Personalführung und Menschenwürde



1 Würde als Wert und Moralprinzip

"Die Würde des Menschen ist unantastbar." Die Formulierung in Artikel 1 unseres Grundgesetzes lässt die Achtung der Menschenwürde zunächst wie ein Faktum erscheinen. Die Menschenwürde wird geachtet. Wir wissen nur allzu gut, dass in der Realität die Würde vieler Menschen angetastet wird, auch in der Arbeitswelt. Es handelt sich also nicht um eine Zustandsbeschreibung, sondern um einen Zustand, den wir anstreben, ein oberstes Gut, einen Wert, den es zu verwirklichen gilt. Wir wünschen uns eine Welt, in welcher die Menschenwürde immer und überall geachtet wird. Damit dieser wünschenswerte Zustand erreicht wird, sind wir zugleich aufgefordert, entsprechend zu handeln: Achte die Menschenwürde und sorge für menschenwürdige Verhältnisse. In dieser Form handelt es sich um eine oberste Norm, einen leitenden praktischen Grundsatz, ein Moralprinzip.

Das Prinzip der Menschenwürde ist sowohl die Legitimationsbasis des Grundgesetzes und damit unserer Verfassung als auch die Basis der weltweit anerkannten Menschenrechte. Die Abstraktheit des Prinzips erleichtert den (nahezu) weltweiten Konsens über seine Gültigkeit. Als Handlungsnorm bedarf es jedoch der Konkretisierung. Was heißt "Achtung der Würde" für konkrete leibliche Personen in konkreten sozialen Strukturen? Je konkreter die Handlungsanweisungen werden, desto mannigfaltiger sind sie in Raum und Zeit und desto umstrittener ist ihre Verbindlichkeit. Die zunehmende Differenzierung unserer Handlungswelt in relativ autonome Subsysteme erschwert das Auffinden allgemein verbindlicher konkreter Normen zusätzlich.

In den letzten Jahrzehnten hat daher auch eine Differenzierung der Ethik in verschiedene "Bereichsethiken" oder "angewandte Ethiken" stattgefunden. Ausgehend von dem allgemeinen Moralprinzip der Achtung der Menschenwürde konkretisiert die medizinische Ethik bspw., was Menschenwürde bedeutet für den Schutz ungeborenen Lebens, für die Organtransplantation, für die Sterbehilfe. Wenn im Folgenden erwogen wird, was das Prinzip der Menschenwürde für den Bereich der Führung bedeutet, dann geschieht dies ebenfalls im Rahmen einer Bereichsethik, der Führungsethik.

2 Führungsethik als Bereichsethik

Die Ethik sucht als Teil der praktischen Philosophie nach allgemein gültigen Aussagen über das gute und gerechte Handeln. Sie macht verbindliche Aussagen darüber, was sein soll (wünschenswerte Zustände, Güter, Werte), wie man handeln soll (Normen, Pflichten, Prinzipien) und wie man sein soll (Gesinnung, Tugenden). Wir erstreben bspw. Gerechtigkeit, sollen gut handeln und besonnen sein. Angesichts der ungeheuren Komplexität der Wirklichkeit bedarf es einer anwendungsbezogenen Erläuterung und Konkretisierung solcher ethischen Grundüberlegungen, wenn es um die Lösung praktisch sittlicher Probleme in einem konkreten Lebenszusammenhang geht. Für den Lebenszusammenhang, den wir als "Wirtschaft" abgrenzen, ist dafür zunächst die "Wirtschaftsethik" zuständig. Sie befasst sich mit den Fragen von sittlich erwünschten Zuständen und Tugenden sowie von guten und gerechten Handlungen im Subsystem Wirtschaft (Makroebene). Häufig wird die Wirtschaftsethik noch weiter untergliedert in speziellere Teilbereiche. Überlegungen zur moralischen Verantwortung von wirtschaftlichen Organisationen, allen voran den

Unternehmen, finden im Rahmen der Unternehmensethik statt (Mesoebene). Weitere Bereichsethiken beschäftigen sich mit speziellen Wirtschaftsakteuren, bspw. als Konsumentenethik (Mikroebene).

