der großen gesellschaftlichen Veränderungen orientieren.

Im zweiten Kapitel stehen die institutionellen Rahmenbedingungen (z. B. das Unternehmensleitbild) der werteorientierten Führung im Mittelpunkt. Die beiden Ausgangspunkte zur Entwicklung eigener Werte sind dabei einerseits die Analyse der gesellschaftlichen Herausforderungen eines Unternehmens und andererseits die Erwartungen und Bedürfnisse seiner Stakeholder.

Kapitel drei ist dagegen der Führungskompetenz gewidmet. Führungskompetenz ist eine Querschnittskompetenz. Querschnittskompetenzen setzen sich aus mehreren unterschiedlichen Kompetenzen zusammen. Eine Querschnittskompetenz ist demnach nicht einem bestimmten Kompetenzbereich (z.B. Fachkompetenzen oder soziale Kompetenzen) zuzuordnen (vgl. Erpenbeck 2012, S. 21). Führungskompetenz umfasst alle Fähigkeiten, die benötigt werden, um Ziele festzulegen und das Verhalten anderer Menschen so zu beeinflussen, dass diese Ziele erreicht werden. Doch Führungskräfte übernehmen nicht nur Personalverantwortung, sondern auch eine Vielzahl von Managementaufgaben. Sie tragen damit eine große Verantwortung. Neben fundierten Kenntnissen über das eigene Unternehmen und unterschiedliche Führungsmethoden benötigen sie Führungskompetenz, um alle Aufgaben bewältigen und diese Rolle angemessen ausfüllen zu können. Dabei stehen vor allem Kompetenzen im Vordergrund, die Führungskräfte für werteorientierte Führung benötigen.

### ■ ■ Sich selbst führen

Im zweiten Teil des Buches geht es um die Selbstführung. Dabei liegt der Fokus auf den verschiedenen Ebenen der Selbstführung, dem Selbstmanagement und der Fähigkeit, Probleme zu lösen.

Selbstführung ist eine Querschnittskompetenz, aus der sich alles andere Führungshandeln ableitet (► Kap. 4). Bei erfolgreicher Selbstführung geht es darum, sich der eigenen persönlichen und individuellen Werte und Einstellungen bewusst zu werden. Die Grundlagen sind Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen. Führungskräfte, die sich regelmäßig Zeit nehmen, um aus dem operativen Geschäft herauszutreten, erreichen mehr innere Klarheit. So fällt es ihnen leichter, ihre eigene Energie sinnvoll einzusetzen.

Selbstführung ist deshalb für den persönlichen und unternehmerischen Erfolg unverzichtbar. Die Fähigkeit, sich selbst zu führen, befähigt Führungskräfte, sich selbst und ihr Team positiv weiterzuentwickeln. Selbstführung ermöglicht es ihnen, trotz Leistungs- und Veränderungsdrucks leistungsfähig zu bleiben und sich nicht vom Tagesgeschäft vereinnahmen zu lassen. Gleichzeitig hilft sie Führungskräften dabei, als gutes Beispiel voranzugehen. Nur Führungskräfte, die sich selbst führen können, sind in der Lage, ihre Mitarbeiter zu motivieren.

Im fünften Kapitel wird anschließend auf unterschiedliche Methodenkompetenzen eingegangen, die Führungskräften dabei helfen, sich selbst zu managen. Hierzu benötigen sie unter anderem Lernfähigkeit sowie Selbst- und Zeitmanagement. Alle drei werden auch als Metakompetenzen bezeichnet, da sie Mitarbeiter und Führungskräfte dazu befähigen, auf andere (persönliche und soziale) Kompetenzen zurückzugreifen, diese zu nutzen und damit zielorientiert umzugehen. Sie gehören deshalb zu den Kernkompetenzen einer Führungskraft.

Eine weitere wichtige Aufgabe von Führung ist das Lösen konkreter Probleme. Dabei gelten für jeden Problemlösungsprozess dieselben Regeln. Der Begriff „Problem“ beschreibt in diesem Zusammenhang Aufgaben und Herausforderungen, deren Lösung einer Führungskraft oder einem Unternehmen Schwierigkeiten bereitet. Der Prozess, um den gewünschten Zielzustand zu erreichen, wird als „Problemlösen“ bezeichnet. Die meisten der Barrieren, die eine Führungskraft oder ein Unternehmen daran hindern, ein Problem zu lösen, schaffen Letztere selbst. Hinzu kommt, dass Menschen dazu neigen, an Gewohntem festzuhalten, auch wenn sich die Rahmenbedingungen geändert haben. Um ein Problem lösen zu können, müssen sie zuerst diese Barrieren überwinden. Wie dies gelingt und welche Schritte dabei einzuhalten sind, wird im sechsten Kapitel erläutert.

### ■ ■ Andere führen

Der dritte Teil des Buches ist der Frage gewidmet, wie Führungskräfte am besten ihre Mitarbeiter führen und motivieren können. Führung ist nicht gleich Führung. Die Motivation der Mitarbeiter spielt für den Erfolg einer Abteilung oder eines Unternehmens eine wichtige Rolle (► Kap. 7). Vor allem werteorientierte Führung bietet hierbei viele Vorteile. Leben die Führungskräfte Unternehmenswerte aktiv vor, erhöht dies die Motivation der Mitarbeiter und führt zu einer vertrauensvollen und erfolgreichen Arbeitsatmosphäre. Um werteorientierte Führungsansätze zu etablieren, sollte eine Führungskraft Vertrauen signalisieren, Verantwortung übernehmen, Integrität und Zuverlässigkeit symbolisieren sowie Respekt gegenüber Mitarbeitern zeigen.

Es gibt kaum einen Bereich in der Wirtschaft, in dem es nicht auf Teamarbeit ankommt. Doch was ist ein Team? Was unterscheidet Teamarbeit von Gruppenarbeit oder Arbeiten in Gruppen? Welche spezifischen Rollen und Typen gibt es innerhalb eines Teams, und was ist bei der Teambildung zu beachten? Das achte Kapitel gibt darüber Auskunft, wie ein Team am besten zusammengestellt wird und in welcher Phase des Arbeitsprozesses welches Teammitglied eingesetzt werden kann. Durch die individuelle Typenausprägung ist bei der Teamarbeit auch mit Konflikten zu rechnen. In diesem Kapitel wird außerdem erläutert, welche Konflikte dies sind und wie Führungskräfte diese bewältigen können.

Eine weitere wichtige Voraussetzung für die erfolgreiche Weiterentwicklung eines Unternehmens ist eine aktive Feedbackkultur. Diese setzt jedoch eine offene Gesprächskultur im Unternehmen voraus. Ist diese Grundvoraussetzung geschaffen, bewirkt Feedback im Unternehmen viele positive Effekte. Im Verlauf des neunten Kapitels erfahren Sie, wie gutes Feedback funktioniert. Hierzu werden Regeln vorgestellt, die Sie bei der Durchführung von Feedbackgesprächen beachten sollten. Bevor die verschiedenen Methoden des Feedbacks näher erläutert werden, erhalten Sie einen Überblick über Möglichkeiten der Vorbereitung von Feedbackgesprächen. Darüber hinaus erfahren Sie, welche Faktoren zur Schaffung einer positiven Grundatmosphäre zu beachten sind.

### ■ ■ Mit anderen kommunizieren

Der vierte Teil des Buches dreht sich um die Kommunikation mit den Mitarbeitern. Gut informierte und motivierte Mitarbeiter sind ein entscheidender Faktor für den Erfolg eines Unternehmens. Ein Betrieb lebt und stirbt mit seiner internen Kommunikation. Im Zentrum stehen dabei die Führungskraft als Führungspersönlichkeit und ihr Kommunikationsverhalten. Darum ist es wichtig, dass Führungskräfte sich für ihre Mitarbeiter interessieren, offen mit diesen kommunizieren und darüber nachdenken, wie sie die Qualität der internen Kommunikation verbessern können. Das zehnte Kapitel ist deshalb der Bedeutung der Mitarbeiterkommunikation für das Führungshandeln und das Erreichen der Unternehmensziele gewidmet. Zudem werden die Ziele, Inhalte und Instrumente der Mitarbeiterkommunikation behandelt.

Bei der Kommunikation im Unternehmen ist es wichtig, dass die Führungskräfte die aktuelle Situation richtig einschätzen und ihre Kommunikation den Rahmenbedingungen anpassen. Dazu gehört die Wahl der richtigen strategischen Ebenen (► Kap. 11). Die Mitarbeiterzufriedenheit ist für alle Unternehmen ein wesentlicher Faktor, um die Arbeitsmotivation und somit das Betriebsergebnis zu steigern. Ein wichtiger Faktor, um das Betriebsklima zu verbessern und neben der Arbeitsfreude auch die Kundenzufriedenheit zu fördern, ist deshalb die strategische Mitarbeiterkommunikation. Hierzu ist neben klaren Zielen und einer realistischen Einschätzung der Situation auch die Kenntnis über die unterschiedlichen strategischen Ebenen der Mitarbeiterkommunikation erforderlich.

