



Führungsethik Sozialer Marktwirtschaft.

Ein Modell zur Identifizierung und Kultivierung von
Befähigungsfreiheit

Zittau, 26. Februar 2016

Elmar Nass

I. Führungsethik als Drei-Ebenen-Modell

- II. Von der Kulturidee zur Führungsethik Sozialer Marktwirtschaft
- III. Leitfaden und Anwendung
- IV. Ausblick

Führungsethik als Meso-Mikro-Modell

Normative Strategie:

„Es geht in einer zeitgemäßen Führungsethik ... um die normativen Grundsätze der Gestaltung der Beziehungen oder Relationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.“

Ulrich (2002): 1

Meso-Ebene



Umsetzung (Leadership):

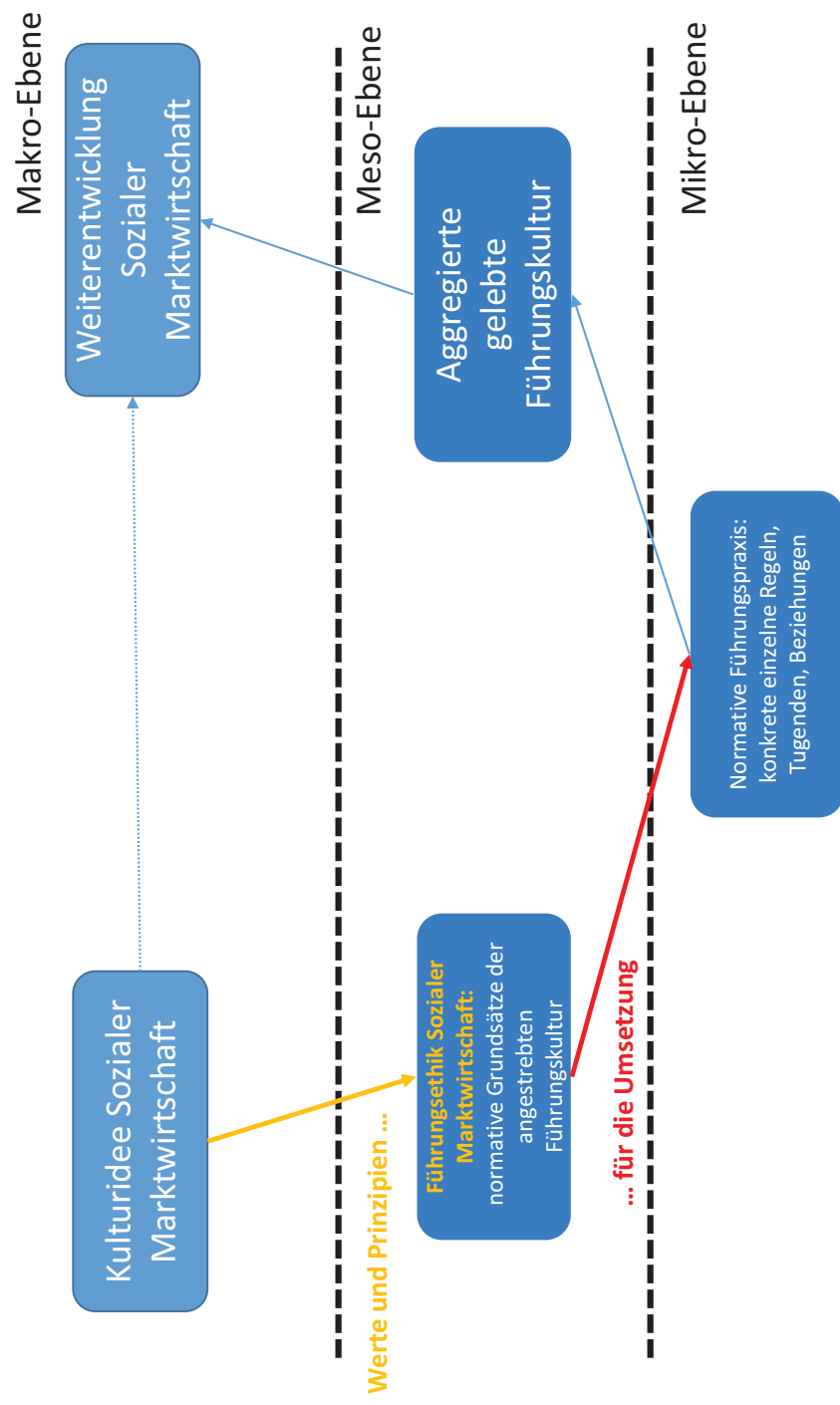
„Führungsethik ist die verantwortbare Beeinflussung des Verhaltens der Geführten.“