Mit Führungsethik ist hier gemeint, dass es sich um ethische Überlegungen für eine bestimmte Gruppe von Personen handelt, nämlich die mit Führungsaufgaben betrauten Führungskräfte in Unternehmen. Führungsethik (man könnte auch von Unternehmer- oder Managerethik sprechen) wird damit auf der Mikroebene der Wirtschaftsethik angesiedelt (darin vergleichbar bspw. der Konsumentenethik).

Das heißt nicht, eine Sondermoral für Führungskräfte entwickeln zu wollen. Vielmehr geht es im Sinne der angewandten Ethik darum aufzuzeigen, an welchen Stellen des Führungshandelns ethische Probleme zu erwarten sind und wie sie gelöst werden könnten.

Führungsethik ist im weiteren Sinne Unternehmensführungsethik und umfasst dann die gesamte Bandbreite der Unternehmensführungsentscheidungen. Häufig wird allerdings explizit oder implizit der Teilbereich der Personal-, Mitarbeiter- oder Menschenführung als vorrangiger Gegenstand einer Führungsethik angesehen (Personalführungsethik). So heißt es bspw. bei Ulrich ([Führungsethik] 230): "Es geht in einer zeitgemäßen Führungsethik ... um die normativen Grundsätze der Gestaltung der Beziehungen oder Relationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern". Führungskräfte selbst erleben den Bereich der Personalführung als besonders ethisch relevant und konfliktbeladen.

Im Folgenden ist diese Führungsethik im engeren Sinne gemeint. Es geht also um die Frage der menschenwürdigen Gestaltung der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern in Unternehmen. Zunächst muss dazu der Begriff der "Würde" näher erläutert werden.

3 Was bedeutet ?Würde??

Der Begriff der Würde lässt sich nur schwerlich umfassend definieren. Es soll versucht werden, in Anlehnung an Immanuel Kant (die Seitenzahlen beziehen sich auf die "Grundlegung zur Metaphysik der Sitten" in der angeführten Ausgabe) einige wesentliche Momente dessen zu erfassen, was wir unter Würde bzw. Menschenwürde verstehen.

3.1 Autonomie

Für Kant hat der Mensch eine Würde, weil er sich selbst als vernünftiges Wesen Gesetze geben kann. Er ist autonom, nicht im Sinne von Willkürfreiheit, sondern im Sinne der Freiheit, selbst (moralische) Entscheidungen zu treffen. "Autonomie ist also der Grund der Würde der menschlichen und jeder vernünftigen Natur" (69). Dass Freiheit ein wesentliches Moment der Würde ist, kann man auch daran ablesen, dass in Artikel 2 unseres Grundgesetzes die persönlichen Freiheitsrechte verbrieft sind.

3.2 Selbstzwecklichkeit

Menschen haben als vernünftige Wesen einen absoluten Wert, sie sind Zweck an sich selbst und nicht nur Mittel im Hinblick auf andere Zwecke. Ihr Wert bemisst sich nicht in einem Preis. Die Würde macht sie nach Kant "über allen Preis erhaben" (68). Daraus ergibt sich als praktischer Imperativ: "Handle so, daß du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest." (61)

3.3 Gleichheit

Die Würde kommt allen vernünftigen Wesen (auch Personen genannt) zu. Das Gebot der Achtung der Würde bezieht sich auf die ganze Menschheit, nicht auf einzelne Gruppen oder Personen. Die Würde - so Kant - schafft eine "systematische Verbindung vernünftiger Wesen" (66). In ihrer durch das Menschsein begründeten Würde sind alle Menschen gleich.

4 Was menschenwürdige Personalführung schwierig macht

Die nähere Bestimmung dessen, was Würde bedeutet offenbart zugleich, warum es im Rahmen der Personalführung schwierig sein kann, die Würde zu achten. Personalführung gerät mit allen drei oben genannten Wesensbestimmungen von Würde leicht in Konflikt.

4.1 Heteronomie statt Autonomie

Führung funktioniert nach dem Prinzip von Befehl und Gehorsam. Die Einteilung in Vorgesetzte und Untergebene, in Führungskräfte und Mitarbeiter beruht auf der Idee der Hierarchie als einer Form der legalen Herrschaft. Die Führungskräfte können befehlen, die Untergebenen müssen gehorchen. Bei Ungehorsam sind die Mitarbeiter durch Zwangsmittel bedroht bis hin zur

Kündigung des Arbeitsverhältnisses. Statt Autonomie herrscht im Unternehmen Heteronomie (Fremdherrschaft). Die Weisungsstruktur im Unternehmen wird sogar als entscheidender Vorteil der Institution Unternehmung angesehen, weil sie rasche und unkomplizierte Anpassungen an neue Gegebenheiten ermöglicht. Die Hierarchie hat Effizienzvorteile gegenüber anderen institutionellen Arrangements wie bspw. dem Markt. Vom ethischen Standpunkt ist diese Struktur jedoch problematisch, weil sie der grundsätzlichen Autonomie der Person widerstreitet.

