

Eine metaethische Reflexion von Führung an evangelischen Bildungsunternehmen

Jürgen Rausch, Wilhelm Schwendemann

Abstract

Der Aufsatz thematisiert das Spannungsverhältnis zwischen Management, Leitung und Führung auf der einen Seite und auf der anderen wirtschaftsethische Überlegungen, die kritische Anfragen an das Management eines Bildungsunternehmens stellen. Ethisches Handeln ist kein willkürliches Handeln, sondern ein begründbarer, motivationaler Akt rationaler Sinninterpretation von Wirklichkeit oder deren Konstrukte. Mit der Fähigkeit zur Interpretation und Sinnzuweisung ist der Mensch in der Lage, selbstbestimmt Verantwortung zu übernehmen. „Ethik“ in Verbindung mit Führung in Unternehmen bzw. Organisationen ist im deutschen Sprachraum eher auf eine formale Ebene bezogen. Eine material- und anwendungsorientierte *Führungsethik* im Bereich von Bildungsunternehmen wird wenig diskutiert, obwohl Führungshandeln erst durch eine Führungsethik legitimierbar wird. Hierbei stellt sich die Frage nach der Zumutbarkeit eines moralischen Anspruchs genügenden Führungsverhaltens in Bezug auf die Selbstbehauptungserfordernisse und Wettbewerbsbedingungen, unter denen ein Unternehmen sich bewähren muss. Führungsethik muss sich gegenüber den zentralen Herausforderungen der Führung von Mitarbeitern mit ihren persönlichen Bedürfnissen und Ansprüchen auf der einen Seite und den wirtschaftlichen Erfordernissen, den gesellschaftlichen Forderungen und den Zielsetzungen des Trägers auf der anderen Seite bewähren und die jeweiligen Ansprüche und Interdependenzen im Führungshandeln zusammenführen. Anstelle des traditionellen Führungsmodells ist das Verständnis von Führung umfassender und damit nicht ausschließlich auf Entscheidungen zu beschränken. Unter Management ist die Wahrnehmung von umfassenden Führungsaufgaben in einer Organisation zu verstehen; dies erweitert insofern

das Verständnis von Führung, als damit nicht nur die Leitung einer Einrichtung, mit dem Ziel, die Funktionsfähigkeit unter den vorgegebenen Umständen und Rahmenbedingungen sicherzustellen, sondern die Führung, Entwicklung und Gestaltung der gesamten Organisation und ihrer Mitglieder gemeint ist.

1 Einleitung

Der unserem Aufsatz zugrunde liegende ethische Ansatz gehört in einem weiten Sinn zu einer Diskurs- und Verantwortungsethik in Bezug auf kommunikative Beziehungen in Bildungsunternehmen. Unter einem Bildungsunternehmen verstehen wir Bildungseinrichtungen, deren Organisation und Administration sich Managementstrukturen zuordnen lassen und dadurch normative, strategische und operative Prozesse und Verantwortung in diesen Unternehmen transparent werden lassen. Voraussetzung dafür ist mit Schweitzer, dass ein Bildungsunternehmen *„im Rahmen der geltenden Gesetze seine technischen, sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Ziele weitgehend ohne Weisung anderer wählen kann“* (Schweitzer 1990, S. 22). Da nach dieser Auffassung von (Bildungs-)Unternehmen vor allem die Folgen von Führungs- und Leitungsentscheidungen von zentraler Bedeutung sind, gehört unser Ansatz einer meta-ethischen Reflexion von Führung in evangelischen Bildungseinrichtungen zu den postmodernen Formen von Diskurs- und Verantwortungsethik. Der Begriff *Verantwortungsethik* geht auf Max Weber und seinen 1919 gehaltenen Vortrag „Politik als Beruf“ zurück und meint hier die Verantwortungsübernahme für gewählte Mittel und Wege von Entscheidungen bis hin zu den Folgen von Entscheidungen und Handlungen (vgl. Weber&Winckelmann 1980, S. 505–560). In der Verantwortbarkeit gegenüber den Folgen einer Handlung sieht Weber das wichtigste Kriterium einer Legitimität von Handlungen: *„Keine Ethik der Welt kommt um die Tatsache herum, dass die Erreichung guter Zwecke in zahlreichen Fällen daran gebunden ist, dass man sittlich bedenkliche oder mindestens gefährliche Mittel und die Möglichkeit oder auch die Wahrscheinlichkeit übler Nebenerfolge mit in den Kauf nimmt, und keine Ethik der Welt kann ergeben: wann und in welchem Umfang der ethisch gute Zweck die ethisch gefährlichen Mittel und Nebenerfolge heiligt.“* (Weber&Weber 2001, S. 10778) Weber sah diese Form von Ethik in Komplementari-

tät zu einer Gesinnungsethik bzw. zu einer religiös oder metaphysisch motivierten Ethik (vgl. Weber&Winckelmann 1980, S. 551f und Weber&Winckelmann 1988, S. 489–540). Denn, so Weber, *„auf dem Gebiet des persönlichen Handelns gibt es ganz spezifisch ethische Grundprobleme, ... Dahin gehört vor allem die Grundfrage: ob der Eigenwert des ethischen Handelns – der ‚reine Wille‘ oder die ‚Gesinnung‘, pflegt man das auszudrücken – allein zu seiner Rechtfertigung genügen soll, nach der Maxime: ‚der Christ handelt recht und stellt den Erfolg Gott anheim‘, wie christliche Ethiker sie formuliert haben. Oder ob die Verantwortung für die als möglich oder wahrscheinlich vorauszusehenden Folgen des Handelns, wie sie dessen Verflochtenheit in die ethisch irrationale Welt bedingt, mit in Betracht zu ziehen ist.“* (Weber & Weber 2001, S. 5076) Weber sieht zwei Probleme, die eine an der Verantwortung des Handelns orientierte Ethik erforderlich machen: die *„ethisch irrationale Welt“* (Weber & Weber 2001, S. 5076), die eine Orientierung an verbindlichen Werten und Normen unmöglich macht, und die *„Unvollkommenheit des Menschen“*, die er darauf begründet, dass subjektive Bedürfnisse das Handeln beeinflussen und eben nicht auf dem gesinnungsethischen Gebot beruhen. Die Entscheidung darüber, was gut ist, ist im Gewissen des Menschen begründet. Der griechische Begriff für Gewissen, *„syneidesis“*, meint das Wissen des Menschen von sich selbst und stellt den Menschen als das eigene Gegenüber seines Denkens, Handelns und Unterlassens dar (vgl. Biehl&Johannsen 2003, S. 80–83). Gesinnungsethische Entscheidungen und Handlungen sind individuelle, auf der eigenen Gesinnung basierende Entscheidungen, die voraussetzen, dass das für gut Befundene wirklich das Gute ist. Der Prozess der Entscheidungsfindung ist begleitet von der Anfrage an das eigene Gewissen und dessen Dialog mit Normen, Werten und dem individuellen Erfahrungswissen. Anders als bei einer gesinnungsethisch begründeten Haltung stehen bei einem verantwortungsethischen Ansatz nicht die Absichten, sondern die Folgen einer Handlung im Vordergrund. Die in Erwägung zu ziehenden Folgen stehen dabei in einem gesamtgesellschaftlichen Kontext und der Entscheidungsträger sucht die Maximierung des Nutzens für die Mehrheit. In seinem Aufsatz *„Politik und Beruf“* zeigt Weber die Problematik dieser Grundhaltung am Beispiel des Berufspolitikers auf. Dem politischen Handeln setzt Weber die Unvermeidlichkeit der Machtanwendung zur Seite und sieht gerade im Machtstreben die treibende Kraft politischen Handelns (vgl. Weber&Weber 2001, S. 10790). Macht allein ist nach Webers Verständnis keine Legitimation für Machtausübung und Herr-

