
Führungsethik

Werte und Konflikte

von

Nicole Sommer

Am alten Königsweg 24, 01816 Bad Gottleuba

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	3
Abbildungsverzeichnis	4
1. Einleitung	5
1.1. Problemstellung	6
1.2. Zielsetzung	7
1.3. Aufbau der Arbeit	7
2. Theoretische Grundlagen	7
2.1. Definitionsannäherung Führung, Ethik und Moral	
2.2. Führungsethik	8
2.2.1. Spannungsfelder innerhalb der Führungsethik	10
2.2.2. Führungsmacht und Verantwortung	13
2.2.3. Modelle und Konstrukte der Führungsethik	15
2.3. Legitimation, Nutzen und Grenzen der Führungsethik	17
2.4. ethische Führung im Kontext des Organisationserfolgs	18
3. Führungsethik in Organisationen	19
3.1. Gestaltung von Führungsethik in Organisation	20
3.2. Abgrenzung zum Bereich Human Resource	22
4. Diskussion	23
4.1. Kritische Reflexion	24
4.2. Empfehlungen für die Praxis	25
5. Fazit und Ausblick	26
Literatur- und Quellenverzeichnis	27
Anhang	30

Abkürzungsverzeichnis

bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
d. h.	das heißt
etc.	et cetera
ggf.	gegebenenfalls
sog.	sogenannte
u. a.	unter anderem
u. v. m.	und vieles mehr
usw.	und so weiter
z. B.	zum Beispiel

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Problemstellung

Abbildung 2: Bezugsrahmen ethikbewusster Führung

1. Einleitung

Die Veränderungen in Organisationen geprägt u. a. von einer fortschreitenden Digitalisierung, Prozessoptimierungen, einem hohen Wettbewerbsdruck sowie verschiedenen gesellschaftlichen und individuellen Erwartungen wirken sich zunehmend auf die Führung von Mitarbeitern aus. Führungskräfte befinden sich gegenwärtig in einem Spannungsfeld aus hohen Zielsetzungen, leistungsorientierten Erwartungshaltungen der Geschäftsleitung und der Schaffung eines attraktiven, menschengerechten sowie förderlichen Arbeitsumfeldes.¹ Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten von ihrer Führungskraft bspw. Wertschätzung, konstruktive Rückmeldungen, ein ehrliches Interesse an dem Arbeitnehmer oder auch die Förderung von Eigenverantwortung umso neue Herausforderungen besser meistern zu können (Anlage 1). Für eine gute Zusammenarbeit zwischen einer Führungskraft und ihrem Team benötigt es zunehmend ein solides Fundament gegenseitigen Vertrauens. In einer sehr komplexen Welt kommt es auf die Orientierung sowie einem ähnlichen Werteverständnis an. Neben klassischen Managementinstrumenten benötigen heutige Fach- und Führungskräfte auch Kenntnisse und Fähigkeiten in Bezug auf psychische und physische Belastungen am Arbeitsplatz sowie eine gute Sozialkompetenz. Ebenso spielt die Unternehmenskultur mit allen Normen, Werten und Verhaltensweisen eine wichtige Rolle in Bezug auf das Verhalten von Menschen in Organisationen. Sie stellen ein Orientierungsmuster dar, geben Werte und Normen vor und reduzieren demnach die Komplexität in Unternehmen.² Auch die deutsche Gesetzgebung hat verschiedene rechtliche Grundlagen geschaffen, um die Gesundheit einschließlich der Persönlichkeitsrechte sowie das Leben von Arbeitnehmern zu schützen. Die Führungskraft hat demzufolge eine Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern. Hierzu zählen auch ethische Verhaltens- und Handlungsweisen. Die Führungsethik insbesondere in großen Unternehmen und Konzernen wurde in der Vergangenheit mit zahlreichen negativen Beispielen deutlich. Die Führungskraft übernimmt in ihrer Funktion eine Vorbildrolle und sollte ein verantwortungsvolles Handeln vorleben. Es gilt sich hierbei regelmäßig selbst zu reflektieren, sich an neue oder geänderte Rahmenbedingungen anzupassen sowie Entscheidungen unter Berücksichtigung ökonomischer als auch ethischer Aspekte zu treffen. Es wird in diesem Zusammenhang deutlich wie umfangreich und vielseitig die heutige Führungsrolle ist. Doch wie sollte Führungsethik in Organisationen gestaltet werden? Dieser Frage wird im Rahmen dieser Arbeit anhand von theoretischen und empirischen Grundlagen nachgegangen.

¹ Vgl. Schmidt, W. (2020): S. 22-24

² Vgl. Conrad, C. A. (2020): S. 305-309

1.1. Problemstellung

Die gegenwärtige Führungsethik ist im Wandel. Das Vertrauen in wirtschaftliche und politische Entscheidungen bspw. durch Manipulationen bei Abgaswerten, der Verschwendung von öffentlichen Mitteln oder auch Korruptionshandlungen sinkt zunehmend. Generationenspezifische Anforderungen sowie ein von Komplexität, Unsicherheit und Zeitdruck geprägter Führungsalltag erfordern ein Umdenken. Es stehen nicht mehr rein die betriebswirtschaftlichen Ergebnisse im Vordergrund, sondern auch ethische Normen und Werte. Führungskräfte befinden sich in einem Spannungsverhältnis zwischen unterschiedlichen moralischen Vorstellungen, der Macht gegenüber Mitarbeitern, ökonomischen Zielen und entsprechenden Eigeninteressen. Die Führungsethik soll Vertrauen sowie eine faire Gestaltung der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter schaffen. Ethische Grundsätze stellen jedoch kein Selbstläufer dar. Nicht jede Führungskraft wurde in ihrer Ausbildung in Bezug auf führungsethische Kompetenzen geschult oder in ihrer Entwicklung geprägt. Es wurde oftmals nicht gelernt die Moralvorstellungen, Werte und Ziele von Menschen zu reflektieren mit denen eine Führungskraft im Arbeitsumfeld konfrontiert wird. Und so werden alltägliche Entscheidungen, die Auswirkungen auf Menschen, die Organisation, die Gesellschaft oder auch die Umwelt haben, nicht hinreichend mit einem ethischen Bewusstsein beachtet. Die Führungs- und Managementebenen sollten sich demnach frühzeitig mit der Thematik auseinandersetzen, um zukünftig bei ihren Entscheidungen und Handlungen ethische Aspekte zu berücksichtigen. Nachfolgende Abbildung soll die Problemstellung noch einmal verdeutlichen.

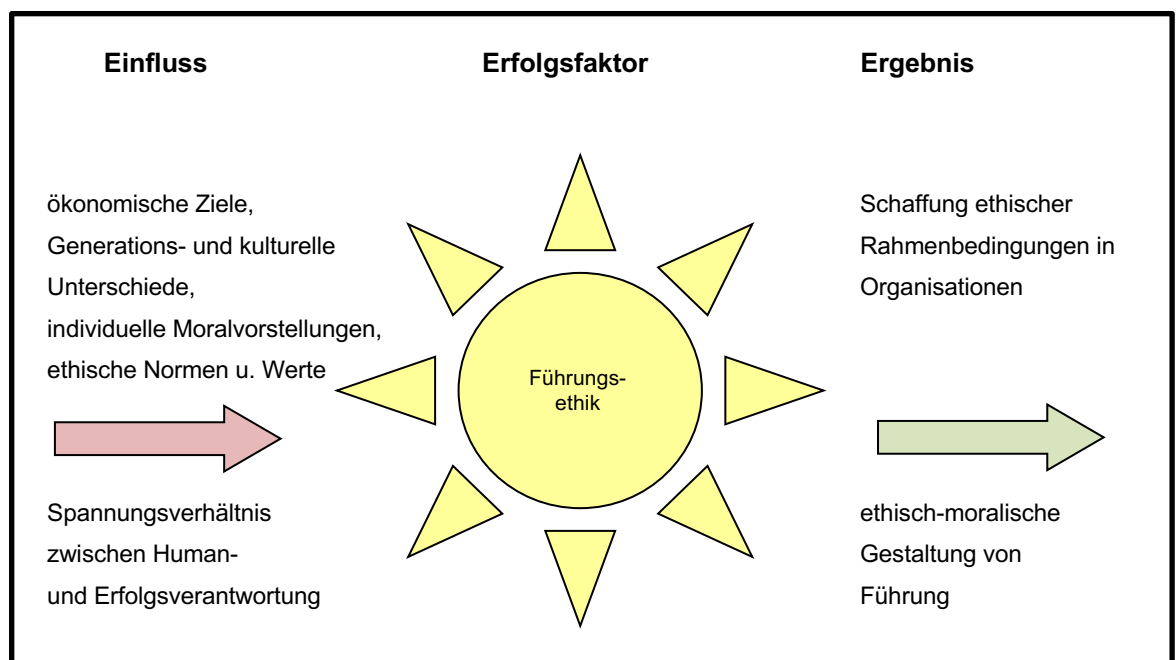


Abbildung 1: Problemstellung (Quelle: Eigene Darstellung)

1.2 Zielsetzung

Im Rahmen dieser Arbeit steht die menschenwürdige und faire Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie die Gestaltung von Führungsethik in Organisationen und dabei insbesondere im Bereich Human Resource im Vordergrund. Neben der Darstellung der wissenschaftlichen Grundlagen zum Thema Führungsethik werden ebenso die mit der Thematik in Verbindung stehenden Begriffe Führung, Ethik und Moral betrachtet, um ein Grundverständnis für das Gesamtkonstrukt zu ermöglichen. Anschließend erfolgt ein Überblick zum aktuellen Forschungsstand im Hinblick auf die Führungsethik sowie die Darstellung des Spannungsfeldes und Nutzens im Kontext der Organisation und des Führungsverhaltens. Darüber hinaus werden Empfehlungen für die Praxis abgeleitet und aus einem kritischen Blickwinkel reflektiert.

