

Institut für Wirtschaftsethik

Universität St. Gallen



Peter Ulrich

Führungsethik

Ein grundrechteorientierter Ansatz

Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. **68**

Herausgeber:

**Institut für Wirtschaftsethik
der Universität St. Gallen**

Guisanstrasse 11, CH-9010 St. Gallen

Telefon: 071 / 224 26 44, Fax: 071 / 224 28 81

E-Mail: ethik@unisg.ch, Internet: www.iwe.unisg.ch

Zum Titelbild:

Dem zehnjährigen Bestehen des ersten universitären Instituts für Wirtschaftsethik an einer deutschsprachigen Wirtschaftsfakultät war im Jahre 1999 eine Vorlesungsreihe gewidmet, in der sich hochkarätige Redner wie Richard Sennett oder Jürgen Habermas der Frage stellten, wie einer "Wirtschaft in der Gesellschaft" näher zu kommen sei (vgl. Buchband 27 der St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, ISBN 3-258-06156-4). Das Bild zur Vorlesungsreihe, Ausschnitt eines Freskos von Ambrogio Lorenzetti aus dem Jahre 1339, zeigt Wirtschaft als Teil des bürgerlichen Lebens. Weil die Suche nach einer Idee modernen Wirtschaftens in republikanischem Geist zentrale Bedeutung für die Institutsarbeit hat, schmückt dieser Ausschnitt nun auch die Titelblätter der "Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik", mit denen wir der aktuellen wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion fruchtbare Impulse liefern wollen.

Nr. 68: Peter Ulrich

Führungsethik

Ein grundrechteorientierter Ansatz

Vorabdruck eines Beitrags zum *Handbuch der Wirtschaftsethik* (in 4 Bänden), herausgegeben von Wilhelm Korff u.a., Band IV, inzwischen erschienen im Gütersloher Verlagshaus 1999, hier ergänzt um die "Zusammenfassung". Es handelt sich um die vollständig überarbeitete und erweiterte Fassung eines Beitrags, der zum selben Stichwort erschienen ist im Handwörterbuch der Führung, 2. Auflage, herausgegeben von Alfred Kieser, Gerhard Reber und Rolf Wunderer, Stuttgart 1995 (Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre, Band X).

Nachdruck der 2., vollständig überarbeiteten und erweiterten Auflage vom Juli 1998 (1. Auflage Februar 1995).

St. Gallen im Januar 2002

Copyright 1995/1998 beim Verfasser

ISBN 3-906548-86-4

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung.....	V
1. Begriffsabgrenzung und interdisziplinäre Einordnung der Führungsethik	1
1.1 Begriffsabgrenzung	1
1.2 Interdisziplinäre Einordnung.....	2
2. Eigenwert und “Nutzen” von Führungsethik.....	3
3. Moderne Ethik und das führungsethische Grundproblem.....	5
4. Die Legitimation von Führung.....	7
5. Die Gewährleistung unantastbarer Mitarbeiterrechte.....	9
5.1 Elementare Persönlichkeitsrechte	10
5.2 Organisations- und wirtschaftsbürgerliche Rechte	12
6. Identitätsorientierte Arbeits- und Beziehungsgestaltung	13
6.1 Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung.....	14
6.2 Dialog- und konsensorientierte Beziehungsgestaltung	15
7. Führungsverantwortung im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg.....	16
Literatur	21

Zusammenfassung

Unternehmen sind und bleiben trotz aller Tendenzen zu flacheren Organisationskonzepten hierarchisch strukturierte Gebilde. In diesen gibt es "Vorgesetzte" (Führungskräfte) und ihnen "unterstellte" Mitarbeiter. Das Phänomen der *Führung* (im engeren Sinne interpersoneller *leadership*) ist Ausdruck der asymmetrischen Interaktionssituation zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern: Die Führenden – so stellt man es sich zumindest idealtypisch etwa vor – wirken zielbestimmend und richtungweisend, problemstrukturierend und aufgabenzuteilend, impulsgebend und motivierend, instruierend und kontrollierend; die Geführten (re-)agieren dementsprechend, handeln (nur) im Rahmen der ihnen zugeteilten Aufgaben und Kompetenzen selbständig und partizipieren je nach Fähigkeiten und Erwartungen der Führenden an Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen.

Unüberschaubar ist die moderne Führungsliteratur, die sich unter Beizug organisationssoziologischer und -psychologischer Erkenntnisse mit den vielfältigen Fragen der *funktionalen* (effektiven und effizienten) Gestaltung von Führungskonzepten, Führungsstil und Führungstechniken befasst. Erstaunlich rar ist dagegen noch immer die Literatur, die sich vertieft mit der *ethischen* Dimension interaktioneller Führung auseinandersetzt, obschon der "zwischenmenschlichen" Qualität der Führungsbeziehungen für die Qualität des "Arbeitslebens" ebenso wie der Arbeitsergebnisse in hierarchisch-arbeitsteiligen Organisationen offenkundig grundlegende Bedeutung zukommt. Der Stand der Literatur zur Führungsethik ist in verschiedener Hinsicht unbefriedigend, wie wir sehen werden.

Der vorliegende Beitrag zielt auf die systematische Grundlegung und die Skizzierung der elementaren Bausteine einer zeitgemässen Führungsethik, die auf dem Boden einer modernen, liberalen "Ethik der Zwischenmenschlichkeit" steht (Ulrich 1998, 23ff.). Sowohl die (deontologisch-) ethischen Voraussetzungen einer entsprechenden Führungsethik als auch die Möglichkeiten und Grenzen ihrer Vermittlung mit funktionalen (betriebswirtschaftlichen) Gesichtspunkten werden geklärt. Zu diesem Zweck wird ein – im deutschen Sprachraum bisher erst wenig entfalteter – grundrechteorientierter Ansatz vorgeschlagen. Daraus ergeben sich auch klare Konsequenzen für ein unverkürztes Verständnis der spezifischen Führungsverantwortung von "Führungskräften" im Spannungsfeld von Ethik und Erfolgslogik.

1. Begriffsabgrenzung und interdisziplinäre Einordnung der Führungsethik

1.1 Begriffsabgrenzung

Mit dem Begriff der Führungsethik werden noch oft individualethische “Tugend-kataloge” für Führungskräfte assoziiert. Es geht in einer zeitgemässen Führungsethik aber weniger um eine Individuethik (Tugendethik) des guten Führers als vielmehr um die normativen Grundsätze der Gestaltung der Beziehungen oder *Relationen* zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Ausgangspunkt ist die *asymmetrische* Rollen- und Machtverteilung in einer hierarchischen Organisation. Komplex-arbeitsteilige Organisationen wie privatwirtschaftliche Unternehmen, öffentliche Betriebe und Verwaltungen oder auch Non-Profit-Organisationen mit ideellen Zwecken sind und bleiben nämlich – trotz aller Tendenzen zu flacheren Organisationskonzepten – hierarchisch strukturierte Gebilde und als solche eine Form effizienter “Herrschaftsausübung” (Weber 1972, 128). Ohne die Prämisse der funktionalen Notwendigkeit solcher asymmetrischer, hierarchischer Relationen wäre eine spezifische Führungsethik gegenstandslos; diese setzt hierarchische Weisungsbefugnisse von Führungskräften gegenüber Mitarbeitern daher grundsätzlich als “gegeben” voraus, fragt jedoch nach den normativen Voraussetzungen und Grenzen *zumutbarer* Führungsformen und Anweisungen unter dem moralischen Gesichtspunkt des Respekts vor dem humanen Eigenwert der Mitarbeiter als Personen.

Führungsethik kann demnach verstanden werden als kritisch-normative Reflexion darüber, wie die Beziehungen zwischen “Vorgesetzten” (Führungskräften) und “Untergebenen” (Mitarbeitern) in hierarchischen Strukturen menschenwürdig und fair gestaltet werden sollen. Sie befasst sich mit den ethischen Fragen der Legitimation (Berechtigung), der Begrenzung und der verantwortungsvollen Ausübung der Weisungsbefugnisse (Verfügungsmacht) von Führungskräften im Lichte der unantastbaren personalen Würde und der berechtigten Ansprüche der Geführten.