schaftsansprüche. Wichtig ist in der Zielrichtung Webers, dass die tatsächlichen Folgen, auch mit ihren negativen Folgen, in den Blick geraten und man Abschied von idealen Vorstellungen nimmt. Die entscheidende Frage ist dann, wie man verantwortungsethisch Mittel und Folgen von Entscheidungen und Handlungen qualifiziert und in welchem Sinn zugrunde liegende ethisch-religiöse Normen transparent gemacht werden können (vgl. Luhmann 1991, S. 41). Max Weber rekurriert selbst als Letztbegründung von Ethik auf die Würde der Person bzw. Bewahrung dieser Würde (vgl. Weber & Winckelmann 1980, S. 549f.; Loos 1970, S. 74ff.). Verantwortliches Handeln versteht Weber als ein an der Sache orientiertes Handeln. Er setzt die Vergegenwärtigung eines Berufsethos voraus. Dass dabei der mit Macht ausgestattete Träger der Macht keiner anderen als der Sache selbst zu dienen hat, lässt sich als ein altruistisches Führungsverständnis beschreiben, das aber nicht als Akt der Selbstaufgabe und Selbstaufopferung zu verstehen ist. Nach Wolfgang E. Müller ist bei Altruismus „nicht an edle Selbstaufopferung gedacht, sondern an das rationale und selbstbestimmte Verhalten, einem Anderen Gutes zu wollen oder Schaden von ihm abzuwenden, das vernünftig nachvollzogen werden kann“ (Müller 2001, S. 84). Selbstbestimmung bedingt eine Wahlmöglichkeit für ein Handeln oder dessen Unterlassung. Ulrich Pothast setzt voraus, „*dass Freiheit notwendige Bedingung für eine gerechtfertigte Verantwortlichkeit*“ (Pothast 1987, S. 20) sein muss. Freiheit im Sinne von Handlungsfreiheit ist aber nur dann gewährleistet, wenn dem Subjekt die subjektive Wahrnehmung von Wirklichkeit zugestanden und als subjektiv erworbenes verantwortetes Erfahrungswissen ermöglicht wird. „*Es gibt kein rationales Handeln ohne kausale Rationalisierung des als Objekt und Mittel der Beeinflussung in Betracht gezogenen Ausschnittes aus der Wirklichkeit, d. h. ohne dessen Einordnung in einen Komplex von Erfahrungsregeln, welche aussagen, welcher Erfolg eines bestimmten Sich-Verhaltens zu erwarten steht*“ (Weber & Weber 2001, S. 4283). Menschliches Handeln beruht folglich auf der Interpretation subjektiver Wahrnehmungsleistungen und wird dadurch individualisiert. Das schließt eine Entscheidungsfindung innerhalb normativer Entscheidungs- und Handlungsmuster aus. „*Weltbilder, welche durch Ideen geschaffen wurden, haben sehr oft als Weichensteller die Bahnen bestimmt, in denen die Dynamik der Interessen das Handeln fortbewegte*“ (Weber & Weber 2001, S. 5830). Weber sieht Interessenslagen eng an die Wertvorstellungen des handelnden Subjekts gebunden. Ein Wert ist aber keine determinierte Konstante, die den Dingen immanent ist. Vielmehr

erlangen Dinge erst durch den Menschen ihren Sinngehalt und damit ihren Wert.

Wertevorstellungen und Sinngehalt einer Sache oder einer Handlung stehen dabei in direktem Bezug zur Motivlage, die einer Handlung zugrunde liegt. Nach Weber ist das Motiv Grundlage dafür, dass Handlungen für den Menschen einen Sinn geben. „*Motiv heißt ein Sinnzusammenhang, welcher dem Handelnden selbst oder dem Beobachtenden als sinnhafter Grund eines Verhaltens erscheint*“ (Weber&Weber 2001, S. 1416). Das Motiv gibt jeder Handlung einen Sinngehalt, der für den Menschen nachvollziehbar und erkennbar die Handlung verstehen lässt. Schlussfolgernd lässt sich nach Weber in jeder Handlung eine ethische Fragestellung begründen, da jede Handlung ein Motiv in sich trägt, das wiederum durch eine Sinnzuschreibung, also durch eine Wertzuweisung des Menschen an die Handlung herangetragen wird. Die Sinnzuweisung ist durch Rationalität bestimmt. Ethisches Handeln ist also kein willkürliches Handeln, sondern ein begründbarer, motivationaler Akt rationaler Sinninterpretation. Mit der Fähigkeit zur Interpretation und Sinnzuweisung ist der Mensch in der Lage, selbstbestimmt Verantwortung zu übernehmen. Mit dieser Kompetenz steht er immer in einem ethisch begründeten Dialog, der zwischen den eigenen Haltungen und Handlungen und der Verantwortbarkeit gegenüber Mitmenschen, dem eigenen Gewissen und Gott entsteht. In unserem Zusammenhang muss im Bereich von Führung und Leitung einer Bildungseinrichtung gefragt werden, wer überhaupt Subjekt von Verantwortung ist und ob es eine Team-Verantwortung im Weberschen Sinn geben kann. Aufzunehmen ist demnach auch der Diskurs bei Hans Jonas, der Verantwortungsethik stringent als Zukunftsethik organisiert, die auf Verantwortung als Prinzip basiert (vgl. Jonas 1979, S. 184ff.); in der auf Apel und Habermas zurückgehenden Diskursethik wird Verantwortung umschrieben als Prüfung von Zumutbarkeit der Anwendung kommunikationsethischer Prinzipien (vgl. Apel 1990, S. 134; Habermas 2001).

2 Grundsätze einer Unternehmensethik

„Ethik“ in Verbindung mit Führung in Unternehmen bzw. Organisationen ist im deutschen Sprachraum eher auf eine formale Ebene bezogen. Eine material- und anwendungsorientierte *Führungsethik* wird wenig diskutiert (vgl. Jäger 2000, S. 3), obwohl Führungshandeln erst durch eine Führungsethik legitimierbar wird. Darüber hinaus definiert sie „den Frei-

raum, den Führungskräfte für ihre Entscheide und für die Führung ihrer Mitarbeitenden haben“ (Bischoff 2003, S. 20). Reimer sieht die Führungsethik als Handlungsfeld innerhalb einer Unternehmens- bzw. Managementethik (vgl. Ulrich 2001, S. 394)¹ mit der Aufgabe, die legitime normative Grundlage der Mitarbeiterführung in Bezug auf die Führungsziele und die Mittel der Personalführung einer kritischen Betrachtung zu unterziehen und diese zu begründen.