1.3 Aufbau der Arbeit

Zu Beginn dieser Arbeit erfolgt zunächst eine theoretische Betrachtung der Begriffe Führung, Ethik und Moral, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen. Anschließend werden die theoretischen Grundlagen der Führungsethik sowie entsprechende Machtgrundlagen und Verantwortungsbereiche dargestellt. Darauf aufbauend werden die gegenwärtig in der Forschung wichtigsten publizierten Modelle und Konstrukte als auch die Spannungsfelder zur Führungsethik dargelegt. Im Weiteren werden die Legitimation, der Nutzen und die Grenzen im Hinblick auf die Führungsethik sowie im Kontext des Organisationserfolgs herausgearbeitet. Aufbauend auf den theoretischen Grundlagen werden Möglichkeiten aufgezeigt Führungsethik in Organisationen sowie insbesondere im Bereich Human Resource zu gestalten. Im Weiteren erfolgt die wissenschaftliche Diskussion und kritische Reflexion in Bezug auf die Thematik Führungsethik. Anschließend wird ein Fazit gezogen sowie ein zusammenfassender Ausblick zum Thema gegeben.

2. Theoretische Grundlagen

Die Frage nach einer „guten“ Führung wird in der gängigen Fachliteratur seit vielen Jahren mit unterschiedlichen Ergebnissen diskutiert. Dabei spielen ethische Grundsätze nicht immer eine bedeutende Rolle.

Seit Immanuel Kant wird die Aussage „*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.*“ (1900, S. 429) im Zusammenhang mit ethischer Führung debattiert. Führungskräfte die ihre Mitarbeiter und sich selbst als Mittel zum Zweck nutzen, um dabei ein bestimmtes Ziel zu erreichen handeln auf einer objektiven und nicht subjektiven Ebene.³ Das Führungsverhalten wird dabei grundsätzlich von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und individuellen Rahmenbedingungen beeinflusst. Doch was bedeutet nun ethische Führung? Im Rahmen dieser Arbeit erfolgt eine wissenschaftliche Betrachtung des Begriffs Führungsethik. Sie wird im Sinne einer Analyse und Beurteilung von Führungsverhalten gesehen, welche sich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auswirkt.⁴ Dabei geht es konkret um die menschwürdige und faire Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.⁵ Für die Einordnung des Konstruktes Führungsethik werden nachfolgend zunächst die Begriffe Führung, Ethik und Moral näher betrachtet.

2.1. Definitionsannäherung der Begriffe Führung, Ethik und Moral

Unter dem Begriff **Führung** werden in der Literatur zahlreiche Definitionen und Bedeutungen publiziert. Es gibt demnach verschiedene Perspektiven, die im Rahmen dieser Arbeit nicht vollumfänglich wiedergegeben werden können. Ein grundsätzliches Verständnis von Führung besteht jedoch dahingehend, dass es als eine zielgerichtete und bewusste Einflussnahme von Menschen verstanden wird.⁶ Führung geht im klassischen Sinne davon aus, dass ein Führender mit einem oder mehreren Geführten in einer sozialen Interaktions- bzw. Kommunikationsbeziehung steht. Führung basiert demnach auf einem kommunikativen Prozess, welcher auf eine Verhaltensbeeinflussung abzielt. D. h. der Führende steuert, lenkt und manipuliert das Verhalten also Denken und Handeln der Geführten, um damit ein bestimmtes Ziel zu erreichen. Im Kontext einer Organisation wird im Rahmen des Führungsprozesses das Verhalten der Geführten so beeinflusst, dass die personale Arbeitsleistung erbracht und im besten Fall gesteigert wird, um dem organisationalen Erfolg zu dienen.⁷ Der Begriff Führung wird oftmals gleichbedeutend mit der Personal-, Mitarbeiterführung oder Leadership genannt.

³ Vgl. Kottmann, T., Smit. (2014): S. 79

⁴ Vgl. Conrad, A. C. (2020): S. 11

⁵ Vgl. Göbel, E. (2013): S. 181

⁶ Vgl. von Rosenstiel, L., Nerdinger, F. W. (2011): S.

⁷ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 16-17

Ebenso wird die indirekte strukturelle Führung im Zusammenhang mit dem Personalmanagement aufgeführt wonach bspw. Arbeitsstrukturen und Anreizsysteme mit ethischen Fragestellungen in Verbindung gebracht werden.⁸ Aktuelle Untersuchungen rücken zudem den Mitarbeiter und seine Sicht auf die Führung mehr in den Mittelpunkt und beziehen sich dabei auf die Wahrnehmung und Erwartung der Geführten.⁹ Im Rahmen dieser Arbeit stellt die Personal- bzw. Mitarbeiterführung eine wichtige Verbindung zur Führungsethik dar und wird demnach wie folgt definiert:

„Personal- oder Mitarbeiterführung ist der Interaktionsprozess in einem Unternehmen, bei dem eine Führungskraft das Handeln, Denken und Fühlen der Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich (Arbeitsgruppe, Abteilung usw.) im Hinblick auf die gemeinsame Erreichung von Unternehmenszielen bzw. die für den Verantwortungsbereich damit zusammenhängenden Zielen zu beeinflussen und zu steuern versucht.“ (Lieber, 2011, S. 5).

Der Begriff **Ethik** leitet sich aus dem griechischen Wort Ethos ab und wird zum einen als Gewohnheit, Sitte oder Brauch und zum anderen als Charakter oder Tugend verstanden.¹⁰ Die Ethik im beruflichen Kontext beinhaltet moralische Prinzipien sowie ein gemeinsames Verständnis bspw. einer Gruppe, einer Kultur oder einer Organisation in Bezug auf Werte und Normen.¹¹ Gemäß des griechischen Philosophen Aristoteles strebt der Mensch im ethischen Sinne nach einem moralisch guten Handeln das von allen Beteiligten als rechtmäßig empfunden wird.¹² Dabei gibt es zahlreiche Bereiche der Ethik welche sich u. a. in die Medizinethik, die Umweltethik, die Wirtschaftsethik, Berufsethik und Medienethik differenzieren. Sie beschäftigen sich größtenteils mit neuen ethischen Entwicklungen und Möglichkeiten in den jeweiligen Handlungsfeldern.¹³ Als grundlegendes Ziel der Ethik kann „[...] die gut begründete moralische Entscheidung als einsichtig zu machen, was jeder zu erbringen hat und sich von niemanden abnehmen lassen darf – weder von irgendwelchen Autoritäten noch von angeblich kompetenteren Personen (Eltern, Lehrern, Klerikern u. a.)“ (Pieper, 2007, S. 15-16) verstanden werden. Dabei geht es um das Verhalten und Handeln sowie die Beurteilung dessen, was als gut oder böse, sittlich richtig oder falsch verstanden wird.¹⁴

⁸ Vgl. Kuhn, T., Weible, J. (2012): S. 15-17

⁹ Vgl. Özbek-Potthoff, G. (2014): S. 2-3

¹⁰ Vgl. Fischer, J., Gruden, S., Imhof, E., Strub, J-D. (2007): S. 20

¹¹ Vgl. Knoepffler, N. (2010): S. 18-19

¹² Vgl. Brüllmann, P. (2011): S. 1

¹³ Vgl. Scheer, R., Butzer-Strothmann, K., Peuser, M. (2016): S. 50

¹⁴ Vgl. Aßländer, M. S. (2011): S. 8; Küpper, H.-J. (2011): S. 15-16

Ethik und Moral werden oftmals im Zusammenhang betrachtet. Es gibt jedoch einen wichtigen Unterschied. Die Ethik beschäftigt sich mit der Frage nach dem idealen Soll-Zustand und dem Reflektieren über „richtige“ Handlungsnormen. Die **Moral** hingegen bezieht sich auf das konkrete Handeln sowie das Befolgen der entsprechenden Normen (Regeln, Vorschriften etc.).¹⁵ Sie beschreibt die Bedeutung für Menschen im Hinblick auf ein gutes oder böses Verhalten gemäß den normativen Vorstellungen und geltenden Regeln vom richtigen Handeln. Es geht um grundsätzliche moralische Aspekte von Menschen, welche verbindlich geregelt und einen Grundrahmen im Benehmen zu den Mitmenschen darstellen.¹⁶ Die Ethik basiert demnach auf die der Moral zugrundeliegenden Werte, Normen, Prinzipien sowie Tugenden und stellt somit die Theorie der Moral dar.¹⁷

2.2. Führungsethik

Die Führungsethik wird als ein Teil der Wirtschaftsethik angesehen und bezieht sich auf die Mikroebene wonach das einzelne Individuum im Fokus steht. Führungskräfte sind sowohl weisungsberechtigt als auch Entscheidungsträger in Organisationen und tragen hierbei auch eine ethische sowie moralische Verantwortung. Die Führungskraft nimmt eine Vorbildrolle im Unternehmen ein und prägt damit die Kultur indem entsprechende Werte und Normen im Alltag gelebt werden.¹⁸ Die Führungsethik beschäftigt sich demnach mit Fragen der ethischen Legitimation sowie der Begrenzung und verantwortungsvollen Ausübung von Weisungsbefugnissen die Führungskräfte gegenüber ihren Mitarbeitern einnehmen.¹⁹ Die Bewertung von „Gutem“ und „Bösem“ Führungsverhalten basiert auf individuellen Prägungen von Normen, Werten und Handlungen von Menschen im Kontext einer Gesellschaft bzw. Organisation.²⁰ Bei der traditionellen Führungsethik stehen tugendethische Charakter- und Verhaltensanforderungen einer Führungskraft wie bspw. Integrität im Fokus. Im Mittelpunkt befindet sich hierbei die Persönlichkeit der Führungskraft. Auf Grund ihrer Erfahrung und Reife hat sie eine Überlegenheit gegenüber ihren unterstellten Mitarbeitern entwickelt und drückt dies im Rahmen einer Fürsorgepflicht aus. In der gegenwärtigen Betrachtung rückt die Gestaltung der Beziehungsebene zwischen der Führungskraft und dem Mitarbeiter mehr in den Vordergrund.

