



Ethik – brauch ich das?

Impulse aus der Diskussion über Wirtschafts- und Führungsethik

Karl Kreuser

Im Berufsalltag gibt es immer wieder kritische Situationen – insbesondere Konflikte. Auch hergebrachte stabile Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit verändern sich. Der Trend geht weg von Hierarchie hin zu Kooperation. Die reflexive Auseinandersetzung mit den Werten, die berufliches Handeln antreiben, hilft in unsicheren Situationen, dennoch sicher zu handeln. Das gilt gleichermaßen für Führungskräfte wie für deren BeraterInnen und BegleiterInnen. Zudem brauchen BeraterInnen ein Grundverständnis davon, was die moralischen Nöte der von ihnen begleiteten Führungskräfte ausmacht.

Ethik befasst sich mit der reflexiven Verinnerlichung von *Werten*, die einen handeln lassen. Fehlt die reflexive Auseinandersetzung, dann ist es Abrichtung oder Dressur. Ethik ist nicht das Zitieren von alten Männern oder weisen Frauen. Sie bedeutet weder das Abarbeiten von irgendwelchen Tugenden noch das Erstellen von Katalogen »guter Werte«.

Führungsethik ist im Arbeitsalltag immer dann direkt erlebbar, wenn Führungshandeln stattfindet. Sie ist nicht Wirtschaftsethik, die dem Menschen konkret in der Frage begegnet, wie und ob er überhaupt am Wirtschaften teilhaben will. Und sie ist nicht Unterneh-

mensethik, die individuell in der Überprüfung auftaucht, in einem bestimmten Unternehmen arbeiten zu wollen – etwa in der Waffenproduktion, einer Bank oder als VegetarierIn in einer Metzgerei. Genau genommen ist Ethik die Wissenschaft von Moral. Alltags-sprachlich sind wir oft nicht so exakt, hier macht es jedoch Sinn, die Vokabeln auseinanderzuhalten.

Eine **Moral** ist ein Normensystem für das menschliche Handeln mit Anspruch auf absolute Gültigkeit. Sie ist von sich aus nicht gut oder schlecht, sondern kann geteilt werden oder nicht. Moralen erzeugen Konflikte: einmal, wenn Menschen mit unter-

Ethik begegnet uns in jeder Entscheidung, die unsere MediandInnen, KlientInnen oder die wir als BegleiterInnen treffen. Aktuell ist die Weigerung von Pharmafirmen, dem Staat Arkansas Präparate zum Vollzug der Todesstrafe zu verkaufen. Hier spielen **Werte** eine Rolle, auch wenn offen bleibt, ob es dabei um humanitäre Aspekte oder um Imagegewinn für die Unternehmen geht. Unmoralisch wird es erst dann, wenn die Entscheidung nur noch betriebswirtschaftliches Kalkül ist. Ethik ist also alltäglich präsent und nicht Hobby von Philosophie-Freaks oder Schöngestern.

BeraterInnen, MediatorInnen und BegleiterInnen haben mehrfachen Grund, sich intensiv mit Ethik zu beschäftigen: Einerseits gilt es, das Wertesystem der Führungskräfte und Unternehmen zu erfassen, um in der Dienstleistung anschlussfähig zu sein. Hier gewinnt die **Auftragsklärung** an Bedeutung. Andererseits sind sie selbst Unternehmerinnen und Unternehmer, die immer wieder Abwägungen treffen müssen, etwa Aufträge aus moralischen Gründen abzulehnen oder aus wirtschaftlichen Gründen doch anzunehmen. Die durchaus wertegeleitete Frage also: Was alles bin ich bereit, für Geld zu machen? Drittens braucht es eine moralische Grundlage der Beratung. Als Beispiel können hier **mediative Werte** herangezogen werden wie Allparteilichkeit und Neutralität oder die Autonomie der Beteiligten. Ethik ist also alltäglich präsent.

schiedlichen Moralvorstellungen aufeinander treffen, zum anderen in Situationen, in denen mehrere Werte in Widerspruch treten.

Angenommen, ein Kollege hat einen gravierenden Fehler gemacht: Soll ich das gegenüber dem Chef erwähnen (Ehrlichkeit als Wert) oder ihn decken (Kollektialität als Wert)? Und was werde ich antworten, wenn der Chef mich direkt fragt, ob ich wisse, wer den Fehler gemacht hat? Hier kollidieren zwei Werte und erzeugen ein moralisches Dilemma.

