

Gemeinwohlorientierung im Leipziger Führungsmodell als Brücke zwischen imperativem und nicht-imperativem Handeln in der Wirtschaft



Timo Meynhardt

Zusammenfassung In diesem Beitrag wird mit Hilfe des Leipziger Führungsmodells eine Handlungsorientierung für nicht-imperatives Handeln in der Wirtschaft skizziert. Ausgangspunkt für eine Verbindung zu imperativem Handeln ist die Gemeinwohlorientierung. Auf deren Basis können rechtliche Perspektiven in einen ganzheitlichen Führungsansatz integriert werden. Recht und Rechtsstaatlichkeit werden dabei aus unternehmerischer Sicht als Ressource und nicht als Behinderung betrachtet. Das Modell plädiert für ein möglichst offenes Gemeinwohlverständnis, welches sich – aufgrund der Eigenschaft des Gemeinwohls als Erfahrungskategorie des Sozialen – primär an menschlichen Grundbedürfnissen orientiert.

1 Einführung

In Unternehmen werden staatliche Eingriffe und Regulierung oft als Blockade für Kreativität und Innovation gesehen. Es ist dann nicht so einfach, dafür zu werben, dass Rechtsstaatlichkeit eine Ressource ist und keine Behinderung. Der unternehmerische Alltag zeigt allerdings: Wenn man diese Diskussion erstmal ein Stück weit überwunden und Verständnis dafür entwickelt hat, dass Recht mehr ist als Vertragsrecht oder die Beauftragung eines Gutachtens, um die Gangbarkeit von einem Projekt zu prüfen, kommt man sehr schnell auf die Frage, wie sich unterschiedliche Steuerungsmechanismen ergänzen beziehungsweise komplementär so wirken, dass heterogene Erwartungen in Einklang gebracht werden können.

Im Folgenden möchte ich das Leipziger Führungsmodell¹ heranziehen und aufzeigen, wie dieses für eine ganzheitliche Perspektive auf nicht-imperatives Handeln

¹ Meynhardt et al. 2022.

T. Meynhardt (✉)

HHL Leipzig Graduate School of Management, Leipzig, Deutschland

E-Mail: timo.meynhardt@hhl.de

in der Wirtschaft genutzt und in Verbindung mit dem Imperativ gesetzlicher Vorgaben gebracht werden kann. Während imperatives Handeln des Staates darauf zielt, per Gesetz, Verwaltungsakt oder Gerichtsurteil einen Steuerungseinfluss auf die Praxis auszuüben, werden unter dem Stichwort nicht-imperatives Handeln alle anderen Steuerungsimpulse gefasst, wie z. B. Kommunikation, Information oder auch die Kontrolle der Mittelverwendung. Diese werden auch als Methoden der mittelbaren Verhaltenssteuerung angesehen.² In der Praxis müssen die unterschiedlichen Impulse zusammengeführt werden.³ Woran sollte sich die konkrete Führungsarbeit orientieren, in die auch juristische Perspektiven integriert werden? Um die Antwort vorwegzunehmen, gute Führung orientiert sich am Gemeinwohl.

2 Kerndimensionen des Leipziger Führungsmodells

Führungshandeln muss sich in einem Rechtsstaat stets vor dem Hintergrund rechtlicher Normen legitimieren. Innerhalb dieses imperativen Rahmens obliegt es allerdings den Akteuren, ihre Freiheit schöpferisch und verantwortungsvoll zu gestalten. Die Entwicklung unternehmerischer Ideen und die Etablierung zwischenmenschlicher Umgangsformen sind daher wesentlicher Teil der Führungsarbeit in Organisationen. Führen bedeutet, Verantwortung zu übernehmen, diese Freiheit(en) mit den äußeren Anforderungen in Einklang zu bringen oder den Rahmen selbst zu verändern – also Führung im System und Führung am System.

Niemand kann allerdings die Effekte und Wirkungen eigenen Handelns sicher abschätzen. Daher ist es sinnvoll, sich selbst als Teil eines größeren Ganzen zu sehen und sich auf den eigenen Beitrag zu konzentrieren. Im Gegensatz zu einer reinen Resultat- und Ergebnisorientierung gilt es, sich nach bestem Wissen und Gewissen einzubringen, in dem Bewusstsein beschränkter Steuerbarkeit der Entwicklung.