4.2 Personal als Mittel

Ökonomisch betrachtet ist das Personal Mittel zum Zweck, eine Ressource, die eingesetzt wird um Gewinn zu erzielen. Das Personal hat einen Preis, nämlich den Lohn, und kann jederzeit ersetzt werden durch andere Mitarbeiter oder durch Maschinen. Im System produktiver Faktoren nach Erich Gutenberg steht die Arbeitsleistung auf einer Stufe mit Werkstoffen und Betriebsmitteln. Arbeit ist Ware. Diese Sichtweise ist ethisch problematisch, da sie mit der Idee der Selbstzwecklichkeit der Menschen in Konflikt geraten kann.

4.3 Ungleichheit

Zwischen Führungskräften und Mitarbeitern existieren deutliche Unterschiede in Status und Einkommen. Die Führungskräfte erhalten nicht nur einen höheren Festlohn, sondern sind vielfach über flexible Lohnbestandteile am Erfolg des Unternehmens beteiligt. Bspw. über Aktienoptionen können sie ein zig-faches dessen verdienen, was ihre Mitarbeiter bekommen. Kommt es zur Krise im Unternehmen sind sie über private Rücklagen und auch über Versicherungen meistens besser abgesichert als ihre Untergebenen. Diese geraten schnell in eine existenzielle Krise, wenn sie ihren Arbeitsplatz verlieren, weil ein Unternehmen untergeht. Ihre Statusüberlegenheit betonen die Führungskräfte häufig durch große und teuer eingerichtete Büros, schwere Dienstwagen, Abschottung gegenüber dem normalen Mitarbeiter.

5 Was bedeutet das für eine menschwürdige Führung?

Aus den Überlegungen zu den zentralen ethischen Problemfeldern in der Personalführung lassen sich einige Forderungen an eine menschenwürdige Personalführung ableiten.

5.1 Themenkomplex Autonomie

a) Herrschaft muss legitimiert sein

Die Subordination einer Person unter eine andere bedarf der Legitimation. Warum sollte ein Mensch dem anderen befehlen dürfen? Nach Max Weber kann ein solches Herrschaftsverhältnis heute nicht mehr ohne weiteres über die Geltung von Traditionen oder das besondere Charisma eines Herrschers begründet werden. Die Hierarchie in den Unternehmen basiert vielmehr auf einer sachlichen unpersönlichen Ordnung, die rational "gesetzt" wird. Basis des Arbeitsverhältnisses ist der Arbeitsvertrag. Indem beide Parteien dem Vertrag freiwillig zustimmen und ihn auch wieder beenden können, ist der Autonomie Genüge getan. Implizit vorausgesetzt wird dabei allerdings, dass beide Parteien gleich stark und gleich gut informiert sind. Sie wissen, worauf sie sich einlassen und gehen freiwillig darauf ein. Der Arbeitnehmer verpflichtet sich gegen Entgelt bestimmte Dienste zu erbringen. Zu seinen Obliegenheiten gehört auch, den Weisungen der Vorgesetzten zu folgen.

