

## Vorwort

Ethik steht auf der Tagesordnung der öffentlichen Diskussion. Nicht leuchtende Vorbilder werden vorgestellt, die lehren, unser Leben voll Hoffnung klug, besonnen und mutig zu führen, nein, vielmehr abschreckende Beispiele in allen Einzelheiten, die uns empören und ratlos zurücklassen. Oft sind es Personen, die eine führende Stellung in der Politik oder in großen Organisationen einnehmen. Zorn und Verunsicherung wachsen noch, weil es nicht die kleinen Leute sind, die fehlen (was sie sicherlich tun), sondern Führende, die ihr Amt befugt, anderen Menschen zu sagen, was sie tun sollen und wie sie zu leben haben.

Wirtschaftsethik befasst sich mit der Logik ökonomischer Systeme, Unternehmensethik mit der strukturierter Sozialsysteme. Beide sind angetrieben von Menschen mit ihren Begabungen und Interessen. Führende sind die Brückenbauer, die Systeme und Menschen miteinander verbinden, die Weichensteller, die Wege in die Zukunft öffnen oder verschließen. Wir in Deutschland haben erfahren müssen, welche schicksalhafte, Leben und Tod bestimmende Macht über Millionen »der Führer« hatte. Nach diesen in jeder Hinsicht bösen Erfahrungen mit einem Führer verbietet es sich, gerade in einem Buch über Führungsethik, scheinbar ganz unschuldig weiter vom Führer zu reden; wir benutzen stattdessen das sperrige Wort vom Führenden.

Über Ethik sich auslassen, scheint heute leichter, weil alle es tun, und darum auch schwerer, weil jeder mit ihr zu tun hat. Ethische Reflektion beginnt immer bei uns selbst. Die folgenden Überlegungen wollen dazu anregen.

Kranzberg im Februar 2013

Karl Berkel

# Teil I: Führung und Ethik: Aktualität und Kontinuität

## Einleitung und Überblick

Täglich beherrschen Skandale die Schlagzeilen: Korruption, gigantische Fehlspekulation, schamlose Bereicherung, unanständig hohe Einkünfte von Managern, Investmentbankern und Politikern usw. Immer häufiger konstatieren die Berichtersteller fassungslos, dass die Betroffenen keinerlei Schuldbewusstsein zeigen. Sie gestehen lediglich, einen »Fehler« gemacht zu haben, und bedauern am meisten die Zufälligkeit, erwischt worden zu sein. Ob mit Absicht oder nicht: Die Sprache verrät den Täter. Einen Fehler macht man nicht freiwillig, sondern unabsichtlich, er »passiert«. Korruption und Spekulation, Plagiate und Täuschung dagegen sind sehr bewusste, absichtliche und kalkulierte Handlungen, sie zeigen alle Merkmale moralisch zurechenbarer Verantwortlichkeit. Die Empörung der Öffentlichkeit trifft nicht mehr Personen oder Gruppen, die schamvoll und schuldbewusst stillhalten, sondern erhobenen Hauptes ihre Fehlern bekennen. Ist es Arroganz, Ignoranz, Uneinsichtigkeit, Zynismus, oder alles zusammen? Und was sagt das über den moralischen Zustand unserer Führungselite?

Offenbar wächst die Kluft zwischen den von der Öffentlichkeit als ethisch fragwürdig angegriffenen Handlungen und dem moralischen Bewusstsein der Handelnden. Ein Bundespräsident findet nichts dabei, kleinere Gefälligkeiten anzunehmen, es waren doch immer nur Petitesen. Ein Minister (und seine Kanzlerin) finden nichts dabei, weite Teile der Doktorarbeit aus unzitieren Texten angefertigt zu haben. Des Missbrauchs von Kindern und Schutzbefohlenen überführte Lehrer und Priester sehen keinerlei Anlass, öffentlich Buße zu tun, wie sie die alte Kirche gerade hohen Amtsträgern auferlegt hatte.

Nun wissen Richter, dass nicht jeder Angeklagte freiwillig seine Schuld bekennt; viele rechnen mit der Schwäche der Beweisführung, sodass sie mit einem Freispruch oder einer nur geringen Strafe davonzukommen hoffen. Das ist menschlich. Was wir aber derzeit erleben, ist ein fast flächendeckendes Bestreiten und Leugnen, falsch, schlecht oder böse gehandelt zu haben. Bauscht unsere mediale Welt noch den kleinsten Fehltritt sensationell auf? Legt die Öffentlichkeit einen zu strengen Maßstab an, der Amtsträger überfordert? Nimmt die Heuche-

lei unter uns zu, sodass wir den »Splitter« im Auge anderer sehen, unseren eigene »Balken« aber übersehen (Mt 7,3 ff.)? Führungsethik tut not.

