

# Macht.Führung.Sinn?!

## Ethos und Ethik in der Sozialwirtschaft

### Grundlegung – Positionen - Implementierung

Überarbeitete Kurzfassung des gleichnamigen Vortrages vom 7. November 2012 in Nürnberg zum Consozial-Kongress 2012.

Von Karl Kraus (1874 – 1936) wird erzählt, dass er einen Studenten, den er seit Jahren nicht mehr gesehen hatte, fragte, was er denn nun studiere. Dieser habe stolz geantwortet: „Wirtschaftsethik“. Darauf Karl Kraus: „Da werden Sie sich entscheiden müssen!“<sup>1</sup>

Diese hinter sinnige Anekdote macht vielleicht deutlich, dass die grundlegenden Spannungen im Bereich ökonomischen Erfolgs schon vor 100 Jahren bereits bewusst waren, nämlich die schwere Vereinbarkeit von Markt und Moral, von Ethik und Ebit, von Geist und Geld, oder heute von Umsatz oder Umwelt, wie die gängigen Dichotomien das Problem derzeit pointiert werden.

Diese Problematik ist keineswegs genuin für ökonomischen Erfolg indiziert, sie trifft auch – in abgewandelter Form – den Bereich sozialwirtschaftlichen Erfolges, näherhin der Frage, welcher Führungsphilosophie und Führungsethik eine Institutionenleitung bedarf, um sich „erfolgreich“ und gleichzeitig „verantwortet“ zu verstehen.

So soll hier der Fragestellung näher nachgegangen werden, wie ein Ethik-Management –auch in der Sozialwirtschaft - es wahrscheinlicher macht, dass ethikorientiertes Handeln die Protagonisten wie die Strukturen der Führungsebenen bestimmt? Und was das eigentlich ist, dieses ethikorientierte Handeln im Kontext der vielen Systemzwänge, der jegliche Institution unterliegt, die sich einem Programm wie seinen operationalisierten Zielen verschreibt und sich daran messen lassen muss.

#### 1. Ein Blick in die Empirie gegenwärtigen „Führungserfolges“: Gallup 2012

Die jüngste Umfrage des renommierten Gallup-Institutes zur realen Akzeptanz von Führung und Leitung ernüchert (als Erhebungszeitraum steht das Jahr 2011)<sup>2</sup>:

- a. 23% der deutschen Mitarbeiter haben innerlich gekündigt!
- b. 63% machen Dienst nach Vorschrift,
- c. (nur) 14% sind emotional hoch an ihren Arbeitgeber gebunden,
- d. 63 % haben eine gringe Bindung, 23 % gar keine Bindung,
- e. obwohl 93% inhaltlich (mit ihrem Arbeitsfled) zufrieden sind.
- f. Dem entspricht ein volkswirtschaftlicher Schaden von ca 122 Milliarden Euro (über Fehltage, Fluktuation, Produktivitätsverlust u.a.m.)
- g. Als Ursachen kann man grosso modo erkennen:
  - i. Fairness-Defizite und Zielunklarheiten in der Führungsspitze,

---

<sup>1</sup> Zitiert nach: Uto Meier / Bernhard Sill (Hg), Führung.Macht.Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche. Regensburg (Pustet Verlag) 2010, S. 5. In diesem Sammelband sind wesentliche Positionen der hier nur kurz skizzierbaren Führungsethik breit diskutiert.

<sup>2</sup> Vgl. die Ergebniszusammenfassung der Gallup-Studie von 2012 (über 2011):

<http://www.gallup.com/strategicconsulting/158177/pressemitteilung-zum-gallup-engagement-index-2011.aspx>

und ausführlich die Präsentation mit Datenbelegen:

<http://www.gallup.com/strategicconsulting/158183/pr%C3%A4sentation-zum-gallup-engagement-index-2011.aspx> hier besonders: Chart Nr. 28

- ii. mangelnde Transparenz bei Entscheidungen („Meine Meinung zählt nicht!“)
- iii. wenig Teilhabe am Entscheidungsprozess<sup>3</sup>
- iv. Akzeptanz als Mensch („möchte als Mensch gesehen werden“)

Diese Ergebnisse dürfen getrost auch als systematisches Führungsversagen der deutschen Leitungseliten begriffen werden, die – in der Regel – nicht mit systematischer Vorqualifikation für ihre Führungsrolle und Führungsaufgabe vorbereitet werden, sondern nicht selten aufgrund fachlich-spezialisierter Erfolge für eine Leitungsaufgabe bestimmt werden.

Die Selbstverständlichkeit einer „Leadership-Vorqualifikation“ scheint in Deutschland außerhalb von MBA Studiengängen – nicht zuletzt für das mittlere Management – eher die Ausnahme als die Regel. Und noch seltener ist eine Auseinandersetzung mit den ethischen Implikationen „guter Führung“ zu finden, die einen umfassenden „Erfolgsbegriff“ verwendet, der eben nicht eindimensional auf kurzfristige Zielrealisierung, sprich: Effizienz, blickt, sondern die „Gute Führung“ mehrdimensional und langfristig als Integration von drei Grundkategorien begreift:

## 2. Der ethische Blick auf den Erfolg: Wertschöpfung als Integration von Sinn und Gerechtigkeit in Effizienzfordernisse

Mit Peter Ulrich<sup>4</sup> möchte ich daher den Erfolgsbegriff erweitern und in einer dreiwertigen Korrelation aufgehoben sehen<sup>5</sup>: Als Formel hieße dies programmatisch verkürzt:

**SINN + GERECHTIGKEIT + EFFIZIENZ = INTEGRER ERFOLG.**

Hier sind selbstredend komplexere Fragestellungen noch enthalten, etwa wie sich „Wertschöpfung“ legitimiert (für wen? Mit welcher Berechtigung? Wer ist anspruchsberechtigt?), inwieweit Sinn in öffentlichen Diskursen hergestellt werden kann, und inwiefern nicht auch Effizienz, als Funktion einer Überlebensnotwendigkeit, gewisse Restriktionen mit sich bringt. Gleichwohl dürfte klar sein, dass allein der Markt (unfraglich als Effizienz-Garant für Herstellung und Verteilung) und seine Gesetze es eben nicht allein richten, wie Gammelfleisch und Mädchenhandel, wie Lehman-Pleite und die Widersprüche gänzlich unregulierter Finanzmärkte hinreichend belegen.

