

# Für wen die Verantwortung zählt

## Was Deutschlands Entscheidungsträgern wichtig ist und was sie antreibt

Elisabeth Bunselmeyer und Marc Holland-Cunz

**Kurz gefasst:** Die Befragung von 354 höchsten Entscheidungsträgern in Deutschland zeigt, dass die Führungsschicht keineswegs entkoppelt von gesamtgesellschaftlichen Problemlagen ist. Der Weg an die Spitze ist zwar nur teilweise bewusst geplant und eher selten getragen vom Wunsch, die Gesellschaft zu verändern. Vielmehr sind die jeweils konkreten Gestaltungsmöglichkeiten in Spitzenämtern attraktiv. Dennoch wird gesellschaftliche Verantwortung als persönlicher Beweggrund für die Übernahme von Führungspositionen betont, anderen Entscheidungsträgern jedoch eher abgesprochen.

**Summary:** Our study of 354 of top decision-makers in Germany underscores that this elite is not detached from social problems. Their way to the top has been mostly unintended and rarely driven by the will for wider social change. The main impulses for leaders are the creative and productive potentials their position offers. Nevertheless, social responsibility is emphasized as a personal motive as well. Interestingly, this is not mentioned when asked about the motives of other decision-makers.

In Krisenzeiten mehren sich die Rufe nach *leadership*. Gefragt sind die Spitzen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, die Orientierung geben, für grundlegende Werte stehen und richtungsweisende Entscheidungen treffen sollen. Es sind aber gerade diese Entscheider, die zum Teil als Verursacher der gegenwärtigen Finanz- und Währungskrise in der Kritik stehen; man spricht auch von einer Vertrauenskrise zwischen Eliten und Bevölkerung. Hinter der Kritik steckt oft die Idee, dass hohe Führungskräfte, deren Entscheidungen große Auswirkungen auf die gesellschaftliche Entwicklung haben können, mehr Verantwortung für die Gesamtgesellschaft übernehmen sollen.

Auch in der sozialwissenschaftlichen Elitenforschung wird dieser Impuls aufgenommen. Neben das Konzept der Funktionseliten, das lange vorherrschte, treten andere Elitenmodelle wie Verantwortungseliten oder Reflexionseliten. Diese könnten Korrektive einer reinen Leistungsorientierung und des persönlichen Erfolgsstrebens sein. Nur – wir haben wenig gesicherte Erkenntnisse darüber, was Eliten eigentlich antreibt. Warum nehmen sie zentrale Positionen in der Gesellschaft ein und setzen sich den damit verbundenen gesellschaftlichen Ansprüchen aus?

Aufschluss über diese Frage gibt die WZB-Studie „Entscheidungsträger in Deutschland: Werte und Einstellungen“ als erste sektorübergreifende und gesamtstaatliche Erhebung zu deutschen Führungskräften nach 1995. Zwischen Oktober 2011 und Oktober 2012 wurden 354 Inhaber von Spitzenpositionen aus zentralen Bereichen der Gesellschaft in standardisierten Interviews befragt. In der Untersuchung war neben klassischen Themen der Elitenforschung wie politische Einstellungen und Elitenintegration auch die subjektive Einschätzung der Laufbahn von Interesse. Denn abgesehen von den Befunden zu objektiven Karrieremustern oder zum Zugang in die obere Führungsschicht wurde die Rolle von Motivation und subjektiven Orientierungen auf dem Weg nach oben bisher selten betrachtet. Hochrelevant für das Elitenverständnis ist dabei die Frage, welchen Stellenwert Verantwortungsgefühl gegenüber dem sozialen Ganzen einnimmt und wie gesellschaftliche Problemlagen zur eigenen Position in Beziehung gesetzt werden.

