Ethical Leadership: Führungsverantwortliche zwischen Erfolgsdruck und Sinnsuche[1

In den letzten Jahren hat das Verhalten von Führungsverantwortlichen aus der Wirtschaft in der Öffentlichkeit immer wieder zu reden gegeben. Es ist sicher der Logik medialer Wahrnehmung geschuldet, dass dabei Verfehlungen und Skandale im Vordergrund standen. Aber auch wer sich den zahlreichen positiven Beispielen zuwendet, über die selten berichtet wird, dem stellt sich schnell die Frage: Was darf denn eigentlich moralisch von Führungsverantwortlichen erwartet werden? Was nicht? Welchen Idealen müssen sie entsprechen? Welchen nicht? In der Regel geht es bei der Beantwortung derartiger Fragen nicht bloß um einzelne Aktivitäten von Führungsverantwortlichen. Thema ist vielmehr die Frage, was sie für Menschen sind, welchen Charakter und welche moralischen Kompetenzen sie haben.

Gemäss einem Vorschlag von Thomas Maak und Peter Ulrich (2007, S. 385 ff. u. 480 ff.) zeichnen sich ethisch verantwortliche Führungspersonen durch moralisches Bewusstsein, Reflexionskompetenz, moralische Vorstellungskraft sowie spezifische Tugenden aus. Im Rahmen der folgenden Überlegungen lege ich den Hauptfokus auf den letzten, den wirtschaftstugendethischen Aspekt.2 Dabei thematisiere ich einige Aspekte, die in den akademischen Debatten der deutschsprachigen Wirtschaftsethik eher am Rande stehen.

Nach Begriffsbestimmung von "Ethical Leadership" (Abschnitt 1) und von "moralischer Integrität" (Abschnitt 2) plädiere ich für ein realistisches Bild von Ethical Leadership (Abschnitt 3). Nach Überlegungen zum Erfolgsdruck von Managern (Abschnitt 4) und zu den Erfolgsfaktoren von Führung (Abschnitt 5) thematisiere ich abschließend kurz Grenzen des Erfolgs und die Frage des Lebenssinns (Abschnitt 6).

1. Führungsverantwortliche als Ethical Leaders

In meinen Vorlesungen zur Frage der Führungsverantwortung in Unternehmen lege ich den Zuhörenden häufig eine Reihe von Fotos bekannter Persönlichkeiten vor. Dazu gehören beispielsweise Sheryl Sandberg (die aktuelle CEO von Facebook), Papst Franziskus, Nelson Mandela, Angela Merkel, Oswald Grübel (ehemaliger CEO der Credit Suisse sowie der UBS), Peter Spuhler (ein bekannter Schweizer Unternehmer, Chef von Stadler Rail), Roger Federer. Je nach Publikum und Ort variiere ich diese Liste. So nenne ich gelegentlich den ehemaligen Präsidenten der Bundesrepublik Deutschland, Christian Wulff oder den auch in Deutschland bekannten ehemaligen Bankmanager Joe Ackermann (ex-Credit Suisse und ex-DB). Ich frage dann jeweils, wer von diesen Personen als Ethical Leader bezeichnet werden könne. Natürlich gibt es immer wieder angeregte Diskussionen; nur eine Person wird regelmässig an erster Stelle genannt: Nelson Mandela. Seine ungebrochene Haltung, seine Fähigkeit den politischen Gegnern zu vergeben und seine Kraft, das Land nach dem Zerbrechen der Apartheid zu führen - kurz: Seine moralische Integrität lassen ihn für die meisten meiner Zuhörer/innen obenaus schwingen. Interessanterweise schnell gefolgt vom Papst. Von Deutschen wird Angela Merkel häufig als Ethical Leader wahrgenommen.

Bezüglich eines Ethical Leader aus der Wirtschaft wird es schon schwieriger. In der Regel werden, wenn überhaupt, eher weniger bekannte Personen erwähnt. Und es scheinen eher Führungsverantwortliche von kleineren und mittleren Unternehmen, nicht zuletzt auch Familienunternehmen zu sein, die als ethische verantwortliche Führungspersönlichkeiten wahrgenommen werden. Das sind selbstverständlich keine repräsentativen Daten, und auch der Begriff eines/r Ethical Leader ist damit noch nicht geklärt.

