

FÜHRUNGSTUGENDEN DES MANAGERS IM MODERNEN UNTERNEHMEN ZUM VERHÄLTNIS VON ETHIK UND ÄSTHETIK IM VORBILD

Vorbemerkungen

Bei der Betrachtung der Strukturen unserer westlichen Arbeitswelt kann man darüber erstaunt sein, wie geregelt alles ist. Das System gleicht einer komplizierten, schwer zu überblickenden Maschinerie, die aber reibungslos funktioniert. Die Makrostrukturen des Gesellschaftsmodells sind Staat und Markt. Deren Bausteine haben durchlässige Grenzen, ihre Begriffe sind fließend: Geld und Macht sind austauschbar, Macht läßt sich durch Einfluß ersetzen, Einfluß durch Geld usw.

In dieser gesellschaftlichen Struktur verfügt man über immer mehr Informationen, die Organisationstechnologie wird immer komplexer, aber sie ist zum Teil pathologisch. Warum? Weil sie eine Organisation ist, die nicht selten Unordnung produziert. Man wird an der Schwelle des postindustriellen Zeitalters das Gefühl nicht los, daß wir uns im Hinblick auf das Informationsangebot in einer Sättigungskrise befinden. Die Alternativen der Arbeitswelt sind oft schizophren: Angesichts einer solchen Fülle an Daten und der Komplexität unserer Welt schiebt man viele Entscheidungen unbefristet auf, oder man gerät andererseits in regelrechte Entscheidungshektik. *Jürgen Habermas* spricht in diesem Zusammenhang von der »neuen Unübersichtlichkeit«, und der spanische Philosoph *Alejandro Llano* beteuert gegenüber der »neuen Komplexität«: »Wir haben zu viele Daten, uns fehlen aber Entscheidungskriterien«.

Es ist also kaum verwunderlich, daß viele Menschen sich im »Wohlfahrtsstaat« unwohl fühlen, denn diese perfekte Technostruktur, in der Staat und Markt die Regie übernommen haben, hat etwas Wesentliches verdrängt: die »Lebenswelt« (*Husserl*). Die alltäglichen Sorgen und Interessen der Menschen finden kaum einen Platz im Arbeitsprozeß. Es wird immer auffälliger, wie ein Narzißmus des Privaten zunehmend Raum gewinnt. Die Kultur des Wochenendes macht sich breit; in der Arbeitswelt scheint der Mensch nicht zu sich selbst zu finden. Die jüngste Geschichte ist in dieser Hinsicht lehrreich: Die industrielle Revolution hat den technologischen Fortschritt maßgeblich gefördert und dadurch das Wirtschaftswachstum sichtbar angekurbelt. Der »human factor« der Arbeit und der Produktion ist jedoch dabei erwiesenermaßen weit hinter der technischen Vervollkommenheit zurückgeblieben.

Fortschrittliche Unternehmen haben dieses Defizit erkannt. Die neue Devise lautet: Den Menschen in den Mittelpunkt zu stellen. Der Mitarbeiter, sein kulturelles und familiäres Umfeld sind stärker zu berücksichtigen. Man braucht flexiblere, menschlichere Organisationsformen. Man verstärkt so im Grunde das Bemühen um eine Optimierung

der Unternehmenskultur. Dabei stößt man nicht selten auf Grenzen: Menschliches läßt sich ja so schlecht »managen«, Ratlosigkeit macht sich hin und wieder breit gegenüber dem geheimnisvollen Phänomen Mensch. Unternehmer stellen sich zunehmend anthropologische Fragen, und es häufen sich die Stimmen derer, die im modernen Manager einen Humanisten sehen wollen, d.h. jemanden, der viel vom Menschen versteht.

1. Der Primat der Person in der Unternehmenskultur

Die Wende zum Menschen hat im Unternehmen sehr oft ein klares Ziel: die Motivation zu fördern, d.h. die Steigerung der Arbeitsproduktivität und der Identifizierung mit den Zielen des Unternehmens. Längst ist erkannt, daß finanzielle Anreize hierzu nicht das Allheilmittel sind, denn die gesicherte ökonomische Basis der Mitarbeiter erlaubt ihnen heute, die Forderung nach Belohnung durch andere nicht-materielle Werte: Anerkennung, Verantwortungszuwachs etc. zu ersetzen.