### Eliten wollen gestalten und Verantwortung tragen

Zunächst scheinen viele Entscheidungsträger beim Aufstieg in Spitzenpositionen keinem inneren Masterplan gefolgt zu sein. Nur ein Drittel der Befragten beschreibt die Erlangung einer Führungsfunktion als angestrebtes Ziel. Für die Hälfte hingegen hat sich der Weg zur Leitungsposition eher im Laufe der Zeit ergeben. Dies betrifft insbesondere Vertreter der Justiz sowie Politiker und Politikerinnen, deren Laufbahnen in hohem Maße von Wählergunst oder politischen Umbrüchen bestimmt werden. Reines Glück als Karrierefaktor spielt in den subjektiven Erzählungen zwar nur eine untergeordnete Rolle, anders als Berufserfahrung, Seniorität und persönliche Förderer. Jedoch erachten auch zielstrebige Entscheidungsträger den geplanten Aufstieg in die Spitze ohne gewisse (zufällige) Gelegenheiten eher als unwahrscheinlich. Oder wie ein Befragter mit Seneca sagt: „Glück ist, was passiert, wenn Vorbereitung auf Gelegenheit trifft.“ Die Bereitschaft für höhere Aufgaben muss also, auch bei weniger Zielstrebigen

gen, vorhanden sein und dem Umfeld zudem signalisiert werden. Die fachliche Eignung wird in den Beschreibungen der Karriereentwicklung meist implizit vorausgesetzt.

Was aber sind die Motive, diese Herausforderungen anzustreben und anzunehmen? Persönlicher Ehrgeiz steht nach Aussage der Führungskräfte nur bedingt hinter ihrer beruflichen Orientierung, er wird nur von knapp einem Drittel als wichtigster oder zweitwichtigster Grund für die Ausübung eines Spitzenamtes genannt (bei fünf Antwortmöglichkeiten). Als bedeutend stärkere Motivation wird Gestaltungswille eingeschätzt, der von fast allen Entscheidungsträgern (91 Prozent) genannt wird. Obwohl sich dahinter je nach Sektor verschiedene Aspekte von Einflussnahme verbergen können, ist dies eine grundlegende Motivation für die Ausübung von Führungsfunktionen, die zudem sektorunabhängig wirkt.

Bemerkenswert ist die Tatsache, dass zwei Drittel der Interviewten gesellschaftliche Verantwortung als wichtiges Motiv nennen – damit die zweithäufigste Antwort. Allerdings gibt es sektorale Unterschiede bei der Gewichtung. Vertreter der Politik sowie der Gewerkschaften nennen erwartungsgemäß besonders oft Verantwortung und selten persönlichen Ehrgeiz. Im Gegensatz zu anderen Sektoren, in denen bekennende Ehrgeizige auch eher angeben, Führungspositionen angestrebt zu haben, werden die zielstrebigsten Personen in der Politik gleichermaßen durch Verantwortung für das Ganze zum Aufstieg motiviert. Selbstlosigkeit und Bescheidenheit sind hier in gewissem Maße Teil der professionellen Anforderungen, die wohl auch in der Befragungssituation wirksam sind. Die Einnahme einer Führungsposition wird von einer Befragten folglich als bloße Konsequenz dieses „Prinzips Verantwortung“ beschrieben.

In der Wirtschaft wie auch in der öffentlichen Verwaltung und der Wissenschaft wird hingegen vergleichsweise oft Ehrgeiz als Motiv angegeben. Diese Bereiche sind der öffentlichen Wahrnehmung eher entzogen bzw. haben andere Aufstiegssanforderungen hinsichtlich der persönlichen Orientierung als das Feld Politik. Insbesondere im Wirtschaftssektor werden Zielstrebigkeit und Erfolgsorientierung durchaus positiv wahrgenommen. Jedoch fällt auch hier die Bewertung finanzieller Anreize vergleichsweise niedrig aus. In den Worten eines Befragten hat dies mit dem „Grenzwert des Geldes“ zu tun, das von einem gewissen Positionsniveau an seine besondere Anreizfunktion verliert und so eher selbstverständliche Kompensation für die Belastung sei.

