

## Rainer König Moral und Ethik für Manager

„Rau will Gentechnik bremsen – Bundespräsident besteht auf Primat der Ethik/ Widerspruch zu Schröder“<sup>1</sup>

Ethische Diskussionen scheinen wieder aktuell zu sein – nicht nur im Kontext der Gentechnik. Wir meinen, dass sie auch in Firmen und Verwaltungen wieder wichtig(er) geworden sind:

- zum einen um begrenzte (finanzielle) Ressourcen gerecht und verantwortlich zu verteilen,
- zum anderen um Leitbilder und Leitlinien mit Leben zu füllen. Gebraucht wird eine moralisch empfundene Verpflichtung dieser Ideen. Und das geht letztlich nur mit Hilfe moralisch-ethischer Kommunikationen.

Im folgenden wollen wir zunächst den Sinn und die Bedeutung solcher Kommunikationen schildern, um uns dann einigen Hinweisen zuzuwenden, wie man sie praktisch einrichten und mit moralischer Verpflichtung füllen kann.

### 1. Sinn und Bedeutung von Moral und Ethik

Wozu brauchen wir eigentlich Moral? Der Soziologe Jürgen Habermas hat dazu eine interessante Erläuterung gegeben. Nach Habermas soll Moral die Verletzbarkeiten kompensieren, die in den heutigen Lebensformen eingebaut sind<sup>2</sup>. „Moralisch“ sind demnach alle jene Gewissens-Gefühle oder „Intuitionen, die uns darüber informieren, wie wir uns am besten verhalten sollen, um durch Schonung und Rücksichtnahme der extremen Verletzbarkeit von Personen entgegenzuwirken.“<sup>3</sup>

Wie z.B. das Mobbing-Phänomen zeigt, nehmen nun gerade in Firmen und Verwaltungen die persönlichen Verletzungen und Verletzlichkeiten stark zu.

Während Moral also ein Gefühl bezeichnet, versteht man heute unter Ethik das Nachdenken und Sprechen *über* dieses Gefühl. Ethik will *das* erkennen und lehren bzw. darüber diskutieren, „was man zu tun und zu lassen habe.“<sup>4</sup> Ethische Aussagen müssen von hier aus vernünftig begründbar sein.

Wie die aktuelle Diskussion über die Gentechnik zeigt, brauchen wir offenbar beides: Ethische Diskussionen ebenso wie ein Handeln aus Gewissensentscheidungen heraus. Wenn wir es richtig sehen, wurden in Verwaltungen und Betrieben - z.B. im Kontext der Leitbildformulierung - bislang zumeist nur erst *ethische Diskussionen* geführt. Es ist allerdings zumeist noch nicht gelungen, die darin postulierten Grundideen zu einer Sache des *moralischen Gewissens* der Beschäftigten zu machen.

Wenn man z.B. für die Zusammenarbeit die „offene Kooperation als zentralen Grundsatz“ festschreibt und offene Kooperation näher als die Bereitschaft definiert,

- vorbehaltlos miteinander zu sprechen,
- entstehende Probleme als gemeinsame Herausforderung zu betrachten,

---

<sup>1</sup> FR 19. Mai 2001

<sup>2</sup> Habermas 1986, 20

<sup>3</sup> Ebd.

<sup>4</sup> Aristoteles 1978, 57

- Konflikte aktiv anzugehen und gemeinsam zu lösen,
  - zu helfen und Hilfe anzunehmen sowie
  - in Fairness und gegenseitiger Achtung miteinander zu arbeiten<sup>5</sup>,
- dann ist es in vielen Firmen und Verwaltungen heute noch immer so, dass diese Postulate eher als nette Formeln für Hochglanzbroschüren denn als persönlich verbindliche Pflichten aufgefasst werden.

Das gilt vor allem für Vorgesetzte, die – man mag es drehen und wenden wie man will – für Werte und Ideale stets Vorbildfunktion haben. Will sagen: „Normen und Werte werden erst dann glaubwürdig, wenn sie (top-down!) vorgelebt werden. Jede neu formulierte Zielsetzung und jede Entscheidung wird dabei zum Glaubwürdigkeitsprüfstein.“<sup>6</sup>

## 2. Was tun?

Wie also ist es möglich, die in Leitlinien und Leitbildern geforderten ethischen Grundideen des neuen Führens und Zusammenarbeitens zu einer Sache des moralischen Gewissens der Beschäftigten im allgemeinen und der Vorgesetzten im besonderen zu machen?