Deshalb wird hier ein – im deutschen Sprachraum bisher erst wenig entfalteter – *grundrechteorientierter Ansatz der Führungsethik* vorgeschlagen, der auf der Leitidee beruht, die allgemeinen Menschen- und Bürgerrechte in der Arbeitswelt in der besonderen Form definierter und gewährleisteter Mitarbeiterrechte zur Geltung zu bringen. Dieser Ansatz wird sowohl den Leitideen einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft mündiger Bürger als auch den aktuellen Entwicklungen in der Führungspraxis gerecht. Er zielt darauf, sowohl die normativen Voraussetzungen eines modernen Füh-

rungsverständnisses als auch die Möglichkeiten und Grenzen der Vermittlung führungsethischer mit funktionalen (betriebswirtschaftlichen) Gesichtspunkten zu klären.

1.2 Interdisziplinäre Einordnung

Angesichts der praktischen Bedeutung des Führungsphänomens im allgemeinen und des zuletzt angesprochenen Vermittlungsproblems im besonderen müsste Führungsethik, so wäre zu erwarten, einen der Brennpunkte unternehmensethischer und managementtheoretischer Erörterungen darstellen. Dem ist bisher jedoch nicht so. Der Stand der Literatur zum Thema kann kaum als befriedigend bezeichnet werden. Teils werden unter dem Stichwort der Führungsethik wie schon angedeutet einseitig tugend- und verantwortungsethische Postulate einer Individualethik des guten Führers formuliert, die einen paternalistischen oder gar elitistischen Beiklang nicht immer ganz vermeiden (Schmidt 1986; Zürn 1991); von Macht und Herrschaft und der Frage nach ihrer Legitimation, die schon Max Weber aufgeworfen hat, ist dabei kaum je die Rede.

Teils wird 'Führungsethik' auch bloß als mehr oder weniger inhaltsleere Worthülse verwendet und von Management- oder Unternehmensethik begrifflich gar nicht abgegrenzt (Krupinski 1993). *Managementethik* (Staffelbach 1994) befasst sich jedoch umfassender mit den unternehmensinternen und -externen Beziehungen zwischen sämtlichen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) sowie mit der Geschäftsethik (Produkt/Markt-Konzept), *Unternehmensethik* darüber hinaus mit den gesamten Fragen nach der legitimen und sinnvollen gesellschaftlichen Rolle und nach der institutionellen Gestaltung der Unternehmung. Sie stellt wiederum nur ein Teilgebiet der *Wirtschaftsethik* dar, neben Wirtschaftsbürger- und Ordnungsethik (Ulrich 1998, 285ff.). Angesichts dieser Mehrstufigkeit wirtschaftsethischer Problemhorizonte sollten der Führungsethik nicht Probleme angelastet werden, die nur an anderen "Orten" der Moral des Wirtschaftens gelöst werden können; hingegen hat sie die Mitverantwortung der Führungskräfte für die Lösung umfassenderer ethischer Probleme zu reflektieren, soweit sie die Führungsvoraussetzungen beeinflussen.

Wenig entwickelt ist die führungsethische Reflexion generell in der (zahlreichen) *betriebswirtschaftlichen Literatur* zur Mitarbeiterführung. Selbst im Zusammenhang mit dem Entwurf oder der empirisch-analytischen Erforschung der in Unternehmen vorfindbaren normativen Führungsleitbilder und -grundsätze (Wunderer/Klimecki 1990) wird i.d.R. von einer systematischen Auseinandersetzung mit den ethischen Grundfragen abgesehen. Die führungsethischen Prämissen bleiben hier im Allgemeinen diffus; es überwiegen unhinterfragte funktionalistische Denkmuster (Führungsgrundsätze als Führungsinstrument im Rahmen des *Human Resources Management*).

2. Eigenwert und “Nutzen” von Führungsethik

Von funktionalistischen Versuchen, die Notwendigkeit von Führungsethik aus ökonomischen Motiven begründen zu wollen, sie also selbst noch zu instrumentalisieren, ist Abstand zu nehmen. Führungsethik ist kein Führungsinstrument! Ihr praktischer “Wert” liegt vielmehr darin, Führungskräften tragfähige normative Orientierungen eines ethisch legitimen und verantwortungsbewussten Umgangs mit ihren Mitarbeitern aufzuzeigen: Führungsethik bietet kritisch-normatives *Orientierungswissen*, nicht instrumentelles Verfügungswissen (Mittelstrass 1982, 19f.). Gerade damit sie diese praktische Funktion erfüllen kann, hat die Begründung ihrer normativen Leitideen unabhängig von ökonomischen Kalkülen zu erfolgen.

Gleichwohl brauchen ethisch begründete Führungskonzepte und -massnahmen keineswegs unvermeidlich auf Kosten der betriebswirtschaftlichen Effektivität und Effizienz zu gehen. Obschon der Respekt vor der Persönlichkeit jedes Mitarbeiters um seiner selbst willen geboten ist, erweisen sich entsprechende führungsethische Grundsätze zunehmend auch als betriebswirtschaftlich klug, gerade weil damit der *Conditio humana* in realistischer Weise “Rechnung” getragen wird. Nur dürfen diese *funktionalen* Nützlichkeitsgesichtspunkte nicht mit der *normativen* Begründung von Führungsethik verwechselt oder verrechnet werden. Die Konzeption einer *integrativen* Führungsethik, die auf die systematische Vermittlung von Ethik und betriebswirtschaftlicher Erfolgslogik ohne Preisgabe vorrangiger ethischer Ansprüche zielt, setzt dementsprechend zweistufig an:

(1) Auf der ersten Stufe der *führungsethischen Grundlagenreflexion* werden die unbedingt zu wahrenden *normativen Voraussetzungen* und Grenzen legitimer Führungsmethoden bestimmt; sie stellen gleichsam den “Werteboden” dar, auf dem eine ethikbewusste Führungskonzeption steht und begründet ist. Auf dieser Stufe geht es um die Bestimmung der ethischen Grundsätze, deren Einhaltung aus Gründen der (Zwischen-) Menschlichkeit auch und gerade in hierarchischen Relationen stets und unter allen Umständen geboten ist. Hier sind funktionale Nutzenargumente nicht zulässig, denn die normativen Grundsätze sollen ja gerade die Wahrung des unbedingten Vorrangs der personalen Würde aller Betriebsangehörigen auch dort sicherstellen, wo dies betriebswirtschaftlich mit der Inkaufnahme von Kosten verbunden ist.

(2) Erst auf der zweiten Stufe eines klugen *Human Resources Management*, das sich seiner tragfähigen normativen Grundlagen (Punkt 1) vergewissert hat, geht es um die Suche nach Führungsmethoden, die auf dem Boden der führungsethischen Grundsätze stehen, darüber hinaus aber auch den inneren Zusammenhang zwischen normativen und *funktionalen Voraussetzungen* erfolgreicher Führung nutzen. Dass solche

Synthesen von Humanität und Effektivität grundsätzlich möglich sind, folgt schon daraus, dass Leistung an sich nichts "Unmenschliches" ist, sondern selbst einen wesentlichen Bestandteil der Persönlichkeitsentfaltung darstellt. Das trifft besonders auf den Einsatz qualifizierter Arbeitskräfte zu; die Anerkennung der Subjektqualität dieser Mitarbeiter stellt zugleich die entscheidende Bedingung für die nachhaltige Entfaltung ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft (Motivation) dar. Dass dennoch ethische und betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte nicht in jeder Situation zur Deckung zu bringen sind, liegt im Wesen jeder Führungsethik und kann ihr deshalb nicht zum Vorwurf gemacht werden.

Der fortschreitende Strukturwandel der Arbeit erleichtert teilweise die skizzierte Integrationsaufgabe der zweiten Stufe: Personengebundene Fähigkeiten wie Kreativität und Problemlösungsfähigkeit (d.h. die Fähigkeit zur Bewältigung schlecht strukturierter Aufgaben), Selbständigkeit und Selbstverantwortung, Kooperations- und Kritikfähigkeit gewinnen in dem Maß an immer mehr Arbeitsplätzen an betriebswirtschaftlicher Bedeutung, wie unpersönlich zu erfüllende, d.h. vollständig objektivierbare Aufgaben automatisiert oder vom Computer erledigt werden und im Qualitätswettbewerb die Kundennähe, die Innovationsfähigkeit und damit letztlich das "Humankapital" einer Unternehmung über ihre Marktposition entscheiden (Ulrich 1991a). Die Attraktivität einer Firma für die bestqualifizierten Arbeitskräfte, die auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind, dürfte daher zunehmend zu einem strategischen Schlüsselfaktor werden. Qualifizierte Arbeitnehmer werden sich infolge des gesamtgesellschaftlichen Wertewandels voraussichtlich immer mehr jene Arbeitgeber aussuchen, die nicht nur fachlich interessante Aufgaben und Entfaltungsperspektiven, sondern auch das höchste Maß an Glaubwürdigkeit in Bezug auf ihre führungsethischen Grundsätze anzubieten haben.

