

## **Führungsethik**

*von Thomas Kuhn und Jürgen Weibler*

veröffentlicht in:

Die Unternehmung, 57. Jg., Heft 5, 2003, S. 375-392.

## **Führungsethik: Notwendigkeit, Ansätze und Vorbedingungen ethikbewusster Mitarbeiterführung**

*Der vorliegende Beitrag geht davon aus, dass eine machtfundierte Mitarbeiterführung regelmässig nicht nur das personale Arbeits- und Leistungsverhalten, sondern überdies auch die persönliche Arbeits- und Lebensqualität der Geführten massgeblich zu beeinflussen vermag, weshalb Mitarbeiterführung stets in einer verantwortungs- bzw. ethikbewussten Weise erfolgen sollte (Abschnitt 1). Vor dem Hintergrund dieser normativen Forderung werden vorliegende Ansätze zur Führungsethik systematisiert zusammengefasst und einer vergleichenden Betrachtung unterzogen. Bewertungskriterien sind dabei die „Praktikabilität“ sowie die „Modernität“ der jeweiligen Ansätze (Abschnitt 2). Dieser Vergleich begründet das Postulat einer dialogethisch konzipierten Mitarbeiterführung, deren (strukturelle wie individuelle) Vorbedingungen allerdings nicht als per se gegebenen, sondern vielmehr als sukzessiv entwicklungsbedürftig anzusehen sind (Abschnitt 3). Insgesamt wird damit die These vertreten, dass ethikbewusste Mitarbeiterführung – entgegen „landläufiger“ Meinung – weniger auf eine besondere Persönlichkeit des Führenden als vielmehr auf eine besondere (durch offene und faire Verständigungsprozesse geprägte) Beziehung zwischen Führendem und Geführten verweist (Abschnitt 4).*

### **1 Führungsmacht und Geführtenbeeinflussung: Über die Notwendigkeit ethikbewusster Mitarbeiterführung**

*Personalführung* erfolgt in Organisationen gemeinhin auf zweierlei Weise (vgl. Wunderer 2003, 5ff.; Weibler 2001, 116ff.): Einerseits in Form einer strukturellen bzw. indirekten Führung („*Personalmanagement*“), für welche vornehmlich die Organisationsleitung sowie teilweise die Führungskräfte selbst verantwortlich zeichnen. Andererseits in Form einer interaktiven bzw. direkten Führung („*Mitarbeiterführung*“), deren Vollzug den Führungskräften in der „Linie“ obliegt. Insofern, als die weiteren Ausführungen sich im Wesentlichen auf die ethische Problematik der (interaktiven, direkten) Mitarbeiterführung konzentrieren, möchten wir vorausschicken, dass selbstverständlich auch das (strukturelle, indirekte) Personalmanagement von relevanten ethischen Fragestellungen begleitet ist (z.B. Humanität der Arbeitsstrukturen, Gerechtigkeit der Anreizsysteme, Verantwortbarkeit der Beschäftigungspolitik). Diese werden allerdings im Kontext einer speziellen

„*Personalmanagement-Ethik*“ (vgl. bspw. *Steinmann/Löhr* 1992; *Wittmann* 1998) behandelt und sind von der „*Führungsethik*“-Diskussion entsprechend abzugrenzen.

Die ethische Problematik der *Mitarbeiterführung* lässt sich in notwendiger Kürze wie folgt nachzeichnen (vgl. *Abbildung 1*): Von Mitarbeiterführung ist – vor allem in Abgrenzung zur „symmetrischen“ Zusammenarbeit – generell (nur) dann zu sprechen, wenn die Beziehung zwischen zwei Organisationsmitgliedern (Vorgesetzter und Mitarbeiter) *asymmetrisch* (vor-)strukturiert ist, sprich: wenn der eine (Vorgesetzte) systematisch auf *Machtpotentiale* zurückgreifen kann, welche dem anderen (Mitarbeiter) verwehrt bleiben. Die damit angesprochene *Führungsmacht* resultiert regelmässig aus der hierarchisch übergeordneten *Position des Vorgesetzten*, welche ihm formale Weisungsbefugnisse sowie Sanktionsmöglichkeiten gegenüber dem Mitarbeiter einräumt; sie kann ergänzend aber auch aus einer Besonderheit der *Person des Vorgesetzten* bzw. daraus entstehen, dass der Mitarbeiter dem Vorgesetzten eine aussergewöhnliche Ausstrahlung zuschreibt (charismatische Macht), sich stark mit ihm identifiziert (Identifikationsmacht), ihn als überlegenen Experten anerkennt (Expertenmacht) u.ä.m. (vgl. *Yukl/Falbe* 1991, 416ff.). Unter Einsatz der ihm jeweils „gegebenen“ (positionalen, personalen) Führungsmacht geht es für den Vorgesetzten im Rahmen des Führungsprozesses wesentlich darum, einen *intendierten Führungserfolg* bestmöglich zu realisieren – was bedeutet, dass „Erfolg“ als das „Endprodukt von Führung“ zu verstehen ist (vgl. *Neuberger* 2002, 434). Institutionell besehen gilt eine Mitarbeiterführung als erfolgreich, wenn sie zur Erreichung der organisationalen Ziele beiträgt (vgl. *Weibler* 2001, 83ff.). Da die Existenz von Organisationen an verschiedene Bedingungen geknüpft ist – bei Unternehmen vor allem die des wirtschaftlichen Erfolgs (vgl. *Kuhn* 2000, 7ff.), so folgt hieraus, dass (auch) die Mitarbeiterführung in einer spezifischen Weise zur *Sicherung bzw. Steigerung des institutionellen Erfolges* beizutragen hat. Dies gelingt dann, wenn sie auf eine Verbesserung der Arbeitswirtschaftlichkeit (Verhältnis Arbeitsleistung/Arbeitskosten) hinwirkt (vgl. *Marr/Stitzel* 1979, 57ff.). Gemäß einschlägiger Personalführungs-Definitionen (vgl. synoptisch: *Weibler* 2001, 28ff.; *Neuberger* 2002, 11ff.) geht es im Rahmen der Mitarbeiterführung allerdings weniger um eine Senkung der personalen Kosten (diese Aufgabe versieht in erster Linie das zentrale Personalmanagement) als vielmehr um eine Beeinflussung des personalen Arbeitsverhaltens bzw. (konkreter) um eine *Steigerung der personalen Leistung*. Für den einzelnen Vorgesetzten bedeutet dies, dass die Organisation ihm einerseits (v.a. positionale) Führungsmacht verleiht, ihn andererseits aber auch (z.B. vermittels effizienter Führungskräftebeurteilungs- und -belohnungssysteme;

vgl. Abschnitt 3) dazu verpflichtet, diese Führungsmacht darauf zu verwenden, das Arbeits- und Leistungsverhalten der geführten Mitarbeiter im Sinne der institutionellen Erfolgsziele zu beeinflussen („*Erfolgsverantwortung*“ des Vorgesetzten).

Mitarbeiterführung ist nun aber nicht nur ein „weiches“ Verfahren zur Sicherung bzw. Steigerung des institutionellen Erfolges, sondern überdies auch eine wichtige Bestimmungsgröße der personalen Arbeitszufriedenheit (vgl. *Matiasko/Mellewig* 2001, 10ff.) bzw. der subjektiven *Arbeits- und Lebensqualität* der Mitarbeiter. Diese lebenspraktische Bedeutung resultiert aus dem Umstand, dass Mitarbeiterführung notwendigerweise die konkreten *Arbeitsbedingungen* (z.B. Arbeitsinhalt, Arbeitszeit, Arbeitsort) und *Arbeitsbeziehungen* (z.B. Art der Führungsbeziehung, Umfang der Kooperationsbeziehungen) (mit-)bestimmt und infolge dessen den persönlichen Bedürfnissen der Geführten mehr oder minder weitgehend entgegenkommen bzw. entgegenstehen kann. Für die Vorgesetzten ergibt sich hieraus die ethisch-normative Massgabe, die Arbeits- und Lebensqualität „ihrer“ Mitarbeiter so weit als möglich zu wahren bzw. zu befördern, was konkret auf eine individualisierte Befriedigung grundlegender Mitarbeiterbedürfnisse verweist (z.B. „work-life-balance“, Selbstentwicklung und Selbstentfaltung, Anerkennung und Belohnung, soziale Einbindung, Abwesenheit physischer Unter- und Überbelastung sowie psychischer Unter- und Überforderung; vgl. *Meran* 1994, 277; *Kuhn* 2002, 355). Vorgesetzte tragen neben ihrer bereits skizzierten (institutionellen) „Erfolgsverantwortung“ folglich auch eine (individuelle) „*Humanverantwortung*“, die sie dazu anhält, ihre (Führungs-)Macht in einer „lebensdienlichen“ Weise (vgl. *Ulrich* 2002, 27ff.) einzusetzen, sprich: konkretes Führungshandeln auch vor dem Hintergrund seiner (*Führungs-*)*Folgen* auf die Geführten zu bedenken und zu gestalten.

