

**Martin Hein**

## **Was hat Führung mit Ethik zu tun?**

*Impulsreferat im Rahmen der Tagung „Werte und Ethik in schwierigen Zeiten“ am 29. April 2010 in Bad Sooden-Allendorf*

### **I. Ethik als Orientierungsrahmen**

Lassen Sie mich mit einer Verständigung darüber beginnen, worüber wir heute Abend miteinander sprechen. Denn wenn wir bestimmte Begriffe verwenden, ist es gut, dass wir sie weitgehend gleich verstehen.

Unser Denken, Urteilen und Handeln wird von *Wertvorstellungen* geleitet, die wir uns angeeignet haben. Es gibt Werte, die haben wir hoffentlich in Elternhaus, Kindergarten und Schule gelernt: etwa Höflichkeit oder Respekt gegenüber anderen, auch gegenüber anderen Meinungen. Weitere Wertvorstellungen sind im Laufe unseres Lebens durch Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Erfahrungen hinzugetreten: Was leitet mich bei meiner eigenen politischen Ausrichtung oder was bestimmt mich im Führungsstil gegenüber Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern?

Die Summe der Überzeugungen und Leitvorstellungen, die uns prägen, bezeichnen wir als *Moral*. Moral gilt, ohne dass sie permanent reflektiert oder in Frage gestellt werden muss. Ein schlichtes und doch gar nicht so einfaches Beispiel: Andere zu belügen, gehört sich einfach nicht! Ich muss das nicht dauernd vor mir oder anderen begründen. Es gilt einfach – ganz abgesehen davon, dass die Wahrheit zu sagen Vertrauen entstehen lässt, was gerade in ökonomischen Bezügen eine unerlässliche Voraussetzung wechselseitigen Handelns darstellt.

Über Moral nachzudenken sowie entsprechende Theorien zu entwickeln, nennen wir in Philosophie und Theologie *Ethik*. Wer sich also mit Ethik beschäftigt, der nimmt die eigenen Wertvorstellungen genauer in den Blick und setzt sie zu den Überzeugungen und Werten in Beziehung, die andere Menschen oder Gruppen haben. Ethik gilt nicht unhinterfragt; sie muss sich begründen und vermitteln lassen.

In der ethischen Diskussion sprechen wir von „Werten“. Dabei sollten man aber nicht vergessen, dass der Begriff „Wert“ auch im Wirtschaftsleben seinen Ort hat: Der Wert einer Sache oder Dienstleistung spiegelt sich im Preis, der dafür am Markt zu erzielen ist. Qualität etwa ist ein unbestrittener Wert. In der ethischen Debatte lassen sich die „Werte“ dagegen weniger leicht benennen oder gar berechnen.

Trotzdem zeigt sich seit einigen Jahren, dass auch im Bereich des Wirtschaftslebens die Frage nach Werten im ethischen Sinn brennend geworden ist: Der so genannte „shareholder value“ allein kann es doch nicht sein, der alles ökonomische Handeln bestimmt! Wenn weitgehend anonyme Kapitalgeber auf den globalisierten Märkten aktiv werden, die mit den Leitvorstellungen und Gepflogenheiten mittelständischer Unternehmen in unserer Region wenig gemein haben, sind Konflikte sind vorprogrammiert – und zwar Konflikte um die Werte der Unternehmensführung.

Aber die Frage nach ethisch motiviertem Handeln betrifft nicht nur die Führungspersonen in den Unternehmen. Auch ein Verbraucherverhalten, das hemmungslos nur auf den billigsten Preis hin ausgerichtet ist, rührt an die Frage nach ethisch gerechtfertigtem Verhalten. Geiz mag geil sein – aber nicht von ungefähr gehörte er schon in der frühen Kirche zu den sieben Hauptlastern. Denn hinter dem Geiz steht die Habsucht, eine Haltung also, die nur auf sich selbst schaut und den Nächsten aus dem Blick verliert.

Ethisches Nachdenken hat schließlich zu berücksichtigen, dass wir alle längst in globale Beziehungen eingebunden sind. Und da müssen wir leider konstatieren, dass die eigene Orientierung an überzeugenden Leitbildern und Wertvorstellungen möglicherweise in ein Dilemma führt: Was nützt es mir, hehre Werte zu haben, wenn andere, die das in ihrer Unternehmensphilosophie oder Lebensführung nicht berücksichtigen, zumindest kurzfristig ökonomisch erfolgreicher zu sein scheinen. Für Werte kann ich mir nichts kaufen, heißt es. Stimmt das wirklich?

