

## EIN ETHISCHER KOMPASS FÜR GUTE FÜHRUNG

### Kurzfassung

- (1) Gesellschaftliche Entwicklung braucht gute Führung, gute Führung braucht einen ethischen Kompass.
- (2) Das Grundprinzip des ethischen Kompasses für gute Führung lautet: „Do no harm“.
- (3) Der ethische Kompass konkretisiert „Do no harm“ mit den Elementen Freiheit, Einbettung, Respekt und Selbstbegrenzung



- *Richtungswahl*: Die **Freiheit** zur Zielsetzung verantwortlich nutzen
  - *Analyse*: Soziale und zeitliche **Einbettung** (an)erkennen
  - *Haltung*: **Respekt** gegenüber sich und anderen, der Funktion und der Aufgabe wahren
  - *Umsetzung*: Durch **Selbstbegrenzung** in Freiheit investieren
- (4) Zum Führungsinstrument wird der ethische Kompass durch nachvollziehbare Anwendung im Alltag

## Erläuterung

### 1. **Gesellschaftliche Entwicklung braucht gute Führung, gute Führung braucht einen ethischen Kompass.**

Gesellschaftliche Entwicklung, als friedvolle, solidarische Zusammenarbeit, die letztlich dem Wohl aller Menschen dient, ist auf Beiträge von allen angewiesen. Es ist Aufgabe guter Führung, solche Beiträge zu initiieren, zu unterstützen oder auch einzufordern; auch und gerade dort, wo Konflikte und Ungewissheiten diese Beiträge erschweren.

Dies gilt umso mehr in einer Zeit, in der sich durch Globalisierung, Digitalisierung und weitreichende Eingriffe von uns Menschen in die Umwelt ambivalente Entwicklungspfade eröffnen: Internationale Zusammenarbeit und technologischer Fortschritt bieten mannigfaltige Potenziale für eine bessere Welt, wie sie etwa durch die globalen Nachhaltigkeitsziele beschrieben wird.<sup>1</sup> Zugleich stellen disruptiver Wandel, wachsende Komplexität, Gefährdungen der ökologischen Grundlagen, zunehmender Wettbewerb um knappe Ressourcen und die daraus erwachsenden Ungewissheiten die Menschen vor historisch neue Herausforderungen.

Die Annahme, dass Interessenkonflikte *allein* durch etablierte Regeln, Verfahrensweisen und Prozesse oder eine gemeinsame Hintergrundkultur hinreichend befriedet werden können, gilt nicht ohne weiteres. Umso mehr stellt sich die Frage: Wie lässt sich gewährleisten, dass Menschen auch weiterhin bereit sind, ihre Beiträge zur gesellschaftlichen Zusammenarbeit zu leisten? Und wer trägt dafür die Verantwortung?

*Wir brauchen robuste Orientierungen für angemessene und verlässliche wechselseitige Verhaltenserwartungen!*<sup>2</sup> *Robust meint: Jene Orientierungen müssen verallgemeinerbar, allgemein zustimmungsfähig und handlungsleitend sein.*<sup>3</sup> *Es ist eine der grundlegendsten Aufgaben guter Führung, solche Orientierungen zu entwickeln, zu kommunizieren, vorzuleben, zu stärken, und in jedem Fall: angemessen zu berücksichtigen.*

Denn Führungskräfte gestalten durch ihre Entscheidungen und Kommunikation künftige Handlungsbedingungen maßgeblich mit. Dadurch beeinflussen sie die Erwartungen und Handlungen vieler anderer. Zugleich unterliegt Führung immer auch Grenzen. Es ist daher ebenso wichtig, angemessene Erwartungen an Führungskräfte zu richten. So darf es unter der Prämisse der wechselseitigen Verhaltensverlässlichkeit gerade auch nicht darum gehen, Führungskräfte zu unerfüllbaren Versprechen und in der Folge zu unverantwortlichem Handeln zu motivieren oder gar zu drängen.