Im zwölften Kapitel steht anschließend die verbale Kommunikation im Mittelpunkt. Es geht dabei nicht einfach nur um die Grundsätze der verbalen Kommunikation, sondern um die Erfolgsfaktoren für die Kommunikation in der Führungssituation. Hierzu ist es wichtig, anderen Anerkennung zu zollen, sich kurz zu fassen, offen und ehrlich zu sein und aufmerksam zuzuhören. Sie dürfen Ihr Gegenüber im Gespräch nicht vernachlässigen, sondern sollten ihm zeigen, dass es im Gespräch eine große Rolle spielt. Um dies zu erreichen, zeigen wir Ihnen, wie Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern kommunizieren sollten, um diese zu motivieren und in ihrem Sinne zu beeinflussen: Worauf sollten Sie bei der verbalen Kommunikation achten? Wie erlangen Sie den Respekt Ihrer Mitarbeiter? Wie können Sie mit Fragen führen? Und wie können Sie Ihren Mitarbeitern Anerkennung und Wertschätzung signalisieren?

### ■ ■ Veränderungen gestalten

Im fünften Teil wird das Change-Management thematisiert. Große Veränderungen lassen sich weder in Unternehmen noch in der Gesellschaft aufhalten oder verhindern. Aber sie lassen sich gestalten. Unternehmen müssen ihre Prozesse, Strukturen und Ziele

an die neuen Bedingungen anpassen. Führungskräfte müssen entsprechende Maßnahmen einleiten, um auf diese Veränderungen zu reagieren. In der Praxis scheitern jedoch zwei von drei Change-Projekten. Dass sich Mitarbeiter gegen Veränderungen sträuben, liegt oft an mangelnder Kommunikation des Managements. Wenn im Unternehmen Veränderungen stattfinden und Routinen wegbrechen, erhöht sich der Bedarf an Informationen, Sinnggebung und Orientierung und somit auch an Führung. Um Veränderungsprozesse erfolgreich zu gestalten, müssen Führungskräfte ihre Mitarbeiter überzeugen, informieren, befähigen und motivieren. In ► Kap. 13 wird deshalb die Bedeutung von Sprache und Kommunikation für die erfolgreiche Gestaltung betrieblicher Veränderungsprozesse erläutert: Woran scheitert Veränderungskommunikation? Wie können Führungskräfte erfolgreich Veränderungsprozesse gestalten? Welche Rolle spielen Visionen und Leitbilder für die Gestaltung der Unternehmenskultur? Und wie kann Storytelling eingesetzt werden, um Veränderungen zu kommunizieren?

Die Gestaltung von Veränderungsprozessen erfordert hohes Verhandlungsgeschick. Zudem benötigen Führungskräfte auch für viele andere Aufgaben Verhandlungskompetenz. Dazu zählen Gespräche innerhalb des Managements ebenso wie mit Mitarbeitern oder Kunden. Zudem haben Führungskräfte die Aufgabe, Konflikte zu lösen oder Vereinbarungen mit Mitarbeitern, Kunden oder Geldgebern zu treffen. In vielen dieser Situationen ist die Kompetenz, Konflikte auf dem Verhandlungsweg zu lösen, entscheidend. Verhandlungskompetenz umfasst somit gleichermaßen die Fähigkeit, Gespräche erfolgreich zu führen, wie auch das Geschick, sein Gegenüber in die gewünschte Richtung zu lenken. In ► Kap. 14 werden verschiedene Arten des Verhandels und verschiedene Verhandlungssituationen vorgestellt. Zudem wird das Harvard-Modell des Verhandels erläutert.

Ein weiterer Aspekt des Change-Managements ist der Umgang mit Konflikten. Die meisten Konflikte sind gut und sinnvoll. Sie müssen jedoch richtig angegangen und bewältigt werden, damit sie nicht weiter eskalieren. Genau dies zählt zu den zentralen Aufgaben einer Führungskraft. Wer mit Konflikten umzugehen weiß, kann daraus viel Positives ziehen. ► Kap. 15 ist deshalb dem Konfliktmanagement gewidmet.

## ■ ■ Herausforderungen des 21. Jahrhunderts

Der letzte Teil des Buches beschäftigt sich mit den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Hierzu zählen unter anderem der digitale Transformationsprozess sowie der Umgang mit Vielfalt in Folge der Globalisierung und des demografischen Wandels.

Wir leben in einer digital geprägten Gesellschaft. Dabei spielen moderne Kommunikationsmedien wie Tablets oder Smartphones eine wichtige Rolle. Der richtige Umgang mit sozialen Medien und E-Mails ist deshalb für den beruflichen Erfolg einer Führungskraft von großer Bedeutung. Um Ihnen einen Überblick zu verschaffen, wie Sie digitale Kompetenz in Ihrem Unternehmen fördern und nutzen können, wird im Verlauf von ► Kap. 16 auf den digitalen Wandel und die Handhabung der damit verbundenen Medien eingegangen. Zu diesem Zweck werden die Entwicklung der Digitalisierung und ihr Einfluss auf die neue Arbeitswelt beschrieben.

Ein weiteres wichtiges Thema ist interkulturelle Kompetenz (► Kap. 17). Jeder Mensch hat seine eigenen Erfahrungen, Erinnerungen und Geschichten und daher auch seinen eigenen kulturellen Hintergrund (einschließlich geografischer, ethnischer, moralischer,

ethischer, religiöser, politischer, historischer Aspekte) bzw. seine eigene kulturelle Identität. Dies betrifft einerseits Unterschiede zwischen Nationen, Ländern und Regionen, andererseits zwischen Unternehmen oder ihren jeweiligen Abteilungen, unterschiedlichen Geschlechtern, Subkulturen oder unterschiedlichen Klassen und sozialen Schichten. Dabei wird Kultur unter anderem als Orientierungssystem definiert (vgl. Thomas 1993, S. 380). Ein wesentliches Merkmal ist zudem die Sprache, ohne die es keine Kultur gäbe. Aber die Sprache ist nur ein kleiner Teil der offensichtlichen Eigenschaften einer Kultur. Ebenso wichtige Eigenschaften sind oft nicht so offensichtlich, wie z. B. Rituale und Normen. Diese können sehr unterschiedlich sein, haben jedoch viel Einfluss auf die Interaktion.

Bedingt durch die großen Veränderungen unserer Zeit zählen der Schutz der Mitarbeiter und der Vielfalt im Unternehmen zu den wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft. Der Rat von James McGregor Burns (1918–2014), „nicht Bauern wie Bauern und Prinzen wie Prinzen zu behandeln, sondern alle Menschen wie Menschen“ (zitiert nach: Cohen 2013, S. 40) klingt einfach und logisch. Im beruflichen Alltag ist dies jedoch nicht immer so einfach. Deshalb wurden in den letzten Jahren diverse Gesetze und betriebsinterne Vereinbarungen beschlossen, um die Mitarbeiter eines Unternehmens in ihrer Vielfalt vor Diskriminierung zu schützen. In ► Kap. 18 geht es deshalb um den Umgang mit und die Prävention gegen Diskriminierung und soziale Ungleichbehandlung. Obwohl der Gesetzgeber die beiden Begriffe klar definiert hat, ist es in der Praxis oft nicht ganz eindeutig, was der Arbeitgeber darf und wann er diskriminiert.

Andererseits können schlecht gestaltete Veränderungsprozesse, ein mangelhafter Umgang mit Vielfalt (Diversity Management) und unbearbeitete Konflikte zu Mobbing führen. Um Führungskräften zu helfen, Mobbing frühzeitig zu erkennen und zu bekämpfen, wird in ► Kap. 18 zudem beschrieben, welche Auswirkungen Mobbing, Stalking oder sexuelle Belästigung in Unternehmen haben und was sie dagegen tun können. Denn nicht nur der Gesetzgeber ist in der Pflicht, dieses Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen zu sanktionieren, sondern auch der Arbeitgeber.

Ziel des anschließenden Schlussworts ist es, einen Ausblick zu wagen, was in Zukunft die entscheidenden Faktoren für erfolgreiche Führung sein werden, und Ihnen die aus unserer Sicht wichtigsten Faktoren vorzustellen.

## Literatur

---

- Cohen WA (2013) *The Practical Drucker: Applying the Wisdom of the World's greatest Management Thinker*. AMACOM, New York
- Drucker PF (2002) *Was ist Management: Das Beste aus 50 Jahren*. Econ, New York
- Erpenbeck J (2012) Was sind Kompetenzen? In: Faix WG (Hrsg.) *Kompetenz*. Festschrift Prof. Dr. John Erpenbeck zum 70. Geburtstag. Band 4. Steinbeis-Edition Stuttgart, S 1–56
- Thomas A (1993) *Psychologie interkulturellen Lernens und Handelns*. In: Thomas A (Hrsg) *Kulturvergleichende Psychologie*. Eine Einführung. Hogrefe, Göttingen, S 377–424

## Danksagung

---

Bei diesem Buch haben uns viele Menschen mit ihren Ideen und Anregungen unterstützt. Unser besonderer Dank gilt dabei zum einen Kristina Laubeck, die uns aktiv bei der Auswahl der Kompetenzen und bei der Konzeption des Buches geholfen hat. Zum anderen stand uns Mareike Brinkmann beim Verfassen diverser Kapitel mit Rat und Tat zur Seite. Darüber hinaus danken wir an dieser Stelle den vielen engagierten Studenten, die mit ihren Anregungen und ihrem Feedback Spuren in diesem Buch hinterlassen haben. Sie alle haben zum Gelingen dieses Buches beigetragen.

