Werte vorleben und vermitteln

Die Bedeutung von ethischen Standards bei der Mitarbeiterführung für die Fort- und Weiterbildung

Seit dem Beginn der Finanzkrise im Jahr 2007 werden vermehrt Stimmen laut, die eine gerechtere Wirtschafts- und Arbeitswelt, insbesondere einen ethisch korrekten Führungsstil von Managern fordern. Somit stellt sich die Frage, welche Relevanz ethische Standards für Führungskräfte haben und wie Nachwuchskräfte in der Wohnungswirtschaft einen ethikorientierten Führungsstil erlernen können.

Dr. Hans-Michael Brey
Geschäftsführender Vorstand
BBA – Akademie
der Immobilienwirtschaft e. V.
Berlin

Julia Loeser
Referentin für
Unternehmenskommunikation
BBA – Akademie
der Immobilienwirtschaft e. V.
Berlin

Ethik gehört zu den anspruchsvollsten Disziplinen der Philosophie und befasst sich mit den Voraussetzungen sowie der Bewertung menschlichen Handelns. In der Antike galt die Philosophie, so Dieter Frey und Lisa Katharin Schmalzried (2013), als die „Mutter aller Wissenschaften", die durch das Erstarken der Naturwissenschaften dann aber im Laufe der Jahrhunderte an Bedeutung verlor. Aufklärungs-, Zivilisations- und Rationalisierungsprozesse der Moderne führten zu einer Pluralität und Ambivalenz von Vorstellungen und Konzepten.

Nicht erst seit den Verwerfungen der jüngsten Finanzkrise wird zunehmend ein ethisch korrekter Führungsstil von den verantwortlichen Managern gefordert. Die Frage, die im Raum steht, ist, in welchem Spannungsfeld unternehmerisches Gewinnstreben und moralische Werte stehen. Ethisch korrektes Verhalten, was immer das auch im Einzelfall sein mag, ist wichtiger denn je. Vor dem Hintergrund einer zunehmend sensibleren Öffentlichkeit kann nichtwertekonformes Handeln Folgen für den Marktwert, das Image, ▶

Quelle: BBA

Wie ist es um die eigenen Charaktereigenschaften und moralischen Werte bestellt? Ein Merkmal einer erfolgreichen Führungskraft ist, dass sie auch ihr eigenes Verhalten kritisch reflektiert

die Legitimität von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen haben.

Von Leitplanken und Wertvorstellungen

Doch woran orientiert sich jeder Einzelne? Was sind die zentralen Werte - abgesehen von den großen Begriffen, wie Humanität, Solidarität und Verantwortung? Welche Folgen hat wirtschaftliches Handeln für den Menschen, die Umwelt und das Gemeinwesen?

Im beruflichen Alltag werden Wertvorstellungen gebraucht und auf die Probe gestellt. Wie wichtig es ist, eigene Wertvorstellungen zu leben, formulierte bereits Aristoteles: „Hohe Moralbegriffe sind Gewohnheitssache. Wir werden gerecht durch gerechtes Handeln, maßvoll durch maßvolles Tun, tapfer durch tapferes Verhalten." Eben dieses moralische Handeln steht - angelehnt an Immanuel Kant, der fragte: „Was sollen wir tun?" - im Zentrum moderner Vorstellungen von (Unternehmens-)Ethik. Somit ist die angewandte Ethik von Relevanz für das tägliche Leben, die, so Frey/Schmalzried (s. o.), jeweils einen Lebensbereich herausgreift und Antworten zu geben versucht. Ethische Theorien sollen moralische Überzeugungen erklären - und stellen im Ergebnis ein Grundgerüst für das eigene Handeln dar.

