

# Ethik für Führungskräfte

**Ethik verhilft zu mehr Handlungsalternativen. Wer ethisch geschult ist, hat Methoden zur Verfügung, um so zu entscheiden, dass er nicht nur vor der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat geradestehen kann, sondern auch vor sich selber.**

Von Dr. Richard Egger (\*)

Fritz Reuter (59) steht vor einer schweren Entscheidung. Seinem kränkelnden Haushaltwaren-Geschäft liegt ein Übernahmeangebot vor: Eine Warenhauskette will die Reuter AG aufkaufen, zwei der vier Filialen ins eigene Netz integrieren, die übrigen schliessen. Die Restrukturierung würde Synergien bringen, aber auch sieben von Reuters Angestellten auf die Strasse stellen. Reuter selber kann den Bereich Haushaltartikel leiten oder sich aus dem operativen Geschäft zurückziehen und in den VR der Kette eintreten. Damit wäre er fein raus. Und doch ist ihm nicht wohl dabei. Beim wöchentlichen Feierabend-Bier mit seinem Freund Max Meier lässt er sein Unbehagen durchblicken.

## «Einige werden daran glauben müssen ...»

«Was ist denn so schwierig daran? Wenn dir der Verkauf doch nur Vorteile bringt, was zögerst du dann?», fragt ihn Meier.

«Ich habe ein halbes Leben lang für meine Firma gearbeitet, und plötzlich wird sie von einer Warenhauskette geschluckt. Von vier Filialen gibt es nur noch zwei. Das bedeutet, einige Mitarbeiter werden dran glauben müssen. Und eigentlich gehören ja alle zu meinem Betrieb, fast wie in einer Familie. Ich kenne jeden einzelnen persönlich. Zum Beispiel Frau Hauser. Sie ist vierzig, seit 16 Jahren im Betrieb, und ihr Mann ist schwer behindert. Oder Müller. Glaubst du, der findet mit 57 Jahren noch eine Stelle? Jeden-

kann es treffen. Das bestimmt die Kette.»  
«Ja, das ist kein einfacher Entscheid,» räumt Meier ein.  
«Für mich nicht. Aber du solltest mir weiterhelfen können. Du hast doch ein paar Semester Philosophie studiert. Das ist doch eine ethische Frage. Und Ethik gehört zur Philosophie. Was wäre ethisch gesehen in meiner Lage richtig?»

## «Sich in alle hineinversetzen ...»

«Ja, so einfach ist das nicht. Die Ethik ist kein Kochbuch, in dem du ein Rezept nachlesen und danach handeln kannst. Sie ist eher ein zweieinhalbtausendjähriges Gespräch zwischen den Philosophen darüber, wie man mit anderen fair umgeht. Natürlich sind dabei viele Handlungsnormen vorgeschlagen worden, nach denen man sich in deiner Situation richten könnte. Zum Beispiel der kategorische Imperativ von Kant. Er fordert, man solle andere Menschen so behandeln, wie man von ihnen selbst behandelt werden will.»

«Du meinst: Ich würde auch nicht gerne entlassen, also soll ich's auch nicht tun?»

«Ja. Aber es geht auch um die, welche von der Umstrukturierung profitieren. Zum Beispiel die Mitarbeiter, denen dadurch der Arbeitsplatz gerettet wird.»

«Dann müsste ich ja alle berücksichtigen. Ich müsste mich in alle hineinversetzen, auf die sich meine Entscheidung auswirkt. Das ist nicht ganz einfach.»

«Schon richtig. Ein ganz anderes Konzept ist das der so genannten Utilitaristen. Sie halten die Entscheidung für die beste, welche insgesamt



Richard Egger: «Aristoteles und Kant denken mit.»

am wenigsten Leid schafft. Oder am meisten Wohlergehen. Für dich heisst das: Du solltest mit deiner Entscheidung für alle Betroffenen möglichst viel Gutes erreichen.»  
«Dann muss ich aber auch schauen, dass mein Laden nicht Konkurs geht, sonst stehen alle auf der Strasse.»  
«Natürlich. Jede Entscheidung ist eben eine Ermessensfrage. Man muss genau abwägen. Und das kannst du selber am besten, denn du kennst deine Situation am besten. Ethik ist immer konkret. Noch einmal: Es gibt keine simplen Rezepte.»