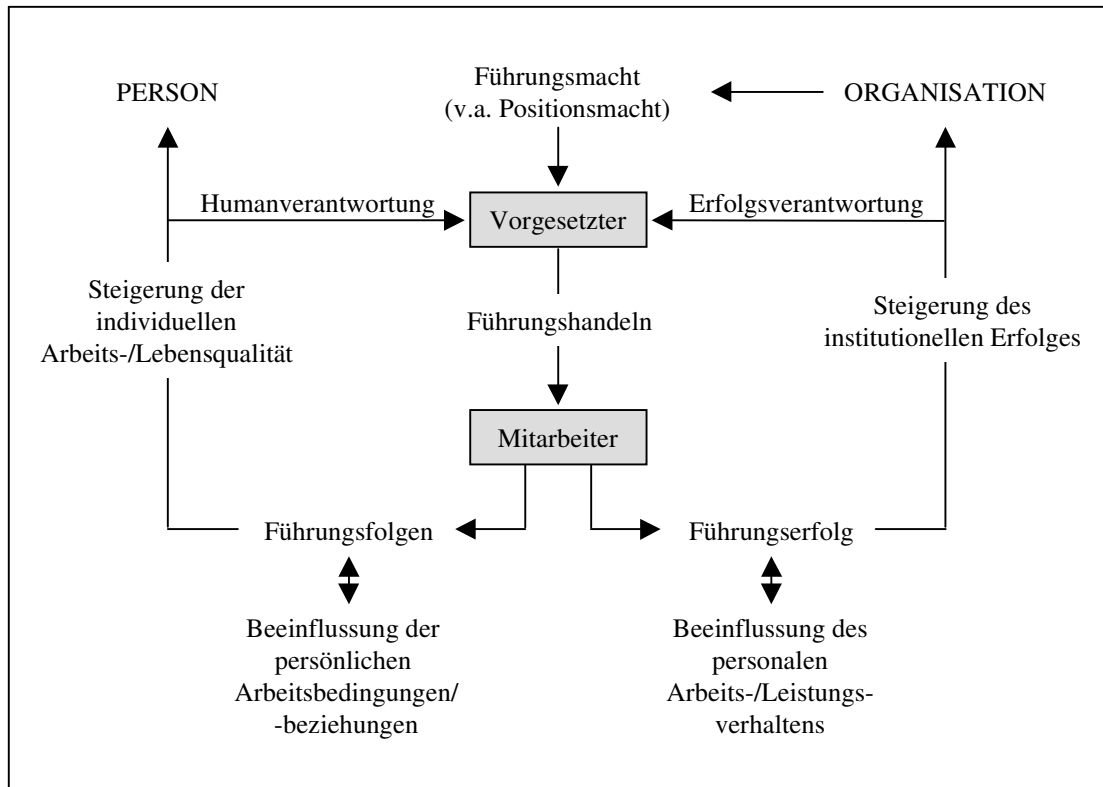


Abbildung 1: Mitarbeiterführung – ein problemorientierter Bezugsrahmen

In Anbetracht dieses Verantwortungs dualismus', der konstitutiv für die Mitarbeiterführung ist und im übrigen als Spezifikation der in der Personalwirtschaftslehre verbreiteten Unterscheidung zwischen *ökonomischer* und *sozialer Effizienz* (vgl. dazu bspw. *Marr/Stitzel* 1979, 57ff.; *Drumm* 1992, 22ff.; *Wunderer/Kuhn* 1993, 11) interpretiert werden kann, stellt sich die Frage, wie „spannungsreich“ die Beziehung zwischen den Verantwortungsdimensionen ist bzw. wie allfällige Konflikte zwischen Erfolgs- und Humanverantwortung aufgelöst werden können. Hinsichtlich dieses Fragenkomplexes lassen sich drei Beantwortungsmuster unterscheiden:

Die sozusagen „einfachste“ Beantwortung lautet, dass grundsätzlich von einem *harmonischen Verhältnis* zwischen der Erfolgs- und Humanverantwortung eines Vorgesetzten auszugehen ist. Ganz in diesem Sinne behaupten beispielsweise *Frey et al.* (2002, 138), dass eine (humanverantwortliche) „Wahrung von Menschenwürde im Führungsstil“ stets eine „höhere Leistungsbereitschaft“ bzw. eine „Leistung auf hohem Niveau“ bewirken wird, derweil eine (humanunverantwortliche) „Verletzung der Menschenwürde“ unweigerlich innere Kündigungen, Burnouts, Aggressionen, Intrigen, Konkurrenzkämpfe, höheren Absentismus, höhere Fluktuation und damit gleichsam drastische „Verluste“ an personaler Leistung nach

sich ziehen wird. Mit ähnlichem Tenor vertritt *Höhler* (2002) die – durchaus nicht neue – These, dass Führende, die Leistung wollen, den Geführten Sinn, Selbstverwirklichung, Selbständigkeit, Spass, kurzum: (immer) höhere Arbeits- und Lebensqualität bieten müssen. Damit wird insgesamt bedeutet, dass eine erfolgsverantwortliche Mitarbeiterführung unweigerlich auf eine humanverantwortliche hinauslaufe – weshalb eine besondere Vermittlung zwischen Erfolgs- und Humanverantwortung schlussendlich überflüssig sei. Ohne diese – eher fragwürdige, weil weitgehend metaphysisch angelegte – Harmonievorstellung hier ursächlich diskutieren zu können (vgl. dazu ausführlich: *Ulrich/Thielemann* 1992, 93ff.), ist diesem Denkmuster entgegenzuhalten, dass empirische Untersuchungen für den Bereich der Personal- bzw. Mitarbeiterführung durchaus erhebliche Konflikte zwischen „Erfolg“ und „Ethik“ ausmachen (vgl. *Ulrich/Thielemann* 1992, 116ff.; *Staffelbach* 1994, 19ff.; *Wittmann* 1998, 37ff.). Allgemeine Entwicklungstendenzen (z.B. Entgrenzung der Leistungserwartungen, Entsicherung der Arbeit, Erhöhung des Arbeitsdrucks) deuten zudem darauf hin, dass die Spannung zwischen erfolgs- und humanverantwortlichen Handlungsweisen im Kontext der Personalführung eher noch zunehmen denn abnehmen dürfte (vgl. *Moldaschl/Sauer* 2000, 205ff.; *Reich* 2002, 169ff.; *Kuhn* 2002, 348ff.; *Gleißmann* 2002, 241ff.). Von einer quasi-„natürlichen“ Harmonie zwischen ihrer Erfolgs- und Humanverantwortung dürfen Führungskräfte mithin (leider) nicht ausgehen.

Eine diametral entgegengesetzte Einschätzung vertritt *Neuberger* (1995, 533ff.), demgemäss von einem *unauflösbaren (Führungs-)Dilemma* zwischen den benannten Verantwortungsdimensionen auszugehen ist. Eine Führungskraft, welche die unterstellten Mitarbeiter also einerseits als Mittel zum (Erfolgs-)Zweck nutzen, sie andererseits aber auch als eigenwertige und nach Selbstverwirklichung strebende Subjekte unterstützen soll, unterliegt demzufolge *antagonistischen Handlungsappellen* bzw. Verantwortungen, denen sie (gleichzeitig) nicht nachzukommen vermag (vgl. *Neuberger* 1995, 534ff.). Gilt der harmonistischen Position die Vermittlung zwischen Erfolgs- und Humanitätskriterien also als praktisch überflüssig, so bewertet die antagonistische Position diese Aufgabe als praktisch unmöglich. Unter der Annahme eines handlungsleitenden „Primat des Geldes“ (vgl. *Neuberger* 1990, 4; *ders.* 1995, 535) wird so schließlich – wenn auch unbeabsichtigt – einer rein erfolgsverantwortlichen Mitarbeiterführung und damit gleichsam einer moralisch enthemmten Instrumentalisierung der Geführten das Wort geredet. Dies kommt, so die Kritik, nicht nur einem „vorausseilenden Gehorsam“ gegenüber vermeintlichen Sachzwängen gleich

(vgl. dazu: *Ulrich* 2002, 33ff.), sondern gerät zudem in konstitutiven Widerspruch zu jener fundamentalen ethischen Maxime, die als „Zweckformel“ des Kategorischen Imperativs bezeichnet wird und fordert: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“ (*Kant* 1785/2000, 439).

Vor dem Hintergrund der kritischen Einwände gegen die harmonistische wie auch gegen die antagonistische Position erscheint eine dritte Sichtweise vermittelnd. Hiernach ist einerseits von einer realen „Spannung“ zwischen Erfolgs- und Humanverantwortung auszugehen, andererseits aber auch eine tendenzielle „Lösung“ dieser Spannung möglich. Als generelle „Lösungsmethode“ gilt dabei eine *ethikbewusste Mitarbeiterführung*, deren zentrales Ziel in einem verantwortungsvollen Umgang mit Führungsmacht bzw. in der „Herstellung“ eines gerechten Ausgleiches zwischen der institutionellen und individuellen Führungsverantwortung besteht (vgl. i.d.S. auch: *Ulrich* 1998, 1ff.). Mit Blick auf die vorliegenden „Führungsethiken“ wird allerdings deutlich, dass die einzelnen Ansätze sich inhaltlich erheblich voneinander unterscheiden und eine wissenschaftlich-kontroverse Diskussion über führungsethische Konzeptionen kaum stattfindet. Ein gesicherter Erkenntnisstand kann für diesen Bereich damit nicht festgestellt werden. Angesichts dieses Defizits wollen wir im Folgenden den Versuch unternehmen, grundlegende Ansätze zur ethikbewussten Mitarbeiterführung systematisiert darzulegen (Abschnitt 2.1) und diese sodann einer vergleichenden Betrachtung zu unterziehen (Abschnitt 2.2). Auf diese Weise soll näher bestimmt werden, ob und wie Vorgesetzte einen (notwendigen) Ausgleich zwischen ihrer Erfolgs- und Humanverantwortung „herbeiführen“ können.

