

Frey · Schmalzried

Philosophie der Führung

Gute Führung lernen
von Kant, Aristoteles, Popper & Co.

Philosophie der Führung

Dieter Frey
Lisa Schmalzried

Philosophie der Führung

Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.

Mit 59 Abbildungen

Dieter Frey
Department Psychologie
Ludwig-Maximilians-Universität München
Deutschland

Lisa Schmalzried
Philosophisches Seminar
Universität Luzern
Schweiz

ISBN 978-3-642-34438-1
DOI 10.1007/978-3-642-34439-8

ISBN 978-3-642-34439-8 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

SpringerMedizin

© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2013

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutzgesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen.

Planung: Joachim Coch, Heidelberg
Projektmanagement: Katrin Meissner, Judith Danziger, Heidelberg
Lektorat: Marion Sonnenmoser, Stuttgart
Projektkoordination: Cécile Schütze-Gaukel, Heidelberg
Umschlaggestaltung: deblik Berlin
Fotonachweis Umschlag: © INTERFOTO / Mary Evans; INTERFOTO / Friedrich; picture alliance / Everett Collection; picture-alliance / akg-images; Imago / United Archives; Picture-Alliance / Photoshot; Imago / Imagebroker; picture-alliance / United Archives/TopFoto; picture-alliance / maxppp; Imago / United Archives; Jane Reed, Harvard Staff Photographer; picture-alliance / maxppp; INTERFOTO / Writer Pictures Ltd; picture-alliance / dpa; Imago / Imagebroker
Herstellung: Crest Premedia Solutions (P) Ltd., Pune, India

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Medizin ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
www.springer.com

Widmung

Für unsere Familien,

Lena, Johanna und Josef Frey, sowie Rolf Gaska,
und

Gabriele, Michael und Hannah Schmalzried

Schmuckzitate

» Führung heißt, andere groß zu machen, nicht andere klein zu machen (Hermann Simon). «

» Ein Beispiel zu geben ist nicht die wichtigste Art, wie man andere beeinflusst. Es ist die einzige (Albert Schweizer). «

» Werte kann man nicht lehren, sondern nur vorleben (Viktor Franke). «

» Selig, wer sich vor seinen Untergebenen so respektvoll benimmt, wie wenn er vor seinem Vorgesetzten stünde (Franz von Assisi). «

Vorwort und Danksagung

Führungsaufgaben stellen sich in den unterschiedlichsten Bereichen des menschlichen Lebens. Es beginnt bei der Erziehung der eigenen Kinder, setzt sich in der Schule, der Ausbildung und an den Universitäten fort, und nicht zuletzt ist auch im beruflichen Alltag Führung gefragt. Mit diesem Buch wollen wir eine Antwort auf die Frage geben, was gute Führung ausmacht und woran sie sich orientiert, gerade im Bildungssektor und im Bereich der Wirtschaft.

Diese Frage ist unseres Erachtens von zentraler Bedeutung, denn schlechte Führung hat schwerwiegende Auswirkungen: Es können nicht nur die Arbeitsergebnisse darunter leiden, sondern Schüler, Studenten und Arbeitnehmer, die schlecht oder gar nicht geführt werden, werden demotiviert, ihnen fehlt der Sinn in ihrer Arbeit, die Begeisterung für ihre Tätigkeit nimmt ab, und im schlimmsten Fall rutschen sie in ein Burn-Out oder eine Depression. Im Gegensatz dazu kann gute Führung Kreativitätspotenziale und Begeisterung bei Schülern, Studenten und Mitarbeitern wecken, Innovationen anstoßen, die Problemlösefähigkeiten stärken, Motivation steigern und Sinn vermitteln, wodurch auch die Arbeitsergebnisse besser werden.

Unseres Erachtens, und dies bildet den Kern des in diesem Buch vertretenen Modells der ethikorientierten Führung, spielen Werte eine zentrale Rolle bei der Frage, was gute Führung auszeichnet. Eine gute Führungskraft verfügt über ein festes Wertegerüst, an dem sie ihr Handeln ausrichtet. Teil dieses Wertegerüsts ist es, dass sie ihre Schüler, Studenten und Mitarbeiter achtet und respekt- und würdevoll behandelt, dass sie Wert auf mündige und selbstbestimmte Schüler, Studenten und Mitarbeiter legt, dass sie sie fair und gerecht behandelt und dass sie Toleranz fordert und vorlebt. Wir sind davon überzeugt, dass wenn sich eine Führungskraft so verhält, dass sie nicht nur moralischen Forderungen gerecht wird, sondern gerade langfristig gedacht bessere Qualität, Leistung, Kreativität und Gewinne erzielen kann. Sich im Bereich der Führung moralisch korrekt zu verhalten kann sich auch in anderer Hinsicht als nur in moralischer auszahlen!

Um zu klären, an welchen Werten eine Führungskraft ihr Handeln ausrichten soll, werden wir den Leser auf eine Exkursion zu einflussreichen philosophischen Gedankenwelten mitnehmen. Wir werden uns fragen, was wir von großen philosophischen Denkern lernen können im Hinblick auf die Frage, was gute Führung auszeichnet. Dies ist so wichtig, da wir davon überzeugt sind, dass, um das eigene Handeln an Werten ausrichten zu können, man ein tiefgreifendes Verständnis benötigt, warum es gerade diese Werte sind, die eine Rolle für unser Handeln spielen sollen. Hat eine Führungskraft diese Werte reflektiert und verinnerlicht, kann sie diese Werte vorbildhaft vorleben.

Zu Beginn wollen wir einigen Personen unseren ganz besonderen Dank aussprechen. Dieses Buch hätte nicht in der vorliegenden Form entstehen können, ohne diejenigen, die uns immer wieder kritisches, konstruktives, anregendes und detailliertes Feedback gegeben haben. Ein ganz großer Dank hierfür gilt Gina Dirmeier und Friederike Bornträger, die uns Feedback zu unserem gesamten Buch gegeben haben. Auch wollen wir uns bei Alexandra Hauser, Janine Netzel, Katharina Hörner, Charlotte Haeusser, Daniela Brand, Laura Quinten und Tanja Kornberger bedanken, die einzelne Kapitel gelesen und kommentiert haben.

Unser Dank gilt auch Albrecht Schnabel, der uns hilfreiche Anmerkungen gegeben und darüber hinaus auch unseren E-Mail-Verkehr koordiniert hat. Hierfür wollen wir uns auch bei Michaela Bölt bedanken.

Unser Dank gilt auch Joachim Coch, der sich für unser Manuskript begeistern hat lassen und uns die Möglichkeit eröffnet hat, dass unserer Buch beim Springer-Wissenschaftsverlag in vorliegender Form erscheint. In diesem Zusammenhang möchten wir uns auch bei unserer Lektorin Dr. Marion Sonnenmoser bedanken, die uns geholfen hat, unser Manuskript abzurunden.

Abschließend möchten wir uns bei unseren Familien bedanken, denen wir auch dieses Buch widmen möchten. Mit ihnen konnten wir während der Entstehungszeit immer wieder Ideen diskutieren, sie hatten ein offenes Ohr, wenn das Schreiben ins Stocken geraten ist, und sie haben uns viel Unterstützung gegeben. Danke!

Dieter Frey

Lisa Schmalzried

Autorenbiografie Frey



■ Kurzdarstellung

Dieter Frey ist Professor für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Seine Forschungsinteressen liegen sowohl im Bereich der Grundlagenforschung (beispielsweise Dissonanztheorie, Kontrolltheorie oder die Theorie der gelernten Sorglosigkeit) als auch im Bereich der angewandten Forschung (beispielsweise Entstehung und Veränderung von Werten, Entstehung von Innovationen, Grundlagen und Faktoren professioneller Führung, Zivilcourage). Auch interessiert ihn die konkrete Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis.

■ Ausführlicher Biografietext

Dieter Frey, Jahrgang 1946, studierte Sozialwissenschaften an der Universität Mannheim und der Universität Hamburg. Nach seiner Promotion und Habilitation, die unter anderem durch ein VW-Stipendium und ein DFG-Stipendium gefördert wurden, war er von 1978 bis 1993 Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Kiel. Dazwischen war er von 1988 bis 1990 Theodor-Heuss-Professor an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York. Seit 1993 ist Dieter Frey Professor für Sozialpsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Zuvor hat er Rufe nach Zürich, Hamburg und Heidelberg erhalten.

