

Rainer König

Weitere Thesen zur Führungsverantwortung

1. Niklas Luhmann hat Moral einmal als Kommunikation nach dem Binärcode gut/schlecht definiert. Ethik oder ethische Kommunikation war für ihn dagegen die Reflexion und Kommunikation *über* Moral. In ihr werde der Maßstab begründet, der für die Gut-Schlecht-Urteile der Moral entscheidend ist. Anders formuliert: in der moralischen Kommunikation tauschen wir Gut-Schlecht-Urteile aus. In der ethischen dagegen, werden die Bewertungsstandards für die moralische Kommunikation entwickelt und begründet. Bei der ethischen Kommunikation handelt es sich also um eine Metakommunikation über Moral.
2. Vor diesem Hintergrund muss es Ziel moralisch verantwortlichen Führens sein, die basale Meckerebene direkter moralischer Urteile zu verlassen und die des ethischen Dialogs zu betreten.. Führungskräfte und Mitarbeiter sollten demnach sowohl ihr eigenes Handeln begründen können als auch umgekehrt von der anderen Seite solche Begründungen einfordern dürfen. Das heißt sie müssen daran arbeiten, a) die eigenen moralischen Urteile nachvollziehbar zu erläutern und b) die eigenen moralischen Standards zu reflektieren und ggf. zu ändern.
3. Wenn so Führungskräfte *und* Mitarbeiter den Willen und die Fähigkeit zum ethischen Dialog aufbringen müssen, kann von den Mitarbeitern allerdings nicht gefordert werden, dass sie darüber hinaus auch diese Dialoge *von sich aus einrichten*. Dies ist vielmehr originäre Führungsaufgabe. *Führungskräfte haben also auf allen Organisations-Ebenen die subjektiven und objektiven Bedingungen der Möglichkeit ethisch geprägter Verantwortungsdialoge zu fördern.*
4. Solche Dialoge sind in professionellen Zweck-Organisationen in *zwei Formen* sinnvoll:
 - a. Zum einen als *Begründungsdiskurse*, in denen die Gründe für moralische Urteile verständlich expliziert werden. Es reicht demnach nicht, nur zu sagen „Das find ich nicht gut!“ Das Urteil muss vielmehr auch einsichtsvoll begründet werden;
 - b. zum anderen als *Entwicklungsdiskurse*, in denen die im Betrieb gültigen Normen moralischer Urteile gefunden oder weiterentwickelt, begründet und vereinbart werden.
5. Auf beiden Ebenen kommt dem Handeln der Führungskräfte eine *besondere Verantwortung* zu: Sie müssen nämlich in ihrem Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten und Kunden solch ethisch geprägte Verantwortungsdialoge *als erste* schon praktizieren. Nur durch dieses Vorbildhandeln gelingt es ihnen, auch die eigenen Mitarbeiter zur ethischen Kommunikation zu motivieren. Umgekehrt gilt Umgekehrtes.

>>siehe auch Diskurs "Wer ist für das Gelingen von Führung verantwortlich?"