Im idealen Arbeitsmarkt sind alle Vertragsparteien vollkommen informiert und können kostenlos auf unbegrenzt viele alternative Vertragspartner ausweichen. Faktisch gibt es allerdings zwischen den Vertragsparteien sowohl ein Machtgefälle als auch Informationsasymmetrien. Wie schon Adam Smith problematisierte, ist der Arbeitnehmer in der Regel viel mehr auf den Vertragsschluss angewiesen als der Arbeitgeber. In Zeiten von Arbeitslosigkeit wird dieses Machtungleichgewicht zulasten der Arbeitnehmer noch größer. Hinzu kommt, dass der Wechsel des Arbeitsplatzes für die meisten Menschen nicht so leicht ist. Man hat ein Haus gebaut, man will in der Nähe der Familie bleiben, man ist gerne mit den Kollegen zusammen, man hat große Erfahrungen in einem bestimmten Arbeitsbereich erworben? während theoretisch ein Arbeitsplatz ebenso austauschbar ist wie eine Ware, ist tatsächlich die Bindung an eine bestimmte Stelle viel größer. Das erhöht ebenfalls die Machtposition des Arbeitgebers. Informationsasymmetrien gibt es in beide Richtungen. Der Arbeitnehmer kann z.B. seinen Lebenslauf schönen und Kompetenzen vortäuschen, der Arbeitgeber kann z.B. die schlechte wirtschaftliche Lage des Unternehmens verschleiern und das schlechte Betriebsklima verschweigen. Macht- und Informationsungleichgewichte führen dazu, dass aus dem faktischen Vertragsschluss nicht ohne weiteres ein legitimes Führungsverhältnis erwächst. Arbeitnehmer müssen oft "zähneknirschend" einem Vertrag zustimmen, auch wenn sie im Grunde mit vielen Bedingungen nicht einverstanden sind.

Um die Legitimität des Führungsverhältnisses von Anfang an zu gewährleisten sollte der Arbeitgeber schon beim Vertragsschluss

Machtungleichgewichte nicht ausnutzen und den Arbeitnehmer möglichst vollständig und ehrlich über die Arbeitsbedingungen informieren. Auch sollten institutionelle Maßnahmen zur Annäherung an ein Machtgleichgewicht (Gewerkschaften, Tarifverträge, Mitbestimmung) nicht untergraben werden. Diese Forderungen gelten natürlich während des gesamten Vertragsverhältnisses fort. Autonome Vertragspartner begegnen sich auf Augenhöhe.

b) Die Weisungsbefugnis hat Grenzen

Die Mitarbeiter sind dem Vorgesetzten nur innerhalb seiner Zuständigkeit bzw. ihrer Rolle als Arbeitnehmer zum Gehorsam verpflichtet. Die Führungskraft sollte ihre Macht nicht ausnutzen, um die Mitarbeiter zu Diensten zu nötigen, die nicht zu ihren Aufgaben gehören. Das fängt schon bei der Bitte um private Gefälligkeiten an, die ein Mitarbeiter oft nicht abweisen mag, weil er Nachteile befürchtet. Insbesondere aber darf der Mitarbeiter nicht zu illegalen und unmoralischen Diensten angewiesen werden. Die Weisungsbefugnis setzt nicht die (Gewissens-)freiheit außer Kraft.

Die Menschenwürde gebietet, die Gewissensfreiheit des Mitarbeiters zu achten und ihn nicht mit Sanktionen zu bedrohen, wenn er seinem Gewissen folgt. Eine gute Führungskraft lässt Hinweise auf falsches und unmoralisches Geschehen im Unternehmen nicht nur zu, sondern fordert offene Kritik sogar von den Mitarbeitern ein, um Fehlverhalten schnell abstellen zu können. Sogar ein externes Whistle-Blowing, also ein "Verpfeifen" unmoralischer Aktivitäten des Unternehmens an die Öffentlichkeit sollte als ultima ratio erlaubt sein und nicht sanktioniert werden.

c) Entscheidungsfreiheit gewähren

Die Autonomie der Mitarbeiter ist innerhalb der Hierarchie eingeschränkt. Die Vorgesetzten haben es aber in der Hand, ihnen mehr oder weniger Entscheidungsfreiheit einzuräumen. Beteiligen die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter freiwillig und fallweise an ihren Entscheidungen, spricht man von Partizipation oder auch von einem partizipativen Führungsstil. Weitergehend ist die Delegation, d.h. die Führungskraft verteilt bestimmte Rechte und Kompetenzen, die eigentlich ihr selbst zustehen würden, dauerhaft auf untergeordnete Stellen. Werden viele Entscheidungskompetenzen auf untere Hierarchieebenen verteilt, spricht man auch von einer dezentralisierten, flachen Struktur. In (teil-)autonomen Gruppen haben Mitarbeiter die Freiheit, sich weitgehend selbst zu organisieren. Bei möglichst vielen Entscheidungen, die ihre eigene Situation betreffen, sollten die Mitarbeiter mitbestimmen dürfen und von Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden. Wo immer möglich sollte den Mitarbeitern durch Partizipation, Delegation, Selbstorganisation und Mitbestimmung mehr Autonomie gewährt werden. Es entspricht ihrer Würde, dass sie als mündige Personen wahrgenommen und behandelt werden.

