

Sind Manager unethisch?

Entscheidet man sich für eine Ausbildung zur Führungskraft, muss dies nicht mit schlechtem Gewissen verbunden sein, man trete nun in den Kreis derer ein, die andere Menschen übervorteilen.



Gerhard Zapke-Schauer

berät seit 17 Jahren hochrangige Führungskräfte von Global Playern zum Thema Leadership. Zuvor war er 13 Jahre im Management des Bank- und Investmentwesens, von Katastrophenschutzorganisationen und der Medizintechnologie in Deutschland und in den USA tätig. Er ist Präsident des Verwaltungsrats der EuRatio Akademie Zürich, studierte Betriebswirtschaft und Recht in Deutschland, Österreich und den USA und erwarb seine Managementkenntnisse vor allem in Postgraduate-Studien der Wirtschaftsuniversität Wien. Die Studienjahre in Philosophie, Psychologie und Pädagogik an den Universitäten München und Salzburg haben ihn in die Geheimnisse der Mitarbeiterführung eingeweiht. Wie man Sitzungen von Management Boards effektiver leitet, hat er sich an der Harvard Business School in den USA beibringen lassen.

Stehen junge Menschen vor dem nächsten Karriereschritt, zögern sie manchmal, weil eine private Diskussion mit der Frage auftritt: «Verändert eine Managementposition nachteilig den Charakter?» Manager werden häufig als unmenschlich, hart, extrem profitorientiert oder gefühllos dargestellt. In der jüngsten Zeit tauchten weitere Aspekte wie Geldgier, Unredlichkeit in der Bilanzerstellung und Vernachlässigung sozialer, gesellschaftlicher Aspekte zugunsten des Shareholders auf.

Was ist dran, an diesem Bild vom Manager? Sind Manager tatsächlich «soziale Schweine», die «über Leichen gehen», wenn es der eigenen Karriere oder dem Profitstreben der Unternehmung dient? Und: Muss man sich in der Berufs- und Studienwahl an diesen plakativen Aussagen und Voreingenommenheiten orientieren?

Der Wille zum Ziel zu gelangen

Der Wille, ein Ziel zu finden, es zu formulieren und nach Methoden und Wegen zu suchen, dieses Ziel zu erreichen, beherrscht die Grundkonzeption des Lebens einer Führungskraft. Wer Ziele verfolgt, ist nicht automatisch unethisch, es geht offensichtlich einerseits um Konflikte, die sich zwischen Zielen ergeben, und andererseits um die Methoden, wie Ziele erreicht werden. Der «Zweck heiligt» eben nicht alle «Mittel».

Angehende Führungskräfte sollten sich näher mit dem Begriff «Ethik» vertraut machen und Überlegungen in diese Betrachtung einbeziehen, die sie schnell von ihren drohenden Identitätskrisen befreien könnten.

Aristotelischer Ethikbegriff

Der Begriff Ethik wurde von Aristoteles geprägt. Er taucht in der Nikomachischen

Ethik auf und bezeichnet den Ort, an dem man sich zuhause fühlt, also den Ort, wo man eigentlich hingehört, als Ethos. Daraus ergibt sich, dass jede Verhaltensweise, die anderen dazu verhilft, diesen Ort zu erreichen, ein ethisches Verhalten ist, und umgekehrt, jedes Tun, welches den anderen davon abhält, sein Ethos zu erreichen, unethisch ist¹.

Nun könnten wir in eine ausgedehnte Diskussion einsteigen, wie dieses Ethos des Einzelnen inhaltlich auszusehen hat. Dem interessierten Leser sei die umfangreiche Literatur zur Ethik empfohlen. Beschränken wir uns hier auf die Untersuchung, ob Managementpositionen potenziell gegen das Ethos anderer Menschen verstossen.