Eine berühmt gewordene Definition von Ethical Leadership bezeichnet diese als "the demonstration of normatively appropriate conduct through personal action and interpersonal relationships, and the promotion of such conduct to followers through two-way communication, reinforcement, and decision-making" (Brown et al. 2005, S. 120). Diese Definition beinhaltet gemäss der neueren Forschung zwei Aspekte: Ethical Leaders sind sowohl "moral persons" wie auch "moral managers". Unterschieden wird also einerseits zwischen ihrer moralischen Qualität als Person und andererseits ihrer ethischen Verantwortung in der Rolle als Manager. Manager müssen mit geeigneten Führungsinstrumenten und Organisationstrukturen sicherstellen, dass sich auch die Mitarbeiter/innen im Unternehmen moralisch anständig verhalten (können). Was bedeutet das in Bezug auf Führungsverantwortliche konkret? Ich thematisiere im Folgenden nur den Aspekt des Managers als "moral person" weiter.

Eine Bestimmung dessen, was eine "moral person" ausmacht, scheint nicht schwierig zu sein. Ethical Leaders sind Personen, die sich selbst im Alltag als Führungsverantwortliche und in ihrer unmittelbaren Umgebung moralisch verhalten. Was das im Einzelnen bedeutet, muss freilich spezifiziert werden (vgl. Price 2008). Ethisch verantwortliche Führungspersonen stehen für ihre Mitarbeiter/innen ein, behandeln diese respektvoll, belügen sie nicht, bevorzugen die einen nicht gegenüber den anderen, nehmen deren Inputs ernst, beleidigen sie nicht in der Anwesenheit anderer und so weiter (Tanner et al 2010). Es gibt viele Vorgesetzte, die sich so verhalten und auch nicht wenige, die sich nicht so verhalten.

2. Moralische Integrität als Herausforderung

Allerdings sind mit der Anforderung, eine moralisch handelnde Führungsperson zu sein, spezifische Schwierigkeiten verbunden. Der Chef eines Unternehmens muss sich vielleicht entscheiden, Arbeitnehmende, deren Arbeit er schätzt, zu entlassen, weil sonst andere Arbeitsplätze im Unternehmen gefährdet sind. In einem Unternehmen kann die Loyalität einer Mitarbeiterin gegenüber ihrem direkten Vorgesetzten unter Umständen der Ehrlichkeit gegenüber dessen Chef in die Quere kommen, wenn es darum ginge, Unregelmässigkeiten in seinem Verhalten zu rapportieren. Der Ehrgeiz, ein bestimmtes Umsatzziel zu erreichen, kann in Konflikt geraten mit der Pflicht, einen Kunden bestmöglich, also in dessen eigenen Interessen zu beraten. Wie ist mit derartigen Konflikten umzugehen?

Der tugendethische Vorschlag lautet, es sei ein sinnvolles Ziel menschlichen Lebens, moralische Integrität anzustreben. Ich will hier nicht die subtile philosophische Debatte über Integrität nachzeichnen (vgl. Cox et al. 2013). Kaum bestritten wird, dass Integrität sich immer auf so etwas wie die Einheit oder Ganzheitlichkeit von Personen bezieht (Solomon 1999, S. 86 f.). Damit kann allerdings durchaus unterschiedliches bezeichnet werden. Einige verstehen darunter so etwas wie die Treue gegenüber den eigenen Projekten, Normen und Überzeugungen. Andere fokussieren eher auf die Harmonisierung und Ausbalancierung der eigenen Wünsche und Überzeugungen. Moralisch integre Persönlichkeiten, so meine entsprechende These, gelingt es, sich nicht aufzuspalten und eine Balance zwischen ihren verschiedenen Rollen, Tugenden, Zielen und Verantwortlichkeiten zu finden. Es geht dabei selbstverständlich um mehr als bloß eine kohärente Persönlichkeit, denn auch ein brutaler Diktator, ein raffgieriger Egoist oder ein Verbrecher könnten prinzipiell eine kohärente Persönlichkeit haben (Audi/Murphy 2006, S.12 f.).

Vor diesem nur knapp skizzierten Hintergrund formuliere ich drei Aspekte, die mir für moralisch integre Personen relevant scheinen.

