

Ethik und Leadership¹

Ethik als Basis und Orientierung von Führungspersönlichkeiten

In: Hubert J. Bienek, Jürg Schneider, Gregor O. Thaler, Ruth C. Voggensperger, Gutes besser tun. Corporate Governance in Nonprofit-Organisationen. Bern 2004

René Rhinow

Zu den Kategorien von Ethik und Leadership

Zur Ethik

Ethik bildet seit jeher einen wesentlichen Bestandteil unseres reflektierten Umgangs mit uns selbst und den Mitmenschen, mit Gott und dem Universum. Der Begriff stammt von *Aristoteles*, der eine Lehre von den zu beachtenden Tugenden entwickelt hat. *Immanuel Kant* hat über 2000 Jahre später seine Lehre vom kategorischen Imperativ entwickelt, die in abgekürzter Form besagt, dass nur solche Ziele allgemeinverbindlich sind, die auch universalisierbar erscheinen, von denen ich also denken und wollen kann, dass jedes Individuum sie verfolgt. Der kantischen Ethik liegt die Einsicht zugrunde, dass das selbstverantwortlich handelnde autonome Individuum nur im Rahmen dieses kategorischen Imperativs moralisch handeln kann.

Ethik ist nicht mit Moral gleichzusetzen; Ethik befasst sich mit *Aussagen über moralische Werte* und moralische Handlungsnormen. Sie bietet Methoden an, auf dem Wege der Vernunft über richtige Handlungsweisen nachzudenken sowie Prinzipien und Kriterien moralischen Handelns zu entwickeln. Sie ist weder Weltanschauungslehre noch Religionsersatz und vermittelt keine direkten Handlungsanweisungen. Sie nimmt mit anderen Worten den einzelnen Menschen keine eigenen Entscheidungen ab; sie nimmt eine «Kompassfunktion» wahr. Es kann deshalb bei der Frage nach der ethischen Dimension der Führung nicht darum gehen, moralisch richtiges Verhalten im Einzelfall vorzuschreiben, sondern das moralische Bewusstsein zu schärfen und zur argumentativen Begründung und Rechtfertigung von Handlungen anzuleiten.

Leadership

Was bedeutet Leadership? Konsultieren wir das Wörterbuch, so bedeutet (to) «lead» *führen, leiten, anführen, vorangehen, den Weg bahnen, bewegen*; es kann aber auch, je nach Zusatz (Adverb), bedeuten *verleiten, verführen, irreführen* (lead astray), oder umgekehrt *verlocken, ermutigen, aufmuntern* (lead on). Ein Leader ist also ein Mensch, dem in einer bestimmten Funktion, man kann auch sagen in einer bestimmten Rolle, eine «führende», leitende Bedeutung zukommt, sei es für Mitmenschen oder für Gesellschaft und Öffentlichkeit allgemein.

Führung verstanden als *führende* Rolle beschränkt sich nicht auf Organisationen (vom gemeinnützigen Verein bis zum multinationalen Grosskonzern), obwohl dort vom Status her Führungsfunktionen augenscheinlich sind. Leadership findet auch in der Familie statt oder in der Öffentlichkeit, wenn Menschen (etwa Medienschaffende, Wissenschaftler) kraft ihrer Fachkenntnisse oder ihres Wissensvorsprunges Meinungen und Haltungen zu prägen in der Lage sind.

Leadership ist also mehr als Menschenführung, obwohl diese regelmässig im Mittelpunkt der Managementlehren steht. Sie ist in Betrieben *mehr als Mitarbeiterführung*, weil sie auch relevant erscheint als Selbstmanagement und in den lateralen Beziehungen zu Kollegen und Kolleginnen wie auch «nach oben» in einer Organisationshierarchie.

Leadership ist nicht auf wirtschaftliche Unternehmen beschränkt; gerade in *Nonprofit Organisationen* erweist sich die Führungsaufgabe oft als ausserordentlich anspruchsvoll, weil hier teilweise andere Regeln gelten, von der Finanzierung über die Aufsicht bis hin zu den Sanktionsmechanismen.

