

HRM-Dossier

Nr. 31

Aspekte der Führung

Leadership aus der Sicht von 20 Personen

Ethik in der Führung

Klaus Peter Rippe, Leiter des Büros «Ethik im Diskurs», Zürich

Mitunter wird gesagt, Führung verlange moralische Intelligenz. Ob diese These richtig ist, hängt nicht zuletzt davon ab, wie wir die Rede von moralischer Intelligenz verstehen. Verstehen wir moralische Intelligenz als Kunst, Führungsaufgaben leichter zu bewältigen, ist die These falsch. Denn der Einbezug moralischer Überlegungen macht Führung keineswegs leichter. Im Gegenteil fordert die Berücksichtigung moralischer Überlegungen gleich in mehrfacher Hinsicht zum Mut auf,

- zum Mut, langfristige Strategien zu beachten,
- zum Mut, die Möglichkeiten des rechtlich Erlaubten nicht auszunutzen, sondern Grenzen zu setzen, sofern legitime Interessen anderer es einfordern, und nicht zuletzt
- den Mut, in neuen Kategorien zu denken.

Moralische Intelligenz macht Führung nicht leichter, sondern schwieriger. Versteht man die These aber so, dass die Führung immer mit der Übernahme moralischer Verantwortung verbunden ist und es somit moralischer Intelligenz bedarf, ist sie zweifelsohne richtig. Dann ist Moral aber kein Hilfsmittel, das Führung erleichtert, sondern eher ein Hilfsmittel, das Führenden vor Augen führt, wie umfassend und schwierig ihre Aufgabe wirklich ist. Moralische Intelligenz zeigt einem auf, was alles dazu gehört, ein guter Leader zu sein.

An der Spitze sein

Moralische Intelligenz erschliesst zum Beispiel, was es heisst, Verantwortung zu tragen. Mit Blick auf die Verantwortung stellt sich jedes Unternehmen als eine Pyramide aufsteigender Verantwortungsbereiche dar. Je höher eine Person in der Hierarchie steht, desto umfassender ist ihr Zuständigkeitsbereich. Das Wesen solcher Verantwortungspyramiden ist aber, dass Vorgesetzte auch die Verantwortung für die Handlungen ihrer Untergebenen übernehmen, indem sie diese billigen und mittragen. In einigen Fällen mag die Unternehmensleitung deshalb unverdient vom Tun ihrer Untergebenen bzw. den Auswirkungen der Unternehmenskultur profitieren. In anderen Fällen haften sie ohne eigenes Verschulden für die Fehler der Untergebenen. Dies gilt auch für moralisches Fehlverhalten.

Auch dieses haben Vorgesetzte zu verantworten. Nehmen wir ein triviales Beispiel: In einer Filiale hat sich eine Kultur eingebürgert, in der Kunden getäuscht werden (ihnen fälschlicherweise berichtet wird, Reparaturaufträge seien in Auftrag gegeben worden, obwohl dies nicht getan wurde; ihnen erzählt wird, dass das alte Gerät gegen ein neues Gerät ausgetauscht wurde, obwohl im alten Gerät nur einige Teile ausgetauscht wurden; man Kunden angerufen hätte, ohne dass man es getan hat usw.). Der Filialleiter hat vielleicht nicht selbst getäuscht. Aber er hat es versäumt, seine Verantwortung wahrzunehmen, dieser Kultur entgegenzuwirken. Er hat es unterlassen, unmoralisches Verhalten zurechtzuweisen.

Auf Führungspersonen kommt eine Verantwortung zu, auf drei Ebenen:

1. Die Unternehmensleitung hat erstens eine Verantwortung für das Unternehmen selbst.
2. Neben dieser Verantwortung für das Unternehmen besteht die Verantwortung, welche eine Rücksichtnahme gegenüber dem Umfeld einfordert.
3. Schliesslich mag auch eine spezielle Verantwortung für das Wohlergehen einzelner Personen oder Gruppen bestehen. Darauf bezieht man sich, wenn von einer *Verantwortung des Unternehmers* gesprochen wird. Diese beinhaltet besondere Verpflichtungen etwa gegenüber den Mitarbeitenden oder anderen Bezugsgruppen des Unternehmens.

Worin diese möglichen speziellen Verpflichtungen bestehen, bedarf einer ausführlichen Klärung. Nehmen wir nur das Beispiel der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung.

Verantwortung für Personal

Das Verhältnis lässt sich auf zweierlei Weise beschreiben, als ein Vertragsverhältnis und als Nützlichkeitsfreundschaft.

In der ersten Beschreibung beschränkt sich die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer auf jene Punkte, die der Arbeitsvertrag und das allgemeine Arbeitsrecht festlegen. Das Vertragsmodell spielt in unserer heutigen Arbeitswelt eine grosse Rolle. Sehr oft nehmen Führende ihre Verantwortung allerdings nicht wahr, wenn sie Arbeitsverhältnisse als reine Vertragsbeziehungen sehen. Dies nicht, weil moralische Makel damit verbunden sind. Die Schwierigkeit liegt an anderer Stelle. Auf Grundlage des Vertragsverhältnisses bildet sich im Regelfall eine andere Beziehung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber heraus.

Immer dann, wenn eine Seite mehr tut, als vertraglich festgehalten, verpflichtet dies die Gegenseite. Leistet ein Arbeitnehmer freiwillig Überstunden, kommt er trotz Krankheit zur Arbeit, um die pünktliche Erfüllung eines Termins zu ermöglichen, zeigt er besonderen Einsatz, um einen Auftrag für das Unternehmen zu erfüllen; in allen diesen Fällen verpflichtet er den Arbeitgeber zu einer Gegenleistung. Es geht dabei nicht um Vergütungen materieller Art. Der Arbeitgeber wird in immaterieller Hinsicht zu einer Gegenleistung verpflichtet. Jede dieser Handlungen ist ein Zeichen der Loyalität, die den Arbeitgeber ebenfalls zur Loyalität verpflichtet.

In der Nützlichkeitsfreundschaft fallen zwei Charakteristika fort, die das Vertragsverhältnis kennzeichneten.

- Die instrumentelle Funktion des Arbeitsverhältnisses bleibt bestehen. Beide Seiten nutzt diese Beziehung, und in vielen Fällen ist dieser Nutzen überhaupt der Grund, wieso ein solches Verhältnis besteht. Diese instrumentellen Aspekte werden aber ergänzt durch das Gefühl einer besonderen Verbundenheit. Neben extrinsischen Anreizen spielen damit verstärkt intrinsische eine Rolle.
- Der Arbeitnehmer ist nicht mehr einfach ersetzbar. Im Gegenteil ist es eine Forderung der Dankbarkeit und Verbundenheit, ihn nicht einfach zu entlassen und durch einen anderen Arbeitnehmer zu ersetzen.

Im rechtlichen Sinne ist der Arbeitgeber zu nichts verpflichtet; und er könnte sich auf den Standpunkt stellen, dem anderen daher nichts zu schulden. Eine moralisch intelligente Person ist dazu kaum in der Lage. Personalführung bedeutet, auch diese Loyalitätspflichten zu beachten.

Dr. Klaus Peter Rippe

ethik im diskurs

Restelbergstr. 60, 8044 Zürich

rippe@ethikdiskurs.ch, www.ethikdiskurs.ch

Leiter des Büros «ethik im diskurs». Privatdozent für praktische Philosophie an der Universität Zürich und Dozent für Wirtschaftsethik an der Fachhochschule Nordwestschweiz. Auf kantonaler und eidgenössischer Ebene ist er in Ethikkommissionen tätig, die er zum Teil auch präsidiert.