Anstatt vor der Herausforderung zu kapitulieren („Da kann man eh nichts machen.“) oder diese zu verdrängen („Es wird schon nicht so schlimm werden.“) misst sich die Führungsleistung daran, Verantwortung für einen Beitrag – so klein dieser auch sein mag – zu übernehmen. Je komplexer die Herausforderung, desto eher definiert sich gute Führung über einen Beitrag zum Gemeinwohl. Dieses entsteht dann, wenn einzelne Personen oder ganze Gruppen die Erfahrung machen, dass sie ihre Grundbedürfnisse im sozialen Umfeld befriedigen können. Dies ist aber keine Einbahnstraße, individuelles Wohl und Gemeinwohl bedingen einander: Ein funktionierendes Gemeinwesen ist auf verantwortungsvolle Persönlichkeiten an-

²Müller, Mittelbare staatliche Verhaltenssteuerung als Gegenstand interdisziplinär informierter Rechtswissenschaft, in diesem Band.

³Die Verwendung der Begriffe „mittelbar“ und „unmittelbar“ unterscheidet sich je nach disziplinärem Hintergrund. Aus rechtswissenschaftlicher Perspektive sind Kommunikation und Information Ausdrucksweisen mittelbarer Verhaltenssteuerung. In der psychologischen Führungsforschung werden diese auch der unmittelbaren, direkten Einflussnahme zugeordnet.

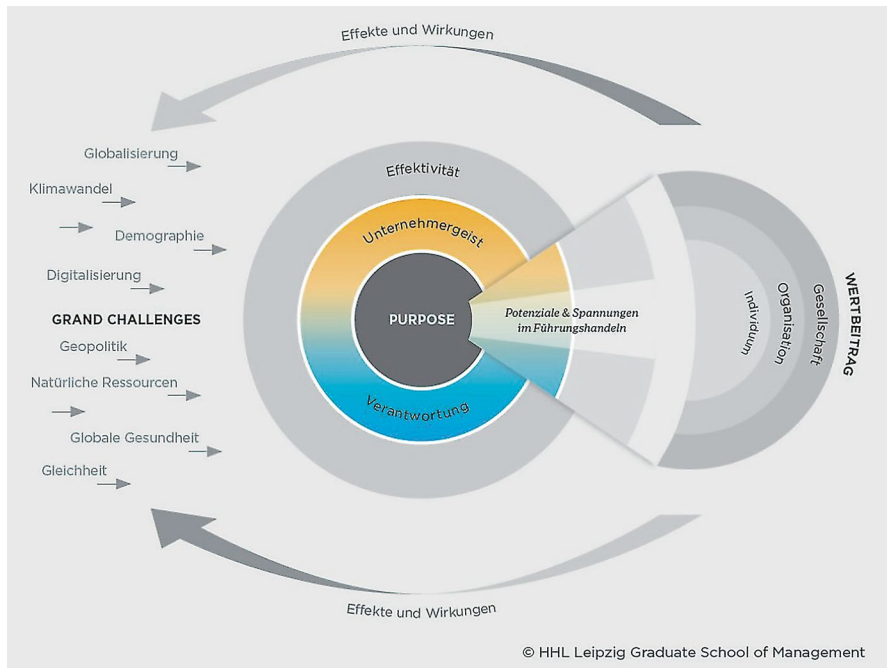


Abb. 1 Das Leipziger Führungsmodell; Meynhardt et al. [2022](#), S. 174

gewiesen, die es tragen und schützen. Ist die Balance zwischen individuellen Bedürfnissen und gesellschaftlichen Erwartungen gestört, resultieren Unzufriedenheit und Veränderungsdruck. Die Aufgabe gemeinwohlorientierter Führung besteht darin, immer wieder nach neuen Formen des Miteinanders zu suchen und auf ein neues dynamisches Gleichgewicht einzuwirken.

Es ist dieses Rollenverständnis von guter Führung, welches dem Leipziger Führungsmodell zugrunde liegt und es erlaubt, im Alltag die Verbindung zwischen den großen Herausforderungen, insbesondere den „Grand Challenges“ und dem eigenen Handeln herzustellen (Abb. 1). Wie lösen wir einen möglichen Konflikt zwischen Purpose und Gesetz? Was ist mein Anteil? Wo kann ich mich einbringen? Die Frage nach dem eigenen Beitrag wird zur Schlüsselfrage für jede Führungskraft, denn: Wer führen will, muss beitragen.