Wir glauben, dass das nur über drei Schritte machbar ist:

- Schritt eins sucht das vorhandene moralische Bewusstsein – zunächst vor allem der Führungskräfte - zu ergründen: welchen Maßstab für gut und schlecht haben sie warum?
- Schritt zwei zieht die Konsequenzen aus dieser Analyse: welches moralische Bewusstsein ist bei uns (heute schon) möglich?
- Schritt drei definiert praktische Schritte: Was muß geschehen, um dieser neuen Moral Geltung zu verschaffen?

### *Schritt 1*

Peter Ulrich und Ulrich Thilemann publizierten bereits 1993 eine bemerkenswerte Untersuchung unter dem Titel „Wie denken Manager über Markt und Moral?“<sup>7</sup> Das Ergebnis ihrer Umfrage unter Managern lässt sich in zwei Haupt-Aussagen zusammenfassen:

1. Das moralische Bewusstsein (sicherlich nicht nur) von Managern ist eine vielschichtig strukturierte Angelegenheit. Unterhalb der bewußten und explizit immer wieder vorgetragenen Denkmuster liegen unbewusste, sogenannte *Hintergrundüberzeugungen*, die das Handeln im „Ernstfall“ leiten. So werden auch viele reformorientierte Manager letztlich von der ökonomischen Ratio gelenkt. Deshalb bildet
2. der *Ökonomismus* in seinen verschiedenen Versionen das wichtigste unternehmensethische Denkmuster bei Führungskräften.<sup>8</sup> *Ökonomen* gehen

<sup>5</sup> Vgl. Comelli Rosenstiel 2001, 289

<sup>6</sup> Ebd. 294

<sup>7</sup> Vgl. dieselben in Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Hrsg. v. J. Wieland, Frf/M 1993, S.

<sup>8</sup> Ebd., 88

nach Ulrich und Thilemann vom Regelfall der Harmonie von Ethik und Unternehmenserfolg aus. Bei Problemen vertrauen sie mehr der „Vernunft“ der Ökonomie (Wettbewerb, Selbstheilungskräfte des Marktes etc.) als der praktischen Vernunft der einzelnen Menschen.<sup>9</sup> Das vermag zu erklären, „weshalb die entsprechenden Manager ein mehr oder weniger strikt rentabilitätsorientiertes Handeln in der Regel als *ethisch* legitim erachten.“<sup>10</sup>

Analog dazu könnte man heute auch fragen, „Wie denken Manager über *Macht* und *Moral*?“ D.h. *Wie bringen sie die Erfordernisse ihrer Machtziele und -sicherung mit den ethischen Anforderungen in Einklang, derer sie sich als ethisch verantwortliche Personen bewußt sind oder bewußt sein sollten?*

Diese Frage dürfte in Firmen, vor allem aber in Verwaltungen von ebenso großer Bedeutung sein wie die nach dem Verhältnis von Markt und Moral. Und möglicherweise würde auch hier eine entsprechende empirische Erhebung zu dem Ergebnis kommen, dass es ebenfalls Hintergrundüberzeugungen gibt, die machtorientiertes Handeln fast immer als moralisch legitim erscheinen läßt.

Unseres Wissens steht allerdings solch eine Untersuchung noch aus.

## Schritt 2

Erst diese Analyse könnte genau klären, wie realistisch welches „neue“ Moralbewusstsein bei Managern tatsächlich ist. Unabhängig davon lautet unsere (vorläufige) These, dass jedes ‚neue‘ Moralbewusstsein zum Scheitern verurteilt ist, dass nicht die Relevanz von ökonomischen und machtpolitischen Zielen berücksichtigt.

Wie der heute moderne Ansatz des situativen Führens zeigt, müssen wir uns von allgemein gültigen Vorgaben verabschieden, die a priori angeben, wie man sich in konkreten Führungssituationen richtig zu verhalten habe.

Eine ähnliche Wende hat die Ethik schon vor über 200 Jahren vollzogen. Als Immanuel Kant in seiner Kritik der praktischen Vernunft den Kategorischen Imperativ formulierte.

