

Thomas Kellner

# Menschengerecht führen

## *Erkenntnisse der Führungsethik für Kirche und Gemeinde*

**Die aus der Wirtschaftsethik  
genommenen Grundsätze des Führens  
klingen vielleicht zunächst  
fremd und trocken. Wer aber bereit ist  
hinzuhören, wird vieles entdecken,  
was auch in der Kirche dringend  
umgesetzt werden müsste.  
Denn gerade eine hierarchische  
Organisation braucht einen ethisch  
kontrollierten Führungsstil;  
zumal dann, wenn sie geschwister-  
liche *Communio* sein will.**

- Wer ein Wirtschaftsunternehmen oder eine Pfarrgemeinde leitet, nimmt Einfluss, auf Menschen und auf Sachen. Die Praxis der Leitung, soweit sie nicht nur sach-, sondern vor allem auch menschengerecht sein will, wirft Fragen auf, die eine allgemeine Ethik allein nicht mehr zu beantworten vermag. So haben sich in den letzten Jahren – vor allem aus amerikanischen business-schools kommend – auch im deutschsprachigen Raum erste Ansätze in Richtung einer Führungsethik entwickelt. Ob sich die ersten Erkenntnisse daraus auch für den kirchlichen Bereich übertragen lassen?

Gegenstand der Führungsethik sind Fragen der Legitimation, der Begrenzung und der verantwortungsvollen Ausübung der Weisungsbe-

fugnisse von Führungskräften über ihre Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in formal organisierten, arbeitsteilig und hierarchisch strukturierten Systemen. Dabei geht es an erster Stelle weniger um eine Individual- oder Tugendethik des guten Führers bzw. der guten Führerin, als um die Generierung und Reflexion normativer Grundsätze für die Gestaltung der Beziehungen zwischen Führenden und Geführten, zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Führungsethische Überlegungen sind notwendig, weil es in hierarchischen Organisationen asymmetrische Rollen und Machtverteilungen gibt. Sie setzen hierarchische Strukturen als gegeben voraus und fragen nach den ethischen Voraussetzungen und Grenzen zumutbarer Anweisungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

### **Macht muss menschengerecht eingesetzt werden**

- Ähnlich wie die Sozialethik, die sich mit den Beziehungen zwischen Individuum und Gemeinschaft bzw. Gesellschaft beschäftigt, setzt auch die Führungsethik als Grundlage ihrer Reflexion das personale Verständnis vom Menschen voraus. Aufgabe der Führungsethik ist es, die



Würde der menschlichen Personen, die von mehr oder weniger hierarchischer Führung betroffen sind, durch die Formulierung ethischer Grundsätze zu bewahren.

Versteht man unter Führung das Einflusnehmen auf Menschen in der Absicht, sie auf das Erreichen eines gemeinsamen Zieles hin zu orientieren, bedeutet dies immer auch ein Eingreifen in ihr fundamentales Selbstbestimmungsrecht. Im Rahmen von Mitarbeiterführung werden Menschen als Mittel zum Zweck eingesetzt. Sie werden Instrumente eines Systems, weil ihre Arbeitskraft, ihre Kreativität, ihr Wissen und Können gebraucht werden. Damit ist jedoch nicht gemeint, dass der Mensch als reines Produktionsmittel betrachtet und rücksichtslos ausgenutzt werden darf.

Führungsethisch ist es daher bedeutsam, zwischen dem Mitarbeiter als Rollenträger in der Organisation und dem Mitarbeiter als Person zu unterscheiden. Als Rollenträger ist er (Human-) »Ressource« oder »Produktionsfaktor« und damit Mittel zum Zweck der Verwirklichung der Unternehmensziele, dessen ökonomischer Wert allein von seinem Leistungsbeitrag zur Zielerreichung abhängt und dementsprechend »entschädigt« wird. Als Person hingegen ist und bleibt der Mitarbeiter Selbstzweck mit unbedingt gültigem humanem Eigenwert. Für die ethische Qualifizierung dieses Zusammenhangs legt sich

**»Wahrung der zwischenmenschlichen Anerkennung unter den Bedingungen hierarchischer Organisationen«**

daher die bekannte Zweckformel des kategorischen Imperativs von Immanuel Kant nahe, die der Tatsache Rechnung trägt, dass der Mensch zugleich Mittel zum Zweck als auch Zweck an sich selbst ist.