- Moralische Integrität ist in der Persönlichkeit verankert. Wer sich einmal moralisch richtig verhält, ist noch lange kein moralisch integrer Mensch. Moralisch integre Menschen zeigen zuverlässig und unbestechlich moralisches Verhalten und Tugenden. Da niemand als moralisch integre Person zur Welt kommt, bedingt dies die Bereitschaft zu ständiger Selbstreflexion und Arbeit an der Persönlichkeit.
- Spannungen zwischen den unterschiedlichen Rollen, Pflichten, Tugenden und Zielen menschlichen Lebens sind letztlich nicht vermeidbar. Ihre Bearbeitung setzt wieder Tugenden wie Mut, Zivilcourage, Eigenständigkeit voraus (Audi/Murphy 2006, S. 12), die den Charakter stärken. Man sollte also nicht zu früh auf Sachzwänge rekurrieren, sondern moralische

Konflikte als persönliche Herausforderungen und unternehmerische Innovationsmöglichkeiten interpretieren.
- Eine ethische Organisationskultur, wie etwa eine offene und kritische Gesprächskultur, fördert die Motivation, an sich als moralisch integrer Person zu arbeiten.

Letztlich geht es um die Frage, was für ein Mensch jemand sein will, auch in der Rolle als Unternehmer/in, Führungsverantwortliche/r oder Mitarbeiter/in eines Unternehmens. "Good employees are good people", so hat es seinerzeit Robert Solomon formuliert (Solomon 1999, S. 88).

3. Ein realistisches Bild von Ethical Leadership

Eine weitere Frage ist, was eigentlich bezüglich moralischer Integrität von Führungsverantwortlichen (vor allem in hohen Positionen mit einer gewissen öffentlichen Ausstrahlung) erwartet werden darf. Ich habe den Eindruck, dass in der Öffentlichkeit oft zu hohe Erwartungen gepflegt werden. Schon der kleinste Makel oder Zwischenfall führt dazu, dass mediale Kampagnen gegen Führungsverantwortliche geführt werden. Das ist durchaus verständlich, geht es im Falle moralischer Integrität doch wie gesehen um die "ganze Person". Da scheint es nur schwarz oder weiß zu geben. Das dabei von moralischen Akteuren vorausgesetzte Bild ist allerdings nicht realistisch. Menschen sind, auch wenn sie sich ernsthaft bemühen, moralisch anständig zu sein, keine Heiligen. Auch moralisch anständige Menschen scheitern immer wieder an moralischen Ansprüchen (an den eigenen und an denen von anderen). Im Umgang mit anderen, aber auch im Rahmen der unternehmensinternen Strukturen muss dieser Tatsache Rechnung getragen werden. Ethische Exzellenz ist zwar, wie es ja auch der seinerzeitige Buchtitel von Solomon 1992 (Ethics and Excellence) suggeriert hat, anzustreben, aber man sollte bezüglich der Erwartungen realistisch und nüchtern bleiben.

Kommt ein weiterer Aspekt hinzu: Man kann zwar nicht ein bisschen stehlen oder betrügen, man tut es oder man tut es nicht. Aber man kann sehr wohl moralisch mehr oder weniger integer sein. Es scheint unterschiedliche Grade moralischer Integrität zu geben. Einzelne moralische Fehler korrumpieren meines Erachtens die moralische Integrität nicht per se. Ich sehe folgende Aspekte, die dabei eine Rolle spielen:

- Eine gravierende Menschenrechtsverletzung wiegt mehr als ein Diebstahl von Geld oder der persönliche Vorteil, den man sich auf unfaire Weise, beispielsweise durch Bestechung, verschafft hat. Eine Tat, die man selbst begangen hat, wiegt mehr als diejenige von unterstellten Mitarbeiter/innen. Und schließlich ist ein einmaliger Fehltritt weniger stark zu gewichten als regelmäßige und gehäufte Fehlhandlungen.
- Nicht Tolerierbares hängt auch von den kontextspezifischen Rollen, Funktionen und Positionen ab, die eine Person innehat. Es gibt Verantwortlichkeiten, die besonders sensibel sind. Dazu gehören Ämter wie beispielsweise dasjenige eines Staatspräsidenten (wir erinnern uns an Christian Wulff, ehemaliger Präsident der BRD) oder eines Notenbankchefs (wir erinnern uns an Philipp Hildebrand, ex-Chef der Schweizerischen Nationalbank). Dazu gehören aber auch Rollen, deren Inhaber (wie bspw. Anwälte und Ärztinnen) besondere, fiduziäre Pflichten gegenüber ihren Klienten/innen oder Kunden/innen haben.
- Schliesslich gibt es, jedenfalls wenn man eine liberale Position vertritt, Einstellungen und Handlungen, die niemanden etwas angehen. Welche Religion Führungsverantwortliche haben oder welche sexuellen Präferenzen sie ausleben, ist im Hinblick auf die Frage, ob jemand ein Ethical Leader sei, schlichtweg nicht relevant.