## **2 Paternalismus oder Partizipation? Darstellung und Bewertung grundlegender Ansätze zur ethikbewussten Mitarbeiterführung**

### **2.1 Darstellung grundlegender Ansätze zur ethikbewussten Mitarbeiterführung**

Die folgenden Überlegungen gehen davon aus, dass alle (speziellen) *Ansätze zur Führungsethik* sich mehr oder minder eindeutig auf jene (allgemeinen) *ethisch-normativen Grundpositionen* beziehen (sollten), die innerhalb der ethischen Dogmengeschichte bislang entwickelt wurden und welche die Kontroverse über die „richtige“ Ethik bis heute erkennbar beherrschen; es sind dies die Ansätze zur „traditionalen Ethik“, zur „Gewissensethik“ sowie

zur „Dialogethik“ (vgl. i.d.S. auch: *Weibler* 2001, 421ff.; *Neuberger* 2002, 737ff.; abweichend z.B. *Singer* 1997). Wir wollen diese ethischen Grundpositionen jeweils kurz inhaltlich skizzieren, um daran anschließend jene führungsethischen Ansätze vorzustellen, die – implizit oder explizit – auf dem entsprechenden Ethikverständnis aufbauen.

• *Führungsethik als traditionale (Tugend-)Ethik*

Die traditionale („vormoderne“) Ethik umfasst im Grunde zwei unabhängige „Ethiken“, nämlich zum einen die *theologische Ethik*, die sich auf das „Offenbarungswissen“ religiöser Urtexte beruft (z.B. Bibel), welche dem Menschen von einer höheren Autorität (Gott) vorgegeben sind und inhaltliche (materiale) Handlungsnormen (z.B. 10 Gebote) beinhalten; sie umfasst zum anderen aber auch die sog. *Güter- oder Tugendethik*, die von einem in der „Natur des Menschen“ angelegten höheren Ziel (griech. *télos* = Ziel) bzw. einem „höchsten Gut“ ausgeht, dem jeder Mensch nachstreben sollte und das er im Besonderen durch „tugendhaftes“ Handeln zu erreichen vermag (vgl. *Pieper* 1998). Gemein ist diesen (moraltheologischen bzw. moralphilosophischen) Ethiken, dass sie *metaphysisch begründet* sind, sich zur Bestimmung des „richtigen“ Handelns also auf nicht-menschliche Instanzen (Gott, Natur) berufen, und jeweils *materiale Normen* (Ge-/Verbote, Tugendkataloge) definieren, also inhaltlich eindeutige und dauerhaft gültige Handlungsanweisungen vorgeben.

Die Ableitung führungsethischer Vorstellungen aus einem solchen traditionellen Ethikverständnis kann als überaus verbreitet, wenn nicht als vorherrschend bezeichnet werden (vgl. *Neuberger* 2002, 737). Dabei sind moraltheologisch begründete Ansätze (vgl. *Pawlas* 1992; *Röhr* 1998, *Weaver/Agle* 2002) allerdings von nachrangiger Bedeutung, was heisst, dass mehrheitlich *güter- bzw. tugendethisch begründete Ansätze* vertreten werden. In deren Mittelpunkt stehen häufig die auf Aristoteles zurückgehenden „*Kardinaltugenden*“ Tapferkeit, Gerechtigkeit, Klugheit und Mass (vgl. i.d.S.: *Kiefer* 1985; *Schmidt* 1986; *Zürn* 1991; *Wellershof* 1992; *Grunwald* 1993; *Grimm* 1994). Die führungsbezogene Quintessenz dieser Ansätze lautet dabei, dass, wenn Vorgesetzte ein „richtiges Verständnis“ dieser Tugenden entwickeln (vgl. *Wellershof* 1992, 156) und diese Tugenden zu einem „Handlungsstandard“ werden lassen (vgl. *Grimm* 1994, 142), „die Minimierung der Belastung, die Maximierung des Wohlbefindens des Menschen und die Optimierung des Unternehmenserfolges“ herbeigeführt werden können (vgl. *Wellershof* 1992, 155f). Damit dieser Ausgleich zwischen Erfolgs- und Humanverantwortung in praxi gelingt, fordert *Kiefer*



(1985, 70f.) die Vorgesetzten auf, ihr Führungshandeln stets an folgenden „Sollpunkten“ ethikbewusster Führung auszurichten (vgl. *Abbildung 2*):

1. Ich soll glaubwürdig sein, damit meine Führung ehrlich anerkannt wird.
2. Ich soll Sache und beteiligte Menschen sehen, damit Wirtschaften menschenwürdig bleibt.
3. Ich soll Vorbild sein, um berufliche menschliche, unternehmerische Autorität und Sicherheit zu begründen.
4. Ich soll hören können, damit ich ge-horsam sein kann (Informationsaufnahme).
5. Ich soll personell und sachlich loyal sein, damit ich treu sein kann.
6. Ich soll anvertrautes Eigentum bewahren, pflegen und mehren, damit die sittliche Grundlage der Zusammen-Arbeit rechtschaffen bleibt.
7. Ich soll - durch Zielgebung, Anerkennung, Hilfe und Tadel - so führen, dass ich auch die sachlichen und personellen Folgen mit meinem Gewissen verantworten kann.

*Abbildung 2*: „Sollpunkte“ ethikbewusster Führung ( *Kiefer* 1985, 70 f.)

Im Abgrenzung zu den aristotelisch begründeten Ansätzen, gleichwohl aber im Sinne der traditionellen (Tugend-)Ethik, bezieht sich *Hinterhuber* (2002, 40ff.) in seinen führungsethischen Überlegungen auf die *Ethik der Stoa*, welche auf drei „leitenden Prinzipien der praktischen Lebensführung“ gründet: der „Disziplin der Vorstellungen“, der „Disziplin des Strebens“ sowie der „Disziplin des Handelns“. Vor dem Hintergrund dieser Prinzipien werden den Vorgesetzten drei führungsethische Verhaltensrichtlinien nahegelegt (vgl. *Hinterhuber* 2002, 42ff.), nämlich: „Halte deine Vorstellungen unter Kontrolle“ (d.h. der Vorgesetzte soll sorgfältig auf seine inneren Vorstellungen bzw. Werturteile achten), „Strebe nur nach dem, was in deiner Macht steht“ (d.h. der Vorgesetzte soll sich den gegenwärtigen Verhältnissen mit Gelassenheit anpassen) und „Handle gerecht“ (d.h. der Vorgesetzte soll in allen seinen Handlungen das Nützliche für die anderen mit dem Angenehmen für sich selbst verbinden). Befolgen Führende diese Anweisungen, dann, so die These, werden sie zu einer „inneren Burg“ und in der Lage sein, selbständig darüber zu befinden, was „gut, richtig und machbar“ ist (vgl. *Hinterhuber* 2002, 51).

Zu nennen sind in diesem Zusammenhang schliesslich auch jene Ansätze, die – obgleich sie den Bezug zu einer ganz bestimmten ethischen Lehrmeinung vermissen lassen – erkennbar durch tugendethische Vorstellungen geprägt sind. Zu verweisen ist hier bspw. auf *Leisinger* (1997, 145ff.), der die „ideale“ Führungspersönlichkeit zu bestimmen sucht und von dieser – unter Bezugnahme auf verschiedenste theoretische Konzepte und empirische Befunde –

Tugenden wie Leidenschaft, Vernunft, Gerechtigkeit, Verantwortung (statt Gesinnung), Augenmass, Distanz zu sich selber, Teamfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, soziale Kompetenz, gute Sitten, Zivilcourage (statt „Groupthink“) u.ä.m. fordert. Herauszustellen ist hier vor allem aber die in der Führungsdiskussion derzeit (wieder) überaus populäre *transformationale Führungstheorie*, die nicht nur einen – verglichen mit der transaktionalen Führung – aussergewöhnlichen Führungserfolg verheisst („performance beyond expectations“; vgl. Bass 1985), sondern regelmässig auch die ethische Dimension der (transformationalen) Führung unterstreicht (vgl. z.B. House/Shamir 1995; Kanungo/Mendonca 1996; Bass/Steidlmeier 1999). Mit Blick auf die Mitarbeiter-„transformierende“ Führungskraft („leader“) wird dabei betont, dass diese zu einem „moral altruism“ befähigt sein müsse (vgl. Kanungo/Mendonca 1996, 33ff.), der sich ganz konkret „in der Absenz von Gier und Ausbeutung anderer, in Fairness, Redlichkeit, Übereinstimmung von Worten und Werken, Mut im Angesicht von Widrigkeiten, in Pflichterfüllung und Wahrnehmung der eigenen Verantwortung“ (House/Shamir 1995, 886) sowie anderen Tugenden mehr (vgl. synoptisch: Hauser 1999, 1008) zu äussern habe. Ist eine solche Tugendhaftigkeit des „Leaders“ gegeben, dann – so die These – muss ethikbewusste Führung sich nicht damit begnügen, bestehende Bedürfnisse der Mitarbeiter lediglich zu befriedigen, sondern sie vermag vielmehr, die Bedürfnisse der Mitarbeiter auf ein höheres Niveau zu hebeln, sprich: „to increase the followers’ self-growth, enhance their self-worth, and enable them to function as autonomous persons“ (Kanungo/Mendonca 1996, 73f.). Diese Überlegungen sind aus verschiedenen Gründen vielfach kritisiert worden (vgl. Hanft 1994, 41ff.; Weibler 1997, 27ff.; Kuhn 2000, 31ff.) – auch, weil die „dunklen Seiten des Charismas“ häufig ausgeblendet werden (vgl. Yukl 1998, 311ff.). Wichtig ist hier aber vor allem festzuhalten, dass die transformationale Führungstheorie auf einem traditionellen (tugend-)ethischen Verständnis basiert. In diesem Sinne gibt sie der Diskussion keine neuen Impulse. Entsprechend postuliert sie, dass Führung dann als ethisch verantwortlich anzusehen ist, wenn der Führende tugendhaft ist (vgl. *Abbildung 3*).