Zwischen der (inneren) Annahme der Herausforderungen und dem eigenen Wertbeitrag steht die Führungsarbeit, die sich nach dem Modell an vier Kern-dimensionen ausrichten sollte: Purpose, Unternehmertegeist, Verantwortung und Effektivität. Die Beachtung gesetzlicher Vorgaben (imperative Logik) und die kreative Nutzung der Handlungsspielräume (nicht-imperative Logik) sollten dabei Hand in Hand gehen.

- 1) In der Dimension *Purpose* wird die Zweck-Mittel-Relation in der Führungsarbeit hervorgehoben, d. h. die Frage nach der Zielausrichtung und der dafür notwendigen Aktivitäten. Zum einen geht es um die Frage nach dem Warum, dem

Sinn und Zweck von Führungsentscheidungen. Zum anderen geht es um die Frage nach dem Wozu, dem Beitrag zum größeren Ganzen. Erst durch die Verbindung beider Elemente entsteht ein Purpose im Sinne eines motivierenden Wertversprechens, das über die bisherige Mission und eine Vision im Unternehmen hinausgeht und den Mitteleinsatz lenkt.

- 2) In der Dimension *Unternehmergeist* wird die Fähigkeit zur Erneuerung von Mensch, Organisation und Gesellschaft in den Mittelpunkt gerückt. Es geht um die Handlungs-, Gestaltungs- und Innovationsfähigkeit. Der resultierende Unternehmergeist bestimmt nicht nur den Erfolg von Start-ups, sondern spielt auch für etablierte private wie öffentliche Unternehmen in Transformationsprozessen eine immer wichtigere Rolle.
- 3) In der Dimension *Verantwortung* wird eine Randbedingung bei der Verfolgung des jeweiligen Purpose benannt. Es geht darum, den berechtigten Erwartungen der Gesellschaft (genauer: der betroffenen Stakeholder) im (Führungs-)Alltag angemessen Rechnung zu tragen und das heißt vor allem, niemandem zu schaden, sofern es dafür nicht legitime Gründe gibt. Das Machbare und Wünschbare ist nicht immer das Verantwortbare, und auch: Der Zweck heiligt nicht die Mittel.
- 4) In der Dimension *Effektivität* geht es um die Frage nach dem gangbaren bzw. richtigen Weg, den es effizient zu beschreiten gilt. Jeder Purpose braucht eine fachlich-methodisch kompetente Umsetzung unter den gegebenen und zukünftigen Bedingungen knapper Ressourcen, des Wettbewerbs und nicht zuletzt gesetzlicher Vorgaben. Die Entwicklung zielgerichteter Strategien, Strukturen und Prozesse ist eine grundlegende Voraussetzung guter Führung.⁴

Anhand der vier Perspektiven lassen sich Führungsherausforderungen schrittweise analysieren und mit Blick auf rechtliche Rahmenbedingungen bewerten. In der Auseinandersetzung damit konkretisieren sich die Handlungsoptionen, d. h. wie und in welcher Stimmigkeit ein Führungsansatz verfolgt werden kann. Dazu gehört immer auch die Einordnung in einen rechtlichen Kontext. Dies betrifft in erster Linie die Frage nach der Verantwortbarkeit einzelner Entscheidungen. Wer haftet, wenn es schiefgeht? Wie legitimiert sich ein Purpose in rechtlichen Grauzonen? Wo nehmen wir rechtliche Risiken aus unternehmerischer Sicht in Kauf? Dies ist der Blick vom Nicht-Imperativen auf die imperativen Vorgaben und oftmals strafbewehrten Grenzziehungen. In der Praxis stoßen umgekehrt aber auch gesetzliche Vorgaben schnell an Grenzen bzw. können das Handeln nur bedingt lenken: Nicht alles, was legal ist, ist auch legitim. Gesetzestexte sind nicht selten schwer zu verstehen und lassen Interpretationsspielräume. Im schwierigen Fahrwasser von Unter- oder Überregulierung sind demnach Wertentscheidungen gefragt, die sich letztlich – und das ist der Dreh- und Angelpunkt der Argumentation – vor dem Gemeinwohl rechtfertigen sollten. Spätestens hier müssen jegliche Formen von imperativer und nicht-imperativer Handlungslogik zu kreativen und verantwortungsvollen Lösungen zusammengeführt werden.