Er ist Leiter des LMU Centers for Leadership and People Management und Mitglied in der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Bis 2012 war er akademischer Leiter der Bayerischen EliteAkademie. 1998 wurde er zum Deutschen Psychologie Preisträger (»Psychologe des Jahres«) ernannt.

Seine Forschungsgebiete liegen sowohl in der Grundlagenforschung (z.B. psychologische Theorien wie Dissonanztheorie, Kontrolltheorie, Theorie der gelernten Sorglosigkeit) als auch in der angewandten Forschung (z.B. Entstehung und Veränderung von Werten, Entstehung von Innovationen, Grundlagen und Faktoren professioneller Führung, Zivilcourage). Schließlich beschäftigt er sich auch mit der Anwendung von Forschung auf soziale und kommerzielle Organisationen.

Autorenbiografie Schmalzried



■ Kurzdarstellung

Lisa Schmalzried ist Oberassistentin am Philosophischen Seminar der Universität Luzern. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Ästhetik und Moralphilosophie.

■ Ausführlicher Biografietext

Lisa Schmalzried, Jahrgang 1984, hat an der Ludwig-Maximilians-Universität München und an der University of St. Andrews Philosophie, Logik und Wissenschaftstheorie studiert. 2004 schloss sie ihr Studium mit einem Magister philosophiae M.phil. ab. Anfang 2012 promovierte sie an der LMU München zu dem Thema »Kunst, Fiktion und Moral«.

Während ihres Studiums und ihrer Promotion wurde sie durch die Studienstiftung des deutschen Volkes gefördert. Sie war außerdem Stipendiatin der Bayerischen EliteAkademie und hat eine damit verknüpfte studienbegleitende Ausbildung erhalten.

Von 2008 bis 2012 hat sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Sozialpsychologie der LMU München gearbeitet. Seit 2011 ist sie (Ober-)Assistentin am Philosophischen Seminar der Universität Luzern und arbeitet an ihrer Habilitation. Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Ästhetik (beispielsweise Schönheit, Werttheorien für Kunstwerke, Kunst und Moral, Kunst und Emotionen) und Moralphilosophie (beispielsweise Ethik der Führung, Medizinethik).

Inhaltsverzeichnis

1	Das Modell der ethikorientierten Führung	1
1.1	Führen – eine Herausforderung!	2
1.2	Das Modell der ethikorientierten Führung	4
1.3	Übersicht über die Kapitel	9

I Psychologie der Führung

2	Psychologie	17
2.1	Einführung in die Psychologie	18
2.1.1	Die Subdisziplinen der Psychologie	18
2.1.2	Psychologie als naturwissenschaftliches Fach: empirische Forschung	20
2.1.3	Psychologie als geistes- und sozialwissenschaftliches Fach	21
2.1.4	Ausgewählte, interessante Erkenntnisse der Psychologie	22
2.1.5	Urteile und Vorurteile über Psychologie	25
2.2	Ein kleines Lexikon psychologischer Grundbegriffe	25
3	Die Psychologie der Führung	27
3.1	Allgemeines zur Führung	29
3.1.1	Aufgabenfelder von Führung – Unternehmens- und Mitarbeiterführung	29
3.1.2	Zielgruppen von Führung	31
3.1.3	Wissen um die Sehnsüchte der beteiligten Parteien als zentrale Aufgabe	32
3.1.4	Zielsetzung und -erreichung als zentrale Führungsaufgaben	33
3.1.5	Kapitän und Coach – Metaphern der Führung	36
3.2	Führungsstile	36
3.2.1	Partnerschaftlich-kommunikative, demokratische Führung	37
3.2.2	Autoritäre bzw. autoritativ-direktive Führung	37
3.2.3	Laissez-faire-Führung	39
3.2.4	Mitarbeiterorientierte vs. aufgabenorientierte Führung	40
3.2.5	Transformationale vs. transaktionale Führung	40
3.2.6	Androgyne Führung	41
3.2.7	Fazit zu den Führungsstilen	41
3.3	Das Prinzipienmodell der Führung: Techniken des Führens, Motivierens und Beeinflussens	42
3.3.1	Das Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung	44
3.3.2	Prinzip der Passung und Eignung	44
3.3.3	Das Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation	45
3.3.4	Das Prinzip der Autonomie und Partizipation	46
3.3.5	Das Prinzip der konstruktiven Rückmeldung	47
3.3.6	Das Prinzip der positiven Wertschätzung	48
3.3.7	Das Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung	48
3.3.8	Das Prinzip des persönlichen Wachstums (Kompetenzerweiterung und Karriere)	49
3.3.9	Die vier Fairnessarten bzw. das Prinzip der Fairness	50
3.3.10	Das Prinzip der situativen Führung und des androgynen Führungsstils	51
3.3.11	Das Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson	51
3.3.12	Zusammenhang Prinzipienmodell der Führung und ethikorientierte Führung	52

3.4	Transfer der psychologischen Erkenntnisse auf den Bildungsbereich	53
3.5	Ein kleines Lexikon der Psychologie der Führung	54

II Moraltheorien

4	Die philosophische Ethik	59
4.1	Fragestellungen der philosophischen Ethik	60
4.1.1	Bereiche der Philosophie und der Ethik	60
4.1.2	Deskriptive versus normative Theorien	63
4.1.3	Normative Ethik	64
4.1.4	Ethik und Moral	65
4.1.5	Alltagsmoral und philosophisch ausgearbeitete Theorien	66
4.1.6	Verhältnis der unterschiedlichen Theorien	68
4.1.7	Metaethik und angewandte Ethik	69
4.2	Ein kleines Lexikon der ethischen Grundbegriffe	70
5	Der kategorische Imperativ	73
5.1	Darstellung der Deontologie Kants	74
5.1.1	Biographische Notizen	74
5.1.2	Hinführung	77
5.1.3	Der kategorische Imperativ	79
5.1.4	Herleitung des kategorischen Imperativs als oberstes Prinzip der Moral	81
5.1.5	Achtung fürs Sittengesetz	87
5.1.6	Die Möglichkeit der Moral	89
5.1.7	Das Instrumentalisierungsverbot	93
5.1.8	Autonomie, Gleichheit und Mündigkeit	94
5.1.9	Exkurs – Glück und Moral	95
5.2	Was können wir von Kants Deontologie lernen?	97
5.2.1	Der kategorische Imperativ als Entscheidungshilfe	97
5.2.2	Der kategorische Imperativ und die Goldene Regel	99
5.2.3	Die Wichtigkeit der Absicht hinter Handlungen	101
5.2.4	Der Wertebaum nach Kant	101
5.3	Ein kleines Lexikon der Deontologie Kants	107
6	Das Nützlichkeitsprinzip	113
6.1	Darstellung des Utilitarismus Mills	114
6.1.1	Biographische Notizen	114
6.1.2	Das Nützlichkeitsprinzip	116
6.1.3	Arten des Hedonismus	116
6.1.4	Der »Beweis« des Nützlichkeitsprinzips	119
6.1.5	Konsequentialistische Ethik	120
6.1.6	Handlungsutilitarismus versus Regelutilitarismus	123
6.2	Was können wir von Mills Utilitarismus lernen?	128
6.2.1	Folgenabschätzung als Entscheidungshilfe	128
6.2.2	Kenntnisse über individuelle Sehnsüchte und Wünsche	128
6.2.3	Allgemeines Glück als Richtschnur	130
6.3	Exkurs: Deontologie und Utilitarismus – ein Vergleich	131
6.3.1	Beispiel A: Luftsicherheitsgesetz	132