Hier hilft der Führungskraft die philosophische Anthropologie weiter: Nach dem klassischen Verständnis vom Menschen besitzt dieser zwei Vermögen, die sein »menschliches Kapital« ausmachen: den Verstand und den Willen. Eine menschenwürdige Führung schaltet also einerseits die Rationalität der Mitarbeiter nicht aus, denn dadurch ginge ihre Kreativität -und sie ist etwas Urmenschliches- verloren.

Allerdings reicht eine bessere Information über Ziele und Aufgaben des Unternehmens noch nicht aus. Die philosophische Ethik lehrt, daß nicht schon die Erkenntnis dessen, was gut ist, bereits zum guten Handeln bewegt. Das Gute muß auch als Ziel angesehen werden, man muß gut handeln wollen. Für die Führungskraft bedeutet dies also andererseits, daß er die Menschen überzeugen und gewinnen muß. Die Erfahrung zeigt, daß für eine solche Motivierung die hohe Position einer Führungskraft allein noch nicht hinreicht. Überzeugend ist nur derjenige, dessen »Amtsgewalt« (potestas) ergänzt wird durch sein Ansehen (auctoritas) als eine integre Persönlichkeit, denn Autorität wirkt von unten, da sie auf Vertrauen beruht.

Im Grunde ist die Führungskraft also in ihrer Gesamtpersönlichkeit gefordert. Wie *Mark Simons* geschrieben hat: »Nicht das Wirtschaftssystem braucht Ethik, sondern jene, die Wirtschaft treiben«. Die Latte ist hoch angelegt, zweifellos, das ist sich aber eine Führungskraft schuldig. Dennoch drängt sich die Frage auf: Wer hilft eigentlich beim Absprung? Verfeinerte Führungstechniken oder eher eine Geistes- bzw. eine Lebenshaltung? Diese scheint den Weg zu weisen. Eins jedoch steht fest: keiner springt über die Latte ohne Training.

2. Training für den Leader: die Tugenden

Immer wieder macht man die gleiche Erfahrung: Die Berufsethik - die als so dringend nötig empfunden wird - ist von der gesamten Ethik der Person nicht zu trennen. Auch wenn bei der Ausübung des Berufes bzw. bei der Sach- und Menschenführung sich spezifische Fragen vordrängen - im Ethischen ist eine Trennung von Privatsphäre und Arbeitsbereich nicht möglich.

Wenn also im folgenden wenn auch nur stichwortartig zwischen den Tugenden, die eine vorbildliche Persönlichkeit prägen, und den spezifischen Führungstugenden unterschieden wird, so geschieht das nur aus methodologischen Erwägungen heraus. Was aber die Tugend betrifft, sei zunächst mit einem Mißverständnis aufgeräumt: Man hat dem »tugendhaften Menschen« lange Zeit hindurch eine weltfremde Haltung unterstellt, die ihn der Lächerlichkeit preisgab. Vielleicht war hierfür eine zu formalistische Pflichtenlehre verantwortlich. »Tugend« ist eigentlich etwas anderes. Nach der klassischen Definition ist sie eine Leichtigkeit, die man erworben hat, um gut zu handeln. Sie ist mit dem Sachkapital eines Unternehmens vergleichbar: Es wächst nach und nach aus unternehmerisch guten Handlungen, und wenn es einmal da ist, ermöglicht es erst recht, weiter erfolgreich zu handeln. Analog dazu läßt sich also behaupten: Die Tugend macht den Menschen stark. Methodisch stellen wir uns nun folgende zwei Fragen:

2.1 Welche Eigenschaften besitzt eine vorbildliche Persönlichkeit?

Diese Frage läßt sich sehr knapp beantworten: Der Leader hat Charisma. Dieses Wort ist ein Begriff aus der christlichen Theologie, der »(göttliche) Gnadengabe« bedeutet und den *Max Weber* in die Soziologie einführte und auf den Leader bezog. Der Leader ist also jemand, der eine besondere Gabe besitzt.