Leadership heisst also «*eine führende Rolle ausüben*». Wer führend ist, sieht sich mit der Frage konfrontiert, *wie* er diese Funktion wahrzunehmen hat, welcher Sinn seiner Leitungsaufgabe zukommt, in welchem Verhältnis er zu den «Geführten» steht, d.h. zu den Menschen, die er «führt» oder führen soll, sei es mit seinem Wort, seiner Tat oder seinem Verhalten allgemein. Damit wird die Frage nach der Ethik ins Spiel gebracht.

Keine Unternehmensethik

Nicht im Vordergrund des folgenden Beitrages stehen Fragen der *Unternehmens* oder *Wirtschaftsethik* im Allgemeinen, auch nicht Probleme des «richtigen» *Managements von Organisationen*. Die Frage lautet nicht, wie Leadership auszugestalten und auszuüben sei, damit ein bestimmter, erhoffter Erfolg eintritt. Das ist Gegenstand der unzähligen, unübersehbaren Führungsliteratur. Es soll auch nicht ein neuer Führungsstil propagiert werden. Es geht nicht um Stilfragen, sondern ausschliesslich um die ethischen Aspekte der Führung. Ausschliesslich bedeutet nicht «nur» im diminutiven Sinn. Ethik allein genügt zwar nicht für eine erfolgreiche Führung, aber ohne Ethik kann es letztlich auch keine verantwortbare Leadership geben: *Ethik ist nicht alles, aber ohne Ethik ist alles nichts!*

Verantwortung

Der Satz, Führung heisse in erster Linie Verantwortung tragen, geht leicht über die Lippen. Doch ist es nicht einigermassen erstaunlich, dass in den gängigen Führungsbibeln kaum intensiv über Verantwortung reflektiert wird, über Ethik schon gar nicht?

Nach *Fredmund Malik*² ist der Beruf (auch) des Managers durch vier Elemente gekennzeichnet: erstens durch die zu erfüllenden Aufgaben, zweitens durch die dabei eingesetzten *Werkzeuge*, drittens durch die bei der Aufgabenerfüllung wie beim Gebrauch der Werkzeuge einzuhaltenden *Grundsätze*, und viertens schliesslich durch die mit der Berufsausübung verbundene *Verantwortung*. Diese kann anhand von drei Fragestellungen verstanden werden: *Wer* ist verantwortlich? *Wofür* ist Verantwortlichkeit gegeben? Und: *Vor wem* oder *gegenüber wem* wird Verantwortung getragen? *Wofür* kommt also dem Leader Verantwortung zu, *vor wem* und *gegenüber wem*?³

Verantwortung kann in einer der englischen Ausdrucksweise angenäherten Sicht als *Kommunikationsbeziehung* erfasst werden: «*responsible*» bedeutet «*able to respond*», «*ability to respond*», also die Fähigkeit zu antworten. In der Staatslehre wird dementsprechend danach gefragt, welches Organ (z.B. das Parlament oder die Regierung) am besten in der Lage ist, auf eine bestimmte Herausforderung zu antworten, auf einen Konflikt angemessen zu reagieren. Dieses Verständnis von Verantwortung ist weniger moralisch als kommunikativ geprägt.

Es kann für unsere Fragestellung insofern fruchtbar gemacht werden, als Verantwortung als Verhältnis, als Beziehung aufgefasst wird, in welcher der Verantwortungsträger nicht von seiner Umwelt isoliert begriffen, sondern nur in *systemischen Zusammenhängen* verstanden werden kann. Jede Führungskraft steht in einer Wechselwirkung mit Menschen, die von ihr «Antwort erwarten». Diese Menschen können individualisiert oder bloss kollektiv fassbar sein, wie etwa die Gesellschaft oder die Öffentlichkeit.

Ein Leader kann somit in *mehrschichtigen Verantwortlichkeitsbezügen* stehen. Er steht für eine Sache ein, die ihn kraft Kompetenz zum Leader «erhebt», er leitet Menschen in seiner Rolle

als Chef, er trägt Entscheidungslast in verantwortungsvoller Position. Seine Verantwortung in der heutigen Zeit ist immer mehrdimensional.