6.3.2	Beispiel B: Ökologische Produktionsmethoden	133
6.3.3	Beispiel C: Aus dem Bereich der Mitarbeiterführung	133
6.3.4	Überblick: Deontologie versus Utilitarismus	134
6.4	Ein kleines Lexikon des Utilitarismus Mills	135
7	Die Tugendethik	139
7.1	Darstellung der Tugendethik Aristoteles'	140
7.1.1	Biographische Notizen	140
7.1.2	Die Besonderheit des tugendethischen Ansatzes	142
7.1.3	Glückseligkeit	143
7.1.4	Sittliche Tugenden	146
7.1.5	Verstandestugenden	150
7.2	Was können wir von Aristoteles' Tugendethik lernen?	152
7.2.1	Der Wertebaum nach Aristoteles	152
7.2.2	Die Wichtigkeit der Praxis	155
7.2.3	Die Vorbildfunktion von Führungskräften	156
7.3	Ein kleines Lexikon der Tugendethik	157
8	Die Ethik der Verantwortung	161
8.1	Darstellung der Ethik der Verantwortung Jonas'	162
8.1.1	Biographische Notizen	162
8.1.2	Das veränderte Wesen menschlichen Handelns	164
8.1.3	Der Fortbestand der Menschheit	166
8.1.4	Verantwortung	168
8.1.5	Die Verantwortung für die Möglichkeit der Verantwortung	170
8.1.6	Das Gefühl der Verantwortung	171
8.1.7	Der Aufruf zur Vorsicht	172
8.2	Was können wir von Jonas' Ethik der Verantwortung lernen?	174
8.2.1	Aufruf zur Verantwortungsübernahme	174
8.2.2	Ökologische Nachhaltigkeit	179
8.2.3	Mahnung zur Vorsicht	180
8.3	Ein kleines Lexikon der Ethik der Verantwortung Jonas'	181
III	Vertragstheoretiker	
9	Die Vertragstheoretiker	185
9.1	Grundgedanken der Vertragstheorie	186
9.2	Ein kleines Lexikon der vertragstheoretischen Grundbegriffe	188
10	Die Vertragstheorie	189
10.1	Darstellung der Vertragstheorie Hobbes'	190
10.1.1	Biographische Notizen	190
10.1.2	Moral und Eigeninteresse	192
10.1.3	Der Mensch im Naturzustand	193
10.1.4	Spieltheoretische Erklärung des Naturzustandes	196
10.1.5	Naturrecht und natürliche Gesetze	197
10.1.6	Notwendigkeit eines Staates	198
10.1.7	Staatsoberhaupt	200
10.2	Was können wir von Hobbes' Vertragstheorie lernen?	202

10.2.1	Der Umgang mit purem Eigeninteresse	202
10.2.2	Die Notwendigkeit von klaren Grenzen	204
10.2.3	Führungskräfte als Schiedsrichter	205
10.3	Ein kleines Lexikon der Hobbesschen Vertragstheorie	206
10.4	Anhang: Übersicht Natürliche Gesetze	208
11	Der Gesellschaftsvertrag	209
11.1	Darstellung des Gesellschaftsvertrages Rousseaus	210
11.1.1	Biographische Notizen	210
11.1.2	Der Mensch im Naturzustand	213
11.1.3	Entstehung der gesellschaftlichen Ungleichheiten	216
11.1.4	Der Gesellschaftsvertrag	217
11.1.5	Gemeinwille versus Sonderwille	218
11.1.6	Souverän und Regierung	219
11.2	Was können wir von Rousseaus Gesellschaftsvertrag lernen?	221
11.2.1	Der Vertragsgedanke	221
11.2.2	Der Wert der Mitbestimmung	222
11.2.3	Die Aufgabe und das Selbstverständnis einer Führungskraft	224
11.3	Ein kleines Lexikon des Gesellschaftsvertrages Rousseaus	225
12	Gerechtigkeit als Fairness	227
12.1	Darstellung der Theorie der Gerechtigkeit Rawls'	228
12.1.1	Biographische Notizen	228
12.1.2	Zwei Grundsätze der Gerechtigkeit	230
12.1.3	Der Grundsatz der größtmöglichen gleichen Freiheit	231
12.1.4	Das Unterschiedsprinzip	232
12.1.5	Grundsatz der (fairen) Chancengleichheit	235
12.1.6	Urzustand und der Schleier des Nichtwissens	235
12.1.7	Urzustand und die Gerechtigkeitsgrundsätze	237
12.1.8	Überlegungsgleichgewicht und Gerechtigkeitssinn	240
12.2	Was können wir von Rawls' Theorie der Gerechtigkeit lernen?	241
12.2.1	Gerechtigkeit als Grundwert	241
12.2.2	Der Schleier des Nichtwissens als Entscheidungshilfe	244
12.2.3	Der Nachhaltigkeitsgedanke	245
12.3	Ein kleines Lexikon der Theorie der Gerechtigkeit Rawls'	246
IV	Offene Kultur	
13	Die offene Kultur	251
13.1	Allgemeines zur Wissenschaftstheorie	252
13.2	Der Wahrheitsanspruch in der Wissenschaft und der Ethik	253
13.3	Grundgedanken der offenen Kultur	254
13.4	Ein kleines Lexikon der Wissenschaftstheorie	255
14	Der Kritische Rationalismus	257
14.1	Darstellung des Kritischen Rationalismus Poppers	258
14.1.1	Biographische Notizen	258
14.1.2	Die wissenschaftstheoretischen Vorgänger Poppers	260

14.1.3	Asymmetrie zwischen der Verifizierbarkeit und der Falsifizierbarkeit	262
14.1.4	Bewährung von Theorien und regulative Idee der Wahrheit	265
14.1.5	Die empirische Basis der Wissenschaften	265
14.1.6	Informationsgehalt als Kriterium für die Güte von Theorien	267
14.1.7	Funktion von Theorien	267
14.1.8	Modifikationen der »strengen« Falsifikationstheorie	268
14.1.9	Kritische Würdigung des Kritischen Rationalismus	269
14.1.10	Kritischer Rationalismus und gesellschaftliche Fragestellungen	271
14.2	Was können wir von Poppers Kritischem Rationalismus lernen?	274
14.2.1	Der kritisch-rationale Dialog	274
14.2.2	Ein Center of Excellence und die Kulturen des Kritischen Rationalismus	276
14.2.3	Schrittweise Veränderungen	282
14.3	Ein kleines Lexikon des Kritischen Rationalismus Poppers	283
15	Relativismus und Toleranzgebot	287
15.1	Darstellung der Ringparabel und des relativistischen Gedankens	288
15.1.1	Biographische Notizen	288
15.1.2	Nathan der Weise – die historischen Hintergründe	290
15.1.3	Nathan der Weise – die Geschichte	291
15.1.4	Ursprünge der Ringparabel	292
15.1.5	Die Ringparabel bei Lessing	293
15.1.6	Der relativistische Gedanke – Übertragung auf die Ethik	294
15.1.7	Der kulturelle Relativismus unter der Lupe	295
15.1.8	Metaethischer Umgang mit dem kulturellen Relativismus	298
15.1.9	Non-Kognitivismus versus Kognitivismus	301
15.1.10	Irrtumstheorie versus Erfolgstheorie	302
15.1.11	Ethischer Relativismus unter der Lupe	304
15.2	Was können wir von Lessings Ringparabel lernen?	306
15.2.1	Der Umgang mit moralischen Konflikten	306
15.2.2	Das Toleranzgebot	308
15.2.3	Der Wert der Vielfalt	310
15.3	Ein kleines Lexikon zu Lessing und dem Relativismus	311
16	Von Philosophen lernen	315
16.1	Eine grundlegende Begründung des Modells der ethikorientierten Führung	316
16.2	Ethikorientierte Führung auf Basis philosophischer Überlegungen	318
16.3	Lehrbarkeit ethikorientierter Führung	321
16.4	Fazit	326

Anhang

Literaturverzeichnis	331
-----------------------------------	-----

Stichwortverzeichnis	337
-----------------------------------	-----

Das Modell der ethikorientierten Führung

Einleitung

- 1.1 Führen – eine Herausforderung! – 2
- 1.2 Das Modell der ethikorientierten Führung – 4
- 1.3 Übersicht über die Kapitel – 9

Den Kern dieses Buches bildet das Modell der ethikorientierten Führung. Mit diesem Modell wird eine Antwort auf die Frage gegeben, was gute Führung auszeichnet. Die Entscheidungen und Handlungen einer ethikorientierten Führungskraft sind von genuin und nicht-genuin moralischen Werten geprägt, wobei genuin moralische Wertforderungen im Konfliktfall mit nicht-genuin moralischen schwerer ins Gewicht fallen. Beispiele für genuin moralische Werte sind die Achtung der Menschenwürde, die Ermöglichung von Mündigkeit, der Schutz der Gleichheit, die Sorge um Gerechtigkeit, das Streben nach Nachhaltigkeit und gelebte Toleranz. Bei nicht-genuin moralischen Werten kann man an Leistungs- und Innovationsstreben oder an Gewinn- oder Kundenorientierung denken. Wir bringen das Modell der ethikorientierten Führungen zum einen in einen Zusammenhang mit Erkenntnissen der psychologischen Führungsforschung, zum anderen fragen wir nach den philosophischen Wurzeln dieses Modells. Hierbei leitet uns die Frage, welche genuin moralischen Werte aus Sicht unterschiedlichster philosophischer Theorien in das Modell der ethikorientierten Führung aufgenommen werden sollten. Unser Buch bietet somit eine Einführung in einige einflussreiche philosophische Theorien und lädt zugleich zur Reflexion über diese im Bezug auf Führungsfragen ein.