Menschen handeln umso moralischer, je länger, disziplinierter, konsequenter, radikaler, absoluter sie den Anspruch des Normensystems auf unbedingte Gültigkeit durch ihr Handeln realisieren und dabei möglicherweise auch auf eigene Vorteile verzichten oder eigene Nachteile und auch Konflikte willentlich und wissentlich in Kauf nehmen. Moral zeigt sich in herausfordernden Situationen und ihr Hochhalten kann Spannungen im Umfeld erzeugen. Dann ist man schnell bereit, dem moralisch handelnden Menschen böse Absicht zu unterstellen, wo er doch einen seiner Werte realisieren will. Span-

nend ist die Frage, ob die Übertreibung einer Moral unmoralisch ist.

Eine **Führungsmoral** zeigt sich im gelebten Führungshandeln und nicht im geschriebenen Leitbild. Sie ist stets Teil einer universellen Moral für alle Lebenslagen. So gilt die Norm *»Du sollst nicht töten«* auch dann, wenn sie nicht ausdrücklich im Leitbild oder in berufsethischen Standards erwähnt ist. Um eine Führungsmoral zu verstehen, muss man die Theorien des Wirtschaftens, des Unternehmens und besonders die des Führens verstehen, die sie zu Grunde legt. Die beruflichen Notwendigkeiten von Führungskräften oder BeraterInnen konfliktieren jedoch an der einen oder anderen Stelle mit ihrer universellen Moral.

Schon als Kind habe ich gelernt, dass es unhöflich ist, andere beim Reden zu unterbrechen. In meiner Rolle als Mediator muss ich andere immer dann sofort konsequent stoppen, wenn das notwendige Prinzip »andere ausreden lassen« gefährdet ist. So muss ich zwei Werte in Bezug setzen: Würde ich gerufen, um höflich zu sein oder um einen schwierigen Prozess zu steuern?

Was kennzeichnet Führung zukünftig besonders und fordert reflexive Moralentfaltung heraus? Wenn sich Führung nicht über Ausbeutung, Unterwerfung, Druck und Zwang definiert, dann bearbeitet sie schon immer notwendige Grundkonflikte, die in innovative Umgebungen (»Führung 4.0«) mitgenommen werden und die moralischer Antworten bedürfen. Dabei werden stets zwei Seiten aufgespannt, wobei die Probleme der einen Seite nicht mit Lösungen der anderen Seite beantwortet werden können:

Unternehmen werden von Menschen gemacht und von Menschen beraten und begleitet. Menschen sind einerseits Individuen und als solche einzigartig, einmalig und unverwechselbar. Daraus speisen sich Selbstwert und Sinn der Arbeit. Die Begegnung unter Individuen erfolgt auf Augenhöhe (= symmetrisch) und spiegelt sich in der Funktion »Leitung«, für die Führung verantwortlich ist. Leitung ist die Relation von Anbie-

ten und Annehmen. Notwendige Qualitäten sind beidseitiger Respekt und Vertrauen. Kennzeichen von Angeboten sind neben ihren Inhalten auch die grundsätzliche Annehmbarkeit und die Reproduktion der erforderlichen Qualitäten.