Kuhn/ Weibler (2015): 15

Mikro-Ebene

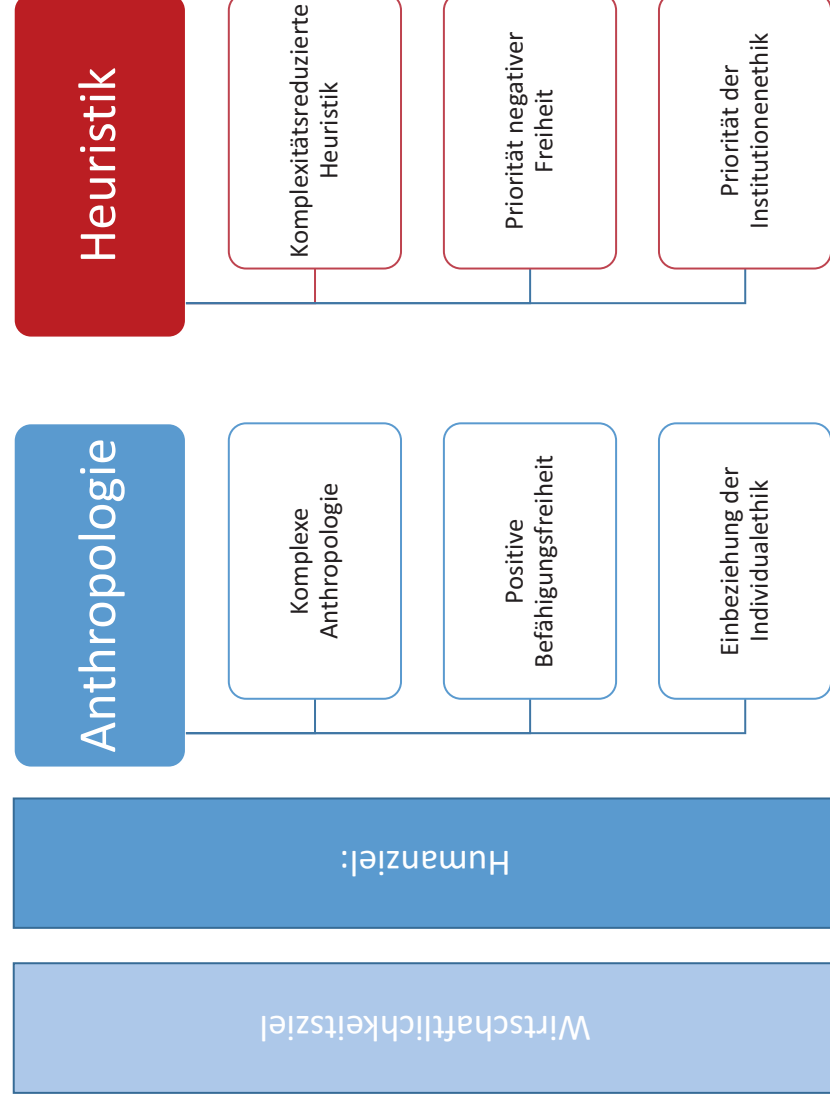


Drei-Ebenen-Modell

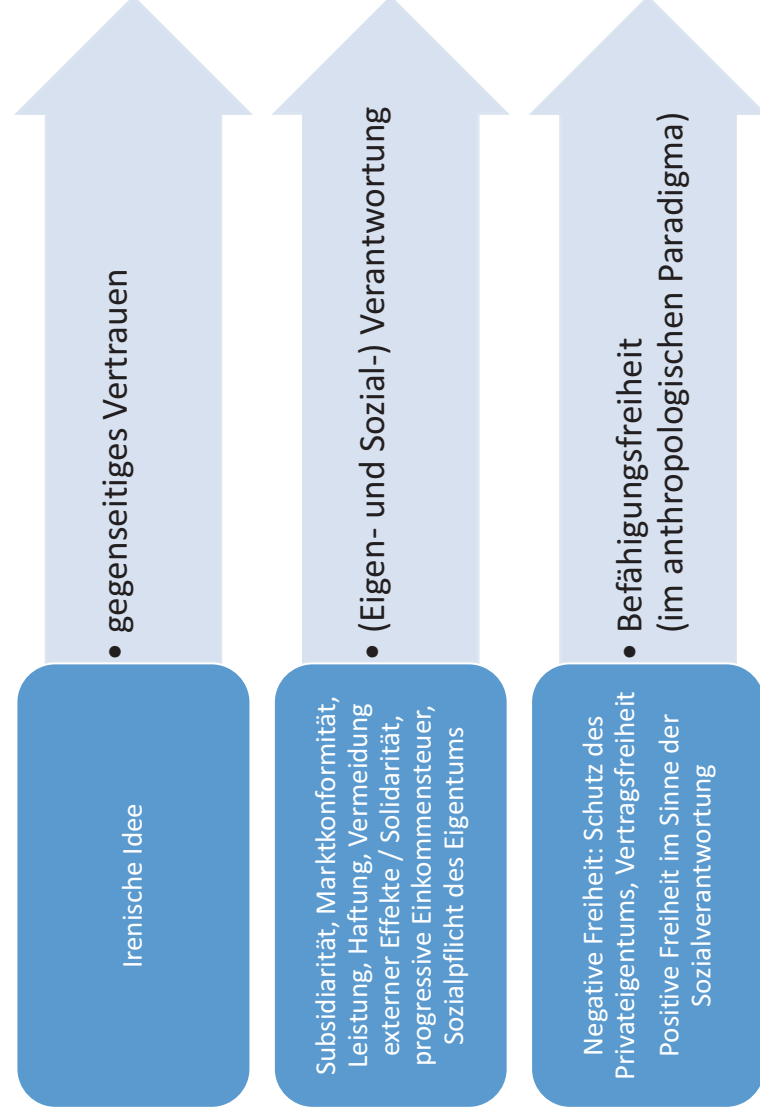


- I. Führungsethik als Drei-Ebenen-Modell
- II. Von der Kulturidee zur Führungsethik Sozialer Marktwirtschaft
- III. Leitfaden und Anwendung
- IV. Ausblick