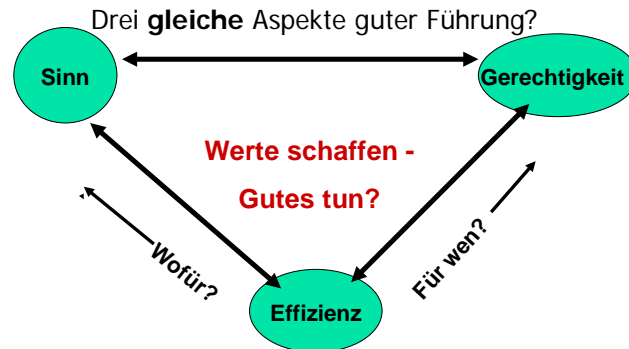
---

<sup>3</sup> Der Studienleiter von Gallup 2012, Marco Nink, schreibt dazu: „Vielmehr sind die Ursachen für den relativ geringen Anteil emotional hoch gebundener Arbeitnehmer in Deutschland hausgemacht und gehen auf Defizite in der Personalführung zurück.“ (Pressemitteilung. Seite 1)

<sup>4</sup> Peter Ulrich, Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung. Freiburg i.Br. 2002. Auch: Thomas Maak / Peter Ulrich, Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis. Stuttgart 2007.

<sup>5</sup> Vgl. dazu Peter Ulrich 2002, s. 30, wo er mit dem Begriff „wirtschaftliche Vernunft“ bereits wesentliche Kategorien der Ethik integriert: Sinn und Gerechtigkeit und Effizienz als drei Aspekte eines umfassenden Erfolgsverständnisses, das er zu einem integrierten Verständnis von „Wertschöpfung“ erweitert.

## Ethische Führung als balancierte Führungsprinzipien integrierter Werte



6

### 3. Ein klassisches Missverständnis: Ethik als ein Wert unter vielen? Das Problem des Utilitarismus als letzter Normenbegründung

Leider muss konstatiert werden, dass in der gegenwärtigen akademischen Debatte wie nicht zuletzt in Unternehmen wie Institutionen nicht selten ein Kategorienfehler sich etabliert hat, der „Ethik“ als Werte unter vielen begreift<sup>6</sup>, und nicht als Maßstab, der alle Werte in eine verantwortbare Reihenfolge bringt.

Dahinter verbirgt sich ein nicht kleines philosophisches Problem, dass sich gleichsam das „Gute“ durch „das Nützliche“ ersetzen lasse, eine Position, die seit Georg Moore als „naturalistic fallacy“ in der Literatur diskutiert wird.

Mit einem Schaubild sei diese Problematik kurz illustriert:



<sup>6</sup>Tendenziell etwa bei WIELAND, Josef (2006): Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen. In: Unternehmensethik im Spannungsfeld der Kulturen und Religionen. Stuttgart, S. 2-10 zu beobachten, vgl. das Schaubild S. 8.

Es ist schlichtweg ein widersprüchliches Verständnis von Ethik (jedenfalls in abendländischer Tradition), dass moralische Werte in manchen Unternehmensleitbildern als ein Wert neben anderen präferiert werden, sozusagen neben den Leistungswerten, neben den sozialen Werten und neben den Kommunikationswerten möge man auch noch ethische Werte beachten. Es muss nämlich das Prädikat „gut“ als „funktional gut“ (gut für die Gesundheit, gut für den Umsatz, gut für das Unternehmenswachstum) gänzlich von einem „unbedingt ethisch gut“ unterschieden werden, denn es kann durchaus umsatzgefährdende Kontexte geben, die ethisch geboten sind, man denke nur an Gammelfleisch oder Kinderpornographie, wo der Marktaustritt verlangt werden darf, ja muss. Dieser utilitaristischen Position eines – aus der Volkswirtschaftslehre kommenden (Jeremy Bentham und John Stuart Mill) – Moralansatzes hängt sein „Sitz im Leben“ noch an: Es geht vermeintlich um Optimierung: „das größtmögliche Glück der größtmöglichen Zahl“ heißt die allseits akzeptierte Ethik-Formel: „Diejenige Handlung bzw. Handlungsregel ist moralisch richtig, deren Folgen für das Wohlergehen aller Betroffenen optimal sind.“<sup>7</sup>

Hier müssen aber Einwände um des Menschen willen formuliert werden. Das Wohlergehen, der Nutzen aller, ist eine abstrakte Verantwortungsinstanz, deren wir gegenüber meinen rechenschaftspflichtig zu sein. Damit ist ein (lange tradiertes) personales Gegenüber durch ein Abstraktum ersetzt, dem wir nur ein allgemeines Optimieren schulden. Es wurde aber vielleicht evident<sup>8</sup>, dass die Optimierungsstrategie das Opfern / die Verzweckung von Menschen nicht verhindern kann, ja eher fördert, ist doch am Ende die Bilanzierung eines Nutzens für viele oft höher.