3. Moderne Ethik und das führungsethische Grundproblem

Moderne *Ethik* ist aus praktisch-philosophischer Perspektive als humanistische Vernunftethik zu verstehen. Als Vernunftethik reflektiert sie moralische Anschauungen und Handlungsorientierungen kritisch hinsichtlich der vernünftigen Begründbarkeit ihrer (implizit oder explizit erhobenen) Geltungsansprüche. Als humanistische Ethik begründet sie ihre normativen Orientierungen letztlich aus der *Conditio humana*, d.h. von den allgemeinen Voraussetzungen menschlicher Würde her. Deren Grundlage ist der *Subjektcharakter* der Person, d.h. die spezifisch humane Veranlagung, autonomes Subjekt eines freien Willens, ein "Ich" zu sein. Den unbedingten und "unantastbaren" Subjektstatus, den wir als mündige Personen immer schon für uns selbst in Anspruch nehmen, können wir allen anderen Wesen, in denen wir ein *human being* erkennen, ohne Selbstwiderspruch oder Zynismus nicht aberkennen. Damit ist eine vernünftigerweise nicht abweisbare Grundnorm humanistischer Ethik aufgedeckt: Es geht in einer humanistischen Vernunftethik um die allgemeine und unbedingte wechselseitige Anerkennung der Personen als "Wesen gleicher Würde" (Höffe 1980, 113) und um die sich daraus ergebenden moralischen Rechte und Pflichten im wohlgeordneten Zusammenleben der Menschen. Der vernunftethische Standpunkt der Moral lässt sich reflexiv einsichtig machen aus der allgemeinen "normativen Logik der Zwischenmenschlichkeit" (Ulrich 1998, 44ff.).

Das *führungsethische Grundproblem* liegt folglich in der Klärung der besonderen Voraussetzungen zur Wahrung der reziproken (symmetrischen) zwischenmenschlichen Anerkennung von Vorgesetzten und Mitarbeitern als "Wesen gleicher Würde" unter den asymmetrischen Kooperationsbedingungen hierarchischer Organisation. Dass mit dieser schlichten Gegenstandsbestimmung durchaus das in der Praxis Wesentliche erfasst ist, mag zunächst ein Zitat eines namhaften Vertreters des "Personalwesens" belegen:

"Das häufigste Vergehen im Wirtschaftsleben ist die fundamentale Missachtung der Menschenwürde." (Sprenger 1993, 221)

Führungsethischer Ansatzpunkt zur Abwendung solcher Missachtung ist das gedankliche Auseinanderhalten der *Person* des Mitarbeiters und der *Funktion*, die er als Rolenträger in der Organisation ausübt (*Abbildung 1*).



Abb. 1: Führungsethische vs. führungstechnische Perspektive

Als Rollenträger ist der Mitarbeiter (Human-) "Ressource" oder "Produktionsfaktor" und damit *Mittel* zum Zweck der Verwirklichung der Unternehmensziele, dessen ökonomischer Wert (Nutzen) allein von seinem Leistungsbeitrag für die Zielerreichung abhängt und dementsprechend "entschädigt" wird. Als Person hingegen ist und bleibt der Mitarbeiter *Selbstzweck* mit unbedingt gültigem humanem Eigenwert. Auch in der Arbeitswelt soll der Mensch daher nie zum bloßen *Objekt* totaler Fremdbestimmung entwürdigt werden; stets ist sein personaler *Subjekt*-charakter zu respektieren und angemessen zur Geltung zu bringen. Genau diesen unbedingten Vorrang des humanen Eigenwerts vor allen Mittel-Zweck-Kalkülen hat Immanuel Kant (1785, BA 66f.) in der sogenannten Zweckformel seines *kategorischen Imperativs* auf den Punkt gebracht:

“Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.”

Die Kant'sche Zweckformel ist für die Führungsethik deshalb besonders hilfreich, weil sie die Indienstnahme von Personen für unternehmerische Zwecke keineswegs ausschließt, soweit sie dabei nicht restlos zum “blossen” Mittel instrumentalisiert und damit ihrer Subjektqualität entfremdet werden. Das bedeutet, dass Führungsethik sich keineswegs gegen jegliche Sozial- und Führungstechnik wendet, sondern nur gegen Tendenzen einer technokratischen Verabsolutierung von Funktionalitäts- und Effizienzgesichtspunkten im Umgang mit dem arbeitenden Menschen kategorischen Einspruch zu erheben hat. Aus dieser “Sonderstellung” (Lattmann 1982, 39) des Mitarbeiters als Person folgt die Notwendigkeit, die führungstechnischen Bemühungen zur zielorientierten Verhaltenssteuerung und Kontrolle der Mitarbeiter kategorisch (d.h. unbedingt) führungsethischen Grundsätzen unterzuordnen. So gesehen hat Führungsethik in erster Linie die Rahmenbedingungen zu reflektieren und zu bestimmen, innerhalb derer der “gezielte” führungstechnische Umgang mit den Mitarbeitern als *Human Resources* legitim ist.

4. Die Legitimation von Führung

Legitimationsfragen beziehen sich auf die normative Anerkennungswürdigkeit und Verbindlichkeit sozialer (Beziehungs-) Ordnungen (Weber 1972, 16ff.). In einer modernen, freiheitlich-demokratischen Gesellschaft lässt sich die *Legitimität* der hierarchischer Unterordnung bestimmter Personen unter die Weisungsbefugnisse anderer grundsätzlich nur aus der freien Willenserklärung und Zustimmung (Konsens) der Betroffenen selbst begründen, denn nur so kann dem ethischen Grundanspruch der wechselseitigen Anerkennung freier Personen entsprochen werden. Auch im Führungsverhältnis ist und bleibt das grundsätzliche Einverständnis der Mitarbeiter mit den Führungsmaßnahmen das allgemeine Legitimitätskriterium (konsensuelle Legitimation). Daraus folgen ohne weiteres zwei speziellere Legitimitätsbedingungen von Führung:

(a) *Vertragliche Konstitution von Weisungsbefugnissen*: Verfügungsrechte von Vorgesetzten über Mitarbeiter sind nur im Rahmen einer freien Übereinkunft zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (*Arbeitsvertrag*) begründbar – und damit stets auch kündbar.

(b) *Limitation von Weisungsbefugnissen*: Verfügungsrechte von Vorgesetzten erstrecken sich niemals auf die ganze Person des Mitarbeiters, sondern sind auf das arbeitsvertraglich definierte *Pflichtenheft* im Rahmen einer bestimmten *Funktion* begrenzt.

Grundlegende Voraussetzung der Legitimation aller Führungsautorität ist also deren vertragliche Vereinbarung und Abgrenzung zwischen gleichberechtigten Partnern. Was nun aber den Arbeitsvertrag von jedem anderen Vertrag unterscheidet, ist seine praktische Konsequenz für die Relation zwischen den Vertragspartnern: Inhalt des Vertrags ist in diesem besonderen Fall ja gerade der partielle Verzicht des Arbeitnehmers auf seine Autonomie und Gleichrangigkeit, indem er sich dem Weisungsrecht des Arbeitgebers unterstellt. Aus der formalen Gleichberechtigung der Partner des Arbeitsvertrags wird also die – wenn auch begrenzte – *Subordination* des Arbeitnehmers unter die Weisungsbefugnisse des Arbeitgebers begründet (Nutzinger 1978, 68ff.). Mit der freiwilligen Vertragsunterzeichnung kann daher die Legitimität aller Führungsmassnahmen noch nicht ohne weiteres als hinreichend gesichert betrachtet werden; vielmehr begründet sich aus der resultierenden partiellen Abhängigkeit des Mitarbeiters ein besonderes *Schutzbedürfnis* seiner Persönlichkeit.