- *Führungsethik als (subjektive) Gewissensethik*

Die bis heute wohl grundlegendste Veränderung („kopernikanische Wende“) im allgemeinen Ethikverständnis geht wesentlich auf die moralphilosophische Lehre des I. Kant zurück. Dieser bricht in seinem Entwurf einer („modernen“) *deontologischen Ethik* (griech. déon = Pflicht) insofern radikal mit der „vormodernen“ Ethik, als die Bestimmung des „richtigen“

Handelns hier nicht länger einer übermenschlichen (göttlichen, natürlichen) Vernunft „entnommen“, sondern statt dessen dem Menschen, genauer: dem *einzelnen Individuum* und dessen praktischer Vernunft überantwortet wird. Die Ethik wird damit prinzipiell *metaphysikfrei* angelegt. Mit Blick auf die konkrete Normenfindung folgt hieraus, dass dem Handelnden keine materialen Normen, sondern „nur“ noch eine (einzige) *prozedurale Norm* vorgegeben wird – nämlich der sog. „*kategorische Imperativ*“, welcher fordert: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“ (*Kant* 1785/2000, 433). Alle, die ethisch „richtig“ handeln wollen, sollen demzufolge die gegebenen Handlungsalternativen in einem *inneren Diskurs* bezüglich ihrer generellen Verantwortbarkeit hinterfragen und sich schliesslich für diejenige Handlungsweise entscheiden, die sie vor ihrem *Gewissen* – gleichsam subjektiv – rechtfertigen können.

Ableitungen einer Führungsethik aus dem deontologischen Ethikverständnis finden sich – gemessen an der herausragenden Bedeutung der Kantschen Ethik – überraschend selten. So fordert, wie gesehen (vgl. *Abbildung 2*, „Sollpunkt“ 7), *Kiefer* eher beiläufig, dass ethikbewusste Führungskräfte auch dahin kommen müssen, die sachlichen *und* personellen Führungsfolgen *vor ihrem Gewissen* verantworten zu können – wobei er diese spezielle Forderung insofern noch einschränkt, als er sie als eine „Relativierung aller Normen“ und damit insgesamt als ein „Wagnis“ bezeichnet (vgl. *Kiefer* 1985, 71). Etwas entschiedener äussert sich *Enderle* (1986, 11f), der Führungskräften die Anwendung des „kategorischen Imperativs“ dadurch nahelegt, indem er sie zu dem „Gedankenexperiment“ auffordert, „sich in die Lage des Geführten hineinzusetzen“ und dabei stets die „Goldene Regel“ („Was Du nicht willst, dass man dir tut, das füg auch keinem andern zu!“) zu berücksichtigen. Unbesehen der relativen Seltenheit, mit der diese führungsethische Position vertreten wird, kann festgehalten werden, dass eine Mitarbeiterführung vom Standpunkt der (subjektiven) *Gewissensethik* aus besehen dann als „ethikbewusst“ zu gelten hat, wenn der Führende sein Führungshandeln – inklusive dessen Folgen für die Arbeits- und Lebensqualität der Geführten – vor seinem *Gewissen* zu verantworten vermag (vgl. *Abbildung 3*).

- *Führungsethik als (intersubjektive) Dialogethik*

Eine bedeutsame Weiterentwicklung („sprachpragmatische Wendung“) der deontologischen Ethik beschreibt schliesslich die *kommunikative (Dialog-)Ethik* (vgl. *Apel* 1976; *Habermas* 1981; *ders.* 1988, 53ff.). Diese entspricht der monologischen Ethik insofern, als auch sie

metaphysikfrei und prozedural angelegt ist; gleichwohl kritisiert sie an der Kantschen „Gewissensethik“, dass diese lediglich einen inneren Diskurs des Handelnden einfordert und damit auf ein monologisches und letztlich subjektives – statt intersubjektives – Verfahren abstelle. In Abgrenzung dazu fordert die kommunikative Ethik die Bestimmung des „richtigen“ Handelns durch *praktische*, der regulative Idee nach „herrschaftsfreier“ *Dialoge* (vgl. *Ulrich* 1997, 47). Hiernach können alle Handlungsbeteiligten und Handlungsbetroffenen „gute Gründe“ für und wider bestimmte Handlungsalternativen vorbringen. Jenseits aller Macht, Überredung und Sanktion sollen sich schließlich jene Handlungsnormen durchsetzen, für die die „besten Gründe“ sprechen und deshalb die Zustimmung aller Diskursteilnehmer finden können (vgl. *Habermas* 1988, 103). Als wesentliche Voraussetzung für solche Dialoge gilt der individuelle „Wille zur Vernunft“, d.h. die (*Argumentations-*)*Bereitschaft*, andere als (mündige) Personen anzuerkennen, die eigene Ansprüche anmelden und vertreten dürfen und mit denen eine vernünftige Verständigung und Vereinbarung grundsätzlich möglich und deshalb anzustreben ist (vgl. *Ulrich* 1997, 78ff.).

Deutliche Anklänge dieser Dialogethik finden sich bei *Enderle* (1986, 3ff.), der die Führenden (auch) dazu anhält, „hellhörig (zu sein) für die Stimmen derer, die von den Führungsentscheiden betroffen werden“ und im weiteren dazu auffordert, den Geführten Gelegenheiten zu geben, „ihren Mund aufzutun“. Wesentlich prononcierter wird die Dialogethik jedoch im führungsethischen Ansatz von *Ulrich* (1998; vgl. dazu auch: *Jäger* 2002) vertreten, der eine „dialog- und konsensorientierte Beziehungsgestaltung“ postuliert, innerhalb derer es darum geht, dass die Mitarbeiter „tatsächlich zu allen Entscheidungen, von denen ihre persönliche Arbeitssituation und die Spielregeln der Zusammenarbeit mit anderen abhängen, etwas ‚zu sagen‘ befugt sind“ (*Ulrich* 1998, 15). Dieses bedeutet im Kontext der Mitarbeiterführung, dass die Vorgesetzten den Mitarbeitern „Red’ und Antwort stehen, im Dialog (..) akzeptable Gründe für eigene Handlungsabsichten vorbringen“ (*Ulrich/Fluri* 1992, 71) und dabei ebenfalls bereit sein müssen, kritische Einwände und Gegenargumente – auch und gerade lebenspraktischer Provenienz – zu prüfen und ggf. auch anzuerkennen. Ein Führungshandeln wäre demnach (nur) dann ethikbewusst, wenn der Führende sein (beabsichtigtes) Verhalten gegenüber den Geführten zu rechtfertigen vermag (vgl. *Abbildung* 3). Eine solche dialogische Führungsethik sollte allerdings – entgegen manchem Missverständnis (vgl. exemplarisch: *Wittmann* 1994, 188ff.) – nicht mit einem *kooperativen Führungsstil* verwechselt werden. Führungsstile als Führungstechniken stellen primär nämlich auf einen höheren Führungserfolg ab (vgl. *Weibler* 2001, 286ff.), wenngleich die Wirkungen

auf die Person nicht unberücksichtigt bleiben müssen. Der Eindruck bleibt allerdings, dass diese Wirkungen auf die Person vielfach deshalb berücksichtigt werden, weil Bezüge zur Leistung angenommen werden. Die dialogische Führungsethik zielt aber nun gerade darauf ab, durch offene und faire Verständigungsprozesse einen gerechten (konsensualen) Ausgleich zwischen (institutionellem) Führungserfolg und (individuellen) Führungsfolgen zu ermöglichen.

## **2.2 Bewertung grundlegender Ansätze zur ethikbewussten Mitarbeiterführung**

Folgt man den obigen Ausführungen in Struktur und Inhalt, dann können drei führungsethische Grundverständnisse mit jeweils höchst unterschiedlichen Annahmen und Aufforderungen unterschieden werden (vgl. *Abbildung 3*). Es stellt sich neben moralphilosophischen Erwägungen, die hier nicht vertieft werden, auch die für den Organisationskontext wichtige Frage, ob eine (bzw. welche) „Führungsethik“ als besonders geeigneter Orientierungspunkt für eine ethikbewusste Ausgestaltung der Führungspraxis fungieren kann. Wir wollen dieser Frage nachgehen, indem wir die dargestellten Ansätze einer vergleichenden Betrachtung unterziehen, welche auf zwei zentralen Bewertungskriterien beruht, nämlich:

- der „*Praktikabilität*“ der vorgeschlagenen „Führungsethik“ („Gibt die Führungsethik dem Vorgesetzten eine konkrete Handlungsorientierung?“), sowie
- der „*Modernität*“ der vorgeschlagenen „Führungsethik“ („Passt die Führungsethik zur aktuell vorgestellten Führer-Geführten-Beziehung?“).

