

Ethisches Missverständnis: Der gute Wille zählt

Eine Gallup-Untersuchung hat vor wenigen Jahren festgestellt, dass unter ethischer Führung 73 % der Mitarbeiter motiviert sind, bei unethischer, rein funktionaler Führung dagegen nur 10 %. Schlechte Führung hat auch Einfluss auf die Freude an der Arbeit: Nur 14 % stehen hier 84 % bei ethisch orientiertem Führungsstil gegenüber. Zudem verbessert sich der durchschnittliche Krankenstand von elf Tagen bei unethischer auf nur fünf Tage bei ethisch motivierter Führung. Es lohnt sich also, ethisch zu führen. Allerdings ist nicht jede ethische Orientierung sinnvoll und hilfreich.

Vor wenigen Jahren war ich Gast in einer Talkrunde von N24 „Ethik-um Gottes Willen“. Mein Gesprächspartner, Bruder Paulus, meinte, Ethik würde doch bedeuten, dass ich einen Entschluss fasse, das Gute verwirklichen will. Das sei doch normal, wozu benötige man dann noch Ethikverbände oder Ethikvereine. Meine Antwort war, das würde leider nicht ausreichen, denn wenn gute Absichten nicht von notwendiger Kompetenz begleitet sind, käme dabei nur Mist heraus. Eine Philosophie der Ethik würde eben nicht nur gute Absichten vermitteln, sondern Unternehmer in der ethischen Kompetenz unterstützen wollen. Schon Jahre zuvor hatte ich in einer anderen Talkshow den Eltern einer Art Trapp-Familie zuschauen können. Sie hatten 13 Kinder. Der Vater, ein sehr rechtschaffener Mann, meinte auf die Frage, ob er seine Kinder schlagen würde: „Ja, ich tue es aus Liebe, damit anständige Menschen aus Ihnen werden.“

Es gibt ähnliche Beispiele, selbst im Witz von der alten Dame, die gegen ihren Willen auf die andere Straßenseite gebracht wird. Guter Wille begegnet uns tagtäglich, oft begleitet von dem Satz: „Ich habe es doch nur gut gemeint.“ Dieser Satz ist dann die Entschuldigung dafür, dass einiges Unheil angerichtet wurde. Menschen, die gegen ihren Willen von anderen beseelt werden, denen gegen Ihren Willen auf eine schädliche Art und Weise geholfen wurde, sollen sich bitte nicht beschweren über den Unsinn, der ihnen angetan wurde, schließlich habe man es doch gut gemeint.

Manchmal habe ich das Gefühl, dieses „hab´s doch gut gemeint“ ist eine Art Drohung im Sinne von: „Schließlich kann ich auch ganz anders.“

War es nicht Tucholsky, der einmal trefflich bemerkte: „Das Gegenteil von gut ist nicht böse, sondern gut gemeint.“ Darüber sollte man nicht nur schmunzeln, sondern nachdenken.

Der gute Wille ist oft Grundlage des Handelns. Dagegen ist zunächst nichts einzuwenden. Schon Immanuel Kant hat diesen guten Willen in seinen kategorischen Imperativen gefordert. Gefährlich wird die Sache jedoch, wenn dieser gute Wille einzige Ursache des Handelns ist und über die notwendige Kompetenz in der Sache nicht mehr nachgedacht wird. Die Ursache dafür scheint mir im dem Umstand zu liegen, dass wir nicht mehr präzise genug zwischen verschiedenen Ethiktypen unterscheiden.

Wir können in der Ethik drei Ethiktypen voneinander unterscheiden: Die Gesinnungsethik, die Ergebnisethik und die Handlungsethik. Die Gesinnungsethik ist die Ethik des guten Willens. Es wird eine ethische Wertorientierung in den Absichten verlangt. Solange diese guten Absichten glaubwürdig vermittelt werden können, reicht dies völlig aus. Die Verantwortung liegt in dieser Ethik in der Absicht, dem Willen. Das Problem einer solchen Gesinnungsethik ist zweifach. Zum einen wird ein ungenügendes Handlungsergebnis mit dem guten Willen entschuldigt, zum anderen ist guter Wille leider niemals beweisbar; ich kann guten Willen nur behaupten, mehr nicht. Absichten sind eben niemals tatsächlich überprüfbar. Die Beteuerung: „Ich habe es gut gemeint“ kann man glauben oder nicht. Wissen tut es nur derjenige, der die Behauptung für sich in Anspruch nimmt.

Als Franz Müntefering vor einigen Jahren den Begriff des Heuschreckenkapitalismus schuf, meinte ein Fernsehjournalist zu mir, Minister Müntefering habe doch alles richtig gemacht, indem er erst einmal auf die Managergilde eingedroschen habe, danach zurückgerudert sei, und damit letztlich erreicht habe, dass über Private

Equity Gesellschaften und Hedge Fonds und deren Tun öffentlich kritisch nachgedacht würde. Das sei doch ein phantastisches Ergebnis. Meine Antwort war, dass das Ergebnis die Vorgehensweise nicht entschuldigen könne, denn schließlich darf der Zweck die Mittel nicht heiligen. Genau hier liegt das Problem des zweiten Ethiktyps, der Ergebnisethik. Die Ergebnisethik prüft, ob das Handlungsergebnis ethischen Kriterien genügt. Hier liegt die Verantwortung. Auch diese Ethik ist ziemlich gefährlich, denn das Problem dieser Ethik ist, dass das Handlungsergebnis die alleinige Grundlage der ethischen Bewertung ist. Die Vorgehensweise bleibt außen vor. Damit darf der Zweck die Mittel heiligen. Es kann nicht sein, dass eine schändliche Vorgehensweise hinter einem ethisch verwertbaren Ergebnis versteckt werden darf.

Zum Glück gibt es noch den dritten Ethiktyp, die Handlungsethik. Sie fordert eine kritische Betrachtung der jeweiligen Vorgehensweise ein. Die Verantwortung wird weder in den Absichten gesucht oder vermutet, noch im erreichten Ergebnis. Die Verantwortung liegt beim Handelnden selbst. Wer sich einer Handlungsethik verpflichtet, nimmt immer zwei Verantwortungen wahr. Einerseits gilt es, vor jeder Handlung zu überlegen, welche Vorgehensweise ethisch am besten passt, andererseits gilt es für die dann getroffene Entscheidung, eine bestimmte Vorgehensweise durchzuführen, gerade zu stehen. Bei der Handlungsethik kann ich mich also weder hinter meinen guten Absichten, noch hinter dem erreichten Ergebnis verstecken.

Wer die vorgenannten Unterscheidungen in seine Überlegungen mit einbezieht, hat gute Chancen, verantwortungsvolles ethisches Handeln in seiner Führung zu zeigen. Der manchmal eher sorglose Umgang mit Ethik wird sich hoffentlich nachhaltig ändern, vor allem, wenn Unternehmen klar wird, dass zum Beispiel für 70 % aller europäischen Kunden das ethische Engagement eines Unternehmens die Kaufentscheidung beeinflusst.