5.2 Themenkomplex Selbstzwecklichkeit

a) Leben und physische Gesundheit schützen

Der praktische Imperativ Kants verbietet es nicht, Menschen auch im Sinne eines Mittels für bestimmte Zwecke einzusetzen. Die Selbstzwecklichkeit der Person verbietet es jedoch, Menschen nur als Produktionsmittel zu behandeln und rücksichtslos auszubeuten. Sichere und gesunde Arbeitsbedingungen, Unfallschutz, begrenzte Arbeitszeiten, ausreichende Pausen und Urlaub, Hilfe bei Krankheit und Invalidität gehören zu einer menschenwürdigen Arbeit. Die Entlohnung sollte in einer angemessenen Arbeitszeit zu einem Lohn führen, der mindestens den Lebensunterhalt sichert. Während bei uns diese Grundbedingungen gesetzlich verankert sind, bestehen in vielen anderen Ländern der Welt zumindest inoffiziell große Spielräume für ungesunde und gefährliche Arbeitsbedingungen sowie Hungerlöhne. Führungskräfte sollten solche Spielräume nicht ausnutzen. Das Recht auf Unverletzlichkeit von Leib und Leben steht selbstverständlich dem Menschen auch in seiner Rolle als Mitarbeiter zu.

b) Psychische Gesundheit schützen

In den westlichen Industrienationen nimmt die Zahl der psychischen Erkrankungen am Arbeitsplatz seit Jahren ständig zu. Der Leistungsdruck ist gestiegen, die Arbeit ist oft hoch verdichtet und die modernen Medien ermöglichen eine Rund-um-die-Uhr Verfügbarkeit. Hoher Wettbewerbsdruck führt zu Mobbing unter den Kollegen. Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz, oft unter Ausnutzung des Abhängigkeitsverhältnisses zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, ist immer noch verbreitet. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, auf die seelische Unversehrtheit ihrer Mitarbeiter zu achten. Dazu gehört, Mobbing und sexuelle Belästigung unter

Kollegen nicht zu ignorieren oder gar zu dulden. Das Mobbing und sexuelle Belästigung durch den Vorgesetzten, sog. Bossing, sollte selbstverständlich tabu sein. Es ist unwürdig, einen Mitarbeiter durch Schikanen, Entzug von Aufgaben, unsachliche Kritik, Isolation und ähnliche Praktiken zur Kündigung zu drängen. Guten Führungskräften gelingt es außerdem, ihren Mitarbeitern ein ungestörtes Privatleben zu ermöglichen und sie vor (Selbst-)Ausbeutung zu bewahren. Die Anforderungen der Arbeit stehen in einem ausgewogenen Verhältnis zum Privatleben (Work-Life-Balance). Die Person wird nicht nur nicht in ihrer Rolle als Arbeitskraft wahrgenommen, sondern als Mensch mit Leib und Seele.

c) Person statt Arbeitsmittel

Aus der Sicht des Unternehmens ist der Mitarbeiter nicht als Person von Interesse, sondern als Arbeitsmittel. Es gilt als Fortschritt, wenn man den unberechenbaren Faktor ?Mensch? durch einen Automaten ersetzen kann, der ohne zu murren billiger, schneller und zuverlässiger arbeitet. Für eine Person bedeutet die Arbeit dagegen häufig mehr und anderes als nur ein Mittel zum Lebensunterhalt. Es bedeutet Teilhabe am sozialen Leben mit Kollegen und Kunden, Entfaltung der eigenen Fähigkeiten und Weiterentwicklung, Stolz auf Geleistetes, sinnvolles Tätigsein, Status und Anerkennung. Der Verlust des Arbeitsplatzes ist deshalb auch für die meisten Arbeitnehmer ein großes Unglück. Die Entlassung von Menschen hat eine andere Dimension als das Abstellen einer Maschine. Auch wenn sich Entlassungen in einer Marktwirtschaft nie vermeiden lassen und auch ihren Sinn haben, sollten sie deshalb nie leichtfertig in Kauf genommen werden. Außerdem sollten die Arbeitsplätze ?humanisiert? werden. Gute, menschenwürdige Arbeit degradiert den Menschen nicht zu einem fehleranfälligen Automaten, sondern ermöglicht ihm zwischenmenschliche Kontakte, die Entfaltung seiner humanen Potenziale und Weiterentwicklung. Sinnvolle ganzheitliche Aufgaben bilden die Basis für Zufriedenheit und Stolz auf das Geleistete. Aus- und Weiterbildung ermöglicht den Mitarbeitern, ihren Fähigkeiten entsprechend tätig zu werden.