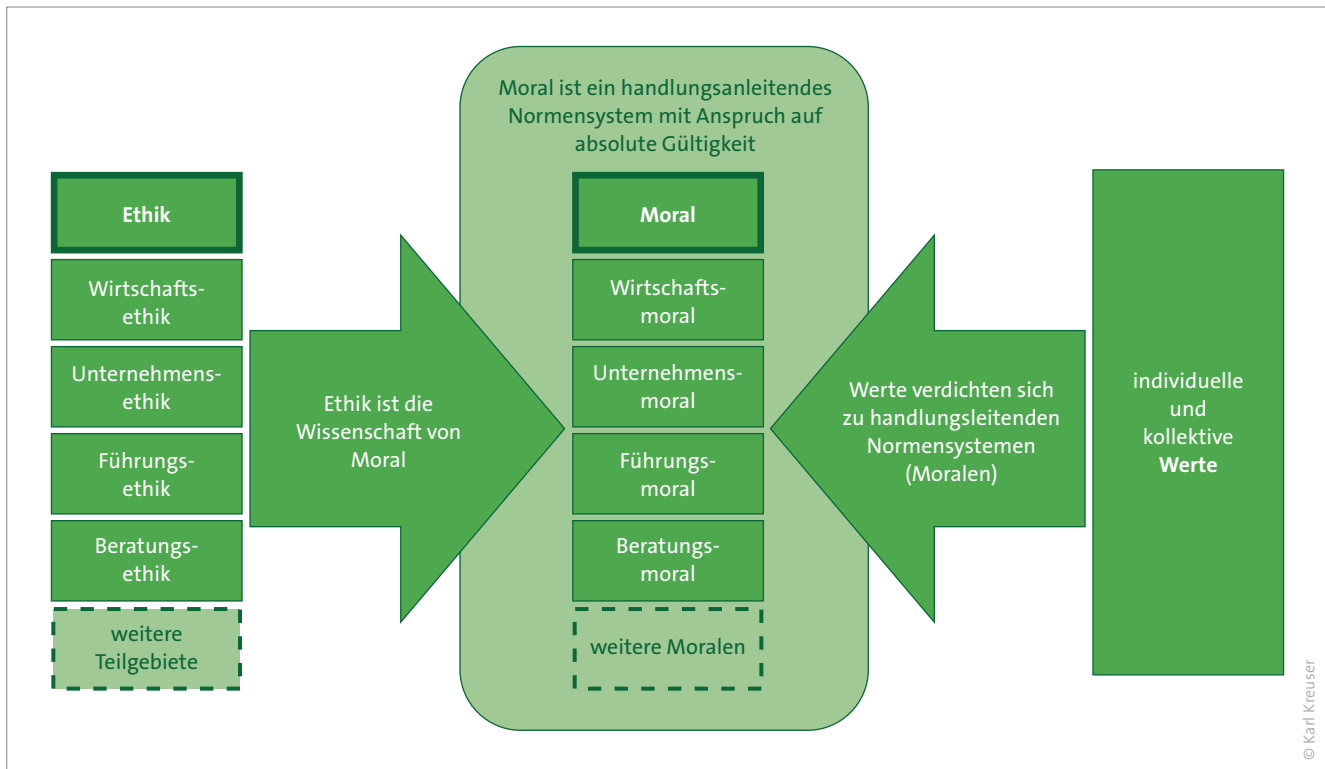
Menschen begegnen sich andererseits als Funktions- und Rollenträger. Darauf lassen sie sich freiwillig ein, um den wirtschaftlichen Aspekt ihrer Arbeit zu realisieren. Diese Art der Begegnung ist hierarchisch (= asymmetrisch) und zeigt sich in der Funktion »Management«, der Unterscheidung von Anordnen und Ausführen. Notwendige Ressource von Management ist legitimierte, auf die Aufgabe begrenzte Macht. Machteinsatz ist bei Management Machtgebrauch, bei Leitung Machtmissbrauch. Eine Führungsmoral muss sich mit der Symmetrie und Asymmetrie im Umgang von Menschen mit Menschen und den damit verbundenen Qualitäten und Ressourcen auseinandersetzen.

»Zwei Dinge erfüllen das Gemüt mit immer neuer und zunehmender Bewunderung und Ehrfurcht, je öfter und anhaltender sich das Nachdenken damit beschäftigt: Der bestirnte Himmel über mir, und das moralische Gesetz in mir.«

Immanuel Kant 1788

Unternehmen sind eine Verflechtung von formalen und sozialen Strukturen. Formale Strukturen beziehen sich letztlich auf den Daseinszweck des Unternehmens und auf Prämissen, wie dieser erreicht wird. Soziale Strukturen beziehen sich zuletzt auf die individuellen Werte der Menschen, die Unternehmen machen. Beide Strukturen für sich müssen arbeitsfähig sein. Arbeitsfähig bedeutet, dass sie erlauben, die Aufmerksamkeit auf die Arbeit zu richten und nicht auf strukturbedingte Defizite und Störungen.

Dabei darf es nicht zu Übertreibungen kommen. Führung beispielsweise, die so etwas anstrebt wie Mitglieder, die mit wehenden Fahnen und bren-



nenden Fackeln durch das Unternehmen laufen und bei Arbeitsende weinend auseinander gehen, irrt, und zwar gewaltig. Manche glauben, Motivation sei eine Droge, die man Mitarbeitenden verabreicht, damit diese Führungsfehler vergessen. Das hat nichts mehr mit einer arbeitsfähigen sozialen Struktur zu tun – rosa Brillen sind keine Führungsinstrumente.