Abschließend bedanken wir uns bei Anja-Raphaela Herzer und Marion Krämer, unseren Ansprechpartnerinnen beim Springer-Verlag, sowie unserer Lektorin Stephanie Kaiser-Dauer für die gute Zusammenarbeit.

Wir wünschen allen Lesern viel Spaß bei der Lektüre.

Sven Pastoors (Düsseldorf), Michelle Auge (Grevenbroich), Joachim H. Becker (Venlo) und Helmut Ebert (Bestwig), März 2019

# Inhaltsverzeichnis

---

1	<b>Einleitung</b> .....	1
	<i>Sven Pastoors</i>	
<b>I</b>	<b>Grundlagen der wertorientierten Führung</b>	
2	<b>Grundlagen der wertorientierten Führung: Werte definieren und kommunizieren</b> .....	15
	<i>Sven Pastoors und Joachim H. Becker</i>	
3	<b>Führungskompetenz</b> .....	31
	<i>Joachim H. Becker und Sven Pastoors</i>	
<b>II</b>	<b>Sich selbst führen</b>	
4	<b>Sich selbst führen</b> .....	53
	<i>Sven Pastoors</i>	
5	<b>Sich selbst organisieren</b> .....	69
	<i>Joachim H. Becker und Sven Pastoors</i>	
6	<b>Probleme im Unternehmen lösen</b> .....	93
	<i>Sven Pastoors und Joachim H. Becker</i>	
<b>III</b>	<b>Andere führen</b>	
7	<b>Mitarbeiter motivieren</b> .....	115
	<i>Sven Pastoors und Joachim H. Becker</i>	
8	<b>Teams erfolgreich führen</b> .....	131
	<i>Joachim H. Becker</i>	
9	<b>Feedback geben</b> .....	147
	<i>Michelle Auge</i>	
<b>IV</b>	<b>Mit anderen kommunizieren</b>	
10	<b>Mit den Mitarbeitern kommunizieren</b> .....	163
	<i>Helmut Ebert</i>	

11 **Auf der richtigen Ebene mit Mitarbeitern kommunizieren** ..... 181  
*Sven Pastoors und Helmut Ebert*

12 **Erfolgreich Gespräche führen** ..... 197  
*Sven Pastoors und Helmut Ebert*

## **V Veränderungen gestalten**

13 **Veränderungen gestalten** ..... 219  
*Helmut Ebert*

14 **Verhandlungen führen** ..... 241  
*Helmut Ebert*

15 **Konflikte erfolgreich lösen** ..... 257  
*Joachim H. Becker*

## **VI Herausforderungen des 21. Jahrhunderts**

16 **Digitale Möglichkeiten nutzen** ..... 279  
*Michelle Auge und Helmut Ebert*

17 **Kulturübergreifend kommunizieren** ..... 295  
*Sven Pastoors und Helmut Ebert*

18 **Mitarbeiter und Vielfalt im Unternehmen schützen** ..... 315  
*Joachim H. Becker*

## **VII Ausblick**

19 **Ausblick: Merkmale erfolgreicher Führungskräfte  
im 21. Jahrhundert** ..... 339  
*Sven Pastoors*

### **Serviceteil**

Stichwortverzeichnis ..... 349



# Einleitung

*Sven Pastoors*

- 1.1 Bedeutung von Führungskompetenzen – 2**
- 1.2 Klassische Führungsstile – 3**
  - 1.2.1 Arten der Führung – 3
  - 1.2.2 Gängige Führungsstile – 4
- 1.3 Moderne Führungsstile – 5**
  - 1.3.1 Transaktionale Führungsstile – 7
  - 1.3.2 Transformationale Führung – 8
  - 1.3.3 Erfolgsfaktoren für gute Führung – 10
- 1.4 Checkliste für Führungskräfte – 10**
- Literatur – 11**

## 1.1 Bedeutung von Führungskompetenzen

---

Ein wichtiger Faktor für den Erfolg eines Unternehmens sind die Führungsqualitäten und Managementfähigkeiten seiner Führungskräfte. Doch was genau ist eine Führungskraft? Und was zeichnet gute Führung aus?

Führungskräfte sind Personen, die in einem Unternehmen, in Organisationen oder in der öffentlichen Verwaltung neben der Koordination ihres eigenen Aufgabenbereichs Aufgaben der Personalführung übernehmen. Dies bedeutet, dass zwar alle Führungskräfte Manager sind, aber nicht alle Manager Führungskräfte. Führungskräfte müssen deshalb zwei unterschiedliche Anforderungsprofile erfüllen:

- Als Manager benötigen sie sogenannte Managementkompetenz. Diese Querschnittskompetenz umfasst alle Fähigkeiten, die eine Person benötigt, um Managementaufgaben wie Planung, Organisation, Führung und Kontrolle erfolgreich auszuüben.
- Als Personalverantwortliche benötigen sie zudem Führungskompetenz. Diese Querschnittskompetenz umfasst alle Fähigkeiten, die eine Führungskraft benötigt, um das Verhalten anderer Menschen so zu beeinflussen und zu leiten, dass die gewünschten Ziele erreicht werden. Dabei können Führungskräfte zwischen unterschiedlichen Führungsstilen wählen.

Nur wenige Menschen verfügen von Natur aus über Führungsqualitäten. Die meisten müssen sie erst erlernen. Dabei hilft ihnen eine gewisse Begabung. Wenn es um Führungsqualitäten geht, spielen drei unterschiedliche Perspektiven eine wichtige Rolle:

- **Sich selbst führen:**  
Selbstführung erfordert die Reflexion der eigenen persönlichen Stärken, Werte und Ideale. Diese fließen über die Kommunikation und das Handeln einer Führungskraft in das Alltagsgeschäft ein. Sie helfen der Führungskraft auf diese Weise, die Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern zu verbessern. Selbstführung umfasst Themen wie Zeitmanagement, Selbstmanagement und Arbeitsorganisation.
- **Mitarbeiter führen:**  
Mitarbeiterführung dient dazu, Arbeitsprozesse zu steuern, Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden sowie deren Loyalität, Kreativität und Leistungsbereitschaft zu erhöhen. Auch hierbei spielt Kommunikation eine zentrale Rolle.
- **Unternehmen bzw. Organisationen führen:**  
Führung richtet sich nicht nur auf Personen, sondern auch auf die Organisationseinheit, in der eine Führungskraft tätig ist: den eigenen Bereich, die eigene Abteilung oder die gesamte Organisation. Im Fokus stehen dabei die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Arbeiten. Hier sind vor allem Entscheidungen sowie klare Regeln und Normen gefordert. Klare Regeln und Entscheidungen reduzieren Komplexität und bieten den Mitarbeitern auf diese Weise Orientierung und Sicherheit.

Bei der Leitung eines Unternehmens und der Personalführung spielen zudem ethische Grundsätze und Respekt gegenüber allen Beteiligten eine wichtige Rolle. Um Ihnen den Einstieg in dieses Thema zu erleichtern, werden in diesem Kapitel unterschiedliche Führungsstile erläutert. Dabei stehen folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Was ist Führung?
- Welche unterschiedlichen Führungsstile gibt es?
- Welcher Führungsstil eignet sich am besten in einer bestimmten Situation?
- Wie können Führungskräfte ihre Mitarbeiter dauerhaft motivieren?

## 1.2 Klassische Führungsstile

---

Der Wirtschaftspsychologe Lutz von Rosenstiel definiert Führung als „zielbezogene Einflussnahme“ (vgl. von Rosenstiel 1991, S. 3). Dabei unterscheidet er zwischen „Führung durch Strukturen“ und „Führung durch Menschen“. Beispiele für führende Strukturen sind die Hierarchie in einem Unternehmen, eine Stellenbeschreibung oder aber Anreizsysteme wie Prämien oder Gehaltserhöhungen. Da sich nicht alle Lebenslagen und Situationen im Unternehmen im Voraus planen lassen, ist in jeder Organisation auch die Führung durch Menschen erforderlich.

Aufgrund der zunehmenden Komplexität vieler Arbeitsprozesse wird Führung durch Menschen zunehmend wichtiger. Selbst dort, wo „Strukturen führen“, entscheiden Menschen darüber, inwieweit diese Strukturen befolgt werden. Bei Führung kommt es somit auf Menschen und die Art und Weise an, wie sie miteinander umgehen und kommunizieren (vgl. von Rosenstiel 1991, S. 4).

