

Ethik

Leadership im Zeichen der Menschlichkeit

Ethik ist die Theorie der Menschlichkeit, Menschlichkeit ist die Praxis der Ethik. Wirkliche Leader räumen beiden nicht bloss in der Freizeit einen besonderen Platz ein, sondern genauso bei ihren unternehmerischen Entscheiden.

› Richard Egger

«The business of business is business.» Mit der Formel bringt Wirtschafts-Nobelpreisträger Milton Friedman seine Lehre auf den Punkt. Die Aufgabe des Unternehmens besteht allein im Geschäft. Leader – Unternehmer, Verwaltungsräte, Geschäftsleitungen – tragen lediglich den Aktionären gegenüber Verantwortung. Sie besteht darin, deren Rendite zu maximieren, also Umsatz und Gewinn zu steigern. Andere soziale Verpflichtungen, zum Beispiel Mitarbeitenden, Kunden, Lieferanten oder der Gesellschaft gegenüber, haben hinter dem Geschäft zurückzustehen. Mit Friedmans Doktrin scheint die Ethik unvereinbar. Denn diese orientiert sich nicht nur am Eigeninteresse des Unternehmens, sondern trägt auch berechtigten Ansprüchen anderer sozialer Gruppen Rechnung. Doch wer hat recht: die Gewinnmaximierungslehre oder die Ethik? Sollen sich Leader wirtschaftlicher Unternehmen an moralischen Überlegungen ausrichten oder sich allein von betriebswirtschaftlichen Zielen leiten lassen?

Herausforderungen

Wer glaubt, solche Fragen würden nur grosse Konzerne betreffen, täuscht sich. Tatsächlich sehen sich auch CEOs, Ver-

waltungsräte und Geschäftsleitungsmitglieder von KMU auf Schritt und Tritt damit konfrontiert. Ein paar Beispiele:

- › Eine Firma soll die Software für künftige selbstfahrende Autos programmieren. Wie sollen diese reagieren, wenn unversehens ein Fussgänger die Fahrbahn betritt und Gegenverkehr herrscht? Ausweichen und eine Frontalkollision in Kauf nehmen? Oder den Fussgänger überfahren? Spielt es eine Rolle, ob da ein Zebrastreifen vorhanden ist oder nicht? Wie viele Personen auf die Fahrbahn laufen? Und wie viele sich im Auto befinden? Darf dieses Programm allein die Insassen schützen? – Denn das verlangt der Autobauer.
- › Die Leistung einer Mitarbeiterin bleibt weit hinter den Erwartungen der Vorgesetzten zurück. Aber sie ist alleinerziehende Mutter zweier Kinder. Soll man sie entlassen, wenn alle andern Massnahmen zur Leistungssteigerung versagt haben?
- › Ein kleines Unternehmen produziert Teile, die in Waffensysteme eingebaut werden können. Vielleicht gelangen diese an kriegsführende Staaten oder Gruppierungen. Ist das Geschäft vertretbar oder muss das Unternehmen derartige Aufträge ablehnen?

- › Wie geht ein Unternehmen mit den Schwierigkeiten um, die ihm die Pandemie eingebracht hat? Corona-Gelder beziehen? Mitarbeitende entlassen? Kurzarbeit? Maskenpflicht? Homeoffice?
- › Auch die Unternehmenskultur eines Unternehmens spiegelt seine Ethik: Wie kommuniziert man miteinander? Wie bewältigt man Konflikte? Welche Führungsgrundsätze werden gelebt?

Die Liste liesse sich beliebig verlängern. Die Fälle sind lediglich Beispiele für typische Situationen, in denen es keineswegs bloss um betriebswirtschaftliche Entscheidungen geht, sondern auch um ethische. In der Reihenfolge der Fälle:

- › Der Auftrag kollidiert mit dem Grundsatz, dass alle Menschen das gleiche Recht auf Leben haben.
- › Eine Entlassung verstösst gegen die Forderung, Not zu vermeiden. Die mangelnde Leistung widerspricht dem Gerechtigkeitsprinzip.
- › Darf man sich am Geschäft mit dem Tod beteiligen, vielleicht mit dem Argument, wenn wir die Teile nicht produzierten, würden andere es tun?
- › Der Umgang mit Covid betrifft die Rechte ganz unterschiedlicher Men-

schen: der Mitarbeitenden, interner und externer Gruppen, die vor Ansteckung bewahrt werden sollen, aber auch die Gesamtgesellschaft, die für die Ausgleichszahlungen aufkommt.