Führungsethisch relevant sind vor allem die Art und Weise des Einsatzes von Menschen innerhalb einer Organisation. Auch die Rahmenbedingungen, unter denen Führung stattfindet, gilt es zu beobachten. Das führungsethische Grundproblem liegt folglich in der Klärung der besonderen Voraussetzungen zur Wahrung der symmetrischen zwischenmenschlichen Anerkennung von Vorgesetzten und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern als Wesen gleicher Würde unter den asymmetrischen Kooperationsbedingungen hierarchischer Organisationen. Führungsethik verlangt deshalb notwendigerweise, die Ziel- und Normenvorstellungen der Organisationsmitglieder in das Zielsystem der Organisation zu integrieren. Als Mindestanforderung aber verlangt sie, durch die Aktivitäten der Organisation und ihrer Leitung nicht gegen die Grundwerte der in diese Aktivitäten eingespannten Menschen zu verstoßen. Die Wertordnungen von Organisation und Individuum dürfen sich nicht widersprechen.

### Legitimation von Macht

- Noch bevor allerdings überhaupt die Relation zwischen Führenden und Geführten unter diesen bisher genannten ethischen Gesichtspunkten beurteilt werden kann, ist als Erstes die grundlegende Frage nach der Legitimation des Führungsanspruchs zu stellen. Denn, wenn die Würde eines Menschen, wie es die philosophische Anthropologie postuliert, fundamental in seiner Freiheit und in seinem Recht auf Selbstbestimmung gründet, lässt sich die Legitimität hierarchischer Weisungsbefugnisse nur aus der freien Willenserklärung und Zustimmung der Betroffenen selbst begründen.

Verfügungsrechte von Vorgesetzten über ihre Mitarbeiter lassen sich deshalb ethisch ver-



antwortet nur aus einer in Freiheit vorgenommenen vertraglichen Übereinkunft, wie z.B. in einem Arbeitsvertrag, ableiten. Außerdem beziehen sie sich niemals auf die ganze Person des Mitarbeiters, sondern nur auf einzelne, genau festgelegte Bereiche, die im unmittelbaren Zusammenhang mit seiner Tätigkeit stehen. Aus ihnen ergibt sich ein Katalog an Rechten und Pflichten, den die Mitarbeiter und ihre Vorgesetzten im Auftrag des Unternehmens zu respektieren haben.

Was den Arbeitsvertrag von jedem anderen Vertrag unterscheidet, ist jedoch der partielle Verzicht der Arbeitnehmer auf ihre Autonomie und Gleichrangigkeit, indem sie sich dem Weisungsrecht der Arbeitgeber unterstellen. Mit der freiwilligen Vertragsunterzeichnung kann allerdings die Legitimität aller Führungsmaßnahmen noch nicht ohne weiteres als gesichert betrachtet werden; vielmehr begründet sich aus der Abhängigkeit der Mitarbeiter ein besonderes Schutzbedürfnis ihrer Persönlichkeit. Diesem Schutzbedürfnis müssen die Führenden ebenso wie die Unternehmer in der Art und Weise, wie sie mit ihren Mitarbeitern umgehen bzw. wie die Unternehmer für ihre Mitarbeiter sorgen, unbedingt gerecht werden.

## Gewährleistung unantastbarer Grundrechte

- Als die an erster Stelle zu schützenden Rechte der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind die Grund- und Menschenrechte zu nennen, die für demokratische Gesellschaften heute im Allgemeinen Gültigkeit erlangt haben. Diese Grundrechte bedürfen überall dort, wo Menschen sich in asymmetrischen, d.h. abhängigen (Arbeits-)Verhältnissen befinden, des besonderen Schutzes.

