

## **Unternehmenserfolg durch ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung**

*Dieter Frey, Alexandra Nikitopoulos, Claudia Peus und Andreas Kastenmüller*

Um im vorherrschenden globalen Wettbewerb bestehen zu können, sind Organisationen stets gefordert, hervorragende Leistungen und überzeugende Innovationen hervorzubringen. Mangelnde Exzellenz, mangelnde Qualität und mangelnde Innovation bedeuten, sofern keine Monopolstellung vorliegt, früher oder später das Aus einer kommerziellen Organisation. Die Bedeutung von Führung (sowohl Mitarbeiterführung wie Unternehmensführung) für das Funktionieren von Organisationen und deren Einheiten wird in diesem Rahmen seit vielen Jahren von Praktikern wie Wissenschaftlern betont (e.g. Drucker, 1954; Bennis, 2007; Sternberg, 2007). **Unternehmensführung** beinhaltet dabei unternehmerische Aktivitäten wie die Erfassung der Bedürfnisse des Marktes und der Kunden, Beobachtung von und Vergleich mit Entwicklungen der Wettbewerber und die Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen. **Mitarbeiterführung** beschäftigt sich in erster Linie damit, das Motivations- und Kreativitätspotential der Mitarbeiter optimal zu fördern sowie deren Leistung und Zufriedenheit zu steigern. Grundsätzlich sind beide Führungsformen voneinander unabhängig und werden schwerpunktmäßig auch von unterschiedlichen Disziplinen beforscht (Wirtschaftswissenschaften vs. Sozialwissenschaften). Eine Führungskraft muss allerdings Professionalität in beiden Bereichen aufweisen, um den langfristigen Erfolg des Unternehmens sichern zu können.

Wir wollen in diesem Beitrag das Konzept der ethikorientierten Führung vorstellen und deutlich machen, wieso es sich dabei unserer Meinung nach um einen zentralen Wettbewerbsfaktor für soziale wie kommerzielle Organisationen handelt. Im Kern verstehen wir unter ethikorientierter Führung zwei zentrale Aspekte: Erstens, eine angemessene Behandlung von Mitarbeitern, die von Fairness und Klarheit gekennzeichnet ist und so Vertrauen schafft. Kurz gesagt geht es darum, Leistung zu fordern und zu fördern, dabei aber das Prinzip der Menschenwürde nie zu verletzen. Grundlage für diese Art der Mitarbeiterführung ist die Kenntnis der Bedürfnisse und Sehnsüchte der Mitarbeiter. Der zweite Aspekt ethikorientierter Führung bezieht sich auf die Berücksichtigung der Sehnsüchte und Erwartungen aller weiteren Interessensgruppen, die im Unternehmenskontext relevant sind, also der Organisation bzw. ihres Managements sowie der Kunden, Lieferanten, Wettbewerber und der umliegenden Region bzw. ganzen Gesellschaft (vgl. Abb. 1). Es ist Aufgabe der Führungskraft diese Bedürfnisse zu erkennen und ihren Mitarbeitern zu kommunizieren. Ethikorientierte Führung setzt dabei auch voraus, dass die **Führungskraft ihre eigenen Bedürfnisse, Stärken und Schwächen kennt**. Nur so kann sie andere authentisch führen (vgl. Avolio & Gardner, 2005).

Mit dem Konzept der **ethikorientierten Führung** wollen wir einen Führungsstil präsentieren, der sowohl auf der Ebene der Unternehmensethik als auch im Bereich der Führungsethik ansetzt. Dieser Führungsstil kann Führungskräften als Weg dienen, um teilweise widersprüchliche Rollen miteinander zu vereinbaren. Speziell für den Bereich der Mitarbeiterführung wird das Prinzipienmodell der Führung von Frey (1996a, 1996b; 1998; Frey, Peus & Traut-Mattausch, 2005) vorgestellt, das Führungskräften als Orientierungsbasis dienen kann und das beschreibt, wie sich Akzeptanz auch für nachteilige oder unangenehme Entscheidungen herstellen lässt. Des Weiteren versuchen wir eine Antwort darauf zu geben, wieso sich ethikorientierte Führung, bzw. das was wir darunter verstehen, bislang noch nicht flächendeckend durchgesetzt hat. Und wir werden auf Bedingungen eingehen, die ethikorientierte Führung überhaupt erst möglich machen.

## 1. Ethikorientierte Führung

### 1.1. Definition

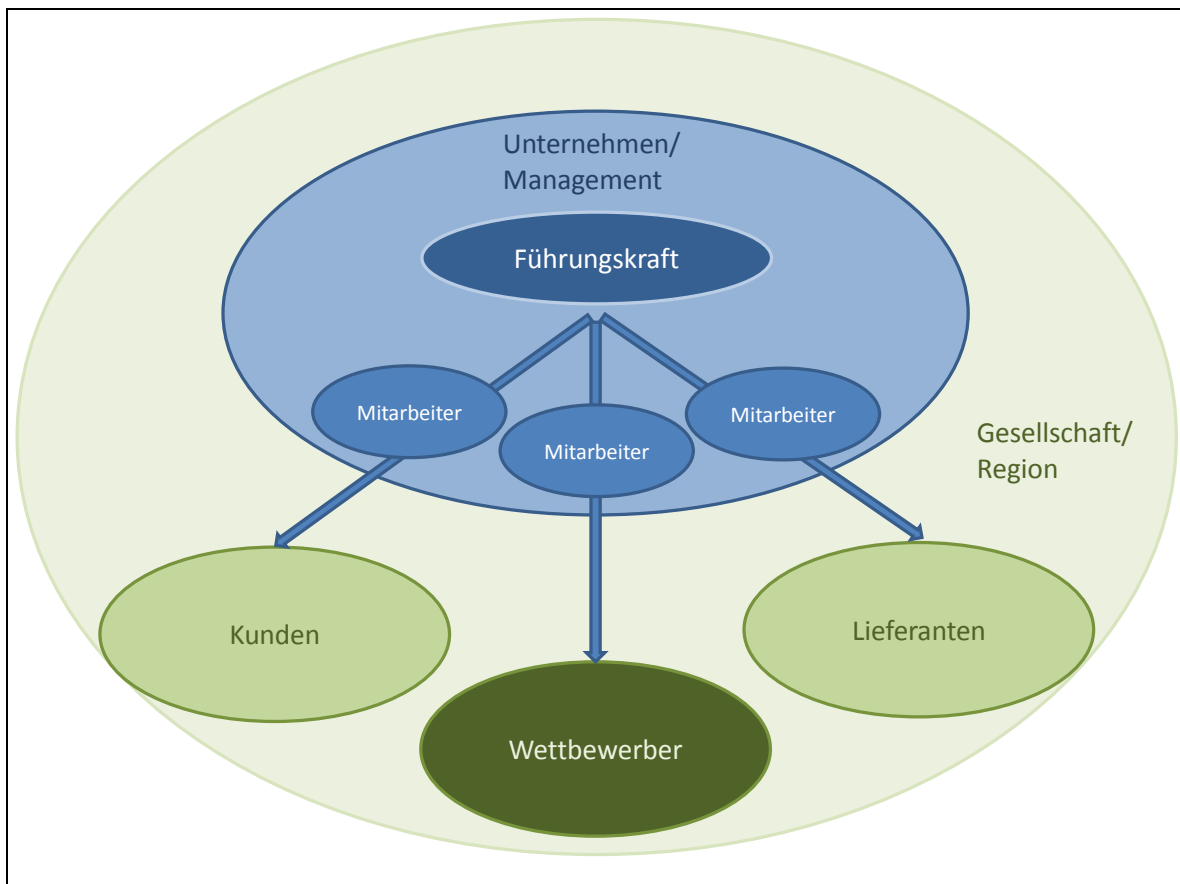
**Ethik** ist eine philosophische Disziplin, die sich mit der moralischen Beurteilung menschlichen Handelns, also der Beurteilung ob etwas erlaubt, verboten oder geboten ist, beschäftigt (Pieper & Thurnherr, 1998). In Bezug auf Unternehmen kann Ethik als ein System aller begründeten oder begründbaren Normen, denen die Mitarbeiter einer Unternehmung verpflichtet sind, verstanden werden. Sie regeln das Verhalten des Unternehmens am Markt, das Verhalten der Mitarbeiter untereinander und in Bezug auf die Geschäftsleitung sowie das Verhalten des Unternehmens gegenüber dem Staat und in der Gesellschaft.