Das Besondere dieses Imperativs besteht darin, daß er nicht mehr konkrete „Tugenden“ oder Normen dafür enthält, die angeben, was jeweils moralisch gut oder falsch ist. Vielmehr stellt uns Kants Moralphilosophie nur noch ein *formales Prinzip* zur Verfügung, dem das praktische Urteilen folgen sollte, um als sittlich zu gelten<sup>11</sup>. Dieses Prinzip besteht bekanntlich in der einfachen Forderung des Kategorischen Imperativs, daß die *Maxime* des eigenen Handelns *verallgemeinerungsfähig* sein muß<sup>12</sup>. Führungskräfte, die diesem Prinzip folgen, haben sich somit stets die Frage zu stellen, ob die *Maxime*, die ihrer je konkreten Entscheidung zugrunde liegt, allgemeines Gesetz werden könne: Was würde geschehen, wenn *jeder* dieser *Maxime* folgen würde? Betrügen, Ausbeuten und Unterdrücken z.B. würden derart als Handlungsmaxime ausfallen. Denn wenn alle so handeln würden, wäre das sowohl in einer Fir-

<sup>9</sup> Ebd., 61

<sup>10</sup> Ebd., 88

<sup>11</sup> Günther (1988) unterscheidet zwischen moralischen Normen einerseits und dem *Moralprinzip* (Universalisierungsgrundsatz (U)) andererseits (vgl. ebd., 84f).

<sup>12</sup> Vgl. KWVII, 28. Vgl. auch Habermas 1986, 17 f.

ma als auch in einer Verwaltung das Ende eines klar kalkulierbaren und verlässlichen Organisationshandelns und damit das Ende des Betriebes.

Nun bleibt aber das moralische Urteil bei Kant eine recht private Angelegenheit mit der sich auch autoritäres Handeln moralisch legitimieren läßt: Autoritäre Vorgesetzte etwa, die Befehl und Gehorsam als die einzig vernünftigen Führungskommunikation ansehen, könnten durchaus – und zwar ohne sich selbst zu widersprechen - den autoritären Führungsstil als allgemeines Gesetz postulieren

Das sieht in der Weiterentwicklung der Kantischen Ethik zur sog. *Diskursethik von Jürgen Habermas* anders aus.

Ähnlich wie Kants Ethik gibt auch sie uns zwar nur ein rein formales *Test-Verfahren* zur Überprüfung der Verallgemeinerungsfähigkeit einer Norm an die Hand. Im Unterschied aber zu Kant's Kategorischem Imperativ ist das Test-Verfahren der Diskursethik kein 'privates', sondern ein *sozial-diskursives* moralisches Urteil. Die Diskursethik fordert uns nämlich auf, Handlungen bzw. die hinter ihnen stehenden Normen im *Gespräch* als sinnvoll *begründen* zu können. Eine handlungsleitende Norm ist demnach dann 'gut' oder besser: 'gerecht', wenn sie gegenüber den Betroffenen *argumentativ überzeugend begründet* werden kann.<sup>13</sup>

Bezogen aufs Führen hieße das: Die Maxime meiner Entscheidung ist nur dann moralisch gut oder richtig, wenn sie in realen Argumentationen von allen potentiell betroffenen Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten akzeptiert werden kann.

Um dieser Ethik folgen zu können, müssen Vorgesetzte allerdings bereit und in der Lage sein *zwei Diskurs-Regeln* einzuhalten:

1. Die *Symmetrieregeln*, wonach auch die Mitarbeiter als gleichberechtigte, weil kommunikativ gleichkompetente und vernünftige Gesprächs-Partner akzeptiert werden. Ihnen gegenüber wird nicht durch die Gewalt von Sanktionen und Drohungen, sondern nur durch zwanglose Kraft des besseren Argumentes Macht ausgeübt.
2. Die *Regel der wechselseitigen Perspektiveübernahme*, denn die 'zwanglose' Überzeugungskraft des besseren Argumentes hängt von der Fähigkeit ab, den Problemhaushalt und die Interessen der von der Führungs-Entscheidung Betroffenen zu berücksichtigen<sup>14</sup>.