Es wäre sicher unrealistisch von Führungsverantwortlichen moralische Perfektion zu erwarten oder zu fordern. Sie sollen moralisch integer und in dieser Hinsicht Vorbilder sein. Nicht mehr, aber auch nicht weniger. Ich möchte in einem Bild fordern: Weiße Weste ja, aber strahlendweiß und makellos muss und kann diese nicht sein.

4. Manager unter Erfolgsdruck

In wirtschaftlichen Kontexten ist die Orientierung am Erfolg zentral. Unternehmen und ihre Führungsverantwortlichen wollen mit ihren Produkten und Dienstleistungen am Markt erfolgreich sein. Worin besteht dieser Erfolg? In vielen Fällen ist er ökonomisch definiert. Aspekte wie Gewinnoptimierung, Wachstum, Wettbewerbsfähigkeit oder Innovation stehen im Zentrum. Zum Erfolg gehören für viele Menschen aus der Wirtschaft aber auch gut gemachte Produkte und Dienstleistungen, welche die Interessen von Kunden/innen ernst nehmen und ihre Präferenzen nachhaltig befriedigen. In den letzten Jahren finden auch die moralische Integrität von Führungsverantwortlichen und Mitarbeiter/innen sowie die Ethikperformance von Unternehmen zunehmende Beachtung als

Teil einer umfassenden Definition von Erfolg.

Grundsätzliche philosophische Fragestellungen lassen sich vor diesem Hintergrund nicht vermeiden. Um sich als moralisch integre Persönlichkeiten zu entwickeln und um wirklich als Ethical Leader auftreten zu können, müssen sich Führungsverantwortliche mit Fragen beschäftigen, die nicht direkt mit ihren ökonomischen und organisatorischen Kompetenzen zu tun haben:

- Was will ich in meiner Rolle als Führungsverantwortliche/r für ein Mensch sein?
- Welche Auswirkungen hat die Beantwortung dieser Frage für mein oder unser Verständnis von Erfolg?
- Was ist der Sinn meiner Tätigkeit als Führungsverantwortliche/r?

Wer hart arbeitet, sich ständig durchsetzen muss, ambitionierte Ziele erreichen will, große Risiken auf sich nimmt und unter ständigem Erfolgsdruck steht, für den stellt sich früher oder später die Frage, was das alles soll. Was braucht es, um ein anständiges und sinnvolles Leben zu führen? Was ist "überflüssig", was nicht? Wofür will (oder soll) ich meine Energie einsetzen? Wie gehe ich sorgsam und achtsam mit mir in meiner Rolle um?

In den letzten Jahren ist eine Vielzahl von Büchern und Artikeln zu derartigen Themen erschienen. Vor allem die Ratgeberliteratur mit ihrem Fokus auf griffige Formulierungen und leicht handhabbare Umsetzungstechniken ist ins Unermessliche gewachsen. Allerdings fühlen sich viele zeitgenössische Ethiker/innen, gerade auch Wirtschafts- und Unternehmensethiker/innen, für diese Themen nicht zuständig. Sie sind dort kompetent, wo es um die Bestimmung und Begründung moralisch richtigen oder falschen Handelns geht, oder darum, diffizile Entscheidungen in komplexen Situationen vernünftig zu begründen. Die großen Fragen nach dem Sinn überlassen sie gerne anderen. Denn wer moralisch richtig zu handeln weiß, hat damit noch nicht per se die Frage des Lebenssinns geklärt. Und doch sind es gerade damit zusammenhängende Fragen, mit welchen Führungsverantwortliche zwar nicht jeden Tag, aber doch regelmäßig konfrontiert sind (vgl. De Klerk 2005; Lips-Wiersma/Morris 2009). Aus diesem Grund will ich hier einige Überlegungen dazu vorlegen.