### 1.2.1 Arten der Führung

---

Der deutsche Soziologe und Politikwissenschaftler Max Weber (1864–1920) hat die Frage untersucht, warum Menschen überhaupt bereit sind, anderen Menschen zu folgen. Diese Frage spielt auch für Unternehmen eine große Rolle, da sie Aufschluss darüber gibt, was eine gute Führungspersönlichkeit ausmacht. Weber unterscheidet dabei drei Arten der Führung, die auf die idealtypischen Formen der Herrschaft zurückgehen (vgl. Weber 1922, S. 124 f.):

- Hierarchische Herrschaft: Die Mitarbeiter folgen den Anweisungen einer Person, da diese bestimmte Rechte geltend machen kann (z. B. ein gewählter Politiker oder der Eigentümer eines Unternehmens). Diese Form der Herrschaft basiert auf dem Glauben an bestehende Strukturen und die Legitimität der durch sie Berufenen (vgl. Weber 1922, S. 130–132).
- Bürokratische Herrschaft: Die Mitarbeiter folgen den Anweisungen einer Person, da diese eine Funktion innerhalb einer Organisation innehat. Diese Form der Herrschaft basiert auf dem Glauben an die Regeln und Zuständigkeiten innerhalb eines Unternehmens (z. B. ein Beamter oder ein Vorgesetzter, die aufgrund ihrer Position andere Menschen führen) (vgl. Weber 1922, S. 126 f.).
- Charismatische Herrschaft: Die Mitarbeiter sind bereit, einer Person zu folgen, da sie ihr vertrauen. Diese Form der Herrschaft beruht auf der Ausstrahlung einer Person und der durch sie geschaffenen Ordnung (z. B. ein charismatischer Mitarbeiter, dem die Kollegen aufgrund seiner Ausstrahlung folgen) (vgl. Weber 1922, S. 140–142).

Jede dieser Herrschaftsformen ist wiederum von einer ganz bestimmten Art der Führung geprägt. Diese ist jedoch nicht immer gleich stark ausgeprägt. Sie hängt stark von der Persönlichkeit der Führungsperson und von der Unternehmenskultur ab (siehe

■ Tab. 1.1).

■ Tab. 1.1 Arten der Führung

Art der Führung	Merkmale
<b>Hierarchische Führung</b>	- Führungskraft erwartet unbedingten Gehorsam - Mitarbeiter werden an Entscheidungen nicht beteiligt - Streng hierarchischer Aufbau
<b>Bürokratische Führung</b>	- Führungsanspruch leitet sich aus der Position einer Führungskraft und den bürokratischen Regeln einer Organisation ab - Führung durch Richtlinien, Stellenbeschreibungen, Dienstweisungen
<b>Charismatische Führung</b>	- Starke persönliche Ausstrahlung - Vorbildcharakter der Führungskraft - Charismatische Führungspersönlichkeiten vermitteln Zuversicht und treiben Veränderungen voran

Quelle: Vgl. Weber 1922, S. 140–142

## 1.2.2 Gängige Führungsstile

Aufbauend auf diesen unterschiedlichen Arten der Herrschaft existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Möglichkeiten, ein Team oder eine Organisation zu führen. Doch nicht alle sind gleichermaßen erfolgversprechend. Auch wenn der demokratische bzw. kollegiale Führungsstil langfristig für eine gute Arbeitsatmosphäre und die Motivation der Mitarbeiter am besten geeignet ist, gibt es in jedem Unternehmen Situationen, in denen andere Führungsstile vorübergehend sinnvoll sind (z. B. in Notfällen, wenn nicht genügend Zeit ist, um sich mit allen Mitarbeitern abzustimmen). Die folgende Übersicht zeigt drei klassische Stile.

### Führungsstile

#### Autoritärer Führungsstil

- Kennzeichen:
  - Klare Zuständigkeiten und Rollenverteilung
  - Beruht auf Befehl und Gehorsam sowie auf der Position des Leitenden
  - Strikte Kontrolle durch Weisungen, Zielvorgaben und Überwachung, ob diese durchgeführt werden
- Auswirkungen:
  - Kurzfristige Steigerung des Leistungsergebnisses
  - Distanziertes Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern
  - Brüchiger Zusammenhalt zwischen den Gruppenmitgliedern und wachsende Aggressionen
  - Bedingungsloser Gehorsam zum Selbstschutz der Mitglieder

#### Demokratischer Führungsstil (kollegialer Stil)

- Kennzeichen:
  - Mitarbeiter werden in den Entscheidungsprozess mit einbezogen

- Die Aufgabe steht im Vordergrund
- Delegation der Aufgaben
- Einfluss durch Lenkung der Diskussion so gering wie möglich, um die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter zu fördern
- Auswirkungen:
  - Gemeinsame Interessen bei Sachanliegen
  - Wachsende Eigeninitiative und Bereitschaft zur Mitarbeit und Zusammenarbeit (auch bei Abwesenheit des Leiters)
  - Kollegiale Verhaltensweisen und Konfliktlösungen
  - Langer Gruppenbestand

#### **Laissez-faire-Stil (französisch für „Dinge einfach laufen lassen“)**

- Kennzeichen:
  - Passive (nachgiebige) Führungshaltung
  - Mitarbeiter haben volle Freiheit
  - Entscheidung und Kontrolle liegt bei der Gruppe (Glaube an die Entfaltung freier Kräfte)
- Auswirkungen:
  - Kurzzeitiger Motivationsschub, danach Ratlosigkeit und Unsicherheit
  - Verwahrlosung anstelle von Selbstentfaltung
  - Zerstörung moralischer Grundsätze und menschlicher Verbundenheit führen zu raschem Gruppenzerfall und Vergeltungswünschen

Die Einteilung in diese drei Führungsstile geht auf den Sozialpsychologen Kurt Lewin (Lewin et al. 1939) zurück. Lewin untersuchte am Beispiel von Jungengruppen die Wirkung verschiedener Führungsstile auf die Produktivität, Zufriedenheit und den Zusammenhalt von Gruppen. Dabei zeigte sich, dass jeder dieser drei Führungsstile bestimmte Vor- und Nachteile besitzt (siehe ■ Tab. 1.2).

### **1.3 Moderne Führungsstile**

---

Die skizzierten Führungsstile sind in dieser Form in der Realität kaum zu finden, da der Erfolg der unterschiedlichen Führungsstile stark situationsabhängig ist. Während sich im Alltag in den meisten Organisationen ein demokratischer Stil empfiehlt, überwiegen z. B. in Krisensituationen die Vorteile eines autoritären Führungsstils. Im Unternehmensalltag existiert eine Vielzahl von Mischformen, die Elemente aller drei Führungsstile beinhalten.

Deshalb beschäftigten sich Wissenschaftler aus unterschiedlichen Disziplinen mit der Frage, wie Führungskräfte am besten die vorgegebenen Ziele erreichen und dabei erfolgreich Veränderungsprozesse gestalten können. Im Rahmen einer Analyse der Biografien und der Führungsstile unterschiedlicher Politiker identifizierte der Politikwissenschaftler James MacGregor Burns zwei unterschiedliche Führungsstile:

- Ein Teil der Politiker versuchte, die Bürger im Rahmen der bestehenden Werte und Normen eines Systems mit Hilfe von Belohnungen und Sanktionen zu beeinflussen (transaktionale Führung).