Wahrscheinlich beruht die derzeit hohe Konjunktur des Verantwortungsbegriffes auch auf seiner klandestinen Konnotation, dass Moralität etwas Persönliches ist, denn VerANTWORTung ist ja eine Kategorie des „Face-to-face“, ein Gegenbegriff zu den anonymen Mächten (und Märkten), die alle unsere Überzeugung und unser Gewissen gerne kaufen und gewinnen und anpassen wollen. Verantwortung ist eben ein Begriff des menschlichen Dazugehörens, eines Klar-Werdens im Gespräch-Sein.

Ebenso bedenkenswert ist jedoch der kritische Einwand, wer welchen Nutzen denn für erstrebenswert hält. Und ob überhaupt eine Kategorie wie Gerechtigkeit in einem alles bestimmenden Nützlichkeitsdenken hier Platz hat. Wer hat sozusagen die „Nutzendefinitionshoheit“? In diesem utilitaristischen Denken wird das sittliche Gewissen einer instrumentellen Vernunft letztlich ausgeliefert.

Wenn man in den utilitaristischen Ethik-Ansatz nicht andere Prinzipien mit einzieht, kann er – aus sich heraus – diese seine Aporien nicht lösen.<sup>9</sup>

Ja, es muss kritisch hinterfragt werden, ob eine utilitaristische Ethik nicht sogar überhaupt den Kern aller Sittlichkeit aufhebt (wenn sie radikal nur ihre anonyme Optimierungsfunktion erfüllt), weil ja immer ein größerer Nutzen (die klassenlose Gesellschaft, die rassereine Gesellschaft<sup>10</sup>, die Reinigung vom Glaubensirrtum, die

---

<sup>7</sup> HÖFFE, Otfried (2003): Einführung in die utilitaristische Ethik. Tübingen, 3. Auflage, Seite 11

<sup>8</sup> Spaemann 2001: Über die Unmöglichkeit einer universalteleologischen Ethik, 193-212.

<sup>9</sup> Zum impliziten Opferverständnis in der Verfügungsphilosophie der Moderne vgl. René Girard / Gianni Vattimo, Christentum und Relativismus, Freiburg 2008.

<sup>10</sup> Es sollte sehr ernst genommen werden, dass die treibende „Ethik“ der Eliten des Holocaust, die das Führungspersonal des Reichssicherheitshauptamtes bildeten, d. h. die „Ethik“ der Einsatzgruppenleiter der Mordgruppen im Osten, der KZ-Lagerleiter, der Waffen-SS-Generäle eben

Maximalrendite, der Wohlstand für die Mehrheit usw. usf.) denkbar ist, um dessentwillen kleinere Übel hinzunehmen sind (in der Regel die Rechte der Ohnmächtigeren):

#### 4. Ergebnisse der Moralphyschologie. Oder: Warum es auch aus „Erfolgsgründen“ sinnvoller ist, dass „Ethikorientierte Führung“ herrscht

Seit den Studien von Lawrence Kohlberg<sup>11</sup> ist deutlich geworden, dass eine „reife Moralität“ aus bestimmten – man könnte sagen – vormoralischen Bewusstseinsstufen herauswächst, wenn die Kultur des Kontextes – das Unternehmen, die Institution – dies zulässt und fördert.

Mit Peter Ulrich<sup>12</sup> will ich der Hypothese nachgehen, dass ein Unternehmen, eine Institution so gut ist, wie das moralische Bewusstsein ihrer Teilnehmer, insonderheit ihrer Führungsebene. Und dass diese „Ethische Kultur“ ebenso entwickelbar ist, wie sie auch immer gefährdet bleibt, wenn die „oberste Heeresleitung“ ihre Grundwerte nicht lebt und einfordert.

Kohlbergs moralische Bewusstseinsstufen lassen sich – vereinfacht dargestellt nach Lind 1998<sup>13</sup> – in folgende Levels gliedern:

##### **Stufe 6 (höchste Stufe)**

Bezug auf universelle moralische Prinzipien:

„Das wäre die gerechteste Lösung für alle Beteiligten!“

##### **Stufe 5**

Appell an gemeinsame (legale wie legitime) Vertragsbasis: „Du hast mir das aber versprochen!“

##### **Stufe 4**

Anrufung des Gesetzes (Ordnungs- und Pflichtbewußtsein): „Ich bin im Recht!“

##### **Stufe 3**

(Aus-)Nutzung von Gruppensolidarität: „Mein großer Bruder wird mir beistehen!“

##### **Stufe 2**

Tauschmoral (naiver Hedonismus): „Kratz mir den Rücken, dann kratz ich Deinen!“

##### **Stufe 1**

Einsatz physischer oder psychischer Gewalt (Strafvermeidungsorientierung):

„Und wenn Du nicht willst, dann brauch' ich Gewalt!“

Diese moralischen Ebenen lassen sich in drei ethische Bezugsorientierungen gliedern, einer Autoritätsmoral, einer Gruppenmoral und einer (im eigentlichen Sinn erst ethischen) Grundsatzmoral, wie die unten stehende Skizze verdeutlicht.

