

**Zeitschrift:** ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische  
Militärzeitschrift

**Herausgeber:** Schweizerische Offiziersgesellschaft

**Band:** 181 (2015)

**Heft:** 3

  

**Artikel:** Führung, Erfolg und Ethik

**Autor:** Demont, Florian

**DOI:** <https://doi.org/10.5169/seals-513469>

### **Nutzungsbedingungen**

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. [Siehe Rechtliche Hinweise.](#)

### **Conditions d'utilisation**

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. [Voir Informations légales.](#)

### **Terms of use**

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. [See Legal notice.](#)

**Download PDF:** 05.02.2025

**ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>**

# Führung, Erfolg und Ethik

**Ethik legt allgemeine Massstäbe für gutes und schlechtes Handeln fest. Wenn man nun Ethik im Bereich Führung betreibt, dann geht es dabei natürlich um allgemeine Massstäbe für gutes und schlechtes Führen. Die Begriffe «gut» und «schlecht» haben aber im Bereich der Führung vor allem mit Erfolg zu tun. Gut ist, was der Bewältigung der Aufgabe hilft. Schlecht ist, was der Bewältigung der Aufgabe abträglich ist. Eine Führungsethik, die sich dessen nicht bewusst ist, wird Regeln und Massstäbe aufstellen, die nichts mit dem erfolgreichen Erfüllen von Aufgaben zu tun hat. So eine Führungsethik ist nur eine Last für Führungspersonen. Dass es auch anders geht, wird in diesem Artikel erklärt.**

Florian Demont

Führung gibt es nur im Rahmen von organisierten Menschengruppen. Normalerweise werden Staaten, Organisationen, Sportteams oder militärische Einheiten geführt. Und wenn in einem Zweierteam eine Person die andere führt, dann besteht die relevante organisierte Menschengruppe eben nur aus zwei Personen. Um die Sache abzukürzen, wird hier nur von Organisationen gesprochen, es soll aber um alle organisierten Menschengruppen gehen, in denen Führung eine Rolle spielt.

## Führungsethik

Organisationen haben immer eine Kultur; das bedeutet, dass es Prozesse und Erwartungen gibt. Es bedeutet aber auch, dass es Werte gibt. Werte schaffen Orientierung, indem sie auf die Frage «Was soll man tun?» oder «Was ist richtig?» antworten. Und weil sich Mitglieder einer Organisation darüber irren können, was sie tun sollen oder was richtig ist, sind Werte objektiv. Wenn man Werte so versteht, dann sind sie allgemeine Massstäbe dafür, was richtig und was falsch ist.

Es ist eingangs festgehalten worden, dass Ethik Massstäbe für gutes und falsches Handeln festlegt. Gibt es da einen Zusammenhang mit Werten? Ja, den gibt es. So ist beispielsweise die Nikomachische Ethik von Aristoteles nicht nur ein Werk, das sich mit dem guten, sprich ethischen, Leben beschäftigt, sondern es werden vor allem auch Werte wie Freundschaft diskutiert und ihre Relevanz für das gute ethische Leben bestimmt. Die enge Verbindung zwischen Ethik und Wertephilosophie hat also eine lange Tradition. Und so wird es verständlich, dass

sich Ethiker wie Robert C. Solomon in ihrer Führungsethik zunächst einmal mit Werten beschäftigen und sich dabei stark an Aristoteles orientieren.<sup>1</sup>

Nun ist es wichtig für eine Organisation, bestimmte Ziele zu erreichen. Das bedeutet, dass die Kultur einer Organisation aus Prozessen, Erwartungen und eben auch aus Werten besteht, die auf das Erfüllen von Aufgaben abzielen. Natürlich wird damit der Erfolg wichtig. Gut ist, was zielführend ist. Schlecht ist, was nicht zielführend ist.

In Anlehnung an Aristoteles kann man nun das gute Leben eines Individuums mit dem guten Funktionieren einer Organisation vergleichen. So wie das gute

sonen müssen sie den Erfolg der Organisation im Blick behalten. Wenn sie nur ein gutes Leben anstreben, werden sie nachlässige und schlechte Führungspersonen. Aber wie steht es um den ethischen Status einer Führungsperson, die ihr gutes Leben vernachlässigt und sich nur dem Erfolg der Organisation widmet?

## Erfolg

John Stuart Mill hat das ethische Fundament für einen Begriff des Erfolgs gelegt, das den Erfolg nicht auf Kosten-Nutzen-Rechnungen reduziert. Für Mill hat Erfolg viel mit Qualität, Tugend und einem klugen Streben nach einem guten Leben zu tun.<sup>2</sup> Er schlägt die Brücke zu Aristoteles Auffassung, indem er vorschlägt, dass echter Erfolg sich darin zeigt, dass alle Beteiligten einer Handlung bessere Chancen auf ein gutes Leben erhalten. Der Massstab für Erfolg, den man daraus für Organisationen ableiten kann, ist der, dass alle, die am Funktionieren der Organisation beteiligt oder direkt davon betroffen sind, durch die Tätigkeiten, Prozesse und Abläufe der Organisation bessere Chancen auf ein gutes Leben erhalten. Und genau diesen Massstab für Erfolg sollte man in den Werten einer jeden Organisation verankern, um Wertekonflikte zwischen persönlichem Glück und dem Erfolg der Organisation zu vermeiden.<sup>3</sup>



Aristoteles (links) und Platon.