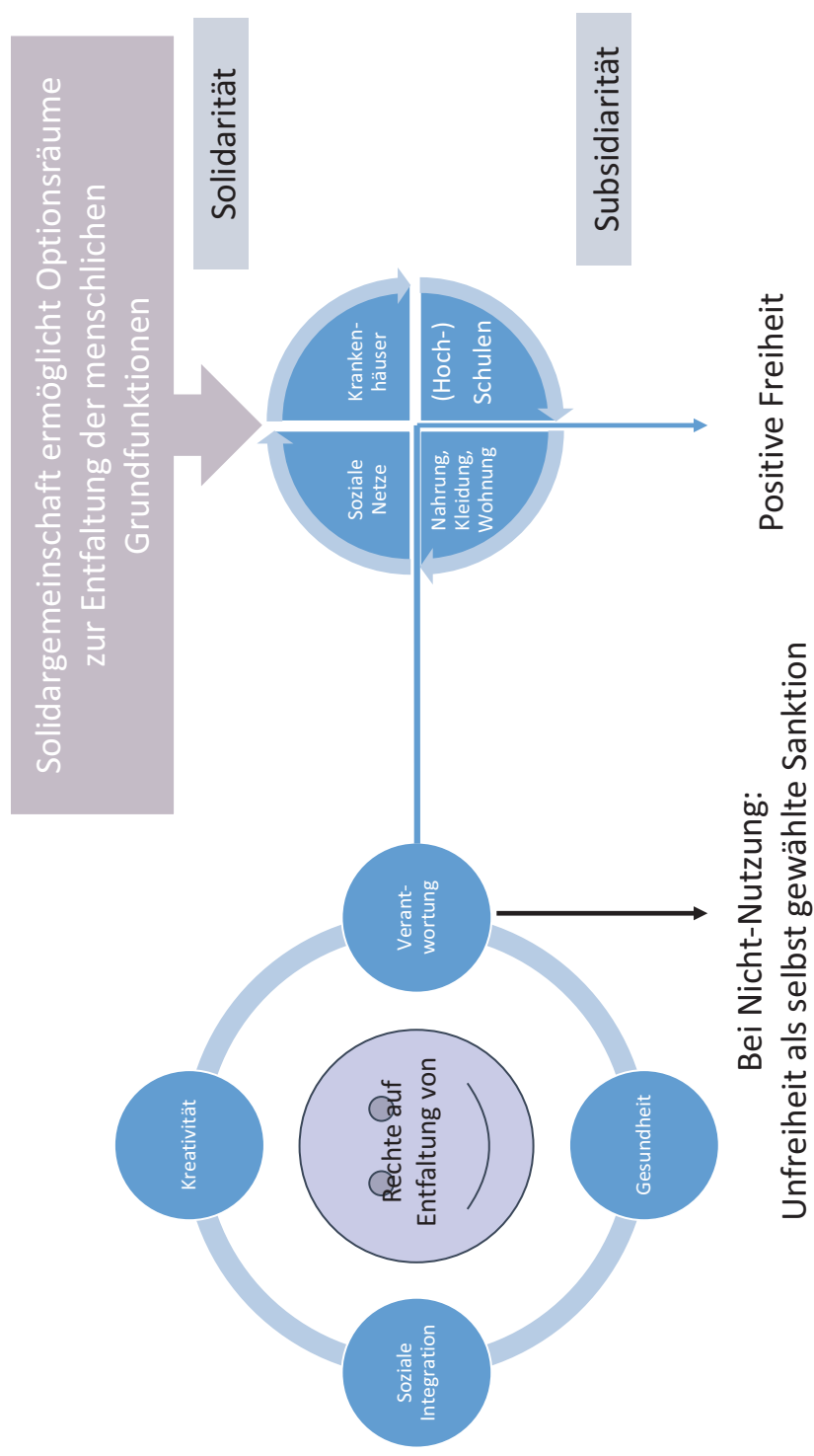
Wertedualismus: Zwei Wege



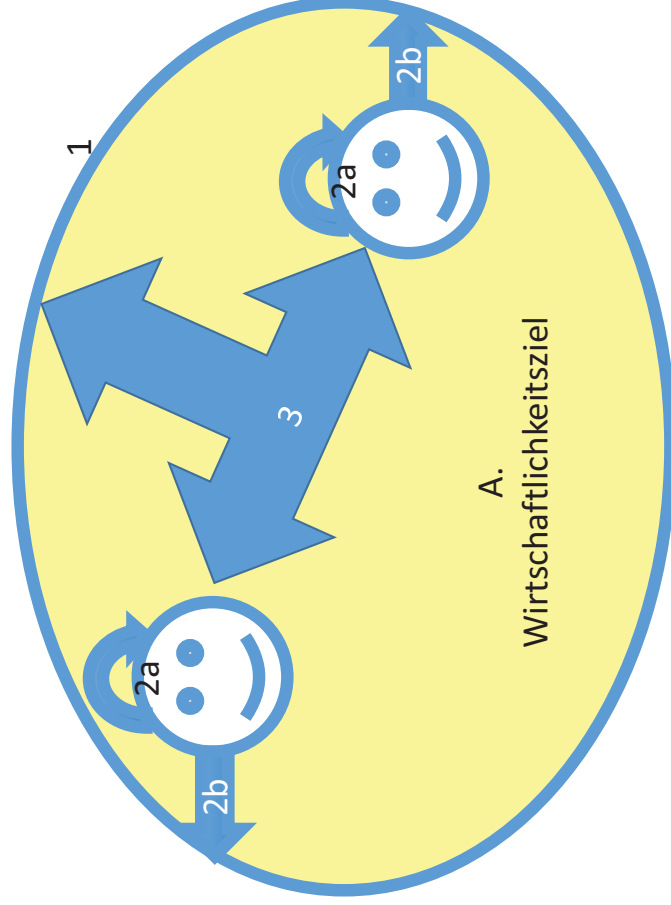
Drei Kulturprinzipien



Befähigungsfreiheit



Perspektiven für die Mikro-Ebene



Orte der Moral

A. Wirtschaftlichkeitsziel: Effizienzprinzip vermeidet Verschwendung.

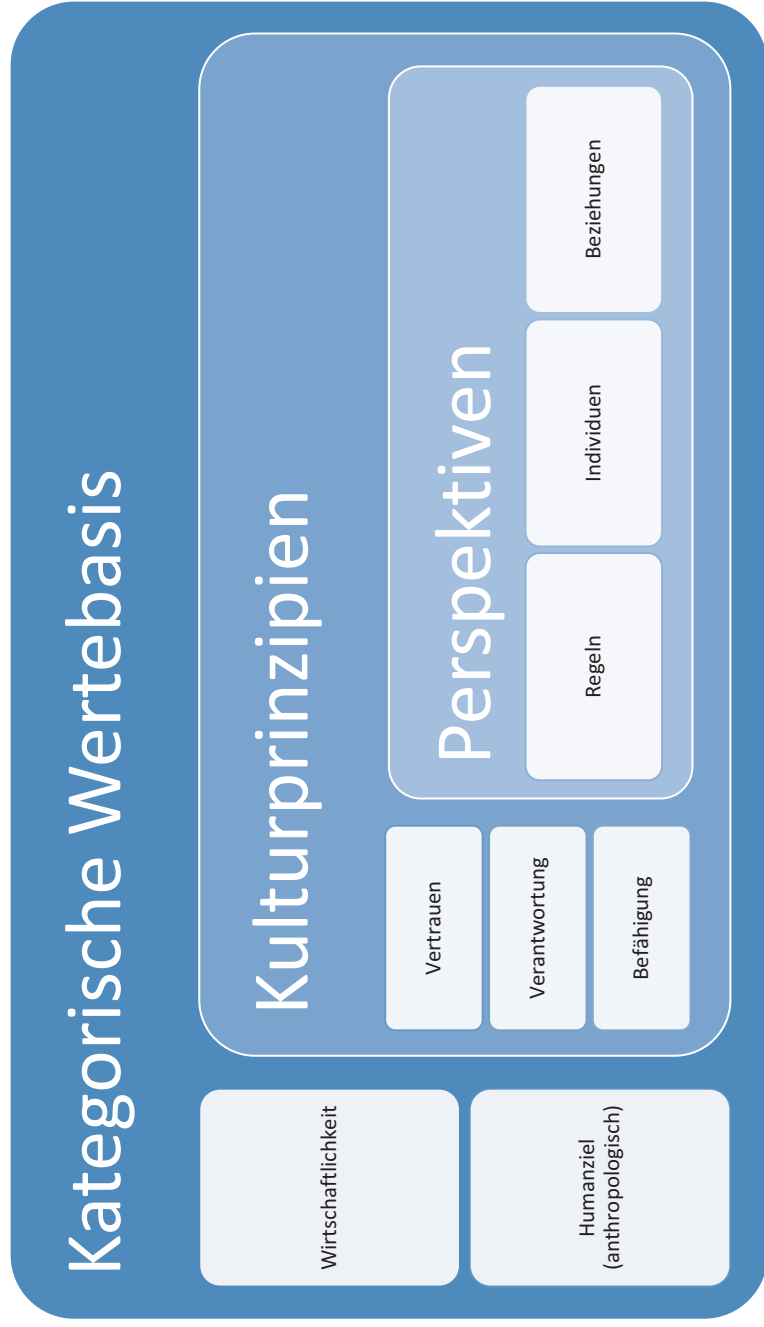
B. Humanziel folgt den drei Prinzipien (VVB) aus drei Perspektiven:

1. Konkrete Regeln für Kommunikation, Motivation, Delegation, Hierarchie, Kontrolle etc.
2. Individuen: a. Selbstverständnis der Individuen und b. Gestaltung der Regeln
3. Beziehungen: Sozialkultur untereinander und Wechselwirkung zu Regeln (Loyalitätskultur)

- I. Führungsethik als Drei-Ebenen-Modell
- II. Von der Kulturidee zur Führungsethik Sozialer Marktwirtschaft
- III. Leitfaden und Anwendung
- IV. Ausblick