---

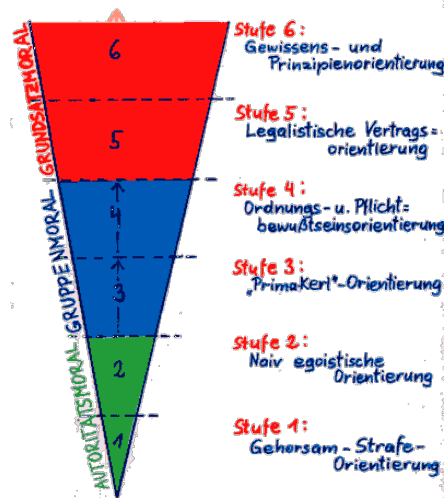
durch eine konsequentialistische Ethik bestimmt war, wie Michael Wildt stringent aufgewiesen hat: „Allein der Erfolg zählte und rechtfertigte zugleich Handeln wie die Idee. Die Tat legitimierte sich selbst. Was die Weltanschauung dieser Generation auszeichnete, waren nicht so sehr spezifische politische Inhalte als vielmehr eine bestimmte Struktur politischen Denkens. Politik zielte immer auf Unbedingtheit, auf das Ganze, durfte weder einer regulierenden Norm noch irgendeinem Moralgesetz unterworfen sein.“ Wildt 2008: 854.

<sup>11</sup> Vgl. zur Kohlberg-Theorie: Fritz Oser / Wolfgang Althof, Moralische Selbstbestimmung. 4. Auflage 2001.

<sup>12</sup> Thomas Maak / Peter Ulrich, Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis. Stuttgart 2007, hier Kapitel/Modul 14, Ethische Kompetenzbildung, S. 471 - 493

<sup>13</sup> Georg LIND, Gewalt und Krieg als niedrigste Stufe der Konfliktbewältigung, In: W. Kempf & I. Schmidt-Regener (Hg), Krieg, Nationalismus, Rassismus und die Medien. Münster 1998, 273 – 282,

# Ethisches Bewußtsein – Basis aller Verantwortungskultur



10

Es ist evident, dass eine Institution unterschiedlich mit ihren Herausforderungen wie mit ihren Krisen umgeht, wenn Führung wie Mitarbeiter mehrheitlich von höheren Stufen bestimmt sind.

Allein als Risikomanagement sollte jede Institution versuchen, ihre Leitungspositionen wie möglichst alle Mitwirkenden mit Personen zu besetzen, die in ihrer Bewusstseinsstufe wie in ihrem Verhalten zumindest eine „Autoritätsmoral“ überschreiten können.

Für den Aufbau einer nachhaltigen Integritätskultur ist ein substantielles „Change-Management“ (hier einmal anders verstanden), orientiert an moralischen Prinzipien, wesentlich, die tatsächlich (und nicht nur in den eingerahmten Code of Conducts, über die nicht selten lächelnd die wirklichen Deals abgewickelt werden) von überlebensrelevanter Bedeutung sind, wie viele Studien über die faktischen „Wert-Kulturen“ von Firmen belegen.<sup>14</sup>

Kontinuierliche Verantwortungsbildung wäre so auch ein Schlüssel zum (langfristigen) Erfolg einer Unternehmung wie dem Aufbau einer humanen Zivilgesellschaft.

## 5. Graduale Verantwortung – Nicht jeder ist für alles verantwortlich aber alle sind für das ihre verantwortlich

Gemeinhin<sup>15</sup> (zusammenfassend: Assländer 2011) wird der Verantwortungsbegriff in der neueren Debatte in einer vierstelligen Relation begriffen:

- (1) Ein **Verantwortungssubjekt** (Person/Firma/Institution) ist für ein
- (2) **Verantwortungsobjekt** (Handlungen aber auch Sprechakte) gegenüber einer
- (3) **Verantwortungsinstanz** (Gericht/Gewissen/öffentliche Meinung) vor einem

<sup>14</sup> vgl. dazu Thomas Maak/ Peter Ulrich, Integre Unternehmensführung, a.a.O., hier Kapitel/Modul 9: Responsible Change & Moralische Lernen, hier besonders Seiten 327 – 329 über „Moralische Reifegrade von Unternehmen“.

<sup>15</sup> Zusammenfassend: ASSLÄNDER, Michael; Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Marburg 2011

(4) **normativen Hintergrund** (Regelwerk als Kann- oder Soll- oder Muss-Regel, Qualität einer sittlichen Beziehung, deontologischer versus teleologischer Normenbegründung) verantwortlich.

Diese Verantwortung ist zum einen (nach Höffe 1989)<sup>16</sup>

- a) **retrospektiv** (jemand muss sich für eine vergangene Tat verantworten), aber auch
- b) **prospektiv** (für inskünftiges Handeln) wie aber auch
- c) **rekonziliativ** (wiedergutmachend) angelegt, d.h. haftungspflichtig.

Damit ist allerdings noch nicht das wesentliche Moment des zugrunde liegenden Handlungsverständnisses geklärt. Denn auch Mafia-Mitglieder „verantworten“ sich, indem sie persönlich für die einzutreibenden Schutzgelder haften und vor dem „Ehrenrat“ ihrer Ehrenwerten Gesellschaft sich – im Blick auf die gesetzten Erpressungsziele – rechtfertigen müssen. Ohne scharfe Klärung der **ethischen** Legitimität des normativen Hintergrundes ist also noch nicht viel für eine substantielle ethische Betrachtung gewonnen, es bliebe bei einem problematischen Relativismus, wenn der normative Hintergrund nicht aus seiner funktionalen Begründung (will sagen: Gut als nur „gut-für-etwas“) befreit wird.

Sogar Adolf Eichmann, der Organisator des Holocaustes in Europa, hat in seinem Prozess in Jerusalem immer wieder beteuert, dass er nur Züge bereit gestellt, Personallisten erarbeitet und bei der Wannsee-Konferenz ja nur Protokoll geführt habe. Er selbst habe nie auch nur einem einzigen Juden ein Haar gekrümmt. Dennoch wurde er zu Recht verurteilt. Warum?