Wer bestimmt aber nun, was erlaubt, verboten oder geboten ist, woher nehmen wir die Normen, die sämtliches Verhalten regulieren, und was sind die moralischen Werte, an denen sich eine Führungskraft orientieren soll? Schließlich hat jeder Mensch gewisse Grundwerte, an denen er sein Handeln ausrichtet. Diese Grundwerte müssen aber nicht notwendigerweise moralischer bzw. ethischer Art sein. Das absolute Eigeninteresse mag ein Grundwert sein, ohne dass man dies als moralischen Wert bezeichnen würde. Genau dies ist der Ansatzpunkt der ethikorientierten Führung.

Ethikorientierte Führung versteht die **Wahrnehmung und Berücksichtigung der Sehnsüchte und Erwartungen verschiedener Interessensgruppen** als den moralischen Wert schlechthin. Kennt und berücksichtigt eine Führungskraft diese Sehnsüchte und Erwartungen, so kann sie zwei essentielle Bestandteile erfolgreicher Führung kombinieren: Menschenwürde und Leistung. Sie versucht also zum einen, Ihr Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten nach moralischen Werten auszurichten, wie z.B. Gleichberechtigung, Sinnvermittlung, Gerechtigkeit, Ehrlichkeit. Zum anderen hilft ihr die Berücksichtigung der Erwartungen z.B. von Kunden und Wettbewerben dabei, das

Unternehmensziel und seinen Erfolg nicht aus dem Blickwinkel zu verlieren. Sie merkt so rechtzeitig, wenn beispielsweise der Status Quo an Produkten und Dienstleistung nicht mehr ausreichend oder zufriedenstellend ist und kann damit begründen, wieso z.B. Veränderungen nötig sind, quantitative Vorgaben nicht erreicht werden oder eine neue Strategie erforderlich ist.

Grundvoraussetzung ethikorientierter Führung ist also die Fähigkeit, sich der **Gesamtverantwortung** für verschiedene Interessensgruppen bewusst zu sein und anschließend entsprechend zu handeln.



**Abbildung 1: Interessensgruppen im Kontext eines Unternehmens**

Sprechen wir von einer ethikorientierten Führungspersönlichkeit, entwerfen wir somit das Bild einer Führungsperson, die ihr Handeln neben ihrem betriebswirtschaftlichen Know-How auch an diesem moralischen Wert ausrichtet. Das bedeutet: Die Führungskraft kann begründen, warum für sie dieser Wert wichtig ist und warum sie ihn für richtig hält. Darüber hinaus muss sie diesen Wert auch nach außen tragen und für ihn einstehen.

Ethikorientierte Führung wird so zu einem Führungsstil, der im Spannungsfeld zwischen Gewinnorientierung und Menschlichkeit vermittelt und so langfristig Erfolg ermöglicht.

Dennoch kann ethikorientierte Führung bei drei ethisch orientierten Führungspersonen zu komplett unterschiedlichen Verhaltensweisen führen. Das hat mit der Gewichtung der unterschiedlichen Sehnsüchte der beteiligten Zielgruppen zu tun. In einer Situation, in der die

Führungskraft A vor allem wahrnimmt, dass die Kunden in Zukunft ausbleiben werden, wird sie alles tun, um die Mitarbeiter zu motivieren, auch in der Freizeit kreative Ideen zu sammeln, um noch innovativer und besser zu werden. Die Führungskraft B mag anders handeln und sagen: Die Mitarbeiter brauchen jetzt mehr Work-Life-Balance, um vielleicht in einem halben Jahr innovativere Produkte und Dienstleistungen zu generieren. Es soll also klar werden, dass ethik-orientierte Führung nicht unbedingt gleiches Verhalten aller Führungskräfte bedeutet. Denn jeder hat eine individuelle Sichtweise auf die Realität des Marktes, des Kunden, des Wettbewerbers und der eigenen Organisation. Gleichzeitig haben wir auch unterschiedliche Vorstellungen über die Gewichtung der Zielerreichung (kurz-, mittel- und langfristig) und über die Gewichtung der unterschiedlichen Sehnsüchte. Daraus ergeben sich natürlich dann unterschiedliche Schlussfolgerungen, Handlungsanweisungen und Zielvereinbarungen, obwohl man mit demselben ethisch-moralischen Koordinatensystem arbeitet. Wichtig dabei ist, dass allein durch die Existenz eines Koordinatensystems mit unterschiedlichen Sehnsüchten, Bedürfnissen und Zielen, das eigene Führungshandeln für die Führungskraft selbst gut begründbar wird und sie es dann nur noch schaffen muss, ihre Überlegungen auch den anderen Interessensgruppen zu übermitteln.

### **1.2. Ethikorientierte Unternehmensführung**

Mitarbeiter sind die Leistungserbringer eines Unternehmens. Insofern ist es natürlich wichtig, ihre Bedürfnisse und Interessen zu berücksichtigen. Aber gleichzeitig ist es wichtig, auch die Bedürfnisse der Organisation, Kunden, Lieferanten, der umgebenden Region und der Gesellschaft zu berücksichtigen, um z.B. das Abwandern von Kunden oder den Niedergang der Region zu verhindern. Aufgabe von ethikorientierter Führung ist es also auch, den Mitarbeitern klar zu machen, dass es neben ihren eigenen berechtigten Sehnsüchten und Bedürfnissen genauso berechnete Sehnsüchte und Bedürfnisse der anderen Zielgruppen gibt. Ethikorientierte Mitarbeiterführung bildet somit die Basis für ethikorientierte Unternehmensführung. Nur mit der Unterstützung der Mitarbeiter, ihren Ideen und Innovationen ist es möglich, Prozesse, Dienstleistungen und Produkte einer Organisation kontinuierlich zu verbessern und so im Wettbewerb bestehen zu können.

### **1.3. Das Führungsdilemma - Sehnsüchte und Bedürfnisse verschiedener Interessensgruppen managen**

Führungskräfte befinden sich häufig in einem Dilemma: Auf der einen Seite sind sie der Organisation verpflichtet und müssen bestimmte (oft rein quantitativ definierte) Ziele erreichen. Auf der anderen Seite sind sie aber auch für ihre Mitarbeiter verantwortlich, deren Interessen und Bedürfnisse häufig nicht hundertprozentig mit den Zielen der Organisation übereinstimmen. Sie haben gleichzeitig eine Verantwortung dafür, dass die Kunden Treue zeigen und diese werden dies nur dauerhaft tun, wenn Qualität, Service, Preis und

Innovationsfreudigkeit stimmig sind. Aber auch über die Grenzen der jeweiligen Organisation hinaus tragen Führungskräfte Verantwortung, z.B. für den fairen Umgang mit Lieferanten oder den Schutz der Umwelt, ebenso wie für das Wohlergehen der Gesellschaft. Denn letztlich kann kein Unternehmen prosperieren, wenn es der Region oder der Gesellschaft ökonomisch schlecht geht. Auch die Wettbewerber müssen von den Führungskräften berücksichtigt werden, da sie mit diesen sowohl um Kunden als auch um gute Mitarbeiter und innovative Produkte konkurrieren. Schließlich haben Führungskräfte Verantwortung für sich selbst, also für ihre Gesundheit und Work-Life-Balance. Damit eine Führungskraft ihren eigenen und den Erwartungen der anderen Interessensgruppen gerecht werden kann, sind drei Aspekte von großer Bedeutung:

Um erfolgreich führen zu können, ist es eine Grundvoraussetzung, dass eine Führungskraft die **Sehnsüchte und Bedürfnisse der einzelnen Interessensgruppen überhaupt kennt**. Bei Reflexionen mit Führungskräften aus Wissenschaft und Wirtschaft hat unser Team zu diesem Thema bislang einige Punkte gesammelt (siehe Abb. 2). Diese Auflistung soll und kann allerdings kein Ersatz dafür sein, dass sich jede Führungskraft bewusst Zeit nehmen muss, um über diese Fragen in Bezug auf ihr eigenes Unternehmen zu reflektieren.

Die Kenntnis all dieser Bedürfnisse geht allerdings nicht automatisch damit einher, dass alle befriedigt und erfüllt werden müssen. In vielen Fällen werden sich Führungskräfte in Situationen wieder finden, wo eine Entscheidung zwar das Bedürfnis der einen Zielgruppe befriedigt, aber damit gleichzeitig die Sehnsüchte einer anderen Gruppe nicht ausreichend berücksichtigt werden können. Die Führungskraft muss also permanent neu bewerten, wie sie die unterschiedlichen **Bedürfnisse der beteiligten Zielgruppen gewichtet**. Die Zielgruppen und deren Sehnsüchte bzw. Bedürfnisse dienen dabei quasi als ethisch-moralisches Koordinatensystem, an dem die Führungskraft ihr Verhalten ausrichten kann. Ganz entscheidend für den Erfolg einer Führungskraft ist dabei die **Unterstützung der Mitarbeiter**. Da diese aber selbst eine wichtige Interessengruppe bilden, ist es eine große Herausforderung, sie für die Bedürfnisse anderer zu sensibilisieren.