Das Buch umfasst 3 Teile. Teil I führt in die Problemstellung ein, Teil II klärt zentrale Konzepte, Teil III stellt Führungsethik systematisch dar. Führungsethik betrifft alle Organisationen, nicht nur Unternehmen. Gleichwohl treibt der Gegensatz zwischen Shareholder und Stakeholder, den beiden dominierenden Unternehmenskonzepten, die Diskussion über Ethik in Wirtschaft und Arbeitswelt an (Kap. 1). Aktuelle Verwerfungen machen bewusst, dass Führung nicht Ethik frei ist; denn allem Führungshandeln liegen normative Implikationen zu Grunde, die es aufzuschließen gilt (Kap. 2). Den Kontext der Führungsethik bestimmen einerseits die zentralen Denkrichtungen der Moralphilosophie (Kap. 3), andererseits die wichtigsten (deutschsprachigen) Sichtweisen der Unternehmensethik, ergänzt um ein anthropologisch fundiertes Organisationsverständnis (Kap. 4). Der systematische Entwurf einer Führungsethik (Teil III) umfasst Inhalte, Form und Person. Inhaltlich basiert Führungsethik auf Werten, Normen und Tugenden, besonders ausgeprägt in Gestalt der vier Kardinaltugenden (Kap. 5). Form gewinnt Führungsethik durch bewusstes Handeln der Führenden, die in einem dreistufigen Prozess ethische Gehalte bewusst machen, mit ihren Leuten klären und in den Alltag integrieren (Kap. 6). Personale Mitte der Führungsethik ist das Ethos des Führenden; der skizzenhafte Entwurf eines Führungsethos, ergänzt (im Anhang) durch die ethischen Implikationen neuerer Führungskonzepte, bildet den Abschluss (Kap. 7).

# 1 Aktualität der Ethikdiskussion

In den letzten Jahren nimmt die ethische Diskussion in und über die Wirtschaft immer breiteren Raum ein. Dafür gibt es mehrere Gründe. Die Art und Weise, wie wir heute wirtschaften, zeigt zunehmend zerstörerische Wirkungen: Natürliche Ressourcen werden aufgezehrt, ökologische Schäden greifen um sich, lebensnotwendige Güter sind weltweit immer ungerechter verteilt, die ungebremste Macht der Finanzmärkte bedroht sogar unsere demokratischen Einrichtungen. Erfüllt die Wirtschaft ihre Aufgabe, Güter herzustellen und Dienstleistungen anzubieten, noch zum Wohl und Nutzen der Menschen?

Die Fälle von Missmanagement und Skandalen in der Wirtschaft (Hypo Alpe Adria, Formel 1), Politik (Nürburgring), Wissenschaft (Plagiate) und Kirche (Missbrauch) häufen sich. Eine sensibilisierte Öffentlichkeit verlangt, dass Unternehmen und Führende nachweisen, welche ethischen Maßstäbe sie (immer noch) für bindend halten.

Das Verständnis von Führen nimmt immer mehr technokratische Züge an. Führen gilt als kalkulierbare Sozialtechnik, deren Einsatz und Form möglichst effektiv den (wirtschaftlichen) Erfolg herbeiführen sollen. Als Technik scheint sie auf den ersten Blick wenig oder nichts mit Ethik zu tun zu haben, – ein schwerer Irrtum, denn es gibt grundsätzlich keinen ethikfreien Raum, wo Menschen zusammen leben und miteinander arbeiten.

Die Frage ist nicht: Brauchen Organisationen und Führende eine neue Ethik? Oder müssen Führende für ethische Diskurse qualifiziert werden? Die Frage ist vielmehr: Was kann Führende bewegen, ethisches Denken und Handeln

- als unlösbaren Teil des täglichen Führens zu begreifen?
- in Konfliktkonstellationen und Entscheidungssituationen behutsam und entschlossen einzubringen?
- in der eigenen Organisation zu ermutigen und zu fördern?
- zu einem verantwortungsvollen Führungsethos auszubilden?

