

Führung und Ethik

Warum Manager unmoralisch handeln

Moralische Kompetenz ist nirgends wichtiger als dort, wo sich Macht konzentriert, nämlich bei Führungskräften. Je mehr Macht manche Manager erhalten, desto unethischer verhalten sie sich. Was sind die psychologischen Gründe und was kann man – insbesondere das HR – dagegen tun?

Von Roland Toleti

Schon Bertolt Brecht schrieb in der Dreigroschenoper, dass das Fressen vor der Moral komme, und meinte damit wohl, dass man zuerst seine eigenen Bedürfnisse befriedigt, bevor man an sein soziales Umfeld denkt. Die vielen Manager-Skandale in der Presse mögen Brecht recht geben – der Abgasskandal von VW sei nur als Beispiel erwähnt –, und sie beweisen, dass Kaderkräfte immer wieder vor Entscheidungen stehen, bei denen ethische Aspekte eine Rolle spielen.

Jeder kennt den Druck, nach oben gut dastehen und positive Ergebnisse präsentieren zu wollen. Dieser Druck nimmt mit zunehmender Höhe auf der Karriereleiter zwar nicht zu, aber die Möglichkeit, langfristige und wichtige Entscheidungen mit weitreichenden Konsequenzen zu treffen, steigt üblicherweise in höheren Positionen. Mit anderen Worten: Führungskräfte in hohen Position besitzen mehr Macht. Und die Ausübung dieser Macht – das zeigt das VW-Beispiel – genügt nicht immer ethischen Anforderungen.

Die Macht an sich ist aber nicht das eigentliche Problem. Für manche Führungskräfte ist die Machtmotivation sogar die wichtigste Quelle ihrer Anstrengungsbereitschaft, wenngleich manche das nicht gerne zugeben. Wenn die Führungskräfte bei Entscheidungen vor allem an das Gemeinwohl (vor allem im öffentlich-rechtlichen Sektor) oder zumindest an die eigene Organisation und deren Stakeholder (Kunden, Mitarbeitende etc.) denken würden, wäre die ausgeprägte Machtmotivation weniger ein Problem. Untersuchungen zeigen aber, dass zusätzlich erhaltene Macht die Menschen ganz in Brechts Sinne immer mehr an ihre eigenen Taschen denken lässt. Und in diesem Zusammenhang besonders interessant:



Macht kann zu unmoralischem Verhalten führen – wie kann das HR dem entgegenwirken?

Es besteht die Tendenz, dass Führungsentscheidungen mit zunehmender Macht unethischer werden. Warum ist das so?

Wieso kann Macht unethischer machen?

Dafür gibt es mehrere Gründe. Zum einen vermittelt Macht positive Gefühle, die teils enthemmen, da man immer mehr davon möchte. Durch den Machtzuwachs erhält man auch mehr Ressourcen und Autonomie und damit auch bessere Möglichkeiten zur eigenen Bedürfnisbefriedigung. Diese Möglichkeit wiederum lässt persönliche Bedürfnisse, welche die positiven Gefühle noch verstärken könnten, vermehrt in den Aufmerksamkeitsfokus rücken. Diese neu ins Blickfeld tretenden Bedürfnisse haben aber vor allem mit dem eigenen Ich zu tun und können sich

von den Bedürfnissen der Organisation weit entfernen. Dies mag mit ein Grund dafür sein, dass so viele Gemeindevorsteher von der «Weiterentwicklung» ihres Dorfes schwärmen und fast jeder Manager von Wachstum spricht. Den Dorfbewohnern geht es aber nicht unbedingt besser, wenn noch mehr Land verbaut wird, und ein grösserer Betrieb ist für die Mitarbeitenden nicht unbedingt sicherer. Aber die Politiker und die Manager fühlen sich wichtiger! Und damit erhält ein angeblich sachliches Ziel seine versteckte subjektive Bedeutung.