Wie eine Führungskraft vorgehen kann, um das Verhältnis zu ihren Mitarbeitern auf eine Basis zu bringen, die ethischen Standards gerecht wird und die Grundlage dafür bildet, dass auch die Mitarbeiter bereit sind, eigene Bedürfnisse zum Wohle anderer zurückzustellen, soll nun im Rahmen des Prinzipienmodells von Frey und Mitarbeitern zusammen gefasst werden.

#### **Bedürfnisse und Sehnsüchte der Mitarbeiter**

Typische Antworten von Mitarbeitern auf die Frage nach ihren Sehnsüchten und Bedürfnissen sind Anerkennung, Wertschätzung, Klarheit und Transparenz, Handlungsspielräume, Weiterbildungsmöglichkeiten und Sinn. Natürlich gibt es auch Sehnsüchte nach maximaler Bezahlung oder unbegrenzten Karriereöglichkeiten. Als Führungskraft muss man klar kommunizieren, welche Sehnsüchte und Bedürfnisse erfüllbar sind und welche nicht und dabei gleichzeitig überprüfen, inwieweit man durch professionelles Führungsverhalten die erfüllbaren

Sehnsüchte noch stärker verwirklichen kann. Die Berücksichtigung der Sehnsüchte der Mitarbeiter bringt Wertschöpfung durch Wertschätzung.

#### **Bedürfnisse und Sehnsüchte der Führungskräfte und der Organisation**

Die Berücksichtigung von Sehnsüchten der Mitarbeiter ist zentral. Gleichzeitig ist es aber wichtig, dass Mitarbeiter auch sehen, was die Sehnsüchte der Führungskraft und der Organisation sind. Fragt man Mitarbeiter welche Sehnsüchte Ihres Erachtens die Führungskräfte oder die Organisation haben, wird häufig Folgendes genannt: hohe Qualität, Profitabilität, Innovationsfähigkeit, hohe Flexibilität, Teamorientierung, usw. Meistens sind die von den Mitarbeitern genannten Sehnsüchte, die der Führungskraft und der Organisation unterstellt werden, identisch mit dem, was die Führungskräfte selbst nennen. Diese Sehnsüchte zielen darauf ab, dass die Organisation überleben und auf dem Markt erfolgreich sein will.

#### **Bedürfnisse und Sehnsüchte des Kunden**

Unsere Erfahrung zeigt, dass jeder auch mal in der Kundenrolle ist. Fragt man Mitarbeiter welche Sehnsüchte Ihres Erachtens die Kunden haben, werden folgende Aspekte genannt: Freundlichkeit, Preis-/Leistungsverhältnis, Flexibilität, Berücksichtigung der Individualität, Innovation, Qualität usw.

Wenn man also Perspektivenwechsel erzeugt und fragt, was der Kunde will, erkennt man, dass man auf die Dauer nur erfolgreich sein wird, wenn man die Kundenerwartungen erfüllt. Und nur dadurch wird man Arbeitsplätze erhalten!

#### **Bedürfnisse und Sehnsüchte des Wettbewerbers**

Führungskräfte wie Mitarbeiter müssen auch dazu motiviert werden darüber nachzudenken, welche Ziele die wichtigsten Wettbewerber haben. Die Wettbewerber wollen ihren Marktanteil erhöhen, die besten Kunden sowie die besten Mitarbeiter halten bzw. anwerben. Sind einem diese Sehnsüchte bewusst, stellt man sich eher Fragen wie: Bietet man eine Unternehmenskultur und Arbeitsbedingungen, damit hervorragende Mitarbeiter im Unternehmen bleiben? Hat man Produkte und Dienstleistungen, die hinsichtlich Qualität, Innovation und Preis/Leistung gleich gut oder besser als die der Wettbewerber sind?

#### **Bedürfnisse und Sehnsüchte der Region und der Gesellschaft**

Schließlich gehört zur ethikorientierten Führung auch, die Bedürfnisse der Region und der Gesellschaft zu berücksichtigen. Insofern trägt jede Führungskraft und jeder Mitarbeiter Verantwortung für die lokale Gemeinschaft und deren Wohlergehen, genauso wie für die Erhaltung der natürlichen Ressourcen.

### **Abbildung 2: Sehnsüchte verschiedener Interessensgruppen**

## **2. Ethikorientierte Mitarbeiterführung**

Das Prinzipienmodell der Führung von Frey (1996a; 1996b; 1998; Frey et al., 2001; Frey, Peus & Traut-Mattausch, 2005) stellt ein Rahmenmodell dar, das unterschiedliche Führungsmodelle integriert und dabei empirische Ergebnisse zu verschiedensten Bereichen der Mitarbeiterführung aufgreift. So finden sich darin unter anderem Ergebnisse wieder, die der Forschung zu transformationaler (z.B. Bass, 1985; 1998) bzw. authentischer Führung (Avolio et al., 2004; Walumbwa et al., 2008) entspringen. Wir wollen zunächst das Prinzipienmodell selbst präsentieren und dann darlegen, wo es Überschneidungen zu anderen Führungstheorien gibt.

### **2.1. Das Prinzipienmodell als zentraler Bestandteil ethikorientierter Mitarbeiterführung**

Das Prinzipienmodell befasst sich damit, wie die intrinsische Motivation eines Mitarbeiters so gefördert werden kann, dass er sich auch unter nicht optimalen Bedingungen für sein

Unternehmen engagiert. Das Ziel von Mitarbeiterführung ist es, einen Rahmen zu schaffen, innerhalb dessen Ziele vereinbart und koordiniert und gleichzeitig die Bedürfnisse des Mitarbeiters berücksichtigt werden. Dabei geht es weniger um die materiellen Bedürfnisse eines Mitarbeiters, sondern vielmehr um grundlegende Bedürfnisse wie Wertschätzung, Fairness, Kontrolle, Zugehörigkeit und Persönlichkeitsentfaltung. Eine Führungskraft übernimmt dabei mehrere Rollen. Sie muss einerseits wie ein Kapitän eine klare Richtung vorgeben und Prozesse steuern und andererseits den Mitarbeiter coachen und ihn bei seiner beruflichen Entwicklung unterstützen. Im Prinzipienmodell (vgl. Abbildung 3) wird beschrieben, wie beide Rollen optimal miteinander verbunden werden können. Hinter dem Prinzipienmodell steht das Menschenbild eines mündigen, verantwortungsbewussten Mitarbeiters.

1. Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung
2. Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation
3. Prinzip der Autonomie und Partizipation
4. Prinzip der Passung und Eignung von persönlichen Talenten und Stärken sowie Anforderungen am Arbeitsplatz
5. Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung
6. Prinzip der konstruktiven Rückmeldung
7. Prinzip der positiven Wertschätzung
8. Prinzip der Fairness (Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informationale Fairness, interaktionale Fairness)
9. Prinzip des Wachstums, der Persönlichkeitsentfaltung und der menschengerechten Arbeitsbedingungen
10. Prinzip der situativen Führung und des androgynen Führungsstils
11. Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson (menschlich, fachlich)
12. Prinzip der fairen materiellen Vergütung

*Abbildung 2: Grundsätze des Prinzipienmodells der Führung (Quelle: Frey 1998)*

### **1. Das Prinzip der Sinn- und Visionsvermittlung**

Der Mitarbeiter, der den Sinn seiner Tätigkeit nicht versteht, ihn nicht in ein größeres Ganzes einbetten kann und keine Visionen hat, wird früher oder später in die innere Kündigung gehen. Das Sinn-Prinzip ist auch ganz entscheidend für Flow-Erlebnisse. Unter Flow versteht man einen subjektiven Zustand der Selbstvergessenheit, bei dem die betroffene Person vollkommen in der Tätigkeit aufgeht, die sie gerade ausführt. Flow-Erlebnisse ergeben sich aus intrinsisch motivierten, autotelischen Aktivitäten (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2002). So schreibt Csikszentmihalyi (2004) über Flow am Arbeitsplatz, dass unabdingbare Voraussetzung für ein berufliches Flow-Erlebnis eine Klärung der

Unternehmensvision und -ziele ist. Um exzellente Leistungen zu bringen, müssen Menschen auf dem Weg zum Ziel einen Sinn sehen. Ethikorientierte Führung beinhaltet somit immer Sinnvermittlung, da nichts Bestand hat, was nicht gut begründet werden kann (siehe auch die Sinntheorie von Frey & Schultz-Hardt, 1997). Es gilt: Wer Leistung fordert muss Sinn bieten.