## 1.1 Wozu Ethik?

Auch wenn der Druck auf Unternehmen steigt, ihr Führen, Entscheiden und Handeln ethisch zu legitimieren, ist noch nicht begründet, wozu

sich jede Organisation unvermeidlich mit ethischen Fragen auseinandersetzen muss. Häufig sind dazu drei Standpunkte zu hören (Peter Koslowski 1988, 208 ff.): Ethik sei überflüssig, aber sie schade nicht; sei nicht nur überflüssig, sie schade auch; mache das Leben (von und in Organisationen) schwieriger.

### **1. Ethik ist überflüssig, aber sie schadet nicht**

These: Aufgabe von Unternehmen ist, den Gewinn zu steigern. »The social responsibility of business is to increase its profits«, hat es der Nobelpreisträger Milton Friedman auf den Punkt gebracht (New York Times Magazin, 9, 1970).

Gegenthese: Zweck von Unternehmen ist, wirtschaftlich zu handeln, und das heißt zweifellos, Gewinn zu machen, aber nicht ausschließlich, sondern wie viel und auf welche Weise.

Hintergrund: Stakeholder vs. Shareholder: Seit den 1970er-Jahren ist das traditionell von deutschen Unternehmen praktizierte Stakeholder Modell im Zuge der Globalisierung dem vom angelsächsischen Denken geprägten Shareholder-Modell gewichen.

- Shareholder-Unternehmen sind Organisationen, deren Zweck es ist, Gewinn zu erwirtschaften. Sie dienen damit in erster Linie den Interessen der Eigner oder Kapitalgeber. Maßstab für den Erfolg des Managements ist daher die Höhe der Rendite.
- Stakeholder-Unternehmen sind Organisationen, in denen Menschen zusammenarbeiten, um Produkte herzustellen und Dienstleistungen zu erbringen. Sie dienen den Interessen all derer, die von dieser Organisation Nutzen haben oder Schaden erleiden.

### **Shareholder-Modell: Vertauschung von Mittel und Zweck**

Im Shareholder-Modell ist Maximierung des Gewinns der dominante Zweck. Das Management ist gehalten, alle Geschäftsprozesse so zu organisieren, dass das Unternehmen Profit macht – um jeden Preis. Das Unternehmen ordnet diesem Wert (oder Interesse) alle anderen Werte (oder Interessen) unter, es setzt alles auf eine Karte. Im normalen Leben handelt so nur ein Spieler, der zockt, oder ein Neurotiker, der Zweck und Mittel vertauscht, wie es der irische Organisationstheoretiker Charles Handy in aller Schärfe betont.

»Der Hauptzweck des Unternehmens besteht nicht darin, Profite zu machen, Punkt. Der Profit muss erzielt werden, damit in der Folge et-

was gemacht werden kann, damit es überhaupt gemacht werden kann, und damit es immer besser und reichlicher gemacht werden kann. Die Aussage, dass der Profit ein Mittel für andere Ziele und nicht ein Ziel für sich darstellt, ist nicht nur eine semantische Spielerei, sondern ein durchaus ernsthaftes moralisches Anliegen. Eine Anforderung ist kein Zweck. Im täglichen Leben werden Menschen, die das Mittel zum Zweck machen, normalerweise als Neurotiker oder als besessen bezeichnet ... Ethisch gesehen bedeutet die Verwechslung von Mittel und Zweck nichts anderes als Selbstbezogenheit, glaubt man dem Heiligen Augustinus, eine der schwersten Sünden ... Wir müssen endlich einmal Ordnung in unser Denken bringen.« (C. Handy, 1995, 137 f.).

Jim Collins (2003) weist nach, dass bei den großen und nachhaltig erfolgreichen amerikanischen Unternehmen die Gewinnorientierung nicht im Vordergrund steht. »Rentabilität ist eine unabdingbare Voraussetzung für den Fortbestand des Unternehmens und ein Mittel zur Verwirklichung wichtiger Ziele, doch ist sie für viele visionäre Unternehmen kein Ziel an sich.« (ebd., 85). Wenn Gewinn der einzige Zweck ist, wird alles andere zum Mittel, auch die Menschen. Hier liegt die ethische Problematik des Shareholder-Konzepts: Konsequenter angewendet, muss es zwingend Menschen instrumentalisieren. Wo das Mittel zum Zweck wird, fehlt das Maß. Die Maßlosigkeit der Finanzmärkte lebt nur die »Selbstbezogenheit« konsequent aus, deren Logik unser (Wirtschafts)Leben verfallen ist. Verantwortungsvoller ist es, die Orientierung am Gewinn und an ethischen Werten in einer kurvilinearen Beziehung zu denken (s. Abb. 1). Wenn ein Unternehmen ausschließlich den