Demnach bedeutet eine gelungene Führung, andere Menschen beim Definieren von Aufgaben und Zielen anzuleiten und ihnen eine Orientierung zu geben, um allen Beteiligten im Ergebnis Sicherheit in Entscheidungssituationen vermitteln zu können. In ihrem Alltag steht eine Führungskraft dabei jeden Tag vor einer Vielzahl von Aufgaben und Entscheidungen, die sie nicht nur treffen, sondern ihren Mitarbeitern auch vermitteln sollte.

Ein an ethischen Grundprinzipien ausgerichteter Führungsstil verspricht eine Form von Hilfestellung bei schwierigen Entscheidungssituationen. Eine an ethischen Fragen orientierte Führungskraft wäre in diesem Zusammenhang in Bezug auf die Entscheidungen und Handlungen, die an ihren Status als Führungskraft gekoppelt sind, eine moralisch integre Person. Relevant sind sowohl genuin moralische Werte wie die Menschenwürde als auch nicht genuin moralische Werte wie das Streben nach Gewinn. Hierbei baut Moral bei ethikorientierter Führung nicht auf einer bestimmten Moraltheorie auf. Vielmehr wird auf unterschiedliche Konzepte oder Philosophen zurückgegriffen.

Großer Beliebtheit erfreuen sich z. B. die Ideen Immanuel Kants, dessen Theorien u. a. den kategorischen Imperativ beinhalten, der wiederum den Kern seiner Ethik der Pflichten und das zentrale Prinzip seiner Moraltheorie bildet. Demnach möge ein jeder nur nach der Maxime handeln, von der er zugleich wolle, dass sie allgemeines Gesetz werde. Der kategorische Imperativ ist dabei weniger eine einzuhaltende Norm als vielmehr eine Art Prüfkriterium, das Menschen dazu anhält, ihre Handlungen dahingehend zu hinterfragen, ob es erstrebenswert wäre, dass jeder Mensch zu jeder Zeit so handelt.

Vorbildfunktion?

Auch wenn Kants Perspektive im Führungsalltag nicht immer umsetzbar ist, kann das Bewusstsein dieses Grundsatzes das Führungsverhalten positiv beeinflussen. Der Argumentation folgend, müsste eine Orientierung an Kant Führungskräfte dazu anleiten, nicht nur selbstbestimmt verantwortlich zu handeln, sondern auch die Mündigkeit ihrer Mitarbeiter zu fördern. Die Relevanz von Wertvorstellungen betont z. B. auch Wendelin Wiedeking, ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Porsche AG, der sinngemäß formulierte, dass ein Unternehmer, der erfolgreich führen will, Grundsätze benötige, zu denen er auch in schwierigen Zeiten stehe und die er nicht jeden Tag neu in den Wind hänge.