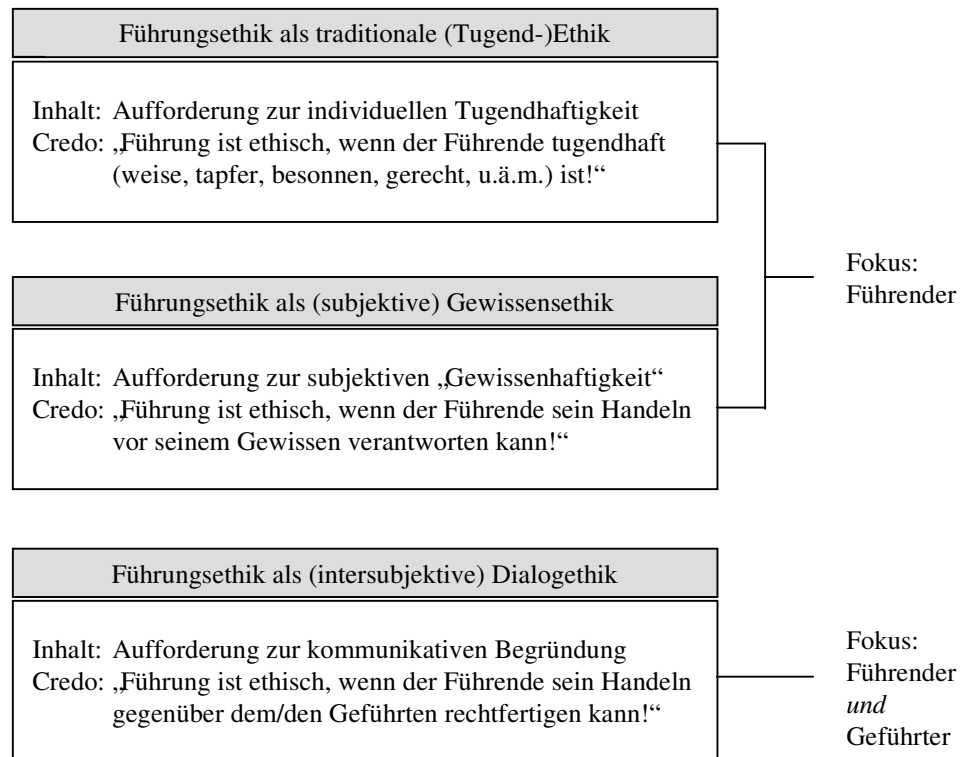


Abbildung 3: Führungsethik – Grundverständnisse im Überblick

Untersucht man zunächst die „*Praktikabilität*“ der unterschiedenen Ansätze, so könnte gemutmasst werden, dass es eher die traditionellen denn die prozeduralen Führungsethiken sind, die praktische Orientierungshilfen für die Führenden bereitstellen. Der Grund hierfür ist dem allgemeinen Umstand zu entnehmen, dass die „vormodernen“ Ethiken das „richtige“ Verhalten üblicherweise inhaltlich sehr konkret (material) bestimmen, wohingegen die „modernen“ Ethiken lediglich ein eher abstraktes (formales) Verfahren zur Bestimmung des „richtigen“ Verhaltens anbieten. Mit Blick auf die speziellen Führungsethiken scheinen sich diese „Vorzeichen“ allerdings zu verkehren: Denn während die Aufforderungen zur ideellen sowie auch (und gerade) zur reellen Begründung des Führungsverhaltens gegenüber den führungsbetroffenen Mitarbeitern doch recht eindeutige Handlungsperspektiven eröffnen („Versetze dich in die Lage deiner Mitarbeiter!“ bzw. „Erkläre dich gegenüber deinen Mitarbeitern!“), erscheint die Aufforderung an die Führenden, möglichst „tugendhaft“ zu sein (oder zu werden), als vergleichsweise weniger eindeutig und schwerer zu handhaben. Ganz in diesem Sinne vermerkt denn auch *Wellershof* (1992, 152) lapidar: „Kochrezepte für Tugenden gibt es nicht.“ Diese pragmatische „Unschärfe“ der tugendethischen Ansätze wird noch dadurch verstärkt, dass eben nicht nur die vier „Kardinaltugenden“, sondern zudem auch diverse andere Tugenden eingefordert werden (können) – bspw. Fairness, Redlichkeit,

Pflichterfüllung, Leidenschaft, Augenmass, Teamfähigkeit, Zivilcourage und anderes mehr. Hieraus resultiert eine erhebliche „normative Beliebigkeit“ der traditional begründeten Führungsethiken (vgl. *Neuberger* 2002, 738f) und damit gleichsam die Gefahr einer (tugend-)ethischen Überforderung der Führenden (vgl. *Covrig* 1998, 235). Bedenkt man überdies, dass die Einforderung nahezu jedweder Variante der Tugendhaftigkeit insofern substanzlos erscheint, als sich die Einforderung ihres jeweiligen Gegenteils praktisch verbietet – wer würde schon Dummheit, Feigheit, Unbesonnenheit, Ungerechtigkeit, u.ä. postulieren –, dann ist zu resümieren, dass die traditional (tugendethisch) begründeten Ansätze zur ethikbewussten Mitarbeiterführung in Punkto „Praktikabilität“ wenig zu überzeugen vermögen.

In Anbetracht dieser kritischen Einschätzung bleibt (nach-) zu fragen, ob – wie oben angedeutet – die dialogisch begründete Führungsethik das Kriterium der „Praktikabilität“ tatsächlich besser erfüllt. Zweifel hieran können aufkommen, wenn die – ja durchaus nicht unverwandte – Diskussion über Unternehmensethik als Referenz herangezogen wird. Denn innerhalb dieser Diskussion wird einerseits zwar die „friedensstiftende Kraft“ verständigungsorientierten Handelns (vgl. *Steinmann/Schreyögg* 2000, 78f) bzw. die Notwendigkeit unternehmenspolitischer „Stakeholder-Dialoge“ (vgl. *Ulrich* 1997, 438ff.) herausgestellt; andererseits ist aber immer wieder auch die Kritik zu vernehmen, dass solche Dialoge, die ja eine Beteiligung *aller* Betroffenen an den relevanten Entscheidungsprozessen vorsehen (vgl. *Ulrich* 1997, 440), unweigerlich auf eine „diskursive Überforderung“ hinauslaufen (vgl. *Nutzinger* 1994, 193ff.) und das unternehmerische Handeln „in einer uferlosen Dialogdemokratie ersäufen“ (*Kleinert* 1990, 55) würden. Bezieht man diese – hier nicht weiter erwogene – Kritik am unternehmensethischen Dialog auf den führungsethischen Dialog, dann könnte analog geschlussfolgert werden, dass auch letztere Dialogform auf eine „Überforderung“ (hier nun) des Vorgesetzten hinauslaufen würde und deshalb nicht praktikabel sei. Dem ist allerdings entgegenzuhalten, dass es im Rahmen der Wirtschaft(-ethik) wohl kaum einen geeigneteren Raum für die Umsetzung dialogethischer Prinzipien geben dürfte als jenen der Mitarbeiterführung. Anders herum gesprochen: Eine „diskursive Überforderung“ oder gar „praktische Unmöglichkeit“ argumentativen Handelns für einen Bereich anzunehmen, der weitestgehend aus Kommunikation besteht und in dem regelmäßig auch nur eine sehr begrenzte Zahl von handlungsbetroffenen Personen (Mitarbeitern) am Dialog zu beteiligen sind, erscheint recht unangemessen. Hinzuweisen ist auch darauf, dass es den am Diskurs beteiligten Personen und damit auch den Mitarbeitern frei steht, ergänzend

Personen hinzuzuziehen, die in der Lage sind, relevante Punkte klarer herauszuarbeiten oder moderierende Unterstützung zu leisten. Damit bleibt u.E. festzuhalten, dass es vor allem die *dialogethisch konzipierte Führungsethik* ist, welche dem Vorgesetzten *konkrete Orientierungshilfen* für (s)ein ethikbewusstes Führungshandeln gibt.

Betrachtet man das zweite Kriterium zur Bewertung führungsethischer Ansätze, deren „Modernität“, dann kann eine bemerkenswerte Auffälligkeit zum Ausgangspunkt der Überlegungen genommen werden – nämlich jene, dass sowohl die traditionale wie auch die monologische Führungsethik *ausschließlich* auf den *Führenden* fokussiert sind, wohingegen der dialogethische Ansatz auf beide „Parteien“ – *Führender und Geführter* – gleichzeitig abstellt (vgl. *Abbildung 3*). Die Konsequenz dieser Unterschiedlichkeit lässt sich erkennen, wenn man diese divergenten Fokussierungen mit zwei fundamentalen Aspekten ethischer Verantwortung hinterlegt – nämlich jenen, wonach Verantwortung stets *für jemanden* (Anspruchsgruppen) und *vor etwas* (Legitimationsinstanz) zu tragen ist (vgl. *Ulrich/Thielemann 1992, 17ff.*). Hierdurch wird offenbar, dass die traditionale wie auch die monologische Führungsethik von einer „Diskrepanz“ ausgehen, der zufolge die Führenden zwar *für* die Geführten, gleichwohl jedoch „nur“ *vor* ihrem Gewissen bzw. *vor* ihrem „Tugendstreben“ verantwortlich sind, wohingegen die dialogische Führungsethik – im Sinne einer „Identität“ – fordert, dass die Führenden gleichermaßen *für die* und *vor den* Geführten verantwortlich sind (vgl. *Abbildung 4*).