## **2. Das Prinzip der Transparenz durch Information und Kommunikation**

Für ethikorientierte Führung unentbehrlich ist Transparenz durch Information und vor allem durch Kommunikation. Die Führungskraft muss ihre Mitarbeiter über ihren Arbeitsbereich hinaus (!) informieren, denn nur wer ausreichend informiert ist, kann sich zukunftsorientiert und verantwortlich verhalten. Transparenz bedeutet hierbei allerdings nicht einseitiges Informieren; entscheidend ist vielmehr Kommunikation in Form des Dialogs (Frey 1996a; 1996b; 1998). Nur im persönlichen Dialog können Fragen geklärt, Ziele neu vereinbart und Rückfragen gestellt werden. Voraussetzung dafür ist jedoch, dass die Führungskraft kommunikative Kompetenzen besitzt. Hierzu zählt zum einen, gut zuhören zu können, zum anderen muss die Führungskraft aber auch adäquat verbal und nonverbal kommunizieren können, um Kommunikationsstörungen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu vermeiden. Zur Transparenz gehört insbesondere, dass man die Mitarbeiter über die Gesamtzusammenhänge informiert, denn nur wer den Gesamtzusammenhang versteht, kann auch im Detail verantwortungsbewusst agieren. Eine hierarchiefreie Kommunikation, d.h. eine Kultur des guten Arguments, in der Pro- und Kontra-Informationen ausgetauscht werden ist hierfür eine Grundvoraussetzung.

## **3. Das Prinzip der Autonomie und Partizipation**

Transparenz alleine kann auf die Dauer nicht viel bewirken, wenn den Mitarbeitern nicht auch Möglichkeiten der Mitwirkung gegeben werden. Dementsprechend hat die kontrolltheoretische Forschung gezeigt, dass die Erklärbarkeit von Ereignissen nur wenig positive Effekte hervorbringt, wenn keine Beeinflussbarkeit gegeben ist (Frey & Jonas, 2002). Dies bedeutet übertragen auf die Arbeitswelt: Besteht die Möglichkeit der Partizipation, so erhöht sich die Identifikation (Antoni, 1999). Partizipation kann in drei verschiedenen Formen statt finden: durch Prozess-Partizipation, Entscheidungs-partizipation und Implementierungs-Partizipation. Prozess-Partizipation impliziert, die Mitarbeiter relativ früh einzubinden, Entscheidungsvorschläge zu fordern, Alternativen mit pro und kontra zu entwickeln und sie zu Skepsis zu ermuntern. Unter Entscheidungs-partizipation versteht man, wenn Mitarbeiter sich an der Entscheidung beteiligen können. Es gibt klar abgrenzbare Bereiche, in denen der Mitarbeiter selbst entscheiden kann (z.B. über Urlaub) und andere, in denen die finale Entscheidung durch die Führungskraft oder das Top-Management getroffen



wird. Es gibt auch Fälle, in denen Entscheidungen ohne vorheriges Einbeziehen der Mitarbeiter gefällt werden müssen. Hier bedarf es umso mehr einer ausführlichen Begründung mit Hintergrundinformationen im Nachhinein. Schließlich beschreibt die Implementierungspartizipation, inwieweit Mitarbeiter die Umsetzung von Entscheidungen oder Veränderungen mitgestalten können und sollen. Eine Führungskraft muss hier bemessen können, welches Höchstmaß an Mitwirkungsmöglichkeiten der einzelne Mitarbeiter erfüllen kann. Ethikorientierte Führung bedeutet also dem Mitarbeiter je nach Reifegrad ausreichend viele Gestaltungsmöglichkeiten zu geben.

#### **4. Das Prinzip der Passung und Eignung von persönlichen Talenten und Stärken sowie Anforderungen am Arbeitsplatz**

Wer Tätigkeiten ausführt, die ihn interessieren, der wird sich engagieren und sich z.B. auch in der Freizeit produktive Gedanken über neue Problemlösungen machen. Dies belegen vielfältige Forschungen im Rahmen der Interessenstheorie (Prenzel, 1992). Interesse wiederum wird vor allem dann geweckt, wenn die tatsächlichen Talente und Neigungen des Mitarbeiters angesprochen werden, also eine Passung vorhanden ist. Nur durch den richtigen Einsatz können die Potentiale der Mitarbeiter in Richtung Innovationen aktiviert werden. Eine „Idealpassung“ von Eignung und Anforderungen beschreiben Wrzesniewski et al. (1997) in Ihren Beiträgen zu „Work as a Calling“: Wer seine Arbeit nicht nur als Beruf, sondern als Berufung ansieht, hat eine höhere Arbeits- und Lebenszufriedenheit und leitet aus seiner beruflichen Tätigkeit mehr Befriedigung ab als aus Freizeitbeschäftigungen. Die Passung zwischen Mitarbeiter und Arbeitsplatz zeigt sich auch durch seine soziale und emotionale Integration. Dort, wo der Mitarbeiter sich eingebunden fühlt, wird er sich auch eher Gedanken über Verbesserungsmöglichkeiten machen.

Wenn entschieden werden soll, welche Personen befördert werden und neue Aufgaben übertragen bekommen, wird häufig zu wenig überprüft, ob die Anforderungen der Aufgaben mit der Interessens- und Fähigkeitsstruktur sowie den Stärken der Menschen übereinstimmen. So werden z.B. häufig exzellente Fachleute (z.B. Ingenieure, Wissenschaftler) in Unternehmen zu Führungskräften gemacht, ohne vorher zu überprüfen, ob die Aufgaben, die diese neue Tätigkeit mit sich bringt, mit dem Fähigkeits- und Interessenspektrum der Person übereinstimmen. Ist dies nicht der Fall, verliert das Unternehmen gleichzeitig eine hervorragende Fachkraft (z.B. einen Ingenieur, der Experte in seinem Spezialgebiet ist) und gewinnt eine schlechte Führungskraft (z.B. da sie am intensiven Kontakt mit Menschen und der Leitung eines Teams kein wirkliches Interesse hat).

Ethikorientierte Führung bedeutet also darüber zu reflektieren, wo Stärken und Talente der Mitarbeiter stärker als bisher aktiviert werden können (Ressourcenansatz) und wie sich über eine fachliche und soziale bzw. emotionale Einbindung Stressoren reduzieren lassen.

### **5. Das Prinzip der optimalen Stimulation durch Zielvereinbarung**

Durch gemeinsame Zielvereinbarung soll chronische Unter- oder Überforderung vermieden und die Produktivität und Weiterentwicklung des Mitarbeiters gefördert werden. Die Arbeiten von Locke und Latham (2002) zum „Goal-Setting-Ansatz“ zeigen deutlich, dass Ziele anspruchsvoll und konkret formuliert sein müssen, damit Spitzenleistungen erreicht werden können. Das bedeutet, dass Führungsperson und Mitarbeiter gemeinsam klare und messbare Ziele vereinbaren sollten. Führen durch Ziele bedeutet, dass jeder Mitarbeiter weiß, was von ihm erwartet wird, und die Oberziele des Unternehmens in spezifische Ziele für die Abteilung, die Gruppe und den Einzelnen transformiert werden. Aufgabe der Führungskraft ist es, die Ziele zu vereinbaren, im nächsten Schritt den Mitarbeiter auf seinem Weg zur Zielerreichung zu begleiten und bei Abweichungen steuernd einzugreifen. Gemeinsam vereinbarte und klar formulierte Ziele und Erwartungen sind ein ganz zentrales Prinzip ethikorientierter Führung.

### **6. Das Prinzip der konstruktiven Rückmeldung**

Dass Lob und Korrektur zentrale Motivationsfaktoren sind, zeigen die Ergebnisse aus der Lernforschung. Konstruktives Feedback geben zu können setzt aber eine entsprechende Kompetenz bei Führungspersonen und Mitarbeitern voraus. Dies gilt sowohl für die Lobkomponente (Lob als wichtiger Motivator) als auch für Kritik- und Korrektorgespräche, durch die Zielvereinbarungen kontrolliert und eingehalten werden. Natürlich darf Lob nicht dazu führen, dass negative Dinge ignoriert werden. Entscheidend beim Ansprechen von negativen Dingen ist allerdings, dass diese nicht destruktiv oder persönlich beleidigend ausgedrückt werden. Es ist das Wording, der Ton, der Menschen empfänglich macht für Verbesserungen. Ein Leitsatz, der als Grundlage ethik-orientierter Führung angesehen werden kann, ist „Tough on the issue, soft on the person“. Hart in der Sache bedeutet, dass man ganz klar und hartnäckig in der Zielverfolgung ist. Weich im Umgang mit Menschen bedeutet, dass Fairness und Menschenwürde gewahrt werden und ein persönlich wertschätzender Umgang gepflegt wird, der Vertrauen fördert.

### **7. Prinzip der positiven Wertschätzung**

Das Prinzip der positiven Wertschätzung geht auf die Ideen der humanistischen Schule von Rogers (1959) zurück. Menschen haben eine Sehnsucht nach Achtung und Respekt; sie

wollen geliebt oder wertgeschätzt werden, zumindest von solchen Personen, die sie selbst wertschätzen.