¹⁵ Vgl. Schabbach, V. (2006): S. 2

¹⁶ Vgl. Göbel, E. (2020): S. 31

¹⁷ Vgl. Pauer-Studer, (2020): S. 14

¹⁸ Vgl. Scheer, R., Butzer-Strothmann, K., Peuser, M. (2016): S. 51

¹⁹ Vgl. Ulrich, P. (1995): S. 562

²⁰ Vgl. Westphal, A. (2011): S. 114

Eine auf Dialog basierte Führungsethik stellt das Ideal einer gleichberechtigten Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter dar.²¹ Aus ethischer Sicht geht es dabei um eine gerechte und menschenwürdige Zusammenarbeit welche legitime Führungsziele und -mittel begründen. Das Tun einer Führungskraft ist demzufolge so zu gestalten, dass es nicht rein auf Egoismus, sondern auch sozialverträglich und im organisationalen sowie gesellschaftlichen Sinne verantwortbar ist.²² In Organisationen zielt Führung unter dem Kontext der Personalführung auf eine erfolgs- und effizienzbasierte Managementaufgabe ab. Es gilt demnach entsprechende Organisationsziele zu erreichen und dabei das Verhalten der Geführten so zu beeinflussen, dass die personale Arbeitsleistung im Sinne des Organisationserfolgs gesteigert wird. Ethische Führung wirkt sich demnach auf folgende Aspekte der Mitarbeiterführung aus:

- Ziele, die eine Führungskraft verfolgt
- Mittel, die eingesetzt werden und
- Auswirkungen, die das Verhalten mit sich bringt.²³

Die diesbezügliche ethische Frage in Bezug auf das Führungsverhalten hängt maßgeblich von der subjektiven Betrachtung einer Person ab. Dabei spielen die Wertesysteme der Betrachter in unterschiedlichen Kulturen, Subkulturen sowie die Veränderung im Zeitverlauf eine wichtige Rolle, so dass keine allgemeingültige oder objektive Definition herangezogen werden kann.²⁴

Neben der Darstellung einer idealen ethischen Führung bedarf es auch einer Betrachtung der „unethischen Führung“ oder auch der „dunklen Seite“ der Führung. Gemäß der Arbeit der Harvard Professorin Barbara Kellermann wird ein Spannungsverhältnis zwischen der „schlechten Führung“ in der Praxis und der positiven Sicht auf Führung in der Theorie diagnostiziert. Als Gründe für schlechte Führung werden u. a. Eigenschaften wie bspw. Gier und Narzissmus von Führenden angegeben. Barbara Kellermann beschreibt unethische Führung dabei wie folgt: „Unethical leadership fails to distinguish between right and wrong. Because common codes of decency and good conduct are in some way violated, the leadership process is defiled“ (Kellermann, 2004, S. 34). Es wird in diesem Zusammenhang deutlich, dass unethische Führung aus einem Zusammenwirken zwischen destruktiven Führern, beeinflussbaren Geführten sowie einer begünstigenden Umwelt entsteht.

²¹ Vgl. Scheer, R., Butzer-Strothmann, K., Peuser, M. (2016): S. 52

²² Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 19

²³ Vgl. Yukl, G. (2013): S. 329

²⁴ Vgl. Yukl, G. (2013): S. 329

In der Literatur wird dies auch im Kontext eines „toxischen Dreiecks“ benannt.²⁵ Hierauf kann in dieser Arbeit nicht näher eingegangen werden. Es sollen jedoch die Spannungsfelder in Bezug auf die Führungsethik im Weiteren beschrieben werden.

2.2.1. Spannungsfelder innerhalb der Führungsethik

Die Führungspraxis befindet sich grundsätzlich in einem Spannungsfeld zur Führungsethik und ist geprägt von Macht, einer Human- sowie Erfolgsverantwortung als auch einem moralischen und auf Eigeninteressen beruhendes Verhalten einer Führungskraft.²⁶ Eine erfolgreiche ethische Führung beinhaltet eine Harmonisierung der Erfolgs- und Humanverantwortung im Sinne einer sach- und menschengerechten Führung.²⁷ Es gilt die Mitarbeiter zu motivieren und die Potenziale, die Arbeitsmoral sowie die Leistungsbereitschaft im Sinne des Unternehmens auszuschöpfen. Dabei ist jedoch eine Balance zwischen entsprechenden Leistungsvorgaben und dem Wohl der Mitarbeiter herzustellen.²⁸ Eine Führungskraft steht vor der Herausforderung eine Entscheidung zu treffen welche auf (1) die Schaffung von Begeisterung für risikobehaftete Strategien oder Projekten, (2) im Zusammenhang mit der Veränderung von vorhandenen Überzeugungen und Werten seitens der Mitarbeiter und (3) die Einflussnahme auf Entscheidungen, so dass einige auf Kosten der anderen profitieren, abzielen.²⁹ Es gilt demnach Mitarbeitern gegenüber Probleme aufzuzeigen ohne eine Demotivation zu generieren. Der Schlüssel liegt dabei in der Information über Nutzen und Kosten in Bezug auf ein gewagtes Vorhaben. „However, it is often difficult to find any objective basis for predicting the likely outcomes of an innovative strategy or project. If an obvious crisis already exists for the group or organization, expressing doubts and sharing complete information can create panic and ensure failure.“ (Yukl, 2013, S. 330). Hinsichtlich der Beeinflussung von Werten und Überzeugungen von Mitarbeitern stellt sich die ethische Frage dahingehend, in welchem Umfang und Ausprägung Führungskräfte einwirken dürfen, um einen organisationalen Erfolg zu ermöglichen. Das weitere Spannungsfeld bezieht sich auf Entscheidungen, die sich für einige Mitarbeiter vorteilhaft und andere nachteilig auswirken können. Die ethische Frage besteht hierbei darin, die subjektiven Werte und Interessen in Einklang zu bringen.³⁰

²⁵ Vgl. Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007): S. 179-180

²⁶ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 16-19

²⁷ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 22-23

²⁸ Vgl. Scheer, R., Butzer-Strothmann, K., Peuser, M. (2016): S. 55

²⁹ Vgl. Yukl, G. (2013): S. 330

³⁰ Vgl. Yukl, G. (2013): S. 331

Es gilt als Führungskraft mit den unterschiedlichen Anforderungen im Hinblick auf Pflichten, organisationalen und persönlichen Interessen und Zielen sowie Werten und Bedürfnissen von Menschen in Unternehmen verantwortungsvoll umzugehen. In Anlage 2 wird das beschriebene Spannungsverhältnis noch einmal verdeutlicht. Die Beziehung zwischen einer Führungskraft und deren Geführten sowie die zugrundeliegenden Machtinstrumente und Verantwortungsbereiche spielen im Zusammenhang mit der Führungsethik eine entscheidende Rolle und werden nachfolgend dargestellt.

2.2.2. Führungsmacht und Verantwortung

Eine Führungsaufgabe ohne Macht auszuüben ist nicht möglich. Das Verständnis sowie der Umgang von Macht in Organisationen hängen dabei maßgeblich auch von den Strukturen sowie der Grundhaltung im Unternehmen ab.³¹ Die Beziehung zwischen dem Führenden und dem Geführten ist dabei grundsätzlich asymmetrisch. Der Führer kann bspw. im organisationalen Kontext auf Machtinstrumente zurückgreifen, die dem Geführten in seiner Rolle verwehrt bleiben. Dabei können die Grundlagen der Führungsmacht in eine personale und eine positionale Macht unterteilt werden. Die personale Macht bezieht sich auf Besonderheiten und entsprechende Merkmale sowie Verhaltensmuster einer Führungskraft und wird mit einer sog. Expertenmacht oder charismatischen Macht in Verbindung gebracht.³² Es können zudem Aspekte wie Erfolg, Reputation sowie Authentizität eine Form von Macht darstellen. Genau dann, wenn eine Führungskraft auf eine angemessene Darstellung ihrer Erfolgsgeschichte zurückblicken kann und ein stimmiges, authentisches Auftreten verkörpert entstehen ebenso entsprechende Machtquellen.³³ Die positionale Macht hingegen beruht auf einer hierarchischen Position in einer Organisation und damit verbunden eine Seitens der Organisation übertragenen Macht.³⁴ In hierarchiegeprägten Strukturen wird u. a. von einer Amtsautorität oder auch Funktionsmacht gesprochen, wonach unterstellte Mitarbeiter Anweisungen auf Grund ihrer Erziehung und dem geprägten Werteverständnis befolgen. Eine formal seitens der Organisation übertragende Macht ist jedoch nicht gleichzusetzen mit Autorität. Gibt es bspw. Vorbehalte zu der Führungskraft oder der Gegebenheit wie diese Person die Machtposition erlangt hat, kann dies zu einem geringen Ansehen in der Belegschaft führen.³⁵

³¹ Vgl. Breyer-Mayländer, T. (2020): S. 15-18

³² Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 19-20

³³ Vgl. Breyer-Mayländer, T. (2020): S. 28

³⁴ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 19-20

³⁵ Vgl. Breyer-Mayländer, T. (2020): S. 23

Im Kontext des positionalen Machtverständnisses können Führende im Sinne einer Belohnungsmacht ihre Mitarbeiter mittels Beförderungen oder auch der Übertragung von interessanten Aufgaben in eine vorteilhafte Position bringen. Demgegenüber steht die Bestrafungsmacht, welche einen nachteiligen Umstand wie bspw. eine Degradierung mit sich bringt.³⁶