Von daher ergibt sich nun eine präzise Bestimmung der Legitimitätsvoraussetzungen von Führung: Als legitim kann Führung gelten, solange die *funktional* notwendige, arbeitsvertraglich vereinbarte Unterstellung des Mitarbeiters dessen Subjektcharakter und humane Würde “unangetastet” lässt (Persönlichkeitsschutz) und ihm darüber hinaus die grösstmöglichen Chancen zur Persönlichkeitsentfaltung geboten werden, die im Rahmen seiner Funktion, der verfügbaren Technologie und einer zeitgemäßen Arbeitsorganisation realisierbar sind. Daraus leiten sich zwei grundlegende Bausteine einer zeitgemäßen Führungsethik ab: zum einen die Gewährleistung unantastbarer *Grundrechte* der Mitarbeiter im Betrieb (Abschn. 5), zum andern die Verstärkung der Subjektstellung der Mitarbeiter durch ergänzende Ansätze *identitätsorientierter Arbeits- und Beziehungsgestaltung* (Abschn. 6).

5. Die Gewährleistung unantastbarer Mitarbeiterrechte

Die allgemeine und unbedingte Durchsetzung gewährleisteter Grundrechte (Menschen- und Bürgerrechte) ist für eine moderne, offene, freiheitlich-demokratische Gesellschaft konstitutiv; deshalb steht sie am historischen Anfang der liberalen und demokratischen Revolution sowohl in den USA (Bill of Rights of Virginia 1776) als auch in Frankreich (Déclaration des droits de l'homme et du citoyen 1789). Die verschiedenen Menschenrechtskonventionen des 20. Jahrhunderts (Universale Erklärung der Menschenrechte der UNO 1948, Europäische Konvention zum Schutz der Menschenrechte und Grundfreiheiten 1952, Europäische Sozialcharta 1961, usw.) haben sich auch in jüngeren Staatsverfassungen niedergeschlagen (so z.B. im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland von 1949, Art. 1-19) und sind wohl die weltweit wirkungsvollste ethisch-politische Kraft.

Nicht zufällig entspringt der *Grundrechtsgedanke* einer liberalen Tradition. Während herkömmliche Konzepte materieller, d.h. inhaltlich bestimmter Grundwerte nur allzu leicht die herrschenden Wertvorstellungen der gesellschaftlich "führenden" Kreise in den Status einer allgemeinverbindlichen Weltanschauung und Lebensform erheben möchten, definieren Grundrechte nur die allgemeinen und formalen Voraussetzungen, durch die die gleiche Grundfreiheit und die Chancengleichheit aller Personen konstituiert, der freie Meinungs- und Güteraustausch sowie die faire Lösung von Konflikten zwischen ihnen ermöglicht und so letztlich ihr friedliches und gerechtes Zusammenleben gesichert werden können.

Dabei schützen die *elementaren Menschenrechte* zunächst und vor allem die Würde der Person und ihre faire, willkürfreie, rechtmäßige Behandlung – kurz: die moralische Gleichheit aller Menschen *als* Menschen (Kley 1993). Die elementaren Menschenrechte haben daher einen universalen und unbedingten Geltungsanspruch: "An ihnen ist nichts 'Westliches', 'Bürgerliches', 'Kapitalistisches'; sie sind auch nicht an bestimmte Kulturen in ihrer Geltung gebunden. Sie gelten schlechterdings allgemein." (Dahrendorf 1983, 166)

Im erweiterten Konzept unantastbarer *Bürgerrechte* geht es darüber hinaus um jene umfassenderen, unveräußerlichen Grundrechte freier und mündiger Bürger, auf deren Basis eine "offene Gesellschaft" (Popper 1958) überhaupt erst möglich wird (Ulrich 1998, 239ff.). Auch auf dieser Ebene bleibt der *Grundrechtsansatz* weltanschaulich neutral und könnte somit gerade den unverzichtbaren minimalen Basiskonsens einer wohlgeordneten multikulturellen Gesellschaft sichern, ganz im

Gegensatz zum autoritativen Grundwertekonzept, das mehr der vormodernen Idee einer "geschlossenen" Gesellschaft entspricht (Kappler 1980).

Die Relevanz der Grundrechtsidee für eine moderne Führungsethik, die eher auf Leitlinien des Umgangs von Führungskräften mit mündigen Mitarbeitern als auf Gebote und Verbote für Vorgesetzte und "Untergebene" zielt, ist offenkundig: Die allgemeinen Grundrechte bedürfen überall dort des besonderen Schutzes, wo Menschen sich in hierarchischer Abhängigkeit befinden. Die Festlegung unantastbarer *Mitarbeiterrechte* erfüllt die Funktion, die unverzichtbare Begrenzung der Weisungsbefugnisse von Vorgesetzten im ganzen Unternehmen, selbst wenn dieses im multi- oder transnationalen Rahmen tätig ist, einheitlich und eindeutig zu gewährleisten.

Während im deutschsprachigen Raum der Gedanke einer grundrechteorientierten Führungsethik und Unternehmensverfassung erst vereinzelt vertreten worden ist (Kappler 1980; Ulrich 1993a), wird in der liberalen Tradition der USA den *Employee Rights* in Wissenschaft und Praxis seit längerem ein erheblich höheres Gewicht beigemessen (Ewing 1977; Werhane 1985; Evan/Freeman 1988). Immer mehr Firmen legen eine *Bill of Employee Rights* schriftlich nieder und institutionalisieren innerbetriebliche Instanzen (*Ethics Officer, Ethics Committee, etc.*; vgl. dazu Wieland 1993), vor denen die Einhaltung der definierten Mitarbeiterrechte eingefordert bzw. ihre Missachtung in vertraulicher und sanktionsfreier Weise eingeklagt werden kann. Den Betroffenen wird so eine faire, unparteiliche Beurteilung zugesichert (*due process*). Es geht dabei – analog zur Unterscheidung von elementaren Menschenrechten und darüber hinausgehenden Bürgerrechten – um den Schutz des Vorrangs zweier Kategorien von Mitarbeiterrechten vor allen betriebswirtschaftlichen Nutzenüberlegungen: (1) elementare Persönlichkeitsrechte, (2) organisations- und wirtschaftsbürgerliche Rechte.

5.1 Elementare Persönlichkeitsrechte

Hierzu sind alle jene Grundrechte zu zählen, die für den Schutz der Menschenwürde und der Persönlichkeit fundamental sind und deren Geltung deshalb bereits außerhalb der Unternehmung rechtsstaatlich gewährleistet ist oder es sein sollte. Ihre erneute Verankerung in einer "Bill of Employee Rights" konstituiert insofern diese Mitarbeiterrechte nicht, sondern dient der Bekräftigung und Präzisierung ihrer kon-

kreten Bedeutung in der Arbeitswelt. Dazu gehören in erster Linie drei Grundrechte:

– *Physische und psychische Unantastbarkeit der Person*: Schutz vor willkürlicher oder diskriminierender Behandlung und autoritärer Missachtung der Persönlichkeit, vor sexueller Belästigung (*Sexual Harassment*) und vor der Ausübung psychischen Drucks jeder Art, wie z.B. der menschenverachtenden, oft krankmachenden Schikane (*Mobbing*) einzelner "Sündenböcke" durch Kollegen oder Vorgesetzte (Leymann 1993; Walter 1993).

– *Schutz der Privatsphäre*: Die Autonomie und Privatsphäre des Mitarbeiters dürfen außerhalb seiner (arbeitsvertraglich begründeten) funktionalen Pflichten nicht tangiert werden. Über seine Weltanschauung und Lebensform, seine Freizeitaktivitäten und politischen Engagements ist er den Vorgesetzten keine Rechenschaft schuldig, soweit daraus nicht unmittelbare und erhebliche Nachteile für den Arbeitgeber entstehen. Besondere Bedeutung kommt dem *Datenschutz* im Betrieb zu. Die Aufzeichnung und Sammlung nicht betriebsnotwendiger Personaldaten ist ebenso zu unterlassen wie die Weitergabe firmenintern benötigter Personaldaten an Dritte, sofern es der Betroffene nicht selbst ausdrücklich wünscht. Jedem Mitarbeiter ist das Einsichtsrecht in die über ihn festgehaltenen Informationen zu gewährleisten. Als grundrechtswidrige Eingriffe in die Privatsphäre sind auch sämtliche Methoden der heimlichen Überwachung von Mitarbeitern, beispielsweise des Abhörens von Telefongesprächen, zu werten, soweit nicht besondere, schwerwiegende Gründe vorliegen (wie z.B. Kriminalitätsverdacht).