## «Ich kann nur ja oder nein sagen ...»

«Das heisst, ich muss noch einmal über die Bücher und deine Regeln im Detail auf meine Situation anwenden. Das ist nicht gerade leicht.»

«Sicher nicht. Aber ich habe noch einen andern Vorschlag. Ich weiss nicht genau, ob du dir auch alle deine Entscheidungsmöglichkeiten überlegt hast.»

«Viele gibt's nicht: Ich kann zum Angebot nur ja oder nein sagen.»

«Warum denn? Du kannst Bedingungen aushandeln. Zum Beispiel Sozialpläne für Entlassene. Oder du könntest darauf bestehen, dass niemand entlassen wird, dass statt dessen vorübergehend Kurzarbeit geleistet wird. Oder dass die überzähligen Stelleninhaber einen andern Job in der Kette finden. Vielleicht könntest du sogar das Problem mit der ganzen Belegschaft gemeinsam lösen.»

## Richtiges Handeln

Obschon Meiers letzte Vorschläge auf Reuters Skepsis stossen, hat ihm das Gespräch doch weitergeholfen. Es hat ihm aber auch aufgezeigt, was Ethik ist – und was eben nicht:

- Ethik ist kein Moralisieren mit dem Zeigefinger, sondern die Reflexion auf alle Aspekte der Entscheidungssituation.
- Ethik verhindert die Verabsolutierung ei-

nes einzigen Standpunkts und betrachtet statt dessen das Problem aus der Perspektive aller Betroffenen.

- Ethik liefert keine fertigen Rezepte, sondern Denkanstösse. Sie ist die vernunftgeleitete Auseinandersetzung übers richtige Handeln – mit sich selber oder im Dialog.
- Ethik nimmt keine Entscheidungen ab, bietet aber methodische Hilfe für ein begründetes und verantwortetes Handeln.
- Ethik steht nicht im Widerspruch zum wirtschaftlichen Handeln, sondern bettet es in die Perspektive eines sinnvollen, fairen Zusammenlebens der Menschen ein.

## Schulung für Führungskräfte

Führungskräfte müssen täglich ethisch relevante Entscheidungen treffen. Es geht um Fairness im Umgang mit den Mitarbeitenden, bei der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, bei der Beurteilung und Entlohnung, bei der Qualität der Produkte, der Preisgestaltung, der Werbung, beim Aushandeln von Verträgen, bei Standortfragen, bei allen unternehmerischen Aktivitäten, die sich auf Gesellschaft und Umwelt auswirken. Eine ethische Schulung verhilft Führungskräften dabei zu mehr Handlungsalternativen, indem sie die grossen Denker für ihre Probleme einspannt: Aristoteles und Kant denken mit. Wer ethisch geschult ist, hat daher Methoden zur Verfügung, um ganzheitlicher und fairer zu handeln, um so zu entscheiden, dass er nicht nur vor der Geschäftsleitung und dem Verwaltungsrat geradestehen kann, sondern auch vor sich selber. Und das heisst, dass er sich seines Gewissens vergewissern kann.

(\*) Der Autor ist Unternehmensberater für persönliche und soziale Kompetenz, Corporate Culture, Philosophie und Ethik in Steinhausen/ZG. Sein Buch «Die philosophische Werkzeugkiste. Praktische Philosophie für Manager» erschien 1997. Weitere Informationen unter Tel. 041/740 29 16.

Diesen und weitere Artikel finden Sie unter  
[www.alpha-online.ch](http://www.alpha-online.ch)