In diesem Zusammenhang weist Peter Ulrich darauf hin, dass bereits „in reflektierter oder unreflektierter Weise ... ein umfassendes wirtschafts- und sozialphilosophisches Vorverständnis von der Stellung der Unternehmung in der Gesellschaft“ (Ulrich 2001, S. 394) vorhanden sei, und diese „institutionenethischen Prämissen“ (Ulrich 2001, S. 394f) einer Unternehmensethik wirken normativ auf die Handlungen der Führung. Erst nachdem eine legitime „ordnungspolitische Gesamtkonzeption“ hinreichend bestimmt sei, ließen sich, so Ulrich, ein verantwortbares Handeln und die „außerökonomischen“ moralischen Ansprüche an die Führung bestimmen (vgl. Ulrich 2001, S. 394).

Ulrich stellt die Frage nach der Zumutbarkeit eines moralischen Anspruchs genügenden Führungsverhaltens in Bezug auf die Selbstbehauptungserfordernisse und Wettbewerbsbedingungen, unter denen ein Unternehmen sich bewähren muss. Die Ansprüche, die an die Leitungsverantwortlichen gerichtet werden, differenziert er in das machbar Mögliche und das vertretbar Zumutbare und gibt dem Letzten Vorrang.

Damit verweist Ulrich auf die von Max Weber aufgezeigte Problematik des Abwägens zwischen einem ethisch guten Zweck sowie ethisch gefährlichen Mitteln und ihren Nebenfolgen. Die Lösung dieser Problematik liegt in einer Beschränkung gesinnungsethischer Normen zugunsten legitimierbarer, aber reflektierter Handlungen. Eine Annäherung an die Frage, wie Führung in evangelischen Bildungseinrichtungen aussehen kann, erfolgt in drei Schritten: über einen Diskurs zum ethischen Selbstverständnis für evangelische Bildungsunternehmen, über ein Modell zu Führung in lateralen Strukturen und über eine Diskussion zu Führung in

¹ Ulrich kritisiert die „Eingrenzung der Unternehmensethik auf die Managementethik“ und die Folgen. Demnach leitet sich die Ethik des Führens bei dieser Engführung von normativen Leitideen zur „gesellschaftlichen Rolle des Unternehmens“ ab. Führungsethik ist dann vor dem Hintergrund eines solchen Verständnisses nur Abbild eines vorweggenommenen und nicht weiter geklärten Unternehmensverständnisses, das auf Gewohnheit, Annahme und Tradition beruht, und nicht das Ergebnis eines (wirtschafts)ethischen Diskurses innerhalb des Unternehmens.

evangelischen Bildungseinrichtungen unter der besonderen Berücksichtigung ihrer metaethischer Reflexion.

3 Führung als metaethisch reflektierter Diskurs in Bildungsunternehmen

Zwar ist führungsethisch verantwortetes Handeln nach Reimer grundsätzlich über einen Arbeitsvertrag legitimiert, der der Führung eine entsprechende Handlungs- und Entscheidungsvollmacht überträgt (vgl. Reimer 2005, S. 71).² Jedoch ist mit dieser Vollmacht keine Verfügung über die ganze Person ausgesprochen, denn Führung hat eine persönliche Ebene: die Verantwortbarkeit bzw. Verantwortlichkeit. Führungsverantwortung lässt sich zwar delegieren, eine Delegation entbindet die Führung aber nicht von einer persönlichen Verpflichtung, das eigene Führungshandeln zu verantworten.

Führungsverantwortung ist als ein subjektiv-dialogischer Prozess zu verstehen, weil eine ethische Legitimierung von Führungsentscheidungen immer das Ergebnis aus rationaler Sinninterpretation und der persönlichen Abwägung von eigener Haltung und der Verantwortbarkeit des Führungshandelns gegenüber den Mitarbeitern, dem eigenen Gewissen und Gott beschreibt.

Zudem lässt sich Führungsethik nicht auf die üblichen Führungsaufgaben beschränken.³ Führung und damit auch die Ethik des Führens muss sich an der Subjektivität des Menschen orientieren. Das schließt zum einen die völlige Vereinnahmung der Person durch die Führung aus und verpflichtet andererseits die Führung zur Achtung und Wertschätzung gegenüber der Würde, der Freiheit und der Entwicklungsfähigkeit der Person des Mitarbeiters (vgl. Reimer 2005, S. 71 ff.). Eine ethisch begründete

² Die von Reimer vertretene Annahme zur Legitimation von Führung ist im Kontext eines Anstellungsverhältnisses in einem Unternehmen zu verstehen, das die Beziehung von Vorgesetzten zu Mitarbeitern regelt. Führung aufgrund von personaler Autorität oder Führung unter Berücksichtigung gruppenpädagogischer oder psychosozialer Konstellationen sind nicht ausgeschlossen, werden aber durch die faktische Regelung der Führungsverantwortung durch das Anstellungsverhältnis zurückgestellt und sind deshalb nicht Gegenstand der Ausführungen.

³ Eine dialogische Führungsstruktur sucht die ethische Reflexion „*der Führungsgrundlagen und Systeme*“ (Reimer 2005, S. 71), die die Interaktion zwischen Vorgesetzten sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestalten und ermöglichen. Dazu zählen u. a. der Markt, das gesellschaftliche Wertesystem, die Politik, das Unternehmen und seine Organisationsstrukturen oder die Qualifikation und Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Führung nähert sich einem partizipativen Führungsverständnis, denn Wertschätzung, Respekt und Anerkennung von Mitarbeitern sind nur über deren Einbindung in Führungsprozesse möglich. Das widerspricht zwar nicht dem Prinzip der Letztendlichkeitsentscheidung und entbindet nicht von der Führungsverantwortung, aber Führungsentscheidungen und Führungshandeln werden authentisch und eine Teilhabe der Mitarbeiter führt zu einer größeren Akzeptanz des Führungshandelns und seiner Folgen.

Eine gelingende wechselseitige intrapersonale Beziehung zwischen Führungskräften und Mitarbeitern gilt als ein entscheidendes Kriterium für den Führungserfolg (vgl. Jung 2001, S. 411). Führungsethik muss sich gegenüber den zentralen Herausforderungen der Führung von Mitarbeitern mit ihren persönlichen Bedürfnissen und Ansprüchen auf der einen Seite und den wirtschaftlichen Erfordernissen, den gesellschaftlichen Forderungen und den Zielsetzungen des Trägers auf der anderen Seite bewähren und die jeweiligen Ansprüche und Interdependenzen im Führungshandeln zusammenführen. Für das Führungshandeln in einem solchen Spannungsfeld von ambivalenten Positionen wie Mitarbeiterorientierung und Ökonomisierung ist nicht die Anwendung von Normen entscheidend, sondern deren rationale und für die Mitarbeitenden transparente Begründung bei führungsethischen Überlegungen (vgl. Jäger 2000, S. 17). Aufgabe einer Führungsethik ist es, das dazu notwendige Orientierungswissen zu vermitteln, um Normen einer Mitarbeiterführung auf ihre normative Intention hin zu überprüfen. Führungsethisches Bedeutungs- und Orientierungswissen ist deshalb ein personaler Aspekt von Führungskompetenz, weil auch Führung nur dadurch ihr Führungshandeln einer ethischen Reflexion unterziehen kann.