Managementpositionen wurden geschaffen, weil in einem Unternehmen mehrere Personen zusammenarbeiten. Dieses Zusammenarbeiten kann nicht unkontrolliert erfolgen und darf keinesfalls dem freien Spiel der Kräfte überlassen bleiben. Damit ist mit Management der Vorgang des Anordnens und der Fremdbestimmung über Mitarbeiter verbunden. Dies kann auf verschiedene Weisen geschehen. In diesem Jahrhundert haben wir einen grossen Wandel von Taylorismus bis zur Partizipation vorgenommen. Trotzdem muss man sehr sorgfältig sein, denn Unternehmen werden nicht im Wege der Abstimmung, also keinesfalls demokratisch geführt. Das ändert nichts daran, dass demokratische Gesetze auch innerhalb der Unternehmen gelten. Diese beziehen sich auf Grundrechte oder Arbeitsrechte aller im Unternehmen tätigen Personen. Führung, damit Zielsetzung, Weisungsrecht und Prozessdesign, wird von diesen demokratischen Regeln nicht erfasst.

Glücklicherweise

sind ethische Methoden wirtschaftlich am erfolgreichsten.

Erzeugt Führung Knechtschaft?

Dies bedeutet nicht, dass Führungsprozesse «Knechtschaft» bei den Mitarbeitern erzeugen. Es zeigt sich sogar, dass die Führungskräfte, die mit den emotionalen Befindlichkeiten besonders adäquat umgehen können, die besten ökonomischen Unternehmensergebnisse erzielen^{III}. Wieso? Menschen erleben sich selber am stärksten durch die Befähigung des Vorausdenkens und Planens. Diese Antizipation zeigt sich beim Schachspiel, bei jeder Sportart und natürlich auch bei der Urlaubsplanung. Pläne, die wir selber gemacht haben, helfen uns zu enormer Freude, wenn die darin geplanten Vorgehensweisen tatsächlich zu den Zielen führen, die wir anvisiert haben. Manche kamen daher auf die Idee, der Weg sei das Ziel.

Führungskräfte, die Mitarbeiter in die Planungen des «Wie» einbeziehen, können durchaus das Ziel «Wozu» vorgeben und setzen. Es motiviert und engagiert Mitarbeiter, an der Zielerreichung ursächlich mitzuarbeiten. Führungskräfte, die nicht nur das Ziel vorgeben, sondern auch noch die Vorgehensweise, schränken menschliche Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter ein. Verschweigt man sogar das Ziel und diktiert nur die Vorgehensweise, ist man in den Taylorismus, in besonders schweren Fällen in den Sadismus, zurückgefallen.

Führen ohne Einbeziehung verhindert bei den Mitarbeitern wichtige menschliche Befähigungen derart stark, dass es gerechtfertigt ist, davon zu sprechen, diese Führungsmethodik sei unethisch^V.

Hohe Vorstandsgehälter

Aus der Ethikdiskussion ergeben sich weitere, fast normal erscheinende Schlussfolgerungen: Lüge und Täuschung ist unethisch. Daher sind es gefälschte Bilanzen ebenso wie Korruption^V. Eigenen Nutzen über den Nutzen anderer zu stellen, muss – so sagt es Aristoteles – begründet werden. Nur wenn der Benachteiligte die Begründung anerkennt, ist diese Nutzenasymmetrie gestattet. Hohe Einkommen von Vorstandsmitgliedern sind daher nicht a priori unethisch. Wer das Unterneh-

men, das er führt, mit hoher Innovationskraft zum Nutzen der Kunden in die Profitabilität bringt, der handelt ethisch. Dafür ein Millio-nengehalt zu erhalten, ist zwar gegenüber dem «normalen» Mitarbeiter asymmetrisch, aber begründbar. Gerade deshalb versteht man die Aufgeregtheit, wenn Unternehmen Pleite zu gehen drohen, Mitarbeiter entlassen werden und zugleich hohe Vorstandsgehälter oder Abfindungen gezahlt werden.