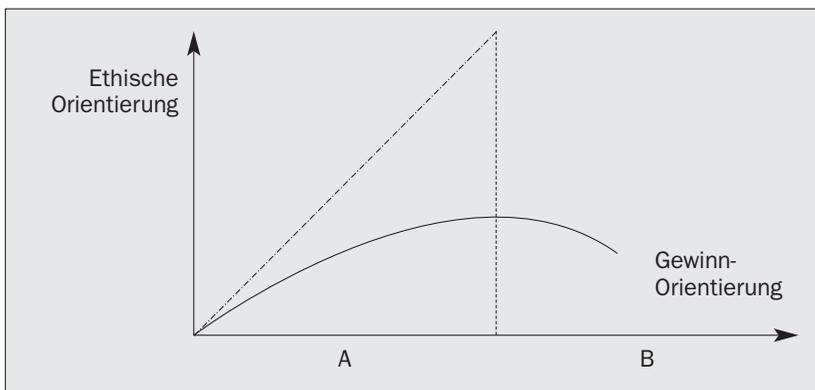


Abb. 1: Wechselwirkung von Gewinn-Orientierungen und ethischer Orientierung (P. Ulrich 1998, 18)

Gewinn maximieren will, wird es Sklave seiner eigenen Orientierung: Es muss Gewinn erzielen, um jeden (!) Preis, auch auf Kosten der Ethik (B). Manager in einem Shareholder-Unternehmen operieren unter einem selbst auferlegten Zwang, den sie (blind?) als Sachzwang rechtfertigen. Manager in einem Stakeholder-Unternehmen haben Alternativen, jedoch nur bis einem gewissen Punkt. Wenn das Gewinnstreben beginnt, unmoralisches Tun zu fordern, stehen auch sie unter dem selbst auferlegten Zwang, aus ethischen Gründen auf Gewinn zu verzichten (A).

### Die Konfliktträchtigkeit des Stakeholder-Modells

Das Stakeholder-Modell betrachtet Gewinn als den Wert (das Interesse) einer Anspruchsgruppe, den das Unternehmen mit den Werten relevanter Gruppen zu einem Ausgleich zu bringen hat. Dem Stakeholder Modell ist ein doppelter Konflikt eigen: einmal zwischen den durchaus gegensätzlichen, teils unvereinbaren Werten (Interessen) der Stakeholder, zum anderen durch den ambivalenten Bezug zu jeder Anspruchsgruppe. Im Konfliktpotenzial liegt die ethische Problematik dieses Modells (s. Abb. 2).

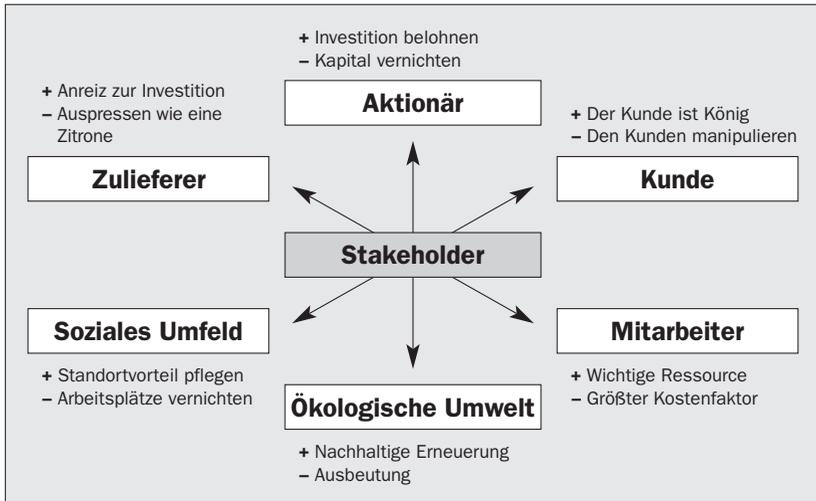


Abb. 2: Die Konfliktträchtigkeit des Stakeholder-Konzepts (nach K. W. Dahm 1994)

Der Umgang mit dieser doppelten Konfliktgestalt bestimmt die ethische Kultur von Stakeholder-Unternehmen: Sie können die Gruppen täuschen und gegeneinander ausspielen, die Interessen einer Seite insge-

heim (verlogen?) dominieren lassen oder umgekehrt die Interessen aller so harmonisieren, dass die wirtschaftliche Existenz bedroht ist.