Die ethische Reflexion des Führungshandelns wird dabei durch organisationale Strukturen begünstigt bzw. gehemmt (vgl. Reimer 2005, S. 65). Karl Berkel bietet zur ethischen Reflexion des Führungshandelns drei Aspekte auf (vgl. Berkel 1998, S. 123):

1. den teleologischen Aspekt: das Unternehmen, seine Ziele und sein Zweck zum Nutzen der Gesellschaft – die Leitidee der Organisation;⁴

⁴ Teleologisch meint, dass ein Handeln gerechtfertigt ist, wenn das beabsichtigte oder das erreichte Ziel den ethischen Ansprüchen gerecht wird. Reimer unterscheidet drei Optionen einer als teleologisch bestimmbar Handlung: 1. Das beabsichtigte Ziel und die tatsächlichen Folgen waren ethisch gut. 2. Die Absicht war gut, die tatsächlichen Folgen aber ethisch verwerflich. 3. Die Absicht war verwerflich, die Folgen aber ethisch gut.

2. den Diskursaspekt: die Normen, die in der Interaktion und im Dialog miteinander gelten;
3. den deontologischen Aspekt: die Werterhaltung, Einstellungen und moralischen Überzeugungen, die von den Beteiligten eingefordert werden.⁵

Organisationen, die führungsethischen Ansprüchen gerecht werden, streben Organisations- und Arbeitsgestaltungen an, die die autonome Persönlichkeit und ihren Freiheitsanspruch als Menschenbild in den Mittelpunkt aller Überlegungen stellen (vgl. Reimer 2005, S. 65). Zur Integration ethischer Normen in die Organisationsgestaltung kann als Leitkonzept die „offene Organisation“ dienen (vgl. Gebert 1998, S. 154–156).⁶ Das Konzept der „offenen Organisation“ steht in der Tradition der „offenen Gesellschaft“ von Karl Popper (vgl. Popper 1992). In der „offenen Gesellschaft“ nach Popper fügt sich der Einzelne nicht den gegebenen sozialen Strukturen und Normen, sondern sieht diese als Konventionen an, die voluntaristisch in Frage gestellt oder auf das Modell der „offenen Organisation“ einer ethischen Reflexion unterzogen und weiterentwickelt werden. Strukturelle Merkmale eines solchen Organisationsmodells zeigen bestimmte Handlungsmuster eines Managements, die wiederum ein ethisch begründbares Führungsverhalten befördern (vgl. Gebert 1998, S. 150):

⁵ Der Gegensatz von teleologischen Aspekten sind deontologische Aspekte einer Handlung. Die Handlung an sich ist ethisch gut, wenn sie geltende Gebote beachtet, z.B. „Du sollst nicht lügen“. Der ethische Anspruch ist durch die Handlung selbst bereits erfüllt. Die Folgen der Handlung bleiben unberücksichtigt, und ob das Handeln ethisch gute Konsequenzen nach sich zieht, wird nicht in die Erwägungen einbezogen.

⁶ Die „offene Organisation“ weist Analogien zur lernenden Organisation auf. So weisen sich beide Modelle u.a. durch veränderbare Strukturen und anpassungsfähige Normen- und Wertediskurse innerhalb ihrer Organisation aus. Die offene Organisation wie auch die lernende Organisation kommunizieren mit ihrer Umwelt bzw. mit ihren Subsystemen. Beiden liegt ein kybernetisch-systemischer Ansatz zugrunde. Zwar sieht die lernende Organisation den einzelnen Menschen nicht im Mittelpunkt der Betrachtung, Luhmann berücksichtigt den Menschen als Person und menschliches Handeln innerhalb seiner systemtheoretischen Betrachtung der Organisation, wenn er ihn auffordert, auf die Rationalisierung des sozialen Systems mit eigenen Formen der Selbstorganisation zu antworten. Als Selbstorganisation menschlichen Handelns können in einem erweiterten Sinne auch die ethische Reflexion menschlichen Handelns und die sich daraus ergebenden Aspekte zur Gestaltung der Organisation verstanden werden. Soweit ethisches Handeln als eine Konvention verstanden wird, die auf die Organisation begrenzt ist und in einer organisationsspezifischen Unternehmensethik ihre Abgrenzung zu anderen Organisationen sucht, sind in einem erweiterten Verständnis autopoietische Merkmale der lernenden Organisation als soziales System auch auf die „offene Organisation“ übertragbar.

- Verfahrensinnovation, Organisationsentwicklung, Teamentwicklung, Rollenverhandlung als Realisierung des voluntaristischen Prinzips;
- Betonung der Betriebsverfassung, Offenlegung von Konflikten, innere Märkte, Wettbewerb, um die Heterogenität von Interessen zu berücksichtigen;
- Hierarchieverflachung, Ausländerintegration, Frauenförderung, laterale Kooperation (zur Realisierung des Prinzips der Gleichwertigkeit der Menschen);
- Einräumen von Widerspruchsrecht, Gewährung von Freiheiten, Entrepreneurship, Selbstorganisation, fraktale Fabrik, Entstandardisierung (zur Realisierung individueller Freiheiten);
- Beurteilung nach oben, Fehlertoleranz, Organizational Learning, Tolerance of Ambiguity, die die Möglichkeit von Irrtümern und die Vorläufigkeit aller Erkenntnis berücksichtigt.

Bei aller Funktionalität, die ein Organisationsmodell nach dem Prinzip der „offenen Gesellschaft“ für das Führungshandeln mit sich bringt, lässt sich ein ethischer Wert solcher Strukturen erst dann benennen, wenn der Subjektcharakter des Menschen darin Berücksichtigung findet. Das ist aus Sicht der Mitarbeitenden z.B. dadurch gewährleistet, wenn sie an der Organisations- und Arbeitsgestaltung verantwortlich beteiligt werden (vgl. Reimer 2005, S. 66). Eine Beteiligung setzt andere als die klassischen und auf hierarchische Strukturen bauenden Organisationsmodelle voraus.

4 Führung in lateralen Strukturen

Eine Diskussion zum Verständnis von Führung in evangelischen Bildungsunternehmen ist grundsätzlich nur unter Beachtung ihrer organisationalen Voraussetzungen sinnvoll. Gemeint sind damit Strukturen, die Führungshandeln ordnen und die Umsetzung von Führungsentscheidungen in konkrete Maßnahmen ermöglichen.

Die Überlegungen zum Verständnis einer *lernenden Organisation* und die Erkenntnis darüber, welche Organisationsstruktur für das Lernen einer Organisation förderlich ist, weisen auf eine heterarchische Organisationsform hin.

