

Ethik in der Führung

Von Prof. Dr. Franz Furger¹

A) Einige einleitende Beobachtungen

Unter "Management" versteht man gemeinhin die Ausübung von Führungsfunktionen in einem Unternehmen ohne gleichzeitigen Besitz des Unternehmenskapitals, wobei die Komplexität moderner Grossunternehmen, aber auch die zunehmend geforderte Spezialisierung als Ursache für die Entstehung dieser Zwischenstufe eines "Arbeitnehmers mit Unternehmerfunktion" angegeben wird.

Sucht man dann aber nach ethischen Kriterien für eine menschlich verantwortbare Ausübung dieser in ihrer Bedeutung für ein wirksames Zusammenspiel aller am Produktionsprozess einer modernen Wirtschaft Beteiligten kaum zu überschätzenden Aufgabe, so wird man rasch enttäuscht. Zwar hat der deutsche Wirtschaftsführer Hanns Martin Schleyer noch kurz vor seiner Ermordung zu diesem Thema Stellung genommen, aber in den ethischen Handbüchern findet man kaum einen Niederschlag solcher Überlegungen. Das ökonomisch erarbeitete "Handbuch christlicher Ethik" widmet dem Thema ebenso wenig ein Kapitel wie B. Härings umfassendes Werk, "Frei in Christus". Das ebenfalls zu Beginn der 1980er Jahre erschienene evangelische Soziallexikon verweist bei "Manager" einfach auf "Unternehmer" und das katholische Parallelwerk begnügt sich mit einigen Hinweisen auf die Funktion des Managers hinsichtlich des Unternehmenskapitals. Das auf fünf Bände angelegte Staatslexikon der Görres-Gesellschaft ist noch nicht bis zum Stichwort vorgedrungen und das 1987 in zwei Bänden neu aufgelegte evangelische Staatslexikon unterschlägt das Stichwort "Manager" einmal mehr.

Stellt man angesichts dieser Lücken im Bereich der ethischen Handbücher umgekehrt die Frage, wie Management funktional zu geschehen habe, so wird man auf die verschiedensten Management-Theorien verwiesen. Bald aber merkt man, dass es hier die verschiedensten Schulen gibt und sich kaum eine einheitliche, wertende Theorie herauslesen lässt. So wird etwa auf ein "Management by objectivs" grosses Gewicht gelegt, aber kaum je gesagt, wie diese Zielsetzungen genau zu umschreiben und zu bewerten wären. Andere meinen, der Manager hätte sich weniger mit Zielsetzungen als mit ausserordentlichen Situationen zu befassen und reden dann von einem "Management by exception", wobei auch hier nicht klar wird, wie solche Ausnahmen sich ethisch zu definieren hätten. Fast spöttisch redete neulich in einer Wirtschaftszeitschrift ein erfolgreicher Werbefachmann von seinem "Management by chaos" und ein neuernannter Generaldirektor einer Schweizer Grossbank antwortete auf die Frage nach seinen Management-Methoden, er betreibe halt ein "Management by walking around". Allerdings zeigt sich m.E. in dieser Antwort nicht nur eine gewisse Skepsis gegen alle möglichen Rezepte und Management-Methoden, sondern auch das Bewusstsein, um eine nun im mitmenschlichen Sinn geforderte Flexibilität, die den Kontakt und das Ernstnehmen der Mitarbeiter vor Ort sich selber zur Pflicht machen will. Damit aber erreicht dieser spöttische Hinweis ethischen Gehalt.

Einigkeit scheint aber darüber zu herrschen, dass Management vor allem etwas mit Verwalten von Macht und damit mit Führungsqualität und Autorität zu tun hat. Diese Funktion scheint dabei wichtiger zu sein als die früher stärker diskutierte Frage, wie der Manager, ohne Anteil am Kapital des Unternehmens zu haben, diesen Besitzstand richtig verwalten könne. Diese wirtschaftspolitischen Probleme haben sich weitgehend eingespielt. Diejenigen der Führungsethik im Umgang mit Macht stehen dagegen weiterhin an. Deshalb wird eine Ethik des Managements sich auf eine Ethik der Menschenführung allgemein, wie vor allem im unternehmerisch betrieblichen Bereich zu konzentrieren haben.