Es gibt also keine Veranlassung, den Beruf der Führungskraft nicht zu ergreifen. Allerdings muss man schon sehr genau überlegen, mit welcher Führungsmethodik man sein Handwerk als Manager erledigen will. Diesen Unterscheid zu erklären, ist eine wichtige Aufgabe aller Institutionen, welche mit der Ausbildung junger Führungskräfte beauftragt sind.

Glücklicherweise sind die wirtschaftlich erfolgreichsten Methoden zugleich ethische Methoden^{VI}. Wer annimmt, es sei anders, der orientiert sich an kurzfristigen finanziellen

Überlegenheiten der unethischen Vorgehensweisen. Da diese selten länger als drei Jahre überdauern, kommt für die gesamte Berufszeit von zirka 30 Jahren der ethischen Verhaltensweise ein immenser wirtschaftlicher Vorteil zu.

^I Aristoteles: Nikomachische Ethik, broschiert - Dtv, Erscheinungsdatum: November 2004, ISBN: 3423301260

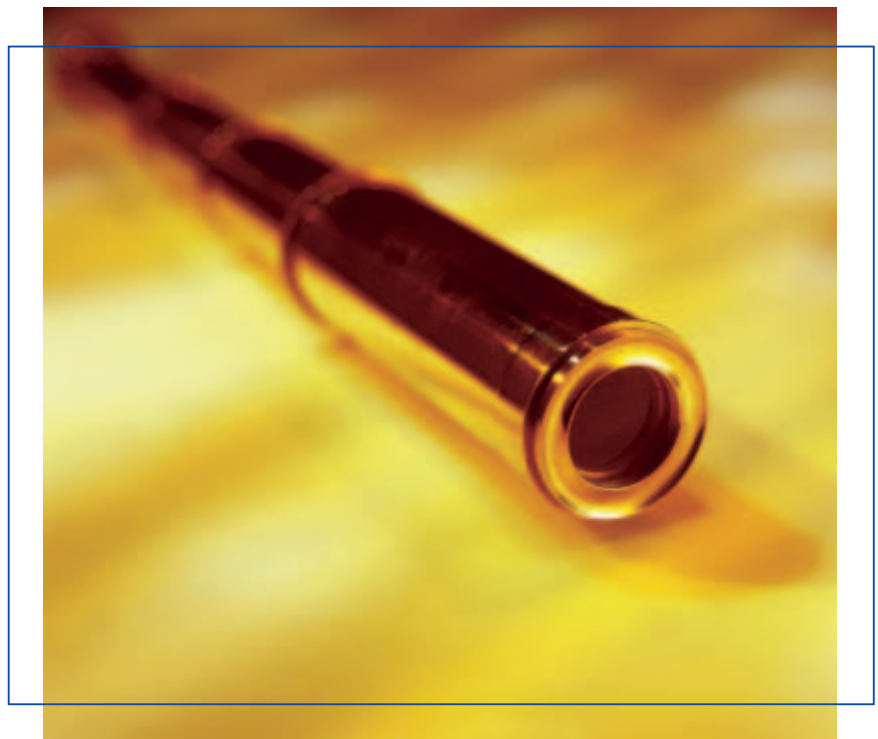
^{II} Spaemann, Robert: «Glück und Wohlwollen», Klett Cotta: Stuttgart 1990, S. 15–31, ISBN: 3608915567

^{III} Zapke-Schauer, Gerhard: The Art of Leadership, Reflexionen und Inspirationen für wirkungsvolle Führung, ISBN: 3409125434

^{IV} EuRatio Akademie Zürich: Seminar Kooperation und Partizipation. Zeitgemässe Methodik erfolgreicher Steuerung von Regional- oder Tochtergesellschaften. www.euratio.ch

^V Heinrich von Pierer: Zwischen Profit und Moral, Hanser, ISBN: 3446224602

^{VI} EuRatio Akademie Zürich: Seminar Wirtschaft und Ethik. Profit oder Moral? www.euratio.ch



Wer ein Ziel verfolgt, ist nicht automatisch unethisch.