Die Ausübung der Führungsmacht hängt unmittelbar mit einer entsprechenden Verantwortung bzw. dem Verantwortungsbewusstsein zusammen. Die Führungsaufgabe beinhaltet sowohl eine Erfolgs- als auch eine Humanverantwortung und kann als zweidimensionaler Prozess verstanden werden. Die Verantwortung im Kontext der Führung wird als Beziehung zwischen mindestens vier Elementen verstanden. So übernimmt eine (1) Führungskraft gegenüber ihren (2) Mitarbeitern für einen bestimmten (3) Sachverhalt bezogen auf ein (4) Kriterium die Verantwortung für die von ihr getroffenen Entscheidung. Als Verantwortungskriterien können in Bezug auf die rechtliche Verantwortung (Rechtssysteme verankert in Gesetzen, Verordnungen), die Rollen- und Aufgabenverantwortung (berufs-, organisationsspezifische, gesellschaftliche Anforderungen) sowie die ethische Verantwortung (Handeln des Einzelnen und dessen Folgen auf gemeinsam zu tragende Pflichten und Handlungen) unterschieden werden.³⁷ Das ethische Führungsverständnis folgt dem Grundsatz "We presume that to be a leader is to do good and to be good." (Kellermann, 2004, S. 10). Es basiert auf der Vorstellung, dass gute Charaktereigenschaft einer Führungskraft zu einem verantwortungsvollen und im Sinne der Mitarbeiter rechtmäßigen denken und handeln führen. Im Gegensatz hierzu steht jedoch die dunkle Seite der Führung. In der Praxis wird diesbezüglich davon ausgegangen, dass eine Führungskraft auch ethisch bedenkliche oder kaum vertretbare Mittel einsetzen kann, um letztlich erfolgreich zu agieren.³⁸ Die genannten Sichtweisen verdeutlichen die kontroversen Diskussionen in Bezug auf die Erfolgs- und Humanverantwortung einer Führungskraft. Im Kontext der Führungsethik ist es erforderlich die Reichweite der persönlichen Führungsverantwortung und -macht im Spannungsfeld zwischen Ethik und unternehmerischen Erfolg zu klären.³⁹ In diesem Zusammenhang wurden in der Vergangenheit verschiedene Führungstheorien mit Bezug zur Führungsethik erarbeitet. Im Folgenden sollen nun die wichtigsten veröffentlichten Modelle und Konstrukte dargestellt werden.

³⁶ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 20

³⁷ Vgl. Küpper, H.-U. (2006): S. 181-186

³⁸ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 24-32

³⁹ Vgl. Ulrich, P. ((2017): S. 1-9

2.2.3. Modelle und Konstrukte der Führungsethik

Die Führungsethik und deren Modelle sowie theoretischen Konstrukte können im Hinblick auf die Persönlichkeitsmerkmale (virtue-based theories) sowie auf das Führungsverhalten (ethical leadership behavior) der Führenden unterteilt werden.⁴⁰ Ethikbezogene Theorien im Hinblick auf Persönlichkeitsmerkmale werden auf die griechischen Philosophen Aristoteles und Plato zurückgeführt. Als besondere Charaktereigenschaften werden u.a. Mut, Selbstkontrolle, Ehrlichkeit, Fairness, Gerechtigkeit, Integrität, Zuverlässigkeit, Ausdauer und Fürsorge genannt. Dabei wird davon ausgegangen, dass die genannten Werte und Eigenschaften in der Führungskraft verankert sind, diese jedoch in der Familie und Gemeinschaft erworben bzw. entwickelt wurden. Ethiktheorien, die auf das Führungsverhalten abzielen stellen besondere Verhaltensweisen von Führungskräften in den Vordergrund die sich an ethischen Normen orientieren.⁴¹ Führungsethische Normen beziehen sich dabei auf die Achtung der Würde des Menschen und dessen Bedürfnisse sowie die Anerkennung der Mitarbeiter als Mensch.⁴² Als normative Führungstheorien gelten insbesondere die transformationale Führung, die authentische Führung sowie die spirituelle Führung, welche im Folgenden kurz dargestellt werden.

Die **transformationale Führung** erfolgt auf Basis einer seitens der Führungskraft angestoßenen Veränderung der Geführten und lässt sich wie folgt interpretieren „[...] refers to the leader moving the follower beyond immediate self-interests through idealized (charisma), inspiration, intellectual stimulation, or individualized consideration. It elevates the follower's level of maturity and ideals as well as concerns for achievement, self-actualization, and the well-being of others, the organization, and society.” (Bass, 1999, S. 11). Demnach steht das Selbstkonzept der Führungskraft im Mittelpunkt welches Engagement und Selbstvertrauen fördert. Ebenso liegt der Fokus auf langfristigen, übergeordneten Werten und Idealen die seitens der Führungskraft vorgelebt werden. Das Führungsverhalten ist dabei geprägt von Glaubwürdigkeit, Charakterstärke, Tugend sowie moralischem Verhalten. Im Team wachsen damit Vertrauen, Respekt und die Begeisterung für die Arbeit. Zudem verleiht der Führende den organisationalen Zielen einen Sinn und hebt die Leistungspotenziale der Mitarbeiter hervor. Es werden persönliche Emotionen gezeigt, wahrgenommen und mit inspirierenden Worten und Taten zielgerichtet hervorgerufen. Es wird die Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter entwickelt und damit kreatives Denken gefördert.

⁴⁰ Vgl. Northouse, P. (2013): S. 427-428

⁴¹ Vgl. Lang, R., Rybnikova, I. (2014): S. 320

⁴² Vgl. Ulrich, P. (1999): S. 230-248

So werden gelebte Verhaltensweisen, Routinen und Voraussetzungen regelmäßig hinterfragt, um neue Lösungen zu finden. Eine wichtige Rolle spielt dabei eine offene Fehlerkultur. Die Führungskraft agiert dabei als Coach oder Mentor und fördert bzw. entwickelt die Fähigkeiten, Kompetenzen und Stärken ihrer Mitarbeiter. Es wird eine positive Lernatmosphäre geschaffen, die mit Instrumenten der Personalentwicklung unterstützt wird.⁴³ Somit entsteht ein motivierendes Umfeld welche herausragenden Leistungen und höhere Anstrengungen der Mitarbeiter begünstigt.⁴⁴

Unter der **authentischen Führung** kann eine stabile sowie in sich konsistente Führungskraft verstanden werden, die Mitarbeiter fördert bzw. stärkt damit Bedürfnisse nach Eigenverantwortung, Kompetenz und Zusammenhalt erfüllt werden. Der Führende ist sich dabei seines Verhaltens bewusst und überzeugt mittels Werte wie bspw. Fairness, Ehrlichkeit, Aufgeschlossenheit sowie Optimismus. Sie zeigt Mitgefühl, arbeitet mit Leidenschaft und baut eine Beziehung in Form von Verbundenheit zu ihren Mitarbeitern auf. Sie transportiert Klarheit hinsichtlich angestrebter Ziele, um Herausforderung, Hindernisse und Konflikte zu lösen.⁴⁵

Die **spirituelle Führung** schafft eine Vision in der die Arbeit als Berufung und sinnhaft empfunden wird. Sie zielt darauf ab eine Unternehmenskultur aufzubauen, die idealistische Werte in den Vordergrund stellt und somit ein Gefühl von Verständnis, Wertschätzung sowie Fürsorge im Team zwischen Führungskraft und Mitarbeitern entsteht. Ebenso werden intrinsische Motivatoren angesprochen, um Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne des Wohlbefindens zu entwickeln. Es wird der Glaube geschärft, dass die persönlichen beruflichen Aufgaben sinn- sowie wertvoll sind und über einen wirtschaftlichen Nutzen (bspw. Macht, Leistung) hinausgehen.⁴⁶ Eine Führungskraft die ethisch handelt wird insgesamt als vertrauensvoll und gerecht wahrgenommen. Sie vermittelt bestimmte Werte und belohnt gezielt das ethische Verhalten von Mitarbeitern. Die Verhaltensdimensionen ethischer Führung beruhen demnach auf der Mitarbeiterorientierung, Fairness, Rollenklärung, Integrität, Mitbestimmung von Mitarbeitern, ethische Anleitung und einem Nachhaltigkeitsbewusstsein.⁴⁷

⁴³ Vgl. Weibler, J. (2016): S. 340-342, Felfe, J. (2005): S. 33-34,

⁴⁴ Vgl. Weibler, J. (2016): S. 344

⁴⁵ Vgl. Unkrig, E. R. (2020): S. 238-240

⁴⁶ Vgl. Unkrig, E. R. (2020): S. 241-243

⁴⁷ Vgl. Unkrig, E. R. (2020): S. 241

2.3. Legitimation, Nutzen und Grenzen der Führungsethik

Die Berechtigungsfrage der Führungsethik bezieht sich auf die Anerkennung und Verbindlichkeit in einer sozialen Ordnung. Die **Legitimation** einer hierarchischen Ordnung sowie die Anerkennung der Weisungsbefugnisse von Führungskräften gegenüber ihrer Mitarbeiter kann grundsätzlich nur aus einer freien Willenserklärung resultieren.⁴⁸ Demnach basieren die Verfügungsrechte von Vorgesetzten über Mitarbeiter auf einem zeitlichen und gesetzlichen Rahmen mittels eines Arbeitsvertrages und sind jederzeit auch kündbar. Darüber hinaus beziehen sich die Weisungsbefugnisse von Führungskräften niemals auf den Mitarbeiter insgesamt sondern auf die im Arbeitsvertrag verankerten Pflichten im Kontext einer bestimmten Funktion. Wobei die Arbeitsleistung und -qualität sowie die Einstellung des Beschäftigten hier nicht eindeutig bestimmt wird.⁴⁹ In der Konsequenz verzichtet der Mitarbeiter im Arbeitsverhältnis auf Autonomie. Er unterstellt sich dem Weisungsrecht des Arbeitgebers und geht damit eine Abhängigkeit ein, die jedoch mit einem Schutzbedürfnis seiner Persönlichkeit einhergeht. Gemeint ist hiermit eine Grundfreiheit, Chancengleichheit, Meinungsfreiheit aller Personen im Unternehmen sowie faire Konfliktlösungen und ein gerechtes Zusammenarbeiten. Es gilt in diesem Zusammenhang die Privatsphäre der Mitarbeiter, die psychische und physische Unantastbarkeit sowie vor Diskriminierung und Willkür zu schützen.