■ **Tab. 1.2** Vor- und Nachteile der „klassischen“ Führungsstile

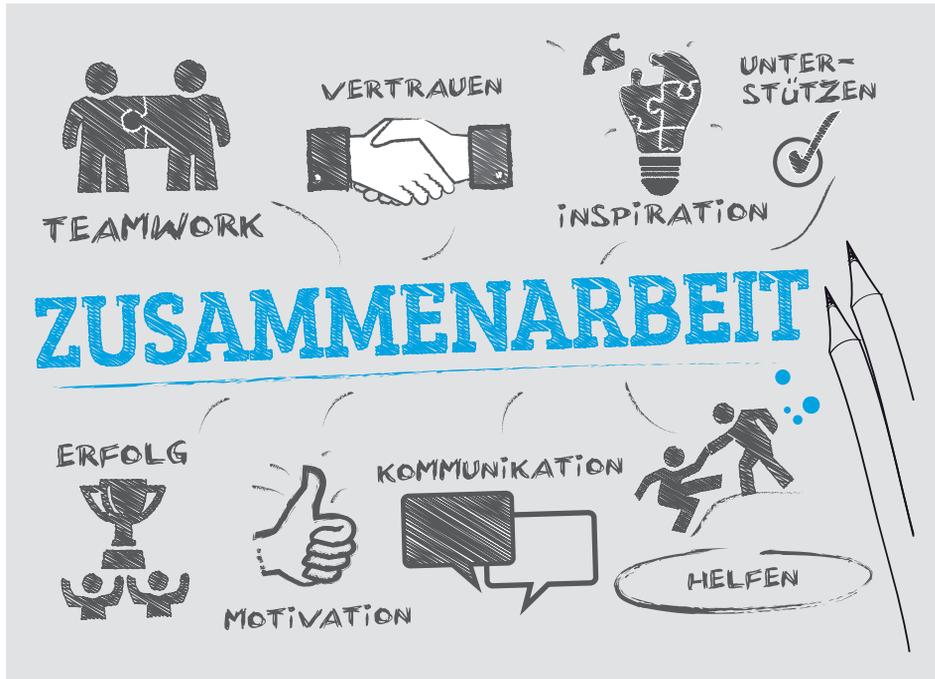
Führungsstil	Vorteile	Nachteile
<b>Autoritärer Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Schnelle Handlungsfähigkeit</li> <li>- Entscheidungen können schnell getroffen werden</li> <li>- Klare Verantwortung</li> <li>- Mitarbeiter können sich auf ihren eigenen Bereich konzentrieren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Die Mitarbeiter sehen keine Notwendigkeit, selbst Initiative zu ergreifen</li> <li>- Der Vorgesetzte ist mit der Aufgabe, alles selbst entscheiden zu müssen, überfordert. Dies führt zu Fehlern oder Fehleinschätzungen</li> <li>- Führungsabhängigkeit der Mitarbeiter führt zu Leistungsabfall</li> </ul>
<b>Demokratischer Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Da die Mitarbeiter eigene Ideen und Vorschläge einbringen können, steigt ihre Motivation</li> <li>- Der Vorgesetzte wird entlastet</li> <li>- Das Arbeitsklima ist angenehm und fördert Kreativität und gute Ergebnisse</li> <li>- Motivation zur aktiven Mitarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es besteht die Gefahr, dass es zu keinen klaren Entscheidungen kommt</li> <li>- Der Vorgesetzte kann sich im Ernstfall eventuell nicht durchzusetzen</li> <li>- Notwendige Entscheidungen werden auf die lange Bank geschoben</li> </ul>
<b>Laissez-faire-Führungsstil</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Da die Mitarbeiter selbstbestimmt mit einem großen Spielraum handeln, kann sich das motivierend auswirken</li> <li>- Die Mitarbeiter können ihre persönlichen Stärken einbringen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nicht jeder Mitarbeiter kann mit dem hohen Maß an Freiheit umgehen</li> <li>- Fehlendes Engagement, Fehleinschätzung, Resignation</li> <li>- Chaos, mangelnde Zielerreichung und der Entwicklung der Mitarbeiter</li> <li>- Terrorisierung schwächerer Mitarbeiter</li> </ul>

Quelle: Lewin et al. 1939, S. 271–301.

- Der andere Teil versuchte dagegen, die Wertvorstellungen der Bürger zu beeinflussen und dadurch nachhaltige Veränderungen zu bewirken (transformationale Führung) (vgl. MacGregor Burns 1978).

Der US-amerikanische Psychologe Bernard Bass übertrug diesen Gedanken 1985 auf die Mitarbeiterführung und entwickelte zusammen mit seinem Kollegen Bruce Avolio einen Ansatz, der das gesamte Spektrum möglicher Führungsstile abdecken sollte (Full Range of Leadership Model) (vgl. Avolio und Bass 1991). Transaktionale Führungsstile zeichnen sich dadurch aus, dass ein Austausch von Leistungen (die Arbeitskraft des Mitarbeiters gegen eine Entlohnung durch den Arbeitgeber) stattfindet. Im Gegensatz dazu versuchen Führungskräfte beim transformationalen Führungsstil, Sinn zu vermitteln und die Wertvorstellungen ihrer Mitarbeiter (z. B. durch Leitbilder oder vorbildhaftes Verhalten) zu verändern. Die Mitarbeiter sollen auf diese Weise aus eigenem Antrieb (intrinsisch) zum Erreichen gemeinsamer, übergeordneter (Unternehmens-)Ziele motiviert werden (■ Abb. 1.1).

Bei seinen Untersuchungen entdeckte Bass, dass transformational geführte Mitarbeiter langfristig mehr Vertrauen, Loyalität und Respekt gegenüber ihrer Führungskraft



■ Abb. 1.1 Grundlagen transformationaler Führung. (Quelle: Symbolbild Zusammenarbeit mit Schlagworten und icons: © Trueeffelpix (Adobe Stock # 120676861))

entwickelten (vgl. Bass 1991). Da der Erfolg der beiden Führungsstile jedoch stark situationsabhängig sei, forderte Bass, transaktionale und transformationale Führung nicht als Gegensätze zu sehen. Vielmehr bilde transaktionale Führung die Basis für eine weitergehende transformationale Führung.

### 1.3.1 Transaktionale Führungsstile

Im Rahmen der transaktionalen Führung setzen Führungskräfte vor allem auf äußere Anreize, um ihre Mitarbeiter zu motivieren (siehe ► Abschn. 7.2.2). Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter beruht dabei auf einem Austausch von Leistungen und Informationen. Ein Beispiel sind Zielvereinbarungen, in denen geregelt ist, was die Führungskraft oder ein Unternehmen von einem Mitarbeiter erwartet und welche finanziellen oder immateriellen Vorteile diese dem Mitarbeiter im Gegenzug bieten.

Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter nach dem transaktionalen Modell führen, steuern diese in erster Linie durch klare Ziele und Aufgaben sowie durch Delegation von Verantwortung. Gleichzeitig kontrollieren sie die Leistung, belohnen diese mit finanziellen oder immateriellen Gegenleistungen und sanktionieren unerwünschtes Verhalten. Es besteht ein eher sachliches Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen dem Mitarbeiter (Arbeitsleistung) und dem Vorgesetzten (Bezahlung, Lob und Tadel).

### 1.3.1.1 Führen durch Zielvereinbarungen (Führungsarten: Management by Objectives)

Ein Beispiel für transaktionale Führung ist das Konzept des Führens durch Zielvereinbarungen (Management by Objectives). Diese Technik wurde 1954 vom österreichischen Wirtschaftswissenschaftler Peter Drucker entwickelt. Drucker betont die Bedeutung klarer Zielvereinbarungen zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern. Darin vereinbaren diese auch mögliche Belohnungen (oder Sanktionen). Management by Objectives basiert somit auf dem Austausch von Leistungen und Informationen (vgl. Drucker 1998).

Das wichtigste Instrument des Führens mit Zielen stellen Zielvereinbarungsgespräche dar. Im Rahmen dieser Gespräche legen Führungskräfte zusammen mit ihren Mitarbeitern die Ziele für jede einzelne Organisationseinheit und die einzelnen Mitarbeiter fest. Auf Basis dieser Vereinbarungen können Mitarbeiter die Prioritäten ihrer täglichen operativen Arbeit ausrichten und so ihren Beitrag zum Erreichen der Unternehmensziele liefern.

Durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Prozess der Zielfindung nutzen Unternehmen deren Wissen und verbessern so den Informationsaustausch zwischen den unterschiedlichen Ebenen. Im Gegenzug delegieren Führungskräfte Entscheidungsbefugnisse an die Mitarbeiter. In regelmäßigen Abständen (halbjährlich oder jährlich) überprüfen sie hierzu im Rahmen persönlicher Gespräche, ob und inwieweit die Mitarbeiter ihre vereinbarten Ziele erreicht haben. Abhängig vom Ergebnis dieser Gespräche und dem Grad, wie Mitarbeiter ihre Ziele erreicht haben, erhalten diese anschließend eine Belohnung oder müssen mit entsprechenden Sanktionen rechnen (vgl. Maier et al. 2018).

### 1.3.2 Transformationale Führung

---

Transformationale Führung ist ein Sammelbegriff für Führungsstile, bei denen Führungskräfte versuchen, die Wertvorstellungen der Mitarbeiter weg von individuellen oder monetären Zielen in Richtung langfristiger, übergeordneter Ziele zu verändern (transformieren) und so die Leistungen der Mitarbeiter zu steigern. Hierzu probieren Führungskräfte, ihre Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren, indem sie beispielsweise Visionen vermitteln, gemeinsame Ziele kommunizieren, als Vorbild auftreten und die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter fördern (vgl. Bass 1985).

In der Praxis existieren Konzepte, welches Verhalten einer Führungsperson „transformationale Führung“ am besten begünstigt. Bass ordnet diese Verhaltensweisen vier Kategorien zu (Bass und Avolio 1990):

- Vorbildfunktion („idealized influence“): Die Führungskraft verhält sich integer und glaubwürdig. Sie dient den Mitarbeitern so als Vorbild, an dem diese sich menschlich und fachlich orientieren können.
- Sinn stiften („inspirational motivation“): Die Führungskraft versucht, die intrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter mit Hilfe einer inspirierenden Vision zu steigern. Sie vermittelt den Mitarbeitern auf diese Weise Sinn und macht dadurch deutlich, wofür es sich lohnt, Zeit und Energie zu investieren.
- Intellektuelle Stimulierung („intellectual stimulation“): Die Führungskraft versucht, das kreative und innovative Potenzial ihrer Mitarbeiter so zu fördern, dass diese sich im positiven Sinne herausgefordert fühlen, Unternehmensprozesse zu hinterfragen und zu optimieren.