Die formalen und die sozialen Strukturen stören sich gegenseitig. So ist nicht alles, was sozial wünschenswert ist, formal möglich und nicht alles, was formal regelbar ist, sozial machbar. Die gelebte Relation von sozialer und formaler Struktur ist die Kultur des Unternehmens. Eine Führungsmoral beinhaltet auch die Auseinandersetzung mit

Eine mangelhafte Prozessbeschreibung oder eine ausbleibende notwendige Entscheidung sind Defizite der formalen Struktur und führen immer wieder zu Irritationen, die von der Arbeit abhalten. Ein Konflikt ist eine Störung der sozialen Struktur und bindet viel Energie und Aufmerksamkeit, die dann für die Arbeit fehlt.

Strukturen (Arbeitsfähigkeit) und strukturellen Bezugnahmen (Kultur).

Führende haben Verantwortung und Loyalitäten gegenüber dem Unternehmen, in dessen Namen und Auftrag sie handeln und gegenüber den Menschen, die ihnen folgen. Loyalität bedeutet, genau dann die Interessen des anderen zu vertreten, wenn man diesen nicht vollumfänglich zustimmen kann, um einen gemeinsamen übergeordneten Wert oder eine moralische Norm zu bewahren. Loyalität zeigt sich in der Krise; sie verleiht den Strukturen Robustheit bei Irritationen, sie ist nicht Unterwerfung und hat damit Grenzen. Unternehmen sind in der Regel «Kollektive der Kollektive», haben also mehrere hierarchische Ebenen. Auch das kann, selbst in demokratischen Strukturen, Konflikte verursachen.

Angenommen, ein Team beschließt demokratisch ein bestimmtes Vorgehen und die Teamleiterin beschließt demokratisch genau gegenteiliges Vorgehen, dann erzeugt das ein Dilemma, nicht nur für den Teamleiter.

Führen bedeutet auch Entscheiden. Entscheiden für das Eine ist zugleich Entscheiden gegen etwas Anderes. Hin-

ter beiden Alternativen steht etwas Gutes, stehen Werte, und eine Entscheidung unterscheidet diese Werte. Das Entscheiden *für* das Gute im Einen (das erfüllt wird) ist weniger die Schwierigkeit, als das Entscheiden *gegen* das Gute im Anderen (das frustriert wird). Das gilt auch, wenn Entscheidungen demokratisch herbeigeführt werden. Die Unterscheidung zwischen *Gut* und *Schlecht* ist unproblematisch und keine Entscheidung, sondern eine Auswahlhandlung.

»Werte sind Kompetenzkerne des Menschen.«

John Erpenbeck 2007

Eine Führungskraft hat zwei Mitarbeitende mit schulpflichtigen Kindern. Beide wollen in den anstehenden Pflingstferien zwei Wochen Urlaub. Aus betrieblichen Gründen kann jedoch immer nur einer freinehmen. Betrachtet die Führungskraft das als Dilemma, kann das zur Entscheidungsunfähigkeit (Paralyse) oder zu unpassenden Reaktionen führen – etwa in Form von Kompromissen (der eine Kollege soll die zwei Wochen vormittags Urlaub nehmen, der andere nachmittags) oder von unstimmgigen Kompensationsangeboten (»Wenn Sie

auf den Pflingsturlaub verzichten, dann dürfen Sie im Herbst ein Seminar besuchen«, bis hin zu Versuchen von Konfliktvermeidung (»Einigen Sie sich als erwachsene Menschen selbst!«).

Führung zeigt sich hier zunächst im kreativen Gestalten eines Verfahrens, das die Urlaubsplanung insgesamt (nicht nur an Pflingsten) so regelt, dass sie allen Beteiligten möglichst gerecht und transparent erscheint: »Ich habe meinen Pflingsturlaub zwar nicht bekommen, das ärgert mich im Moment. Jedoch hat mein Chef nachvollziehbar und fair entschieden; das ist absolut okay.«

Und Führung zeigt sich in dem dann folgenden eindeutigen Treffen sowie dem klaren und sozial verträglichen Mitteilen von Entscheidungen. Letztlich bedeutet Führungskompetenz, auf kreative Weise

- vermeidbare Frustrationen ausschalten (z. B. durch gerechte Verfahren) und
- notwendige Frustrationen sich und anderen zuzumuten. (»Sie bleiben bitte über Pflingsten hier.«)

Führen bedeutet also auch Frustrieren können und anderen Frustration zuzumuten. Das bedeutet jedoch nicht, möglichst viel davon zu erzeugen oder zuzulassen, dass Frustration eine Erlaubnis für Minderleistung oder Verweigerung ist. Eine Führungsmoral hilft, klar zu entscheiden, sich und anderen Frustrationen zuzumuten und vielfältige Einzelfunktionen gut zu vereinen.