Der **Nutzen** von Führungsethik besteht insbesondere darin, normative Leitlinien für einen ethisch begründeten und verantwortungsvollen Umgang mit Personen in Unternehmen zu gewährleisten. Führungsethische Grundsätze bilden somit den normativen Unterbau und sollten von allen Parteien gelebt bzw. eingehalten werden.⁵⁰ Auch im Hinblick zu betriebswirtschaftlichen Abwägungen ist die persönlichen Würde jedes Einzelnen zu wahren. In der Zusammenarbeit von Führungskräften mit ihren Mitarbeitern gibt sie insbesondere Impulse, zeigt Ziele auf und ebnet einen Weg in Bezug auf die Umsetzung ethischer Werte.⁵¹

Die **Grenzen** der Führungsethik beziehen sich auf ethische Konflikte im Zusammenhang mit Führungsentscheidungen. Im Führungsalltag können immer wieder subjektive Werte sowie Güter und damit einhergehend die Interessen des Führenden mit denen der Organisation als auch Geführten kollidieren.

⁴⁸ Vgl. Ulrich, P. (2017): S. 1-9

⁴⁹ Vgl. Wittmann, S. (1997): S. 201-202

⁵⁰ Vgl. Ulrich, P. (2017): S. 1-9

⁵¹ Vgl. Schmidt, W. (2020): S. 15

Unternehmensinterne Leitbilder oder Verhaltenskodexe können dabei zwar eine Orientierung geben, die Verantwortung ob bspw. wirtschaftliche Ziele vor der menschlichen Achtung gestellt werden verbleibt jedoch bei der Führungskraft. Auch mit den aus einer unethischen Führungsentscheidungen resultierenden Konsequenzen muss eine Führungskraft umgehen können. Es kann sogar von einem ökonomisch fahrlässigen Handeln gesprochen werden, wenn eine Führungskraft nicht die Möglichkeiten eines menschengerechten Umgangs in Verbindung mit dem Einsatz von sachgerechten Mitteln einsetzt.⁵²

2.4. ethische Führung im Kontext des Organisationserfolgs

Grundsätzlich besteht keine unbedingte Abhängigkeit zwischen Ethik und Erfolg im Wirtschaftsgeschehen sowie in Bezug auf Führungsbeziehungen. Eine praktizierte Führungsethik in Organisationen leitet sich weniger aus ökonomischen Zielgrößen ab. Es sind vordergründig moralische Gesichtspunkte sowie dem Antrieb einer Führungskraft ihren Mitarbeitern gegenüber fair zu agieren.⁵³ Die heutige Führungspraxis ist jedoch geprägt von einer eher unethischen Führung. Die Verbesserung der Führung im Sinne von ethischen Aspekten kann sowohl als organisationales Ziel als auch als Herausforderung für die Führungspraxis gesehen werden. Als Bestimmungsgrößen für ethikbewusste Führung gelten ein guter Führer, gute Geführte sowie eine gute Situation. Hier wird in der Literatur auch von einem „moralischen Dreieck“ gesprochen und zwischen den Dimensionen „gute legitime Ziele“ und „gute legitime Mittel“ unterschieden.

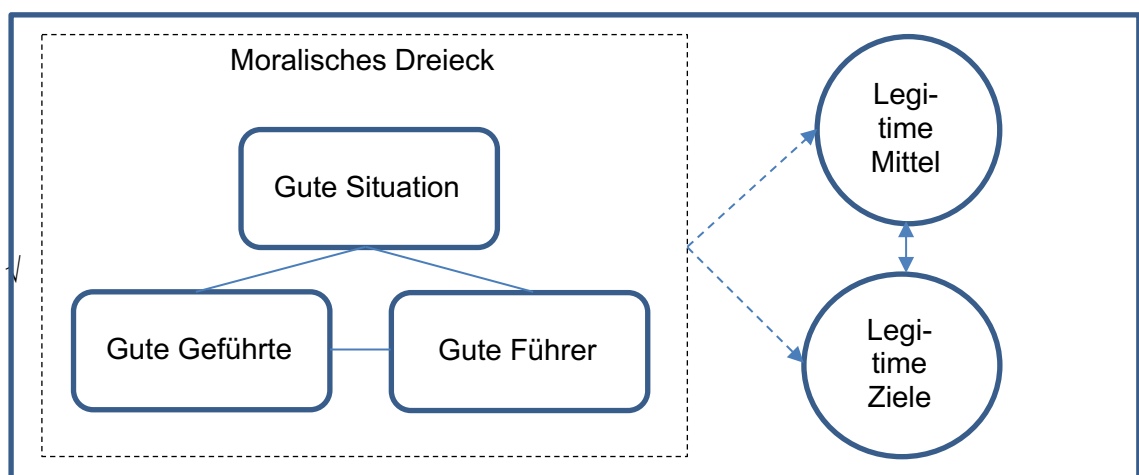


Abbildung 2: Bezugsrahmen ethikbewusster Führung (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 97)

⁵² Vgl. Dietzfelbinger, D. (2015): S. 135-138

⁵³ Vgl. Weibler, J. (2016): S. 662-664

Eine ethische Führung in Organisationen kann demnach in der Praxis umgesetzt werden, wenn strukturelle und kulturelle Rahmenbedingungen dies befördern bzw. unterstützen und sowohl der Führer als auch die Geführten in einem postheroischen Führungsverständnis miteinander agieren.⁵⁴ Die Förderung und Entwicklung einer ethikbewussten Führung in Unternehmen ist dabei jedoch abhängig von ethischen Wertvorstellungen in einer Gesellschaft, komplexen Umwelteinflüssen wonach die ökonomische Sicherung des Organisationserfolges Vorrang hat, dem organisationalen Auftrag (humanitäre vs. ertragsorientierte Ziele), den ethischen Interessen der Stakeholder sowie formale und informale Strukturen im innerorganisatorischen Kontext. Als Beispiel sei in diesem Zusammenhang die Vorgabe von Leistungszielen genannt. Werden Führungskräfte von ihren Vorgesetzten aufgrund ambitionierter Ziele unter enormen Stress gesetzt, resultiert letztlich eine Konzentration des Führenden auf die Erfolgsverantwortung auch unter Vernachlässigung ihrer moralischen Wertvorstellungen.

Der Erfolg von Führungsethik hängt maßgeblich auch mit der Kultur und Werten im Unternehmen zusammen. Der Umgang von Ethik und Verantwortung sowie das Erlernen von Werten und kulturellen Gepflogenheiten in der inneren und äußeren Unternehmensführung tragen letztlich auch zum Erfolg bei. Es ermöglicht ein ethisch erwünschtes Verhalten in Organisationen und trägt zu einem nachhaltigen Engagement der Belegschaft bei.⁵⁵ Künftige Herausforderung können mit motivierten und leistungsbereiten Mitarbeitern besser bewältigt werden als mit Personen, die ihren Dienst nach Vorschrift absolvieren. Menschen in Unternehmen stellen das Humankapital dar und sollten demnach von ihren Vorgesetzten mit Vertrauen, Lob und Wertschätzung, einer offenen, ehrlichen und zeitnahen Kommunikation geführt und nach Fähigkeiten und Potenzialen eingesetzt werden. Im Zusammenwirken dieser Aspekte kann das o. g. Spannungsfeld zwischen Human- und Erfolgsverantwortung reduziert oder sogar teilweise überwunden werden.⁵⁶

3. Führungsethik in Organisationen

Die Einführung bzw. Umsetzung von ethikbewusster Führung bedeutet die Rahmenbedingungen in Organisationen so zu gestalten und zu entwickeln, dass eine Führungskultur entsteht, die auf einem ethischen Bewusstsein basiert. Wie dies gelingen kann soll im Folgenden dargestellt werden.

⁵⁴ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 96-129

⁵⁵ Vgl. Dietzfelbinger, D. (2015): S. 59-64

⁵⁶ Vgl. Scheer, R., Butzer-Strothmann, K., Peuser, M. (2016): S. 63-66

3.1. Gestaltung von Führungsethik in Organisation

Die Führungsethik in Organisationen kann mittels verschiedener Instrumente gestaltet werden. Im Rahmen dieser Arbeit werden die Unternehmensvisionen und -leitbilder, die operative und strategische Zielsetzungen, die Verhaltenskodexe sowie die Organisationsstrukturen und -kommunikation betrachtet. Die Grundsätze eines Unternehmens sollten in einem Leitbild verankert werden. Dabei sind die Grundsätze und Normen so zu gestalten, dass sie realistisch, angemessen und mit den internen als auch externen ethischen Werten der Organisation übereinstimmen. Unternehmensleitbilder stellen eine Handlungsorientierung für Mitarbeiter sowie das Verständnis von Führung in Organisationen dar. Sie geben dem Unternehmen eine Identität, zeigen die Grundphilosophie auf und integrieren ökonomische als auch ethische Werte. Ebenso beschreiben sie Ziele im Hinblick auf die Motivation, Orientierung sowie Legitimation. Die Unternehmensvision stellt im Gegenzug ein übergeordnetes, abstraktes Ziel dar welches sinngebend und verbindend wirken kann.⁵⁷

Neben der schriftlichen Verankerung von ethischen Werten und Normen in Organisationen spielt die Umsetzung eine entscheidende Rolle. Das Top-Management sowie Führungskräfte nehmen eine Vorbildrolle ein und müssen insbesondere bei Konfliktsituationen zeigen, ob ethische Grundsätze vor ökonomischen Faktoren stehen. Die Kontrolle und ggf. Sanktionierung von Verstößen in Bezug auf die Leitlinien können in diesem Zusammenhang hilfreich sein. Zudem kann es sich positiv auswirken, wenn die Vision und Leitbilder gemeinsam mit der Belegschaft und wichtigen Stakeholder erarbeitet werden. Kritische Diskussionen werden bereits im Vorfeld geführt und alle Beteiligten sowie deren Interessenvertretungen können sich besser damit identifizieren.⁵⁸ Weiterhin kann das Leitbild als Grundlage für die Entwicklung einer gewünschten Unternehmenskultur u. a. hinsichtlich der Zusammenarbeit, Kommunikation und Mitarbeiterführung dienen. In diesem Kontext kommt der Soll/IST-Analyse eine entscheidende Bedeutung zu.⁵⁹ Anhand eines Abgleichs zwischen den Stärken und Schwächen in Bezug auf verschiedene Themenbereiche wie bspw. Führung können Maßnahmen abgeleitet und wichtige Schritte zur Veränderung operationalisiert werden. Regelmäßig stattfindende Mitarbeiterbefragungen ermöglichen eine Erhebung des Status Quo hinsichtlich der Veränderungen in den Werten und Verhaltensweisen.