- Individuelle Förderung („individualized consideration“): Die Führungskraft geht auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein und entwickelt gezielt deren Fähigkeiten und Stärken (vgl. Bass 1985, S. 27).

### 1.3.2.1 Sinn- und werteorientierte Führung

Eine gängige Methode der transformationalen Führung ist die sinn- bzw. werteorientierte Führung. Eine wichtige Grundlage für werteorientierte Führung ist die Verankerung von Werten und gesellschaftlichen Zielen im Unternehmensleitbild. Diese sollen dem Management und den Mitarbeitern Orientierung für ihr tägliches Handeln bieten (vgl. Belz 2005, S. 15).

Den Ansatz der sinn- und werteorientierten Führung entwickelte Ende der 1970er-Jahre der Soziologe Walter Böckmann. Immer weniger Menschen würden bei ihrer Berufswahl traditionsgebunden agieren bzw. seien gezwungen, den erstbesten Job zu nehmen, um zu überleben. Deswegen würden immer mehr Berufstätige nach einem Job suchen, der sie erfüllt. Für Unternehmen bedeute dies: „Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten“ (Böckmann 1984). Böckmann rechnete deswegen damit, dass sinn- bzw. werteorientierte Unternehmensführung die Unternehmenskultur des 21. Jahrhunderts werden würde.

Böckmanns Ansatz basierte weitgehend auf den Lehren des österreichischen Psychologen Viktor Frankl (1905–1997). Dieser sah Menschen nicht als von ihren Trieben (wie z. B. Sigmund Freud) oder dem Streben nach Macht (wie z. B. Alfred Adler) bestimmte Wesen, sondern als geistige Individuen, die nach Sinn streben. Der Mensch will wissen, wozu er auf der Welt ist. Das Streben nach Sinn bilde somit die primäre Motivationskraft der Menschen (vgl. Frankl 1978, S. 12). Frankls Theorie basiert auf drei Annahmen:

- Freiheit des menschlichen Willens: Der Mensch hat einen freien Willen, und jeder Mensch ist frei, seine innere Haltung zu dem, was in seiner Umwelt geschieht, zu wählen.
- Der Sinn im Leben beruht auf dauerhaften Werten, die jedes Individuum für sich selbst bestimmen kann: Ein sinnvolles Leben entsteht laut Frankl aus sinnvollen Momenten. Solche Momente entstehen, wenn Personen etwas Nützliches für andere Menschen bzw. die Gesellschaft tun, Freude an ihren zwischenmenschlichen Beziehungen haben oder in einem Umfeld arbeiten, das sie als sinnstiftend erfahren.
- Der Wunsch, etwas Sinnvolles zu tun, ist dem Menschen angeboren und gründet auf einer universellen Ethik: Nur, wenn Menschen im Einklang mit ihrem Gewissen und den Werten handeln, die sie aufgrund ihres Welt- und Selbstbilds als gerecht empfinden, erfahren sie ihr Tun als sinnvoll.

Da jeder Mensch andere Werte und Wertvorstellungen hat, können eine Führungskraft oder ein Unternehmen den Sinn nicht vorgeben, sondern nur zusammen mit ihren Mitarbeitern erarbeiten. Letztlich gibt sich jeder den Sinn selbst. Sinnorientierte Führung stellt eine Reihe von Anforderungen an Führungskräfte. Sie müssen

- selbst Sinn in ihrer Aufgabe sehen,
- den Sinn authentisch vorleben und vermitteln,
- ihre Vorstellung von Sinn mit ihren Mitarbeitern teilen, offen diskutieren und Kompromisse eingehen,
- zusammen mit ihren Mitarbeitern einen gemeinsamen Sinn erarbeiten, den alle akzeptieren.

Je besser die Mitarbeiter das „WARUM“ verstanden und zu ihrem „WARUM“ gemacht haben, desto motivierter werden sie das „WIE“ gestalten und, wenn es sein muss, auch ertragen (vgl. Böckmann 1984).

### 1.3.3 Erfolgsfaktoren für gute Führung

Für den Erfolg ist jedoch nicht nur der Führungsstil ausschlaggebend. Auch andere Faktoren wie z. B. die persönlichen und sozialen Kompetenzen der Führungskraft, ihr Rollenverständnis und ihre kommunikativen Fähigkeiten haben einen großen Einfluss auf die Führung der Mitarbeiter und somit auch auf den unternehmerischen Erfolg. Bevor sich das Buch Themen wie Selbstführung, Mitarbeiterführung und Change-Kommunikation widmet, werden deshalb in den nächsten beiden Kapiteln zuerst die Grundlagen der sinn- und wertorientierten Führung und die hierfür benötigten Kompetenzen vertieft. Dabei wird genauer untersucht, welche Vorteile wertorientierte Führung den Unternehmen bietet und welche Kompetenzen Führungskräfte dazu benötigen. Im weiteren Verlauf des Buches wird zudem erläutert, wie Unternehmen die Motivation und Kreativität ihrer Mitarbeiter steigern können und welche Rolle dabei kulturelle Vielfalt und eine offene Gesprächskultur im Unternehmen spielen.

### 1.4 Checkliste für Führungskräfte

Die Checkliste in **Tab. 1.3** gibt Ihnen einen Überblick über die Bedeutung von Kompetenzen für erfolgreiche Mitarbeiterführung sowie unterschiedliche Führungsstile.

<b>Tab. 1.3</b> Checkliste mit Tipps zur wertorientierten Führung	
Checkliste zum Thema „Führungsstile“	
<i>Bedeutung von Führungskompetenz</i>	✓
Führungskräfte sind Personen, die in einem Unternehmen, in Organisationen oder in der öffentlichen Verwaltung neben der Koordination ihres eigenen Aufgabenbereichs Aufgaben der Personalführung übernehmen. Dies bedeutet, dass zwar alle Führungskräfte Manager sind, aber nicht alle Manager Führungskräfte.	
Wenn es um Führungsqualitäten geht, spielen drei unterschiedliche Perspektiven eine wichtige Rolle: - sich selber führen - Mitarbeiter führen - Unternehmen bzw. Organisationen führen	
<i>Klassische Führungsstile</i>	✓
Der Wirtschaftspsychologe Lutz von Rosenstiel definiert Führung als „zielbezogene Einflussnahme“. Bei Führung kommt es auf Menschen und die Art und Weise an, wie sie miteinander umgehen und kommunizieren (vgl. von Rosenstiel 1991, S. 3 f.).	
Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Möglichkeiten, ein Team oder eine Organisation zu führen. Der Erfolg der unterschiedlichen Führungsstile ist stark situationsabhängig. Während sich im Alltag in den meisten Organisationen ein demokratischer Stil empfiehlt, überwiegen z. B. in Krisensituationen die Vorteile eines autoritären Führungsstils.	
In der Praxis verwenden Unternehmen eine Vielzahl von Mischformen, die Elemente unterschiedlicher Führungsstile beinhalten.	

■ Tab. 1.3 (Fortsetzung)

Checkliste zum Thema „Führungsstile“

<i>Moderne Führungsstile</i>	✓
Im Rahmen der transaktionalen Führung setzen Führungskräfte vor allem auf die extrinsische Motivation ihrer Mitarbeiter. Die erfolgreiche Zusammenarbeit zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter beruht dabei auf einem Austausch von Leistungen und Informationen. Ein Beispiel sind Zielvereinbarungen. Es besteht ein eher sachliches Austauschverhältnis (Transaktion) zwischen dem Mitarbeiter (Arbeitsleistung) und dem Vorgesetzten (Bezahlung, Lob und Tadel).	
Transformationale Führung ist ein Sammelbegriff für Führungsstile, bei denen Führungskräfte versuchen, die Wertvorstellungen der Mitarbeiter in Richtung gemeinsamer, übergeordneter Ziele zu verändern (transformieren) und so deren Leistung zu steigern.	
Hierzu probieren Führungskräfte, ihre Mitarbeiter intrinsisch zu motivieren, indem sie beispielsweise Visionen vermitteln, gemeinsame Ziele kommunizieren, als Vorbild auftreten und die individuelle Entwicklung der Mitarbeiter fördern (vgl. Bass 1985).	
Eine gängige Methode der transformationalen Führung ist die sinn- bzw. werteorientierte Führung. Eine wichtige Grundlage für werteorientierte Führung ist die Verankerung von Werten und gesellschaftlichen Zielen im Unternehmensleitbild.	