Nun mag eingewandt werden, dass derartige Regeln arg idealistisch und weltfern klingen. Jürgen Habermas, der die Diskursethik formuliert hat, ist allerdings anderer Meinung. Nach seiner Ansicht beherrschen wir diese Regeln schon längst und wenden sie andauernd an. Wir haben sie nämlich mit dem Erwerb der Sprache bereits 'gelernt'. Deshalb befolgen wir sie in *jedem* Gespräch - in der Regel allerdings *unbewußt* oder intuitiv<sup>15</sup>. Auch wer strategisch handelt und betrügen will, muß sich in der Gesprächssituation an diese Regeln halten. Er muss also so tun, *als ob* er den Gesprächspartner anerkennt und mit guten Argumenten zu überzeugen sucht. Die Diskursregeln gelten demnach auch (und vielleicht *gerade*) dann, wenn sie faktisch gebrochen werden. Die Lüge ist ein gutes Beispiel dafür: Sie funktioniert nur dann, wenn sie nach den Regeln der Wahrheitsbehauptung vorgetragen wird. Wenn sie von vornherein als Lüge erkennbar ist, verfehlt sie ihren Zweck oder ist - Literatur<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Vgl. Habermas 1988, 127.

<sup>14</sup> Vgl. Habermas 1990, 121

<sup>15</sup> Vgl. Habermas 1988 b), 97ff.

<sup>16</sup> Reese-Schäfer 1991, 63 sowie Günther 1988, 87.

Die Diskursethik fordert von Vorgesetzten also, den unbewusst angewandten Argumentationsregeln im konkreten Führungsalltag *bewußter* oder rationaler zu folgen.

### Schritt 3

Wie und wodurch können nun die Regeln der Diskursethik den Charakter von moralisch verpflichtenden Normen erhalten?

Wir glauben, dass hierzu – wie bei der Alltagsmoral auch – zweierlei nötig ist:

- a) es muss sich lohnen, ihnen zu folgen,
- b) es muss kontrolliert werden, ob ihnen gefolgt wird.

a) es muss sich lohnen den Regeln der Diskursethik zu folgen!

Wenn hier von „sich lohnen“ die Rede ist, dann meinen wir damit kein finanziell goudiertes Bonussystem, sondern zunächst und zuallererst ein zeitliches. Führen ist Kommunikation und die kostet Zeit. Und ein explizites Kommunizieren nach den Regeln der Diskursethik kostet mehr Zeit als wenn man dies nicht tut und Entscheidungen ohne Begründung fällt und einfach autoritär anweist. Deshalb muss das erstere gefordert und gefördert werden. Für das Fordern sind die Führungsleitlinien zuständig. Für das Fördern dagegen bedarf es einer Stelle in der Verwaltung, die endlich einmal dem kooperativen Führen die Zeit im Arbeitshaushalt von Vorgesetzten zugesteht und sichert, die ihm zusteht. Vorgesetztenbeurteilungen durch die Mitarbeiter könnten dies erfragen und bewerten. Denn Leitlinien und Grundsätze bringen nichts, wenn sie nur in einer schönen Broschüre stehen. Es bedarf Sanktionen für das Nichteinhalten der Diskursethik und umgekehrt (zeitliche) Unterstützung für ihr Einhalten.

Allerdings wird es immer jede Menge von Entscheidungen und Anweisungen im Führungsalltag geben, die aufgrund der normativen Kraft des Faktischen die zeitliche Verzögerung durch ein Gespräch nicht zulassen: das Spiel einer Bundesligamannschaft, der Einsatz bei der Feuerwehr, die Arbeit im OP, das Gespräch zu zweit beim Kunden – all das sind Situationen, wo ein Ausdiskutieren der hinter der situativen Vorgesetztenentscheidung stehenden Handlungsnorm unmöglich ist.

Das heißt aber nicht, dass es solche eine partizipative Diskussion nicht geben kann. Sie findet im nachhinein z.B. in Gestalt einer ehrlichen „Manöverkritik“ statt.

b) es muss kontrolliert werden, ob man den Regeln gefolgt ist!