Gemälde: Raffael

Leben das Glück zum Ziel hat, wird das gute Funktionieren der Organisation den Erfolg zum Ziel haben. Für Führungspersonen bedeutet das natürlich ethische Ansprüche auf zwei verschiedenen Ebenen. Als Individuen sollten sie sich um ein gutes Leben bemühen und als Führungspersonen



Dieser an Mill orientierte Vorschlag hat Konsequenzen für die Führungsverantwortung. Eine Führungsperson darf nicht ihr eigenes gutes Leben vernachlässigen und sich Chancen auf ein persönliches Glück verbauen, um mehr Zeit und Energie für den Erfolg zu haben, da sie ja selbst Teil der Organisation ist. Ausserdem versteht es sich von selbst, dass die Führungsperson bald keine adäquaten Leistungen mehr erbringen kann, wenn sie das eigene gute Leben vernachlässigt.

### Die Gefahr der schlechten Führungsethik

In der Einleitung hatte ich erklärt, was eine schlechte Führungsethik ausmacht. Sobald ethische Regeln und Massstäbe für eine Organisation aufgestellt werden, die mit dem Erfolg der Organisation nichts zu tun haben, wird die Führungsethik zu einer blossen Last. Es ist dann nicht verwunderlich, dass sich Führungspersonen nicht mit ethischen Fragen auseinandersetzen wollen.

Ein anderer Grund, weshalb Erfolg und Ethik nicht getrennt werden sollten, besteht darin, dass einzelne Mitarbeiter sonst

in Wertekonflikte geraten können. Immer dann, wenn der Erfolg einer Organisation nichts mit den Mitarbeitern zu tun hat, werden die Mitarbeiter nicht nur schlecht motiviert sein, sondern sie werden wahrscheinlich auch persönliche Werte haben, die mit den Werten der Organisation nichts zu tun haben, weil die Organisation sich auf einen Erfolg ausrichtet, der unabhängig von ethischen Massstäben ist. Das Gegenmittel besteht zunächst darin, dass man als Führungsperson einseht, dass Ethik und Erfolg – richtig verstanden – eigentlich zusammen gehören.

Es gibt eine Reihe von empirischen Studien, welche die Trennung von Erfolg und Ethik voraussetzen.<sup>4</sup> Da sie die Möglichkeit eines begrifflichen Zusammenhanges zwischen Erfolg und Ethik von vorne herein ausschliessen, tragen die weit verbreiteten Theorien und Ausbildungen im Bereich Führungsverantwortung, die aufgrund dieser Studien entwickelt worden sind, dazu bei, dass vielen Führungspersonen eine schlechte Führungsethik vermittelt wird. Es wurde gezeigt, dass das nicht sein muss und dass es sinnvollere Alternativen gibt. Gerade weil

Werte, Glück und Erfolg auch empirisch erforscht werden können, müssen sich Führungspersonen nicht mit einer zweitklassigen Theorie abgeben, nur weil es empirische Studien dazu gibt. Gegenwärtig besteht das Problem (noch) darin, dass die sinnvollere Alternative nur selten vermittelt wird. Die Lösung dieses Problems ist aber höchstens eine Frage der Zeit. ■

- 1 Robert C. Solomon, Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business (New York: OUP, 1992).
- 2 John Stuart Mill, Utilitarianism (Indianapolis: Hackett, 1981), Kapitel 4.
- 3 Im Fachjargon gehört diese Sorte von ethischem Ansatz in die Kategorie «Regelutilitarismus».
- 4 Das sind vor allem Studien, welche den DIT-Test von James Rest (Development in Judging Moral Issues, Minneapolis: University of Minnesota Press, 1979) verwenden.



Florian Demont  
Dr. phil.  
Wissenschaftlicher Assistent  
MILAK an der ETH  
8903 Birmensdorf

# Executive MBA

– für Generalstabsoffiziere  
– für Absolventen des Führungslehrgangs II

Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport VBS

**Schweizer Armee**  
Höhere Kaderausbildung der Armee HKA

**Weiterbildungs-Master für Führungskräfte der Schweizer Armee**

Die Management-Weiterbildung richtet sich an Absolventen der Generalstabslehrgänge mit Promotion ab 2000 sowie an Absolventen des Führungslehrgangs II (FLG II) mit Abschluss ab 2000.

Die Weiterbildung basiert auf einer Zusammenarbeit der HTW Chur mit der HKA/Generalstabsschule bzw. Zentralschule Luzern.

Weitere Infos und Anmeldung:  
HTW Chur  
Hochschule für Technik und Wirtschaft  
Comercialstrasse 22, 7000 Chur  
[www.htwchur.ch/management-weiterbildung](http://www.htwchur.ch/management-weiterbildung)  
[management-weiterbildung@htwchur.ch](mailto:management-weiterbildung@htwchur.ch)  
Telefon +41 (0)81 286 24 32

FHO Fachhochschule Ostschweiz