## **II. Welches sind Ihre Werte als Führungskraft?**

Eine viel beschäftigte Unternehmensberaterin berichtete vor einiger Zeit, sie habe es in Coaching-Zusammenhängen immer häufiger mit Führungskräften zu tun, die – gemessen an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen ihrer Abteilungen und Unternehmen sowie am eigenen Karrierefortschritt sowie Einkommen – außerordentlich erfolgreich seien. Gleichzeitig aber stünden diese Führungskräfte unter dem Eindruck, ihr Leben im Kern zu verfehlen. Kurz gesagt: Sie hat mit Menschen zu tun, die mit großem Erfolg das Falsche tun!

Ich hoffe nicht, dass Sie sich in dieser Beschreibung wieder erkennen. Aber auch die Kirchen spüren bei Führungskräften inzwischen ein wachsendes Bedürfnis nach Klärung der so genannten „Work-life-balance“ und der letzten Sinnfragen. Wir haben in Kurhessen-Waldeck deshalb ein Projekt mit dem Titel „Zwischenraum“ begonnen, das Führungskräften Freiräume für die Bearbeitung derartiger Fragen geben soll.

Auf Folgendes will ich hinaus: Wer als Führungskraft über „‘Werte und Ethik‘ in schwierigen Zeiten“ nachdenkt, muss zuerst die sehr persönliche Frage stellen und beantworten, welches denn die *eigenen* Werte sind, welches Ethos das *eigene* Denken, Empfinden und Handeln lenkt – und wie sich die verschiedenen Bereiche des Lebens unter dieser Perspektive zueinander verhalten.

Sie haben mich als evangelischen Bischof um ein Impulsreferat gebeten. Ich möchte Ihnen in Kürze einige Beispiele benennen, die für mich vom christlichen Glauben her in diesem Zusammenhang wichtig sind:

- Der Kern des Christentums besagt: Das Evangelium von der Gnade Gottes in Christus gilt prinzipiell *allen* Menschen. Christlich motiviertes Handeln hat deshalb niemals nur sich selbst, sondern immer auch die anderen im Blick. Der pure Egoismus verbietet sich! Stattdessen ist *Solidarität* gefragt. Es ist ungerecht und nicht zu vermitteln, dass Spitzenmanager hohe Summen an Boni gerade in dem Fall einstreichen, dass sie die Belegschaft eines Unternehmens abgebaut haben.
- Als Gottes Geschöpfen ist uns die *Würde* der Gottebenbildlichkeit zugesprochen: Wir können und müssen sie uns nicht erst erarbeiten, sie ist auch nicht von unserer Leistung abhängig. Das gilt für alle Menschen, die wir zu führen haben. Dem Einzelnen gerecht werden, ihn in seiner *Individualität* ernst zu nehmen und entsprechend seinen Fähigkeiten zu fördern, ist also ethisch geboten.
- Es gibt keine Freiheit ohne Grenzen – auch keine ökonomische. Das hat uns der Kollaps eines ungebremsten Wirtschaftsliberalismus im vergangenen Jahr gezeigt. Und wie sollen wir unsere Freiheit gestalten? Nach dem Maßstab der *Liebe!* „Liebe, und dann tu, was du willst“ – so hat es der große Kirchenvater Augustinus ausgedrückt. Das öffnet ungeahnte Möglichkeiten, zeigt aber zu-

gleich: Ohne die Liebe ist die Freiheit kalt, herzlos und oft erbar-  
mungslos. Damit kommen Werte wie *soziale Verträglichkeit* oder  
*Nachhaltigkeit* ins Spiel.

Diese Aspekte können eine Art Koordinatensystem bilden, anhand des-  
sen Sie Ihre eigenen Leitvorstellungen in der Unternehmensführung  
überprüfen und orientieren können.

### **III. Verantwortlich führen**

Was Führung mit Ethik zu tun hat, lässt sich ganz schlicht beantworten:  
Ethik zwingt zur Verantwortung – gegenüber mir selber, gegenüber ande-  
ren Menschen und – sofern ich Ethik christlich deute – gegenüber Gott.

Verantwortlich führen setzt demnach voraus, dass jemand von dem, was  
er tut, selber überzeugt ist. Wer – wie im eingangs genannten Beispiel  
geschildert – erfolgreich das Falsche tut, handelt auf Dauer verantwor-  
tungslos.

Und verantwortlich führen bedeutet, eine klare, begründete und in sich  
stimmige Linie zu vertreten. Wessen Entscheidungen zumindest nach-  
vollziehbar sind, selbst wenn sie nicht geteilt werden, wird von seinen Mi-  
tarbeiterinnen und Mitarbeitern als verlässlich erlebt.

Ich komme zum Schluss: Werte und Ethik sind gerade in schwierigen Zei-  
ten kein Luxus, sondern sowohl für die Gestaltung des eigenen Lebens  
als auch für wirtschaftliches Handeln unabdingbar. Und ich bin überzeugt:  
Wer sein unternehmerisches Handeln ethisch reflektiert, für den wird sich  
das auf Dauer auch ökonomisch lohnen.