Durch die relativ geringe Bewertung gesellschaftlicher Verantwortung ähnelt die Verwaltung hinsichtlich des Motivprofils eher der Wirtschaft als der Politik. Dies ist besonders relevant im Hinblick auf die notwendige Zusammenarbeit von politischen und administrativen Akteuren. Dabei dürfte sich auswirken, dass die Hälfte der Verwaltungsbeamten aus Familien mittlerer bzw. hoher Beamter oder leitender Angestellter stammt, während sich in der Politik auch viele Aufsteiger finden. Ähnliche Muster zeigen sich im Bereich Justiz, der sich zur Hälfte aus Beamtenhaushalten vom mittleren Dienst aufwärts rekrutiert. Im Vergleich ist das Motiv sozialer Verantwortung auch im Justizbereich nicht überdurchschnittlich verbreitet, wobei diesem Sektor interessanterweise in Umfragen von der Bevölkerung am meisten Vertrauen entgegengebracht wird.

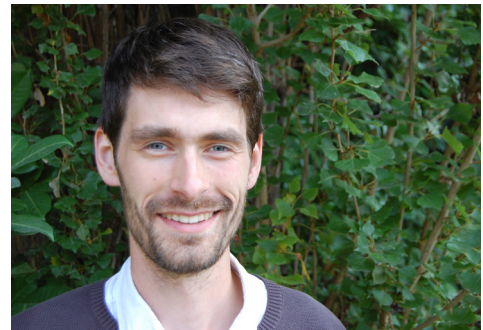
Finanzielle Anreize und familiäre Tradition spielen in der Selbsteinschätzung der Entscheidungsträger nur eine untergeordnete Rolle. Für die Hälfte der Frauen (deren Anteil insgesamt bei 12 Prozent liegt) sind finanzielle Anreize am unwichtigsten, während nur ein Viertel ihrer männlichen Kollegen diesen Faktor als irrelevant einschätzen. Bemerkenswert ist auch der deutliche Unterschied zwischen der Benennung des persönlichen Ehrgeizes als Hauptmotiv von 31 Prozent der Männer und nur 23 Prozent der Frauen. Auch wenn man die ungleiche Verteilung von Frauen und Männern auf die diversen Sektoren berücksichtigt, zeigen sich hier unterschiedliche Motivstrukturen.

Die Entscheidungsträger wurden auch nach ihrer Einschätzung anderer Führungspersonen hinsichtlich deren Motivation für Führungsaufgaben befragt. Die Perspektive auf andere Eliten unterscheidet sich erheblich von der Selbst-