Unter diesen Voraussetzungen braucht gute Führung mehr denn je einen ethischen Kompass.

---

<sup>1</sup> Mit den Sustainable Development Goals (SDG) haben die Staaten der Welt erstmals einen Konsens über jene vordringlichen Ziele erreicht, die für eine zukunftsfähige globale Gemeinschaft anzugehen sind.

<sup>2</sup> Zur Herausforderung wird diese Verlässlichkeit aufgrund der Tatsache, dass *jeder* Mensch frei darin ist, seinen Beitrag zu erbringen oder sich ihm zu entziehen, weil es evtl. für ihn in der konkreten Situation vorteilhaft ist. D.h. Verlässlichkeit ist vor allem in solchen Situationen von Bedeutung, in denen Konflikte bestehen. Deshalb kann man auch von Vertrauen sprechen.

<sup>3</sup> Wie herausfordernd diese Anforderung allgemeiner Zustimmungsfähigkeit ist, sieht man in vielen Teilen der Welt anhand verschiedener gesellschaftlicher Gruppen, die kaum mehr eine gemeinsame Perspektive zu haben scheinen, d.h. durch fundamental unterschiedliche Sichtweisen getrennt sind. Dies wird umso problematischer, je ausgeprägter die Konflikte zwischen diesen Gruppen sind. Auch und gerade hier ist die Rolle von Führung zur konstruktiven Bewältigung dieser Konflikte und Differenzen grundlegend.

## 2. Das Grundprinzip des ethischen Kompasses für gute Führung lautet: „Do no harm“

Ausgehend von der Freiheit des Einzelnen gibt der ethische Kompass – ebenso wie ein „richtiger“ Kompass – keine Orientierung im Hinblick darauf, welche Ziele zu verfolgen sind. Stattdessen lenkt er die Aufmerksamkeit auf die – oft nicht-intendierten – *Nebenwirkungen* von individuellen Zielen und Handlungen. Der ethische Kompass bringt zum Ausdruck, was Führende und Geführte – gerade in Konfliktsituationen – voneinander erwarten können. Als Grundprinzip für eine nachhaltig erfolgreiche gesellschaftliche Zusammenarbeit benennt er daher:

*Do no harm.*

Dahinter steht die Leitidee, dass die Wirkungen des eigenen Freiheitsgebrauchs andere grundsätzlich nicht schädigen sollen bzw. deren *berechtigte*<sup>4</sup> Erwartungen nicht verletzen dürfen. Dieser Gedanke ist weltweit bereits in vielfacher Weise präsent; etwa in der Goldenen Regel: „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem anderen zu!“<sup>5</sup> Die praktische Relevanz dieses Grundsatz zeigt sich auf vielen Feldern: In der Medizin wird das Ziel der Linderung von Krankheiten unter der Maßgabe verfolgt, dass die Nebenwirkungen von Eingriffen und Medikamenten akzeptabel bleiben. Im Straßenverkehr stehen sämtliche Ge- und Verbote unter dem Vorbehalt des Grundsatzes der Nicht-Schädigung. Und auch für den marktwirtschaftlichen Wettbewerb gilt, dass die (unvermeidbaren) Verlierer nicht ins Bodenlose fallen dürfen. „Do no harm“ bedeutet also nicht, überhaupt keine Nachteile oder Schaden zuzufügen. Dies ließe sich im Alltag gar nicht praktizieren. Vielmehr gilt: Die Schäden, die wir einander zufügen, müssen im Dienst der gelingenden Zusammenarbeit stehen. Sie müssen so gegenüber den Betroffenen ethisch begründbar und vertretbar sein.

Das Prinzip „Do no harm“ richtet sich damit gleichermaßen an Handelnde und an Betroffene des Handelns. Es zielt ab auf ein gemeinsames Verständnis, wie der Grundsatz der „Nicht-Schädigung“ im Sinne einer guten (gesellschaftlichen) Zusammenarbeit zu interpretieren ist; d.h. was wir voneinander erwarten können und sollten. Auf diese Weise wird er zur *Voraussetzung künftiger Freiheit und gelingender Kooperation*.