Menschenorientierung

Verantwortung realisiert sich gegenüber anderen *Menschen*. Diese können in betrieblicher Sicht Mitarbeitende, Kollegen und Kolleginnen auf einer «horizontalen» Ebene, aber, wie erwähnt, auch Vorgesetzte innerhalb einer Organisation sein; die Beschränkung des Blickwinkels auf sog. Unterebene muss als verengt bezeichnet werden. Nach einer Antwort suchende Menschen finden wir auch in ausserbetrieblichen Verhältnissen wie etwa in der Familie, im Verein usw.

Leadership weist in den meisten Fällen – ausgenommen etwa in Primärgruppen wie der Familie – einen Bezug zur Gemeinschaft auf. Wer Verantwortung *in* der Gesellschaft trägt, trägt sie auch *gegenüber* der Gesellschaft. Denn die Folgen seines Tuns (oder Nichttuns!) zeichnen sich in aller Regel direkt oder indirekt durch eine Gesellschaftsrelevanz aus. Je grösser die Verantwortung, desto bedeutender die Auswirkungen von Entscheidungen des Leaders auf Öffentlichkeit und Gesellschaft. Dies gilt auch und besonders in der Demokratie, in der jeder Bürger auch dann Bürger bleibt, wenn er andere Hüte aufsetzt, also andere Funktionen als diejenigen eines Bürgers wahrnimmt.

Die Menschenorientierung der Verantwortung mag selbstverständlich erscheinen; im gängigen Sprachgebrauch und wohl auch im herkömmlichen Verständnis von Verantwortung steht indessen oft die *Sachbezogenheit der Verantwortung im Vordergrund*. Wir reden normalerweise davon, wofür jemand Verantwortung trägt, nicht aber wem gegenüber! Erst der Blick auf die Menschenorientierung vermag indessen die grosse Bedeutung der Verantwortung vor allem auch gegenüber der Gemeinschaft zu erhellen.

Sachbezogenheit

Unbestrittenermassen bezieht sich Verantwortung immer (auch) auf eine zu erfüllende *Aufgabe* oder allgemeiner auf *das, was Leadership im Einzelfall legitimiert*. Wer «führend» ist, muss uneingeschränkt der Sache verpflichtet sein, nicht dem eigenen Vorteil, so z.B. der Manager den Unternehmenszielen, der Forscher der Wissenschaftlichkeit, die Eltern der Erziehung usw. Der altmodische Ausdruck der «*Hingabe*» an eine Aufgabe drückt die Sachbezogenheit der Verantwortung nach wie vor anschaulich aus, auch der Begriff des «*Dienens*», der den Vorrang der Aufgabe vor der eigenen Person in einer heute kaum mehr geläufigen Wendung zur Darstellung bringt.

Dienen scheint heute oft mit «*Verdienen*» verwechselt zu werden. Diesem Begriff kommt indessen eine doppelte Bedeutung zu. Er meint nicht nur die Entschädigung für etwas, also z.B. den Lohn für geleistete Arbeit; er wird auch verwendet, um zum Ausdruck zu bringen, jemandes Verhalten sei einer bestimmten Einschätzung würdig. So sagen wir etwa von einem Menschen, er verdiene Respekt oder Anerkennung, oder er habe diese Geringschätzung nicht verdient.

In diesem zweiten Sinn soll durchaus verdienen, wer dient: verdienen nämlich, in seiner führenden Rolle anerkannt zu werden.

Wertverträglichkeit

Wer Verantwortung trägt, hat sich auch an *Werten* auszurichten; er hat Prinzipien bei der Aufgabenerfüllung zu beachten. Was liegt näher, als diese Werte im obersten Rechtsdokument eines Landes zu suchen, in der Verfassung? Die Verfassung enthält den Grundkonsens einer Gemeinschaft; sie ist nicht nur ein Werk für Juristen oder für die politischen Organe; in der Schweizerischen Bundesverfassung (BV) werden nicht nur die

Staatsform der Demokratie und des Föderalismus begründet und die Staatsaufgaben festgelegt. Hier finden wir auch die *grundlegenden Werte und Prinzipien sowie die Menschenrechte*, die in der Schweiz für alle Geltung beanspruchen. Meine These lautet, dass *der Leader in besonderem Ausmass an die verfassungsmässigen Grundwerte gebunden ist*, gerade weil er Verantwortung trägt.