In einer heterarchischen Organisationsform sehen Laske, Meisterscheytt und Küpers ein Kernelement lateraler Organisationsmodelle, die

wiederum ihrer Forderung nach Überwindung formaler und bürokratischer Ordnungsstrukturen zugunsten informaler, netzwerkartiger Koordinationsmechanismen entsprechen. Ein zentraler Aspekt ist dabei die Implementierung weitgehend selbstständig agierender Teams, die sich durch Kompetenz und Motivation ihrer Mitglieder auszeichnen (vgl. Laske et al 2006, S. 74). Heterarchien gelten dabei als Ideal nicht-hierarchischer Organisationsformen mit netzwerkartigen Strukturen von Autorität und Kommunikation, die auf einer wechselseitigen Beratung und Selbstbestimmung basieren, womit grundlegende Voraussetzungen für das Lernen einer Organisation gewährleistet sind (vgl. Willke 1993, S. 118; Reihlen 1998; Delfmann et al 1989; Schreyögg 1999).⁷

Aufgrund dieser Netzwerke haben Entscheidungsträger eine größere Entscheidungsautonomie und stehen im Gegensatz zu hierarchischen Strukturen nicht in einem einseitigen Abhängigkeitsverhältnis zu einer übergeordneten Führungsinstanz. Entsprechend kommt es zum Ablösen traditioneller weisungsbezogener Hierarchien zugunsten teilautonomer Teams innerhalb einer Organisation und entsprechend sind in einer solchen Organisationsform wenig bis keine zentralen Kontrollen vorgegeben (vgl. Laske et al. 2006, S. 75).⁸ Daraus leitet sich eine hohe Anpassungsfähigkeit des Systems ab, weil das bisherige System starrer hierarchischer Beziehungen zugunsten eines flexiblen Modells „*der zeitweise lose zeitweise engen Verknüpfung autonomer und eigenverantwortlicher Akteure*“ (Reihlen 1998, S. 14) aufgegeben wird. Reihlen sieht darin ein Wechselspiel zwischen dem Weisungsprinzip der Hierarchie und dem Verhandlungsprinzip der Heterarchie, quasi ein „*pluralistisches Organisationsmodell*“ (Reihlen 1998, S. 14) verwirklicht, das in der Lage ist, dezentrales Wissen und die Kreativität der Mitarbeitenden zu mobilisieren, und so zur Lernfähigkeit einer Organisation führt. Was einerseits als die besondere Problemlösungskompetenz einer Organisation angesehen wird – Dezentralisierung und Autonomie von Teams –, birgt andererseits die Gefahr einer Verselbstständigung einzelner Teams bzw. Subsysteme

⁷ Das Konzept der Heterarchie ist als Modell aus der Biomedizin und Mathematik entlehnt und dann in ökonomische Theorieansätze übernommen worden. Das heterarchische Modell geht auf Warren S. McCulloch (1945) zurück.

⁸ In diesem Zusammenhang weisen Laske/Meister-Scheytt/Küpers darauf hin, dass Heterarchien bewusst unvorhersehbare Entwicklungen im Systemverhalten zulassen, und in der Folge verändern sich Systeme funktional bezogen auf die Problemstellung. Das gelingt nur, wenn Kompetenz- und Verantwortungsbereiche sowie Kontrollinstanzen weitgehend virtuell zu verstehen sind und sich entsprechend den Erfordernissen neu ordnen lassen.

(vgl. Laske et al. 2006, S. 75); zudem ist, Reihlen folgend, eine Entscheidungsfindung allein auf der Grundlage multilateraler Verhandlungsprozesse in einer Organisation faktisch und ökonomisch nicht praktikabel, wenn zu viele teilautonome Entscheidungsträger partizipieren.

Mit der Zahl der Entscheidungsträger oder an Entscheidungen Beteiligten nehmen die Transaktionen zwischen den Beteiligten zu, was dann zu einer Entscheidungsunfähigkeit innerhalb des Systems führt, die – anders als im Beispiel der Überforderung der Mitarbeitenden – durch eine Begrenzung der vorhandenen Ressourcen zur Koordination der Prozesse oder durch Überforderung der kognitiven Verarbeitungsfähigkeit hervorgerufen wird (vgl. Reihlen 1998, S. 13). Zusätzlich zu den Beschränkungen, die sich aus der Vielfalt der Beteiligten an Entscheidungsprozessen für die Führung in einer heterarchischen Organisationsform ergeben können, kommen die Besonderheiten der Rahmenbedingungen einer Bildungseinrichtung hinzu, die zusätzlich und unmittelbar auf das Führungsverständnis und die Organisation von Führung einwirken. Laske, Meister-Scheytt und Küpers fassen unter „dialektischer Unbestimmtheit und Besonderheit“ jene Aspekte zusammen, die dazu führen, dass Führungshandeln in Bildungseinrichtungen in einem Spannungsfeld stattfindet, das durch Widersprüchlichkeiten geprägt ist (vgl. Laske et al. 2006, S. 120f.). Beispielhaft dafür stehen:

- effiziente Organisation von Lernprozessen und internen Organisationsabläufen versus Sicherung lern- und entwicklungsförderlicher Rahmenbedingungen;
- Förderung kritischen und reflektierten Denkens versus Pflege von kulturellen Traditionen;
- Prozess- versus Ergebnisorientierung;
- Standardisierung versus Differenzierung;
- zunehmende Stofffülle und Zeitknappheit versus steigende Qualitäts- und Effizienzforderungen.

Darüber hinaus kommen heterogene Interessenslagen, die ambivalent zum Spannungsfeld auf die Führung wirken. Der Heterarchie als Organisationsform in Bildungseinrichtungen muss konsequenterweise auch ein anderes Verständnis von Führung folgen, weil das Merkmal heterarchischer Strukturen keine traditionell hierarchischen Führungsstrukturen zulässt. Anstelle des traditionellen Führungsmodells, mit dem einen star-

ken Mann an der Spitze (vgl. Malik 2001, S. 31)⁹, ist das Verständnis von Führung umfassender und damit nicht ausschließlich auf Entscheidungen zu beschränken. Führung ist in Abgrenzung zu der Vorstellung einer „starken Führung“ im Sinne eines Patriarchats und in Abgrenzung zu dem problembehafteten Begriff des „Führers“¹⁰ mit dem englischen Begriff „Management“ gleichzusetzen (vgl. Malik 2006, S. 27).

Unter Management ist die Wahrnehmung von umfassenden Führungsaufgaben in einer Organisation zu verstehen. Dies erweitert insofern das Verständnis von Führung, als damit nicht nur die Leitung einer Einrichtung mit dem Ziel, die Funktionsfähigkeit unter den vorgegebenen Umständen und Rahmenbedingungen sicherzustellen, sondern die Führung, Entwicklung und Gestaltung der gesamten Organisation und ihrer Mitglieder gemeint ist. In der Ambivalenz zu Management erfüllt Führung über das bloße Leitungsverständnis hinausreichend eine Doppelfunktion, die darin besteht, sowohl

„Leistungen zur Bewältigung der gemeinsamen Aufgaben zu koordinieren (Steuerung) als auch die Bereitschaft der Mitglieder der Organisation zur Kooperation zu gewinnen (Motivation)“ (Reimer 2005, S. 14). Wenn im Folgenden von Führung gesprochen wird, dann ist damit sowohl das erweiterte Aufgabenspektrum von Management als auch die funktionale Erweiterung der Steuerung und Motivation dem erweiterten Verständnis von Führung zugrunde gelegt.

Die Steuerung gemeinsamer Aufgaben und die Motivation (vgl. Laske et al 2006, S. 59)¹¹ der Mitarbeitenden sind Führungsaufgaben, die auf einer Verhaltensbeeinflussung basieren und in lateralen Organisationsmodellen nicht nur der Effizienz dienen, sondern einer Verselbstständigung

⁹ Fredmund Malik nennt bildhaft dazu die „Große-Mann-Theorie“, in der, Malik folgend, an der Spitze aller Entscheidungsprozesse ein Entscheidungsträger steht, der sämtliche Verantwortung an sich bindet.