Zu einem sittlichen Handlungsakt gehört nämlich immer schon das Wissen um die Handlungsfolgen (und ihres Rechts- bzw. Unrechtscharakters) sowie der bewusste und freie Vollzug, dessen (Langzeit-)Folgen also noch dem Subjekt zuzuschreiben sind. Bekanntlich wurde Adolf Hitler von seinem Vater als Bub wöchentlich mehrfach geprügelt, ist also Alois Schicklgruber, Hitlers Vater, für den Zweiten Weltkrieg verantwortlich? Nein, die Folgen seiner Prügelpädagogik waren nicht vorhersehbar (wiewohl verwerflich dem Kind gegenüber!), wohl aber die Funktion der Züge nach Auschwitz, die Eichmann seit der Wannseekonferenz beflissen organisierte.

Schon Hegel hatte in seiner Rechtsphilosophie davor gewarnt, dass ein Brandstifter nicht sagen kann, seine Hand habe ja nur einen kleinen trockenen Grashalm zum Glühen gebracht.

Und dennoch gilt es zu bedenken, dass nicht jeder für alles verantwortlich sein kann und darf, allein wegen der unterschiedlichen Kompetenzen (und damit Einblicksreichweiten), die die Vorhersehbarkeit beeinflussen. Und natürlich vor der zugewiesenen Macht, die unterschiedlichen Entscheidungshöhen zur Voraussetzung haben.

Deswegen muss der Verantwortungsbegriff auch im Blick auf seine Verantwortungshöhe bedacht werden. Mit einem systemischen Blick unterscheidet man seit Luhmann eine

**a) Verantwortungsethische Mikroebene** unmittelbarer personaler Interaktion (individuelle Verantwortlichkeit in der konkreten Sacharbeit, als methodischer Sorgfalt, Pflichterfüllung gegenüber den Rollenerwartungen, z.B. der unmittelbaren Gefahrenvermeidung wie auch Auftragserfüllung ) und damit unmittelbarer Verantwortung vor den Zielen der beruflichen wie außerberuflichen Verpflichtungen.

---

<sup>16</sup> HÖFFE, Otfried (1989): Schulden die Menschen einander Verantwortung? Skizze einer fundamentalethischen Legitimation. In: Lampe, Ernst-Joachim (Hg.), Verantwortlichkeit und Recht. Opladen, 13-35

Die Reinemachefrau in einem Altersheim ist nicht für ein problematisches schlechtes Betreuungskonzept der Einrichtung zuständig, auch wenn sie die technisch-hygienische Voraussetzungen für den Betrieb der schlechten Einrichtung mitgestaltet.

**b) Verantwortungsethische Mesoebene** als die Verantwortung der Organisation(sziele), in der das Individuum steht.

Auch ein Arzt kann sich – in Forschung und im Vollzug – um die Gesundheit eines Folterkandidaten kümmern – und damit seinen Job „gut“ machen –, aber er sollte eben gar nicht in der Struktur eines die Personwürde verachtenden Regimes arbeiten oder sich wissenschaftlich vorgängig dazu engagieren. Wenn also klar wäre, dass Forschung und wissenschaftliche Anwendung primär einem amoralischen Ziel dienen, ist diese wissenschaftliche Arbeit unethisch. Diese Verantwortung kann als Institutionenethik begriffen werden, für die der Einzelne nur bedingt verantwortlich ist, da Individuen in der Regel ihre Rollenidentität aus den (gemeinsamen) Organisationszielen ableiten müssen. Wenn durch ein neues Medikament die Lebenserwartung alter Menschen steigt, so kann und darf ein Mediziner nicht in die Rolle der Rentenversicherer sich begeben, weil dieses Medikament eventuell die Altersfinanzierung an ihre Grenzen bringt. Und natürlich ist das Prinzip „Wirtschaftlichkeit“ ein – unter mehreren! – Organisationsziel, dem gegenüber sich Leitung zu verantworten hat.

**c) Verantwortungsethische Makroebene**, die den grundsätzlichen Fragen nachgeht, inwieweit z.B. Wissenschaft sich welchen Zielen unterordnen darf (Wissenschaft als von Zweck und Verwendung unabhängig verstanden, gar blind fortschrittsfixiert (ohne die Qualität von Fortschritt – und Fortschritt für wen? – zu reflektieren); diese Makroebene ist daher als Reflexion der (finanziellen wie philosophischen) Rahmenbedingungen zu verstehen, unter denen z. B. Sozialwissenschaft sich bestimmten Themenfeldern widmet (Kernphysik oder Armutsbekämpfung? Wirtschaftswissenschaft als Lehre von Gewinnmaximierung oder Gemeinwohlmaximierung etc.). Letztlich geht es hier um eine Allokationsethik von Ressourcen, denn in der heutigen Forschungslandschaft wie der Sozialwirtschaft kommt nur voran, wer Ressourcen zugewiesen bekommt. Und diese Ressourcenzuweisungen sind ethisch begründungspflichtig für Entscheider.