Arbeit ist einer der zentralen Faktoren menschlichen Lebens. Zu einem gelingenden Leben trägt eine sinnvolle Arbeit entscheidend bei. Man ist an der Herstellung eines guten Produkts beteiligt oder ist mitverantwortlich für eine Dienstleistung, welche für andere nützlich ist. Man ist stolz auf das, was man geleistet hat und freut sich daran, Teil eines kooperierenden Teams oder eines erfolgreichen Unternehmens zu sein. Dies alles stärkt die Selbstachtung und trägt zum Eindruck bei, ein gelingendes Leben zu führen (Bowie 1998).

Es ist daher falsch, Arbeit, Lohn, Profit oder Erfolg auf der einen, von Freizeit, Sinn oder Glück auf der anderen Seite zu trennen. Es ist so gesehen nicht angemessen, eine so genannte Work-Life-Balance zu suchen, in der die Arbeit dem Rest des Lebens gegenübergestellt wird. Arbeiten ist Teil des Lebens und trägt im besten Fall dazu bei, dass dieses als sinnvoll empfunden wird. Die Work-Life-Balance-Metapher nimmt natürlich ein ernst zu nehmendes Problem auf. Gerade engagierte Führungsverantwortliche identifizieren sich oft so stark mit ihrer Arbeit, dass diese alle anderen Lebensbereiche zu überlagern beginnt. Das kann aus eigenem Antrieb passieren, aber oft sind es auch harte Anforderungen der Konkurrenz auf den Märkten und vorgegebene ambitionierte Ziele, welche den beruflichen Kontext alles andere dominieren lassen. Zu diesen harten Anforderungen kommt neu noch die Anforderung hinzu, ein Ethical Leader sein zu müssen.

So gesehen ist die Fokussierung vieler Führungsverantwortlicher auf ihr Unternehmen mit seinen spezifischen Normen und Werten sowie auf ihren beruflichen Erfolg ambivalent. Sie trägt einerseits (im besten Fall) zu einem starken Gefühl der Befriedigung bei, und gefährdet andererseits die Stellung anderer Lebensbereiche und Beziehungen (mit deren spezifischen Werten) im eigenen Leben. Die Burn-out-Thematik ist gerade bei Menschen mit einem starken Verantwortungsbewusstsein zu einem verbreiteten Problem geworden. Möglichkeiten der Stressreduktion, darunter auch Techniken der Achtsamkeit und Spiritualität (Karakas 2010), spielen in diesem Kontext zunehmend eine wichtige Rolle. Es entbehrt allerdings nicht einer gewissen Ironie, wenn Mitarbeitende Möglichkeiten der Stressreduktion suchen (und teilweise auch von ihrem Unternehmen zur Verfügung gestellt erhalten), damit sie im Unternehmen wieder besser funktionieren.

5. Erfolgsfaktoren von Führung

Erfolg im Unternehmen, im beruflichen Umfeld und in der Arbeit gehören selbstverständlich mit zu dem, was einem Leben Sinn verleiht. Aber was, wenn jemand, ob freiwillig oder nicht, sein Leben nur über den Kontext der Arbeit und seiner beruflichen Rolle sowie die dort gültigen Erfolgskriterien definiert? Zur zentralen Herausforderung für Führungsverantwortliche wird also die Frage, wie Erfolg zu definieren ist. Ich werde im Folgenden einen Aspekt herausgreifen, der gerade in wirtschaftlichen Kontexten einleuchten dürfte. Die Frage nämlich, wovon Erfolg abhängt, und ob so etwas wie Erfolg eigentlich verdient werden kann.

Erfolgreiches Wirtschaften hängt von sehr vielen Unabwägbarkeiten ab. Erfolgreiche Führungsverantwortliche sind gerade dadurch definiert, ob und wie es ihnen es gelingt, mit den Risiken und Ungewissheiten wirtschaftlichen Handelns umzugehen (Wüthrich et al. 2009). Sie werden häufig als jene wahrgenommen, denen es durch Planen, Steuern, Kontrollieren und Versichern ? kurz: durch Führen gelingt, bestimmte Ziele zu erreichen. Sie sind für den Erfolg verantwortlich und verdienen entsprechende Anerkennung und (ökonomische) Belohnung. Dieses Bild vom erfolgreichen Manager, der aufgrund seiner Kompetenzen und seines Handelns den Erfolg ermöglicht, prägt unsere Wahrnehmung.