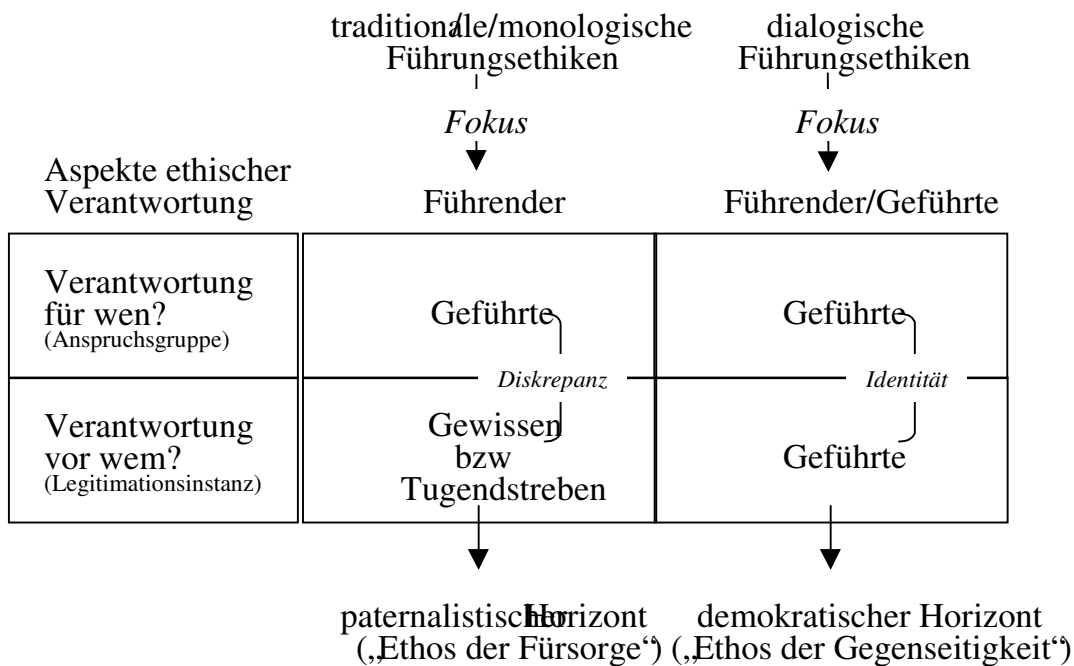


Abbildung 4: Führungsethik – Grundverständnisse im Vergleich

Betrachtet man die erwähnte „Diskrepanz“ näher, so ist diese ethisch nur dann begründet, wenn soziale (Verantwortungs-)Beziehungen durch ein „Reifegefälle“ geprägt sind, sprich: mündige Personen (z.B. Eltern) für (noch) unmündige Personen (z.B. Kinder) Verantwortung übernehmen *müssen* (vgl. dazu: Ulrich 1986, 316ff.). So gesehen gehen die tugend- bzw. gewissensethischen Ansätze systematisch von einer Führungsbeziehung aus, in welcher (verantwortungs-)fähige Führende regelmäßig (verantwortungs-)unfähigen Geführten gegenüberstehen, was dann notwendigerweise bedingt, dass die – durch ein ausgeprägtes „Ethos der Fürsorge“ gegenüber den Geführten ausgezeichneten – Führenden die Bestimmung des ethisch „richtigen“ Führungshandelns als *ihre* (exklusive) Aufgabe auffassen müssen. Die genannten Führungsethiken unterliegen damit einem erkennbar *paternalistischen* (bzw. elitistischen) *Horizont* (vgl. auch: Ulrich 1998, 2). Dies wirft die Frage auf, ob solcher Paternalismus tatsächlich zu den aktuell vorgestellten Führer-Geführten-Beziehungen „passt“. erinnert sei in diesem Zusammenhang beispielsweise an die von der Wertewandelforschung erhärtete (vgl. u.a. Klages 1984; Inglehart 1989) und seitens der Führungsforschung adaptierte (vgl. u.a. Rosenstiel et al. 1987; Wunderer 2003, 176ff.) These, dass sich Menschen (auch Mitarbeiter) zunehmend von (auch moralischen) *Autoritäten emanzipieren*. Entsprechend erwarten sie (argumentative) *Partizipation* an für sie relevanten Entscheidungen. Führungskräfte, die sozusagen „im Alleingang“ über die situative

„Richtigkeit“ bzw. personale „Zumutbarkeit“ ihrer Führung entscheiden, können dann schnell in den Ruch geraten, selbstgerechte „*moral dictators*“ zu sein (vgl. Covrig 1998, 236). Hieraus folgt, dass jene (traditionalen, monologischen) Führungsethiken, die auf einem paternalistischen Verständnis ethikbewusster Führung beruhen, den Anspruch auf (werteauthentische) „Modernität“ schwerlich erfüllen. Im Umkehrschluss bedeutet dies, dass eine *dialogische Führungsethik*, welche die Bestimmung des ethisch „richtigen“ Führungshandelns mit Hilfe gleichberechtigter und ergebnisoffener Dialoge zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erreichen möchte und somit von einem demokratisch-partizipativen „*Ethos der Gegenseitigkeit*“ getragen ist, als deutlich wertegerechter und deshalb „moderner“ zu bewerten ist.

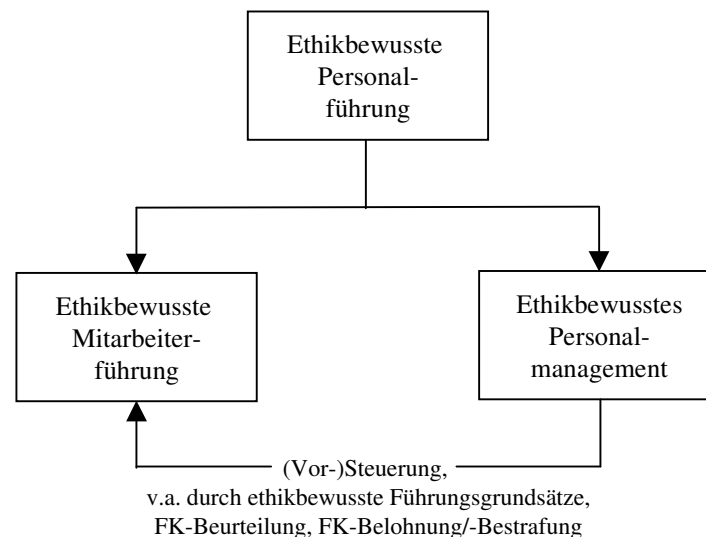
### **3 Führungsstrukturen und Führungsverständnisse: Skizzierung der wichtigsten Vorbedingungen einer (dialog-)ethisch konzipierten Mitarbeiterführung**

Folgt man den bisherigen Überlegungen, dann avanciert die – als vergleichsweise „praktikabel“ wie „modern“ eingestufte – *dialogethisch konzipierte Mitarbeiterführung* zur führungsethischen Leitidee für die Praxis. Damit stellt sich die Frage, unter welchen (Vor-)Bedingungen die Umsetzung einer solchen Führungsethik realistisch erwartet werden kann. Eine Beantwortung dieser Frage kann an dieser Stelle nur in Grundzügen erfolgen. U.E. sind es insbesondere zwei Voraussetzungen, die hier als „wegbereitend“ erachtet werden müssen, nämlich: eine *strukturelle Ermöglichung* (diskurs-)ethisch konzipierter Mitarbeiterführung sowie die *individuelle Bereitschaft* der Führenden, diese Führungsethik auch anzunehmen.

#### **• Strukturelle Ermöglichung einer (dialog-)ethisch konzipierten Mitarbeiterführung**

Wie wir zu Beginn erwähnten (s. Abschnitt 1), vollzieht sich die Personalführung in Organisationen nicht nur in Form der interaktiven Mitarbeiterführung, sondern regelmäßig auch in Form eines strukturellen Personalmanagements. Diese Führungsdimensionen (ko-)existieren jedoch nicht unabhängig voneinander. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Art und Weise der Mitarbeiterführung in einem bedeutsamen Masse durch das Personalmanagement beeinflusst bzw. (vor-)gesteuert wird. Diese (Vor-)Steuerung erfolgt maßgeblich über die *Führungsgrundsätze*, die bestimmte „Sollvorstellungen“ bezüglich der Mitarbeiterführung festschreiben, über die *Führungskräftebeurteilung*, die zur systematischen

Einschätzung des Führungspersonals einer Organisation dient, sowie schließlich über die *Anreiz- bzw. Sanktionssysteme*, welche erwartungskonformes Führungshandeln belohnen und erwartungskonträres Führungshandeln bestrafen sollen (vgl. *Weibler* 2001, 346ff.). In problembezogener Hinsicht bedeutet dieses, dass die Praktizierung einer ethikbewussten Mitarbeiterführung mehr oder minder weitgehend davon abhängig sein dürfte, ob bzw. inwieweit eine verantwortliche Organisationsleitung eine solche strukturell ermöglicht, sprich: (dialog-)ethisches Führungshandeln im Rahmen der Führungsgrundsätze postuliert und dessen (Nicht-)Praktizierung im Zuge der Führungskräftebeurteilung, -belohnung und -bestrafung evaluiert und sanktioniert. Die konkrete Ausgestaltung der strukturellen Ermöglichung ist prinzipiell wiederum diskursethischen Überlegungen, diesmal jedoch auf Organisationsebene, zugänglich. Unterbleibt eine solchermaßen anerkannte systematisierte Forderung und Förderung „von oben“, dann geraten ethikbewusste Führungskräfte schnell in „Opportunismusproblem zwischen eigenen Karrierezielen und ihrer moralischen Integrität“ (*Ulrich* 1998, 17). Oder führungsethische Handlungsweisen unterliegen der permanenten Gefahr, auf einen intraorganisationalen „Heroismus“ hinauszulaufen (vgl. *Karmasin* 1996, 350). Eine ethikbewusste Mitarbeiterführung steht (und fällt) in ihrer Möglichkeit so gesehen immer (auch) in Abhängigkeit von „entgegenkommenden“ institutionellen Rahmenbedingungen und Regelungen (vgl. *Abbildung 5*).