Wenn diese Differenzierung unterschiedlicher Verantwortungsebenen richtig ist, gelten eben auch unterschiedliche Verantwortungsgrade:

Der Doktorand sollte einen Versuch nach Weisung seines Doktorvaters ausführen – er kann nämlich meist nicht wissen, dass eventuell seine Ergebnisse á la longue missbraucht werden; der Ordinarius muss sich schon intensiver fragen, welche Forschungsziele er anstreben kann, wem und wie seine Forschung dient und dienlich ist; und die Wissenschaftspolitik(er) wie die scientific community müssen sich fragen lassen, vor welchem Menschenbild und vor welchen Wertpräferenzen sie Wissenschaft betreiben, wenn sie Milliarden in bestimmte Richtungen lenken oder Milliarden anderen Zielen vorenthalten.

Alle Ebenen müssen sich aber absoluten Mindeststandards rechtfertigen, die nie unterschritten werden dürfen, wie sie etwa im Leitziel/Leitwert der Menschwürde gefasst sind.<sup>17</sup>

Damit ist vielleicht deutlich geworden, dass Verantwortlichkeit jeweilig ist, sie kann nicht so einfach vor einem einzigen Organisationsziel legitimiert werden – z. B. dem

---

<sup>17</sup> Vgl. dazu: Meier, Uto:

Über Grenzen und Leitplanken : ethische Verantwortung heute - jenseits zweckrationaler Vernunft ; elementarmoralische Einwürfe gegen eine Ethik der Güterabwägung ; ein Plädoyer für eine Rehabilitation des "von Natur aus Rechten".

In: Kontakt : Informationen zum Religionsunterricht im Bistum Augsburg. (2012) Heft 4. - S. 7-20.



der Profitabilität oder nur dem ideal Wünschenswerten -sondern sie muss sich über ihren Rechtfertigungsgrund Gedanken machen.

In dieser Rede sei ein essentialistischer Rechtfertigungsansatz favorisiert, der dem allüberall antreffbaren Utilitarismus, nicht zuletzt in der Gestalt eines dominierenden Ökonomismus, ein Gegengewicht entgegensetzen will.

## 6. Ethikorientierung in der Sozialwirtschaft als Frage nach der elementar-essentiellen Aufgabe einer Einrichtung.

Ich möchte hier für einen moralphilosophischen Ansatz werben, der diese fast vergessene Überzeugung wieder erinnern will, dass „das Gute das ist, was der Wirklichkeit gerecht wird“<sup>18</sup> – in alter Terminologie das „Agere sequitur esse“ (Das Handeln folgt dem Sein). Ethik wäre so zuerst „Wirklichkeitsaufmerksamkeit“ (Spaemann) und keine wie auch immer geartete Zweckoptimierung und utilitaristische Zielrealisierung, etwa in Gestalt der Forderung, dass alle sozialen Institutionen letztendlich „Profit-Center“ sein müssten.

Mit Robert Spaemann möchte ich daher sagen, dass Ethik „...nichts anderes, als die richtige, die wirklichkeitsgemäße Ordnung der Sachgesichtspunkte“<sup>19</sup> ist.

Es geht also um das elementare Sollen, das die wesensgemäße (essentielle) Forderung einer Sache legitimiert, daher Elementar-Essentialismus genannt.

Ein Elementar-Essentialismus begründet eine Norm nicht primär mit Nutzenoptimierung, sondern mit der Verpflichtung aus dem Wesen einer Sache/Beziehung: Es liegt eben z.B. im Wesen des Richters, dass er unabhängig Recht spricht; niemand käme auf den Gedanken zu fragen, ob das Gericht zuerst „rentabel“ sein muss; und es liegt im Wesen der Kommunikation, dass sie wahrheitsapproximativ angelegt ist; und kein verantwortlicher Mensch käme auf den Gedanken, zuerst zu fragen, ob eine Aussage primär nützlich ist; und das Wesen des Heilungsauftrages/ der Leidensminderung für den Arzt ist nicht durch irgend ein äußeres – grundsätzlich auch Sinnvolles - , wie z.B. Kostenersparnis bestimmt , sondern eben zuvörderst durch den Heilungsauftrag gegenüber einem Menschen begründet, (sogar wenn er ein Straftäter ist).

Es lassen sich – nicht zuletzt im Bereich der Sozialwirtschaft – nicht wenige Segmente identifizieren, die sich eben nicht aus „Markttauglichkeit“ legitimieren (dürfen), sondern aus „Sinn-Tauglichkeit“. Und dafür muss die öffentliche Hand Verantwortung tragen.

Selbstredend schließt dies Wirtschaftlichkeitsdenken ein, dient ja gerade sorgfältig zielgebundene Mittelverwendung dem Auftrag einer sozialen Einrichtung. Und es ist durchaus kein Sakrileg, wenn soziale Einrichtungen ihr Knowhow auch einem interessierten Markt zur Verfügung stellen. Aber ihre Legitimierung sollte nicht primär aus ihrer „Vermarktbarkeit“ abgeleitet werden, wenn sie als unaufgebarer Auftrag für eine menschengemäße Sozietät (von der Politik!) definiert wurde.

Und das bedeutet dann für eine verantwortbare Finanzierung, dass die ökonomische Basis einer Einrichtung nicht primär Marktgesetzen ausgeliefert sein darf. Daher ist – gerade im Blick auf das starke Wirtschaftlichkeitsgebot für die Sozialwirtschaft – sorgfältigst zu klären, ob eine Einrichtung als Service-Angebot zu verstehen ist, die im Markt bestehen kann – oder auch nicht -, oder ob das Wesen und die Aufgabe einer Einrichtung aus sich heraus geboten, und nicht primär aus seiner „Markttauglichkeit“ zu legitimieren ist. Es sei leise daran erinnert, dass genau dieses Argument der Apotheose der „Tauglichkeit“ unter der NS-Herrschaft zur

---

<sup>18</sup> so Spaemann 1982:91.