In der Präambel unserer Bundesverfassung ist die Rede von der Verantwortung gegenüber der Schöpfung, von der Stärkung der Freiheit und der Demokratie, von Frieden und Solidarität, von Offenheit gegenüber der Welt. Hier drückt das Schweizer Volk seinen Willen aus, «in gegenseitiger Rücksichtnahme und Achtung » seine «Vielfalt in der Einheit zu leben». Hier wird Rücksichtnahme auf die Schwachen gefordert.

Das Gebot der Menschenwürde, die Grundrechte der Verfassung – wie etwa Rechtsgleichheit und Diskriminierungsverbot, Schutz vor Willkür und Wahrung von Treu und Glauben, persönliche Freiheit, Recht auf Hilfe in Notlagen, Glaubens- und Gewissensfreiheit, Meinungs- und Informationsfreiheit – sie alle betreffen nicht nur das Verhältnis der Individuen zum Staat, sondern spiegeln Basiswerte unserer Gemeinschaft wider. Die Bundesverfassung schreibt denn auch vor, die Grundrechte müssten in der ganzen Rechtsordnung zur Geltung kommen, und die Behörden hätten dafür zu sorgen, dass die Grundrechte auch unter Privaten wirksam werden können, soweit sie sich dazu eignen (Art. 35 BV).

An anderen Stellen der Verfassung heisst es, Staat und Private haben nach Treu und Glauben zu handeln (Art. 5 Abs. 3 BV); jede Person nehme Verantwortung für sich selber wahr und trage nach ihren Kräften zur Bewältigung der Aufgaben in Staat und Gesellschaft bei (Art. 6 BV). Diese Inpflichtnahme der einzelnen Menschen, sich «nach ihren Kräften» bei der Problembewältigung auch in der Gesellschaft zu engagieren, unterstreicht die Breitenwirkung der Leaderverantwortlichkeit!

Die Bundesverfassung stipuliert weitere Prinzipien, die für Menschen in einer «führenden» Rolle von grosser Bedeutung sein müssen: die Sozial-, Umwelt- und Nachhaltigkeit jeglichen Handelns. Gerade der Grundsatz der Nachhaltigkeit, der in der neuen Verfassung mehrfach verankert worden ist, weist auf die Folgenorientierung jeglichen ethischen Führungshandelns hin.

Wir können die Wertbezogenheit einer ethischen Leadership auch mit den Regeln der UN-Initiative «*Global Compact*» illustrieren, in welchen sich global agierende Unternehmungen im Sinne eines Memorandum of Understanding verpflichtet haben, gewisse Mindeststandards im Bereich der Menschenrechte, gerechter Arbeitsbedingungen und des Umweltschutzes einzuhalten.

Der deutsche Soziologe *Max Weber* hat in einer berühmten Gegenüberstellung *Gesinnungsethik und Verantwortungsethik* auseinander gehalten.⁴ Doch Verantwortung als ethische Kategorie kann nicht von einer «reinen» Gesinnungsethik losgelöst werden. Verantwortung setzt Gesinnung voraus. Ohne Gesinnung keine Verantwortung! Gesinnung ohne Verantwortung indes verlässt den Boden der Ethik, einmal weil sie, vom gesellschaftlichen Bezug abgetrennt, keine intersubjektive Relevanz mehr aufweist, also der kommunikativen Dimension entbehrt. Dann aber auch, weil sie «folgenblind» erscheint, also die Augen vor den Auswirkungen des Führungshandelns verschliesst. Ethik kann nie «verantwortungslos» sein!

Der St.Galler Wirtschaftsethiker *Peter Ulrich* plädiert von einem anderen Ansatz her auf überzeugende Weise dafür, dass der «Wirtschaftsbürger» Wirtschaftssubjekt und zugleich moralische Person ist, der sein wirtschaftliches Handeln in sein staatsbürgerliches Verantwortungsbewusstsein integriert.⁵ Er sieht darin den Kern des republikanischen Wirtschaftsethos, dass der Bürger seinen privaten Erfolg oder Vorteil nur unter der Bedingung

seiner Legitimität im Lichte der Prinzipien einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger zu erreichen sucht.