1.1 Führen – eine Herausforderung!

Führen heißt: Orientierung geben

Denkt man ganz allgemein an Führungskräfte, mögen einem zunächst Staatsoberhäupter oder Manager in den Sinn kommen. Die Gruppe von Führungskräften ist aber viel weiter gefasst, legt man das folgende Verständnis von Führung zugrunde: **Führung bedeutet, dass man andere Menschen beim Definieren von Aufgaben und Erreichen von Zielen anleitet.** Anders formuliert heißt Führen: **Orientierung geben.**

Führungsaufgaben in unterschiedlichsten Lebensbereichen

Diese Aufgabe stellt sich in den unterschiedlichsten Lebensbereichen: in der Kindererziehung, in der Ausbildung an Schulen, in Betrieben und an der Universität, in der Arbeitswelt, usw. Mit unserem Buch richten wir uns primär an all diejenigen Menschen, die mit Aufgaben der Menschenführung betraut sind. Durch die Auswahl der Beispiele und durch die speziell diskutierten Fragestellungen konzentrieren wir uns auf Führungsfragen in sozialen und kommerziellen Organisationen (also Firmen, Betrieben, Krankenhäusern, Behörden usw.) und im Bildungsbereich (also Kindergärten, Schulen, Universitäten usw.).

Erste Frage der Führung: Was soll ich tun?

Die Ausführungen sind aber auch auf andere Bereiche übertragbar, weil Problemstellungen sich zwar im inhaltlichen Detail unterscheiden mögen, sich aber auf struktureller Ebene ähneln. Führungskräfte befinden sich immer wieder in konkreten Entscheidungssituationen und stellen sich die Fragen: Was soll ich tun und wie soll ich meine Entscheidung umsetzen?

Diese Fragen zu beantworten, kann für eine Führungskraft eine Herausforderung sein, da sie sich häufig in einem Spannungsfeld zwischen ganz unterschiedlichen Anforderungen befindet, denen sie nicht allen gleichermaßen gerecht werden kann. Dies erschwert die Entscheidung darüber, was die richtige Handlungsweise ist.

Spannungsfeld von Anforderungen

Beispiel: Spannungsfeld von Anforderungen im Führungsbereich

Eine Führungskraft in der Wirtschaft wird beispielsweise mit den Wünschen und Interessen ihrer Mitarbeiter, den Forderungen ihrer eigenen Vorgesetzten, den allgemeinen Vorgaben der jeweiligen Firma, den Erwartungen ihrer Kunden und zu alledem mit ihren eigenen Wünschen konfrontiert. Versucht sie, den Produktivitätsansprüchen ihrer Vorgesetzten gerecht zu werden, mag die Unzufriedenheit bei ihren Mitarbeitern wachsen, da sie arbeitstechnisch überfordert werden. Wenn sie deren Ansprüchen nachkommt, dann mögen unter Umständen die Ergebnisse darunter leiden, was sie in Ungnade bei ihren Chefs fallen lässt und demnach ihre Aufstiegschancen mindert. Wie soll es ihr nun also gelingen, all diese Ansprüchen irgendwie unter einen Hut zu bringen, ohne sich dabei selbst zu zerreiben?

Auch eine Lehrkraft ist häufig im Netz solcher widersprüchlichen Anforderungen gefangen. Auf der einen Seite steht sie unter dem Druck, den Lehrplan durchzubekommen, zugleich sollte sie darauf achten, dass ihre Schüler den Stoff tatsächlich auch begriffen haben. Hier muss sie die Interessen der guten mit denen der schlechteren Schüler vereinbaren, so dass niemand unterfordert oder überfordert wird. Zugleich hat sie vielleicht mit der Unlust ihrer Schützlinge und den Erwartungen von deren Eltern zu kämpfen. Dies alles geschieht vor dem Hintergrund überfüllter Klassen und begrenzter Zeitkapazitäten.

Neben der Frage »Was soll ich tun?« stellt sich einer Führungskraft eine zweite, entscheidende Frage: »Wie soll ich es tun?«. Greifen wir zur Veranschaulichung auf ein Beispiel aus der Wirtschaft zurück: Mit einem Mitarbeiter wurden Zielvereinbarungen getroffen, welche Aufgaben er wie erfüllen soll. Diese Ziele hat er nicht annähernd eingehalten, darüber hinaus verhält er sich gegenüber seinen Kollegen sozial äußerst problematisch. Er versucht, seine Kollegen gegeneinander auszuspielen und verbreitet Gerüchte. Da sich an diesem Verhalten auch nach mehrmaligen Gesprächen und Ermahnungen nichts ändert, kommt sein Vorgesetzter zu dem Entschluss, es sei das Beste, ihm zu kündigen. Die Führungskraft hat somit eine Entscheidung getroffen, was zu tun ist. Nun muss sie entscheiden, wie sie dem Mitarbeiter kündigt. Erneut ergeben sich unterschiedliche Möglichkeiten, die die Umsetzung der Entscheidung betreffen. So kann sie ihm kündigen, indem sie a) ihm die Kündigung per Post zukommen lässt, b) jemand anderen mit ihm reden lässt oder c) mit ihm persönlich spricht, ihm hilft, Alternativen zu finden, auch die Diskrepanzen erklärt und eine Ursachenanalyse anbietet. Weitere Optionen stehen

Zweite Frage der Führung: Wie soll ich es tun?

Fragen der richtigen Menschenführung	
a	Was soll ich tun?
b	Wie soll ich es tun?

■ Abb. 1.1 Fragen der richtigen Menschenführung

Frage nach dem richtigen Zeitpunkt

sicher zur Debatte. Was dieses Beispiel zeigt, ist, dass sich eine gute Führungskraft nicht nur dadurch auszeichnet, dass sie die richtigen Entscheidungen fällt, sondern auch darin, wie sie diese vermittelt.

Fragt man sich, wie man eine Entscheidung umsetzen soll, ist daran auch immer die Frage gekoppelt, *wann* man etwas tun soll, d.h. es ergibt sich zugleich auch immer die Frage nach dem richtigen Zeitpunkt. Entscheidet man sich beispielsweise, die Kündigung in einem persönlichen Gespräch mitzuteilen, dann sollte man sich fragen, wann man dieses ansetzt.

Führungskräfte stehen also zum einen vor der Herausforderung die richtigen Entscheidungen zu treffen und zum anderen, diese auf die richtige Art und Weise zu vermitteln (■ Abb. 1.1).

Diese Fragen immer richtig zu beantworten, ist keine leichte Aufgabe. Eine Führungskraft mag sich eine Art Kompass wünschen, an dem sie ihr Handeln ausrichten kann. Das Modell der ethikorientierten Führung will eine solche Hilfestellung sein.

1.2 Das Modell der ethikorientierten Führung

Der Grundgedanke des Modells der ethikorientierten Führung ist folgender:

Definition: ethikorientierte Führung

Definition

Eine **ethikorientierte Führungspersönlichkeit** ist in Bezug auf Entscheidungen und Handlungen, die an ihren Status als Führungskraft gekoppelt sind, eine moralisch integre Person, d.h. sie verhält sich moralisch korrekt. Dies bedeutet, dass sie in all ihren Entscheidungen und deren Umsetzung neben nicht-genuin moralischen Werten vor allem auch genuin moralische Werte beachtet und positiv verstärkt. Moralische Werte sind der Kompass ihres Handelns.

Baummetapher der Führung

Das Modell kann man mit einer Metapher veranschaulichen. Führungskräfte sind mit Bäumen vergleichbar: Die Blätterkrone des Baumes steht sinnbildlich für die verschiedenen Entscheidungssituationen einer Führungskraft. Sie muss immer im Bezug auf die konkrete Situation entscheiden, damit sie deren Besonderheiten nicht übersieht.