Die Bedeutung, die dem Prinzip der Wertschätzung auch in der aktuellen Führungsforschung entgegengebracht wird, drückt sich u.a. darin aus, dass individuelle Wertschätzung eine der vier Grundkomponenten der transformationalen Führung ist (Bass 1985; 1998). Es können aber nur die Führungskräfte Wertschätzung ihren Mitarbeitern gegenüber ausdrücken, die selbst ein gesundes Selbstwertgefühl besitzen. Daher ist es wichtig, den Führungskräften ihrerseits sehr viel Selbstvertrauen durch Kommunikation, Partizipation, Zielvereinbarung, Lob usw. zu vermitteln.

Ethikorientierte Führung bedeutet deshalb immer auch ein positives Menschenbild zu haben, das Positive des Menschen zu sehen. Es gilt der Slogan „Wertschöpfung durch Wertschätzung“.

## **8. Das Prinzip der Fairness**

In der Fairnessliteratur wird zwischen vier verschiedenen Arten von Fairness unterschieden: Ergebnisfairness, prozedurale Fairness, informationale Fairness und interaktionale Fairness. Ergebnisfairness kann auf mindestens drei Verteilungsarten beruhen: auf equality (Gleichheit), auf equity (wer viel leistet, soll auch viel bekommen) oder auf Bedürfnis (wer wenig hat, soll mehr bekommen). Dabei neigen Menschen dazu, immer die Ergebnisart zu präferieren, die ihnen am meisten Vorteile bringt. Führung ist deswegen häufig das Management von Enttäuschungen und fehlgeschlagenen Hoffnungen.

Im Fall der prozeduralen Fairness bedeutet dies, dass die Führungskraft die Regeln, nach denen Entscheidungen getroffen werden, und die Gründe für aktuelle Entscheidungen kommuniziert. Dabei sollte der Mitarbeiter, auch wenn er nicht direkt an der Entscheidung beteiligt ist, seine Meinung artikulieren können („Voice“ haben) und angehört werden. Allein dadurch, dass der Mitarbeiter Gehör findet, ist er oftmals bereit, Entscheidungen mitzutragen und umzusetzen, die er eigentlich nicht befürwortet hat (Streicher, 2003). Weiterhin kann Ergebnisunfairness durch informative Fairness im Sinne einer transparenten Kommunikation und durch interpersonale Fairness ausgeglichen werden. Dies zeigt sich insbesondere in einem wertschätzenden, offenen und hierarchiefreien Umgang mit dem Gegenüber. Empirische Belege dazu finden sich beispielsweise in einer Untersuchung von Simons und Roberson (2003) in 97 Hotelbetrieben. Hier zeigte sich, dass die von den Mitarbeitern eingeschätzte prozedurale und interpersonale Fairness die Kundenzufriedenheit – eine entscheidende Variable im Dienstleistungsgewerbe – signifikant vorhersagte.

Ein zentraler Aspekt ethikorientierter Führung ist also die Frage danach, wie Mitarbeiter auch unter nicht optimalen Bedingungen im Sinne einer Ergebnisunfairness, dennoch fair

behandelt werden können, und so das Vertrauen gegenüber der Führungskraft und dem Unternehmen bestehen bleibt.

### **9. Das Prinzip des Wachstums, der Persönlichkeitsentfaltung und der menschengerechten Arbeitsbedingungen**

Das Wachstumsprinzip zielt darauf ab, Entwicklungsperspektiven für die Zukunft aufzuzeigen. Wachstum kann Unterschiedliches bedeuten: Es geht hier nicht nur um einen Aufstieg in der Hierarchie, sondern Wachstum bedeutet vor allem auch Ausweitung von Kompetenzen und Verantwortlichkeiten, und so die Chance zur Persönlichkeitsentwicklung am Arbeitsplatz. Jeder Mitarbeiter sollte daher die Möglichkeit erhalten, sich gemäß seiner Fähigkeiten, persönlichen Talente und Interessen weiterzuentwickeln. Bei entsprechender Qualifikation und Leistung sollte ein Aufstieg im Unternehmen oder eine Kompetenz- bzw. Verantwortungserweiterung ermöglicht werden.

Somit zielt das Prinzip auf die Umsetzung von Kriterien ab, wie sie vor allem Hacker (1998), aber auch Hackman und Oldham (1980) gefordert haben: Arbeit soll so geregelt werden, dass Persönlichkeitsentfaltung möglich ist und die Aspekte Ganzheitlichkeit und Vielseitigkeit verwirklicht sind. Dies führt letztendlich nicht nur zu zufriedeneren und motivierteren Mitarbeitern, sondern auch zu einer höheren Produktivität des Unternehmens.

Beim Prinzip der Persönlichkeitsentfaltung und menschengerechten Arbeitsbedingungen geht es also um

- Schädigungslosigkeit und Erträglichkeit der Arbeit
- Ausführbarkeit
- Zumutbarkeit
- Beeinträchtigungsfreiheit
- Handlungs- und Tätigkeitsspielraum
- Beteiligung der Arbeitenden an der Gestaltung
- Zufriedenheitsförderliche Arbeitsbedingungen
- Persönlichkeitsförderlichkeit
- Sozialverträglichkeit.

Es geht dabei im weitesten Sinne auch um Employability, also um die Erhöhung des Qualifikationsniveaus. Letztlich trägt ein Unternehmen auch Verantwortung, wenn es seinen Mitarbeiter zu einem späteren Zeitpunkt kündigen muss. Je breiter es diese qualifiziert hat und je mehr Wachstumsmöglichkeiten und Möglichkeit zur Persönlichkeitsentfaltung es ihnen gegeben hat, umso leichter wird es den Mitarbeitern fallen, eine qualifizierte Anstellung zu finden.

In diesem Sinne bedeutet ethikorientierte Führung eine permanente Reflexion, wie man den Mitarbeiter fachlich und persönlich weiterentwickeln kann.

## **10. Prinzip der situativen Führung und des androgynen Führungsstils**

So unterschiedlich wie Menschen in ihren Fähigkeiten und Charakteren sind, so verschieden sollten sie von ihrer Führungskraft behandelt werden. Bestimmte Situationen oder Personen erfordern einen einfühlsamen Umgangston, ausführliche Diskussionen und Partizipation. Andere Situationen oder Personen verlangen klare, teilweise autoritative Entscheidungen und weniger Partizipation. Daher muss die Führungsperson lernen, *situativ* zu führen, d.h. sich je nach Situation und je nach Gegenüber unterschiedlich zu verhalten.

Zur situativen Führung gehört auch die Umsetzung androgynen Führungsverhaltens; darunter versteht man, dass jemand sowohl typisch weibliche als auch typisch männliche (Führungs-)Verhaltensweisen zeigt. Zu den typisch maskulinen Führungsverhaltensweisen zählen: Härte zeigen, Nein sagen und Durchsetzungsvermögen demonstrieren. Zu den typisch femininen Führungsverhaltensweisen gehören: Fragen stellen, Zuhören, sich selbst zurückstellen und Gefühle positiver und negativer Art zeigen. Berth (1998) hat festgestellt: Je mehr feminine Führungseigenschaften in Dienstleistungsunternehmen umgesetzt werden, desto höher ist das Innovationspotential. Da durch die Globalisierung immer neue Anforderungen an Führungskräfte gestellt werden, ist die Vielseitigkeit des Führungsstils für den Erfolg entscheidend.

Insgesamt verlangt ethikorientierte Führung also ein hohes Maß an Flexibilität von den Führungskräften. Ethikorientierte Führung ist deshalb immer situativ und immer individuell, weil die jeweilige Biografie des Menschen sowie die Situation bedingt, dass man unterschiedlich handeln und verschiedene Schwerpunkte setzen muss. Wichtig ist, dass jede Entscheidung und jede Handlung immer von denselben Grundwerten abgeleitet wird.

## **11. Das Prinzip des guten Vorbildes der Führungsperson (menschlich und fachlich)**

Führungspersonen müssen sich ihrer Funktion als Vorbild bezüglich hoher fachlicher Kompetenz und menschlicher Integrität bewusst sein. Nur dadurch können sie ein Klima des Vertrauens schaffen. Dazu gehören Aufrichtigkeit und die Fähigkeit, Wort und Tat in Übereinstimmung zu bringen. Nur dort, wo ein menschliches Vorbild vorhanden ist, wird der Mitarbeiter sich letztlich engagieren. Das Prinzip des guten Vorbildes innerhalb der ethikorientierten Führung heißt also, nicht nur von Werten zu reden, sondern diese auch zu leben. Aufgrund der hohen Bedeutung der Vorbildfunktion einer Führungskraft wurde dieser Aspekt auch in neueren Führungstheorien wie z.B. der Theorie der transformationalen (Bass, 1985; 1998) oder der authentischen Führung (Avolio & Gardner, 2005; Walumbwa et al., 2008) explizit aufgenommen.