⁴Meynhardt et al. 2022, S. 18 f.

3 Abwägungsprozesse in der Praxis gestalten

In Analogie zur Ermessensausübung in der öffentlichen Verwaltung geht es auch in der Führungsarbeit im Unternehmen darum, der Gemeinwohlorientierung in der konkretisierenden Anwendung schöpferisch gerecht zu werden. Unterschiedlich ist die gedankliche Annäherung: In der Tradition der deutschen Verwaltungslehre erfolgt der Zugang über Fragen nach Sachgerechtigkeit, Wirtschaftlichkeit, Unparteilichkeit und Rechtmäßigkeit. In der unternehmerischen Führungsarbeit erfolgt der Zugang über Fragen nach Purpose, Unternehmergeist, Verantwortung und Effektivität. In beiden Bereichen geht es um eine ganzheitliche Perspektive in Abwägungsprozessen unter Nutzung von Kriterien, die sowohl imperative als auch nicht-imperative Elemente enthalten können.⁵

Die Übersetzung unter den konkreten Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns kann durch die Nutzung des Leipziger Führungsmodells systematisch strukturiert werden: Der anspruchsvollste Purpose läuft ins Leere, wenn er fachlich nicht effektiv, unternehmerisch und verantwortungsvoll umgesetzt wird. Er muss sich vor allem in Grauzonen als handlungsrelevant erweisen, in denen es keine richtige oder falsche Antwort gibt, die man aus einem gesetzlichen Rahmen ableiten könnte. In der Praxis fällt es allerdings oft schwer, Tätigkeiten in einen größeren Zusammenhang zu stellen und den eigenen Beitrag zum größeren Ganzen zu erkennen. Genau dies ist aber die Herausforderung guter Führung.

In vielen Situationen ermöglicht dieser Bezugsrahmen überhaupt erst, die Spannungsfelder, aber auch die Potenziale zu erkennen, die mit einer Entscheidung oder Handlung einhergehen. Mit der jüngsten Erweiterung des Modells⁶ um systemische Aspekte der Rückkopplung und Abhängigkeit vom größeren Ganzen werden die vielschichtigen Voraussetzungen eines Produktionssystems noch deutlicher in den Blick genommen. Damit soll das Bewusstsein für tatsächliche Effekte und realistische Wirkungsziele geschärft werden. „Effekte“ zielen auf unbeabsichtigte und „Wirkungen“ auf beabsichtigte Einflüsse unternehmerischen Handelns auf das gesellschaftliche Umfeld und die natürliche Umwelt ab. Im Modell sind die vom jeweiligen System ausgelösten Effekte und Wirkungen mit dem gesellschaftlichen Wertbeitrag auf das größere Ganze (Gemeinwohl) gefasst, welcher mit den von außen auf das System wirkenden „Grand Challenges“ verknüpft ist. Diese treiben das Gemeinwohl an und fordern es heraus.

In der Konsequenz fordert das Modell systemisches Denken in Kreisläufen, Abhängigkeiten und stärkerer Kontextsensibilität ein. Es geht darum, auf pragmatische Weise Wege zu finden, die großen Herausforderungen (heute zuallererst die ökologische Frage) nicht als Kompensations- oder Reparaturproblem zu formulieren, sondern ein neues Verständnis von Konsum, materiellem Wohlstand und nachhaltiger

⁵Im Zuge der Verwaltungsmodernisierung in den letzten Jahrzehnten ist der unternehmerische Aspekt stärker in die öffentliche Verwaltung integriert worden. Dazu Meynhardt und Metelmann 2008, S. 2 46 ff.).

⁶Meynhardt et al. 2022, S. 172 ff.

Lebensqualität zu fördern. Die Herausforderung besteht darin, Lösungen zu vermeiden (so innovativ sie auch erscheinen mögen), die genau wieder die Probleme erzeugen, die eigentlich überwunden werden müssen. Warum sollten etwa diejenigen in der Lage sein, die Probleme zu lösen, die sie vorher selbst erzeugt haben? Überhaupt ist Vorsicht und Umsicht geboten, wenn Effekte und Wirkungen unternehmerischer Tätigkeiten abgeschätzt werden sollen.

