



Auf die Frage, warum man sich mit dem Thema Führungsethik beschäftigen sollte, gibt es eine ganz naheliegende Antwort: Weil sich in der Frage nach der richtigen Führung viele drängende

Probleme unserer Zeit manifestieren. Man denke nur an die Finanz- und Wirtschaftskrise, die sich hernach zur Euro-Krise auswuchs und von großen Teilen der Bevölkerung, aber auch vielen Intellektuellen als Integritäts- und Kompetenzverlust der politischen und ökonomischen Eliten gedeutet wird; man denke an den enormen Anstieg von psychischen Erkrankungen durch Belastungen, die nicht selten auf schlechte Führung und ein entsprechendes Arbeitsumfeld zurückzuführen sind; und man denke etwa an den radikaldemokratischen Versuch der Piraten, Führung mit Hilfe technischer Verfahren anders als personen- oder autoritätsgebunden zu organisieren.

Höchste Zeit also, dem Thema mehr Aufmerksamkeit zu schenken, und hier kommt der Band von Thomas Kuhn und Jürgen Weibler gerade recht. Als Einführung in das Thema gedacht, besticht er durch klare Gliederung und nachvollziehbare Argumentation, eine große Breite herangezogener und kommentierter Literatur sowie eine interessante Akzentsetzung innerhalb der Führungstheorie.

Die Autoren wenden sich von Beginn an gegen das, was sie als unausgesprochenen Konsens der Führungstheorie ansehen: Erfolgreiche Führung sei zugleich auch ethische Führung, und wer erfolgreich führen wolle, müsse auch ethisch führen.

Ausführlich thematisiert und empirisch untermauert werden die Gründe für schlechte Führung: Neben Ursachen, die in der Person des Führers selbst liegen – psychologische Dispositionen wie Narzissmus, Machtwille etc. – werden auch solche Faktoren analysiert, die durch den Einfluss des organisationalen Settings bedingt sind, insbesondere natürlich die Geführten.

Aufschlussreich ist auch der Einbezug der historischen Dimension in Form der politischen Führungskatastrophen der jüngeren Vergangenheit (Stalin, Hitler, Eichmann etc.), dessen Verdienst nicht zuletzt darin besteht, die Ambivalenz des Phänomens Führung herauszustellen – plastisch zum Ausdruck gebracht durch das Zitat: »Even Hitler has still admirers.« (S. 36)

Der zweite Hauptteil des Buches ist dann dem Versuch gewidmet, die ermittelten Determinanten unethischer und destruktiver Führung sozusagen umzukehren, um ein tragfähiges Modell guter, d.h. ethischer Führung zu gewinnen. Die Argumentation verläuft hier unter Einbeziehung neuerer tugendethischer Ansätze anhand einer Klärung des Begriffs der Integrität, die als eine Art Super-Tugend und erste Voraussetzung aller moralisch wertvollen Führung verstanden wird.

Integrität wird dabei verstanden als das Einstehen für eigene Werte und Überzeugungen von moralischer Qualität, deren Durchsetzung auch gegen Widerstände (ggf. unter Inkaufnahme persönlicher Nachteile) sowie allgemein die Übereinstimmung von Worten und Taten (Wahrhaftigkeit, Authentizität). Erfreulicherweise verschließen die Autoren auch nicht die Augen vor der fast tragisch zu nennenden Einsicht, Integrität sei schwer zu erwerben, aber leicht zu verlieren.

Im Anschluss konzentrieren sich Kuhn und Weibler auf die Bedingungen, die in der gegenwärtigen Gesellschaft Integrität gefährden. In einem der schwächeren Kapitel des Buches lassen sie Kritik laut werden an überbezahlten DAX-Managern, verfehlten Anreizstrukturen und moralischer Sprachlosigkeit unter Managern (»moral muteness«).

So berechtigt diese Kritik ist, erliegen die Verfasser hier ihrer Ohnmacht als Theoretiker, wenn sie an Top-Manager gerichtete Warnhinweise ins Buch drucken, von einem »System der Moral« sprechen, das diese Eliten gefährden würden und schließlich das uralte Philosophenargument recyceln, diese Menschen würden nicht nur andere, sondern auch sich selbst unglücklich machen.

Das Buch schließt mit praxisorientierten Hinweisen darauf, wie ethische Kultur und ethische Führung innerhalb von Unternehmen etabliert und gefördert werden können – etwa durch »ethics education« oder wertorientierte Rekrutierung und Personalführung. Um jedoch dem Ideal des »moralischen Managers« näher zu kommen, sei – neben dem Aufbau ethischer Strukturen in Organisationen – in den Wirtschaftsstudiengängen ein Abbau schädlicher Theorien nebst einer Entglorifizierung von schlechten Eigenschaften erforderlich (vgl. S. 136)!

Thomas Kuhn und Jürgen Weibler haben eine argumentativ überzeugende und gut lesbare Einführung in das Thema Führungsethik vorgelegt. Wünschenswert, im Rahmen des kurzen Bandes aber sicher nicht leistbar, wäre eine tiefergehende Auseinandersetzung mit dem Phänomen Führung aus der Sicht von Philosophie und Soziologie, etwa gängigen Macht- und Gesellschaftstheorien, gewesen.

Einziger substantieller Kritikpunkt an diesem empfehlenswerten Band bleibt damit ein gewisser Idealismus, der sich darin zeigt, ethische und erfolgreiche Führung zu sondern und fortan vollkommen getrennt zu verfolgen. Dies wird in der Praxis allzu häufig zur Errichtung von böhmischen Dörfern aus ethischen Agenden führen, die weitgehend folgenlos bleiben oder gar zynisch wirken.

Kuhn und Weibler sehen das Problem durchaus, widmen ihm aber m.E. zu wenig Beachtung. Statt einer strikten Trennung von Erfolg und Moral kann z.B. gefragt werden, ob wertorientierte Führungsqualität nicht auf andere Weise ebenso leistungsfördernd oder gar erfolgreicher ist – etwa *in the long run*, auf lange Sicht gesehen.

Robert Lembke

Thomas Kuhn/Jürgen Weibler

**Führungsethik in Organisationen**

Stuttgart 2012, 174 S., 41 Abb., kart.,

EUR 29,90/SFr 40,90

ISBN 978-3-17-022331-8