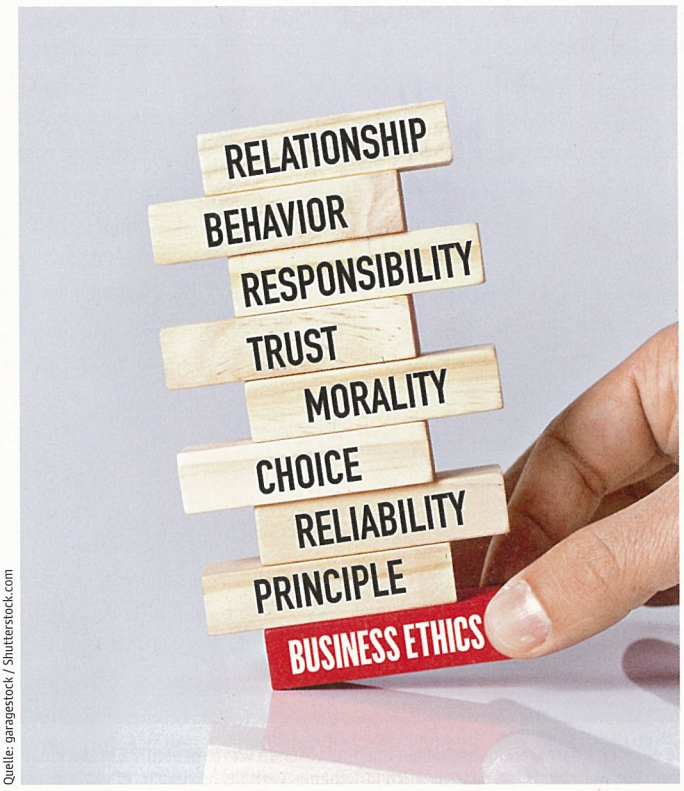
Selbststudium

Die Vermittlung dieser Inhalte an Führungskräfte ist nicht einheitlich geregelt. Im Berufsleben übernehmen Angestellte häufig erst Personalverantwortung und besuchen anschließend die notwendigen Weiterbildungen zum Thema Mitarbeiterführung. Somit stellt sich die Frage, welche Theorien und Modelle sich als Inspiration für Führungskräfte eignen könnten.

Ein erfolgversprechendes Konzept beinhaltet mehr als nur einen Führungsstil. Eine an ethischen Grundsätzen orientierte Führungskraft sollte verschiedene Stile kennen und situationsspezifisch angemessen einsetzen können. Eine gute und bis heute aktuelle Basis für Führungskräfte bildet ein Studium der „Klassiker", u. a. Aristoteles, Immanuel Kant oder auch Max Weber, die Inspiration für das eigene Handeln bieten. Denn „gute Führung" ist zeitunabhängig; und die Erwartungen von Mitarbeitern an den Umgang untereinander und an die Kommunikation miteinander dürften derzeit überwiegend stabil sein.

Wie führen? Wie handeln?

Anregungen für einen gerechten und partizipativen Führungsstil vermitteln beispielsweise die Grundsätze des Benediktinerordens (unter: **www.benediktiner.de**). Die auf Benedikt von Nursia zurückzuführenden Grundsätze des Ordens, der als der Älteste des westlichen Ordenslebens gilt, sind insbesondere in den Kapiteln „Der Abt" und „Die Einberufung der Brüder zum Rat" niedergelegt. Die Führung eines dem Abt unterstellten Klosters schlägt sich in seiner Funktion als Vorbild und Autorität gleichermaßen nieder. Der Abt hat alle seine Untergebenen gleich zu



Quelle: garagestock / Shutterstock.com

Unternehmensethik wird zunehmend ein Thema. Gute Führung setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen, die es zu vermitteln gilt

Führungskompetenzen werden nicht „in die Wiege gelegt“: Ein Großteil der notwendigen Fähigkeiten für eine erfolgreiche Mitarbeiterführung kann erlernt werden

behandeln. Für alle Bewohner des Klosters gelten dieselben Regeln. Bei wichtigen Entscheidungen ruft der Abt seine Ordensbrüder zur Beratung zusammen, die Entscheidung selbst trifft er auf dieser Basis - jedoch eigenständig und verantwortungsvoll.

Die Vorgehensweise bei den Benediktinern lässt sich auf jeden Bereich der Wirtschaft übertragen - und mit der von Max Weber geprägten Unterscheidung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik verknüpfen. Die besagt, dass jegliches ethisches Handeln unter einer dieser zwei Maximen stehen kann. Demnach macht es einen Unterschied, ob ein Mensch nach bestem Wissen handelt, ohne in die Zukunft zu denken, oder, dem Grundsatz der Verantwortungsethik folgend, für die voraussehbaren Folgen seines Tuns in der Pflicht steht.

Relevanz von Aus- und Fortbildung

Ethische Modelle und Theorien sind dann notwendig, wenn kritische Situationen eintreten. Gemäß der bekannten asiatischen Weisheit „Bei ruhigem Wetter kann jeder leicht Steuermann sein“, gilt: Führung ist schwierig, wenn die Umstände schwierig sind. Denn wie partizipativ und kooperativ ein Führungsstil auch sein mag, in kritischen Zeiten bedarf es klarer Entscheidungen, die von den Führungskräften durchgesetzt und verantwortet werden müssen. Führung stellt sich unter solchen Umständen als komplexer sozialer und kommunikativer Prozess dar, der solide Kompetenzen des Führenden erfordert - die zum Großteil erlernbar sind. Damit stellt sich die Frage: Wie ist es um die Ausbildung von Führungskräften in der Wohnungswirtschaft bestellt?