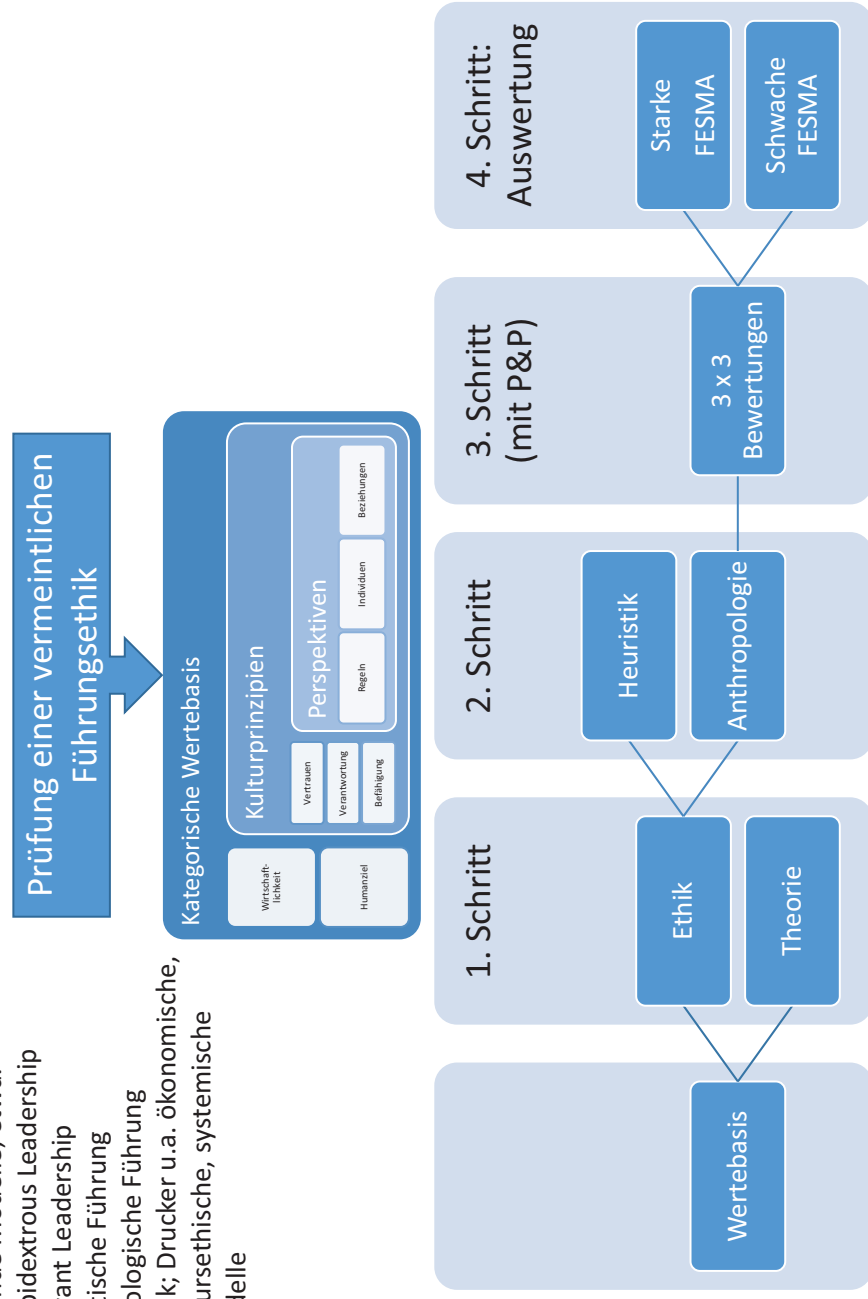
LIFESMA

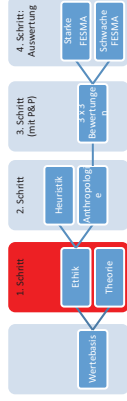
(Leitfaden zur Identifizierung von Führungsethik Sozialer **MARKT**wirtschaft)



- Zu prüfende Modelle, etwa:
- Ambidextrous Leadership
 - Servant Leadership
 - Kantische Führung
 - Ontologische Führung
 - Malik; Drucker u.a. ökonomische, diskursethische, systemische Modelle

Einsatz von LIFESMA





1. Schritt: Führungstheorie oder -ethik?

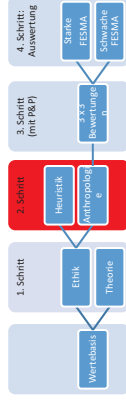
1. Wirtschaftlichkeitsziel

Humanziel jenseits des Wirtschaftlichkeitsziels kann Ethik sein, aber nicht FESMA.

2. Humanziel

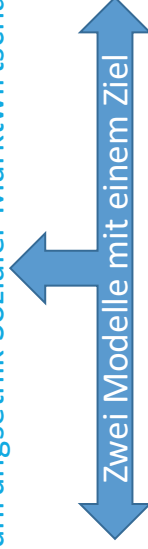
Wirtschaftlichkeitsziel jenseits des Humanziels kann Führungstheorie sein, aber nicht FESMA.