– *Schutz vor Diskriminierung und Willkür*: Ethnische und soziale Herkunft, Nationalität, Geschlecht, Religion, Weltanschauung und persönliche Überzeugungen dürfen auch in der Arbeitswelt keine Kriterien systematischer (d.h. regelmäßiger) oder willkürlicher Privilegierung bzw. Benachteiligung sein. Vielmehr sollen für alle Mitarbeiter die gleichen sachlichen Kriterien über Leistungsbeurteilung, -honorierung, Beförderung oder Entlassung entscheiden. Es sollen faire Arbeitsbedingungen für alle gelten (so u.a. *fair pay*, d.h. gleiche Bezahlung für gleiche Leistung), buchstäblich "ohne Ansehen der Person" (Weber 1972, 129, 562). Es geht hier also um das Recht auf sachliche *Gleichbehandlung* und *Chancengleichheit* aller Betriebsangehörigen. In den USA und in einzelnen europäischen Ländern ist dabei speziell der Schutz von Minoritäten jeder Art in den Betrieben teilweise rechtsstaatlich für verbindlich erklärt, teilweise auf tarifvertraglicher Ebene weitergehend spezifiziert worden (z.B. Quotenregelungen für Frauen in Führungspositionen, für ethnische

Minderheiten oder für Behinderte). Immer aber bleibt es eine führungsethische Aufgabe im einzelnen Unternehmen, alle firmenspezifischen Voraussetzungen der *Fairness*, also der Chancengleichheit und Gleichbehandlung sämtlicher Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, zu überdenken und sie mittels geeigneter Regelungen konkret zu definieren und sicherzustellen.

5.2 Organisations- und wirtschaftsbürgerliche Rechte

Der Begriff des "Organisationsbürgers" (Steinmann/Löhr 1994), "Wirtschaftsbürgers" (Ulrich 1993b; ders. 1998, 262) oder "Institution Citizen" (Nielsen 1984) überträgt den Anspruch staatsbürgerlicher Freiheiten und *republikanischer Mitverantwortung* mündiger Bürger für den Zustand der "res publica" – d.h. der öffentlichen Sache ihres Zusammenlebens und der sozialen Ordnung – auf die Wirtschaft (Lorenzen 1991, 58ff.; Ulrich/Thielemann 1992, 161ff.; umfassend zu einer republikanischen Wirtschaftsbürgerethik Ulrich 1998, 289ff.). Bürger einer freiheitlichen Gesellschaft sollen auch im Unternehmen das Recht auf (sanktions-) freie und kritische Meinungsäußerung haben, besonders im Falle ethisch fragwürdiger Loyalitäts- oder Verhaltenserwartungen von seiten der Vorgesetzten. Der Mut oder die *Zivilcourage* der Mitarbeiter und insbesondere mittlerer Führungskräfte, auch in der Arbeitswelt ihrem ethischen Verantwortungsbewusstsein nachzuleben statt sich opportunistisch zu verhalten, soll von der Geschäftsleitung ausdrücklich für erwünscht erklärt und vor negativen Sanktionen durch direkte Vorgesetzte geschützt werden. Zwar ist der Mitarbeiter im Rahmen seiner arbeitsvertraglich eingegangenen Aufgaben grundsätzlich zur Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber verpflichtet, doch diese findet ihre ethische Grenze dort, wo durch weisungsgemäße Handlungen höherrangige moralische Güter geschädigt oder Grundrechte anderer Menschen verletzt würden.

Eine republikanisch gesinnte Unternehmensführung wird deshalb von ihren Mitarbeitern nicht "Kadavergehorsam", sondern eine *kritische Loyalität* fordern (Ulrich 1991b, 19ff.; ähnlich Steinmann/Löhr 1991a, 17). Diese schließt nicht nur das Recht, sondern unter Umständen sogar die moralische Pflicht ein, die obersten Verantwortlichen auf ethisch fragwürdiges Verhalten von Vorgesetzten oder Kollegen hinzuweisen (z.B. auf Fälle aktiver oder passiver Bestechung von Abnehmern bzw. Lieferanten).

Ergänzend zur Verankerung entsprechender organisationsbürgerlicher Rechte sind innerbetriebliche Institutionen zu schaffen, die es dem einzelnen Mitarbeiter ermöglichen, von diesen Rechten konkret Gebrauch zu machen bzw. der Pflicht zur kritischen Loyalität nachzukommen, ohne dafür gravierende persönliche Nachteile in Kauf nehmen zu müssen (vgl. unten, Abschn. 7). Erst wenn der Mitarbeiter die dafür vorgesehenen organisationsinternen Kanäle erfolglos ausgeschöpft hat, kommt ihm besonders in Fällen, wo es um die Wahrung öffentlicher Interessen geht, als letzter Ausweg das moralische Recht zu, das Problem in die kritische Öffentlichkeit zu tragen und dort durch das "Verpfeifen" des Unternehmens (*Whistle-blowing*) Alarm zu schlagen, um von außen her öffentlichen Druck auf die Unternehmensleitung in Gang zu bringen (De George 1993). Die Gewährleistung organisationsbürgerlicher Rechte und die Schaffung entsprechender firmeninterner Kanäle beseitigt jedoch die meisten legitimen Gründe für externes Whistle-blowing und ist insofern auch im Interesse der Wahrung des guten Rufs der Firma klug.

6. Identitätsorientierte Arbeits- und Beziehungsgestaltung

Über die postulierten Grundrechte hinaus werden in der Literatur weitergehende Mitarbeiterrechte vorgeschlagen, insbesondere solche auf sinnvolle Arbeitsinhalte (*meaningful work*) sowie auf Partizipation an Entscheidungen über die eigenen Arbeitsinhalte und -bedingungen (Werhane 1985). Solche Forderungen sind aus arbeits- und führungsethischer Sicht an sich unbestritten, da sie der Leitidee der grundsätzlichen Subjektstellung und unantastbaren Menschenwürde des Mitarbeiters entsprechen. Umstritten ist jedoch die Frage, ob diesen legitimen Ansprüchen ein organisationsbürgerlicher Grundrechtscharakter zugesprochen werden soll oder nicht.

Hier wird vorgeschlagen, den Begriff der Mitarbeiterrechte auf die in Abschnitt 5 dargelegten Grundrechte zu beschränken, um deren unbedingten Geltungsanspruch und Vorrang nicht zu verwässern. Die darüber hinausgehenden ethischen Ansprüche in Richtung einer *Humanisierung der Arbeitswelt* sind der zweiten Stufe integrativer Führungsethik zuzuordnen (vgl. Abschn. 2). Denn die Verbesserung der Arbeits- und Kooperationsbedingungen im Betrieb ist als ein unabschließbares, "gradualistisches Reformkonzept" (Brakelmann 1993, 436) zu verstehen, das so-

wohl bezüglich der Vielzahl möglicher konkreter Ansatzpunkte als auch hinsichtlich des Maßes ihrer jeweiligen Umsetzung offen ist. Es steht unter der regulativen Idee, dem Mitarbeiter die für die Wahrung und Entwicklung seiner personalen und sozialen *Identität* notwendige Balance von Selbstbehauptung (Autonomie) und sozialer Integration zu ermöglichen (Müller 1981; Meyer-Faje 1990). Wieweit konkrete, fhrungsethisch wünschbare Maßnahmen in dieser Richtung betriebswirtschaftlich vertretbar sind, lässt sich nur in der konkreten Situation bestimmen. Dabei lassen sich im Wesentlichen zwei Dimensionen der Humanisierung der Arbeitswelt unterscheiden: (1) persnlichkeitsfrderliche Arbeitsgestaltung, (2) dialog- und konsensorientierte Beziehungsgestaltung.