Im Rahmen des integrierten Bildungskonzeptes in der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft sind Personalführungs- und Managementkompetenzen fester Bestandteil des Weiterbildungsangebotes der branchenspezifischen Bildungsträger, wobei Inhalte und Umfang variieren. So stehen bei der Weiterbildung zum Immobilien-Ökonom Führungskonzepte auf dem Lehrplan. In der akademischen Ausbildung werden die Themen Führung und Ethik vertieft behandelt: Wirtschaftsethik ist z. B. Bestandteil von Bachelorprogrammen wie dem Studiengang Wirtschaftswissenschaften mit der Spezialisierung Immobilienmanagement der bbw Hochschule in Kooperation mit der BBA - Akademie der Immobilienwirtschaft e. V., Berlin. Vertieft werden ethische Kompetenzen, z. T. erweitert um eine internationale Managementperspektive, in Masterstudiengängen wie dem Programm „Business Administration - Real Estate Management (MBA)“ der Berliner HTW Hochschule für Technik und Wirtschaft, der BBA sowie der ZHAW School of Management and Law, Winterthur.

Fazit

Erfreulich ist, dass Führungskompetenzen Bestandteil der Lehrpläne der branchenspezifischen Bildungsgänge sind. Dennoch hat ein ethikorientierter Führungsstil noch nicht den Stellenwert, den er benötigt. Ein Personalführungskonzept mit durchgängigen Leitlinien existiert bisher nicht. Dies wäre, gerade in Zeiten, in denen die Unternehmen vor besonderen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen stehen, hilfreich. Denn ein ethikorientierter Führungsstil hat laut eines Artikels der Onlineausgabe der Zeitschrift „Wirtschaftspsychologie aktuell“ aus dem Juni 2015 positive Effekte auf die Mitarbeiter und den Unternehmenserfolg. Die positiven Einflüsse eines ethikorientierten Führungsstils belegt eine Metaanalyse, die Studien mit fast 30.000 Teilnehmern zusammenfasst und unter dem Titel „Ethical leadership: Meta-analytic evidence of criterion-related and incremental validity“ im Mai 2015 im Journal of Applied Psychology veröffentlicht wurde. Die Analyse zeige, laut Wirtschaftspsychologie aktuell, dass Mitarbeiter umso zufriedener und leistungsbereiter sind, je gerechter sie geführt werden. Weiterhin sind gemäß dem Forschungsprojekt, durch das 89 Studien rechnerisch zusammengefasst wurden, die Mitarbeiter motivierter und wollten seltener das Unternehmen verlassen. Als wichtiger Faktor wurde dabei Vertrauen identifiziert. Die Führungskräfte, die gerecht führten, wurden auch als vertrauenswürdig wahrgenommen - was für die Motivation, Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit mitverantwortlich war. Laut der 2015 vom Roman Herzog Institut e. V. herausgegebenen Publikation „Ethische Grundlagen guter Führung“ von Dieter Frey sollten Führungskräfte sich bewusst sein, dass faire Rahmenbedingungen die Grundlage für Leistung und Qualität schaffen.

Von einer stärkeren Ausprägung der ethikorientierten Führung könnten die Unternehmen und die Gesellschaft im Zeichen des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Fachkräftemangel gleichermaßen profitieren: Eine ethikorientierte Führung hilft nicht nur, die besten Köpfe in den Unternehmen zu halten, sondern auch, um die gesellschaftlichen Herausforderungen, die an die Branche herangetragen werden, erfolgreich zu meistern.