	Humanziel als Selbstzweck (Ethik)	Relativiertes Humanziel (keine Ethik)
Komplexe Anthropologie	Anthropologische FESMA: Komplexe personale Entfaltung als Selbstzweck	Instrumentalisierte personale Entfaltung
Einfache HO-Logik	Heuristische FESMA	Ökonomischer Imperialismus als einfache Anthropologie



2. Schritt: Anthropologie oder Heuristik?

Identifizierung und Kultivierung von
Führungsethik Sozialer Marktwirtschaft

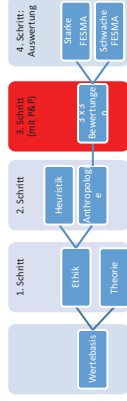


LIFESMA für anthropologisches Paradigma

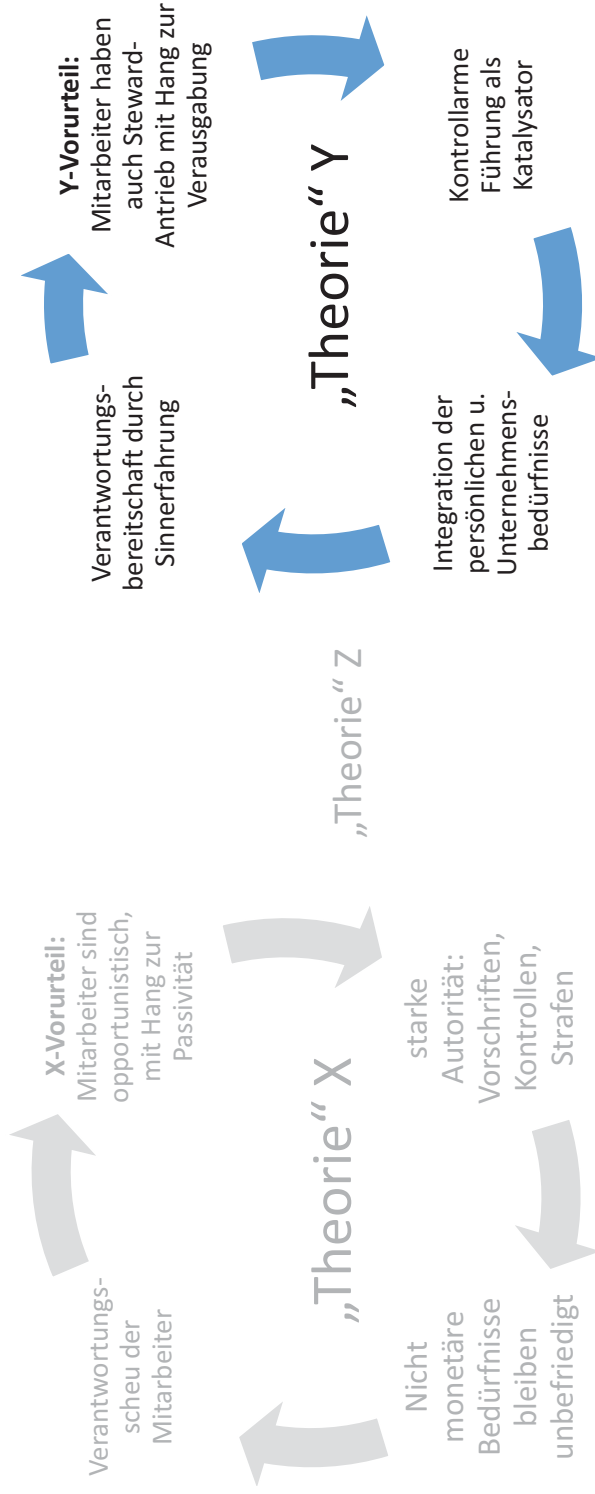


Modellentwurf für Heuristik





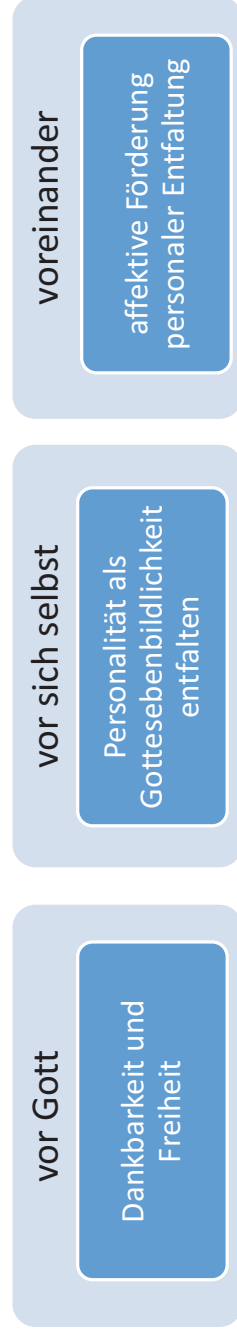
3. Schritt: Kultur des Vertrauens



	Regeln	
Straffe Kontrollen	Förderung von Stewardship in Recruiting und Schulungen, Delegation, reduzierte Kontrolle	
Autoritäre v.a. transaktionale Führung trifft auf Mitarbeiter ohne Vision und moralische Entfaltung	Individuen Z.B. (Post-)Heroische v.a. transformationale, virtuose Führung trifft idealerweise auf intrinsische Motivation	
Opportunistisches Nebeneinander und Pflichtgehorsam ohne Identifikationsinteresse	Beziehungen Irenisches Miteinander , Identifikation durch angstfreie Loyalität	

3. Schritt: Kultur der Verantwortung

Christlich:

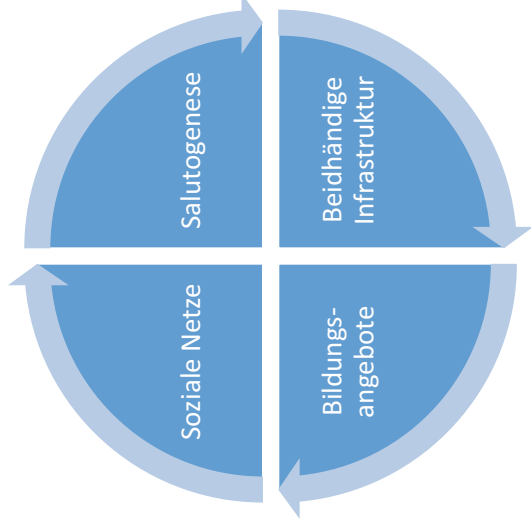


Kantisch:



Regeln	flache Hierarchien, Transparenz, Haftung für eigenes Verschulden
Individuen	Durchsetzungsstarke, mutige Führungskräfte streben nach Spitzenleistung und gleichen Interessen aus, zugleich Zügelung von Verausgabung