*Abbildung 5: Die Ermöglichung ethikbewusster Mitarbeiterführung durch ein ethikbewusstes Personalmanagement*

• *Individuelle Bereitschaft zur dialogethisch konzipierten Mitarbeiterführung*

Die Praktizierung einer dialogethisch konzipierten Mitarbeiterführung setzt neben ihrer strukturellen Ermöglichung auch die prinzipielle *Bereitschaft der Führenden* voraus, ihr Führungshandeln in praktischen Dialogen gegenüber den führungsbetroffenen Mitarbeitern argumentativ zu rechtfertigen. Das spezielle Problem dieser führungsethischen Maßgabe kann darin gesehen werden, dass solches (Rechtfertigungs-)Handeln dem tradierten – und von Seiten der Führungslehre immer wieder reproduzierten – (Selbst-)Verständnis von Führung deutlich entgegensteht (vgl. *Abbildung 6*). Denn während die *dialogische Führungsethik* von einer reziproken, sozusagen „partnerschaftlich-gleichberechtigten“ Beziehung zwischen Führendem und Geführten ausgeht, unterstellt das *tradierte Führungsverständnis* – vor allem implizit – eine Art „natürliches Reifegefälle“ (vgl. *Neuberger 2002, 109*), demgemäss der Führende als überlegene Person (bzw. Persönlichkeit) „die Geführten ‚an die Hand nehmen‘, ‚zum Ziel leiten‘, ihnen ‚vorausgehen‘, ‚den Weg aufzeigen‘ sie ‚mitreißen‘ und ähnliches (muss)“ (*Dachler/Dyllick 1988, 283*). Die Geführten gelten damit als unselbständige und unmündige Personen („Kinder“), die der Entwicklung („Erziehung“) durch den Führenden („Vater“) bedürfen, womit letztendlich dem psychoanalytischen Urbild einer „Vater-Kind-Beziehung“ gefolgt wird (vgl. *Kuhn 2000, 157ff.; Neuberger 2002, 106ff.*).

Tradiertes Führungsverständnis		Dialogische Führungsethik
Vater-Kind-Beziehung (Familie)	„Urbild“	Erwachsener-Erwachsener- Beziehung (Partnerschaft)
geistige Unselbständigkeit (Unmündigkeit)	Geführten- Bild	geistige Selbständigkeit (Mündigkeit)
natürliches Reifegefälle (Überlegenheit - Unterlegenheit)	Führungs- Beziehung	prinzipielle Reziprozität (Gleichheit)
Erziehung/Entwicklung der Geführten	Führungs- Aufgabe	Verständigung/Vereinbarung mit den Geführten

*Abbildung 6: Tradiertes Führungsverständnis und dialogische Führungsethik*  
– eine vergleichende Betrachtung (vgl. *Kuhn 2000, 160*)

Vor diesem Hintergrund kann zunächst einmal die Popularität der tugendethisch begründeten Ansätze zur Führungsethik nachvollzogen werden, schreiben diese doch ebenfalls eine – hier

nun: moralische – Überlegenheit der Führenden fest und vollziehen so gesehen das in der Führungslehre vorherrschende (elitäre) Führungsverständnis für den Bereich der Führungsethik „nur“ nach. Die Praktizierung einer dialogethisch konzipierten Mitarbeiterführung dürfte entsprechend in erheblichem Masse davon abhängig sein, ob bzw. dass dieses „elitäre“ Führungsverständnis – zumindest was den Bereich der „Lösung“ ethisch relevanter Führungsprobleme anbelangt – einem zunehmend „egalitären“ weicht. Transmissionsriemen einer solchen Entwicklung könnte eine *ethikbewusste Führungskräfteentwicklung* sein, die im Besonderen darauf abzielt, die Bereitschaft (sowie auch die Befähigung) der Vorgesetzten zur Durchführung führungsethischer Dialoge zu befördern (vgl. i.d.S. *Sharp Paine* 1991, 67ff.; *Pöggeler* 1997, 243ff.; *Retzmann* 1997, 283ff.). Tendenziell unterstützend dürfte in diesem Zusammenhang jene aktuelle Entwicklung wirken, die als „dispersed leadership“ bzw. „shared leadership“ bezeichnet wird (vgl. *Avolio* 1997; *Yukl* 1999) und fordert, dass relevante Führungsfunktionen zunehmend auch von Geführten wahrzunehmen sind – und folglich ein deutliches Votum gegen überkommene Allmachts- und Allwissensvorstellungen vom Führenden abgibt.

#### **4 Zusammenfassende Überlegungen**

Die Forderung nach einer ethikbewussten Mitarbeiterführung wendet sich nicht gegen Führungsmacht an sich, sondern zunächst einmal „nur“ gegen die (allzu) verbreitete Vorstellung, dass solche Machtstrukturen gewissermassen „natürlich“ und (deshalb) „unproblematisch“ seien (vgl. dazu: *Gordon* 2002, 155). Unsere Ausgangsthese lautete kontrastierend dazu, dass eine machtfundierte Mitarbeiterführung durchaus ethisch „problematische“ (Neben-)Wirkungen zeitigen kann – dann nämlich, wenn sie in negativer Weise auf die Geführten bzw. deren subjektive Arbeits- und Lebensqualität einwirkt. Mitarbeiterführung sollte in Anbetracht dessen nicht nur auf kontinuierlich verbesserte „Performances“ der Mitarbeiter und damit gleichsam auf höheren Führungserfolg abstellen, sondern daneben auch möglichst „lebensdienliche“ Führungsfolgen für die Geführten anstreben (vgl. hierzu auch: *Osterloh* 1993). Die „Herstellung“ eines gerechten Ausgleichs zwischen diesen originären – und keineswegs per se harmonisierenden – Führungsverantwortungen vergegenwärtigt die zentrale Herausforderung der Führungsethik.

Dabei haben wir verdeutlicht, dass nicht von *der* Führungsethik gesprochen werden kann. Im Gegenteil. „Führungsethiken“ erweisen sich nahezu regelmäßig als separate Entwürfe

einzelner Autoren, die prima vista quasi „anbindungslos“ nebeneinander stehen. Ein etwas genauerer Blick verdeutlicht jedoch, dass Führungsethiken zumeist sehr dezidiert in der Tradition einer bestimmten ethischen Grundposition stehen, sich also entweder aus der traditionellen (Tugend-)Ethik, der subjektiven Gewissensethik oder der intersubjektiven Dialogethik ableiten. Traditional begründete Führungsethiken werden dabei bevorzugt vertreten, erscheinen aufgrund ihrer normativen Beliebigkeit jedoch als wenig „praktikabel“ und aufgrund ihres eher rückwärts gewandten Paternalismus zudem als wenig „modern“. Jenen (eher seltenen) führungsethischen Erwägungen, die auf eine Gewissensethik Kantischer Prägung abstellen, ist entgegenzuhalten, dass auch sie letztlich eher auf eine moralische Bevormundung denn Beteiligung der von Führung betroffenen Mitarbeiter hinauslaufen. Infolge dessen vertrat wir die Überzeugung, dass die Dialogethik den vergleichsweise besten Orientierungspunkt für eine ethikbewusste Ausgestaltung der Führungspraxis markiert, formuliert sie einerseits doch eine recht pragmatische Handlungsanweisung an ethikbewusste Führungskräfte („Rechtfertige dein Führungshandeln gegenüber deinen Mitarbeitern!“) und korrespondiert sie andererseits ziemlich genau mit jenen (Mitsprache- und Mitbestimmungs-)Werten, die für unsere Lebenswelt, aber doch wohl auch für unsere Arbeitswelt von maßgeblicher Bedeutung sein sollten.

Abschließend lässt sich somit feststellen, dass „ethikbewusste Mitarbeiterführung“ weniger auf eine besondere *Persönlichkeit des Führenden* als vielmehr auf eine besondere – durch offene und faire Verständigungsprozesse geprägte – *Beziehung zwischen Führendem und Geführten* verweist. „Tugendhaftigkeit“ oder „Gewissenhaftigkeit“ sollen damit jedoch in keiner Weise einer faktischen Dispensierung oder gar Diskreditierung anheim gestellt werden. Viel eher sind hierin wichtige persönliche Attribute zu sehen, durch die sich Führende *und* Geführte auszeichnen sollten, die in praktisch-argumentativen Dialogen allerdings aufs Beste „aufgehoben“ sind.

## **Literaturverzeichnis**

*Apel, K.-O.* (1976): Transformation der Philosophie, 2 Bände, Frankfurt a.M.

*Avolio, B.J.* (1997): The great leadership migration to a full range leadership development system, Transformational Leadership Working Papers. Kellogg Leadership Studies Project, College Park.