Beide Modelle schaffen die (strukturellen) Bedingungen zur durchgängigen Instrumentalisierung der Menschen. Das Shareholder-Modell legitimiert sie utilitaristisch: all das diene einem »höheren« Ziel (Erhalt von Arbeitsplätzen, Wettbewerbsfähigkeit); das Modell ist nur über seine ethischen Prämissen zu kritisieren. Im Stakeholder-Modell kommt alles darauf an, wie die Führenden mit dem programmierten Konflikt umgehen, sie haben verantwortbare Spielräume. Beide Denkmodelle fordern Führungsethik verschieden: Im Shareholder kann sie nur reagieren, die schlimmsten Auswirkungen abfedern; im Stakeholder kann sie agieren, die Spielregeln für die Konfliktbewältigung selber setzen.

## 2. Ethik ist nicht nur überflüssig, sie schadet auch

These: Ein Unternehmen, das ethisch handelt, erleidet Verluste.

Gegenthese: Die realen Verluste können potenzielle Gewinne kompensieren.

Ethische Vorleistungen pauschal als finanzielle Verluste zu buchen, verkennet die Komplexität der Wirkungszusammenhänge. Die Argumente seien daher genauer geprüft.

Ethisch begründete Vorleistungen	Finanzielle Nachteile?
1. Das Unternehmen leistet freiwillig einen finanziellen Beitrag, den andere nicht leisten: Unterstützung bedürftiger Gruppen, Sponsoring öffentlicher Ereignisse usw. Damit schmälert es seinen Gewinn.	1. Es ist zu prüfen, ob zusätzlich erbrachte Leistungen den Gewinn wirklich substanziell schmälern. Nur in diesem Fall kann man von einem »Schaden« durch ethisches Verhalten sprechen.
2. Das Unternehmen finanziert und unterstützt Maßnahmen, die keinen unmittelbar sichtbaren Nutzeffekt zeigen (z. B. Persönlichkeit förderliche Formen der Weiterbildung).	2. Hier ist die Zeitperspektive zu berücksichtigen. Zunächst anfallende Kosten können langfristig gut investiert sein: in ihrer Persönlichkeit gestärkte Mitarbeiter können dem Betrieb in vielfältiger Weise nutzen: mehr Eigenverantwortung, innere Motivation, Fortbildung aus eigenem Antrieb usw.

<p>3. Das Unternehmen verzichtet freiwillig auf unethisches Verhalten, das Wettbewerbsvorteile oder satte Gewinne einbringen würde.</p>	<p>3. Hier handelt es sich nicht um zusätzliche Kosten, sondern um zusätzlichen Gewinn (bzw. den Verzicht auf ihn), der allerdings durch unethisches Verhalten erkaufte wäre. Die Erfahrung lehrt: Ein Unternehmen oder eine Person, die nur über unethisches Verhalten zu Erfolg kommen, ist nicht sonderlich leistungsfähig.</p>
<p>4. Das Unternehmen erleidet einen Verlust oder Nachteil, weil es sich weigert, die in dieser Region oder Branche üblichen unethischen Machenschaften (z. B. Schmiergelder) zu praktizieren. Hier, und nur hier, bringt ethisches Verhalten Nachteile. Dies sind auch die schwierigen Situationen, die ethisches Handeln mit sich bringen.</p>	<p>4. a. Es zeugt von Selbstbewusstsein und Zuversicht, wenn ein Unternehmen glaubt, den momentanen Nachteil in einen langfristigen Vorteil umzuwenden. Denn durch das aufrechte Festhalten an ethischen Standards leistet es eine Investition, auf die alle angewiesen sind, auch die, die sich jetzt durch den Regelbruch Vorteile verschaffen.</p> <p>b. Das Unternehmen erschließt sich ein nicht abzuschätzendes Potenzial, weil sein ethisches Verhalten Modell- und Vorbildwirkung zeigt, die bedenkenlosere zum Nachdenken bringt und zögernden Mut macht. Ist es nicht leichter, Mitarbeiter zu bewegen, ihr Bestes zu geben, wenn sie erleben, dass ihre Führenden glaubwürdig handeln und integer bleiben?</p>

Abb. 3: Finanzielle Auswirkungen ethisch begründeter Vorleistungen

### 3. Ethik macht das Verhalten schwieriger

Das ist wohl wahr, doch niemand behauptet, dass Ethik das Wirtschaften leichter macht, sondern besser, nämlich menschlicher und gerechter – damit langfristig auch erfolgreicher.