<sup>19</sup> Spaemann 1982: 89.

Ermordung von ca. 200.000 Menschen in der T-4-Aktion führte<sup>20</sup>, weil – auch und gerade in Einrichtungen der Fürsorge – primär nach dem (ökonomischen) Nutzenwert von Menschen mit Behinderung gefragt wurde, wie das unten stehende Plakat unheimlich belegt:



## 7. Ethikstandards in der Personalführung – auch und gerade für die Sozialwirtschaft

Aus dem Gesagten ergibt sich vielleicht, dass Führungskonzepte in der Sozialwirtschaft weniger den Schlagworten einer eindimensionalen Erfolgsphilosophie nachlaufen sollten, deren Sterne schon länger nicht mehr so recht leuchten, wenn von Mitarbeitern als Objekte, als Humankapital oder Human resource gesprochen wird. In dieser einseitigen Perspektive dominiert als Beziehungsmuster ein Mittel-Zweck-Denken. Hier sind eher individualistische und primär ökonomi(sti)sche Werte vorherrschend, die Person wird oft nur als Kostenfaktor identifiziert, letztlich ist das Endziel Gewinnmaximierung. Der Prophet dieser neuen Religion ist bekanntlich Milton Friedman.

Anders hingegen ist der Ansatz von „Ethikorientierter Führung“ fundiert, wie er etwa von unter anderem von Dieter Frey<sup>21</sup> propagiert wird: Mitarbeiter werden als Subjekte gesehen, deren legitime Bedürfnisse wahrgenommen werden (Autonomie und Entwicklungschancen werden respektiert); Beziehung wird hier unter Selbstwecklichkeit (a la Kant) verstanden, die in transparenter wie kongruenter und zielorientierter Kommunikation gelebt wird; die legitimen Aufgaben/Visionen dient, aber keineswegs von diesen ausschließlich bestimmt ist. Grundrechte/Grundpflichten dominieren und Personen werden in ihrem Entwicklungspotential gesehen. Als Endziel der Mitarbeiterführung steht „Sinnstiftung“, die unter gelebter klarer

<sup>20</sup> PÖTZL, Ulrich (1995): Reformpsychiatrie, Erbbiologie und Lebensvernichtung. Valentin Falthäuser, Direktor der Heil- und Pflegeanstalt Kaufbeuren-Issee in der Zeit des Nationalsozialismus, in: Abhandlungen zur Geschichte der Medizin und Naturwissenschaften, 75, Matthiesen Verlag, Husum: Auch: CRANACH, Michael /SIEMEN, Hans-Ludwig (Hrsg. 1999): Psychiatrie im Nationalsozialismus. Die Bayerischen Heil- und Pflegeanstalten zwischen 1933 und 1945. Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München

<sup>21</sup> vgl. dazu zusammenfassend: Dieter Frey u.a., Unternehmenserfolg durch ethikorientierter Unternehmens- und Mitarbeiterführung. In: Uto Meier / Bernhard Sill (Hg), Führung.Macht.Sinn. Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche. Regensburg 2010, hier: 637 - 656

Fairness (operationalisiert auch in einer erfolgs- wie bedürfnisbezogenen Entlohnung) realisiert wird. Der Prophet dieser Religion heißt Immanuel Kant. Diese Form sach- wie mitarbeiterbezogener Leadership zeitigt eindeutig – und zwar evidenzbasiert<sup>22</sup> – bessere „Betriebsergebnisse“. Sie erweist sich förderlich für den (langfristigen) Unternehmenserfolg wie für die Berufszufriedenheit aller Beteiligten.

Die Maxime einer „Ethischen Führung“ lautet so auch:

### **Wertschöpfung durch Wertschätzung!**

Aus den sozialpsychologischen Erkenntnisgewinnen der Arbeitspsychologie wie auch aus dem langen Gedächtnis guter Führungstraditionen etwa der Klöster<sup>23</sup> lässt sich resümieren, wie ein Erfolg entstehen kann, der nachhaltiger und umfassender als kurzfristig „nur“ ökonomischer Gewinn ist, denn dieser ruht auf Zielen wie Reputation, Akzeptanz und Fairness auf wie z.B.:

- Schätze sehen lernen, nicht Fehler suchen!
- Win-Win-Lösungen anstreben!
- Sachebene von Personenebene trennen!
- Aufrichtig (kongruent) sich mitteilen!
- Feedback: sachorientiert geben, ohne Abwertung!
- Einbinden, nicht raus stellen!
- Verantwortungen eindeutig klären!
- Vergeben lernen: Everyboby needs a second Chance!

Mit dem Theologen und Unternehmensberater Ulrich Hemel könnte man als Guidelines guter, d.h. ethisch basierter Institutionenleitung folgende Standards formulieren:<sup>24</sup>:

- **Professionalität als Wertschöpfung**

Tue das gut, was du tust! „Unternehmungen/Institutionen“ müssen legitime Bedürfnisse erfüllen und auftragskongruent sein! Gut gemeint ist noch nicht gut!

- **Vertrauen und Wertschätzung: Es gilt ein grundsätzliches „Du bist ok“:** Erfülle das in Dich gesetzte Vertrauen aus den legitimen (Rollen-)Erwartungen an Dich und gewähre anderen Vertrauen und Anerkennung!

- **Transparente Kommunikation: Nur Kongruenz bindet nachhaltig!** Wahrhaftigkeit ist Voraussetzung aller gelingenden Interaktion, aber mit unterschiedlicher Zugehörigkeit in Diskursorten! Diskretion und Offenheit müssen angemessen ausbalanciert sein!