6.1 Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung

Die Zielrichtung der ersten Dimension der Humanisierung der Arbeit ist im Leitgedanken der Identitäts- oder "Persnlichkeitsfrderlichkeit" (Ulich/Frei 1980) der Arbeitsinhalte und -bedingungen enthalten. Wesentliche Gestaltungsvariablen sind gemäss dem aktuellen Forschungsstand (Müller 1981; Gerum 1993; Hill/Fehlbaum/Ulrich 1994, 301):

1. die Anforderungsvielfalt der Aufgaben, also die vielfältige Beanspruchung der verschiedenen Fähigkeiten und Fertigkeiten des Mitarbeiters;
2. der ganzheitliche Charakter, d.h. ein in sich abgeschlossener und sinnvoller Arbeitsoutput;
3. der Bedeutungsgehalt des individuellen Arbeitsergebnisses für die Organisation im Ganzen und damit auch für den Arbeitenden selbst;
4. der persönliche Handlungsspielraum, also der Grad an sachlicher und zeitlicher Autonomie und Eigenverantwortung des Arbeitenden;
5. die Art und Häufigkeit der Rückmeldung (Feedback) des Arbeitsergebnisses an den Mitarbeiter;
6. die während der Arbeit bestehenden sozialen Interaktionsmöglichkeiten, die Teamintegration am Arbeitsplatz, die Partizipationschancen an arbeitsrelevanten Entscheidungen, Weiterbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten usw.; diese Aspekte betreffen jedoch vorwiegend bereits die zweite, weiter unten (Abschn. 6.2) skizzierte Dimension.

Der Begriff der "Humanisierung" der Arbeit braucht übrigens keineswegs als realitätsfremde Provokation empfunden zu werden, wenn man ihn auf dem geschichtlichen Hintergrund herkömmlicher tayloristischer Arbeitsgestaltungsprinzipien versteht: Er bringt die normative Grundorientierung vergleichsweise neuer, erst am Anfang ihrer Entwicklung stehender, *posttayloristischer Rationalisierungskonzepte* zum Ausdruck, die auf der Basis der heute verfügbaren Technologien betriebswirtschaftlich durchaus "realistisch" sind (Kern/Schumann 1984; Baethge/Oberbeck 1986; Rock/Ulrich/Witt 1990). Im Vordergrund steht dabei zunehmend die organisatorische Gesamtkonzeption der komplex-arbeitsteiligen Arbeitsstrukturierung und weniger das aufgabenstrukturierende und gruppenintegrierende Verhalten der einzelnen Führungskraft ("Führungsstil"), weshalb dieses Thema den Rahmen der Führungsethik sprengt und hier nicht vertieft werden kann.

Hingegen ist die Frage, *wer* für die komplexen arbeitsorganisatorischen Gestaltungsentscheidungen zuständig sein soll, eine führungsethische Grundfrage. Würde sich die oberste Geschäftsleitung einfach kraft ihrer Positionsautorität das Recht anmaßen, im Alleingang die verbindlichen Grundwerte und Grundsätze "humaner" Arbeitsorganisation und -gestaltung festzulegen, so geriete sie damit in einen pragmatischen Selbstwiderspruch zwischen dem (emanzipatorischen) Ziel der Persönlichkeitsförderung der Mitarbeiter und dem (autoritativen) Weg dahin. Zudem bedürfen gerade Entscheidungen, die weitreichend über die Chancen zur Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter bestimmen, in besonderem Mass der konsensuellen Legitimation.

6.2 Dialog- und konsensorientierte Beziehungsgestaltung

Aus dem Prinzip der konsensuellen Legitimation folgt unmittelbar die regulative Idee der *konsensorientierten Führung* (Ulrich 1983) als führungsethische Grundorientierung einer kooperativen Beziehungsgestaltung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern aller Ebenen. Diese durch die moderne Diskursethik (Apel 1988) fundierte Leitidee schließt neben dem personalen Führungsverhalten des einzelnen Vorgesetzten wesentlich auch die "kommunikative Rationalisierung" (Ulrich 1991a; ders. 1993c) der kulturellen und strukturellen Voraussetzungen team- und dialogorientierter Kooperationsformen ein. Es geht darum, dass die Mitarbeiter nicht nur "im Prinzip" als mündige Personen anerkannt werden, sondern es zur organisato-

risch verankerten und gelebten Praxis im Unternehmen wird, dass sie auch tatsächlich zu allen Entscheidungen, von denen ihre persönliche Arbeitssituation und die Spielregeln der Zusammenarbeit mit anderen abhängen, etwas “zu sagen” befugt sind: Wer unmittelbar betroffen ist, soll an der Entscheidung beteiligt werden.

Nimmt man die Leitidee der dialogischen Verständigung mit den Entscheidungsbetroffenen ernst, so findet sie konsequenterweise ihren Niederschlag in organisatorischen Veränderungen in Richtung hierarchiearmer Strukturen, die – z.B. in Form von Projektteams, lokalen “Gesprächsinselfn” oder übergeordneten “Foren” des Dialogs – wenigstens punktuelle Möglichkeiten der hierachiefreien Kooperation zwischen Mitarbeitern verschiedener Ebenen institutionalisieren. Besonders bedeutsam ist dies überall dort, wo es um die Legitimation der Geschäftsleitung zu Maßnahmen geht, durch die die “Spielregeln” und damit die Vertragsvoraussetzungen für die Mitarbeiter erheblich verändert werden (vgl. oben, Abschn. 4). Das gilt beispielsweise für die in Abschnitt 6.1 erwähnten Fragen der Organisations- und Arbeitsstrukturierung; hierzu bieten sich Konzepte eines organisationspolitischen “*Gestaltungsdiskurses*” (Rock/Ulrich/Witt 1990) oder der “*diskursiven Organisationsentwicklung*” (Pieper 1988) an, auf die hier jedoch nicht näher eingegangen werden kann.

Eine unverkürzte dialog- und konsensorientierte Führungsethik mündet letztlich in Konzepten eines mehr oder weniger weitgehenden Mitunternehmertums aller Mitarbeiter und damit einer partnerschaftlich “von unten” legitimierten Unternehmensverfassung, wie sie teilweise durchaus erfolgreich praktiziert werden (Ulrich 1991c; als Praxisbeispiel Semler 1993).

7. Führungsverantwortung im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg

Zu den praktisch besonders bedeutsamen Aufgaben einer zeitgemässen Führungsethik gehört die Klärung der Reichweite der persönlichen *Führungsverantwortung* des einzelnen Vorgesetzten im Spannungsfeld zwischen Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben. In diesem Zusammenhang ist als weitere Grundkategorie der Führungsethik zunächst der Begriff der *Verantwortung* näher zu bestimmen.

Verantwortungsethik thematisiert die *Zumutbarkeit der Folgen* einer Handlung gegenüber allen Betroffenen, insbesondere gegenüber jenen, mit denen aus prinzipiellen oder pragmatischen Gründen kein Diskurs geführt werden kann. Die verantwortungsethische Leitidee, sich pragmatisch an der situativen Abwägung konkreter Folgen alternativer Handlungsmöglichkeiten zu orientieren, macht die oben behandelten führungsethischen Kriterien nicht überflüssig, sondern setzt sie zur Folgenbewertung immer schon voraus. Die oberste ethische Verantwortung von Führungskräften gegenüber den Mitarbeitern ist nämlich gerade in der Wahrung oder Verwirklichung von deren unveräußerlichen Grundrechten zu erblicken.

Der Begriff der Führungsverantwortung stellt für sich allein also keine hinreichende Kategorie moderner Führungsethik dar. Hingegen eignet er sich, um Fragen der ethischen Prioritätsbestimmung oder Güterabwägung in Dilemmasituationen zu beleuchten, d.h. in Situationen, in denen verschiedene legitime Wertansprüche an das Handeln von Führungskräften konfliktieren. Ein besonders häufiger Typus führungsethischer Dilemmas ist durch den Konflikt zwischen der betriebswirtschaftlich-organisatorischen *Rollenverantwortung* einer Führungskraft und ihrer ethischen *Bürgerverantwortung* charakterisiert (Ulrich 1998, 324ff.). Während sich die Rollenverantwortung primär an den Ergebnissen, bezogen auf die zu erfüllenden Aufgaben und Periodenziele (Erfolgsziele), misst und i.d.R. eine organisatorisch *eingegrenzte* Teilverantwortung darstellt, bezieht sich die Bürgerverantwortung primär nicht auf die Erfolgssicherung, sondern auf deren Nebenfolgen auf alle direkt oder indirekt betroffenen Personen und ist daher prinzipiell *unbegrenzt*, soweit sich die problematischen Tatbestände dem Handlungsträger normativ zurechnen lassen (*Abbildung 2*).

Ethisches Verantwortungsbewusstsein von Rollenträgern in arbeitsteiligen Organisationen setzt daher ein gewisses Maß an *kritischer Rollendistanz* voraus. Ohne diese kann die gebotene Güterabwägung zwischen den unternehmerischen Erfolgszielen und den externen Nebenwirkungen, die dafür "in Kauf" genommen werden dürfen, kaum mit der nötigen "Unvoreingenommenheit und Sachlichkeit" (Kaufmann 1992, 28) erfolgen. Die weiter oben postulierte Leitidee der kritischen Loyalität gilt also auch für die Führungskräfte selbst.