Beziehungen	Wo möglich, da partizipative Entscheidungskultur; Symbiose von Führung und Mitarbeitern zu höherer Motivation und Moral

3. Schritt: Kultur der Befähigung



Regeln	Karriere- und Exit-Optionen, Raum für Individualoral, Reduzierung von Zwang
Individuen	Z.B. situative Führung schafft Optionsräume, jeder Mitarbeiter ist im Blick, z.B. dienende Grundhaltung oder Idee der ‚Veredelung‘, subsidiäre Anleitung zu bekannten Aufgaben und konkrete Optionsräume für Neues
Beziehungen	Evokative Beziehungen, Ziel ist ein Verstehen der Aufgaben, maßvoller Einsatz von Lob



4. Schritt: Gesamtbewertung

Kohärenzprüfung und Entscheidung über Gewichtung

	Vertrauen	Verantwortung	Befähigung
Regeln	+/-	+/-	+/-
Individuen	+/-	+/-	+/-
Beziehungen	+/-	+/-	+/-



Bewertung als starke oder schwache Führungsethik Sozialer Marktwirtschaft

- I. Führungsethik als Drei-Ebenen-Modell
- II. Von der Kulturidee zur Führungsethik Sozialer Marktwirtschaft
- III. Leitfaden und Anwendung
- IV. [Ausblick](#)

Nächste Schritte

1. Leitfaden zur Identifizierung eines führungsethischen Konzeptes Sozialer Marktwirtschaft (Makro-Meso).
2. Identifizierung von dazu passenden Führungsstilen, Haltungen und Regeln (Meso-Mikro)
3. Kultivierung in der Unternehmenspraxis unter Berücksichtigung branchenspezifischer Profile
4. Wie kann der „Erfolg“ aus einer aggregierten Führungskultur abgeleitet werden (Mikro-Makro)?
5. Weiterentwicklung des Leitfadens und Ergänzung durch einen analogen Leitfaden für das heuristische Paradigma