## Literatur

- Avolio BJ, Bass BM (1991) The full range of leadership development programs: basic and advanced manuals. Bass, Avolio & Associates, Binghamton
- Bass BM (1985) Leadership and performance beyond expectations. Free Press, New York
- Bass BM (1991) From transactional to transformational leadership: learning to share the vision. Organ Dyn 18(3):19–31
- Bass BM, Avolio BJ (1990) Developing transformational leadership: 1992 and beyond. J Eur Ind Train 14(5):21–27
- Belz FM (2005) Konzeptionelle Grundlagen des Nachhaltigkeits-Marketing. Wachsen mit Werten. Ökol Wirtsch 3:15–17 (Schwerpunkt: Nachhaltigkeitsmarketing)
- Böckmann W (1984) Wer Leistung fordert, muss Sinn bieten. Econ, Düsseldorf
- Drucker PF (1998) Die Praxis des Managements. Econ, Düsseldorf
- Frankl VE (1978) Der Wille zum Sinn, 2. Aufl. Hogrefe, Bern
- Lewin K et al (1939) Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. J Soc Psychol 10:271–301, Abingdon on Thames
- MacGregor Burns J (1978) Leadership. Harper & Row, New York
- Maier GW et al. (2018) Management by Objectives, Artikel im Gabler Wirtschaftslexikon vom 14.02.2018. <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/management-objectives-40709/version-264087>. Zugriffen am 14.06.2018
- von Rosenstiel L (1991) Grundlagen der Führung. In: von Rosenstiel L, Regnet E, Domsch M (Hrsg) Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Schäffer Poeschel, Stuttgart
- Weber M (1922) Wirtschaft und Gesellschaft, Grundriss der verstehenden Soziologie, 5. Aufl. Mohr Siebeck, Tübingen

# Grundlagen der wertorientierten Führung

## Inhaltsverzeichnis

- Kapitel 2 Grundlagen der wertorientierten Führung:  
Werte definieren und kommunizieren – 15
- Kapitel 3 Führungskompetenz – 31



# Grundlagen der werteorientierten Führung: Werte definieren und kommunizieren

*Sven Pastoors und Joachim H. Becker*

- 2.1 Ziele dieses Kapitels – 16**
- 2.2 Werteorientierte Führung – 16**
  - 2.2.1 Bedeutung von Werten für Unternehmen – 17
  - 2.2.2 Der wirtschaftliche Nutzen von Werten – 17
- 2.3 Ethik – 18**
  - 2.3.1 Bedeutung der Ethik für Unternehmen – 19
  - 2.3.2 Anwendung in der Praxis – 19
- 2.4 Konzept der sozialen Verantwortung – 21**
  - 2.4.1 Definition der eigenen Unternehmenswerte – 24
  - 2.4.2 Bedeutung der sozialen Verantwortung – 25
- 2.5 Eckpunkte für die Entwicklung einer Strategie zur Übernahme sozialer Verantwortung – 25**
  - 2.5.1 Abgleich mit der Unternehmensstrategie – 26
  - 2.5.2 Festlegung der Handlungsschwerpunkte, der Positionierung und der Ziele – 26
  - 2.5.3 Unternehmenswerte und -kultur – 27
- 2.6 Checkliste für Führungskräfte – 28**
- Literatur – 29**

## 2.1 Ziele dieses Kapitels

---

Nicht nur Unternehmen, sondern auch einzelne Führungskräfte bekennen sich vermehrt zu sinn- und werteorientierter Führung. Dabei orientieren sie sich immer mehr an sozialer Verantwortung und Nachhaltigkeit im umfassenden Sinn und formulieren entsprechende Leitbilder. Diese beantworten die Frage, an welchen Werten sich Unternehmen angesichts großer gesellschaftlicher Veränderungen orientieren. Und sie bieten einen Ansatz, Chancen und Risiken systematisch abzuarbeiten. Die beiden Ausgangspunkte zur Entwicklung eigener Werte sind einerseits die Analyse der gesellschaftlichen Herausforderungen eines Unternehmens und andererseits die Erwartungen und Bedürfnisse seiner Stakeholder. Auf diese Weise können Unternehmen ihre Werte anpassen und Eckpunkte für das eigene Leitbild entwickeln. Zudem sichern sie so die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens.

Um Unternehmen und Führungskräfte bei der Entwicklung sinnstiftender, zukunftsweisender Leitbilder zu helfen, werden in diesem Kapitel folgende Fragen diskutiert:

- Was verbirgt sich hinter dem Begriff der sinn- und werteorientierten Führung?
- Welche Bedeutung haben Werte für moderne Unternehmen?
- Wie können Unternehmen Werte für ihren wirtschaftlichen Nutzen verwenden?
- Welche Rolle spielt Ethik für erfolgreiche Unternehmensführung?
- Was verbirgt sich hinter dem Konzept der sozialen Verantwortung? Und wie können Unternehmen diese konkret für sich nutzen?
- Was müssen Unternehmen bei der Definition eigener Werte und der Entwicklung einer Strategie zur Übernahme sozialer Verantwortung berücksichtigen?

## 2.2 Werteorientierte Führung

---

Eine wichtige Grundlage für werteorientierte Führung ist die Verankerung von Werten und gesellschaftlicher Verantwortung im Unternehmensleitbild. Nicht nur große Konzerne, sondern auch kleine und mittelständische Unternehmen gehen vermehrt dazu über, sich an sozialer Verantwortung im umfassenden Sinn zu orientieren und entsprechende Leitbilder zu formulieren. Werte sowie sozialpolitische Leitbilder und Grundsätze sind wichtige Signale nach innen und außen. Sie bieten dem Management und den Mitarbeitern Orientierung für ihr tägliches Handeln. Gut gemeinte Leitbilder und Verhaltensregeln nützen jedoch wenig, wenn sie sich nicht in den Zielen des Unternehmens niederschlagen. Die Entscheidungsträger müssen diese verantwortungsvoll im Unternehmen, insbesondere in die Personalpolitik integrieren (vgl. Belz 2005, S. 15).

Die Entwicklung hin zu werteorientierter Führung und mehr sozialer Verantwortung trägt der öffentlichen Debatte über den Sinn des eigenen und unternehmerischen Handelns Rechnung. Diese Debatte gewinnt auf ökologischer Ebene vor allem durch die Auswirkungen des Klimawandels und auf sozialpolitischer Ebene durch die in Folge der Globalisierung auftretenden sozialen Spannungen zunehmend an Dynamik. Die Öffentlichkeit ist in den letzten Jahren moralisch sensibler und dementsprechend kritischer gegenüber wirtschaftlichem Handeln geworden. Dies erhöht den gesellschaftlichen Druck auf Unternehmen. Deshalb sollten diese nicht nur nach rein ökonomischen Gesichtspunkten agieren. Ein Unternehmen ist nur dann nachhaltig erfolgreich, wenn es beim Umgang mit Kunden, Mitarbeitern, Lieferanten und Anteilseignern neben wirtschaftlichen auch soziale und ökologische Prinzipien beachtet. Es definiert diese Prinzipien durch Werte, auf die sich jeder der Stakeholder verlassen kann und deren Handeln im Unternehmen bestimmen.

## 2.2.1 Bedeutung von Werten für Unternehmen

---

Leitbilder prägen die Kultur des Unternehmens und beinhalten sowohl abstrakte Werte wie soziale Verantwortung und Respekt als auch Normen und Leitlinien, die in den Geschäftsprozessen (z. B. guter Kundenservice, herausragende technische Expertise oder vertrauensvoller Umgang mit Informationen) verankert sind. Sie sind der erste Schritt, die Wettbewerbsfähigkeit und damit das Überleben eines Unternehmens am Markt nachhaltig zu sichern. Zusammen mit den Normen und den daran geknüpften Erwartungen bestimmen sie die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Umso wichtiger ist es, dass Unternehmen Werte nicht nur in der Firmenbroschüre oder auf der Homepage veröffentlichen, sondern sie fest in den Strukturen und Geschäftsprozessen verankern und damit zum Anliegen aller Mitarbeiter des Unternehmens machen.

Dabei sollte das Management darauf achten, dass sich die einzelnen Unternehmenswerte nicht widersprechen. Damit die Mitarbeiter diese Werte schätzen und respektieren, müssen alle Beteiligten sie als wichtig, gut und erstrebenswert erachten. Werte bieten allen Beteiligten Orientierung und bilden in Form der daraus abgeleiteten Normen einen Leitfaden für das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter, einer Abteilung bzw. des gesamten Unternehmens (vgl. Kleinfeld 2005). Auf diese Weise geben sie nicht nur den Mitarbeitern eine Handlungsorientierung, sondern prägen den Charakter des ganzen Unternehmens.

## 2.2.2 Der wirtschaftliche Nutzen von Werten

---

Werte und Normen haben einen unmittelbaren Nutzen für das Unternehmen und dienen dessen langfristiger Existenzsicherung. Werte sind wirtschaftlicher, sozialer oder ethischer Natur und prägen das Unternehmen nach innen wie nach außen:

- Kunden kaufen bei den Unternehmen, die ihr Bedürfnis nach Glaubwürdigkeit und Sicherheit am besten befriedigen. Banken schätzen die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens nicht nur nach wirtschaftlichen, sondern auch nach sozialen und ökologischen Faktoren ein, denn diese bestimmen ebenso wie das Innovationsmanagement die Überlebenschancen eines Unternehmens.
- Mitarbeiter bringen sich bei denjenigen Unternehmen am besten ein, die ihnen als Person Wertschätzung und Vertrauen entgegenbringen. Dagegen dauert es oft mehrere Jahre, einmal erschüttertes Vertrauen zurück zu gewinnen.