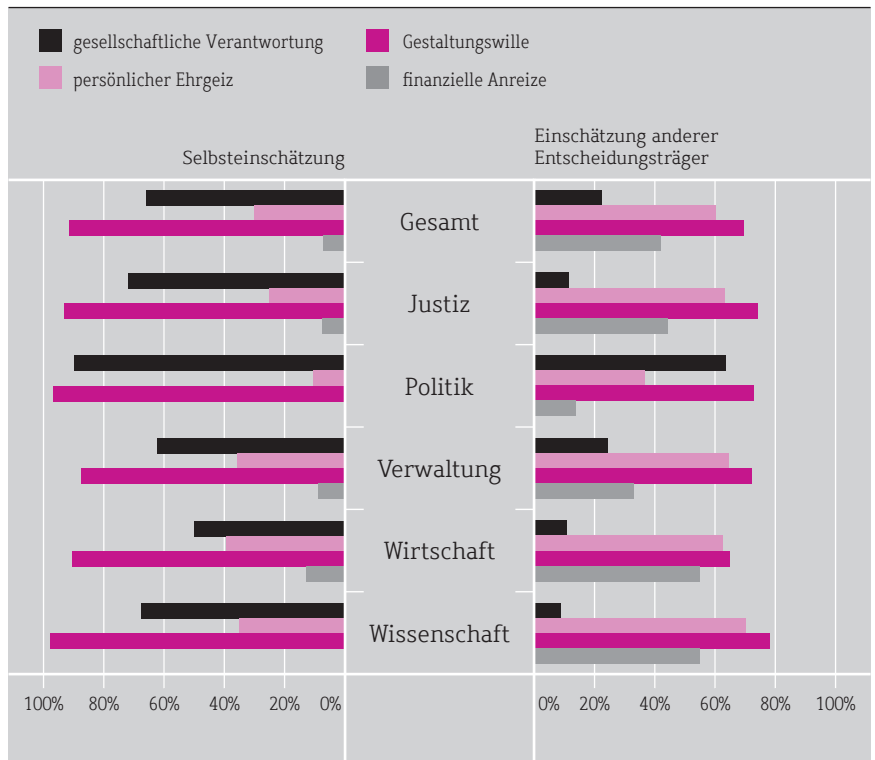
Elisabeth Bunselmeyer war von 2009 bis 2013 in der Projektgruppe der Präsidentin tätig, zuletzt als wissenschaftliche Mitarbeiterin im Projekt „Entscheidungsträger in Deutschland: Werte und Einstellungen“. Sie ist seit April 2013 Doktorandin am German Institute of Global and Area Studies (GIGA) in Hamburg und forscht zu der Verbindung von Vergangenheitsaufarbeitung und Demokratisierung in Nachkriegsgesellschaften. [Foto: David Ausserhofer]

[Elisabeth.Bunselmeyer@giga-hamburg.de](mailto:Elisabeth.Bunselmeyer@giga-hamburg.de)



Marc Holland-Cunz arbeitete von 2012 bis 2013 in der Projektgruppe der Präsidentin und war dort für das Projekt „Entscheidungsträger in Deutschland: Werte und Einstellungen“ zuständig. Seine Forschungsinteressen liegen unter anderem in der Theorie der Migration und damit verbundenen institutionellen Wandlungsprozessen. [Foto: Udo Borchert]

[marcejena@gmx.de](mailto:marcejena@gmx.de)



Einschätzung der zwei wichtigsten Motive für die Ausübung einer Führungsfunktion nach Sektoren (Selbstbild und Bild von den Anderen).

einschätzung. So sprechen im Allgemeinen nur 22 Prozent der Befragten anderen Führungspersonen in ihrem Bereich gesellschaftliche Verantwortung

als wichtigstes oder zweitwichtigstes Karrieremotiv zu. Das ist ein erheblicher Unterschied zu den zwei Dritteln, die dies als eigenes wichtiges Motiv nennen. Stattdessen werden für andere Ehrgeiz und auch finanzielle Anreize als ausschlaggebend eingeschätzt, wobei Gestaltungswille mit 69 Prozent auch die häufigste Nennung bei der Einschätzung anderer Führungspersonen bleibt.

Auch hier zeigen sich sektorale Unterschiede: Nur Politik, Militär, Gewerkschaften und Kirche halten gesellschaftliche Verantwortung auch für andere Entscheidungsträger wichtig. Frauen schreiben anderen Entscheidungsträgern eher gesellschaftliche Verantwortung zu als Männer (30 zu 21 Prozent). Auch Gestaltungswille und Ehrgeiz schätzen sie höher ein; finanzielle Anreize werden von Männern doppelt so oft wie von Frauen auch für andere Führungspersonen genannt.

Insgesamt ist es auffallend, dass die Entscheidungsträger bei sich selbst vor allem positive Motive angeben, ihren Mitstreitern diese jedoch absprechen. Eine negative Wahrnehmung der Motivation von Spitzenkräften als wenig gesellschaftsbezogen dominiert demnach nicht nur in der breiten Bevölkerung, sondern auch unter den Eliten selbst.