In Weiterführung dieses Ansatzes ist zu fordern, dass nicht nur der Wirtschaftsbürger, sondern der *Leader allgemein mitverantwortlicher Staatsbürger bleibt*, seine «führende» Rolle also nicht von der gesellschaftlichen Mitverantwortung abkoppeln kann und darf. Gerade von ihm ist zu fordern, dass er sein Vorgehen an den Grundwerten von Verfassung und Gesellschaft ausrichtet und diese damit stärkt. Und dass er seine kommunikative Verantwortung im Sinne der Responsivität in und gegenüber der Öffentlichkeit ernst nimmt.

Zusammenfassend: Die Verbindung von Leadership und Ethik lässt sich einmal in den Kategorien der Verantwortung begreifen. Verantwortung als moralische und kommunikative Herausforderung, als menschenorientierte, sachbezogene und wertverträgliche, gegenüber der Gesellschaft, der Umwelt und der Nachwelt wahrgenommene Verpflichtung. In einer so verstandenen Verantwortung steht der Leader als Mensch schlechthin, der sich an den Grundwerten von Verfassung und Gemeinschaft orientiert, ohne seine Rollen in eine Leaderfunktion und eine staatsbürgerliche Position aufzuspalten.

Glaubwürdigkeit

Die zweite hier zu beleuchtende Kategorie heisst Glaubwürdigkeit. «Führende» Menschen müssen als glaubwürdig gelten, als glaubwürdig wahrgenommen werden, damit sie in ihrem Führungsanspruch anerkannt werden. Glaubwürdig bedeutet eigentlich: des Glaubens würdig. Ein Leader ist also nur dann glaubwürdig, wenn man ihm Glauben schenken darf, ihm vertrauen kann, wenn er – um den Begriff nochmals aufzunehmen – Vertrauen «verdient». Dieses Vertrauen muss sich demnach auf die Person des Leaders beziehen, auf seine Persönlichkeit und seine Fähigkeiten. Was macht Glaubwürdigkeit aus, was gehört zu ihr, welches sind ihre *Voraussetzungen*?

Erste Voraussetzung eines glaubwürdigen Leaders ist seine eigene «*Stimmigkeit*», seine Authentizität, umgangssprachlich oft ausgedrückt mit «Echtheit». Er muss mit sich «im Reinen sein», also persönliche Eigenschaften aufweisen, die mit Selbstwahrnehmung und Selbstmanagement umschrieben werden können. *Goleman, Boyatzis und McKee*⁶ zählen auf der Basis ihrer Lehre von der sog. «Emotionalen Führung» etwa eine zutreffende Selbsteinschätzung, Selbstvertrauen, Leidenschaft für die Arbeit, Intuition, Selbstkontrolle, Initiative, Optimismus u.a.m. dazu.

*Friedemann Schultz von Thun*⁷ definiert Stimmigkeit mit der doppelten Übereinstimmung sowohl mit sich selbst als auch mit dem Charakter der kommunikativen Situation in ihrem systemischen Kontext; Stimmigkeit erscheint so als Kongruenz von personaler Authentizität und Situationsgerechtigkeit.

Beim *Neuro Linguistischen Programm (NLP)* wird Wert gelegt auf eine *Ressourcenorientierung*: Es gilt nicht primär, menschliche Schwächen zu verringern, sondern kontinuierlich und konsequent die schon vorhandenen Ressourcen erlebbar zu machen, Stärken aufzubauen sowie ressourcen- und zielorientiert vorzugehen. Managementlehren dürfen nicht nur auf den analytischen und rationalen Teil des Menschen abstellen, der mess-, steuer- und kalkulierbar ist, sondern sie sollen auch die *intuitiven und gefühlsmässigen Potenziale der Menschen* in einem Unternehmen miteinbeziehen. So eröffnen sich Spielräume, Mitarbeiter nicht nur als Kostenfaktor oder als Arbeitskraft zu sehen, sondern als Potentialträger, als kreative Kraft, die einzigartige Ideen zu schaffen vermag, welche für die Zukunft einer Organisation von grosser Bedeutung sein können.