## 3. Der ethische Kompass konkretisiert „Do no harm“ mit den Elementen Freiheit, Einbettung, Respekt und Selbstbegrenzung

Der ethische Kompass führt das Prinzip „Do no harm“ über vier Elemente aus:

- das aufgeklärte Verständnis individueller Freiheit als Ausgangspunkt,
- die Situationsanalyse, um die Bedingungen und Folgen des eigenen Handelns zu verstehen

---

<sup>4</sup> Es gibt auch *unberechtigte* Erwartungen, die an Handelnde, insbesondere auch an Führungskräfte und Organisationen gestellt werden können, etwa solche, die nicht erfüllbar, unzumutbar oder mit negativen Folgen für Dritte verbunden sind.

<sup>5</sup> In der Erklärung der Menschen- und Bürgerrechte der französischen Nationalversammlung vom 26. August 1789 heißt es: „Die Freiheit besteht darin, alles tun zu können, was einem anderen nicht schadet.“ Eine volkstümliche Variante wird O. W. Holmes zugeschrieben: „Das Recht, meine Faust zu schwingen, endet, wo die Nase des anderen Mannes beginnt.“ Der Hippokratische Eid enthält den Passus „Ich werde [die Kranken] bewahren vor Schaden und willkürlichem Unrecht.“ Das Prinzip „neminem laedere“ ist ein Grundsatz des Schadensersatzrechts, findet sich aber auch in der Straßenverkehrsordnung.

- die Haltung bzw. die Werte, die wechselseitig erwartet werden können und
- die sich daraus ergebende Umsetzungsorientierung.



Abb. 1: Der ethische Kompass

### **Richtungswahl: Die Freiheit zur Zielsetzung verantwortlich nutzen**

Freiheit heißt, selbstbestimmt eigene Ziele setzen und verfolgen zu können. Gerade in der Wirtschaft hat sich (unternehmerische) Freiheit als fundamentales Prinzip gesellschaftlicher Wertschöpfung bewährt. Freiheit ist damit konstitutiv für gute Führung, aber auch gleichermaßen verpflichtend: Gerade unter ungewissen Handlungsbedingungen stehen Führungskräfte in der Verantwortung, nach bestem Wissen und Gewissen die Entscheidung für eine Richtung herbeizuführen und anschließend die gemeinschaftliche Einhaltung des gewählten Weges sicherzustellen. Dabei gilt: Mit jeder Richtungswahl beeinflussen Führungskräfte künftige Freiheitsgrade. Ein Unternehmenslenker, der verantwortlich agiert, fördert nicht nur die individuellen Handlungsspielräume, sondern auch jene von Beschäftigten und Unternehmenspartnern. Mittelbar beeinflusst er darüber auch die Handlungsspielräume seiner Branche und „der Wirtschaft“ im Allgemeinen. Spiegelbildlich kann unverantwortliche Führung nicht nur eigene Freiheiten, sondern auch die anderer verletzen.

Ein ethischer Kompass muss daher für einen Gebrauch der Freiheit sensibilisieren, der im Rahmen des Möglichen unerwünschte Nebenwirkungen vermeidet, d.h. andere nicht schädigt und später nicht zu bereuen ist. Solche unerwünschten Schädigungen können aus drei Quellen resultieren:

- unzureichende Analyse der wesentlichen Nebenwirkungen,
- fehlender Respekt für die davon Betroffenen oder
- fehlendes Wissen oder fehlende Kompetenzen, wie diese Nebenwirkungen vermieden oder zumindest verringert werden können.

Dem zu begegnen, dienen die nachfolgend genannten drei weiteren Elemente des Kompasses.