5.3 Themenkomplex Gleichheit

a) Chancengleichheit gewähren

Seit Aristoteles werden zwei unterschiedliche Prinzipien der Gerechtigkeit unterschieden: Jedem das Gleiche zu gewähren und jedem das Seine zu geben. Im Arbeitsleben gilt im Allgemeinen häufiger das Gerechtigkeitsprinzip, dass jedem das Seine zu gewähren ist. Ungleichheiten, etwa beim Lohn, sind dann nicht ungerecht, sondern können bspw. mit ungleichen Leistungen oder Erfolgen begründet werden. In zweierlei Hinsicht spielt aber auch das Prinzip der Gleichheit eine wichtige Rolle. Zum ersten ist für die gleiche Leistung der gleiche Lohn zu zahlen. Diese selbstverständlich erscheinende Forderung ist bis heute nicht erfüllt, denn immer noch verdienen Frauen häufig weniger, auch wenn sie in gleichen Positionen wie ihre männlichen Kollegen arbeiten. Zum zweiten sollten allen Menschen die gleichen Chancen offenstehen. Die Gleichheit bezieht sich auf die Chancen, bestimmte herausgehobene Positionen zu erreichen. Bei echter Chancengleichheit sollten die Führungspositionen nur aufgrund besserer Leistung vergeben werden und nicht aufgrund von persönlichen Merkmalen wie bspw. Geschlecht, Rasse, Herkunft, sexuelle Orientierung. Werden bestimmte Menschen aufgrund solcher Merkmale schlechter gestellt, dann handelt es sich um Diskriminierung, welche gegen die Menschenwürde verstößt.

b) Leistungsgerechtigkeit wahren

Wie bereits oben erwähnt, gilt im Arbeitsleben häufig das Prinzip der Leistungsgerechtigkeit als Maßstab für Entlohnung und Aufstieg. Damit wird die Frage nach der Definition und Bemessung der Leistung zentral für die Gerechtigkeit. In der Vergangenheit wurden bspw. psychosoziale Belastungen oft geringer eingeschätzt als körperliche Belastungen, was zu einer systematischen Benachteiligung typischer Frauenberufe geführt hat. Scheinbar leistungsgerecht konnten Frauen geringer entlohnt werden, weil sie in der Regel nicht so viel Muskelkraft einsetzen müssen in ihren Berufen. Eine faire Entlohnung vermeidet eine solche unterschwellige Diskriminierung. Zu Diskussionen um die Leistungsgerechtigkeit haben in den vergangenen Jahren auch die enormen Einkommensunterschiede zwischen Führungskräften und Mitarbeitern geführt. Kann es noch mit Leistung begründet werden, wenn eine Führungskraft in Deutschland im Durchschnitt fast das Hundertfache eines normalen Angestellten bekommt? Die Lohnspreizung hat in den letzten Jahrzehnten vor allem durch die erfolgsabhängigen Vergütungen der Führungskräfte ständig zugenommen. Das spricht mehr für eine Selbstbedienungsmentalität der Führungskräfte als für ihren Gerechtigkeitssinn. Der Erfolg eines Unternehmens hängt nämlich immer auch von den Mitarbeitern ab und nicht nur von den Führungskräften. Es erscheint daher nur gerecht, die Mitarbeiter auch am Erfolg des Unternehmens zu beteiligen. Auch die Mitarbeiter sollten die Möglichkeit bekommen Vermögen aufzubauen. Das führt nicht nur zu einer gerechteren Verteilung der Güter, sondern vermindert auch die