¹⁰ Der durch die NS-Ideologie sprachlich vorbelastete Begriff „Führer“, wie er hier verstanden wird, bezieht sich auf Führungspersonen. Mögliche politische Implikationen dieses Begriffes sind nicht beabsichtigt. Mögliche Vorbehalte im Sinne von Political Correctness sind insofern nicht angemessen, weil politische Denkmuster die tatsächlichen Sachverhalte, besonders der nichtdeutschen Managementliteratur, verfälschen würden.

¹¹ Motivation wird hier als die Kraft verstanden, die hinter einem Verhalten sowie dessen Dauerhaftigkeit, Intensität und Zielgerichtetheit steht, und beschreibt Charakteristika des beobachtbaren Verhaltens. Laske/Meister-Scheytt/Küpers folgend kann unterschieden werden zwischen Motivation als Eigensteuerung des Individuums durch intrinsische Selbstmotivation und Motivation als Fremdsteuerung über Erzeugen, Erhalten oder Steigern der Verhaltensbereitschaft durch Vorgesetzte bzw. Anreize.

der autonomen Teams innerhalb der Organisation vorbeugen. Dadurch, dass die Führung immer wieder die autonom und selbstverantwortlich geführten Teams auf die ethische Grundausrichtung der Gesamtorganisation ausrichtet und damit die Selbstorganisation von Gruppen innerhalb heterarchischer Organisationsformen zugunsten eines Verbundeffektes lenkt, sichert die Führung das Erreichen übergeordneter Organisationsziele im Horizont eines ethisch verankerten Corporate Governance, einer normativ verankerten guten Unternehmensführung.

Darüber hinaus wirkt die Führung integrierend zwischen Selbstbestimmung der Teams und den Interessen der Gesamtorganisation. Ziel ist die Identifikation des motivierten Mitarbeiters mit der Organisation. Die motivationale Dimension von Führung personalisiert Führung und macht sie jenseits ihrer strukturalen Funktionsweise zu einem zwischenmenschlichen Phänomen (vgl. Guntern 2003, S. 4), weil Führungsprozesse immer von Personen gestaltet werden und deren Authentizität ein gemeinsames Werte- und Normenverständnis innerhalb einer Organisation repräsentiert. Das wiederum beeinflusst die Interaktionsmuster im Führungsprozess, indem die Austauschbeziehungen der Führenden und Geführten durch stabile Verhaltenserwartungen unterstützt werden und eine normative Ordnung zum Ausdruck gebracht wird, die jedem Mitglied der Organisation Rechte und Pflichten zuweist (vgl. Reihlen 1998, S. 20).

5 Zur Delegation von Verantwortung in evangelischen Bildungsunternehmen

Führungskompetenzen sind als personale Merkmale, neben den subpersonalen und organisationalen Zuschreibungen an Führung, im Menschsein begründete Merkmale, die in Erwartungshaltungen gegenüber Führungspersonen zum Ausdruck kommen. Diese Erwartungshaltungen sind geleitet von einem Menschenbild, das in impliziter oder expliziter Weise einem Bewerberprofil für Führungspositionen in evangelischen Bildungseinrichtungen zur Seite gestellt wird. Dem Führungshandelnden, der sein Handeln als ein ethisch verantwortliches Handeln versteht, muss zugestanden werden, dass er sich selbst in seinem eigenen Handeln positionieren kann und die Folgen des Führens in direkten Bezug zu seiner Person gebracht werden können. Hier ist Webers Kritik gegenwärtig, dann, wenn an Führungsverantwortliche durch „übergeordnete Stellen“ sowohl Entscheidungs- als auch Handlungsrichtlinien delegiert werden.

Als Folge daraus leitet sich eine „Kettenreaktion von Verantwortungsvermeidung“ ab, indem sich zwischen Entscheidungsträger, Handelndem und den Folgen des Handelns keine Kausalität herstellen lässt und sich Führungsverantwortliche, entgegen Webers Forderung, aus der realen Welt und ihren Irrationalitäten sowie aus konkreten Anforderungen in gesellschaftlichen Rollen davonstehlen können (Fetzer 2004, S. 78). Damit das nicht bereits durch den delegativen Charakter von Entscheidungs- und Handlungsrichtlinien präjudiziert ist, ist vor der Übernahme von Führungsverantwortung ein geklärtes Verursacher-Wirkungs-Verhältnis zugrunde zu legen. Ausgeschlossen wäre damit auch, dass eine grundsätzliche Vermeidungshaltung den Aufgabenvollzug auf jenes Maß reduziert, das unmittelbar zur Erreichung persönlich gesetzter Ziele führt, z.B. einer Beförderung oder einer Gehaltserhöhung.

Ein rein delegativer Führungsstil, der vor allem auf Zielorientierung bei größtmöglicher Mitarbeiterautonomie ausgelegt ist, ist Rolf Wunderer zufolge besonders voraussetzungsreich. Das gilt insbesondere im Bezug auf den Qualifizierungsgrad und das „Mitunternehmer“-Verhalten (vgl. Wunderer 2007, S. 240–241)¹² der Mitarbeiter oder hinsichtlich der organisationalen Bedingungen.

Ein transaktionaler Führungsstil konzentriert sich auf die klassische ziel- und aufgabenorientierte Delegation und ist darüber hinaus einem rationalen Nutzenkonzept verpflichtet. Führung ist in diesem Fall darauf ausgerichtet, Unternehmensziele und Mitarbeitererwartungen in eine enge Übereinstimmung zu bringen und dem Mitarbeitenden in direktem Bezug zu seinen Leistungen einen Mehrwert zukommen zu lassen. Das ist etwa dann der Fall, wenn ein Mehrwert weder monetär noch unmittelbar abrufbar ist, also immer dann, wenn multikausale Zusammenhänge zu einem in der Zukunft liegenden Mehrwert führen. Ein ausschließlich auf extrinsische Motivation basierender Arbeitsvollzug ist losgelöst von einem ethischen Normen- und Werterahmen der Organisation und berücksichtigt nicht die Vision und Mission, die einer Organisation implizit oder explizit voransteht.

¹² Mitunternehmertum zeichnet sich Wunderer folgend aus durch eine erfolgreiche Umsetzung bestimmter Komponenten wie Mitwissen, Mitdenken, Mitentscheiden und Mithandeln, Mitverantworten, Mitfühlen, Miterleben, Mitentwickeln, Mitverdienen und Mitbeteiligen (vgl. Wunderer 2007, S. 56). Unter Mitunternehmertum wird verstanden, Mitarbeitende zu internen Unternehmern in Unternehmen zu machen. Dazu ist es erforderlich, dass ein unternehmerisches Denken und Handeln bei der Mehrzahl der Mitarbeitenden thematisiert und gefördert wird.