Die entsprechenden Informationsdefizite betreffen insbesondere auch jeden Eingriff des Gesetzgebers, der in bester Weise das allgemeine Interesse zu berücksichtigen hat und doch oft unter großer Unsicherheit entscheiden muss. Soll es der Markt mit dem Wettbewerbsprinzip richten oder sind klare gesetzliche Normen gefragt?

Im Leipziger Führungsmodell wird an dieser Stelle die Gemeinwohlorientierung als Brücke eingeführt, um vermeintliche und tatsächliche Dilemmata zwischen öffentlichem und privatem Handeln zu thematisieren und wo möglich zumindest teilweise zu überwinden. Dort heißt es dazu: „Gute Führung bedeutet im Leipziger Führungsmodell, einen Beitrag zu einem größeren Ganzen zu leisten, den Dritte als sinn- und wertvoll erachten, ohne dass legitime Rechte und Ansprüche Dritter verletzt werden. Die Führungsleistung bemisst sich konsequent am Wertbeitrag auf der Ebene des Individuums, der Organisation und der Gesellschaft, d. h. dem Gemeinwohl.“⁷

Die gesellschaftlichen Herausforderungen sind zu groß, als dass wir uns in unsere Teilsysteme mit ihrer eigenen Rationalität zurückziehen und den anderen nicht mehr verstehen. Da ist ein offener Begriff des Gemeinwohls – der in der liberalen Demokratie offenbleiben muss – ein Begriff an dem sich sowohl Jurist:innen als auch Unternehmer:innen nicht nur reiben, sondern auch gemeinsam orientieren können.

4 Die DNA des Gemeinwohls verstehen und nutzen

Dieser offene Gemeinwohlbegriff steht in der Tradition aristotelischen oder platonischen Denkens, wonach ein funktionierendes Gemeinwesen für sein Überleben etwas Verbindendes, Zusammenhaltendes benötigt. Ein großer Streitpunkt ist immer die Frage des Verhältnisses von prozeduraler und materialer Bestimmung des Gemeinwohls. Besonders attraktiv erscheint heute ein vermittelnder Ansatz, der sich an den menschlichen Grundbedürfnissen orientiert.

Das ist *erstens* das Bedürfnis nach Selbstwerterhalt und Selbstwertsteigerung – die moralische Idee von Respekt und Achtung – übersetzt im Grundgesetz: „Die Würde des Menschen ist unantastbar“. Den *zweiten* Gemeinwohlkomplex bildet das Bedürfnis von Menschen, sich als soziale Wesen in Gruppen zu binden und aus der Gruppenzugehörigkeit Wertschätzung, soziale Identität und Status abzuleiten. Das

⁷ Kirchgeorg et al. 2019, S. V.

dritte Bedürfnis zielt auf positive Erfahrungen, die Vermeidung von Schmerz und Leid und damit auf das ganze Spektrum hedonistisch-ästhetischer Werte. Das *vierte* Grundbedürfnis richtet sich auf unser Streben nach Orientierung und Kontrolle in unserer Umwelt in einem ganz instrumentell-utilitaristischen Sinne.⁸

Diese vier Grundbedürfnisse bilden – wie die Bausteine der DNA – die Basis für komplexere Bedürfnisstrukturen, an denen sich die Gemeinwohlerfahrung ausrichten kann. Der Metapher der DNA folgend: Ihre vier Bausteine bilden wie stets gleiche Buchstaben die Grundlage für einzigartige Gemeinwohlstrukturen. Mit dieser Verbindung zwischen dem universalen Anspruch der menschlichen Grundbedürfnisse und ihrer situativen Realisierung in unterschiedlichen Kontexten scheint ein Kompromiss zwischen materialer und prozeduraler Bestimmung des Gemeinwohls möglich.