¹ Vortrag gehalten an einem Ausbildungskurs für Bauprojektleiter um ca. 1986. Prof. Dr. Franz Furger war damals Leiter des Instituts für christliche Sozialwissenschaften an der Universität Münster und katholischer Feldpredigerchef der Flieger- und Fliegerabwehrtruppen

B) Allgemeine Elemente einer Führungsethik

Auf einem kleinen Merkblatt zur Führungsausbildung habe ich in diesem Sinn folgende Punkte als Merksätze angegeben gefunden:

Vom Führenden selber wird da verlangt:

- Gehen Sie mit gutem Beispiel voran
- Zeigen Sie Bereitschaft zur Selbstkritik
- Missbrauchen Sie nie diese Stellung
- Lernen Sie Ihre Unterstellten persönlich kennen
- Zeigen Sie Bereitschaft zu Gespräch und Hilfestellung
- Arbeiten Sie an Ihrer fachlichen Kompetenz.

Hinsichtlich der Motivation wird beigefügt:

- Anerkennen Sie jede erbrachte Leistung
- Kritisieren Sie sachlich, hören Sie auf Gegenargumente
- Erklären Sie die innere Notwendigkeit der Aufträge im grösseren Zusammenhang
- Stärken Sie bei Ihren Unterstellten Verantwortungsgefühl und Selbstständigkeit

Hinsichtlich des zu führenden Teams schliesslich wird noch festgehalten

- Achten Sie auf Gleichbehandlung (das heisst Gleiches gleich, Ungleiches ungleich bewerten)
- Pflegen Sie Teamgeist (Wir-Gefühl ist mehr als die Summe aller einzelnen), Mitdenken und Einsatzfreude
- Fördern Sie Zusammenarbeit, die Aussenseiter vermeidet
- Ermöglichen Sie gemeinsame Erlebnisse von Erfolg

Diese recht handfesten Merksätze stammen nun aber nicht aus einem ausgeklügelten Managementkurs oder einer reflektierten Führungsethik. Vielmehr entnehme ich sie einem kleinen Faltblatt, das man den meist gerade 20-jährigen schweizerischen Korporalsanwärtern in ihrer vierwöchigen Unteroffiziersschulung in die Hand drückt, um ihnen so einige Grundlagen einer brauchbaren Führungsethik mitzugeben. Aller Erfahrung nach, nehmen diese jungen Leute diese Hinweise sehr ernst.

Insofern im schweizerischen Milizsystem diese jungen Leute keine Berufs- oder auch nur länger dienende Soldanten sind, sondern Menschen, die auch im Zivilleben in der beruflichen Ausbildung und dem Aufbau einer Karriere stehen, wird diesen hier erstmals in ihrem Leben und über den wehrdienstlichen Bereich hinaus Führungsverantwortung unter solchen Leitsätzen übertragen. Weil sich die späteren Führungskräfte der Wirtschaft zumeist ebenfalls aus diesen jungen Leuten rekrutieren, haben wir folglich mit diesem Merkblatt zugleich auch ein allgemeines Kurzschemata einer ethischen Führungs- und Verantwortungsschulung vor uns, das für das hier anstehende Thema von "Ethik und Management" interessant sein könnte. Allerdings stellt sich dann notwendigerweise die Frage, ob diese Merksätze ethisch auch vertretbar sind, oder ob es sich bloss um eine praktisch nützliche Funktionshilfe handelt

C) Die Merksätze in ethischer Reflexion

Ausgehend von der Annahme, dass in diesen kurzen Merksätzen tatsächlich wichtige Elemente für jede Führungsaufgabe, also auch für diejenige des Managers enthalten sind, sollen diese im Folgenden weiter bedacht werden. Dabei lassen sich folgende Punkte als allgemein gültige heraussteilen:

1. Der Führende, also der koordinierende Manager definiert sich nicht nach seiner sozialen Stellung, also nicht nach Rang, Grad, Privilegien oder vielleicht sogar einer eigenen gehobenen Sprache oder Umgangsform, sondern aus seiner Dienstfunktion am Ganzen, für die er sich zu qualifizieren hat, sogar durch die Annahme von Kritik und vor allem durch eine entsprechende Aus- und Weiterbildung. Christlich gesehen, bedeutet dies das Nachleben der Forderung Jesu: "Wer unter Euch der Erste sein will, der sei der Diener aller". Allgemein menschlich ausgedrückt heisst es: Ethisch verantwortetes Management basiert auf dienstbereiter Sach- und nie bloss auf formaler Rangautorität.

2. Solche Autorität nimmt den Untergebenen voll ernst; sie akzeptiert, dass er unter Umständen mehr weiss und kann als der Vorgesetzte und versteht es sogar, das Beste für das Ganze aus dem Einzelnen herauszuholen. Solche Autorität sucht geradezu nach den besonderen Qualitäten aller Mitarbeiter. Hier liegen wohl, besonders beim Einsatz von Gastarbeitern, noch manche Potentiale brach, weil das andere kulturelle Umfeld ihrer Herkunft auch seine eigenen Qualitäten und nicht bloss Mängel einbringt. Unerwartete Möglichkeiten könnten so erschlossen werden, vor allem, weil diese Autorität Eigenqualitäten zu erkennen versteht, und so den Selbstwert jedes Teammitglieds neidlos zu stärken vermag. Christlich heisst dies, den Nächsten, als Mitmenschen, auch wenn er sozial schwächer oder von geringerem Rang ist, ernst zu nehmen, "ihn zu lieben wie sich selbst", entsprechend dem Hauptgebot Jesu. Allgemein menschlich ausgedrückt heisst dies, dass verantwortetes Management sich als erstes dem Mitarbeiter verpflichtet wissen muss und dies nicht bloss aus romantischer Philanthropie, sondern weil der Manager sich bewusst war, dass allein so dem Ganzen am besten gedient werden kann und auch der bestmögliche wirtschaftliche Erfolg nur so zu sichern ist.
3. Dabei werden die eigene Führungsaufgabe und die damit erbrachte Gruppenleistung nicht isoliert betrachtet, sondern in einem grösseren Zusammenhang verstanden. Das heisst, sie steht in einem gesellschaftlichen Gesamtgeflecht, das heute zunehmend global menscheitsweite Dimensionen umfasst und dabei auch das Schicksal künftiger Generationen nicht ausser Acht lassen darf. Je nach der Managerfunktion haben gerade diese ausgreifenden Perspektiven ökologisch, wie auch politisch – man denke nur an die Rassismusprobleme – sogar einen besonders akuten Stellenwert, auch wenn sie sich zuerst meist in der Führung von noch überschaubaren Gruppen, bzw. bei deren Integration in einen nächstgrösseren Verband von Betrieb und Unternehmen einzuüben und zu bewähren hat. Auch hier ist christlich gesehen, die weltweite, alle Völker umfassende Heilsbotschaft und die damit verbundene mitmenschliche Verantwortung das Grundmotiv für eine solche sich global verstehende Ethik. Allgemein menschlich gesehen dagegen weiss sich verantwortungsvolles Management in seiner Führungsaufgabe damit stets über den jeweiligen direkten Führungsbereich hinaus global in Pflicht genommen. Philosophische wie christliche Ethik decken sich also einmal mehr.
4. Schliesslich fordert eine in diesem Sinn gesamt menschlich verstandene Führungsaufgabe den bestmöglichen Einsatz von Fachkompetenz, einmal wie angedeutet vom Führungsverantwortlichen selber. Da aber, gerade auch in einer zunehmenden komplexen Gesellschaft und Wirtschaft, der Vorgesetzte unmöglich allseitig kompetent sein kann, besteht seine eigentliche und erste Kompetenz darin, die Kompetenzen anderer zur vollen Entfaltung zu bringen, ja sie zu fördern und zu wecken, vor allem aber sie zum Nutzen des Ganzen zu koordinieren.
Der christliche Ethiker wird sich dabei an das Gleichnis Jesu erinnern fühlen, die anvertrauten Talente bestmöglich nach den eigenen und verschiedenen Fähigkeiten zu nutzen, dass gutes Management nicht den allwissenden Chef verlangt, sondern den aufmerksamen Koordinator fachlicher Kompetenzen.