- Bass, B.M.* (1985): *Leadership and performance beyond expectations*, New York.
- Bass, B.M./Steidlmeier, P.* (1999): Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior, in: *Leadership Quarterly*, 10. Jg., Nr. 2, S. 181-217.
- Covrig, D.* (1998): Ethical dimensions of leadership (Review), in: *Leadership Quarterly*, 9. Jg., Nr. 2, S. 234-238.
- Dachler, H.P./Dyllick, T.* (1988): „Machen“ und „Kultivieren“: Zwei Grundperspektiven der Führung, in: *Die Unternehmung*, 42. Jg., Nr. 4, S. 283-295.
- Drumm, H.J.* (1992): *Personalwirtschaftslehre*, 2., neubearb. und erg. Aufl., Berlin et al.
- Enderle, G.* (1986): Problembereiche einer Führungsethik im Unternehmen, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, Nr. 15, St. Gallen.
- Frey, D./Faulmüller, N.S./Winkler, M./Wendt, M.* (2002): Verhaltensregeln als Voraussetzung zur Realisierung moralisch-ethischer Werte in Firmen, in: *Zeitschrift für Personalforschung*, 16. Jg., Nr. 1, S. 135-155.
- Gleißmann, W.* (2002): Der neue Zugriff auf das ganze Individuum, in: *Moldaschl, M./Voß, G.G.* (Hrsg.): *Subjektivierung von Arbeit*, München et al., S. 241-259.
- Gordon, R.D.* (2002): Conceptualizing leadership with respect to its historical-contextual antecedents to power, in: *Leadership Quarterly*, 12. Jg., Nr. 13, S. 151-167.
- Grimm, B.A.* (1994): *Ethik des Führens. Guter Mensch – schlechter Manager?*, München.
- Grunwald, W.* (1993): Führen in den 90er Jahren: Ethik tut not!, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 62. Jg., Nr. 5, S. 337-340.
- Habermas, J.* (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns*, 2 Bände, Frankfurt a.M.
- Habermas, J.* (1988): *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*, Frankfurt a.M.
- Hanft, A.* (1994): „Führer“ ins Management? – Eine kritische Analyse ausgewählter Führungskonzeptionen, in: *Psychologie und Gesellschaftskritik* 69, 18. Jg., Nr. 1, S. 41-59.
- Hauser, M.* (1999): Theorien charismatischer Führung: kritischer Literaturüberblick und Forschungsanregungen, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 69. Jg., Nr. 9, S. 1003-1023.
- Hinterhuber, H.H.* (2002): Leadership als Dienst an der Gemeinschaft, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 71. Jg., Nr. 1, S. 40-52.
- Höhler, G.* (2002): *Die Sinn-Macher. Wer siegen will, muss führen lernen*, München.
- House, R./Shamir, B.* (1995): Führungstheorien – Charismatische Führung, in: *Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R.* (Hrsg.): *Handwörterbuch der Führung*, 2., neugestaltete Aufl., Stuttgart, Sp. 878-897.
- Inglehart, R.* (1989): *Cultural change*, Princeton.

- Jäger, U.* (2002): Beitrag einer „grundlagenkritischen Führungsethik“ zur Führungsstilforschung, in: Zeitschrift für Personalforschung, 16. Jg., Nr. 1, S. 62-89.
- Kant, I.* (1785/2000): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, in: Immanuel Kant. Sämtliche Werke, Bd. 2, o.O., S. 403-747.
- Kanungo, R.N./Mendonca, M.* (1996): Ethical Dimensions of Leadership, Thousand Oaks et al.
- Kiefer, H.J.* (1985): Grundwerte-orientierte Unternehmenspolitik und ethisches Vorbild der Führungskräfte, in: Bayer, H. (Hrsg.): Unternehmensführung und Führungsethik, Heidelberg, S. 59-73.
- Klages, H.* (1984): Wertorientierung im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt a.M. et al.
- Kleinert, M.* (1990): Unternehmerische Verantwortung im Dialog, in: Wörz, M./Dingwert, P./Öhlschläger, R. (Hrsg.): Moral als Kapital, Stuttgart, S. 55-63.
- Kuhn, T.* (2000): Internes Unternehmertum, München.
- Kuhn, T.* (2002): Humanisierung der Arbeit: Ein Projekt vor dem erfolgreichen Abschluss oder vor neuen Herausforderungen?, in: Zeitschrift für Personalführung, 16. Jg., Nr. 3, S. 342-358.
- Leisinger, K.M.* (1997): Unternehmensethik: globale Verantwortung und modernes Management, München.
- Matiasko, W./Mellewig, T.* (2001): Arbeitszufriedenheit: Quo vadis?, in: Die Betriebswirtschaft, 61. Jg., Nr. 1, S. 7-24.
- Marr, R./Stitzel, M.* (1979): Personalwirtschaft: ein konfliktorientierter Ansatz, München.
- Meran, J.* (1994): „Wir haben wirklich andere Sorgen“. Unternehmensethik im Zeichen der Rezession, in: Forum für Philosophie (Hrsg.): Markt und Moral, Bern et al., S. 269-289.
- Moldaschl, M./Sauer, D.* (2000): Internalisierung des Marktes – Zur neuen Dialektik von Kooperation und Herrschaft, in: Minssen, H. (Hrsg.): Begrenzte Entgrenzungen, Berlin, S. 205- 224.
- Neuberger, O.* (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt, in: Personalführung, 23. Jg., Nr. 1, S. 3-10.
- Neuberger, O.* (1995): Führungsdilemmata, in: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung, 2. Aufl., Sp. 533-540.
- Neuberger, O.* (2002): Führen und führen lassen, 6., völlig neu bearb. und erw. Aufl., Stuttgart.



- Nutzinger, H.G.* (1994): Unternehmensethik zwischen ökonomischem Imperialismus und diskursiver Überforderung, in: Forum für Philosophie (Hrsg.): Markt und Moral, Bern et al., S. 181-214.
- Osterloh, M.* (1993): Unternehmensethik und ökonomische Theorie, in: Müller-Jentsch, W. (Hrsg.): Profitable Ethik - effiziente Kultur: neue Sinnstiftungen durch das Management?, Mering, S. 83-106.
- Pawlas, A.* (1992): Christliche Menschenführung im Betrieb? Ein wirtschaftsethischer Diskussionsbeitrag aus lutherischer Sicht, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 62. Jg., Ergänzungsheft 1, S. 121-135.
- Pieper, J.* (1998): Das Viergespann. Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Mass, München.
- Pöggeler, F.* (1997): Führungsethik in der Aus- und Weiterbildung von Managern, in: Geißler, H. (Hrsg.): Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung, Neuwied et al., S. 243-267.
- Reich, R.* (2002): The Future Of Success. Wie wir morgen arbeiten werden, München et al.
- Retzmann, T.* (1997): Wirtschafts-, Unternehmens- und Führungsethik – eine gute Gelegenheit zur moralischen Bildung von Führungskräften?, in: Geißler, H. (Hrsg.): Unternehmensethik, Managementverantwortung und Weiterbildung, Neuwied et al., S. 283-306.
- Röhr, T.* (1998): Personalpolitik aus Sach- und Menschengerechtem: Unternehmensethik in theologischer Perspektive, Gütersloh.
- Rosenstiel, L.v. et al.* (Hrsg.): Wertewandel. Herausforderung für die Unternehmenspolitik in den 90er Jahren, 2. Aufl., Stuttgart.
- Schmid, W.* (1986): Führungsethik als Grundlage betrieblichen Managements, Heidelberg.
- Sharp Paine, L.* (1991): Ethics as character development: Reflections on the objective of ethics education, in: Freeman, R.E. (Hrsg.): Business Ethics, New York et al., S. 67-86.
- Singer, M.* (1997). Ethics and justice in organizations, Aldershot.
- Staffelbach, B.* (1994): Management-Ethik: Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Bern et al.
- Steinmann, H./Löhr, A.* (1992): Ethik im Personalwesen, in: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2., neubearb. und erg. Aufl., Stuttgart, Sp. 843-852.
- Steinmann, H./Schreyögg, G.* (2000): Management, 5., überarb. Aufl., Wiesbaden.
- Ulrich, P.* (1986): Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern et al.
- Ulrich, P.* (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern et al.

*Ulrich, P.* (1998): Führungsethik. Ein grundrechteorientierter Ansatz, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, Nr. 68, 2., vollständig überarb. und erw. Aufl., St. Gallen.

*Ulrich, P.* (2002): Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg i.Br. et al.

*Ulrich, P./Fluri, E.* (1992): Management. Eine konzentrierte Einführung, 6., neubearb. und erg. Aufl., Bern et al.

*Ulrich, P./Thielemann, U.* (1992): Ethik und Erfolg: Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie, Bern et al.

*Weaver, G.R./Agle, B.R.* (2002): Religiosity and ethical behavior in organizations: a symbolic interactionist perspective, in: *Academy of Management Review*, 27. Jg., Nr. 1, S. 77-97.

*Weibler, J.* (1997): Unternehmenssteuerung durch charismatische Führungspersönlichkeiten? Anmerkungen zur gegenwärtigen Transformationsdebatte, in: *Zeitschrift Führung und Organisation*, 66. Jg., Nr. 1, S. 27-32.

*Weibler, J.* (2001): Personalführung, München.

*Wellershof, D.* (1992): Führung zwischen Ethik und Effizienz, in: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Ergänzungsheft 1, S. 147-156.

*Wittmann, S.* (1994): Praxisorientierte Managementethik, Münster.

*Wittmann, S.* (1998): Ethik im Personalmanagement: Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewussten Führung von Mitarbeitern, Bern et al.

*Wunderer, R.* (2003): Führung und Zusammenarbeit, 5., überarb. Aufl., Neuwied et al.

*Wunderer, R./Kuhn, T.* (1993): Unternehmerisches Personalmanagement, Frankfurt a.M. et al.

*Yukl, G.A.* (1998): Leadership, Prentice-Hall.

*Yukl, G.A.* (1999): An evaluation of conceptual weakness in transformational and charismatic leadership theories, in: *Leadership Quarterly*, 10. Jg., Nr. 2, S. 285-305.

*Yukl, G.A./Falbe, C.M.* (1991): Importance of different power sources in downward and lateral relations, in: *Journal of Applied Psychology*, 76. Jg., S. 416-423.

*Zürn, P.* (1991): Ethik im Management, 2., erw. Aufl., Frankfurt a.M.