⁵⁷ Vgl. Conrad, C. A. (2020): S. 242

⁵⁸ Vgl. Göbel, E. (2020): S. 212

⁵⁹ Vgl. Dietzfelbinger, D. (2015): S. 172-173

Ein weiterer Aspekt bei der Umsetzung von Führungsethik in Organisationen ist die Operationalisierung der entsprechenden Unternehmensziele und -strategien. Führungskräfte sind gefordert im Alltag verantwortungsvolle Entscheidungen unter Berücksichtigung ethischer Aspekte sowie der Interessen der Betroffenen zu treffen.⁶⁰ Es sollten demzufolge verantwortungsbewusste Ziele anwendungsbezogen gestaltet werden und folgenden Regeln berücksichtigen⁶¹:

- (1) „Don´t set goals that stress people crazily.“
- (2) “If you do set goals that stretch them or stress them crazily, don´t punish failure.”
- (3) “If you´re going to ask them to do what they have never done, give them whatever tools and help you can.” (Sherman, Kerr, 1995, S. 231)

Ein weiteres wirksames Element zur Verankerung von Führungsethik in Organisationen kann die Aufstellung von Verhaltenskodexen sein. Mitarbeiter haben so die Möglichkeit ihr Verhalten an schriftlich fixierten Werten wie bspw. Fairness, Integrität, Ehrlichkeit und Vertrauen im Umgang mit Kollegen und der allgemeinen Öffentlichkeit auszurichten. Verhaltenskodexe ermöglichen ebenfalls eine Verpflichtung der gesamten Belegschaft auf einheitliche Normen und ethische Richtlinien im Sinne einer Corporate Identity. Zudem können Unternehmen eigene Standards in Bezug auf die Führungsethik aufstellen und Fehlentwicklung entsprechend sanktionieren.⁶² In diesem Kontext können Organisationen auch zusätzliche Strukturen oder Stellen schaffen, die sich speziell mit einem Ethik-Management beschäftigen (z. B. Ethikbeauftragte, Ethikkommissionen).⁶³ Ebenso können Organisationsstrukturen so gestaltet werden, dass sie verschiedenen Bedürfnissen im Unternehmen entsprechen und die moralischen Vorstellungen von Führungskräften unterstützen.⁶⁴ Der Schlüssel liegt dabei in der Schaffung einer offenen, partizipativen Struktur die ein reflektieren und kommunizieren von ethischen Fragestellung ermöglicht ohne die Hierarchieebenen gänzlich abzuschaffen.⁶⁵ So kann anhand einer transparenten Arbeitsteilung ein ganzheitlicher Arbeitsprozess entstehen und für das Endergebnis ein Verantwortungsträger benannt werden. Die Dezentralisierung von Entscheidungen in Unternehmen und damit verbunden die Übertragung von Entscheidungs- und Ausführungsaufgaben auf Mitarbeiter und Teams kann zu einem selbstbestimmten, motivierten und verantwortungsvollen Verhalten führen.

⁶⁰ Vgl. Göbel, E. (2020): S. 121

⁶¹ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 129-132

⁶² Vgl. Conrad, C. A. (2020): S. 250

⁶³ Vgl. Tokarski, K. O. (2008): S. 275

⁶⁴ Vgl. Conrad, C. A. (2020): S. 269-272

⁶⁵ Vgl. Tokarski, K. O. (2008): S. 275

Vorteilhaft ist dabei, wenn Informationen und Entscheidungen zentral zusammentreffen und somit die Verantwortung direkt an Mitarbeiter zugewiesen werden.

In diesem Zusammenhang spielt das Kommunikations- und Informationsmanagement in Organisationen eine wichtige Rolle. Eine offene Kommunikation ermöglicht es Mitarbeitern bei Bedarf hierarchische Berichtswege zu verkürzen und direkt mit den verantwortlichen Personen in Unternehmen zu sprechen. Hierfür bedarf es jedoch ein gutes Betriebsklima sowie gegenseitiges Vertrauen über alle Hierarchieebenen hinweg.⁶⁶ Seitens der Führungskräfte bietet es sich in diesem Zusammenhang an, eine direkte Kommunikation zu den unteren Ebenen einer Organisationsstruktur zu suchen. Somit können Informationen direkt hinterfragt und aktualisiert werden. Mitarbeiter können somit mehr in Unternehmensprozesse einbezogen werden, um lange und kostenintensive Entscheidungswege zu verkürzen. Hierfür sind jedoch entsprechende Fähigkeiten und Kompetenzen von Mitarbeitern erforderlich. Im Folgenden wird demnach die Thematik Führungsethik für den Bereich Human Resource näher betrachtet.

3.2. Gestaltung von Führungsethik im Bereich Human Resource

Im Bereich des Human Resource Managements können Möglichkeiten geschaffen werden die sowohl die Humanverantwortung als auch die Erfolgsverantwortung verzahnen. Ein anerkennender und wertschätzender Umgang mit Mitarbeitern ist der Ausgangspunkt für Motivation und Leistungsbereitschaft.⁶⁷ Das Humankapital von Organisation ist immer mehr geprägt von Menschen die kreativ, selbstständig, kooperativ und kritikfähig sind und somit Probleme eigenverantwortlich lösen können.⁶⁸ Demgegenüber steht jedoch die erforderliche Bereitschaft und dem Willen von Mitarbeitern, die Arbeitsleistung im geforderten Maß zu erbringen, sich weiterentwickeln zu lassen sowie Entscheidungen im Interesse des Unternehmens zu treffen. Dies kann nicht erzwungen werden.⁶⁹ Dennoch können spezifische Strukturen, Prozesse und Rahmenbedingungen eine Identifikation von Mitarbeitern ermöglichen sowie eine gemeinsame Wahrnehmung von Zielen und Interessen zwischen Belegschaft und Organisation bewirken.⁷⁰

⁶⁶ Vgl. Conrad, C. A. (2020): S. 269-272

⁶⁷ Vgl. Ulrich, P. (2017): S. 1-9

⁶⁸ Vgl. Ulrich, P. (2017): S.1-9

⁶⁹ Vgl. Wittmann, S. (1997): S. 203

⁷⁰ Vgl. Wittmann, S. (1997): S. 200

Eine Umsetzung von Führungsethik in Organisationen kann u. a. im Kontext der Personalbeschaffung, der Personalbeurteilung, der Anreizgestaltung sowie der Personalentwicklung gelingen. Bei der Besetzung von Stellen insbesondere im Führungsbereich sollten neben der klassischen Fachkompetenz, Methodenkompetenz und soziale Kompetenz ebenso die ethische Kompetenz berücksichtigt werden. Führungskräfte sollten in der Lage sein ihre Handlungen in Bezug auf die Werte des Unternehmens reflektieren zu können und dabei ethische sowie ökonomische Dimensionen im Alltag berücksichtigen.⁷¹ Derartige Fähigkeiten können im Auswahlprozess mittels moral-ethischer Tools identifiziert werden. Dabei werden die moralische Argumentationsfähigkeit und Urteilsfähigkeit, der moralische Entwicklungsstand und das allgemeine ethischen Grundverständnis überprüft. Die Sensibilisierung und Schulung des Bewusstseins von Menschen in Unternehmen hinsichtlich ethischer Verhaltensweisen kann anhand gezielter Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgen. In diesem Zusammenhang liegt der Fokus bei der Schärfung des Bewusstseins in Bezug auf das differenzierte Denken und Entscheiden insbesondere bei Konfliktsituationen. Führungskräfte lernen dabei, dass sie auch gute Argumente und Gründe von nachrangigen Hierarchieebenen anerkennen und konstruktive Diskussionen zulassen.⁷² Ebenso wichtig ist die Förderung des Bewusstseins von Mitarbeitern im Hinblick auf die individuellen und organisationsspezifischen Werte. Führungskräfte sollten gemeinsam mit ihren Geführten konkrete Situationen konstruieren, eine offene Auseinandersetzung zulassen und ethisch gerechte Lösungsmöglichkeiten erarbeiten. Die Qualität des Führungsverhaltens speziell bezogen auf ethisches Verhalten kann mithilfe von gezielten Beurteilungsmaßnahmen überprüft werden. Anhand von Evaluationsinstrumenten wie bspw. dem „ethical leadership scale“ können Charaktereigenschaften und Tugenden einer Führungskraft sowie die Vermittlung ethischen Verhaltens ermittelt werden.⁷³ Darüber hinaus bieten führungsethische Anreizsysteme die Möglichkeit im Rahmen der Beförderungspolitik besonders Personen zu entwickeln die ein modernes Führungsverständnis haben.

4. Diskussion

Im Rahmen der Diskussion zum Thema Führungsethik werden die kritische Reflexion und wichtige Empfehlungen für die Praxis im Vordergrund stehen. Anschließend folgt ein Ausblick zu dieser Thematik.