- › An welche ethischen Standards hält sich die Firma, wenn es um den Umgang mit den Stakeholdern geht: Respekt, Fairness und Anstand?

Ethik: Fairness statt Eigennutz

Damit deutet sich schon an, was Ethik ist und was nicht. Wer ethisch handeln will, fragt sich, wie er mit anderen Menschen umgehen soll. Aber nicht um persönlich davon zu profitieren, sondern um möglichst allen gerecht zu werden, die von seinem Handeln betroffen sind, sei es direkt oder indirekt. Nicht das Eigeninteresse allein zählt, sondern das aller. Nicht Egoismus heisst die Losung, sondern ein Abwägen auch der Ziele der andern. Nicht der «Erfolg», gemessen in monetärer Währung, entscheidet, sondern Gerechtigkeit. Damit grenzt sich die Ethik in mehrfacher Hinsicht ab:

- › Gegen die Moral, das Set der tatsächlichen gesellschaftlichen Handlungsregeln, also das, was «man» üblicherweise tut. Die Ethik ermittelt dagegen, was richtig wäre, was geboten ist: was man tun soll. Moralen differieren und verändern sich: Was im alten Rom galt – Sklaverei zum Beispiel –, muss nicht fair sein. Was in China üblich ist – die staatliche Überwachung der Bürgerinnen zum Beispiel –, muss hinterfragt werden. Die Ethik geht in kritische Distanz zur Moral und überprüft sie.
- › Gegen das Recht, das fest schreibt, was eine Gesellschaft gestattet, was sie verbietet und bestraft. Die Rechtssetzung folgt in der Regel dem Rechtsempfinden einer Gemeinschaft, also der Moral. Doch nicht alles, was erlaubt und üblich ist, ist auch ethisch vertretbar. Wie viel Unfairness, Ausbeutung und Unterdrückung gibt es in der Welt, wie viel Trickerei und Mausehelei auch hierzulande. Und das meiste im Rah-

men der Gesetze. Ethik akzeptiert nicht unbedenken, was rechtskonform ist. Sie fragt: Was ist richtig?

- › Gegen die Betriebswirtschaft, die in erster Linie Gewinn erwirtschaften will. Die Ethik widerspricht diesem Ziel nicht grundsätzlich: Gewinne zu erzielen, ist nicht per se unethisch. Häufig gehen ethische und wirtschaftliche Ziele Hand in Hand. Wo die beiden aber in Konflikt geraten, hängt es von der Perspektive ab: Gibt die Gewinnsteigerung oder die Gerechtigkeit den Ausschlag?

Abwägen, Reflektieren

Die Überlegungen zeigen, dass stets Menschen entscheiden müssen, welcher Perspektive sie wie viel Gewicht verleihen. Auf welchen Standpunkt sie sich stellen: den moralischen, den rechtlichen, den betriebswirtschaftlichen – oder den ethischen. Das gilt natürlich besonders für Leader: den CEO, die Verwaltungsrätin, das Mitglied der Geschäftsleitung. Denn ihre Entscheidungen haben Gewicht, ihr Handeln stellt Weichen. Die Beispiele machen das sofort augenfällig. Freilich macht es sich nicht leicht, wer sich auf einen ethischen Standpunkt begibt. Wie lässt sich eine gerechte Entscheidung finden, beispielsweise in den skizzierten Fällen? Wir müssen stets in komplexen Situationen handeln. Viele Aspekte spielen eine Rolle. Wie garantiert die Ethik, dass ein Entscheidungsträger allen Betroffenen gerecht wird? Standardantworten gibt es in der Ethik nicht. Wohl aber hat sie in ihrer Geschichte eine Reihe von Grundsätzen, Regeln und Verfahren entwickelt. Die folgenreichsten:

- › Der kategorische Imperativ des Philosophen Immanuel Kant: Er sieht das grundlegendste ethische Prinzip in der Aufforderung: Handle stets so, dass du wollen kannst, dass deine Handlungsregel für alle andern gelten soll. Mit anderen Worten, dein Handeln soll reziprok sein, umkehrbar. Stimmt du zu, dass die andern den Spiess umdrehen, dann ist deine Entscheidung

verantwortbar, andernfalls handelst du unethisch.

- › Das utilitaristische Prinzip des englischen Philosophen John Stuart Mill aus dem 19. Jahrhundert. Sein Grundsatz fordert, ich solle stets darauf bedacht sein, die positiven Folgen meines Handelns zu maximieren und die negativen zu minimieren. Bedenke alle Folgen deines Tuns bei allen Betroffenen und entscheide dann so, dass du möglichst wenig Leid und möglichst viel Freude generierst.