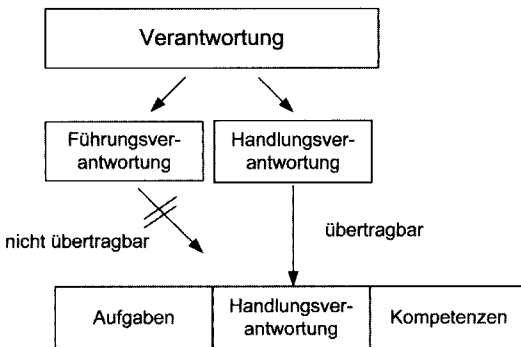
Schlussfolgernd lässt sich deshalb sagen, dass mit einem delegativ-transaktionalen Führungsstil zwar Führungs- und Handlungsverantwortung in evangelischen Bildungseinrichtungen personenbezogener ausgerichtet sind, jedoch ein solches Führungsverständnis aufgrund seiner pragmatisch-rationalen Ausrichtung an einer Nutzen-Kosten-Logik nicht dem Wesen evangelischer Bildungseinrichtungen gerecht wird. Wunderer sieht in einem transformationalen Führungsstil eine Antwort auf ein Führungsvakuum, das sich dann einstellen würde, wenn Führung, orientiert an der Vision und Mission der Organisation, bei den Mitarbeitern wirkungslos bleiben würde. Transformationale Führung vereint zunächst die Merkmale einer delegativ-transaktionalen Führung und zeichnet sich darüber hinaus dadurch aus, dass nicht nur die kognitiv-rationale Ebene der Mitarbeitenden angesprochen wird. Wunderer folgend wird Führung durch eine intensive dyadische und wechselseitige Interaktion vor dem Hintergrund einer gemeinsam getragenen Vision injiziert. Das hat eine werterelevante Wirkung, weil sowohl die Bereitschaft zu eigenverantwortlichem Handeln als auch die Motivation und die Identifikation mit den Zielen der Organisation, einer gemeinsam getragenen Vision, befördert wird (vgl. Wunderer 2007, S. 534–535). Transformationale Führung zeichnet sich besonders dadurch aus, dass Werte und Motive der Mitarbeitenden auf eine höhere Ebene transformiert werden (vgl. Wunderer 2007, 243) und das Mitarbeiterverhalten einer ausschließlich auf einen persönlichen Mehrwert ausgerichteten Beurteilung entzogen ist. Transformationale Führung befähigt zu einem reflexiven, selbstständigen Handeln und hat Wunderer folgend eine wertverändernde Wirkung. Sie ist folglich als wertorientierte Dimension kooperativ-delegativer Führungsformen zu verstehen, „die ‚Change Management mit dem Menschen‘ erreichen will“ (Wunderer 2007, S. 245).

Nicht geklärt ist damit, unter welchen Bedingungen Kooperation stattfinden kann, Führungsverantwortliche das Kollegium an Entscheidungsprozessen partizipieren lassen. Die Partizipation der Kollegen ist eine der zentralen Aufgaben von Führung allgemein und im Fall von Bildungsunternehmen im Besonderen, weil vielfach bei Lehrenden eine ungenügende Auseinandersetzung mit der Leitungsrolle stattfindet und sie sich oft in einer ungeklärten Situation zwischen der Rolle des „Primus inter Pares“ oder der des Dienstvorgesetzten mit Führungsanspruch sehen (vgl. Bensen 2006, S. 207). Hinzu kommt die Frage, wie weit Mitarbeitende an Entscheidungsprozessen partizipieren und wie weit in einem solchen Fall auch die Delegation von Führungsverantwortung an die Mitarbeitenden

legitim ist. Im Folgenden wird die Sichtweise vertreten, wonach Führungsverantwortung nicht uneingeschränkt übertragbar ist, jedoch Handlungsverantwortung und damit verbunden die Delegation von Aufgaben und Kompetenzen delegiert werden können und müssen.

Dubs merkt dazu an, dass dann, wenn die Verantwortung für ein Handeln nicht mitübertragen wird, faktisch nicht delegiert wird, „denn wer ist schon bereit zu delegieren, wenn er allein verantwortlich bleibt“ (Dubs 2006, S. 131). Entsprechend ist Ernst Nauer zuzustimmen, der fordert, dass mit der Delegation von Aufgaben an andere Personen auch die entsprechenden Kompetenzen zur Aufgabenerfüllung und die Verantwortung für das eigene Handeln übertragen werden müssen (vgl. Nauer 1999, S. 59–62). Abbildung 1 veranschaulicht Nauers Forderung.¹³

Abbildung 1: Delegation von Verantwortung



Quelle: In Anlehnung an Nauer, Organisation, 1999; Dubs, Führung, 2006.

Dabei sind Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung aufeinander abzustimmen. Mit der Führungsverantwortung bleibt aber die Verantwortung für die Delegation von Aufgaben allein bei der Führungsperson. Darin eingeschlossen sind die angemessene Kontrolle und Evaluation des Fortgangs der delegierten Aufgaben und die Wahrnehmung der entsprechenden Handlungsverantwortung (vgl. Dubs 2006, S. 131).

¹³ Unter Kompetenz versteht Nauer in diesem Zusammenhang das Recht, bei der Erledigung einer Aufgabe eigenständig zu handeln (Nauer 1999, S. 62).

6 Protestant Leadership

Zusammengenommen hat die Führung eines evangelischen Bildungsunternehmens sowohl in ausgewiesenen Situationen der Mitarbeiterbeteiligung die alleinige Entscheidungshoheit als auch bei der Führungsverantwortung. Die Führung hat somit in zweifacher Weise eine Letztendlichkeitsentscheidung, die deshalb schon in ethischer Hinsicht verantwortbar zu gestalten ist, als sie im Fall von evangelischen Bildungsunternehmen sowohl im Führungshandeln mit einem in evangelischer Perspektive bestimmten Menschenbild harmonieren als auch gegenüber einer Führungsethik nach evangelischem Verständnis verantwortbar sein muss. Der Dualismus von Menschenbild und Ethik in evangelischer Perspektive zeichnet Konturen eines „Protestant Leadership“ an evangelischen Bildungsunternehmen.

Zwei Bereiche – der strukturelle und der personale Bereich – erweisen sich als zentral für die Entfaltung eines führungsethischen Modells an evangelischen Bildungseinrichtungen: der strukturelle Bereich deshalb, weil mit den von Gebert formulierten Verhaltensmustern von Führung der Einfluss von Strukturen einer Organisation auf ein ethisches Führungsverhalten aufgezeigt ist.

Für den personalen Bereich stehen Webers Ansätze einer motivationalen und selbstbestimmten Interpretation und Sinnzuweisung von Handlungen, worin begründet ist, dass eine Führungsethik gegenüber dem Subjektcharakter des Menschen, seiner Würde, seiner Freiheit und seiner Entwicklungsfähigkeit, verpflichtet ist (vgl. Reimer 2005, S. 71).

An dieser Stelle drängt sich, in Anlehnung an die Diskussion über die Erlernbarkeit des Lehrerberufs, eine Diskussion zur Erlernbarkeit von Führungskompetenzen auf. Jung kommt bei der Frage nach der Qualifikation von Führungskräften zu der Auffassung, dass nur in seltenen Fällen eine Person alle Anforderungen an eine Führungskraft erfüllt. Faktisch schließt Jung die Erlernbarkeit von Führung aus und schlussfolgernd liegt Jung zufolge die Kunst der Führung darin, „*Potentiale aktionsadäquat einzusetzen*“ (vgl. Jung 201, S. 861).