⁷¹ Vgl. Tokarski, K. O. (2008): S. 270-271

⁷² Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 144-149

⁷³ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 145

4.1. Kritische Reflexion

Anhand theoretischer Modelle und Konstrukte wurde in dieser Arbeit eine wünschenswerte, ethische Form der Führung aufgezeigt sowie ein Einblick in die verschiedenen Facetten eines modernen Führungsverständnisses gegeben. Dabei wurde deutlich, dass gute Führung eine Handlungsfrage ist und sich intensiv mit der Befähigung, Potenzialentwicklung sowie dem Managen von menschlicher Vielfalt beschäftigt.⁷⁴ Es wird im Zusammenhang mit Führungstheorien, -instrumenten und -zielen betont, dass ein ethisch guter Führer eine wesentliche Voraussetzung für eine erfolgreiche Führung darstellt. Ebenso nehmen die Geführten und entsprechend begünstigende Umwelten eine wesentliche Bedeutung dazu ein.⁷⁵ Das Führungsverhalten im Alltag wird von vielen Faktoren beeinflusst. So spielen gesellschaftliche Kontexte, Umweltweinflüsse, ökonomische Zielvorgaben, Macht, individuelle Prägungen u.v.m. hinsichtlich ethischer Werte- und Normensysteme eine entscheidende Rolle.

Die Führung von Mitarbeitern in Organisationen wird dabei in der Literatur im positiven wie negativen Sinne unterschiedlich debattiert. Es erfolgt bspw. eine Kategorisierung in eine helle und eine dunkle Seite der Führung. Die helle Seite der Führung wird als undifferenziert und sehr harmonisch beschrieben, wonach wenig Spannungsfelder und Konfliktpotenziale zwischen der Erfolgs- und Humanverantwortung existieren. Im Gegenzug wird die schlechte oder auch dunkle Seite der Führung mit dem unethischen Einsatz von Führungsmacht, feindseligem Verhalten und damit verbunden dem Verfolgen von Zielen (die zu Lasten der Geführten gehen) in Verbindung gebracht.⁷⁶ Bezogen auf die Praxis erscheint eine derartige Differenzierung nicht zielführend. Eine Führungskraft entscheidet aufgrund verschiedener Rahmenbedingungen bspw. unter Druck und bewegt sich demnach in einem Kontinuum zwischen moralischem Handeln und dem Streben nach Erfolg. Die Einordnung ob Führungsziele und -mittel als angemessen gelten und anerkannt werden hängt u. a. von den Interessen, gesellschaftlichen Regeln und Erwartungen als auch von den Prägungen der Geführten, der Führenden sowie der Organisation ab.⁷⁷ Zudem nehmen Tugenden und Eigenschaften einer Führungskraft und deren Mitarbeiter eine zentrale Bedeutung in Bezug auf die Führungsethik ein. Integrität, Mut, moralische Werte und Authentizität können in unterschiedlichster Form ausgeprägt sein.

⁷⁴ Vgl. Dietzfelbinger, D. (2015): S. 110

⁷⁵ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 38, 158

⁷⁶ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 156

⁷⁷ Vgl. Kuhn, T., Weibler, J. (2012): S. 156

Eine gezielte Entwicklung der moralischen Kompetenzen aller Beschäftigten einer Organisation kann einen wesentlichen Beitrag für die Umsetzung führungsethischer Grundlagen sein.⁷⁸ Es bleibt dennoch festzuhalten, dass sich der Wirkungsbereich von Führungskräften auf ihren entsprechenden Entscheidungs- bzw. Handlungsspielraum beschränkt. Eine verantwortungsvolle Führungskraft hat ebenso Bedingungen von außen u. a. von der Wirtschaft sowie interne Organisations- und Erfolgsziele in ihre Entscheidungen einzubeziehen.⁷⁹ Wie hoch der Beitrag einer ethischen Führung hinsichtlich des ökonomischen Erfolges dabei ist, kann bezogen auf die dargestellten theoretischen Grundlagen nicht abschließend beantwortet werden.⁸⁰

In diesem Zusammenhang können womöglich tugendhafte Führungskräfte geringere Leistungen und Erfolge in ihrem Teams generieren als bspw. ihre autoritären und tyrannischen Kollegen. Ein ethischer Führungsstil wird jedoch nicht des Erfolges wegen angewendet, sondern aus einer Moralvorstellung und einem Gerechtigkeitsgedanken seinen Mitarbeitern gegenüber. Es besteht ein genereller ethischer Konflikt bei Führungsentscheidungen. Immer dann, wenn eigene Werte und Interessen mit denen des Unternehmens bzw. den Geführten regelmäßig aufeinandertreffen.⁸¹ Ebenso trifft dies auf Situationen zu wo ein wirtschaftliches Ziel vor der menschlichen Achtung steht.⁸² Letztlich bleibt die Verantwortung neben möglichen organisationalen Leitbildern oder Verhaltenskodexen bei der Führungskraft für welchen Weg sie sich entscheidet.⁸³

4.2. Empfehlungen für die Praxis

In der Konsequenz kann für die Führungsethik in Bezug auf die individualethische Sicht abgeleitet werden, dass die bewusste und kritische Auseinandersetzung mit Fehlern aus der Vergangenheit sowie die Aufgabe sich einem Umdenken zu unterziehen unerlässlich für Führer und Geführte sind. Die Führungskraft als Vorbild kann durch eigenes Handeln und Tun andere zu einem Veränderungsprozess bewegen.⁸⁴ Dabei sollten Führungskräfte bei ihren Entscheidungen eine ethische Selbstkontrolle durchführen und diese öffentlich vertreten können ohne in einen moralischen oder ethischen Konflikt zu geraten.

⁷⁸ Vgl. Conrad, A. C. (2020): S. 377

⁷⁹ Vgl. Suermann, J. (2020): S. 42

⁸⁰ Vgl. Hölker, G. (2015): S. 88-93

⁸¹ Vgl. Dietzfelbinger, D. (2015): S. 136

⁸² Vgl. Dietzfelbinger, D. (2015): S. 136

⁸³ Vgl. Dietzfelbinger, D. (2015): S. 136-138

⁸⁴ Vgl. Kreikebaum, H. (1995): S. 184

Ebenso sollte immer die Möglichkeit bestehen, getroffene Entscheidungen auch revidieren zu können.⁸⁵ Aus personaethischer Sicht ist eine Neugestaltung der Beziehung zwischen Führer und Geführten erforderlich und damit einhergehend der Einsatz sowie die Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen. Geführte sollten dazu befähigt werden Verantwortung für ihre Arbeit zu übernehmen und für diesen Bereich mögliche Entscheidungen unter ethischen Gesichtspunkten zu treffen. Dies erfordert eine Verlagerung von Verantwortlichkeiten weg von der Führungskraft an Teams sowie qualifizierte Personen in Unternehmen.⁸⁶ Für diesen Schritt benötigt es jedoch Engagement, Zeit und Kraft einer Führungskraft. Es bedeutet zudem einen Weg zu wählen welcher sich kurzfristig bspw. bei Konfliktsituationen als schwierig erweisen kann. Mittel- und langfristig erzeugt ein verantwortungsvoller, auf ethischen Grundlagen basierender Führungsstil jedoch Vertrauen, Zufriedenheit und mehr Motivation bei Mitarbeitern.⁸⁷

5. Fazit und Ausblick

Grundsätzlich bringt die Thematik Führungsethik wichtige und empfehlenswerte Aspekte für ein modernes Führungsverständnis mit. Insbesondere vor dem Hintergrund von weniger positiven Beispielen aus der Vergangenheit sind führungsethische Ansätze eine Möglichkeit mehr Vertrauen in die Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern zu verankern. Dennoch bleibt es eine Gradwanderung bei der Entscheidung zwischen ökonomischen Zielen sowie einem fairen Umgang mit Mitarbeitern in Organisationen. Führungskräfte wurden in der Vergangenheit geprägt von wirtschaftlichem Leistungsdruck, dem Streben nach Erfolg und ggf. der Verbreitung von Angst, um die eigene Position zu verteidigen. Auch in der Managementausbildung fehlen bis heute Bestandteile eines ethischen Grundverständnisses, so dass sich weiterhin eine Umsetzung im Führungsalltag als schwierig erweisen wird. Ebenso gibt es noch unzureichende Untersuchungen, welche einen empirischen Zusammenhang zu den positiven Auswirkungen von Führungsethik darlegen. Das Engagement einer Führungskraft ethische Führungselemente einzusetzen beruht demnach aktuell aus Vorgaben einer Organisation und den persönlichen Werten und moralischen Vorstellungen. Generationenspezifische Veränderungen erfordern jedoch häufiger ein Umdenken auch in der Führungspraxis. Demnach besteht durchaus die Möglichkeit, dass die Führungsethik in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird.