Aber ist es ein angemessenes Bild? "Die Vorstellung, dass man den Erfolg eines [Unternehmens] einzelnen Managern zurechnen kann, ist abenteuerlich" hat die Zürcher Wirtschaftswissenschaftlerin Margit Osterloh prägnant kritisiert (Osterloh 2013, S. 30). Unbestritten ist, dass zu einem erfolgreichen Manager immer ein Team gehört. Unternehmen sind nicht nur deswegen erfolgreich, weil sie exzellente Führungsverantwortliche, sondern weil sie motivierte und kompetente Mitarbeitende haben. Eine eigene Frage ist es, wie über diesen Anteil am Unternehmenserfolg kommuniziert und wie er honoriert wird. Oft würden es Redlichkeit und Fairness gebieten, andere lobend zu erwähnen oder sogar mit zu honorieren.

Erfolg ist immer in einen Kontext eingebettet, der nicht vollständig plan-, steuer-und kontrollierbar ist. Nicht immer sind Erfolg oder Misserfolg verdient, oft sind sie recht zufällig verteilt und hängen von nicht beeinflussbaren Situationen und Entwicklungen auch außerhalb des Unternehmens ab (Frank 2016). Unerwartet bricht eine Seuche oder ein Krieg aus, Wechselkurse steigen oder fallen, Gesetzgebungen verändern sich, Regierungen müssen abdanken, die Kaufkraft und Konsumlust von Konsumenten/innen steigt oder fällt. Diese Liste ließe sich beliebig verlängern. Ihre Kollegen/innen, ihre Mitarbeiter/innen und die Öffentlichkeit beobachten genau, wie Führungsverantwortliche mit der Tatsache umgehen, dass ihr Erfolg immer von der Mitwirkung und dem Engagement anderer sowie von vielen günstigen äußeren Umständen abhängt. Zeigen sie Dankbarkeit? Teilen sie das Lob und die Anerkennung mit anderen? Sind sie auch im Erfolg realitätsbezogen oder blasen sie sich narzisstisch auf?

Neben den klassischen Versuchungen der Macht (bspw. diese für eigene Vorteile auszunutzen) ist es eine spezifische Herausforderung von Führungsverantwortlichen, sich bezüglich ihres Anteils am Erfolg des Unternehmens nicht zu überschätzen. Der Fokus auf Erfolg als Ergebnis von Planung und Arbeit lässt gerne vergessen, dass es auch in Unternehmen und auf Märkten viele Dinge gibt, welche sich nicht wirklich planen, steuern, bezahlen und kontrollieren lassen. Einige Autoren/innen vertreten sogar die These, dass formale Autoritäts- und Führungspositionen gerade wenn es um die Ethikkultur von Unternehmen geht, überschätzt werden. Die Unternehmensethikerin Mollie Painter-Morland hat argumentiert (2008, S. 187, 205 u. 225), dass sich das ethische Verhalten komplexer Organisationen nicht monokausal, also direkt und eindeutig, steuern lasse. Entscheidend sei vielmehr, wie alle Mitarbeiter/innen in den vielfältigen Beziehungen untereinander und in Beziehung zu den unterschiedlichsten Stakeholdern außerhalb des Unternehmens tagtäglich zur Werteentwicklung beitragen.

Man steht damit vor der Frage, welche ethischen Kategorien geeignet sind, um Erfolg zu interpretieren. Die Kategorie des Verdienstes - im Sinne von jemand verdient dies oder jenes aufgrund seiner Leistung (Feldman/Skow 2016), ist vor dem Hintergrund des oben Gesagten nicht immer angemessen, um erfolgreiche Aktivitäten adäquat zu interpretieren. Führungsverantwortliche, die mit dieser Thematik vertraut sind, sind meines Erachtens besonders zu schätzen, denn sie sind in der Lage, ein realistisches Bild von sich und ihren Leistungen zu entwickeln. Sie haben in der Regel ein Sensorium dafür, dass ungleicher Erfolg nicht immer auf mangelnden Einsatz, Willen und Kompetenz zurückgeht. Es fällt ihnen damit unter Umständen auch leichter nachzuvollziehen, dass soziale Fragen der Verteilung des Erfolgs und des ökonomischen Ausgleichs eine gewisse Berechtigung haben können und nicht bloß Ausdruck einer "gleichmacherischen Neidkultur" sind.