Aus den Grundrechten ergeben sich die Mitarbeiterrechte, die den Mitarbeiter vor unzulässigen Eingriffen des Vorgesetzten schützen sollen. Um diesen Schutz zu erreichen, hat sich in der liberalen Tradition der USA der Begriff der »Employee Rights« etabliert: Firmen schreiben

*»nur aus einer in Freiheit  
vorgenommenen  
vertraglichen Übereinkunft«*

schriftliche Kataloge der Rechte ihrer Mitarbeiter fest und führen zugleich innerbetriebliche Instanzen ein, die deren Einhaltung kontrollieren. Dabei geht es zum Einen um die Wahrung elementarer Persönlichkeitsrechte, wie z.B. die physische und psychische Unantastbarkeit der Person (Schutz vor willkürlicher oder diskriminierender Behandlung, sexueller Belästigung, Mobbing etc.) und den Schutz der Privatsphäre (Datenschutz, Schutz des Mitarbeiters und seiner Angehörigen vor Überwachung etc.). Zum Anderen wird der Mitarbeiter auch als mündiger Bürger angesehen, dessen Werthaltungen, Einstellungen und Gewissensurteile es bei aller geschuldeten Loyalität dem Unternehmen gegenüber zu respektieren gilt. Eine kritische Loyalität schließt nicht nur das Recht, sondern unter Umständen sogar die moralische Pflicht ein, die obersten Verantwortlichen auf ethisch fragwürdiges Verhalten von Vorgesetzten und Kollegen hinzuweisen.

## Arbeits- und Beziehungsgestaltung

- Wenn es bei den ethischen Implikationen der Führung primär um die Persönlichkeit des Mitarbeiters geht, dann ist damit zugleich auch an die positive Förderung seiner Person gedacht.



Diese geschieht durch die Vermittlung von Sinn, den er in seiner Arbeit findet, und über Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungen, die ihm diese Sinnfindung ermöglichen. Dieser als Humanisierung der Arbeit zu bezeichnende Aufgabenkomplex gewinnt führungsethisch da an Bedeutung, wo sich die Frage stellt, wer für die Gestaltung der Arbeitsorganisation zuständig sein soll. Entscheidungen, die weitreichend über die Chancen zur Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter bestimmen, bedürfen in besonderem Maß der konsensuellen Legitimation.

Mit Rücksicht auf die Eigenständigkeit des Menschen sollte Führung immer auch zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen. Dies bedeutet, dass er in seiner Arbeitspraxis auch die Möglichkeit haben muss, sich persönlich weiterzuentwickeln und anhand gemachter positiver und negativer Erfahrungen zu lernen.<sup>1</sup>

Begründet man die Legitimität von Führung aus dem Konsens zwischen Mitarbeitern und Unternehmer bzw. Vorgesetztem, so muss sich diese Idee der konsensorientierten Führung zwangsläufig auch fortsetzen im dialogischen

**»Mit Rücksicht auf die Eigenständigkeit des Menschen sollte Führung immer auch zur Persönlichkeitsentwicklung beitragen.«**

Umgang zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern. Zugleich erfordert eine derartige dialog- und konsensorientierte Beziehungsgestaltung auch konsens- und dialogermöglichende Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen. Ethisch verantwortete Führungstätigkeit setzt deshalb nach Rupert Lay beim Führenden die zentrale Fähigkeit zur Kommunikation sowie die Fähigkeit zur Vermeidung bzw. Lösung von Konflikten voraus.<sup>2</sup>

## Reichweite der Führungsverantwortung

● Konzipiert man Führungsethik nicht nur als Gesinnungs-, sondern vor allem als Verantwortungsethik, so sind schließlich nicht nur die Absichten, sondern auch die Folgen zu beurteilen, die in Zusammenhang mit Führungshandlungen stehen. Dabei geht es um die Zumutbarkeit der Handlungen denen gegenüber, die direkt oder indirekt von Führungshandlungen betroffen sind. »Ein besonders häufiger Typus führungsethischer Dilemmasituationen ist durch den Konflikt zwischen der betriebswirtschaftlich-organisatorischen Rollenverantwortung einer Füh-