In Situationen einer "organisierten Unverantwortlichkeit" (Beck 1988), in denen zwischen den unternehmenspolitisch festgesetzten Zielen und dem ethisch Verantwortbaren eine individuell nicht mehr überbrückbare *Verantwortungslücke* klafft, geraten jedoch besonders mittlere Führungskräfte leicht in ein *Opportunismus-*

problem zwischen eigenen Karrierezielen und ihrer moralischen Integrität. Verantwortungsbewusste leitende Angestellte sollten daher ihr gemeinsames Berufsinteresse an einer verbindlichen, *professionellen Standesethik* erkennen, die im Rahmen von Berufsvereinigungen der Führungskräfte zu entwickeln, als Ethikkodex der Berufsgruppe festzuschreiben und im Sinne kollektiver Selbstverantwortung unter ihren Mitgliedern ebenso wie gegenüber den Arbeitgebern durchzusetzen wäre (Ulrich 1991b; Staffelbach 1998). Mit Hilfe der institutionellen "Rückenstütze" eines professionellen Standeskodex könnten verantwortungsbewusste Führungskräfte vermehrt auf eine "*organisierte Verantwortlichkeit*" (Tuleja 1987, 263) innerhalb der Unternehmen hinwirken, indem sie ihre Aufmerksamkeit auf folgende Aspekte richten:

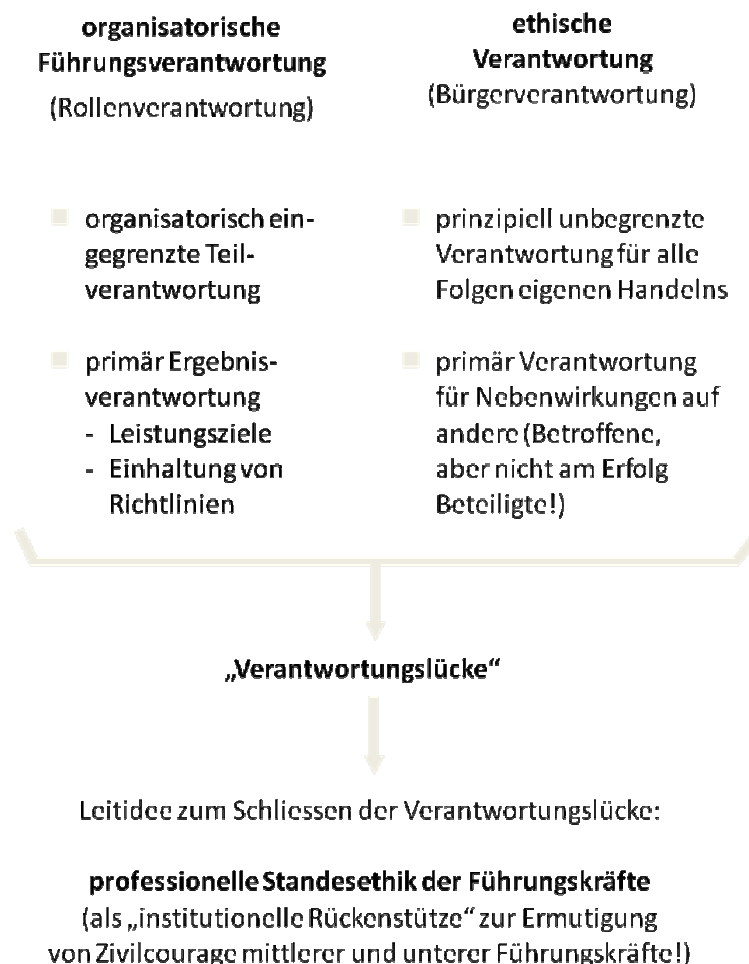


Abb. 2: Die "Verantwortungslücke" zwischen betriebswirtschaftlich-organisatorischer und ethischer Verantwortung

– Erstens ist die konsequente *Internalisierung ethischer Gesichtspunkte in sämtliche Führungssysteme* (z.B. Leistungsanreiz-, Leistungsbeurteilungs-, Honorierungs- und Beförderungs-, Kontrollsysteme) anzustreben, um das Opportunismusproblem strukturell zu minimieren und so Inkonsistenzen zwischen strukturellen Anreizen und verbal vertretenen führungsethischen Grundsätzen zu vermeiden (Sathe 1985).

– Zweitens sind *Ambiguitäten oder Unklarheiten über die Rangordnung der Wertmaßstäbe des Handelns zu vermeiden*, indem den Führungskräften und Mitarbeitern von der Geschäftsleitung niemals nur einseitig hohe Leistungs- und Erfolgsziele vorgegeben, sondern stets zugleich die ethischen Prämissen und Rahmenbedingungen definiert werden, innerhalb derer sie anzustreben sind. Denn wie Gellerman (1986) und Waters (1991) an konkreten Fällen gezeigt haben, entsteht ethisches Fehlverhalten von Führungskräften nicht selten aus falsch verstandener Loyalität gegenüber uneingegrenzten Zielvorgaben.

– Drittens ist die *ethische Sensibilisierung der Mitarbeiter* auf allen Ebenen des Unternehmens als gleichrangiges Qualifikations- und Bildungsziel wie die Vermittlung von Sachwissen und Problemlösungskompetenz in die Konzepte der Management-, Personal- und Kulturentwicklung einzubeziehen (Steinmann/Löhr 1994, 144ff.).

– Viertens sollten professionelle Standesorganisationen der Führungskräfte als eigenständige politische Kraft *branchen- und ordnungspolitische Mitverantwortung* übernehmen im Hinblick auf die Schaffung von human-, sozial- und umweltverträglichen Rahmenbedingungen des Wettbewerbs, unter denen sie sich die Wahrnehmung ihrer beruflichen Rollenverantwortung für die unternehmerische Erfolgssicherung überhaupt zumuten lassen (Ulrich 1998, 434ff.).

Für die praktische Umsetzung dieser Postulate steht inzwischen eine Vielzahl bewährter 'Ethikmaßnahmen' zur Verfügung, die hier nicht im Einzelnen dargestellt werden können. Ihre generelle Aufgabe besteht einerseits darin, Entscheidungsprozesse und Handlungsweisen für ethische Reflexion und Argumentation zu *öffnen* und sie andererseits gleichzeitig gegenüber strukturellen Fehlanreizen bzw. personalem Fehlverhalten zu *schließen* (Ulrich/Lunau/Weber 1998). Die Förderung einer im Selbstverständnis aller Organisationsmitglieder tief verankerten Integritäts- und Verantwortungskultur (*integrity approach*) und der Aufbau einer regulierenden Normenstruktur (*compliance approach*) sind daher nicht als Alternative zu verstehen, sondern ergänzen sich notwendigerweise (Paine 1994; Steinmann/Olbrich

1998). Die verschiedenen Ethikmaßnahmen dürften in Zukunft fortschreitend zu umfassenden, im besten Fall auf Branchenebene standardisierten Ethikprogrammen und "Ethikmanagementsystemen" verbunden werden (Praxisbeispiel: Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V. 1998).

Grundlegend aber bleibt auch für entsprechende Anstrengungen in Richtung der "organisierten Verantwortlichkeit" die ethische Grundhaltung der Führungskräfte. Vor allem mit dem vierten der oben aufgeführten Postulate mündet Führungsethik in eine Selbstreflexion von Führungskräften, die ihr Selbst- und Rollenverständnis nicht mehr nur vom betriebswirtschaftlichen Erfolg im üblichen Sinn her definieren, sondern den persönlichen und gesellschaftlichen Sinn ihrer harten Arbeit in der umfassend verstandenen wirtschaftlichen "Wertschöpfung" suchen. Denn für wirklich führende Führungskräfte heißt Wirtschaften: gemeinsam mit anderen und für andere Werte schaffen.