### **Analyse: Soziale und zeitliche Einbettung (an)erkennen**

Gute Führung verlangt ein „Sich-Verorten“ in dem Umfeld, den Bedingungen und Beziehungen, die die eigene Freiheit und Handlungsmöglichkeiten überhaupt erst definieren und ermöglichen. Denn eine zu enge Fokussierung auf eigene Ziele übersieht, dass zielorientiertes Handeln stets auf die Kooperation mit anderen angewiesen ist<sup>6</sup> und in der Folge „harte“ und „weiche“ Voraussetzungen aufweist. Dazu zählen beispielsweise funktionierende Institutionen ebenso wie Vertrauen und Akzeptanz. Einbettung heißt, den Erhalt oder die „Nicht-Schädigung“ dieser Bedingungen zielorientierten Handelns in seinem Führungsverhalten und der Kommunikation präsent zu halten. Folgende Dimensionen der Einbettung seien genannt:

- Einbettung in die Realität, was bedeutet, sein Handeln und seine Kommunikation an der Wahrheit zu orientieren, auch im Hinblick auf mögliche nicht-intendierte Handlungsfolgen,
- Einbettung in die Zeitdimension, was bedeutet, Herkunft und Zukunft zu bedenken und nicht nur die kurzfristigen, sondern auch auf die längerfristigen – auch ökologischen – Folgen des eigenen Handelns im Blick zu behalten,
- Einbettung in die Sozialdimension, was bedeutet, dass andere Menschen ebenfalls ihre Freiheit verwirklichen wollen bzw. Erwartungen an einen richten.

Deshalb ist das eigene Handeln stets in zwei funktionale<sup>7</sup> Ordnungen einzubetten: die Ordnung des Handelns (Recht, Verträge, Standards: „gemeinsame Spielregeln“) und die Ordnung der Kommunikation (Kultur, Traditionen, Konventionen: „gemeinsames Spielverständnis“). Beide Ordnungen begrenzen unmittelbar die Freiheit des Handelns und Kommunizierens. Dadurch schaffen sie indes einen gemeinsamen Rahmen für legitime Erwartungen und wechselseitige Verlässlichkeit. Anders formuliert: Durch soziale Ordnung entsteht gehaltvolle Freiheit, die Kooperation und Wertschöpfung überhaupt erst *ermöglicht*. Im Interesse des eigenen Freiheitserhalts ist es daher geboten, den *durch* die Ordnung präzisierten Grundsatz der Nicht-Schädigung auch *auf* die Ordnung selbst anzuwenden.

### **Haltung: Respekt gegenüber sich und anderen, der Funktion und der Aufgabe wahren**

Respekt bezieht sich auf die *Haltung*, mit der die Analyse der eigenen Einbettung zu vollziehen ist. Haltung in diesem Sinne heißt die *Würde* aller Menschen anzuerkennen. Denn der eigene Anspruch auf Nicht-Schädigung durch andere setzt voraus, anderen diesen Anspruch gleichermaßen zuzubilligen. Weitere Begriffe sind Achtung, Anerkennung oder Rücksicht. Gemeint ist dabei auch die *Selbstachtung*. Denn ebenso wie gute Führung nicht ohne gute Selbstführung erfolgen kann, basiert Respekt gegenüber anderen darauf, dass man um die eigene Würde weiß.

---

<sup>6</sup> Und sei es nur, dass diese das eigene Handeln nicht blockieren

<sup>7</sup> Funktional meint, dass diese Ordnungen eine Funktion für gesellschaftliche Kooperation erfüllen, die unterminiert werden kann, wenn man die Ordnung missachtet. In diesem Zusatz „funktional“ liegt eine Herausforderung, denn funktionale Strukturen tragen ihren Sinn nicht unmittelbar in sich, was dort zum Problem werden kann, wenn sie mit unmittelbaren moralischen Forderungen konfrontiert werden. Besonders deutlich wird dies im Fall des Marktes, der grundsätzlich dem „Wohlstand der Nationen“ dient, aber im Einzelfall große Härten bereithalten kann und dessen Funktionalität maßgeblich von der Gestaltung seiner Rahmenordnung, aber auch der gesellschaftlichen Akzeptanz abhängt.