Gerade erfolgreiche Menschen machen sich allerdings selten klar, wie zufällig es schon ist, mit welcher körperlichen Konstitution und mit welchen Talenten sie geboren wurden. Natürlich muss man etwas daraus machen. Das ist in der Regel mit harter Arbeit

verbunden. Dennoch spielt in den Erfolg immer auch die zufällige und in keiner Weise verdiente Herkunft aus einem spezifischen sozioökonomischen Milieu hinein. Mit dieser sind oft spezifische Chancen und Opportunitäten gegeben - oder eben nicht. Der berühmte Moralphilosoph John Rawls hat in diesem Zusammenhang vom willkürlichen "Glück der natürlichen Lotterie" (Rawls 2002, S. 368) gesprochen, und gefordert, dass kein Mensch aufgrund derart unverdienter Umstände schlechter als andere dastehen dürfe. Auf dieser Basis hat er eine der wirkungsmächtigsten Gerechtigkeitstheorien des 20. Jahrhunderts entwickelt.

6. Abschluss: Grenzen des Erfolgs und Lebenssinn

Für ein geglücktes und sinnhaftes Leben sind Menschen auf andere Menschen und vielfältige günstige Umstände, nicht zuletzt auch gerechte gesellschaftliche Institutionen, angewiesen. Ständig sind Menschen mit positiven oder negativen Ereignissen konfrontiert, die nicht in ihrer Hand liegen (Huppenbauer 2008). Chancen und Opportunitäten oder zufällige Begegnungen und wohlwollende Förderungen tragen genauso zum Leben bei wie Krankheiten und Schwächen oder ökonomische Krisen und Kriege. Wie geht man damit um? Schreibt man das gelingende und sinnvolle Leben sich selbst als eigene Leistung und Erfolg zu? Die besondere Herausforderung in einer Gesellschaft, welche auf Erfolg fokussiert und diesen honoriert, besteht darin, mit Schwäche, Scheitern, Krankheit und Grenzen aller Art umzugehen.

Sicher ist, dass zum Führen eines sinnvollen und gelingenden Lebens mehr als nur eigene Leistung und Aktivität gehören. Es gibt Geschichten, die sich nicht ändern lassen und Ereignisse, die nicht kontrolliert werden können. Es gibt Ziele, die sich nur gemeinsam erreichen lassen, und weil besonders günstige Umstände vorliegen. Wer dies wahrnimmt, wird gelassen, setzt nicht mehr nur auf eigene Leistung. Wer dies wahrnimmt, wird auch achtsam auf die Beziehungen, in der er oder sie lebt und arbeitet, und auf die Menschen, die ihn oder sie im Leben und Arbeiten begleiten. Dies alles wahrzunehmen, so meine abschließende These, ist eine Voraussetzung dafür, dass Führungsverantwortliche ihre Rolle besser ausüben. Sie sind dadurch sensibel für Fragen der Moral und Ethik. Sie sind motiviert, nicht nur selbst exzellente Leistungen zu erbringen, sondern auch andere dabei zu unterstützen.

Fußnoten:

1) Der folgende Text stellt eine gekürzte und leicht überarbeitete Version des 9. Kapitels meines Buches «Leadership und Verantwortung» (Versus Verlag 2017) dar. Ich danke Tobias Brügger (Universität Zürich) für weiterführende Kommentare und Literaturhinweise

2) Für grundsätzliche und weiterführende Darstellungen und Diskussionen einer Wirtschaftstugendethik vgl. Audi 2012, Alzola 2012 und 2015 sowie insbesondere Solomon 1992 und 2003. Für Fragen zu Ethical Leadership vgl. aus dem Bereich der sozialwissenschaftlichen Forschung Brown, Treviño & Harrison 2005, Brown & Treviño 2006, Tanner & Christen 2013 sowie Frisch & Huppenbauer 2014.

Literatur

Alzola, Miguel (2012): The Possibility of Virtue, Business Ethics Quarterly, 22:2, S. 377-404.

Alzola, Miguel (2015): Virtuous Persons and Virtuous Actions in Business Ethics and Organizational Research, Business Ethics Quarterly, 25:3, S. 287-318.

Audi, Robert (2012): Virtue Ethics as a Resource in Business, Business Ethics Quarterly, 22:2, S. 273-292.

Audi, Robert - Murphy, Patrick E. (2006): The Many Faces of Integrity, Business Ethics Quarterly, 16:1, S. 3-21.