Hier entsteht die Gefahr, dass ihre Entscheidungen willkürlich werden und zu flexibel sind. Eine Führungskraft benötigt etwas, woran sie ihre Entscheidungen ausrichtet. Sie braucht, anders formuliert, einen Stamm, dem ihre Blätterkrone entspringt. Symbolhaft steht der Stamm des Baumes für das, was die Führungskraft verkörpert. Ein Baum ohne Wurzeln wäre nicht überlebensfähig. Über die Wurzeln bezieht der Baum seine Nährstoffe, sie geben ihm Standfestigkeit und verankern ihn in der Erde. Auch eine Führungskraft benötigt Wurzeln. Ihre Wurzeln ziehen ihre Nährstoffe aus Werten. An diesen Werten richtet eine Führungskraft ihr Handeln aus.

Im Bezug auf das Modell der ethikorientierten Führung kann man nun fragen, aus welchen Werten ihre Wurzeln ihre Nährstoffe beziehen. Die zentrale Forderung des Modells besagt: Eine Führungskraft soll sich moralisch richtig verhalten. Somit kann man im Bezug auf die Baummetapher sagen: In den Wurzeln des Wertebaumes einer ethikorientierten Führungskraft liegen moralische Werte.

Was ist ein moralischer Wert? Wir verstehen unter moralischen Werten Konkretisierungen bzw. Veranschaulichungen der grundlegenden Forderung, dass man moralisch richtig handeln soll. Ein moralischer Wert leitet sich aus der grundlegenden Forderung ab, macht diese greifbarer. Die Aufforderungen, die Menschenwürde zu achten, ehrlich zu sein oder sich tolerant zu verhalten, sind intuitiv gewählte Beispiele moralischer Werte.

Auch wenn sich Menschen häufig nicht moralisch korrekt verhalten, wissen doch die meisten, was es bedeuten soll, sich moralisch richtig oder falsch zu verhalten. Seit ihrer Kindheit wurde ihnen das beigebracht. Nichtsdestotrotz kann man fragen, was Moral wirklich ist. Moral kann man als ein System von Forderungen charakterisieren. Diese Forderungen stellen sich an alle menschliche Handlungen (und teilweise auf Überzeugungen und Emotionen). Sie legen fest, wie es richtig wäre zu handeln. Entscheidend hierbei ist, dass die Richtigkeit sich nicht daran orientiert, was für mich persönlich das Richtige wäre oder was richtig wäre, wollte man ein bestimmtes Ziel erreichen.

Möchte man diese erste und inhaltlich noch recht ungenaue Beschreibung von Moral konkretisieren, muss man sich zugleich auf eine ausgearbeitete Moraltheorie festlegen. Unter einer Moraltheorie versteht man ein systematisch ausgearbeitetes, begründetes Moralsystem (s. hierzu vertiefend ► Kap. 4 »Die philosophische Ethik«). In der praktischen Philosophie werden verschiedene Moraltheorien diskutiert. Einige dieser Moraltheorien werden uns im Laufe dieses Buches begegnen. Sobald diese Theorien vorgestellt werden, kann man die Charakterisierung von Moral inhaltlich konkretisieren.

Das Modell der ethikorientierten Führung baut nicht zwingend auf *einer* Moraltheorie auf. Ob es eine einzig richtige Moraltheorie gibt und welche dies sein soll, ist gerade in der philosophischen Debatte (► Kap. 15 »Relativismus und Toleranzgebot«) sehr umstritten. Verschiedene Moraltheorien, wie Kants Ethik der Pflichten (► Kap. 5 »Der kategorische Imperativ«) oder der Utilitarismus (► Kap. 6

Eine ethikorientierte Führungskraft richtet ihr Handeln an moralischen Werten aus.

moralische Werte

Moral

Moraltheorien

Vielfalt von Moraltheorien

»Das Nützlichkeitsprinzip«), wie ihn Mill vertritt, sind ähnlich gut begründet und stehen in Konkurrenz zueinander. Man sollte diese Konkurrenz jedoch nicht überbewerten: Es gibt Situationen, in denen man auf Basis verschiedener Moraltheorien zu unterschiedlichen Bewertungen darüber kommt, wie man handeln soll. Solche Konflikte treten aber nicht allzu häufig auf. Im Großteil der Fälle kommt man zu sehr ähnlichen, wenn nicht gar zu gleichen Beurteilungen. Würden unterschiedliche Moraltheorien systematisch zu einander widersprechenden Beurteilungen führen, ist anzunehmen, dass Vertreter der einzelnen Theorien die konkurrierende Theorie gar nicht mehr als Moraltheorie gelten lassen würden. Auch folgt aus der Behauptung, es sei nicht möglich, zweifelsfrei zu entscheiden, welche Moraltheorie richtig ist, nicht, dass man persönlich nicht eine Theorie für die richtige halten kann.

Das Modell der ethikorientierten Führung legt sich nicht auf eine Moraltheorie fest.

Um das Modell der ethikorientierten Führung dennoch inhaltlich zu konkretisieren, gehen wir eklektisch vor: Wir holen uns Inspiration von unterschiedlichen Moraltheorien und skizzieren dann einen Vorschlag, wie ethikorientierte Führung aussehen könnte, d.h. welche genuin moralischen Werte in den Wurzeln des Wertebaumes liegen. Im Schlusskapitel dieses Buches werden wir unseren Vorschlag, woran sich eine ethikorientierte Führungskraft orientieren soll, vorstellen (► Kap. 16 »Von Philosophen lernen«). An dieser Stelle der Ausführungen können wir festhalten, dass moralische Werte in den Wurzeln einer Führungskraft liegen.

Für eine ethikorientierte Führungskraft zählen auch nicht-genuin moralische Werte.

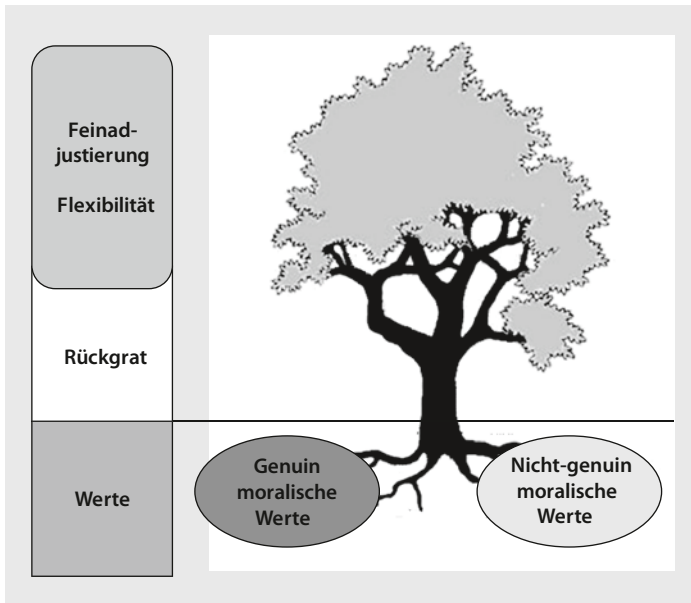
Es sind aber nicht nur genuin moralische Werte, die in den Wurzeln des Wertebaumes einer ethikorientierten Führungskraft liegen. Eine gute Führungskraft in der Wirtschaft zeichnet sich sicher auch dadurch aus, dass sie versucht, den Gewinn ihres Unternehmens zu maximieren, Innovationen voranzutreiben, kundenorientiert zu handeln oder Leistungen einzufordern. Eine gute Führungskraft im Bildungssektor ist darum bemüht, dem Lehrplan gerecht zu werden, Leistung zu fordern oder kreatives Denken zu fördern. Dies sind Beispiele für nicht-genuin moralische Werte.

nicht-genuin moralische Werte

Was versteht man unter nicht-genuinen moralischen Werten? Zunächst kann man sie in Abgrenzung zu genuin moralischen Werten charakterisieren. Sich entsprechend nicht-genuin moralischer Werte zu verhalten, ist aus moralischer Sicht zunächst weder gut noch schlecht zu beurteilen. Nicht-genuin moralische Werte sind, so betrachtet, moralisch neutral.