Moralisches Handeln ist eine Kompetenz

Die meisten Menschen sind von sich überzeugt, eine moralische Einstellung zu besitzen. Und diese Meinung ist gar nicht so



falsch, denn moralische Werte zu haben, gilt in der neueren Moralforschung als allgemeine Eigenschaft aller Menschen. Selbst Verbrecher werden nicht gerne beklaut, und sie wissen genau, dass sie unethisch handeln. Unethisches Verhalten führt psychologisch gesehen zu einer Nicht-Übereinstimmung (Dissonanz) zwischen den eigenen moralischen Standards und dem tatsächlichen Verhalten. In solchen Fällen neigen Menschen gerne zur Rationalisierung, d.h., wir begründen unser Verhalten mit rationalen und selbstwertschützenden Ausflüchten. In der Folge ändern wir unsere Einstellung, sodass wir glauben, wir hätten unter diesen Umständen schon richtig oder entschuldigbar gehandelt. Der Dieb z.B. rechtfertigt sich damit, dass er sich halt irgendwie über Wasser halten müsse, wenn er aufgrund der Wirtschaftslage keine Stelle finde. An mangelndem Moralwissen fehlt es ihm aber nicht.

Should- und want-self

Georg Lind von der Universität Konstanz ist der Überzeugung, dass Moral lernbar ist. Damit meint er aber nicht, dass man moralische Einstellungen wie z.B. die aristotelischen Tugenden wie Mut, Weisheit und Vernunft lernen soll. Er bezieht sich vielmehr auf die in der heutigen Forschung anerkannte Feststellung, dass moralisches Handeln in erster Linie die Kompetenz (Moralkompetenz) ist, die eigenen moralischen Standards auch tatsächlich anzuwenden. Das Problem liegt also nicht bei mangelnden Moralvorstellungen, sondern bei einer mangelnden Handlungskompetenz, die eigenen Moralstandards (should-self) in der Entscheidungssituation auch tatsächlich anzuwenden – und dies sei lernbar.

Dieses should-self beeinflusst unsere Absichten. Aber in der konkreten Entscheidungssituation ist der kurzfristig Lust versprechende Zielzustand (want-self) häufig entscheidungsrelevanter, weil der kurzfristige Zielzustand aktuelle Bedürfnisse unmittelbar befriedigt. Damit liegt das want-self näher beim Ich bzw. bei den eigenen Emotionen als das should-self. Sie kennen vielleicht folgendes Beispiel: Sie möchten abnehmen, weil Sie sich gesünder und wohler fühlen möchten (should-self). Aber die Schwe-

dentorte verspricht Ihnen einen kurzfristigen Lustgewinn (want-self) und lässt Sie schwach werden. Sie rechtfertigen sich mit der Aussage, dass man Feste feiern solle, wie sie fallen, und überhaupt könne man morgen ja das Laufband etwas länger bewegen. In der Führungswelt ist es nicht viel anders. Manager orientieren sich tendenziell lieber an kurzfristigen als an langfristigen Erfolgen, weil dies mehr persönlichen Lustgewinn verspricht (z.B. Macht, Anerkennung, Bonus). Durch diese Befriedigung persönlicher Bedürfnisse und die damit erwarteten positiven Gefühle werden angeblich rein rationale Sachentscheidungen zu einem Trittbrett für nicht deklarierten Eigennutz. Betrachten wir ein Beispiel:

In einer Gemeinde steht die Frage zur Diskussion, ob das lokale Elektrizitätswerk (E-Werk), das im Gemeindebesitz ist, in eine Aktiengesellschaft umgewandelt werden soll. Bisher konnten die Bürgerinnen und Bürger an der Gemeindeversammlung zu wichtigen Geschäften des E-Werks abstimmen. Der Gemeinderat schlägt der Gemeindeversammlung vor, das E-Werk in eine Aktiengesellschaft umzuwandeln und die Gemeinderäte als Verwaltungsräte zu wählen. Damit erhält der Gemeinderat zu seiner politischen Rolle noch zusätzlich jene als strategisches Führungsgremium des E-Werks. Die Aktien verbleiben bei der Gemeinde, womit die Bürger offiziell Eigentümer des E-Werks bleiben – aber faktisch ohne Einfluss.

Führungsentscheidungen sind immer Dilemmas

Das Beispiel verdeutlicht ein Problem aller Führungsentscheidungen, egal ob es um Ressourcenzuteilungen, Entlassungen oder Budgetstreichungen geht: Die Entscheidungen enthalten stets ein Dilemma. Öffentliche Betriebe in Kapitalgesellschaften umzuwandeln liegt im Trend. Die Befürworter versprechen sich davon raschere Entscheidungen, betriebswirtschaftlicheres Denken, Kostenoptimierung und Gewinnerwirtschaftung. Beim E-Werk soll das Management auf Veränderungen im internationalen Strommarkt rasch reagieren können, was mit zweimal jährlichen Abstimmungen an Gemeindeversammlungen aber schwierig zu be-

werkstelligen ist. Diese Überlegungen sind bestimmt nicht unmoralisch.