Diese Haltung des Respekts kann durch keine externe Autorität erzwungen werden, sondern liegt in der Freiheit jedes Einzelnen. Sie kann deshalb auch nicht durch Gesetze und Regeln ersetzt werden, wenngleich diese ein unverzichtbares unterstützendes Gerüst darstellen.

Respekt kommt in vielfältigen Formen im Alltag zum Ausdruck, sei es im direkten Umgang mit anderen, z.B. durch Wahrung guter Umgangsformen, sei es im indirekten und verallgemeinerten Umgang miteinander durch Respektierung von Regeln oder Werten, die die Interessen anderer schützen und Grundlage gelingender Kooperation und eines zivilisierten und sachlichen Umgangs mit Konflikten sind. Darunter fällt im Kontext von Führung insbesondere auch der Respekt vor der anvertrauten Funktion und den damit verbundenen Verpflichtungen.<sup>8</sup>

### **Umsetzung: Durch Selbstbegrenzung in Freiheit investieren**

Als ethische Handlungsorientierung folgt aus der Prämisse „Do no harm“ die Idee der Selbstbegrenzung: Handlungen, Ansprüche und Erwartungen sind dort zu begrenzen, wo sie einem selbst oder anderen schaden.

Selbstbegrenzung erscheint im Lichte von Wettbewerb und Fortschritt auf den ersten Blick als negativ besetzter Begriff. Tatsächlich ist Selbstbegrenzung aber ein natürlicher Aspekt jeder Selbstbestimmung. Denn mit jeder freien Wahl eigener Ziele geht notwendigerweise immer auch der Ausschluss zahlreicher anderer Handlungsmöglichkeiten einher.

Noch deutlicher wird die Notwendigkeit der Selbstbegrenzung im sozialen Miteinander freier Menschen: Menschen und Organisationen begrenzen sich seit jeher selbst. Anders wäre ein geordnetes Zusammenleben, ein „gemeinsames Spielfeld“ zur Koordination unterschiedlicher Interessen, überhaupt nicht denkbar.

Gerade angesichts zunehmender Ungewissheiten gilt es, solche Selbstbegrenzungen zu gestalten und umzusetzen, die zur *Verlässlichkeit wechselseitiger Verhaltenserwartungen* beitragen. Und gerade mit Blick auf dringend benötigte Veränderungen, für das Ermöglichen von Innovationen und Wandel erweist sich jene Verlässlichkeit als zentraler Erfolgsfaktor.<sup>9</sup>

Drei grundsätzliche Weisen der Selbstbegrenzung seien exemplarisch angeführt:

- Die Beachtung bestehender Regeln, Gesetze, Verträge, nicht nur aufgrund der mit ihrer Verletzung verbundenen Sanktionen, sondern aus Anerkennung ihrer Bedeutung für gelingende gesellschaftliche Kooperation;<sup>10</sup>
- die Einhaltung abgegebener Versprechen;<sup>11</sup>
- die angemessene Berücksichtigung ethischer Grundwerte wie Fairness.<sup>12</sup>

---

<sup>8</sup> Dies gilt sowohl für die Führungskräfte selbst als auch die Geführten oder Dritte.

<sup>9</sup> Innovationen verlangen, Vertrauen für etwas (noch) Unvertrautes einzufordern, während zugleich Vertrautes „schöpferisch zerstört“ werden muss, damit Neues entstehen kann. Umso wichtiger sind verlässliche Konstanten, die – i.S. der Selbstbegrenzung – nicht zur Disposition gestellt werden, im Wandel vertrauensbildend wirken und den Weg weisen.