Führungskräfte, die diesen Werten eine Stimme verschaffen, ihre Mitarbeitenden auf diese Weise «emotional ernst nehmen» und somit in ihnen *Menschen sehen*, müssen aber wiederum in sich selbst stimmig sein, authentisch als Persönlichkeit und situationsgerecht in

ihrem Auftreten. Glaubwürdigkeit hat also viel mit der Persönlichkeitsstruktur und der Persönlichkeitsentwicklung zu tun. Doch dies dürfte nicht ausreichen.

Vertrauen in einen Leader muss aufgebaut und genährt, erhalten werden. Zerstört ist es hingegen rasch. Vertrauen ist nicht nur – wie dies *Reinhard K. Sprenger*⁸ in seinem neuesten Werk über Vertrauen darlegt – eine Existenzbedingung flexibler Organisationen, kostensparend, die Motivation der Mitarbeiter erhaltend, kundenbindend, ja «der alles entscheidende Wettbewerbsvorteil auf schnellen Märkten». Das ist es wohl alles auch. *Vertrauen ist mehr* – es ist die Anerkennung des Leaders in seiner Funktion, eben seiner «führenden» Rolle. Vertrauen ist funktionelle Akzeptanz des Leaders als Menschen, der sich seiner Verantwortung bewusst ist, dem man seine Führungsaufgabe «abnimmt» und der als Vorbild wahrgenommen wird, dem aber auch Schwächen nachgesehen werden, weil an seinem guten Willen nicht gezweifelt wird.

Vertrauen heisst auch «*Zutrauen*» und bedeutet, dass dem Leader die Wahrnehmung der Führungsaufgabe zugetraut wird. Vertrauen im Sinne von Zutrauen setzt demnach einerseits soziale Kompetenzen des Leaders voraus, soziales Bewusstsein und die Fähigkeit, mit Menschen in Beziehung zu treten, sie ernst zu nehmen, auf sie zuzugehen und mit ihnen umzugehen. Ich vertrete deshalb die These, dass ein guter «Chef» auch ein *guter Teamplayer* sein muss, der nicht nur «führen», sondern auch kooperieren kann.

Zum anderen ist für das Vertrauen im Sinne des Zutrauens auch der Glaube in die *fachlichen Fähigkeiten* des Leaders essenziell. Rein persönliche Voraussetzungen reichen nicht aus. Auch hier könnte gesagt werden: Charakterliche wie soziale Kompetenz ist zwar für Leadership nicht alles, aber ohne diese Kompetenz ist alles nichts.

Mit anderen Worten: Vertrauen stellt die Basis dafür dar, dass Leadership im zwischenmenschlichen Bereich *ethischen Anforderungen genügen kann*.

Bewusstwerdung und Reflexion

Verantwortung und Glaubwürdigkeit sind zentrale Kategorien einer ethischen Leadership. Es bleibt die Frage, ob und wie denn der einzelne Leader in der Lage sein kann, Verantwortung wahrzunehmen und glaubwürdig zu sein? Werden hier nicht «unerfüllbare» Erfordernisse formuliert, mehr Wunschträume geschildert als erreichbare, lebbare Verhaltensweisen umschrieben? Zweifellos ist der Gefahr zu begegnen, den ethisch ausgerichteten Leader zum «Übermenschen» hochzustilisieren, dessen Scheitern in der lebensweltlichen Praxis vorprogrammiert sein muss. Der moderne Leader kann keine messianisch verklärte, zum Hoffnungsträger gestempelte Symbolfigur bilden.

Gewisse Lehrbücher in Sachen Management scheinen mir dieser Gefahr zu erliegen. Dabei muss es doch vielmehr darum gehen, *lebenspraktische Elemente*, Instrumente, Wegweiser, Gedankenstützen, Kriterien zu entwickeln, die zum Nachdenken anregen und Menschen in Führungspositionen Support bieten, ihre eigene Rolle und Funktion als Leaders in der heutigen Zeit zu verstehen und verantwortungsvoll wahrzunehmen.

Dabei geht es nicht darum, Verhaltensweisen einzuüben, um irgendeine «Perfektion» zu erreichen. *Verantwortung kann man nicht «lernen»*, ist keine Führungstechnik, die zu schulen wäre. Glaubwürdigkeit ist nicht einfach «Absenz von Fehlern», sondern Ergebnis einer Haltung von Echtheit und Vertrauen, wie sie oben skizziert wurde.