**»Verantwortung für die »Nebenwirkungen« auf alle direkt oder indirekt betroffenen Personen.«**

rungskraft [...] und ihrer ethischen Bürgerverantwortung charakterisiert. Während sich die Rollenverantwortung primär an den Ergebnissen, bezogen auf die zu erfüllenden Aufgaben und Periodenziele, misst und in der Regel eine organisatorisch eingegrenzte Teilverantwortung darstellt, bezieht sich die ethische Verantwortung primär nicht auf die Zielerreichung, sondern auf deren »Nebenwirkungen« auf alle direkt oder indirekt betroffenen Personen und ist daher prinzipiell unbegrenzt, soweit sich die problematischen Tatbestände dem Handlungsträger ursächlich zurechnen lassen.«<sup>3</sup>

Um der Führungskraft aus diesem doppelten Dilemma – einerseits als Rollenträger der Organisation nur für einen Teilbereich, andererseits als Mensch und Bürger für alle Folgen seines Handelns Verantwortung zu tragen sowie einerseits sachgerecht handeln zu sollen und andererseits menschengerecht entscheiden zu müssen – herauszuhelfen und sie am Ende nicht dem



eigenen Opportunismus erliegen zu lassen, schlägt Peter Ulrich vor, eine professionelle Standesethik zu entwickeln, die sich in einem Ethikcodex der jeweiligen Berufsgruppe festschreiben ließe und außerdem gegenüber den Unternehmern und Kapitalgebern durchzusetzen sei.

## Organisationskultur entwickeln

- Zur Wahrnehmung und damit auch zur Reichweite der Führungsverantwortung gehört auch die Sensibilisierung der Mitarbeiter für ethische Fragen. Denn Führungsethik ist nicht allein Sache der zu Führenden, sondern auch der Geführten. Wo Mitarbeiter befähigt werden, ethische Fragestellungen eigenständig wahrzunehmen und zu qualifizieren, stellt dies nicht zuletzt ein Ernstnehmen ihrer Personalität und einen nicht zu unterschätzenden Beitrag zur Förderung und Entwicklung ihrer Persönlichkeit dar. Nur so haben auch sie die Möglichkeit, sich angemessen am ethischen Diskurs einer asymmetrisch und hierarchisch strukturierten Organisation zu beteiligen.

## Kirchliches Management braucht Führungsethik

- Die Grundfragen der Führungsethik, die zuerst im ökonomischen Bereich gestellt wurden, haben auch im kirchlichen Zusammenhang eine hohe Bedeutung. Hier wie dort stellen sich Menschen in den Dienst einer Organisation und ordnen sich damit ihren Zielen und denen, die sie verfolgen, unter. Auch wenn die Rede vom Management in der Kirche unüblich und weithin auch unbeliebt ist, der Sache nach findet das damit Gemeinte schon längst statt. Auch in der Kirche und ihren Substrukturen gibt es asymmetri-

sche Beziehungs- und Machtmuster bei denen, die am Leben der Kirche in unterschiedlicher Weise beteiligt sind. Dabei ist es zunächst gleichgültig, ob diese Menschen ihre Arbeit haupt-, neben- oder ehrenamtlich ausüben. Entscheidend ist, dass jemand, der einen Dienst übernimmt, damit in ein Arbeitsverhältnis eintritt. Vorauszusetzen ist dabei, dass es ein Ziel gibt, das erreicht werden soll, sonst wird der Führungsvorgang sinnlos. Insofern besteht durchaus die Möglichkeit, die Erkenntnisse der Führungsethik für den kirchlichen Bereich zu übersetzen.

## Die Kirche ist anders

- Neben diesen Möglichkeiten der Übertragung der Führungsethik auf die Beziehung zwischen den Führenden und den Mitarbeitern im kirchlichen Bereich, werden jedoch auch Grenzen und Unvereinbarkeiten deutlich, die sich aus den Wesensunterschieden zwischen einem Wirtschaftsunternehmen und der Kirche ergeben:

Im Unterschied zu einem Mitarbeiter eines Wirtschaftsunternehmens kommt bei einem kirchlichen Mitarbeiter die Verantwortung und Verpflichtung zur Mitarbeit nicht erst aus einem Arbeitsvertrag zustande. Nach dem Selbstverständnis der Kirche ist jeder getaufte Christ/jede getaufte Christin berufen, an der Sendung der Kirche teilzunehmen und daher eigenverantwortlich seinen/ihren Beitrag zu leisten. Daraus ergibt sich für jede/n kirchlichen Mitarbeiter/in – auch für die leitenden – eine Doppelrolle: Einerseits lässt er/sie sich durch einen Arbeitsvertrag in Dienst nehmen, andererseits ist er/sie durch Taufe und Firmung schon längst in Dienst genommen und »Teilhaber/in« am »Unternehmen Kirche« geworden.