<sup>10</sup> In einer Gesellschaft macht es einen drastischen Unterschied, wenn man damit rechnen kann, dass die Menschen sich grundsätzlich diese Art der Selbstbegrenzung auferlegen, oder man damit rechnen muss, dass Recht und Gesetz nur als lose Konvention angesehen wird, die man jederzeit zu verletzen bereit, wenn es für einen vorteilhaft ist.

<sup>11</sup> Gerade Führungskräfte geben ständig Versprechen ab, um andere zur Mitarbeit zu gewinnen. Wenn man die Erfüllung dieser Versprechen grundsätzlich erwarten kann (weil sie tatsächlich in der Regel erfolgt), ist dies eine der elementarsten Formen der o.g. Verlässlichkeit.

<sup>12</sup> Dies ist an sich eine direkte Folge aus dem genannten Wert des Respekts. Um Werte indes mit Leben zu erfüllen, müssen sie mehr sein als bloße Worte; ihre Umsetzung ist buchstäblich zu organisieren.

Eine Selbstbegrenzung in diesem Sinne *verantworteter Freiheit* ist nichts anderes als eine Investition in die eigene und zugleich gemeinsame Zukunft(sfähigkeit). Deshalb verweist die Idee der Selbstbegrenzung im Kompass wieder zurück auf die individuellen Zielsetzungen: Verantwortliches Handeln dient letztlich immer auch dem eigenen guten Leben bzw. dem Erfolgsstreben eines Unternehmens, einer Organisation oder sonstigen Gemeinschaft, wenn sich die gewählten Ziele und die daraus abgeleiteten Wege respektvoll in das größere Ganze einbetten lassen.

#### **4. Zum Führungsinstrument wird der ethische Kompass durch nachvollziehbare Anwendung im Alltag**

Wie ein klassischer Kompass dient der ethische Kompass dazu, sich in der Welt zu orientieren, ohne sie in ihrer ganzen Komplexität abbilden zu können. Der ethische Kompass

- hilft bei der eigenen Verortung in der Welt, ohne als „Navigationssystem“ konkrete Wege vorzugeben,
- vermittelt Orientierungen, welche Beschränkungen bei der Verfolgung eigener Ziele zu beachten sind,
- basiert auf empirischen Gesetzmäßigkeiten und zeigt zugleich eine normative Perspektive zur Betrachtung dieser Gesetzmäßigkeiten auf.
- und ist damit ein Instrument für ein *gestaltendes Sich-Einfügen in das größere Ganze*.

Ein Kompass hilft nur dann bei der Verortung, wenn man regelmäßig innehält, Abstand zum Alltag gewinnt und sich der eigenen Ziele und Werte sowie des eigenen Eingebettetseins in das größere Ganze vergewissert – dies aber in einer Weise, die wieder zum Alltag hinführt. Der ethische Kompass erfordert daher *Reflexionsräume*, in denen man sich vergewissert, wo man steht, was wichtig ist und wie das eigene Handeln darauf bezogen bleiben kann.

Des Weiteren ist es wichtig, das eigene Handeln dann auch im Lichte des Kompasses gegenüber anderen zu begründen. Denn seine Rolle als Führungsinstrument entfaltet der ethische Kompass letztlich dadurch, dass er *gemeinsame* Orientierungen für wechselseitige Verlässlichkeit schafft.

Konkrete Anwendungsgebiete im Unternehmenskontext sind insbesondere

- die Gestaltung des kulturellen Kontextes, d.h. von „Purpose“ und Werten des Unternehmens, seinem Integritätsanspruch und bewährten Traditionen, auch im steten Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen („Spielverständnis“),
- die Gestaltung des institutionellen Kontextes, d.h. von Governance- und Compliance-Strukturen, inneren und äußeren Anreiz- und Vergütungssystemen („Spielregeln“),
- die Gestaltung des strategischen und operativen Kontextes, d.h. die Ausrichtung und Begründung von konkreten Prozessen und Entscheidungen („Spielzügen“).