Ethik ist sodann *kein Rezeptbuch*, dessen Anweisungen aufgenommen und umgesetzt werden können. Führungskräfte sollten sich aber bewusst sein resp. bewusst werden, dass Leadership eine ethische Tragweite besitzt, die von Verantwortung und Glaubwürdigkeit geprägt ist. Es geht also um *Bewusstwerdung und Bewusstseinsweiterung* für die Dimensionen der Verantwortung, die mit Führung verbunden sind. Bewusstwerdung geht mit

Wahrnehmungsvermögen einher: (realistische) Wahrnehmung der eigenen Situation, der involvierten Menschen, der auf dem Spiel stehenden Werte, der Entscheidungsfolgen. Insofern ist auch die geläufige Unterscheidung von «Denkern» und «Machern» doppelt falsch: ein Leader ist definitionsgemäss immer ein «Macher», er muss aber immer auch ein Denker sein, ansonst für Ethik und Verantwortung kein Raum bleibt. Und er muss gleichermassen ein «Fühlender» sein, der seine emotionalen Persönlichkeitsanteile bejaht und lebt. *Leadership besteht also aus Denken, Fühlen und Machen!*

Ethische Orientierung ist zudem oft ein *Such- und Abwägungsprozess*: die zu beachtenden Werte lassen sich nicht alle gleichermassen umsetzen, nicht einfach «befolgen» wie eine Regel des Strassenverkehrsgesetzes. Der Leader ist darauf verwiesen, im abgesteckten Freiheitsraum situationsgerechte und folgenorientierte Wertungen, innere «Kompromisse» vorzunehmen. Er kann dazu gezwungen sein, mit sich zu ringen, welche Haltung oder Entscheidung im konkreten Fall «richtig» ist, d.h. die menschenorientierten, sachbezogenen und werthaltigen Aspekte der Verantwortung möglichst optimiert. Gerade dafür braucht er auch Freiheit, denn Verantwortung kann nur übernehmen, wer über Freiheit verfügt.

Schliesslich: Das Erfordernis der «Stimmigkeit» von Führungskräften ruft nicht nur nach der eigenen Persönlichkeitsentwicklung, hin zum «ganzen» Menschen. Es verlangt auch *Musse*, Zeit des Leaders zur Reflexion, zum «Sich-Finden», in den Worten von *Hannah Arendt* nicht nur eine *vita activa*, sondern auch Phasen einer *vita contemplativa*.⁹

Anmerkungen

1 Der vorliegende Beitrag lehnt sich an einen Vortrag an, den der Verfasser am 8.12.2002 am Lassalle Institut in Schönbrunn gehalten hat.

2 Fredmund Malik, *Führen.Leisten.Leben, Wirksames Management für eine neue Zeit*, 4. Aufl., München 2002, 58 ff.

3 Vgl. René Rhinow, *Verantwortung in der direkten Demokratie* in: Schweizer Monatshefte vom 11. November 1993.

4 Max Weber, *Politik als Beruf*, Heidelberg 1926, 57 ff.

5 Peter Ulrich, Thomas Maak, *Lebensdienliches Wirtschaften in einer Gesellschaft freier Bürger*, in: Peter Ulrich/Thomas Maak, *Die Wirtschaft in der Gesellschaft. Perspektiven an der Schwelle zum 3. Jahrtausend*, Bern Stuttgart Wien 2000, 11 ff.; Peter Ulrich, *Der entzauberte Markt, Eine wirtschaftsethische Orientierung*, Freiburg i.Br. 2002, 101 ff.

6 Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, *Emotionale Führung*, München 2002, insb. 121 ff.

7 Friedemann Schulz von Thun, *Miteinander Reden 3. Das «innere Team» und situationsgerechte Kommunikation*, 9. Aufl. Hamburg 2002, 306ff, 318 ff.

8 Reinhard K. Sprenger, *Vertrauen führt. Worauf es im Unternehmen wirklich ankommt*, Frankfurt/New York 2002.

9 Hannah Arendt, *Vita activa oder Vom tätigen Leben*, München 1967.