Spannung und Harmonie zwischen genuin moralischen und nicht-genuin moralischen Werten

Es kann aber Situationen geben, in denen es moralisch akzeptabel oder wünschenswert ist, sich entsprechend eines nicht-genuin moralischen Wertes zu verhalten. Gewinne erwirtschaften zu wollen, kann man aus moralischer Sicht rechtfertigen, wenn dadurch nicht die Mitarbeiter geschädigt oder natürliche Ressourcen verschwendet werden. Innovationen voranzutreiben kann moralisch begrüßenswert sein, da Innovationen zu nachhaltigen Produktionsmethoden führen können. Auf der anderen Seite ist es auch denkbar, dass eine Handlung, die einem nicht-genuinen Wert entspricht, unmoralisch wäre. Extreme Fälle von Gewinnmaximierung, die verbunden sind mit der Aus-



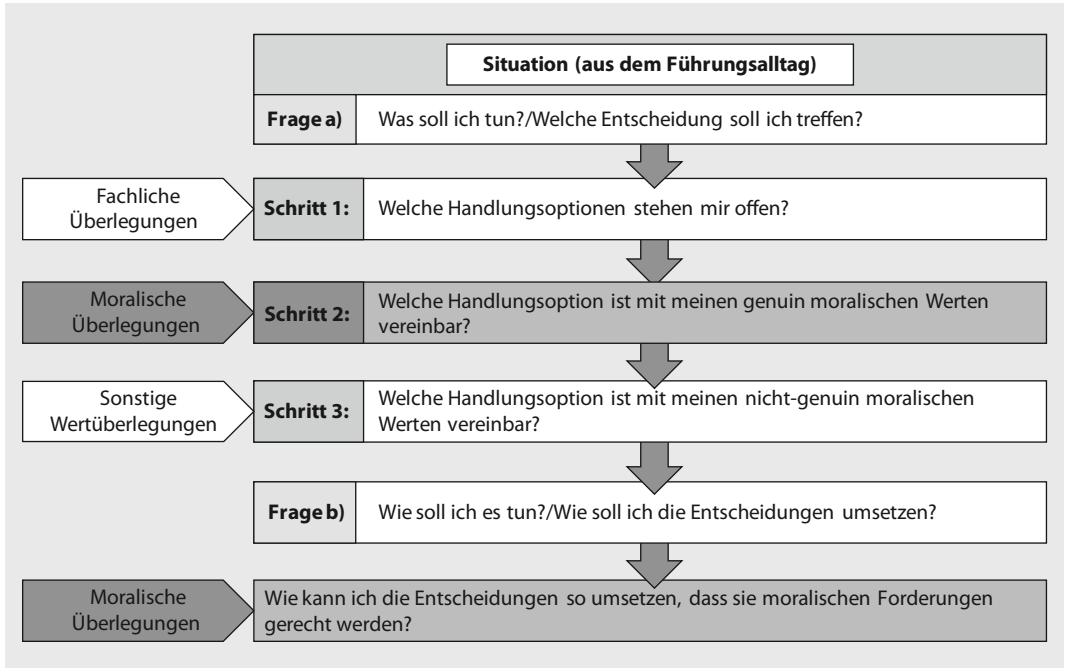
■ **Abb. 1.2** Der Wertebaum (aus: Frey & Schmalzried 2012, mit freundlicher Genehmigung des Verlags Steinbeis-Edition)

beutung von Arbeitskräften, sind solche Beispiele. Gewinnstreben ist nicht an sich moralisch richtig. Nicht-genuin moralische Werte sind also an sich moralisch neutral. Im Hinblick auf konkrete Situationen muss man entscheiden, ob eine Handlung, die einem nicht-genuin moralischen Wert entspricht, moralisch zu rechtfertigen ist. Hier sei bereits erwähnt, dass eine Handlung, die einem genuin moralischen Wert entspricht, zugleich einen nicht-genuin moralischen Wert unterstützen kann. Behandelt man beispielsweise seine Mitarbeiter fair und respektvoll, räumt man ihnen Mitbestimmungsmöglichkeiten an und beachtet ihre Vorschläge und Ideen, kann dadurch zugleich ihre Leistungsbereitschaft und Motivation gesteigert werden. Genuin moralische und nicht-genuin moralische Werte können sich also ergänzen.

Fasst man diese Überlegungen zusammen, kann man den Wertebaum einer ethikorientierten Führungskraft wie in ■ Abbildung 1.2 zeichnen (■ Abb. 1.2).

Den Gedanken einer ethikorientierten Führungskraft kann man weiter veranschaulichen. Wie sieht (schematisch dargestellt) der Entscheidungsprozess einer ethikorientierten Führungskraft aus?

In ganz unterschiedlichen Situationen muss eine Führungskraft Entscheidungen treffen. Zunächst muss sie sich fragen, welche Handlungsoptionen ihr prinzipiell offen stehen. Um dies zu klären, muss sie fachliche, teilweise auch rechtliche oder betriebswirtschaftliche Überlegungen anstellen: Was lässt sich technisch umsetzen? Was ist rechtlich erlaubt? Was ist prinzipiell finanzierbar? Was lässt sich mit schulischen oder universitären Regularien vereinbaren? usw. Es ist



■ **Abb. 1.3** Ethikorientierte Führung (aus: Frey & Schmalzried 2012, mit freundlicher Genehmigung des Verlags Steinbeis-Edition)

zu erwarten, dass durch diese Betrachtungen unterschiedliche Handlungsoptionen sich anbieten.

Hieran schließt sich ein zweiter Überlegungsschritt an, der für eine ethikorientierte Führungskraft entscheidend ist. Sie überprüft, welche der Handlungen mit ihren genuin moralischen Werten harmoniert, welche Handlung moralisch akzeptabel ist. Antworten auf die Frage, welche Handlungen moralisch richtig sind, liefern die nachfolgenden Kapitel, ebenso wie sie konkreter auf unterschiedliche moralische Werte eingehen. Ist eine Handlung aus moralischer Sicht nicht vertretbar, wird eine ethikorientierte Führungskraft diese aus ihrem Handlungsspielraum ausschließen.

Wenn nach den moralischen Überlegungen immer noch mehrere Handlungsoptionen zur Auswahl stehen, stellt eine ethikorientierte Führungskraft nicht-genuin moralische Wertüberlegungen an: Welche Handlungsoption maximiert den Gewinn? Welche entspricht am meisten dem Kundeninteresse? Welche Handlung fordert die meiste Leistung? Welche fördert die Kreativität?

Hat eine Führungskraft auf diesem Wege entschieden, wie sie handeln wird, überlegt sie sich abschließend, wie sie diese Entscheidung umsetzt. Als ethikorientierte Führungskraft achtet sie besonders darauf, wie sie die von der Entscheidung tangierten Personen behandelt. Sie achtet bei der Umsetzung einer Entscheidung wieder auf moralische Werte (■ Abb. 1.3).

Diese Darstellung ist sicher eine sehr schematische Beschreibung eines Entscheidungsprozesses. In der Realität mag sich eine ethikorientierte Führungsperson den unterschiedlichen Schritten im Einzelnen nicht immer bewusst sein, da vieles intuitiv entschieden wird. Gerade aber in Konfliktsituationen bzw. in schwierigen Entscheidungssituationen kann dieses Schema dabei helfen, zu einer richtigen Entscheidung zu kommen.

**schematischer
Entscheidungsprozess**

1.3 Übersicht über die Kapitel

Im Folgenden geben wir einen kurzen Überblick über den Aufbau und die Kernthesen unseres Buches:

■ Teil I – Psychologie der Führung

Kapitel 2 – Einführung in die Psychologie Führung und wie Führung gelebt werden sollte, wird in der Wissenschaft meistens im Bereich der Psychologie behandelt, weshalb der erste Teil unseres Buches den psychologischen Grundlagen zum Thema Führung gewidmet ist. Das erste Kapitel bietet einen kurzen Überblick über die Disziplin der Psychologie und ihre Kernfragen.