Eine weitere Grenze der Übertragbarkeit der Führungsethik wird auch sichtbar, weil die



Kirche arbeitsvertragsrechtlich ein so genannter »Tendenzbetrieb« ist. Dies bedeutet, dass die Reichweite der Führungsverantwortung nicht an den Grenzen des Arbeitsvertrags endet, sondern sich auch auf das Privatleben der Mitarbeiter erstreckt. Darüber hinaus wird die neben- oder hauptamtliche Arbeit in der Kirche nicht als Arbeit, sondern als Dienst bezeichnet. Daraus ergeben sich erhebliche Folgen, wie z.B. der Verzicht auf ein Streikrecht etc.

Die Beziehungsgestaltung zwischen Führendem und Mitarbeiter im Bereich der Wirtschaft basiert nicht unwesentlich auf dem Leistungsgedanken. Im Bereich der Kirche ist

*»durch Taufe und Firmung schon  
längst »Teilhaber/in«  
am »Unternehmen Kirche««*

dieses Prinzip jedoch nur bedingt anwendbar, weil es zu ihrem Selbstverständnis gehört, auch und gerade den Leistungsschwachen einen Arbeitsplatz anzubieten. Auch diese Besonderheit

ist bei der Entwicklung einer kirchlichen Führungsethik zu berücksichtigen.

## Eine Frage der Glaubwürdigkeit

● Trotz der genannten Grenzen der Übertragbarkeit leistet die Führungsethik einen wertvollen Beitrag, die ethischen Implikationen des Führungsvorgangs in den unterschiedlichen Leitungsdiensten der Kirche zu benennen und zu klären. An der Realisierung der genannten Punkte in der konkreten Leitungspraxis wird sich erweisen, ob die Kirche nicht nur grundsätzlich, sondern auch tatsächlich ihrem Anspruch gerecht wird, *Communio* zu sein und der doppelten Kommunikation mit Gott und den Menschen zu dienen. Gerade an einer menschengerechten Beziehungsgestaltung zwischen Führenden und Geführten lässt sich ablesen, ob es die postulierte dialogische und geschwisterliche Kirche auch in Wirklichkeit gibt.

<sup>1</sup> Albert Ziegler, *Theologische Aspekte der Führung*, in: HWFü<sup>2</sup>, Sp. 2027-2038, hier Sp. 2035.

<sup>2</sup> Vgl. Rupert Lay, *Ethik für Manager*, Düsseldorf 1989, 157ff und 169-177.

<sup>3</sup> Peter Ulrich, *Art. Führungsethik*, in: HWFü<sup>2</sup>, Sp. 562.573, hier Sp. 570f.

Mose soll den Stab in die Hand nehmen. Er soll die Leitungsrolle übernehmen. Sogleich erlebt Mose aber, wie der Stab zur Schlange wird. Leitung ausüben bedeutet, Macht zu haben und auszuüben. Aber darin steckt sogleich und unmittelbar die Gefahr des Missbrauches der Macht. Der Stab wird zur Schlange. Mose muss dennoch lernen, den Stab in die Hand zu nehmen. Und siehe da, der Stab verwandelt sich erneut. Aus der Schlange wird wieder der Hirtenstab. Kein

Leiter, keine Leiterin kommt an dieser Erfahrung vorbei. Den Stab der Leitung in die Hand zu nehmen, bedeutet gleichzeitig, sich der Gefahr auszusetzen, durch offenkundigen und heimlichen Machtmissbrauch die eigene Unschuld zu verlieren. Dieser Gefahr begegnet man am besten dadurch, dass man ihr in die Augen schaut.

*Andreas Unfried,  
Da murrte das Volk, Würzburg 1999*