Nimmt man diese vier Punkte einer Umsetzung allgemeinsten Führungsleit- oder Merksätze zusammen und wendet sie auf die Manageraufgabe an, so ergibt sich, dass das Gerüst einer eigentlichen Managementethik in diesen schlichten Sätzen liegt. Eine Ethik, die sich sogar durchaus vor der christlichen Botschaft verantworten kann. Diese Ethik ist einerseits sachgerecht. Das heisst: der ethisch handelnde Manager ist "on the job" zumindest langfristig nicht etwa weniger effektiv als jeder andere, nicht von ethischen Grundsätzen motivierte Kollege. Er ist vielmehr aufs Ganze gesehen besser und wirksamer in seinem Einsatz. Andererseits ist aber hier echte, auch religiös christlich verstandene Menschlichkeit im Sinne wahrer Humanität konkret verwirklicht.

D) Hinweis auf epochal besonders akute Probleme

Während die eben genannten vier Punkte im Wesentlichen für jede Führungsaufgabe im Sinn eines Managements von verschiedenen, aber stets in mitmenschlich organisierten Verbänden zu lösenden Aufgaben zutreffen, gibt es je nach Epoche und Kultur doch immer wieder auch je eigene, besonders hervorstechende Problembereiche. Diese waren in der Zeit des beginnenden Industriezeitalters ohne Zweifel andere als sie es heute sind. Und nochmals sind sie anders gelagert in einer extremen Entwicklungszone mit Hungersnot als in einem Schwellenland, das sich seinerseits von unserer hochindustrialisierten Situation erneut abhebt. Je nach unterschiedlicher Lage müsste eine Management-Ethik hier also in verschiedener Weise nach konkreten Lösungen und Hinweisen suchen. Für unsere westeuropäische Situation aber scheinen mir besonders folgende Problemkreise hervorzustechen, wobei es natürlich gerade den umfassenden Manager ausmacht, diese Probleme rechtzeitig zu spüren und anzugehen. In diesem Sinn sind die nachfolgend angeführten Beispiele exemplarisch und keineswegs als umfassende Analyse zu verstehen. Sie wollen anregen und nicht eine fertige Theorie bieten.

Ein erster Problemschwerpunkt ergibt sich dann aus den heutigen technologischen Möglichkeiten, die langfristig alle auch menscheitszerstörenden Potentiale als Gefahren in sich bergen. Hier ist gerade vom Manager, und zwar auf allen Stufen, ein die Folgen seines Handelns bedenkender Umgang dringend gefordert. Es ist ein Umgang, der mit *Mass* im Sinn der antiken Tugend der "*Temperantia*"² vorzugehen bereit ist und dies aus innerer Verpflichtung, längst bevor das ohnehin meist zu langsame, oft schlecht zu kontrollierende und meist erst noch wenig präzise staatliche Gesetz regelnd eingzugreifen vermag. Was gefordert ist, ist somit eine wache "*Verantwortungsethik*" im Sinne des deutschen Soziologen Max Weber, die nicht nach dem Grundsatz einer frühliberalen Ökonomie im Sinne des Schotten Adam Smith auf eine Selbstregulation von Wirtschaft und Technik warte, weil sie glaubt, dass sich wie von einer "*unsichtbaren Hand*" alles von selber zum Besten regeln würde. Vielmehr handelt und entscheidet der sittlich engagierte Manager aus eigener Gewissensverantwortung und ist bei aller Umsicht auch noch bereit, Korrekturen und Kritik offen anzunehmen und gegebenenfalls ein Umdenken im Sinne der "*Metanoia*"³ des Neuen Testaments einzuleiten. Mehr noch als anderswo gilt folglich gerade hier: Strafgesetze mögen gegen Verantwortungslose nötig und unerlässlich sein. Der verantwortungsbewusste Manager handelt aber längst vorher aus eigener Gewissensverpflichtung mit umsichtigem *Mass* verantwortlich.