## **12. Das Prinzip der fairen, anreizbetonten Vergütung**

Personen werden in die innere Kündigung gehen, wenn sie sich entsprechend ihrer Leistung materiell unterbewertet fühlen. Spitzenleistungen verlangen auch Spitzenvergütungen. Die jeweilige Vergütung muss begründet werden und einen Verstärker darstellen. Empirische Ergebnisse zu diesem Gebiet lassen sich folgendermaßen zusammenfassen (Osterloh & Frey, 2000): im Allgemeinen steigert ein variabler Leistungslohn die Produktivität und Gewinne einer Unternehmung nicht. Eine leistungsfördernde Wirkung lässt sich nur bei einfachen, leicht messbaren Tätigkeiten finden. Der Einfluss der Entlohnung auf die Motivation hängt allerdings von der Persönlichkeit des Mitarbeiters ab. Gehört der Mitarbeiter der Gruppe der „Einkommensmaximierer und Statusorientierten“ an, steigert ein variabler Leistungslohn seine Leistung. Ist der Mitarbeiter dagegen eher selbstbestimmt und intrinsisch motiviert, so kann eine variable Leistungsentlohnung sogar zu einer Verringerung der Arbeitsmotivation führen. Es wird deutlich, dass für unterschiedliche Mitarbeitertypen unterschiedliche Anreize wirksam sind und somit auch hier die Umsetzung des Prinzips der situativen Führung entscheidend ist.

## **2.2. Verwandte Führungskonzepte**

### ***Das Konzept der transformationalen Führung***

Der Ansatz der transformationalen Führung wurde erstmalig von Burns (1978) im politischen Kontext eingeführt und von Bass (1985) auf den Bereich der Organisationen übertragen. Bass (1985) betont die Unterscheidung zwischen transformationaler und transaktionaler Führung. Bei der transaktionalen Führung steht die Austauschbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter im Fokus (Entlohnung im Gegenzug für Leistung). Die transformationale Führung dagegen beinhaltet, dass die Führungskraft ihre Mitarbeiter durch ihr charismatisches Auftreten und die Kommunikation einer ansprechenden Vision inspiriert, auf die individuellen Bedürfnisse jedes einzelnen eingeht, intellektuelle Anregungen bietet und insgesamt vorbildhaftes Verhalten zeigt.

Im Prinzipienmodell finden sich diese Aspekte unter den Prinzipien Sinn- und Visionsvermittlung, Autonomie und Partizipation, optimale Stimulation durch Zielvereinbarungen und Vorbildfunktion der Führungskraft wieder. Diese transformationalen Prinzipien weisen in einer Vielzahl von Studien einen positiven Einfluss auf die Arbeitseinstellungen von Mitarbeitern auf (siehe Meta-Analyse von Judge & Piccolo, 2004). Zusätzlich konnte der Einfluss transformationaler Führung auf den ökonomischen Erfolg von Unternehmen nachgewiesen werden (Howell & Avolio, 1993; MacKenzie, Podsakoff & Rich, 2001).

### ***Das Konzept der authentischen Führung.***

Dieses Konzept geht davon aus, dass authentische Führungskräfte durch die Kenntnis, wer sie selbst sind, woran sie glauben und nach welchen Werten sie leben, ein hohes Niveau an

Authentizität besitzen. Authentische Führungskräfte handeln nach diesen Werten und sind in ihren Interaktionen transparent; sie kennen das Umfeld, in dem sie handeln und sind selbstsicher, optimistisch, widerstandsfähig und moralisch (Avolio et al., 2004).

Im Prinzipienmodell finden sich Aspekte authentischer Führung in den Prinzipien Transparenz durch Information und Kommunikation, Wachstum, Persönlichkeitsentfaltung und menschengerechte Arbeitsbedingungen, situative Führung und androgyner Führungsstil sowie Vorbildfunktion der Führungskraft wieder.

Eine erste Studie zu diesem neuen Konzept der authentischen Führung (Clapp-Smith et al., 2009) zeigte erwartungsgemäß, dass es einen positiven Zusammenhang zwischen der von den Mitarbeitern eingeschätzten authentischen Führung des Vorgesetzten und dem objektiv gemessenen Verkaufserfolg verschiedener Filialen eines Bekleidungsunternehmens gab.

Die Befunde zur transformationalen wie auch zur authentischen Führung liefern deutliche Hinweise darauf, dass ein Führungsstil, der die Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt, nicht nur positive Arbeitseinstellungen der Mitarbeiter sondern auch objektiv gemessenen Erfolg nach sich zieht. Die Umsetzung der Prinzipien beeinflusst somit sowohl die arbeitsrelevanten Einstellungen als auch die Leistung der Mitarbeiter (vgl. Peus et al., 2004).

### **2.3. Fazit zum Prinzipienmodell der Führung**

Das Prinzipienmodell der Führung stellt hohe Anforderungen an den Vorgesetzten, die über die in den meisten Führungskonzepten geforderten Fähigkeiten und Fertigkeiten weit hinausgehen. Das Prinzipienmodell bietet der Führungskraft aber gleichzeitig eine Orientierungshilfe, wie sie sich in schwierigen Situationen verhalten kann. Dabei bewirkt die Umsetzung der Prinzipien, dass die Mitarbeiter Vertrauen zur Führungskraft und Organisation aufbauen. Die Unterstützung der Mitarbeiter auch bei unangenehmen Themen kann so leichter gewährleistet werden, weil sie intrinsisch motiviert sind und bereit sind, auch andere Perspektiven einzunehmen.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die grundlegende Philosophie des Prinzipienmodells der Führung sowie unsere Auffassung von ethikorientierter Führung die ist, Leistungsanforderungen immer mit Menschenwürde zu verbinden. Ethikorientierte Führung heißt also einerseits, auf die Sehnsüchte, Bedürfnisse, Werte und vor allem die Würde der Mitarbeiter einzugehen, gleichzeitig aber auch die Sehnsüchte der anderen Zielgruppen zu kennen und diese den Mitarbeitern zu vermitteln. Denn nur wenn die Sehnsüchte der Organisation ebenso wie diejenigen des Kunden und Lieferanten und auch der Bewohner der umgebenden Region bzw. Gesellschaft den Mitarbeitern bekannt sind, werden sie sich markt- und zielorientiert verhalten. Eine genaue Beobachtung der Wettbewerber ist dabei ebenfalls entscheidend. Schließlich muss die Führungskraft sich auch ihrer eigenen Bedürfnisse bewusst sein und eine Work-Life-Balance besitzen, um die Herausforderung, zwischen den verschiedenen Bedürfnissen zu vermitteln, bewältigen zu

können. Durch diese ganzheitliche und systemische Betrachtungsweise ethikorientierter Führung glauben wir, dass sich Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmenserfolg optimal miteinander verbinden lassen.

### **3. Förderliche Bedingungen für die Implementierung ethikorientierter Unternehmens- und Mitarbeiterführung**

Um ethikorientierte Führung dauerhaft in einer Organisation zu implementieren, ist es nicht ausreichend, Einzelnen Wissen und Handlungskompetenzen zu vermitteln und ihnen den Nutzen ethikorientierter Führung aufzuzeigen. Ethikorientierte Führung sollte auch auf organisationaler Ebene gefördert werden. Dabei stellen die Entwicklung entsprechender Leitlinien sowie die Aktivierung von Multiplikatoren wichtige Ansatzpunkte dar.

#### **Proklamierung von Führungsleitlinien**

Die Proklamierung von Führungsleitlinien, in denen ethische Führung gefordert wird, ist eine wichtige Grundlage für die Implementierung ethikorientierter Führung. Die Leitlinien können den Führungskräften Orientierung bieten und erlauben es Führungskräften wie Mitarbeitern, sich darauf zu berufen. Entscheidend dafür, dass Führungsleitlinien einen Einfluss auf tatsächliches Führungsverhalten haben ist, dass sie vom Top Management vorgelebt werden und ihre Nichtbeachtung Konsequenzen hat.

#### **Gewinnung von Multiplikatoren**

Für die Implementierung ethikorientierter Führung ist es entscheidend, Multiplikatoren zu gewinnen, die sich für dieses Führungsverhalten einsetzen und ihre Führungskräfte bei dessen Umsetzung unterstützen. Sie sind die Verbündeten der Führungskraft im Hinblick auf ethikorientierte Führung und können noch unentschlossene Mitglieder eines Teams oder Unternehmens vom Konzept der ethischen Führung überzeugen bzw. teilweise die negativen Stimmen neutralisieren. Multiplikatoren sind oft Menschen die vorausgehen, die Projekte initiieren, die den Mut haben, Dinge anzusprechen und viel Aufmerksamkeit von anderen Teammitgliedern erhalten.