Der Vorschlag des Gemeinderates (es handelt sich um ein reales Beispiel aus der Ostschweiz) enthält aber auch eine ethische Dimension. Zum einen entbehrt der Vorschlag des Gemeinderates, sich zum Verwaltungsrat wählen zu lassen, nicht eines gewissen Eigennutzes bzw. führt vermutlich zur Befriedigung persönlicher, aber versteckter Bedürfnisse (Machtausbau, Kompetenzerweiterung, Stolz). Zum anderen wird der Bevölkerung die Entscheidungsmacht (z.B. für Landkäufe) entzogen und an eine politische Milizbehörde übertragen. Unzufriedenen Bürgern verbleibt als extremste Gegenmassnahme nur noch die Abwahl des Gemeinderates, was eher unrealistisch ist.

Das Dilemma – Umwandlung und damit kürzere Entscheidungswege (und faktische Enteignung der Bürger) vs. Nicht-Umwandlung (und Beibehaltung unflexibler Strukturen) – liegt darin, dass, wenn man sich für das eine entscheidet, das andere stets als Nachteil mit dabei hat. Die ethische Dimension des Dilemmas erschliesst sich einem erst dann, wenn man gezielt nach den subjektiven Vorteilen und den möglichen – evtl. späteren – Verlierern fragt.

Positive Gefühle können unethisches Verhalten auslösen

Die meisten von uns werden der Aussage zustimmen, dass bewusst unethisches Verhalten zu einem negativen Gefühl beim Handelnden führt. Neuere Untersuchungen in den USA zeigen nun aber, dass negative Gefühle (z.B. Schuldgefühle, Scham, Betroffenheit) fast nur dann auftauchen, wenn es infolge der Handlung ein offensichtliches, wahrnehmbares Opfer gibt. Insbesondere Führungsentscheidungen auf höherer Hierarchiestufe betreffen aber häufig kein offensichtliches «Opfer», sondern eine grössere und damit unpersönliche Community (z.B. alle «Bahn-Pendler» oder die «Strombezügler»), was dazu führt, dass trotz geschädigter Betroffener kaum jemand negative Gefühle empfindet. Zudem sind negative Auswirkungen von Entscheidungen auf hoher Hierarchiestufe eher langfristiger Natur und daher unsicherer. Dies erleich-



Viele Möglichkeiten - der kritische Diskurs gilt als Königsweg ethischer Entscheidungen.

tert es den Führungskräften, eventuell nachteilige Folgen zu verdrängen und herunterzuspielen.

Amerikanische Forscher kommen nun zu überraschenden Erkenntnis, dass bewusst unethisches Verhalten sogar positive Gefühle auslösen kann. Etwas «Mutiges» zu tun oder einen Standard verletzen zu können (z.B. einen Gesetzesartikel oder eine Umweltnorm zu «dehnen»), kann als Reiz wirken und gleichzeitig als Beweis gelten, dass die Führungskraft die erhaltenen Entscheidungsspielräume ausnutzt. Unethisches Verhalten wird somit zum Ausdruck einer mutigen und tatkräftigen Handlung einer aktiven Führungsperson. Die Forscher nennen diese positiven Gefühle akkurat «the cheaters's high».

Da wichtige Führungsentscheidungen nur selten allein getroffen werden – man denke nur an die vielen Geschäftsleitungs- oder Kommissionssitzungen –, spielen gruppenspezifische Prozesse eine wichtige Rolle. Carmen Tanner von der Universität Zürich betont in diesem Zusammenhang ebenfalls, dass die Handlungen der Führungskräfte weniger von deren moralischen Werten abhängen, sondern vor allem von ihrem moralischen Mut, sich bei der Verletzung eigener ethischer Standards anderen entgegenzustellen. Diesen Mut braucht es, weil wir Menschen Unan-

genehmes wenn immer möglich vermeiden möchten. In einer Geschäftsleitungssitzung persistiert auf mögliche negative Konsequenzen einer Entscheidung hinzuweisen, kann unangenehm werden, weil man Gefahr läuft, von den Kolleginnen und Kollegen als entscheidungsunfähig oder allzu negativ denkend wahrgenommen zu werden. Sich der Meinung anderer anzuschließen und allzu kritisches Intervenieren zu unterlassen, ist auf alle Fälle einfacher.