In der amerikanischen Literatur findet man das Charisma in fünf Bestandteile zerlegt:

- a) *Selbstvertrauen*: Der Leader glaubt an sich selbst. Er ist sicher, sein Ziel erreichen zu können.
- b) *Eigenbestimmung*: Der Leader läßt sich nicht in seinem Handeln von »Meinungsumfragen« bestimmen oder von widrigen Umständen lähmen. Er weiß, was er will, und verfolgt unbeirrt sein Ziel.
- c) *Menschenkenntnis*: Der Leader kennt seine Mitarbeiter gut. Er weiß, was sie im Herzen tragen und wo ihre Grenzen liegen. Er versteht es, Fordern vom Überfordern zu unterscheiden.
- d) *Freundschaftssinn*: Der Leader liebt seine Mitarbeiter und wird von ihnen geliebt. Dies bewirkt, daß diese nicht selten über sich selbst hinauswachsen.
- e) *Konfliktlosigkeit*: Der Leader ist nicht in persönliche psychologische Probleme verstrickt. Er trägt keine inneren Kämpfe oder Konflikte aus, die sein Handeln lähmen. Er ist mit sich selbst im Reinen.

2.2 Welche Tugenden steuern die Führungspraxis?

Erfahrungsgemäß besteht die Führung aus drei ineinandergreifenden Momenten: Diagnose, Entscheidung, Durchführung. Jedes Parameter läßt sich mit einigen Tugenden, wie folgt, optimieren:

a. Zur Optimierung der Diagnose: - **Klugheit:** Die Fähigkeit, zu unterscheiden und die richtigen Mittel für das jeweilige zielgerichtete Handeln zu finden. Der Leader hat darüber hinaus Visionen: Er versteht es, Zukunft vorwegzunehmen, Projekte zu entwerfen, Ziele anzupfeilen. - **Wahrhaftigkeit:** Diese Tugend ist bekanntlich die Übereinstimmung zwischen Denken, Reden und Handeln. Der Leader lebt diese Einheit. Er macht sich und den anderen nichts vor, er kann der Realität ins Auge sehen.

b. Zur Optimierung der Entscheidung: - **Großmut:** Sie ist die klassische Tugend der »magnanimitas«, der aktive Teil der Tapferkeit, der darin besteht, nach Großem zu streben und sich nicht mit dem Schrebergarten der eigenen und fremden Mittelmäßigkeit zu begnügen. Der Leader ist kein selbstgenügsamer Spießer. - **Kühnheit:** Die Bereitschaft, Risiken einzugehen. Sie ist die Urtugend des Unternehmers. - **Optimismus:** Ohne den Bezug zur Realität zu verlieren hat der Leader eine optimistische Lebenseinstellung. Optimismus ist unentbehrlich, um Entscheidungen treffen zu können. - **Kollegialitätsgeist:** Er zwingt dazu, das Ego unter Kontrolle zu halten und dadurch vernünftige Entscheidungen zu fällen.