Machtasymmetrie zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

c) Führung auf Augenhöhe

Das hierarchische Gefälle zwischen Führungskräften und Mitarbeitern wird nicht nur durch die Lohnspreizung betont. Viele Manager bekräftigen den Unterschied zwischen der Leitungsspitze und dem "Fußvolk" durch vielfältige Statussymbole wie große und teuer eingerichtete Büros, schwere Dienstwagen, persönliche Abschottung. Hinzu kommt ein autoritärer und herablassender Führungsstil, der die Mitarbeiter erst zu ?Untergebenen? macht. In ihrer Menschenwürde sind dagegen alle Menschen gleich. Eine gute Führungskraft achtet alle Mitarbeiter und sieht in ihnen Personen, die auf Augenhöhe sind. Sie setzt auf Dialog statt auf Befehl und Gehorsam, schätzt das Wissen und Können der Mitarbeiter, bringt ihnen Vertrauen entgegen, begegnet ihnen mit Achtung. Kritik erfolgt sachlich und konstruktiv, gute Arbeit wird wahrgenommen und geschätzt.

6 Menschenwürde und Unternehmenserfolg

Eine menschenwürdige Führung begünstigt in vielerlei Weise den Unternehmenserfolg. Die Menschen wollen häufig in ihrer Arbeit vor allem Sinnvolles tun und wünschen sich mehr Balance zwischen Arbeit und Freizeit. Ein selbstbestimmtes Leben ist ihnen sehr wichtig. Autoritäres Gehabe, Stress, Druck und Ungerechtigkeit wirken stark demotivierend. Ärger mit den Vorgesetzten führt zu hohen Fluktuationsraten, "Dienst nach Vorschrift" oder Krankheit, was hohe Kosten verursacht. Positiv gewendet kann eine achtsame, gerechte und vertrauensvolle Führungskraft darauf zählen, von ihren Mitarbeitern freiwillig mehr Leistung zu erhalten. Sie kann leichter neues Personal gewinnen und das Goodwill-Potenzial der Mitarbeiter besser ausschöpfen. Dürfen die Mitarbeiter offen Kritik und Bedenken äußern, können unter Umständen ein externes Whistle Blowing und ein Skandal vermieden werden. Mehr Chancengleichheit lässt tatsächlich die Besten an die Spitze kommen. Die Führungsethik wegen dieser ökonomischen Vorteile zum Führungsinstrument zu erklären wäre aber falsch. Dann wäre, um wieder mit Kant zu sprechen, nicht die Moralität die Triebfeder des Handelns sondern die Geschicklichkeit oder bestenfalls die Klugheit (44f.). Die Würde der Mitarbeiter zu achten wäre nur solange geboten, wie es tatsächlich den Unternehmenserfolg steigert. Könnte man durch ungesunde Arbeitsbedingungen, Hungerlöhne, Diskriminierung, Schikanen etc. den Gewinn des Unternehmens steigern, dann würde eben das praktiziert. Leider ist eine solche Praxis immer noch weit verbreitet. Die Sittlichkeit gebietet dagegen die Achtung der Menschenwürde auch in den Unternehmen "kategorisch".

Literatur

Kant, Immanuel: Kritik der praktischen Vernunft, Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Werkausgabe Band VII, hrsg. Von Wilhelm Weischedel, Frankfurt a. M. 1968.
Ulrich, Peter: Führungsethik, in: Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 4, hrsg. v. Korff, Wilhelm, Gütersloh 1999, s. 230-248.

Die Autorin



Elisabeth Göbel

Nach Abschluss einer Ausbildung zur Industriekauffrau studierte Elisabeth Göbel von 1979 bis 1985 Wirtschaftswissenschaften an der RWTH Aachen und Betriebswirtschaftslehre an der Universität Tübingen. 1991 promovierte sie in Tübingen zum Dr. rer.pol, 1997 erhielt sie dort die venia legendi in Betriebswirtschaftslehre. Während der Promotions- und Habilitationszeit arbeitete sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Planung und Organisation von Prof. Dr. Franz Xaver Bea. Nach einer Umhabilitation ist sie seit dem Jahr 2000 als außerplanmäßige Professorin in Trier tätig. Wichtige Veröffentlichungen sind: Organisation, zusammen mit F.X. Bea, 4. A. Stuttgart 2010, UTB; Unternehmensethik, 5. A., München 2017, UTB; Richtig entscheiden, 2. A., Konstanz und München 2016; Unternehmensführung und Moral, 2. A., Konstanz und München 2017.