**Kapitel 2: Kurzeinführung in die
Psychologie**

Kapitel 3 – die Psychologie der Führung Das zweite Kapitel »Die Psychologie der Führung« wendet sich spezifischen psychologischen Fragen zum Thema Führung zu und zeigt den Zusammenhang der psychologischen Erkenntnisse zum Modell der ethikorientierten Führung auf. Zunächst werden Aufgaben, Wirkungsfelder und Zielgruppen von Führung angesprochen. Hieran schließt sich eine Auseinandersetzung mit unterschiedlichen, in der Psychologie etablierten Führungsstilen, wie dem partnerschaftlichen und dem autoritativen Führungsstil an. Unsere These ist, dass die ethikorientierte Führung nicht einfach ein weiterer Führungsstil ist, sondern eine ethikorientierte Führungskraft (fast) das gesamte Repertoire von Führungsstilen beherrschen sollte. Als dritter Aspekt wird das Prinzipienmodell der Führung dargestellt, d.h. es werden Techniken des Führens, Motivierens und Beeinflussens skizziert. Hier geht es beispielsweise um Prinzipien der Sinn- und Visionsvermittlung, der Transparenz, der Handlungsspielräume, der Wertschätzung und der Zielvereinbarung.

**Kapitel 3: Psychologische
Erkenntnisse zum Thema
»Führung«**

■ Teil II – Moraltheorien

Kapitel 4 – die philosophische Ethik Mit dem zweiten Teil »Moraltheorien« wechseln wir zu philosophischen Betrachtungen. Das Kapitel »Die philosophische Ethik« führt in das Themengebiet der philosophischen Ethik ein. Dabei wird erarbeitet, was Ziel und Aufgabe einer philosophisch ausgearbeiteten Moraltheorie ist: Sie soll eine Antwort auf die Frage geben, was für Verhalten moralisch richtig ist und weshalb dem so ist. Damit strukturiert, begründet und modifiziert sie gegebenenfalls unsere vorthoretischen moralischen Über-

**Kapitel 4: Kurzeinführung in die
philosophische Ethik**

zeugungen. Die nachfolgenden Kapitel stellen exemplarisch solche Moraltheorien dar und übertragen deren Erkenntnisse jeweils auf den Bereich der Führung.

Kapitel 5: Immanuel Kants Deontologie

Kapitel 5 – der Kategorische Imperativ Im Kapitel »Der Kategorische Imperativ« wird Immanuel Kants Ethik der Pflichten, auch Deontologie genannt, vorgestellt. Ihren Kern bildet der kategorische Imperativ. Dieser besagt, dass sich moralisch richtiges Verhalten dadurch auszeichnet, dass man (rational) wollen kann, dass jede andere Person sich in einer vergleichbaren Situation ebenso verhalten würde. Mit seiner Theorie betont Kant den zentralen Stellenwert von Mündigkeit, d.h. Selbstbestimmung eines jeden Menschen und dessen freien Willen, und fordert dazu auf, dass man die Menschenwürde jeder Person erkennt und schützt.

Eine Führungskraft, die sich an Kant orientiert, versucht mündig, d.h. selbstbestimmt zu handeln, und versteckt sich nicht hinter Entscheidungen anderer. Sie ist auch darum bemüht, Mündigkeit bei ihren Mitarbeitern bzw. Schülern zu fördern, indem sie ihnen Handlungsspielräume und Freiheiten einräumt. Auch achtet eine solche Führungskraft die Würde der Personen, die sie mit ihrem Handeln tangiert. Im Bereich der Wirtschaft bedeutet dies beispielsweise, dass die Führungskraft sich um menschenwürdige Arbeitsbedingungen bemüht, d.h. um ausreichende Bezahlung, eine Gesundheits- und Altersvorsorge oder Urlaubsansprüche.

Kapitel 6: John Stuart Mills Utilitarismus

Kapitel 6 – das Nützlichkeitsprinzip Als Gegenentwurf zu Kants Moraltheorie kann man den Utilitarismus, auch Nützlichkeitsethik genannt, verstehen. Im Kapitel »Das Nützlichkeitsprinzip« stellen wir dar, wie John Stuart Mill den Utilitarismus beschreibt. Hiernach zeichnet sich eine moralisch richtige Handlung dadurch aus, dass sie das Glück der größten Anzahl von Menschen maximiert. Ob eine Handlung also moralisch richtig oder falsch ist, bemisst sich an ihren Folgen. Für Mill stellen Glück und Zufriedenheit die zentralen Werte dar.

Eine Führungskraft, die diese Gedanken ernst nimmt, legt großen Wert auf die möglichen Folgen ihrer Handlungen und fragt sich, welche Auswirkungen sie auf das Glück aller haben. Hierzu muss sie sich Gedanken machen, was beispielsweise ihre Mitarbeiter glücklich bzw. zufrieden macht. Sie muss ihre Wünsche und Sehnsüchte kennen.

Das Kapitel endet mit einem kurzen Exkurs, in welchem die Gemeinsamkeiten und Unterschiede der Deontologie und des Utilitarismus nochmals herausgestellt werden. Anhand von Beispielen wird dieser Vergleich weiter ausgeführt.

Kapitel 7: Aristoteles' Tugendethik

Kapitel 7 – die Tugendethik Im Kapitel »Die Tugendethik« wenden wir uns Aristoteles' tugendethischem Ansatz zu, mit dem er die Frage beantworten will, wie man ein glückliches Leben erreichen kann.

Um glücklich zu werden, so Aristoteles, sollte man ein tugendhaftes Leben führen. Er unterscheidet zwischen sittlichen Tugenden und Verstandestugenden. Als sittliche Tugenden erwähnt er beispielsweise Mut, Mäßigkeit oder Großzügigkeit. Verstandestugenden sind u.a. Weisheit, Kunstfertigkeit oder Klugheit.

Eine aristotelisch geprägte ethikorientierte Führungskraft wird versuchen, die Tugenden, vor allem die sittlichen Tugenden, zu verinnerlichen und sich ihnen entsprechend zu verhalten. Zwei weitere Aspekte kann sie von Aristoteles lernen: Zum einen betont Aristoteles die Wichtigkeit eines Vorbilds für tugendhaftes Verhalten, den wahrhaft Tugendhaften. Eine gute Führungskraft sollte sich immer ihrer Vorbildfunktion bewusst sein und die Werte, die sie fordert, selbst vorleben. Zum anderen zeigt sich Aristoteles kritisch gegenüber der Möglichkeit, tugendhaftes Handeln nur durch theoretische Überlegungen zu erlernen. Tugendhaft kann man, so Aristoteles, nur werden, indem man immer wieder tugendhaft handelt, d.h. sich überlegt, wie ein wahrhaft tugendhafter Mensch sich verhalten würde, um sich dann entsprechend zu verhalten. Indem man immer wieder tugendhaftes Handeln »imitiert«, verinnerlicht man schrittweise die Tugenden und wird letztendlich tugendhaft. Auch dieser Gedanke ist wichtig für den Führungsalltag.

Kapitel 8 – die Ethik der Verantwortung Hans Jonas' Moraltheorie, die im Kapitel »Die Ethik der Verantwortung« besprochen wird, fordert, langfristige Folgen von Handlungen zu berücksichtigen und auch die nicht-menschliche Natur zu beschützen. Eine Handlung, die die Existenz der Menschheit gefährden könnte, muss unterlassen werden, so Jonas. Somit macht er sich für den Wert der Nachhaltigkeit stark. Auch betont er die zentrale Bedeutung des Verantwortungsgefühls.

Eine Führungskraft, die von Jonas überzeugt wurde, ist sich ihrer Verantwortung gegenüber ihren Schülern, Studenten oder Mitarbeitern bewusst und nimmt sie ernst. Sie fühlt sich darüber hinaus aber auch für die Umwelt und deren Schutz verantwortlich. Nachhaltiges Handeln ist für sie von zentraler Bedeutung.

■ Teil III – Vertragstheoretiker

Kapitel 9 – die Vertragstheoretiker Der dritte Teil »Vertragstheoretiker« stellt eine Gruppe von Theorien dar, die an der Schnittstelle zwischen der Moraltheorie und der politischen Philosophie beheimatet sind. Das Kapitel »Die Vertragstheoretiker« liefert eine kurze Zusammenfassung der grundsätzlichen Vorgehensweise dieser Theorien. Die Ausgangsfrage für diese Theorien ist, wie man staatliche Autorität bzw. Regeln legitimieren könnte. Die Lösungsidee ist, dass staatliche Autorität bzw. Regeln genau dann legitim sind, wenn alle Menschen ihnen zustimmen würden bzw. könnten.