Das ist auch ohne bürokratischen Aufwand möglich. So könnten z.B. Führungs- und Ethikseminare im Rahmen einer Abschlussrunde mit einem „öffentlichen Bekenntnis“ beendet werden. Das Bekenntnis sollte zumindest zwei Versprechen enthalten:

1. Ein Versprechen über das, was jeder einzelne wie und wann konkret in der Praxis umsetzen will?
2. Ein Versprechen darüber, welches die ersten Schritte dazu sind? „Diese Form sorgt – insbesondere dann, wenn die Teilnehmer sich gegenseitig in der Praxis begegnen – für eine hohe Verbindlichkeit. Eine Alternative dazu besteht in der Selbstreflexion mit Hilfe eines Aktionsplanes, den alle Teilnehmer am Ende des Seminars ausfüllen.“<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Olesch/Paulus 2000, 56

Überprüft werden könnten diese Versprechen von Lernpartnern oder Mentoren. „Lernpartner pflegen einen gegenseitigen Austausch über ihre Transferfortschritte, nachdem sie gemeinsam an einem Training teilgenommen haben. Dazu treffen sie wechselseitige Zielvereinbarungen.“ z.B. in Form eines zu unterschreibenden Aktionsplans:

Beispiel für einen Aktionsplan: Was werde ich wann in die Praxis umsetzen?

1. Welche Vorteile verspreche ich mir von der Umsetzung?
2. Mit welchen Problemen rechne ich?
3. Wie werde ich sie lösen?
4. Mit wem werde ich meine Erfolge und Probleme wann besprechen?

Datum      Unterschrift<sup>18</sup>

Glaut man neueren anthropologischen Studien, dann steigt die Bereitschaft zur Kooperation mit der Häufigkeit, in der sich solche Lern- und Mentorenpaare „sehen“.<sup>19</sup> Bilanziert werden könnten solche Lernpartnerschaften in regelmäßig stattfindenden Führungszirkeln, die selbst- oder extern moderiert werden.

Natürlich sind all dies keine Patenrezepte mit Garantieabgabe. Aber es sind lohnenswerte Schritte auf dem zu einer Kultur kooperativen Führens mit einem hohem Maß an moralischer Verbindlichkeit im Hintergrund.

## Literatur

Allman 1999: William F. Allman: Mammutjäger in der Metro – Wie das Erbe der Evolution unser Denken und Verhalten prägt. Heidelberg/Berlin 1999.

Aristoteles 1978: Aristoteles: Die Nikomachische Ethik. 5. Aufl., München 1978.

Comelli/Rosenstiel 2001: Gerhard Comelli/Lutz von Rosenstiel: Führung durch Motivation – Mitarbeiter für Organisationsziele gewinnen. 2., überarb. Aufl. München 2001

FR 19. Mai 2001

Günther 1988: Klaus Günther: Der Sinn für Angemessenheit. Frankfurt/M 1988.

Habermas 1986: Jürgen Habermas: Moralität und Sittlichkeit. Treffen Hegels Einwände gegen Kant auf die Diskursethik zu? In: W. Kuhlmann (Hrsg.): Moralität und Sittlichkeit. Das Problem Hegels und die Diskursethik. Frankfurt/M. 1986, S. 16-37.

Habermas 1988 b): Jürgen Habermas: Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln. 3. Aufl.. Frankfurt/M. 1988.

Habermas 1988 I und II: Jürgen Habermas: Theorie des kommunikativen Handelns. Zwei Bände. Neuauflage der 4. durchgeseh. Aufl. v. 1987. Frankfurt/M. 1988.

Habermas 1990: Jürgen Habermas: Die nachholende Revolution - Kleine Politische Schriften VII. Frankfurt/M 1990.

KW: Immanuel Kant: Werkausgabe in zwölf Bänden. Frankfurt/M 1968ff

<sup>18</sup> Vgl. ebd.

<sup>19</sup> Vgl. Allman 1999, 111

Olesch/Paulus 2000: Gunther Olesch/Georg J. Paulus: Innovative PE in der Praxis – Mitarbeiterkompetenz prozessorientiert aufbauen. München 2000.  
Reese-Schäfer 1991: Walter Reese-Schäfer: Jürgen Habermas. Frankfurt/M 1991.  
Ulrich/Thilemann 1993: Peter Ulrich/Ulrich Thilemann: Wie denken Manager über Markt und Moral? Empirische Untersuchungen unternehmensethischer Denkmuster im Vergleich in: Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Hrsg. v. J. Wieland, Frf/M 1993

Feldner & König