Der Trend geht zu Führung in

4.0-Umgebungen: Alles wird komplexer, alles wird dynamischer. Herkömmliche Hierarchien lösen sich zugunsten von Partizipation auf. Die Zusammenarbeit wird virtueller, Digitalisierung und Globalisierung und das »Internet der Dinge« sind Tatsachen. Alles muss flexibler, agiler, scrum werden. »Digital Natives« wundern sich nur kurz über »Digital Immigrants« und gehen ihr Leben woanders leben, wo es mehr Spaß macht. Wenn das nicht nur modische Schlagworte sind, ist ein Paradigmenwechsel in Führung und professioneller Begleitung erforderlich. Das alles kann verunsichern.

Die Prognose verweist auf eine zunehmende Zusammenarbeit in wech-

selnden Konstellationen mit Festgestellten und freien MitarbeiterInnen in so genannten Netzwerken. Je mehr herkömmliche Hierarchie aufgelöst wird, Führung zunehmend demokratischer festgelegt wird, Führung von verschiedenen Menschen oder Kollektiven temporär und fallweise übernommen wird, desto mehr braucht es ein stabiles, geklärtes Wertefundament. Ansonsten wird Führungshandeln schnell beliebig oder opportunistisch.

Zudem braucht es eine andere Sichtweise auf Führung. Führen geht ohnehin nur, wenn es Menschen gibt, die folgen. Führung ist zunehmend nichts, das von Führungskräften erzeugt und von Mitarbeitenden konsumiert wird. Der Paradigmenwechsel liegt darin, das Phänomen von Führen und Folgen als *Koproduktion* aller im Kollektiv zu betrachten. Das ist ziemlich radikal, denn die Verantwortung, dass gute Führung

»Die Moral, die gut genug war für unsere Väter, ist nicht gut genug für unsere Kinder.«

Marie Freifrau von Ebner-Eschenbach 1911

besteht, tragen dann alle, unabhängig davon, ob sie aktuell gerade führen oder folgen. Diese *kollektive Verantwortung* für Führen und Folgen hat ihre Grenzen da, wo Folgende diese Mitverantwortung nicht tragen können oder wollen oder Führende sie nicht abgeben.

Es gibt keine direkten Zusammenhänge zwischen Verantwortung und Spaß, Spaß und Leistung oder Leistung und Erfolg. Glorifizierte Einzelbeispiele, wo etwas anders als bisher funktioniert hat und erfolgreich war, sind kein Indiz dafür, dass es immer so gehen kann oder muss. Sie zeigen nur an, was unter bestimmten Bedingungen (gelegentlich auch mit etwas Glück) und mit bestimmten Menschen auch sein kann.

Der Paradigmenwechsel von Führung 4.0 führt dazu, dass eine Führungsmoral immer auch eine Folgemoral ist und alle im Kollektiv sich damit kommunikativ auseinandersetzen müssen. Analog gilt das für die besondere Form der Koproduktion von Führen und Folgen in Beratungssituationen.

Möglich werden solche sinnstiftenden Zusammenhänge oder auch eine radikal veränderte Sicht auf Führung als kollektive Aufgabe nur dann, wenn sie den verinnerlichten Werten der beteiligten Menschen entsprechen. Das ist ein weiteres Indiz dafür, dass Führungskräfte, BegleiterInnen und BeraterInnen sich intensiv mit Ethik auseinandersetzen müssen.

Ethik – brauch ich das? Ich behaupte: ja! Als Führungskraft, BeraterInnen, MediatorInnen oder BegleiterInnen ist es notwendig, die Werte des eigenen Handelns reflexiv zu verinnerlichen, um auch in herausfordernden Situationen sicher handeln zu können. Analog zu den hier angestellten Überlegungen zur Führungsethik kann auch eine *Beratungsethik* entfaltet werden. Ferner beugt diese Auseinandersetzung dem vor, Menschen als Individuen auszublenden und nur auf ihre Funktion oder Rolle zu reduzieren. Das vermeidet unmenschliche Stereotypisierungen wie den wirtschaftenden Menschen rein auf den »Homo Oeconomicus« oder den beratenden und begleitenden Menschen auf den »Homo Mediator« festzulegen.



Dr. Karl Kreuser

Geschäftsführender Gesellschafter der Beratungsgruppe SOKRATEAM Beratung und Begleitung von organisationsspezifischen Projekten zu Talent-, Potenzial- und Kompetenzmanagement, Trainer, Mediator und systemischer Strukturaufsteller
E-Mail: karl.kreuser@sokrateam.de