⁸⁵ Vgl. Dietzfelbinger, D. (2015): S. 135

⁸⁶ Vgl. Kreikebaum, H. (1995): S. 184

⁸⁷ Vgl. Dietzfelbinger, D. (2015): S. 136

Literatur- und Quellenverzeichnis

- Aßländer, M. S. (2011):** Handbuch Wirtschaftsethik. Verlag J. B. Metzler. Stuttgart. Weimar.
- Breyer-Mayländer, T. (2020):** Erfolgsfaktor Macht im Management. 20 Handlungsfelder für bewusste, verantwortungsvolle und erfolgreiche Führungsarbeit. Springer Fachmedien GmbH. Wiesbaden.
- Brüllmann, P. (2011):** Die Theorie des Guten in Aristoteles' Nikomachischer Ethik. Walter de Gruyter GmbH & Co. KG. Berlin, New York.
- Conrad, C. A. (2020):** Wirtschaftsethik. Eine Voraussetzung für Produktivität. 2., erweiterte und vollständig überarbeitete Auflage. Springer Fachmedien GmbH. Wiesbaden.
- Dietzfelbinger, D. (2015):** Praxisleitfaden Unternehmensethik. Kennzahlen, Instrumente. Handlungsempfehlungen. 2. Auflage. Springer Fachmedien. Wiesbaden.
- Felfe, J. (2005):** Charisma, transformationale Führung und Commitment. Kölner Studien-Verlag. Halle (Saale).
- Fischer, J., Gruben, S., Imhof, E., Strub, J-D. (2007):** Grundkurs Ethik: Grundbegriffe philosophischer und theologischer Ethik. 2. Auflage. Kohlhammer. Stuttgart.
- Göbel, E. (2013):** Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. 3., überarbeitete und aktualisierte Auflage. UVK-Verl.-Ges., Konstanz.
- Göbel, E. (2020):** Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. 6. Auflage. UKV Verlag. Tübingen.
- Hölker, G. (2015):** Kommunikative Führungsethik. Springer Fachmedien GmbH. Wiesbaden.
- Kellermann, B. (2004):** Bad Leadership. Leadership for the Common Good. Harvard Business Press. USA.
- Knoepffler, N. (2010):** Angewandte Ethik. Ein systematischer Leitfaden. Böhlau UTB GmbH. Köln.
- Kottmann, T., Smit, K. (2014):** Führungsethik. Erkenntnisse aus der Soziobiologie, Neurobiologie und Psychologie für wertorientiertes Führen. Springer Fachmedien GmbH. Wiesbaden.
- Kreikebaum, H. (1995):** Führungskräfte im Spannungsfeld von Führungsethik und Unternehmenskultur. In: Führungskräfte und Führungserfolg. Neue Herausforderungen für das strategische Management. Hrsg. Krystek, U., Link, J. Springer Fachmedien. Wiesbaden.
- Kuhn, T., Weibler, J. (2012):** Führungsethik in Organisationen. W. Kohlhammer GmbH. Stuttgart.

- Kühn, S., Platte, I., Wottawa, H. (2006):** Psychologische Theorien für Unternehmen. 2., neu bearbeitete Auflage. Vandenhoeck & Ruprecht. Göttingen.
- Küpper, H.-J. (2006):** Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbe-
reiche. Schäffer-Poeschel Verlag. Stuttgart.
- Küpper, H.-J. (2011):** Unternehmensethik. Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbe-
reiche. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Schäffer-Poeschel Verlag. Stutt-
gart.
- Lang, R., Rybnikova, I. (2014):** Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Springer
Fachmedien. Wiesbaden.
- Northouse, P. (2013):** Leadership. Theory and Practice. 6. Auflage. Sage. Los Ange-
les.
- Özbek-Potthoff, G. (2014):** Führung im organisationalen Kontext. Ein Überblick. Spring-
er Fachmedien. Wiesbaden.
- Padilla, A., Hogan, R., Kaiser, R. B. (2007):** The toxic triangle: destructive leaders,
susceptible followers, and conductive environments. In: The Leadership Quarterly,
18 (3), S. 176-194.
- Pauer-Studer, H. (2020):** Einführung in die Ethik. 3., aktualisierte und erweiterte Auf-
lage. Utb GmbH. Wien.
- Schabbach, V. (2006):** Führungsethik als Handlungsmaxime für ethikbewusstes Per-
sonalmanagement. 1. Auflage. GRIN Verlag.
- Scheer, R., Butzer-Strothmann, K., Peuser, M. (2016):** Integrierte Unternehmensfüh-
rung. Ethik in der Wirtschaft. Zwischen Moral und Profit. Cuvillier Verlag. Göttin-
gen.
- Schmidt, W. (2020):** Führungsethik in der Praxis. Ethisch-humane – aber durchaus ef-
fiziente Führung. LIT Verlag Dr. W. Hopf. Berlin.
- Sherman, S., Kerr, S. (1995):** Stretch goals: the dark side of asking for miracles. In:
Fortune. 132(10).
- Suermann, J. (2020):** Ethikorientierte Führung in der Pflege. Analyse und Empfehlun-
gen für die Praxis. Springer Fachmedien. Wiesbaden.
- Tokarski, K. O. (2008):** Ethik und Entrepreneurship. Eine theoretische sowie empiri-
sche Analyse junger Unternehmen im Rahmen einer Unternehmensethikfor-
schung. Gabler Edition Wissenschaft. Wiesbaden.
- Ulrich, P. (1995):** Führungsethik. Ein grundrechteorientierter Ansatz. Institut für Wirt-
schaftsethik. St. Gallen.
- Ulrich, P. (1999):** Führungsethik. In: W. Korff u.a. (Hrsg.), Handbuch der Wirtschafts-
ethik. Ausgewählte Handlungsfelder. Band 4. Gütersloh.

- Ulrich, P. (2017):** Grundzüge der Führungsethik. In: Forum Wirtschaftsethik. URL:
<https://www.forum-wirtschaftsethik.de/grundzuege-der-fuehrungsethik/>
(05.10.2021)
- Unkrig, E. R. (2020):** Mandate der Führung 4.0. Agilität - Resilienz - Vitalität. Springer
Fachmedien GmbH. Wiesbaden.
- Weibler, J. (2016):** Personalführung. 3., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage.
Verlag Franz Vahlen. München.
- Westphal, A. (2011):** Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitar-
beiter. Gabler Verlag. Wiesbaden.
- Wittmann, S. (1997):** Ethik im Personalmanagement. Grundlagen und Perspektiven
einer verantwortungsbewussten Führung von Mitarbeitern. Difo-Druck GmbH.
Bamberg.
- Yukl, G. A. (2013):** Leadership in Organizations. 8., überarbeitete Auflage. Pearson
Education.

Anhänge

Anhang 1 Was eine gute Führungskraft ausmacht

Anhang 2 Spannungsfeld von Führungsethik und Führungspraxis

Anhang 1

Was eine gute Führungskraft ausmacht

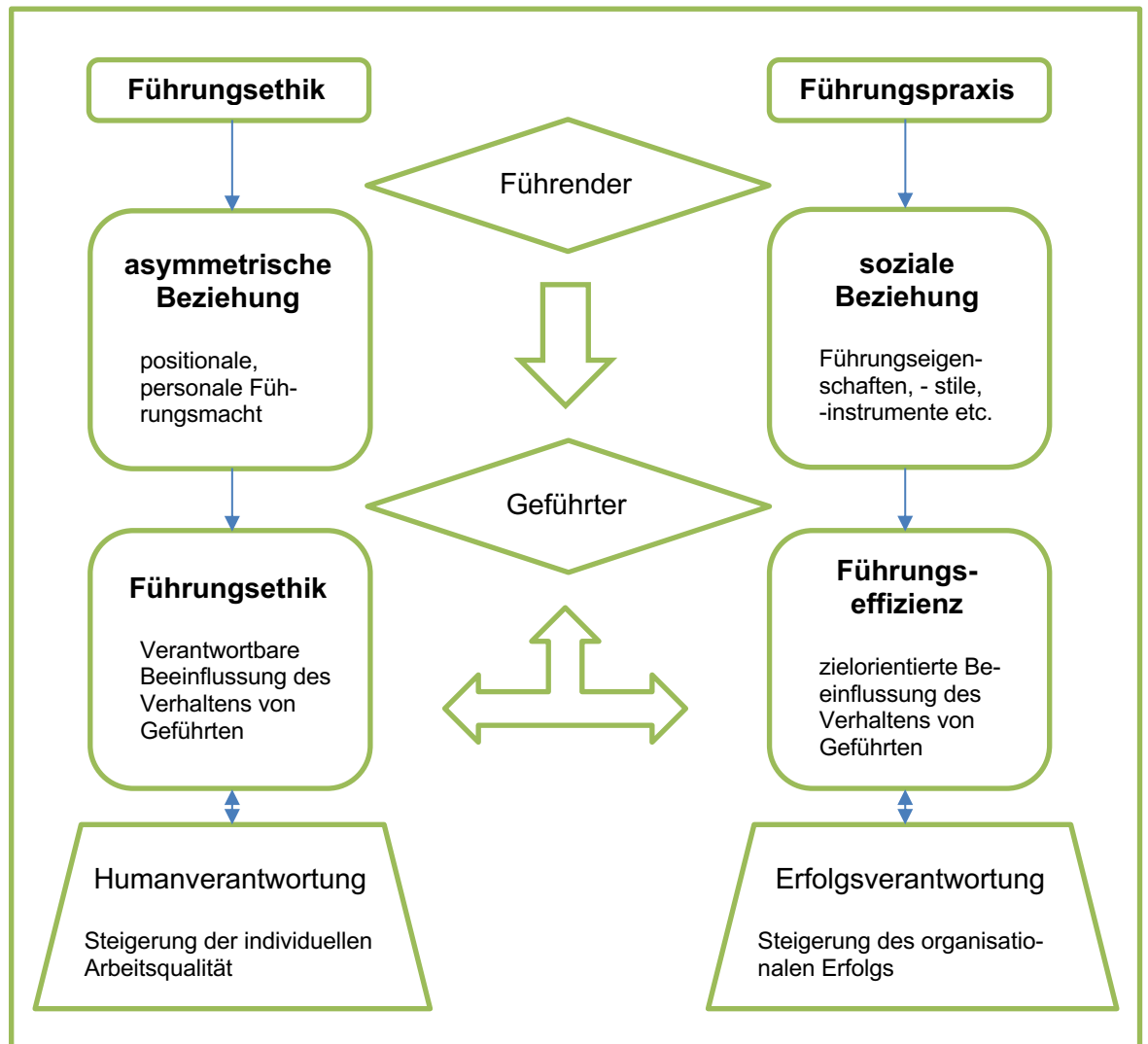


Quelle: Statista

URL: <https://de.statista.com/infografik/10710/was-eine-gute-fuehrungskraft-ausmacht/>
(03.08.2021)

Anhang 2

Spannungsfeld von Führungsethik und Führungspraxis



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Kuhn, T., Weibler, J. (2012), S. 18