c. Zur Optimierung der Durchführung: - **Dienstbereitschaft:** Georg Gilder hat einmal gesagt, daß der Altruismus die Basis des Kapitalismus sei. Dienst an der Sache und an den Menschen stecken die Marschroute ab, die zu gutem und erfolgreichem Handeln führen. - **Bescheidenheit:** Wer immer alles selbst machen will, schränkt seinen Wirkungsgrad sehr ein. Vertrauen auf die anderen und Delegieren sind aber nur möglich, wenn man bescheiden genug ist, um aus dem Mittelpunkt hervorzutreten. - **Geduld:** Es gibt Menschen und Situationen, die manchmal über die Zeit getragen werden sollen, wenn Veränderungen kurzfristig nicht in Sicht sind. Der Leader kann warten und ertragen. Im übrigen: nur wer zu leiden (ertragen) versteht, ist in der Lage zu lieben. - **Selbstdisziplin:** Wer Verständnis gegenüber anderen Menschen aufbringt, hat genügend Charakterstärke, um von sich selbst viel zu verlangen. »Schwache Stellen« (Trinken, Streitsucht, Seitensprünge, etc.) können auf die Dauer die innere Konfliktlosigkeit des Leaders zermürben. Selbstdisziplin schützt ihn davor. - **Starkmut:** Äußere Konflikte sind nicht um jeden Preis zu meiden. Der Starkmut ist notwendig, um zu korrigieren, wo es nötig ist. Dabei läßt sich der Leader nicht durch äußeren Druck oder Schwierigkeiten vom dem Weg abbringen, den er als richtig erkannt hat. - **Personalisieren:** Der Freundschaftssinn führt den Leader dazu, nicht eine anonyme Masse zu führen, sondern einzelne Menschen, also zu dienen. Das persönliche Verhältnis zu den Mitarbeitern ermöglicht angebrachtes Lob, das Interesse an ihrer Meinung, die Berücksichtigung des privaten Bereichs des Betreffenden etc.

3. Die Ethik ist anziehend: Zur Beziehung Ethik - Ästhetik

Wir haben soeben versucht, mit dem Bild eines weltfremden tugendhaften Menschen aufzuräumen. Gleiches gilt für die Ethik insgesamt. So wie das Sein ohne Einheit, Wahrheit und Schönheit nicht zu begreifen ist, läßt sich das »gute Handeln« vom »schönen Handeln« nicht trennen. Muffige Tugenden gibt es nicht. Ethik und Ästhetik gehören zusammen. Diese Behauptung soll im folgenden etwas näher erläutert werden.

Der ethischen Handlung geht immer eine freie Willensentscheidung voraus. In der Ausübung dieser Freiheit kommen Innovation und Kreativität zustande, Begriffe ästhetischer Natur also. Während das Gute nicht immer direkt erkennbar, sondern oft Ergebnis der Reflexion ist, wirkt das Schöne unmittelbar. Das bedeutet für die Führungskraft, daß sie sich darum bemühen muß, daß das Gute einleuchtend wird. (Manche verwechseln dieses Leuchten damit, daß sie sich selbst in Szene setzen.) Die Überzeugung von der Bedeutung der Ästhetik spiegelt sich wider in vielen Bestrebungen zur Verbesserung der Unternehmenskultur. Sie reicht von der Werbung über die Umgangsformen zur Optimierung der Organisationsabläufe und der Arbeitsplatzgestaltung bis hin zur Kleidung und zu den Manieren am Tisch.

Eine weitere Erkenntnis der Tragweite ästhetischer Gesichtspunkte im Unternehmen ist die wachsende Bedeutung der rhetorischen Ausbildung des Managers. Hier ist die klassische Konzeption der Rhetorik besonders hilfreich. Sowohl Cicero als auch Quintilian haben die Redetechnik nie von der ethischen Dimension des Redners getrennt. Die »eloquentia« (Beredsamkeit) war von drei Parametern bestimmt: *Sachwissen* (denn sonst wird man nicht ernstgenommen); *ethische Qualität des Redners* (ohne die nur Manipulation zustande kommt); erst an dritter Stelle die Beherrschung der *Redetechniken* und der nonverbalen Kommunikation.

Quintilians Sätze »orator nisi bonus« (nur der gute Mensch kann ein Redner sein) oder »ubi iniusta causa est, ibi rhetorice non est« (wo das zu Verhandelnde ungerecht ist, erübrigt sich jede Redekunst), bezeugen die Verankerung ästhetischer, Image-pflegender Aspekte in der ethischen Gesamtstruktur der Person.