Literatur

- Apel, K.-O. (1988): Diskurs und Verantwortung, Frankfurt.
- Bayer, H. (Hrsg.) (1985): Unternehmensführung und Führungsethik, Heidelberg.
- Baethge, M./Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Neue Technologien und berufliche Perspektiven in Büro und Verwaltung, Frankfurt/New York.
- Beck, U. (1988): Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt.
- Brakelmann, G. (1993): Humanisierung der Arbeit, in: Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i.Br., Sp. 431-440.
- Dahrendorf, R. (1983): Die Chancen der Krise. Über die Zukunft des Liberalismus, Stuttgart.
- De George, R.T. (1993): Whistle-blowing, in: Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i.Br., Sp. 1275-1278.
- Enderle, G. (1990): Führungsverantwortung im Unternehmen. Grundsätzliche Überlegungen zu einem zentralen Begriff der Führungsethik, in: Kemm, R./Hirsbrunner, D. (Hrsg.): Entwicklungspotentiale: Erkennen und nutzen, Bern/Stuttgart, S. 103-123.
- Ethikmanagement der Bauwirtschaft e.V. (1998): EthikManagementSystem für die Bauwirtschaft in Deutschland, in: Ulrich/Wieland (1998), S. 239-254.
- Evan, W.M./Freeman, R.E. (1988): A Stakeholder Theory of the Modern Corporation: Kantian Capitalism, in: Beauchamp, T.C./Bowie, N.E. (Eds.): Ethical Theory and Business, 3rd ed., Englewood Cliffs N.J., S. 97-106.
- Ewing, D. (1977): Freedom Inside the Organization, New York.
- Gellerman, S.W. (1986): Warum gute Manager ethisch fragwürdige Entscheidungen treffen, in: Harvardmanager, Bd. 1: Unternehmensethik, Hamburg o.J. (engl. 1986), S. 45-49.
- Gerum, E. (1993): Arbeitsgestaltung, in: Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i.Br., Sp. 43-50.
- Hill, W./Fehlbaum, R./Ulrich, P. (1994): Organisationslehre, Bd. 1: Ziele, Instrumente und Bedingungen der Organisation sozialer Systeme, 5. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.
- Höffe, O. (1980): Humanität, in: ders. (Hrsg.): Lexikon der Ethik, 2. Aufl., München, S. 112-113.
- Kant, I. (1785): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, 1. Aufl., Riga, in: Werkausgabe Bd. VII, Frankfurt 1968.
- Kanungo, R.N./Mendonça, M. (1996): Ethical Dimensions of Leadership, London.
- Kappler, E. (1980): Grundwerte und Grundrechte in der Unternehmensverfassung, in: ders. (Hrsg.): Unternehmensstruktur und Unternehmensentwicklung, Freiburg i.Br., S. 290-307.

- Kaufmann, F.-X. (1992): Der Ruf nach Verantwortung. Risiko und Ethik in einer unüberschaubaren Welt, Freiburg i.Br.
- Kern, H./Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion: Bestandsaufnahme, Trendbestimmung, München.
- Kley, R. (1993): Gleichheit, in: Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i.Br., Sp. 386-393.
- Krupinski, G. (1993): Führungsethik für die Wirtschaftspraxis. Grundlagen – Konzepte – Umsetzung, Wiesbaden.
- Lattmann, Ch. (1982): Die verhaltenswissenschaftlichen Grundlagen der Führung des Mitarbeiters, Bern/Stuttgart.
- Lay, R. (1989): Ethik für Manager, Düsseldorf.
- Leymann, H. (1993): Mobbing: Psychoterror am Arbeitsplatz und was man dagegen tun kann, Hamburg.
- Lorenzen, P. (1991): Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann/Löhr (1991), S. 35-67.
- Meyer-Faje, A. (1990): Identitätsorientierte Menschenführung, Bern/Stuttgart.
- Mittelstrass, J. (1982): Wissenschaft als Lebensform, Frankfurt.
- Müller, W.R. (1981): Führung und Identität, Bern/Stuttgart.
- Nielsen, R.P. (1984): Arendt's Action Philosophy and the Manager as Eichmann, Richard III, Faust, or Institution Citizen, in: California Management Review, Vol. 26, S. 191-201. [Wiederabgedruckt in: Steinmann/Löhr (1991), S. 315-327.]
- Nutzinger, H.G. (1978): The Firm as a Social Institution: The Failure of the Contractarian Viewpoint, in: Backhaus, J./Eger, T./Nutzinger, H.G.: Partizipation in Betrieb und Gesellschaft, Frankfurt/New York, S. 45-74.
- Paine, L.S. (1994): Managing for Organizational Integrity, in: Harvard Business Review, Vol. 72, S. 106-117.
- Pieper, R. (1988): Diskursive Organisationsentwicklung, Berlin.
- Popper, K. (1958): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, 2 Bände, Bern/München.
- Rock, R./Ulrich, P./Witt, F.H. (1990): Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch. Wege in die Kommunikationswirtschaft, Opladen.
- Sathe, V. (1985): How to Decipher and Change Corporate Culture, in: Kilman, R., et al.: Gaining Control of the Corporate Culture, San Francisco, S. 230-261.
- Schmidt, W. (1986): Führungsethik als Grundlage betrieblichen Managements, Heidelberg.
- Semler, R. (1993): Das Semco-System: Management ohne Manager, München.
- Sprenger, R. (1993): Mythos Motivation, 5. Aufl., Frankfurt/New York.
- Staffelbach, B. (1994): Management-Ethik. Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht, Bern/Stuttgart/Wien.
- Staffelbach, B. (1998): Standesregeln als Instrument der Selbstregulierung von Berufsverbänden, in: Ulrich/Wieland (1998), S. 195-210.

- Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.) (1991): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1991a): Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: Steinmann/Löhr (1991), S. 3-32.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1994): Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart.
- Steinmann, H./Olbrich, Th. (1998): Business Ethics in U.S.-Corporations. Results from an Interview Series, in: Ulrich/Wieland (1998), S. 63-89.
- Tuleja, T. (1987): Ethik und Unternehmensführung, Landsberg/Lech.
- Ulich, E./Frei, F. (1980): Persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung und Qualifizierungsprobleme, in: Volpert, W. (Hrsg.): Beiträge zur psychologischen Handlungstheorie, Bern, S. 71-86.
- Ulrich, P. (1983): Konsensus-Management: Die zweite Dimension rationaler Unternehmensführung, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 35, S. 70-84.
- Ulrich, P. (1991a): Betriebswirtschaftliche Rationalisierungskonzepte im Umbruch – neue Chancen ethikbewusster Organisationsgestaltung, in: Die Unternehmung 45, S. 146-166.
- Ulrich, P. (1991b): Ökologische Unternehmungspolitik im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg. Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, Nr. 47, St. Gallen. [Wiederabgedruckt in: Seidel, E./Strebel, H. (Hrsg.): Betriebliche Umweltökonomie. Reader zur ökologieorientierten Betriebswirtschaftslehre (1988-1991), Wiesbaden 1993, S. 80-106.]
- Ulrich, P. (1991c): Zur Ethik der Kooperation in Organisationen, in: Wunderer, R. (Hrsg.): Kooperation, Stuttgart, S. 69-89.
- Ulrich, P. (1993a): Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, P. (1993b): Wirtschaftsethik als Beitrag zur Bildung mündiger Wirtschaftsbürger, in: Ethica 1, S. 227-250.
- Ulrich, P. (1993c): Rationalisierung, in: Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg i.Br., Sp. 857-868.
- Ulrich, P. (1998): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 2. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien (3. revid. Aufl. 2001).
- Ulrich, P./Lunau, Y./Weber, Th. (1998): 'Ethikmassnahmen' in der Unternehmenspraxis – Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in deutschen und schweizerischen Firmen, in: Ulrich/Wieland (1998), S. 121-194.
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie, Bern/Stuttgart 1992.
- Ulrich, P./Wieland, J. (Hrsg.) (1998): Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, Bern/Stuttgart/Wien.
- Walter, H. (1993): Mobbing: Kleinkrieg am Arbeitsplatz, Frankfurt.

- Waters, J.A. (1991): Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon, in: Steinmann/Löhr (1991), S. 281-300.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, 5. Aufl., besorgt v. J. Winckelmann, Tübingen.
- Werhane, P.H. (1985): Persons, Rights, and Corporations, Englewood Cliffs, N.J.
- Wieland, J. (1993): Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen, Bern/Stuttgart/Wien.
- Wittmann, S. (1998): Ethik im Personalmanagement. Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewussten Führung von Mitarbeitern, Bern/Stuttgart/ Wien.
- Wunderer, R./Klimecki, R. (1990): Führungsleitbilder, Stuttgart.
- Zürn, P. (1991): Ethik im Management, 2. Aufl., Frankfurt.