Der kritische Diskurs als Königsweg ethischer Entscheidungen

Wie kommen wir zu ethisch akzeptablen Entscheidungen? Das Wichtigste ist der kritische Diskurs, welcher bewusst die ethische Perspektive als Filter zusätzlich zur ökonomischen Perspektive in den Entscheidungsprozess miteinbezieht. Wie geht das konkret? Zunächst einmal ist es wichtig, zu akzeptieren, dass es in der Ethik für reale Situationen nur selten ein absolut Richtig oder Falsch gibt.

Es gibt mehrere ethische Denkrichtungen, die einem dabei helfen können, etwas aus einem bestimmten Blickwinkel zu betrachten. Drei dieser Denkrichtungen seien hier kurz dargestellt: der kategorische Imperativ Kants, die Verantwortungsübernahme nach Jonas sowie der

Utilitarismus nach Mill. Mit wenigen und einfachen Fragen basierend auf diesen drei Denkrichtungen kann jede Führungskraft den ethischen Filter einsetzen.

Kants (1724–1804) kategorischer Imperativ orientiert sich nicht am Resultat einer Entscheidung, sondern an der Handlung selbst. Er war der Ansicht, dass wir so handeln sollten, wie wir möchten, dass alle anderen auch handeln würden. Ist die Entscheidung also verallgemeinerbar? Wichtig war Kant die moralische Absicht, die hinter einer Entscheidung steht. Spielt der Eigennutz eine wichtige Rolle und die anderen sachlichen Gründe werden vorgeschoben, dann ist die Entscheidung nach Kant nicht moralisch, auch wenn sie in der Konsequenz noch gut wäre.

Jonas (1903–1993) setzt dem kategorischen Imperativ Kants den ökologischen Imperativ zur Seite und fordert damit, dass Entscheidungen stets so getroffen werden sollten, dass menschliches Leben bzw. der ganze Planet erhalten und geschützt werde. Der Mensch trägt auch für die Langzeitfolgen seiner Entscheidungen die Verantwortung. Jonas betont, dass Entscheidungen nachhaltig sein sollten. Gefahren gilt es einzudämmen. Die Führungskraft soll sich über die Folgen der Entscheidung Gedanken machen, und zwar auch die langfristigen. Folgen, wel-



che Menschen in Gefahr bringen – z.B. wenn mehrere so handeln würden –, sind unethisch und abzulehnen.

Bei Mills (1806–1873) utilitaristischer Ethik spielt der Nutzen der Entscheidung die wichtige Rolle. Mit Nutzen meint Mill das Glück, das die Menschen als Folge der Entscheidung erfahren. Dieses Glück soll möglichst maximal werden, und zwar in der Gesamtheit für alle Betroffenen.

Fragen zur ethischen Betrachtung

Basierend auf diesen drei Ansätzen können sich Führungskräfte einfache Fragen stellen, die praxisnah und ohne allzu viel theoretischen Ballast dazu beitragen, eine Entscheidung auch aus ethischer Sicht zu betrachten:

- Was würde passieren, wenn alle anderen (Stakeholder, Konkurrenten, Kommunen) auch so entscheiden würden? Wäre es wünschenswert, wenn alle anderen auch so entscheiden würden?
- Welches sind die langfristigen Folgen für alle direkt und indirekt Betroffenen? Ist die Entscheidung nachhaltig und sind die Gefahren genügend berücksichtigt und wenn möglich abgesichert?
- Vergrössert sich voraussichtlich das Glück aller Betroffenen durch die Entscheidung, falls alle so entscheiden würden? Wer sind die Verlierer und was verlieren sie?

Es gibt wie erwähnt kein absolut richtig oder falsch. Mit jeder Antwort kann man zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen. Nach Kant mag eine Handlung wegen zweifelhafter Absicht unmoralisch sein, die nach Mill aufgrund des eintretenden Nutzens aber als ethisch beurteilt würde. Aus diesem Grunde ist der kritische Diskurs darüber so wichtig.