Auf diesem Verständnis aufbauend ist die ästhetische Ausrichtung ethischen Handelns ein dringendes Desiderat. Denn nur so sind jene Vorbilder möglich, die anziehend wirken: eine neue Aristokratie des Geistes und der Tat, zu der man aufschauen kann. Und diese Elite ist nötig. Ohne eine echte Führungsschicht nämlich, die ein Ziel verkörpert, erinnert unsere Gesellschaft an einen Haufen Ameisen, die zwar viel tun und ihren Pflichten nachkommen, aber verarmt sind an Idealen. In dieser Vorbildfunktion liegt nicht zuletzt die so oft unterstrichene soziale Verantwortung des Unternehmens: Materieller Reichtum allein genügt nicht. Der Mensch ist mehr als Materie. Er muß in seinen Vorbildern, in jenen, die ihm mit Leistung einen Weg zeigen können, die Verkörperung jener Werte finden, die seiner Würde entsprechen.

Zusammenfassend läßt sich also festhalten: *Ästhetik ohne Ethik* wird zur Manipulation und zerstört das Vertrauen. Die Wirklichkeit wird damit zur Inszenierung. Aber der ethische Diskurs allein erreicht nur jene, die bereits ethisch leben. *Ethik ohne Ästhetik* wäre wirkungslos und bliebe tot.

Moral als Kapital

PERSPEKTIVEN DES DIALOGS
ZWISCHEN WIRTSCHAFT UND ETHIK

Herausgegeben von

Michael Würz, Paul Dingwerth
und Rainer Öhlschläger

Dokumentation des Symposions

ETHISCHE ASPEKTE WIRTSCHAFTLICHER INNOVATION
PERSPEKTIVEN DES DIALOGS ZWISCHEN WIRTSCHAFT UND ETHIK

vom 5.-7. Oktober 1989 in Stuttgart-Hohenheim

AKADEMIE DER DIÖZESE ROTTENBURG-STUTTGART
KATH. AKADEMIE RABANUS MAURUS WIESBADEN

1990

CIP-Titelaufnahme der Deutschen Bibliothek

Moral als Kapital: Perspektiven des Dialogs zwischen Wirtschaft und Ethik; Dokumentation des Symposions vom 5.-7. Okt. 1989 in Stuttgart-Hohenheim / Michael Wörz, Paul Dingwerth, Rainer Öhlschäger (Hrsg.) - Stuttgart: Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart, Sekretariat, 1990. ISBN 3-926297-9

DIALOGPROGRAMM WIRTSCHAFT UND CHRISTLICHE ETHIK

- Projekträger:** Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart
Kath. Akademie Rabanus Maurus Wiesbaden
- Projektförderung:** Gottlieb Daimler- und Karl Benz-Stiftung
Stiftung Volkswagenwerk
- Gesamtverantwortung:** Akademiedirektor Dr. Gebhard Fürst, Stuttgart
Akademiedirektor Dr. Gotthard Fuchs, Wiesbaden
- Projektleiter:** Paul Dingwerth, Stuttgart
Rainer Öhlschäger, Weingarten
- Wiss. Mitarbeiter:** Michael Wörz, Stuttgart

Wiss. Beirat: Prof. Dr. Alfons Auer, Tübingen; Prof. Dr. Volker Eid, Bamberg; PD Dr. Georges Enderle, St. Gallen; Prof. Dr. Heinz Frisch, Frankfurt; Rudolf Fiege, Stuttgart; Prof. Dr. Friedhelm Hengsbach, Frankfurt; Prof. Dr. Johannes Hoffmann, Frankfurt; Prof. Dr. Walter Kerber, München; Prof. Dr. Wilhelm Korff, München; Prof. Dr. Dietmar Mieth, Tübingen; Prof. Dr. Bruno Schmid, Weingarten; Prof. Dr. Wolfgang Stoll, Karlsruhe.

- Copyright:** Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart
Alle Rechte vorbehalten: Stuttgart 1990.
- Herstellung:** Grafik Druck, Stuttgart
Umschlag: Dieter Groß, Stuttgart
- Auslieferung:** Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart
Im Schellenkönig 61; 7000 Stuttgart 1
- Preis:** DM 38.- (zzgl. Versand)