Als Zweites ist wohl auf ein allgemeines Unbehagen in der technischen Zivilisation unserer Tage hinzuweisen, für welches ein rein zweckrationales Kosten- Nutzen-Denken oft als Ursache angegeben wird. Der entsprechende Ruf nach mehr Ethik in Wirtschaft und Technik betrifft aber häufig nur die materiellen Aspekte im ökologischen Sinn, also den Umgang mit den Ressourcen und dem Schutz der Umwelt. Ethische Verantwortung wird aber noch dringlicher, wo es, was dann eben ganz besonders den Stand des Managers betrifft, um mitmenschliche Probleme geht und arbeitsökonomische Fragen das Feld beherrschen. Dass dabei der ursprünglich der Physik, also der vormenschlichen Welt entnommene Begriff der Leistung beachtet werden muss, versteht sich. Wo man nämlich Leistung nur im physikalischen Sinn als erbrachte Arbeit pro Zeiteinheit versteht, – man denke als besonders typisches Beispiel an die Fließbandarbeit – und wo Fortschritt weitgehend nur als Steigerung von Leistung und Rendement gefasst ist, droht die Menschlichkeit zu leiden oder gar zerstört zu werden. Das heisst, wo der Erfolg im Management nur in solcher Leistungssteigerung gesehen wird, ist der ethische Anspruch eigentlich schon von vornherein preisgegeben. Ethisch verstandenes Management wird also hier andere, typisch menschliche Faktoren mit zu bedenken haben, weil es darum weiss, dass in dieser Hinsicht "*Erfolg keiner der Namen Gottes*" ist.

Ohne, dass das Moment der Leistung ausgeschlossen werden dürfte, weil ohne Leistung, kein Dienst am gesellschaftlichen Ganzen zu erbringen ist, gilt es doch darauf zu achten, dass Leistung wie übrigens Arbeit überhaupt immer nur Mittel im Bereich menschlicher Selbstverwirklichung ist, und also niemals einen Selbstzweck allein darstellen darf. So unerlässlich Leistung als Mittel ist, Endzweck darf sie nicht sein. Sie gehört zwar wesentlich zum Menschen

² *Temperantia*: Mässigung, *Mass*, Mässigkeit.

³ *Metanoia*: Busse, Umdenken, Sinnesänderung, Umkehr des Denkens.

und sie soll vom Manager als solche auch gefordert, geführt und koordiniert werden. Ethische Verantwortung heisst den Manager aber nicht weniger daran zu denken, dass sie niemals alles ist. Die Steigerung von Leistung und Rendite zugunsten des Kapitaleigentums, wie der Löhne der Mitarbeiter ist wichtig und für das Überleben der Unternehmung unerlässlich. Es gibt aber auch noch andere, persönliche Werte, auf die es nicht weniger zu achten gilt und die dem umsichtigen Manager gerade in besonderer Weise aufgetragen sind. Stichworte wie "Betriebsklima und gesamtgesellschaftliche Verantwortung der Unternehmung" zeigen, dass man um diese Dimensionen zwar längst weiss. Was aber seitens der Ethik besonders weiter hervorgehoben werden muss, ist die Sorge, dass es sich bei diesen Stichworten leicht um "Schönwetter-Parolen" handelt, die man in Krisenlagen, wo sie dann gerade besonders wichtig wären, weniger beachtet oder sie sogar nicht mehr gelten lässt.