Bowie, Norman (1998): A Kantian Theory of Capitalism, Business Ethics Quarterly, Special Issue: Ruffin Series. New Approaches

to Business Ethics, S. 37-60.

Brown, M.E - Treviño, L.K. (2006): Ethical leadership: A review and future directions, The Leadership Quarterly, 17(6), S. 595-616

Brown, M.E. - Treviño, L.K. - Harrison, D.A. (2005): Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 97(2), S. 117-134.

Cox, Damian - La Caze, Marguerite - Levine, Michael (2017): "Integrity", The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Spring 2017 Edition), Edward N. Zalta (ed.), online: https://plato.stanford.edu/archives/spr2017/entries/integrity/ (zuletzt aufgerufen am 2.11.2017).

De Klerk, J.J. (2005): Spirituality, Meaning in Life, and Work Wellness: A Research Agenda, The International Journal of Organizational Analysis, Vol. 13, No. 1, S. 64-88.

Feldman, Fred ? Skow, Brad (2016): "Desert": The Stanford Encyclopedia of Philosophy (Winter 2016 Edition), Edward N. Zalta (ed.), online: https://plato.stanford.edu/archives/win2016/entries/desert/ (zuletzt aufgerufen am 2.11.2017).

Frank, Robert (2016): Good Fortune and the Myth of Meritocracy, Princeton.

Frisch, Colina - Huppenbauer, Markus (2014): New Insights into Ethical Leadership: A Qualitative Investigation of the Experiences of Executive Ethical Leaders, Journal of Business Ethics 123:1, S. 23-43.

Huppenbauer, Markus (2008): Handeln im Kontext von Unverfügbarkeit. Probleme des Wissenstransfers zwischen Management und Theologie, in: Management und Spiritualität, epd Dokumentation Nr. 44/45, Frankfurt, 2008, S. 33-42.

Huppenbauer, Markus (2017): Leadership und Verantwortung. Grundlagen ethischer Unternehmensführung, Zürich.

Karakas, Fahri (2010): Spirituality and performance in organizations: a literature review, Journal of Business Ethics, 94:1, S. 89-106.

Lips-Wiersma, Marjolein - Morris, Lani (2009): Discriminating Between 'Meaningful Work' and the 'Management of Meaning', Journal of Business Ethics 88:3, S. 491-511.

Maak, Thomas - Ulrich, Peter (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart.

Osterloh, Margit (2013): Nur feste Gehälter lösen das Problem, Interview in der NZZ am Sonntag, 10.3.2013, S. 30.

Painter-Morland, Mollie (2008): Business Ethics as Practice. Ethics as Everyday Business of Business, Cambridge.

Price, Terry (2008): Leadership Ethics. An Introduction, Cambridge.

Rawls, John (2002): Verteilungsgerechtigkeit, in: Horn, Christoph - Scarano, Nico (Hg.) (2002): Philosophie der Gerechtigkeit. Texte von der Antike bis zur Gegenwart, S. 355-401 (engl. 1967).

Solomon, Robert C. (1992): Ethics and Excellence. Cooperations and Integrity in Business, New York.

Solomon, Robert C. (2003): Victims of Circumstances? A Defense of Virtue Ethics in Business, Business Ethics Quarterly, 13:1, S. 43-62.

Tanner, Carmen et al. (2010): Actions Speak Louder than Words. The Benefits of Ethical Behaviors of Leaders, Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology 2010; Vol. 218:4, S. 225-233.

Wüthrich, Hans A. - Osmetz, Dirk - Kaduk, Stefan (2009): Musterbrecher. Führung neu leben, 3. überarb. u. erw. Aufl., Wiesbaden.

Der Autor

Prof. Dr. Markus Huppenbauer

Prof. Dr. Markus Huppenbauer ist Direktor des Zentrums für Religion, Wirtschaft und Politik (ZRWP) und Ethikprofessor an der Universität Zürich. Neben vielen anderen Tätigkeiten ist er Sprecher der Jury des Swiss Ethics Award. Zu seinen wichtigsten Publikationen gehören das gemeinsam mit Barbara Bleisch verfasste Buch Ethische Entscheidungsfindung. Ein Handbuch für die Praxis (2. Auflage, 2014) sowie das Buch Leadership und Verantwortung. Grundlagen ethischer Unternehmensführung (2017).