Kapitel 8: Hans Jonas' Ethik der Verantwortung

Kapitel 9: Kurzeinführung in die Vertragstheorie

Kapitel 10: Thomas Hobbes' Vertragstheorie

Kapitel 10 – die Vertragstheorie Im neunten Kapitel »Die Vertragstheorie« wird Thomas Hobbes' vertragstheoretischer Ansatz vorgestellt: Ohne Gesetze und einen Staat würden die Menschen nach Hobbes in einem Naturzustand leben, in welchem sie sich dauerhaft bekriegen würden. Da dies kein wünschenswerter Zustand ist, erkennen die Menschen die Wichtigkeit von klaren Regeln und einer Instanz, die auf deren Einhaltung achtet. In einem Gesellschaftsvertrag einigen sie sich auf solche Regeln, die natürlichen Gesetze und einen Souverän. Da jeder Mensch diesem Vertrag zustimmt (oder zustimmen könnte), erhalten sie ihre bindende Kraft.

Hobbes betont also den Wert von Regeln und die Notwendigkeit einer Instanz, die über die Einhaltung dieser Regeln wacht. Diese Gedanken können auch für Führungskräfte wichtig sein. Eine Führungskraft sollte (manches Mal) klare Grenzen setzen und auch darauf achten, dass diese eingehalten werden.

Kapitel 11: Jean-Jacques Rousseaus Gesellschaftsvertrag

Kapitel 11 – der Gesellschaftsvertrag Eine alternative vertragstheoretische Position wird von Jean-Jacques Rousseau erarbeitet, die wir im Kapitel »Der Gesellschaftsvertrag« darstellen. Rousseau geht davon aus, dass alle Menschen von Natur aus gleich und frei sind. Entwickeln sich gesellschaftliche und staatliche Strukturen, verliert sich diese Gleichheit und Freiheit häufig, so Rousseau. Es kommt zu Ungerechtigkeiten und Unterdrückung. Er sucht nach einem Weg, wie der Mensch frei und gleichberechtigt bleiben kann. Seine Antwort stellt der Gesellschaftsvertrag dar: Hierin einigen sich die Menschen darauf, dass der Gemeinwille, d.h. das allgemeine Wohl, die Richtschnur für politisches Handeln sein soll und die Aufgabe des Staates darin bestehen soll, dieses Gemeinwohl umzusetzen.

Eine Führungskraft kann von Rousseau lernen, wie wichtig Mitbestimmung ist. Dementsprechend kann sie sich darum bemühen, dass ihre Schüler und Studenten bzw. Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse eingebunden werden und auch eine Stimme haben. Dies wirkt sich auch auf das Selbstverständnis der Führungskraft aus: Sie fühlt sich als Teil der Gruppe und als Umsetzer dessen, was die Gruppe entscheidet.

Kapitel 12: John Rawls' Gerechtigkeitstheorie

Kapitel 12 – Gerechtigkeit als Fairness Eine moderne Variante einer Vertragstheorie ist John Rawls' Theorie der Gerechtigkeit, die im Kapitel »Gerechtigkeit als Fairness« skizziert wird. Rawls überlegt, auf welche Gerechtigkeitsgrundsätze sich die Menschen einigen würden, befänden sie sich hinter einem Schleier des Nichtwissens, d.h. wüssten sie nicht, welche gesellschaftliche Position sie haben, über welche natürlichen Fähigkeiten sie verfügen, welchem Geschlecht sie angehören, usw. Man würde sich, nach Rawls, auf zwei Grundsätze einigen: Zum einen müssten Grundfreiheiten gleich verteilt sein und zum andern müsste Chancengleichheit bestehen. Ungleichheiten wären nur dann gerechtfertigt, wenn sie die am schlechtesten gestellte Gesellschaftsgruppe besser stellten.

Rawls macht sich für den Wert der Gerechtigkeit bzw. Fairness und den Schutz der Schwachen stark. Fragen nach der gerechten Verteilung bzw. der gerechten Behandlung stellen sich für Führungskräfte immer wieder, und so bietet Rawls' Theorie eine gute Möglichkeit, unterschiedliche Formen von Gerechtigkeit zu diskutieren.

■ Teil IV – die offene Kultur

Kapitel 13 – die offene Kultur Der vierte und letzte Teil des Buches »Die offene Kultur« greift zwei nicht-moraltheoretische Überlegungen auf: Poppers Kritischen Rationalismus und Lessings Ringparabel. Im Kapitel »Die offene Kultur« erläutern wir die Gemeinsamkeiten dieser Überlegungen und die Grundzüge einer offenen Kultur. Beide Gedankengebäude eint die Überzeugung, dass man weder in der Wissenschaft noch in der Religion Wahrheit unzweifelhaft beweisen kann.

Kapitel 14 – der Kritische Rationalismus Das Kapitel »Der Kritische Rationalismus« stellt Karl Poppers gleichnamige Theorie dar, die in der Wissenschaftstheorie beheimatet ist. Popper fordert die (empirischen) Wissenschaften dazu auf, zu versuchen, ihre Theorien zu widerlegen. Nur so ist, laut Popper, wissenschaftlicher Fortschritt möglich. Außerdem ist es unmöglich, eine Theorie zweifelsfrei zu beweisen.

Aus diesem Grundgedanken lassen sich Forderungen an einen guten Wissenschaftler ableiten, die auch auf andere Lebensbereiche übertragbar sind: Popper fordert mündiges und kritisches Denken und eine offene und kritische Gesprächskultur, in der das beste Argument gehört wird. Eine Führungskraft sollte solches kritische Denken explizit fördern und erlauben und auch ihre eigenen Gedanken und Argumente kritisch hinterfragen lassen. Sie sollte sich um eine hierarchiefreie Kommunikation bemühen.

Kapitel 15 – Relativismus und Toleranzgebot Im Kapitel »Relativismus und Toleranzgebot« fragen wir uns, welche Lehren man aus der Ringparabel ziehen kann, die Gotthold Ephraim Lessing in *Nathan der Weise* niederschreibt. Die relativistische Lehre ist, dass man (mit rationalen Mitteln) nicht erkennen kann, welches die einzig wahre Religion ist, eine Erkenntnis, die man auf die Frage übertragen kann, ob es eine einzig richtige Moraltheorie gibt. Wenn es aber mehrere, gleichermaßen gerechtfertigte Moraltheorien gibt, kann es zu einem Konflikt zwischen diesen kommen. Wir untersuchen, wie man mit solch einem Konflikt umgehen kann, was auch für eine Führungskraft äußerst wertvoll zu wissen ist.

Die normative Lehre aus der Ringparabel stellt das Toleranzgebot dar, wonach man sich offen und aufgeschlossen gegenüber anderen Religionen und Welteinstellungen zeigen sollte. Eine gute Führungskraft sollte sich um gelebte Toleranz in ihrem Unternehmen, ihrer Schule und Universität bemühen und Vielfalt als Chance begreifen.

**Kapitel 13: Kurzeinführung die in
Idee einer offenen Kultur**

**Kapitel 14: Karl Poppers
Kritischer Rationalismus**

**Kapitel 15: Gotthold Ephraim
Lessings Ringparabel**

Gerade in einer immer heterogener werdenden und globalisierten Welt ist das von zentraler Bedeutung.

Kapitel 16: Modell der ethikorientierten Führung – ein Fazit

Kapitel 16 – von Philosophen führen lernen Im Schlusskapitel »Von Philosophen lernen« führen wir die Erkenntnisse des Buches zusammen und heben drei Aspekte hervor: Zum ersten liefern wir eine grundsätzliche Begründung für das Modell der ethikorientierten Führung. Will man nicht die grundsätzliche Relevanz von Moral bestreiten, sollte man sich für das Modell der ethikorientierten Führung aussprechen. Es leitet sich aus der grundlegenden Forderung ab, Menschen sollten, wann immer sie handeln, moralisch korrekt handeln. Zum zweiten wird das Modell der ethikorientierten Führung abschließend dargestellt. Die Ausgangsfrage des Buches ist, welche genuin moralischen Werte das Handeln einer ethikorientierten Führungskraft prägen sollten. Wir schlagen vor, sechs Werte als zentral anzusehen: die Achtung der Menschenwürde, die Ermöglichung von Mündigkeit, den Schutz der Gleichheit, die Sorge um Gerechtigkeit, das Streben nach Nachhaltigkeit und gelebte Toleranz. Abschließend thematisieren wir die Frage, ob und wie ethikorientierte Führung vermittelt und gelehrt werden kann.

Psychologie der Führung

Kapitel 2 Psychologie – 17

Kapitel 3 Die Psychologie der Führung – 27