Die Implementierung ethikorientierter Führung kann somit einerseits top-down erfolgen, indem das Top Management diese Richtung vorlebt und fördert. Andererseits können sich auch einzelne Personen oder Abteilungen an diesem Führungskonzept orientieren. Mit zunehmendem Erfolg und einer wachsenden Zahl an Multiplikatoren lassen sich so in einer Art sanften Revolution von unten grundlegende Veränderungen der Unternehmenskultur bewirken.



### **3.1. Hinderliche Faktoren**

Damit ethikorientierte Führung umgesetzt werden kann, ist eine persönliche Grundhaltung, die durch Menschenfreundlichkeit und die Achtung von Werten gekennzeichnet ist, notwendig. Im Bereich der authentischen Führung ist in diesem Zusammenhang von einer „internalisierten moralischen Perspektive“ die Rede. Ist die Persönlichkeit der Führungskraft dagegen von Egoismus und Narzismus gekennzeichnet, wird sie die Umsetzung ethikorientierter Führung höchstwahrscheinlich gar nicht anstreben. Dies könnte sich zum einen darin zeigen, dass sie Mitarbeiter falsch behandelt, z.B. ohne Fairness, Wertschätzung oder der Möglichkeit, sich persönlich zu entfalten. Zum anderen könnte sich nicht ethikorientierte Führung darin zeigen, dass eine Person insgesamt keine anderen Bedürfnisse außer ihren eigenen berücksichtigt. Allerdings ist die Nicht-Umsetzung ethikorientierter Führung in den meisten Fällen nicht auf die widersprechende Persönlichkeit der Führungsperson zurückzuführen. Viel häufiger fehlt eine Umsetzung ethischer Führung eher unabsichtlich bzw. unbewusst. Wir unterscheiden daher im Folgenden zwischen vier Gründen, die einer Umsetzung im Wege stehen:

#### **1. Nicht Kennen**

Vielen Führungskräften fehlt das Wissen darüber, was ethikorientiertes Führen in Bezug auf den Mitarbeiter, aber auch hinsichtlich des gesamten Unternehmens ist, in welchen Verhaltensweisen es sich zeigt und welche Verhaltensweisen kontraproduktiv sind. Dieses ganzheitliche Wissen kann man vermitteln. Allerdings wird das Thema ethische Führung nach unserem Verständnis bislang weder an Schulen, Universitäten noch in Unternehmen aufgegriffen.

#### **2. Nicht Können**

Auch wenn das notwendige Wissen vorhanden ist, wird ethikorientierte Führung häufig nicht umgesetzt. Das kann darauf zurückzuführen sein, dass zwar theoretisch entsprechendes Wissen bekannt ist, deren praktische Umsetzung aber nicht gelingt. In Bezug auf den Mitarbeiter fehlt Führungskräften oft die nötige Kompetenz, kritisches Feedback zu geben. Bei der Berücksichtigung widersprüchlicher Bedürfnisse verschiedener Zielgruppen fehlt ihnen dagegen teilweise die Fähigkeit, konstruktiv mit Konflikten umzugehen, zwischen den Interessen durch Perspektivenwechsel zu vermitteln und fair mit Enttäuschungen umzugehen. Eine Orientierung an Vorbildern, ehrliches Feedback, aber auch gezielte Schulungsmaßnahmen, die Verhaltenselemente beinhalten, können hier Abhilfe schaffen.

#### **3. Nicht Wollen**

Nicht selten stellt sich das Problem, dass Personen zu Führungskräften gemacht wurden, die an sich überhaupt nicht führen wollen. Sie haben sich z.B. durch hervorragende fachliche Leistungen – z.B. als Ingenieure oder Finanzexperten – hervor getan und werden daher in eine Führungsposition befördert. Dabei wird häufig nicht berücksichtigt, dass in dieser neuen

Rolle andere Fähigkeiten gefordert werden und der Umgang mit Menschen eine viel größere Rolle spielt als in der vorherigen Position als Fachkraft. Weiterhin wollen viele Führungskräfte nicht ethikorientiert führen, weil sie befürchten, Macht und Einfluss zu verlieren. Die Berücksichtigung verschiedenster Sehnsüchte und die Aufforderung zum Perspektivenwechsel erzeugt bei ihnen im ersten Moment mehr Unsicherheit als Orientierungsklarheit, weil sie z.B. an sich die Erwartung stellen, es Allen Recht machen zu müssen. Diesen Ängsten kann mit Aufklärung über die Wirkungsweise und Effektivität ethikorientierter Führung begegnet werden.

#### **4. Nicht Sollen und nicht Dürfen**

Teilweise wird die Umsetzung ethikorientierter Führung in Organisationen nicht ausreichend gefördert. Vorgesetzte wie Kollegen verlangen teilweise von einer Führungsperson „härter zu sein“ und belächeln ethikorientiertes Führungsverhalten. Dies macht es natürlich für Führungskräfte besonders schwer, sich entsprechend zu verhalten. Hier sind der Mut des Einzelnen und die Fähigkeit, im eigenen Bereich bestimmte Prinzipien umzusetzen, auch wenn sie außerhalb nicht gelebt werden, sowie ein Netzwerk ethikorientierter Führungspersönlichkeiten notwendig, damit sich dieses Verhalten durchsetzt.

#### **4. Die Bedeutung ethikorientierter Führung für Deutschland und Europa**

Deutschland und viele weitere Länder in Europa betrachten Demokratie und eine soziale Marktwirtschaft als Grundpfeiler ihres gesellschaftlichen Wertesystems. Um diese aufrecht zu erhalten, müssen diese Länder ökonomisch erfolgreich sein, d.h. Produkte und Dienstleistungen anbieten, die dem internationalen Vergleich standhalten können. Den größten Wettbewerbsvorteil haben dabei die Unternehmen, die die Motivation, Kreativität und Verantwortungsbereitschaft des vorhandenen Sozial und Humankapitals erfolgreich aktivieren können.

Hier können wir uns in Deutschland insgesamt noch deutlich verbessern, denn der Umgang in den Schulen, den Universitäten, Unternehmen und Krankenhäusern ist nicht vorrangig von hohem Respekt, Akzeptanz und Wertschätzung geprägt. Hier wäre es wichtig, dass Personen in Schlüsselpositionen eine Grundausbildung dahingehend erfahren, worin ethikorientierte Führung und Zusammenarbeit bestehen und wie diese umgesetzt werden können. Als Schlüsselpositionen kann man alle Personen betrachten, die in irgendeiner Form andere Personen ausbilden und somit als Multiplikatoren grundlegender Werte arbeiten: Politiker, Lehrer, Professoren. Diesen Personen muss klar sein, dass Menschenwürde und Exzellenz kein Widerspruch sind, sondern eher unterschiedliche Seiten einer Medaille.

Viele Führungskräfte argumentieren in Krisensituationen, dass sie zwar gerne ethikorientiert führen würden, sich dieses aber nicht leisten können. Dabei handelt es sich um einen

gravierenden Denkfehler. Wer in unsicheren und kritischen Situationen versucht, Erfolg über Angst und Druck zu erzwingen, der verschlimmert die Lage, weil die Mitarbeiter so völlig in ihrem Verhalten gelähmt werden. Sie verhalten sich gehorsam und haben nicht den Mut, eigene Ideen zu entwickeln oder Missstände und Fehlentwicklungen zu kritisieren. Je größer also die Schwierigkeiten sind, desto wichtiger ist es, Soll-Ist-Diskrepanzen aufzuzeigen, darauf aufmerksam zu machen, was die Wünsche des Kunden sind, welche Entwicklungen bei den Wettbewerbern auffallen und wie Innovation und Leistung gefördert werden können. Dazu ist es notwendig, die Mitarbeiter einzubinden, sie zu überzeugen, Entscheidungen zu begründen, dabei aber auch Leistungen zu fordern. Es geht gerade in schwierigen Situationen darum, die Krise als Chance zu begreifen und das geht nur, indem man ein gemeinsames Verständnis von Problemen und Zielen entwickelt. Mitarbeiter müssen einerseits entsprechend ihrer Bedürfnisse fair und wertschätzend behandelt werden, gleichzeitig müssen den Mitarbeitern aber die Sehnsüchte der weiteren beteiligten Zielgruppen vermittelt werden. Denn nur wenn der Mitarbeiter die Bedürfnisse der anderen Interessensgruppen kennt, kann er sie berücksichtigen. Ethikorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung ist dabei der richtige Weg, um das in den Organisationen vorhandene Potential an Motivation, Kreativität und Leistungsfähigkeit bestmöglich auszuschöpfen. Da ethikorientierte Führung einen hohen Anspruch an Führungskräfte stellt fordern wir, dass schon an den Schulen und Hochschulen die dafür notwendigen zentralen Kenntnisse und Handlungskompetenzen vermittelt werden.