- **Zielklarheit und Strategie: Transparenter Kurs ist gefordert!** Alle Leitenden haben die Pflicht, ihren „Kurs“ zu artikulieren und alle Betroffenen das Recht, „Kursvorgaben/Ziele“ zu bejahen / oder zu befragen

- **Persönliche Verantwortung: Zuschreibung** Aus Achtung vor Mitarbeitern und im Dienst der Sache muss persönliche Verantwortung gelten, mit geklärter Verantwortungsreichweite und deutlicher Verantwortungs(ab)stufung!

---

<sup>22</sup> Dieter Frey, ebd. Belegt mit sozialwissenschaftlichen Evaluierungen, vgl. Lit dazu: 654 - 656

<sup>23</sup> vgl. dazu: Stefan Kiechle SJ, Mitarbeiter führen. Anregungen aus den Satzungen des Jesuitenordens. In Meier/Sill 2010, 501 – 512. Auch: Anselm Bilgri, Wege zum Sinn-Erfolg. Die Benediktsregel als Richtschnur einer verantwortungsbewussten Unternehmensführung. In: Meier/Sill 2010, 525 – 536. Notger Wolf OSB, Alter Wein in neue Schläuche. Moderne Führungsverantwortung auf der Basis der Regel Benedikts von Nursia. In: Meier/Sill 2010, 379 - 393

<sup>24</sup> Ulrich Hemel, Wirtschaftlichen und ethischen Mehrwert schaffen. Führen mit werten und Zielen. In: Uto Meier / Bernhard Sill (Hg), Zwischen Gewissen und Gewinn. Wertorientierte Personalführung und Organisationsentwicklung. Regensburg 2005, hier: 144 - 156

- **Personwürde: Personalität achten ist letzter Maßstab!**

Die personale Würde ist immer zu achten: Kein Zweck heiligt die Verletzung des Personkerns!

## 8. Ethische Referenzrahmen für eine „Ethische Führungsverantwortung“

Anschließend soll in einem resümierenden Überblick eine kleine ethische Krieriologie entworfen werden, die als Maßstab für das gelten kann, was nicht mehr einem „Gut-für-etwas“ unterworfen werden, sondern als Richtlinie für ein „Gut-an-sich“ herangezogen werden kann. Der Meier-Pagano-Filter<sup>25</sup> will eine primäre ethische Entscheidungshilfe darstellen, die Führungskräften aus der großen abendländischen Tradition eine prinzipienbasierte Unterscheidungshilfe eröffnet:



Entscheidungsgrundlegungen mit diesen Prinzipien werden schwerlich noch Handlungen legitimieren, die sich unter den Maßstab moralisch begründeter, also ethischer Verantwortung stellen wollen.

## 9. Implementierung einer „ethischen Führungskultur“

Neben den Faktoren einer notwendigen Proklamation von entsprechenden Führungsguidlines, neben Multiplikatoren-Gewinnung und der unbedingten klaren und transparenten Führungsauthentizität der Leitung, braucht es selbstredend eine Diagnose vorhandener Integritätslücken, die die Soll-Bruchstellen zwischen den drei großen Ebenen einer Unternehmenskultur der „Artefacts“ (sichtbare Strukturen und Zeichen), der „Values“ (Öffentlich propagierter Werte) und den „Basic assumptions“ (normative Hintergrundannahmen), betreffen, die jede Unternehmenskultur

<sup>25</sup> erstmalig in: Uto Meier: Über Grenzen und Leitplanken : ethische Verantwortung heute - jenseits zweckrationaler Vernunft ; elementarmoralische Einwürfe gegen eine Ethik der Güterabwägung ; ein Plädoyer für eine Rehabilitation des "von Natur aus Rechten". In: Kontakt : Informationen zum Religionsunterricht im Bistum Augsburg. (2012) Heft 4. - S. 7-20, hier 20

ausmacht.<sup>26</sup> Diese normativen Hintergrundannahmen („Woran glauben wir wirklich?“) und dem, was gelebte Institutionenkultur ist („Wie wir wirklich handeln und entscheiden!“), müssen erkannt und bearbeitet werden. Desgleichen sollte die Differenz zwischen dem vereinbarten (und erarbeiteten!) Code of Conduct und dem tatsächlichen beruflichen Handeln analysiert und gegebenenfalls problematisiert werden. Schlußendlich sollte dem „Moral point of view“ ständig ein Forum gegeben werden, besser eine Stelle (den Ethic-Officer), die die Einhaltung der „Verfassung“ einer Einrichtung zu seiner ureigenen (Teil-)Aufgabe machen kann.

Dieser Prozeß sollte auf individuellen Ebenen installiert werden (Moralische Urteilsbildung wie Zivilcourage-Anreize), dieser Prozess braucht aber auch organisationale Rahmenbedingungen (eine offene Integritätskultur, eine klare Anlaufstelle für Dilemma-Situationen) und – last but not least – eine Führung, die wirklich eine Kultur der Integrität und der Verantwortung als Basis aller institutionalen Zielverwirklichung will.

Nur dann macht eine ethische Weiterbildung, die Arbeit an einem gelebten wie lebbareren Code of conduct und viele weitere Engagements für eine Kultur der Integrität Sinn.

Führung macht eben nur dann Sinn, wenn Macht über Führung (nach-)sinnt.

©Uto Meier, Nov 2012

---

<sup>26</sup> Edgar H. Schein, *Organizational Culture and Leadership*, Hoboken N.Y. 1987, zitiert nach der deutschen Ausgabe, Bergisch Gladbach 2003, hier 31