Beispiel E-Werk

Greifen wir nochmals das Beispiel «E-Werk» auf. Hier könnte man die Frage einer möglichen Verallgemeinerbarkeit nach Kant damit beantworten, dass die Überlebensfähigkeit des E-Werks grundsätzlich im Interesse aller Bürger sei und deshalb die Rechtsform-Umwandlung absolut und überall richtig wäre. Auch

die Absicht, dass man an zukünftige Kostenersparnisse für die Strombezügler denkt, ist wohl moralisch. Allerdings lässt sich monieren, dass die Entscheidung zur Rechtsform-Umwandlung auch den Eigennutzen der Gemeinderäte betrifft. Es stellt sich zumindest die Frage, ob interessierte und fachkompetente Bürger sich nicht besser als Verwaltungsräte eignen würden. Eine solche Lösung trüge vielleicht mehr zu Transparenz und Demokratie bei, was ganz im Kant'schen Sinne wäre, da man sich die Erfüllung dieser Werte wohl überall wünschen kann.

Ob die Entscheidung im Sinne Jonas' auch nachhaltig ist und die Gefahren minimiert sind, hängt von den späteren wirtschaftlichen Gegebenheiten ab, die jedoch schwer abzuschätzen sind. Zumindest die Gefahr, dass Bürger im Falle späterer unpopulärer Entscheidungen mit ihrer faktischen Stimmlosigkeit unzufrieden werden könnten, sollte man mit einer entsprechenden Lösung zu entschärfen versuchen.

Ob das zukünftige Glück gemäss Mill für alle durch die Rechtsform-Umwandlung maximiert wird, ist schwierig abzuschätzen, da der Markt sehr volatil ist und wirtschaftliche Prognosen schwierig sind. Zudem stellt sich die Frage, was zu mehr Glück führt: mitreden und mitverantworten können oder die Chance auf tiefere Strompreise. Das eine ist jedoch definitiv weg, das andere zumindest unsicher.

Das HR als kritische Stimme

Es wäre zu wünschen, dass Manager bei wichtigen Führungsentscheidungen ethische Überlegungen miteinbeziehen. Ob sie es tun, hängt von der Unternehmenskultur ab und ist selbst Ausdruck einer solchen. Im negativen Fall könnte das Human Resources aber jene Stimme in der Geschäftsleitung sein, die den ethischen Filter mit kritischen Fragen einsetzt.

Ethik kann – und je nach Branche muss sie sogar – auch bei der Mitarbeiterauswahl eine Rolle spielen. Mit theoretischen oder echten Betriebsbeispielen im Sinne «situativer Fragen» lassen sich mit Bewerbenden Dilemmas von Führungsentscheidungen diskutieren. Wer beim Bewerbungsgespräch keine Interna preisgeben möchte,

Literatur

- Frey, D. & Schmalzried, L. (2013). Philosophie der Führung. Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co. Berlin: Springer.
- Lind, G. (2015). Moral ist lehrbar! Wie man moralisch-demokratische Kompetenz fördern und damit Gewalt, Betrug und Macht mindern kann. Berlin: Logos Verlag.
- Ruedy, N., Gino, F., Moore, C. & Schweitzer, M. (2013). The Cheater's High: The Unexpected Affective Benefits of Unethical Behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 105, No 4, 531–548.
- Tanner, C., Brügger, A., van Schie, S. & Leberherz, C. (2010). Actions Speak Louder Than Words. The Benefits of Ethical Behaviors of Leaders. *Zeitschrift für Psychologie/Journal of Psychology*. Vol. 2018(4):225–233.

sprach keine Interna preisgeben möchte, kann sich klassische Entscheidungssituationen ausdenken, wie z.B.: «Sie haben das Budget und die Einnahmen in Ihrer Abteilung gut im Griff. Ihr Vorgesetzter möchte jedoch, dass Sie die Kosten nochmals deutlich senken. Er verweist Sie auf die Personalkosten und ermuntert Sie zu mutigen Schritten. Was geht Ihnen hier alles durch den Kopf? Was werden Sie tun?»

Die Fragen sind zwar keine Tests, aber die Antworten liefern Hinweise auf die ethische Grundhaltung bzw. die Handlungspräferenzen. Besonders zu empfehlen wäre auch ein kritischer Diskurs aktueller oder evtl. zukünftiger Führungsentscheidungen in einem internen Führungskräfte-ttraining. Ein solch kritischer Diskurs fördert eine Unternehmenskultur, in welcher Ethik eine wichtige Rolle spielt. Damit werden zukünftige Entscheidungen nicht nur aus ökonomischer, sondern auch aus sozialer, ökologischer und die langfristigen Folgen berücksichtigender Perspektive diskutiert; denn es gibt keine Entscheidungen, die ethisch neutral sind.



Autor

Roland Toleti, lic. phil. I.; MBA HSG, ist Partner und Verwaltungsratspräsident der HR Kompetenzzentrum AG.