Dass manche Probleme der gegenwärtigen Wirtschaftssituation mit den Ansprüchen einer zunehmenden Automation und struktureller Arbeitslosigkeit aber nur unter Berücksichtigung solcher Momente einer menschlichen Lösung entgegengeführt werden können, scheint ethisch evident. Ohne sie ist nämlich eine faire Zusammenarbeit unter verantwortlicher Führung nicht möglich. Was dann übrig bleibt, ist ein konfrontierender Interessenkampf unter dem die Mitmenschlichkeit, um die es einem ethisch verantwortlichen Management ja gerade geht, auf jeden Fall leidet.

An solcher Mitmenschlichkeit also beharrlich, phantasievoll und kritisch in Führungsverantwortung zu arbeiten, hiesse dann, ethisch als Manager wirken. Es wäre ein ethisches Wirken, das – um abschliessend nochmals die christliche Sicht einzubringen – Licht ins Dunkel der Welt bringt oder als "Sauerteig und Salz der Erde" industrielle und betriebliche Prozesse mit Menschlichkeit durchtränkt und gestaltet.

E) Zusammenfassung

Obwohl die Funktion des Managers in den technischen Prozessen unserer Tage von unverzichtbarer Bedeutung ist, befassen sich auch moderne ethische Handbücher der Ethik kaum mit dieser für die Belange der Menschlichkeit so wichtigen Aufgabe. Umgekehrt bleiben aber auch die vielen vorgeschlagenen Managementtheorien bei den bloss funktionalen Belangen stehen. Bei der Suche nach entsprechenden Hinweisen für den Aufriss einer Managementethik erweisen sich dagegen die Merksätzen eines kleinen Faltblattes, das als Behelf für Führungsverantwortung an schweizerische Unteroffiziers-Anwärter abgegeben wird, als erstaunlich hilfreich.

Ihre auch unter christlichem Vorzeichen bedeutsame ethische Toleranz liegt darin, dass sie deutlich machen, wie die Führungsautorität des Managers nicht in Rang und Status, sondern in seinen fachlich durch Weiterbildung, wie durch Kritikoffenheit qualifizierten Dienst liegt, einem Dienst, der es zudem versteht, die Qualitäten der einzelnen Mitarbeiter neidlos zu fördern und zum Besten des Ganzen zu koordinieren. Dabei betrachtet der verantwortungsbewusste Manager seine konkrete Aufgabe nicht isoliert, sondern menscheitsweit global, und zwar sogar unter Einbezug der kommenden Generationen. Dennoch hält er sich selber nicht als allseitig kompetenten Vorgesetzten, sondern er ist vor allem der hilfreich anregende Koordinator.

Dieser Managerverantwortung, die sich unter verschiedenen gesellschaftlichen Umständen auch verschieden verwirklichen muss, ist dann in unserem sozialen Umfeld besonders das rechte Mass im Umgang mit den modernen Technologien und ihren Gefahren anvertraut, und zwar aus einer eigenständigen meist zu langsamen staatlichen Gesetzesbestimmungen aktiv werden darf. Auch ein rein zweckrationales Leistungsdenken, das so oft die Ursache eines allgemeinen Unbehagens in unserer Zeit darstellt, muss von ihm, so sehr Leistung als Mittel unerlässlich bleibt, von der Sorge um Menschlichkeit und Rücksicht im betrieblichen Umgang und Klima immer neu durchdrungen werden.

Beharrlich, phantasievoll und kritisch, bzw. als "Sauerteig und Salz der Erde", ist unter ethischem Gesichtspunkt der heutige Manager somit ein wesentliches Ferment der Menschlichkeit im Betrieb, Unternehmen und Gesellschaft.