### Gesellschaftliche Probleme – unterschiedlich ausgelegt

Bei der Auskunft über die eigene Motivation ist anzunehmen, dass soziale Erwünschtheit und spezifische Erwartungen das Antwortverhalten beeinflussen. Dies wird von einigen Befragten auch explizit geäußert und ist angesichts der enormen Unterschiede zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung naheliegend. Trotz dieser Verzerrung ist der Frage nachzugehen, wie vor dem Hintergrund der Motivaussagen gesellschaftliche Problemlagen und deren Gestaltbarkeit wahrgenommen werden.

Die Entscheidungsträger konnten die drei ihrer Meinung nach wichtigsten gesellschaftspolitischen Probleme in Deutschland nennen. Es zeigt sich, dass die Nennungen zwar je nach Sektor leicht unterschiedlich, aber relativ unabhängig davon sind, ob gesellschaftliche Verantwortung als Motiv angegeben wurde. Sie verteilen sich generell vor allem auf die Herausforderungen durch den demografischen Wandel, die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise und in geringerem Maße auf soziale Ungleichheit und gesellschaftlichen Zusammenhalt, Umweltthemen und die Zukunft Europas. Interessanter ist jedoch die daraufhin gestellte Frage, ob sich die Entscheidungsträger in ihrer Position von diesen Problemen gefordert sehen. Dies bejahen 91 Prozent, also auch ein Großteil jener, die soziale Verantwortung nicht als wichtiges Motiv nennen.

Es zeigen sich jedoch markante Unterschiede bei der Frage, wie und von wem diese als Herausforderungen interpretiert werden. Im Bereich der Justiz, in dem nur die Hälfte der Befragten sich durch diese Problemlagen gefordert sieht, wird meist auf die formale Trennung zwischen Rechtsprechung und den gestaltenden politischen Institutionen hingewiesen. Durch gesellschaftliche Verantwortung motivierte Richter nehmen sich allerdings eher der sozialen Anforderungen an. Insgesamt sieht ein Großteil der Befragten den Bezug zu gesellschaftlichen Problemen jedoch eher im direkten Verantwortungsbereich oder in einer Vorbildfunktion der geführten Organisation als etwa im Einfluss auf Politik. Insbesondere Vertreter der Wirtschaft verstehen gesellschaftliche Problembearbeitung vor allem als Managementaufgabe bzw. als Anpassung des eigenen Unternehmens.

Hohe Führungspositionen reizen vor allem durch ihre Gestaltungsmöglichkeiten, wobei sie selten bewusst angestrebt werden. Es zeigen sich aber abhängig von Wirkungsbereich und persönlichen Merkmalen unterschiedliche Gewichtungen anderer Motivationsfaktoren. Gesellschaftliche Verantwortung wird zwar als eigener Beweggrund stark betont, jedoch anderen Eliten eher abgesprochen. Im Großen und Ganzen nimmt die deutsche Führungsschicht sektorübergreifend gesamtgesellschaftliche Probleme dennoch ernst. Allerdings werden diese unterschiedlich auf die eigenen Gestaltungsräume und die eigene Position bezogen. Dabei spielt die Motivation durchaus eine Rolle, determiniert jedoch nicht, ob gesellschaftspolitische Probleme als relevant und gestaltbar eingeschätzt werden.

#### **Literatur**

*Bohlken, Elke: Die Verantwortung der Eliten. Eine Theorie der Gemeinwohlpflichten. Frankfurt a.M./New York: Campus 2011.*

*Bunselmeyer, Elisabeth/Dribbisch, Katrin/Holland-Cunz, Marc: Projektbericht „Entscheidungsträger in Deutschland: Werte und Einstellungen“, WZB Discussion Paper P 2013-001.*

*Buß, Eugen: Die deutschen Spitzenmanager. Wie sie wurden, was sie sind. Herkunft, Wertvorstellungen, Erfolgsregeln. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag 2007.*