## Literatur

- Antoni, C. (1999). Konzepte der Mitarbeiterbeteiligung: Delegation und Partizipation. In D. Frey & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (569 – 583). Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Avolio, B. J., Gardner, W. L., Walumbwa, F. O., Luthans, F. & May D. R. (2004). Unlocking the mask: A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B. J. & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Basic Books.
- Bass, B.M. (1998). *Transformational Leadership: Industry, military, and educational impact*. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bennis, W. (2007). The challenges of leadership in the modern world: Introduction to the special issue. *American Psychologist*, 62(1), 2-5.
- Berth, R. (1998). *Der Große Innovationstest*. Düsseldorf: Econ.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Oxford: Harper & Row.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Csikszentmihalyi, M. (2004): *Flow im Beruf*, Stuttgart.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row, 1954.
- Frey, B. & Osterloh, M. (2000). *Managing Motivation – Wie Sie die neue Motivationsforschung für Ihr Unternehmen nutzen können*. Wiesbaden: Gabler.
- Frey, D. (1996a). Psychologisches Know-how für eine Gesellschaft im Umbruch - Spitzenunternehmen der Wirtschaft als Vorbild. In C. Honegger, J. M. Gabriel, R. Hirsig, J. Pfaff-Czarnecka & E. Poglia (Hrsg.), *Gesellschaften im Umbau. Identitäten, Konflikte, Differenzen* (75-98). Zürich: Seismo-Verlag.
- Frey, D. (1996b). Notwendige Bedingungen für dauerhafte Spitzenleistungen in der Wirtschaft und ihm Sport: Parallelen zwischen Mannschaftssport und kommerziellen Unternehmen. In A. Conzelmann, H. Gabler & W. Schlicht (Hrsg.), *Soziale Interaktionen und Gruppen im Sport* (3-28). Köln: bps-Verlag.
- Frey, D. (1998). Center of Excellence - ein Weg zu Spitzenleistungen. In P. Weber (Hg), *Leistungsorientiertes Management: Leistungen steigern statt Kosten senken*. Frankfurt: Campus.
- Frey, D. & Schulz-Hardt, S. (1997). Eine Theorie der gelernten Sorglosigkeit. In H. Mandl (Hg), *Bericht über den 40. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Psychologie* (604-611). Göttingen: Hogrefe.
- Frey, D., Kerschreiter, R. & Mojzisch, A. (2001). Führung im Center of Excellence. In P. Friederichs & U. Althausen (Hrsg.), *Personalentwicklung in der Globalisierung – Strategien der Insider* (S. 114-151). Neuwied: Luchterhand Verlag.
- Frey, D. & Jonas, E. (2002). Die Theorie der kognizierten Kontrolle. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie - Band III: Motivations-, Selbst- und Informationsverarbeitungstheorien* (13 – 50). Bern: Huber.
- Frey D., Peus, C. & Traut-Mattausch E. (2005). Innovative Unternehmenskultur und professionelle Führung – entscheidende Bedingungen für eine erfolgreiche Zukunft? In:

- D. Kudernatsch & P. Fleschhut (Hrsg.). Management Excellence – Strategieumsetzung durch innovative Führungs- und Steuerungssysteme. 351-378. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Hacker, W. (1998). Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In D. Frey & C. G. Hoyos (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Howell, J. M. & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755-768.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. *American Psychologist*, 57, 705-717.
- Peus, C., Traut-Mattausch, E., Kerschreiter, R., Frey, D. & Brandstätter, V. (2004). Ökonomische Auswirkungen professioneller Führung. In M. Dürndorfer & P. Friederichs (Hg), *Human Capital Leadership* (193-207). Hamburg: Murmann.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M. & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2002). The concept of flow. In: C. R. Snyder & D. J. Lopez (Hrsg.), *Handbook of positive psychology* (89-105). New York: Oxford University Press
- Pieper, A. & Thurnherr, U. (1998). *Angewandte Ethik*. Verlag:Beck
- Prenzel, M. (1992). The selective persistence of interest. In K. Renninger & S. Hidi (Eds): *The role of interest in learning and development* (71-98). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Rogers, C. R. (1959). A theory of therapy, personality, and interpersonal relationships, as developed in the client-centered framework. In S. Koch (Hg), *Psychology: A study of a science*. New York: McGraw-Hill.
- Simons, T. & Roberson, Q. (2003). Why managers should care about fairness: The effects of aggregate justice perceptions on organizational outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 432-443.
- Sternberg, R. J. (2007). A systems model of leadership: WICS. *American Psychologist*, 62(1), 34-42.
- Streicher, B. (2003): The Effects of Different Dimensions of Justice on Innovative Behavior. Paper presented at the Doctoral Workshop of the German Society of Psychology (DGPs), Social Psychology Division, Wuerzburg.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L.; Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. & Schwartz, B. (1997). Jobs, careers, and callings: People's relations to their work. *Journal of Research in Personality*, 31(1), 21-33.

## Autorenverzeichnis

**Prof. Dr. Dieter Frey** hat Sozialwissenschaften, Psychologie, Soziologie und Politikwissenschaft in Mannheim und Hamburg studiert. Nach seiner Promotion erhielt er ein Habilitationsstipendium von der DFG und der Volkswagenstiftung. von 1978 - 1993 war er Professor für Sozial- und Organisationspsychologie an der Universität Kiel. 1989/1990 war er Theodor-Heuss-Professor an der Graduate Faculty der New School for Social Research in New York. Seit 1993 ist er Professor für Sozialpsychologie an der LMU München. Gleichzeitig ist er Akademischer Leiter der Bayerischen Eliteakademie, Leiter des LMU Center for Leadership and People Management, das im Rahmen der Excellence Initiative flächendeckend die LMU-Dozenten in professionellem Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitern ausbildet, sowie Mitglied der Bayerischen Akademie der Wissenschaften. Er verbindet seit Jahren Theorie und Praxis und setzt psychologisches Wissen insbesondere in sozialen und kommerziellen Organisationen um, wobei sein Credo ist, dass ethikorientierte Führung sich langfristig für alle Beteiligten lohnt.

**Dipl.-Psych. Alexandra Nikitopoulos** studierte bis 2009 Psychologie an der Universität Regensburg. Dort absolvierte sie auch eine Zusatzausbildung in interkultureller Handlungskompetenz und arbeitet seit einigen Jahren als freiberufliche Trainerin in diesem Bereich. Aktuell ist sie als wissenschaftliche Mitarbeiterin am LMU Center for Leadership and People Management angestellt, das von Prof. Dr. Dieter Frey geleitet wird. In ihrer Promotion beschäftigt sie sich mit den Einflussfaktoren auf die Weiterbildungsaktivität bei Erwachsenen und deren Folgen.

**Dr. Claudia Peus** studierte Psychologie und interkulturelle Kommunikation in Bochum und Regensburg. Danach promovierte Sie 2005 an der Ludwig-Maximilians-Universität München im Bereich Sozial- und Wirtschaftspsychologie. Anschließend führte sie ein zweijähriger Forschungsaufenthalt in die USA (Massachusetts Institute of Technology und Harvard University). Seit 2007 ist sie Projektleiterin des LMU Center for Leadership and People Management, dessen Ziel die Ausbildung von WissenschaftlerInnen im Bereich der Führungskompetenzen sowie Forschung in angrenzenden Gebieten ist. Im Rahmen ihrer Habilitation beschäftigt sie sich vor allem mit den folgenden Forschungsgebieten: Führung, Innovation, Frauen in Führungspositionen und Zusammenhang zwischen Investitionen in Humankapital und ökonomischem Erfolg. Ihre Erkenntnisse gibt sie im Rahmen von Trainings, Coachings und Beratungsprozessen Führungskräften sozialer wie kommerzieller Organisationen weiter.

**Dr. Andreas Kastenmüller** studierte Psychologie und Kunstgeschichte an der Universität Trier. Nach seiner Promotion im Jahr 2006 an der Ludwig-Maximilians-Universität München am Lehrstuhl für Sozialpsychologie war er am gleichen Lehrstuhl als wissenschaftlicher Assistent tätig (2006-2008). Seit 2008 ist er Senior Lecturer an der Liverpool John Moores University in Großbritannien (Sozial- und Organisationspsychologie). Im Rahmen seiner Habilitation beschäftigt er sich mit den Themen Führung, Zivilcourage, Informationssuche und -bewertung, Auswirkungen von Terrorbedrohung und Auswirkungen von Computerspielen.