Gewiss, das sind nur Grundsätze, keine Algorithmen. Sie helfen einem Menschen, der das Gute tun möchte, es auch zu finden. Aber sie nehmen ihm das Reflektieren, das Abwägen nicht ab. Ethik ist keine Milchbuch-Rechnung, sondern eine Auseinandersetzung mit sich selbst. Ihr Ziel: die bestmögliche Entscheidung im Licht der Menschlichkeit zu treffen.

Etwas aus sich selbst machen

Nur, warum sollten Verantwortungsträgerinnen und -träger sich auf diesen Prozess einlassen? Sollen sie nicht einfach Friedmans Parole folgen und sich dem unternehmerischen Erfolg verschreiben? Sollen doch andere sich in Menschenfreundlichkeit üben. Für uns lohnt sich Ethik nicht. Leider gibt es keinen Beweis für das Gegenteil. Wohl aber gute Gründe.

- › Die unsägliche Brutalität, Ungerechtigkeit und Unmenschlichkeit auf Erden schreien ganz einfach nach mehr Menschlichkeit. Wir leben in einer Welt, in der die Menschen einander betrügen, ausnutzen, plagen, unterdrücken und töten. Wer sich da nicht einfach achselzuckend abwenden kann, muss etwas für eine bessere tun.
- › Ausserdem hat die Ethik unmittelbar mit unserer Identität zu tun. Wer ich bin, baut sich aus all den tausend kleinen und grossen Entscheidungen auf, die ich tagtäglich treffe. Meine Identität ist das Produkt meines Handelns. Damit ist automatisch die Aufforde-

rung verbunden, etwas aus mir zu machen. Ich entscheide, wer ich sein will. Ich kann ein Verbrecher werden – oder aber jemand, der sich an der Menschlichkeit ausrichtet.

- › Wahren kann ich diese freilich nur, wenn ich integer bleibe. Das Wort bedeutet unversehrt, gemeint natürlich im ethischen Sinn. Diese Unversehrtheit kann schon bei einer einzigen unethischen Tat bedroht sein. Das zeigt sich da, wo sich die Stimme des Gewissens meldet, weil ich im Begriff bin, ungerecht oder unmenschlich zu handeln. Unversehrt bleiben kann ich nur, wenn ich das Warnsignal höre und entsprechend entscheide.

Daraus ergibt sich, dass es immer eine ganz persönliche Entscheidung bleibt, welchen Stellenwert ein Mensch der Ethik in seinem Leben einräumt. Der Versuch, ethisch zu leben, bleibt stets eine unhintergebar subjektive Entscheidung: Ihre Entscheidung.

Vier Handlungsempfehlungen

Doch was können Sie selbst konkret tun, im Einzelfall und auch im ganzen Leben? Dazu nachfolgend ein paar wenige Empfehlungen:

- › Hören Sie auf Ihre Stimme. Die meisten Menschen haben ein gutes Ge-spür,

was im konkreten Fall fair ist – und vor allem, was unfair wäre.

- › Fragen Sie: Will ich, dass alle Menschen so handeln würden wie ich, wären sie in meiner Situation?
- › Fragen Sie: Welche Personen sind von meiner Entscheidung betroffen? Und

was bedeutet sie konkret für diese Menschen?

- › Setzen Sie sich mit ethischen Problemen auseinander: diskutierend, nachdenkend, lesend. Das Buch in der untenstehenden Literaturbox bietet einen Einstieg. ‹‹



Literatur



Mehr Menschlichkeit! – Ethik für alle, die Verantwortung tragen

Richard Egger
Springer Gabler Verlag
238 Seiten, CHF 36.50
ISBN: 978-3-658-35118-2



Porträt



Richard Egger
Berater, Unternehmer

Richard Egger studierte Philosophie und war 37 Jahre lang Deutsch- und Philosophielehrer an einem Gymnasium. Seit 1996 bildet er Führungskräfte aus und coacht sie. 2012 bis 2020 war er Verwaltungsrat in einem KMU der Metallbranche. Er hat mehrere Bücher zum Thema Leadership geschrieben.



Kontakt

info@richardegger.ch, www.richardegger.ch

Anzeige

Karriere in der Versicherungsbranche?

Versicherungsspezifische Berufsbildung – mitten aus der Praxis. Für eine erfolgreiche Zukunft.



Berufsverband der Versicherungswirtschaft