Noch entscheidender als der bedürfnisbasierte Systematisierungsversuch selbst ist die Anbindung des Gemeinwohls an menschliche Bedürfnisse als Ausgangs- und Endpunkt des Gemeinwohls.⁹ Erst darüber wird die regulative Idee des Gemeinwohls material fassbar. Unternehmen oder staatliche Einrichtungen leisten dann einen Beitrag zum Gemeinwohl, wenn ihre Handlungen im Auge des Betrachters als wertvoll in den vier Dimensionen empfunden werden. „Gemeinwohl als Erfahrungskategorie des Sozialen zu erfassen, bedeutet zwangsläufig, auf die Wahrnehmungsfähigkeiten beim Individuum zu setzen, ja letztlich darauf setzen zu müssen.“¹⁰

In der hier vertretenen Auffassung werden sämtliche Steuerungs- und Führungsimpulse an diesen Bedürfnisstrukturen „gebrochen“ und müssen sich dort bewähren. Wer Verhalten beeinflussen möchte, sollte daher die menschlichen Grundbedürfnisse beachten und jede konkrete Gemeinwohlvorstellung daran überprüfen. Und: Wer die Sprache des Gemeinwohls erlernen möchte, sollte sich an menschlichen Grundbedürfnissen orientieren. Deren Nichtbeachtung führt zu mangelnder Akzeptanz und Ablehnung bis hin zu offenem Widerstand. Das Leipziger Führungsmodell steht in diesem Sinne in einer humanistischen Tradition, in der Respekt vor dem anderen und die Achtung individueller Würde eine nicht zu unterlaufende Wertgrundlage bilden.

5 Fazit

Mit dem Leipziger Führungsmodell wird ein Vorschlag unterbreitet, welche Dimensionen nicht-imperativen Handelns in der Wirtschaft in einem ganzheitlichen Führungsansatz zu berücksichtigen sind. Gute Führung bemisst sich in diesem Modell daran, inwieweit es gelingt, eine übergeordnete Zielausrichtung (Purpose),

⁸ Meynhardt 2016, S. 173 ff.

⁹ Meynhardt 2009, S. 192 ff.

¹⁰ Meynhardt 2016, S. 180.

unternehmerisch, effektiv und verantwortungsvoll zu verfolgen und einen Wertbeitrag zu leisten. Gleichzeitig erlaubt dieser Denkraum eine systematische Auseinandersetzung mit imperativen Handlungsvorgaben im Führungshandeln. Die Frage nach dem Gemeinwohlbeitrag dient dabei als Brücke, um auch juristische Perspektiven in einen Führungsansatz zu integrieren, der wiederum das Recht als Ressource und nicht als Behinderung in komplexen Abwägungsprozessen betrachtet. Die Gemeinwohlverträglichkeit der Aktivitäten und Handlungen wird dabei am Maßstab menschlicher Grundbedürfnisse geprüft und bemessen. Das Leipziger Führungsmodell setzt damit nicht nur intellektuelle Fähigkeiten, sondern vor allem auch verinnerlichte Werthaltungen voraus, die zu einem *inneren Imperativ* des Handelns werden und als Kompass in komplexen Abwägungsprozessen dienen.

Literatur

- Kirchgeorg M, Meynhardt T, Pinkwart A, Suchanek A, Zülch H (2019) Das Leipziger Führungsmodell. Führen und Beitragen. HHL Academic Press, Leipzig
- Meynhardt T (2009) Public value inside: what is public value creation? *Int J Public Admin* 32(3–4):192–219
- Meynhardt T (2016) Ohne Gemeinwohl keine Freiheit. Zur Psychologie des Gemeinwohls. In: Papier HJ, Meynhardt T (Hrsg) Freiheit und Gemeinwohl. Ewige Gegensätze oder zwei Seiten einer Medaille? Tempus Corporate, Berlin, S 173–192
- Meynhardt T, Metelmann J (2008) Public Value – ein Kompass für die Führung in der öffentlichen Verwaltung. *Verwaltung Manag* 14(5):246–251
- Meynhardt T, Kirchgeorg M, Pinkwart A, Suchanek A, Zülch H (2022) Führen in der Krise. Herausforderungen an das Leipziger Führungsmodell. HHL Academic Press, Leipzig
- Müller, MW (2024) Mittelbare staatliche Verhaltenssteuerung als Gegenstand interdisziplinär informierter Rechtswissenschaft, in diesem Band

Prof. Dr. Timo Meynhardt ist Inhaber des Dr. Arend Oetker Lehrstuhls für Wirtschaftspsychologie und Führung an der HHL Leipzig Graduate School of Management.