### Arten möglicher Unternehmenswerte

Beispiele für Unternehmenswerte sind Qualität, Kreativität, Verantwortung, Kompetenz, Leistungsbereitschaft oder Flexibilität. Normen konkretisieren dagegen die Werte und prägen somit maßgeblich den Umgangsstil und die Kultur im Unternehmen.

Entsprechend dem Werteviereck nach Wieland lassen sich Werte wie folgt unterscheiden (vgl. Wieland 1999, S. 93 f.):

- Leistungswerte: Mut, Lernbereitschaft, Nachhaltigkeit, Qualität
- Kommunikationswerte: Achtung, Offenheit, Respekt, Ehrlichkeit
- Moralische Werte: Integrität, Fairness, Ehrlichkeit, Vertragstreue
- Kooperationswerte: Loyalität, Teamgeist, Konfliktfähigkeit, Vertrauen

Werte und Normen beeinflussen das Denken und Handeln im Unternehmen. Wenn sich Unternehmen und Führungskräfte zu bestimmten Werten bekennen, signalisieren sie damit sämtlichen Anspruchsgruppen, dass wertorientiertes Handeln für das Unternehmen

als Ganzes von Bedeutung ist. Aus Sicht des Managementberaters Christian Burger ist es nicht (immer) das Ziel einer werteorientierten Unternehmenspolitik, „ein besonders moralisches Unternehmen zu schaffen. Vielmehr geht es um die nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens. Die richtigen, glaubwürdig gelebten Werte stiften Nutzen, sie sind kein Selbstzweck und kein Luxus, sie gehören keinem höheren oder gar abgehobenen Bereich an, sie helfen dem Unternehmen, wirtschaftlichen Wert zu schaffen, und zwar dauerhaft“ (Burger 2011, S. 7). Deshalb ist es für Unternehmen und Führungskräfte überlebenswichtig, sich mit dem Weltbild und den Wertevorstellungen der Kunden auseinanderzusetzen und das eigene Leitbild mit diesen Werten abzustimmen.

Der Versuch, im Unternehmen alle Werte gleichzeitig zu praktizieren, würde zwangsläufig zu Frustration und Konflikten führen. Deshalb sollten sich Unternehmen für einzelne Werte entscheiden, die sie dann als Grundlage zur Entwicklung von Normen nutzen können. Hierzu übertragen sie die beschlossenen Werte auf konkrete Situationen im Geschäftsablauf. Bekennt sich ein Unternehmen z. B. zu Ehrlichkeit und Transparenz (Werte), so ergibt sich daraus eine größtmögliche Transparenz gegenüber den Kunden hinsichtlich der Herkunft der eingesetzten Rohstoffe oder der angewandten Produktionsverfahren (Normen).

### 2.3 Ethik

---

Sowohl bei der sinn- und werteorientierten Führung als auch beim Einsatz von Kompetenzen spielt Ethik eine wichtige Rolle. Der Begriff „Ethik“ kommt von dem altgriechischen Wort „ēthike“, was übersetzt „Sitte“ bzw. „Gewohnheit“ bedeutet. Ethik beschäftigt sich mit der Frage, ob das Tun und die Wünsche einer Person „richtig“ oder „falsch“ sind. Was „richtig“ oder „falsch“ ist, lässt sich dabei nicht pauschal beantworten, sondern hängt stark von der jeweiligen Situation und dem Kontext der Handlung ab. Orientierungshilfen bieten z. B. die Grundwerte einer Gesellschaft oder einer Religion. Die Ethik sucht dabei Antworten auf die Frage, welches Vorgehen in bestimmten Situationen das richtige bzw. moralisch korrekte ist.

Aus Sicht des deutschen Philosophen Günter Fröhlich beschreibt der Begriff „Ethik“ weder eine dogmatische Vorgabe noch ein festgelegtes Normensystem (vgl. Fröhlich 2006, S. 13 f.), sondern entsteht im Diskurs und basiert somit auf einem gemeinsamen Verständnis von Werten und Weltanschauungen. Diese Definition macht deutlich, dass es bei Ethik nicht nur um die Ergebnisse einer Diskussion geht, sondern dass auch die Diskussion selbst und der damit verbundene Prozess des Nachdenkens eine zentrale Rolle spielen (vgl. Fröhlich 2006, S. 13 f.). Entsprechend definiert Fröhlich Ethik als „das philosophische Nachdenken über das richtige Handeln“.

Dieses Handeln geschieht in einem bestimmten Kontext und bezieht sich auf ganz unterschiedliche Fragen. Um bei einer Entscheidung behilflich zu sein, muss Ethik diese unterschiedlichen Fragen und ihren jeweiligen Kontext berücksichtigen. Es ist nicht möglich, eine universell gültige Ethik zu bestimmen (vgl. Fröhlich 2006, S. 10 ff.). Fröhlich sieht einen großen Vorteil der Ethik darin, dass sie keine allgemeinen und feststehenden Regeln und Gesetze liefert, welche auf das konkrete Handeln bezogen keines Nachdenkens mehr bedürfen (Fröhlich 2006, S. 14).

In der Wissenschaft gilt Ethik als ein Teilgebiet der Philosophie. Im Rahmen der Ethik werden das menschliche Handeln im Allgemeinen und moralisch richtiges Verhalten in bestimmten Situationen reflektiert (vor allem im Zusammenhang mit gesellschaftlich

wichtigen Entscheidungen wie z. B. einer Abtreibung oder Tierversuchen zur Entwicklung lebensrettender Medikamente; vgl. Kerres und Seeberger 2001, S. 2). Ethik zählt deshalb zusammen mit der Rechts-, der Staats- und der Sozialphilosophie zur „praktischen Philosophie“. Auf der anderen Seite steht die „theoretische Philosophie“, zu der unter anderem die Logik, die Erkenntnistheorie und die Metaphysik zählen.

### 2.3.1 Bedeutung der Ethik für Unternehmen

---

In der öffentlichen Diskussion spielt vor allem der Teilbereich der angewandten Ethik eine wichtige Rolle. Dieser beschäftigt sich mit wichtigen Fragen des öffentlichen Lebens, unter anderem aus den folgenden Themenbereichen:

- Gesellschaft und Wirtschaft: Hier geht es um wichtige Fragen aus den Bereichen der Politik (z. B. Soll die EU syrische Flüchtlinge aufnehmen oder die Grenzen schließen?), der Gesellschaft (z. B. Sollte es in Deutschland Kinder geben, die in Armut aufwachsen?) oder der Unternehmenspolitik (Sollte es eine Höchstgrenze für Manager-Boni geben?)
- Wissenschaft und Technik (z. B. Rechtfertigt der Nutzen der Atomenergie die damit verbundenen Gefahren?)
- Medizin (z. B. Rechtfertigt die Entwicklung lebensrettender Medikamente Tierversuche?)
- Umwelt und Ernährung (z. B. Sollten wir finanzielle Einbußen in Kauf nehmen, um die Umweltverschmutzung zu senken? Sollten männliche Küken in der Hühnermast getötet werden?)
- Medien und Kommunikation (z. B. Sind Sensationsjournalismus oder Cyber-Mobbing Kavaliersdelikte oder schwere Verletzungen der persönlichen Freiheitsrechte?)

Die damit verbundenen Diskussionen drehen sich häufig um die Stellung des Individuums in der Gesellschaft, um Werte wie Freiheit, Toleranz, Gerechtigkeit oder Nachhaltigkeit, um die Nutzung neuer Technologien, die richtigen Strukturen für gesellschaftliche Institutionen und deren Umsetzung in der Politik.

### 2.3.2 Anwendung in der Praxis

---

Ethische Kompetenz beschreibt die Fähigkeit, die ethische Bedeutung eines Sachverhalts bzw. einer Situation zu erkennen und entsprechend kritisch zu hinterfragen. In diesen Situationen sind ethisch kompetente Menschen (allein oder gemeinsam mit anderen) dazu in der Lage, normative Verhaltensregeln zu formulieren und diese zu begründen. Dabei setzen sie sich explizit mit verschiedenen Handlungsalternativen auseinander.

Je höher die ethische Kompetenz bei einer Person ausgeprägt ist, desto leichter fällt es ihr, über normative Handlungsalternativen nachzudenken und ihre Entscheidung zu begründen. Dabei sollten sie in Gedanken folgende Fragen überprüfen (Lange et al. 2016):

- Inwiefern sind die Handlungsüberlegungen und Begründungen passend und dienlich?
- Welches Gewicht ist einzelnen Argumenten beizumessen?
- Wie verbindlich sind die Normen, und für welche Bedingungen sollen sie gelten?
- Sind die zur Begründung angeführten Argumente in sich logisch und zusammen widerspruchsfrei?