Malik vertritt eine ähnliche Auffassung, indem er nicht die „ideale Führungskraft“, sondern die „wirksame Führungskraft“ als das entscheidende Kriterium für ein erfolgreiches Management ansieht (vgl. Malik 2001, S. 18f.). Er setzt deshalb auf die Professionalität, mit der Führungsaufgaben umgesetzt werden. Dabei ist Malik folgend nicht entscheidend, was

Führungskräfte mitbringen, sondern wie sie handeln, und eben dieses Handeln sei zu einem gewissen Grad erlernbar. In der Professionalität, also in der Art und Weise, wie Führungsaufgaben umgesetzt werden, sieht Malik außerdem ein eigenes Berufsbild begründet und vertritt damit die Auffassung, wonach man sich zum „Manager“ qualifizieren kann (vgl. Malik 2001, S. 18f.).

Schlussfolgernd ist damit ein Anspruch an eine Ausbildung zum Manager für evangelische Bildungsunternehmen herzuleiten, die in besonderer Weise dazu befähigt, Führung und die Verantwortung von Führungsprozessen und -entscheidungen an eine ethische Reflexion zu koppeln, die in einem hierarchischen Kontext gesehen in der Individualethik und als Teil der Arbeitsethik zu sehen ist. Rahmengebend für die Führungsethik ist eine Unternehmensethik, wobei idealerweise beide kohärieren. Darüber hinaus sind führungsethische Ankerpunkte in einem Unternehmensleitbild sowie im Personalmanagement und in der direkten Mitarbeiterführung festzumachen. Als Desiderata mit besonderem Erkenntnischarakter bleiben dabei in Bezug auf evangelische Bildungsunternehmen ethisch relevante Fragen zur Ausgestaltung von Personalmanagement als strukturelle Bedingung und Mitarbeiterführung als interaktiver Führungsprozess, Fragen zur Humanität der Arbeitsgestaltung und des Arbeitsvollzugs in Abgrenzung zu altruistisch-merkantilistischen Grundannahmen protestantischen Denkens sowie Fragen zu einer gerechten Ausgestaltung verschiedener monetärer und nichtmonetärer Anreizsysteme. Zur Diskussion steht darüber hinaus die Frage nach förderlichen organisationalen Strukturen eines Protestant Leadership in evangelischen Bildungsunternehmen.

Literatur

- Apel, Karl-Otto (1990): Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Berkel, Karl (1998): Führungsethik. Organisationspsychologische Perspektiven. In: Blickle, Gerhard (Hg.): Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, S. 117–136.

- Biehl, Peter; Johannsen, Friedrich (2003): Einführung in die Ethik. Ein religionspädagogisches Arbeitsbuch. Neukirchen-Vluyn: Neukirchener Verl.
- Bischoff, Heinrich (2003): Führungsethik. Die ethische Dimension der Leadership. Aspekte der Ethik in der öffentlichen Verwaltung. In: Public Management, Jg. 4, H. 5, S. 19–24.
- Blickle, Gerhard (Hg.) (1998): Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie.
- Bonsen, Martin (2002): Wirksame Schulleitung. In: Buchen, Herbert/Rolff, Hans-Günter (Hg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz, S. 193–228.
- Buchen, Herbert; Rolff, Hans-Günter (Hg.) (2006): Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz.
- Delfmann, Werner; Adam, Dietrich; Koch, Helmut (1989): Der Integrationsgedanke in der Betriebswirtschaftslehre. Helmut Koch zum 70. Geburtstag. Wiesbaden: Gabler.
- Dubs, Rolf (2006): Führung. In: Buchen, Herbert; Rolff, Hans-Günter (Hg.): Professionswissen Schulleitung. Weinheim: Beltz, S. 102–176.
- Fetzer, Joachim (2004): Die Verantwortung der Unternehmung, Eine wirtschaftsethische Rekonstruktion. Gütersloh: Gütersloher Verlags- haus.
- Gebert, Dieter (1998): Die offene Organisation als Leitprinzip? In: Blickle, Gerhard (Hg.): Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele. Göttingen: Verl. für Angewandte Psychologie, S. 149–166.
- Guntern, Gottlieb (2003): Mit den Schwingen des Adlers. Wege zur kreativen Leadership. 1. Aufl. Zürich: Orell Füssli Verlag.
- Habermas, Jürgen (2001): Erläuterungen zur Diskursethik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Jäger, Urs (2000): Mitarbeiterführung als Begünstigung zu humaner Leistung. Ein Konzept aus Menschengerechtem und Sachgemäßem. Bern: Haupt.
- Jonas, Hans (1979): Das Prinzip Verantwortung. Frankfurt am Main: Insel-Verlag.
- Jung, Hans (2001): Personalwirtschaft. 4., durchges. Aufl. München: Oldenbourg.
- Laske, Stephan; Meister-Scheytt, Claudia; Küpers, Wendelin (2006): Organisation und Führung. Münster: Waxmann.

- Loos, Fritz (1970): Zur Wert- und Rechtslehre Max Webers. Tübingen: Mohr.
- Luhmann, Niklas (1991): Paradigm lost: über die ethische Reflexion der Moral. Rede anlässlich der Verleihung des Hegel-Preises 1989. 2. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Malik, Fredmund (2001): Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Taschenbuchausg., 3. Aufl. München: Heyne.
- Malik, Fredmund (2006): Management. Das A und O des Handwerks. 2. Aufl. Frankfurt am Main: FAZ-Institut (Management-Handwerk/Fredmund Malik, Bd. 1).
- McCulloch, Warren S. (1945): A Hierarchy of Values Determined by the Topology of Nervous Nets, *Bulletin of Mathematical Biophysics*, 7, 1945, S. 89–93.
- Müller, Wolfgang Erich (2001): Evangelische Ethik. Darmstadt: Wiss. Buchges.
- Nauer, Ernst (1999): Organisation als Führungsinstrument. Ein Leitfaden für Vorgesetzte. 3., unveränd. Aufl. Bern: Haupt.
- Popper, Karl R. (1992): Die offene Gesellschaft und ihre Feinde. 8. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Pothast, Ulrich (1987): Die Unzulänglichkeit der Freiheitsbeweise. Zu einigen Lehrstücken aus der neueren Geschichte von Philosophie und Recht; mit einem Nachw. zur Taschenbuchausg.: Halbe Freiheit und ganzer Schrecken? 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Reihlen, Markus (1998): Führung in Heterarchien. Köln: Universität Köln: Arbeitsberichte des Seminars für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Betriebswirtschaftliche Planung und Logistik der Universität Köln (98).
- Reimer, Jürgen-Michael (2005): Verhaltenswissenschaftliche Managementlehre. Bern: Haupt.
- Schreyögg, Georg (Hg.) (1999): Organisation und Postmoderne. Grundfragen – Analysen – Perspektiven ; Verhandlungen der Wissenschaftlichen Kommission „Organisation“ im Verband der Hochschullehrer für Betriebswirtschaft e.V. Wiesbaden: Gabler [u.a.].
- Schweitzer, Marcel (1990): Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre. In: Bea, Franz Xaver/Dichtl, Erwin/Schweitzer, Marcel (Hg.): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Bd. I: Grundfragen. 5. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius, S. 15–24.

- Ulrich, Peter (2001): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. 3., rev. Aufl. Bern: Haupt.
- Weber, Max; Weber, Marianne (2001): *Gesammelte Werke. Mit dem Lebensbild von Marianne Weber*. Berlin: Directmedia Publ. GmbH.
- Weber, Max; Winckelmann, Johannes (1980): *Gesammelte politische Schriften*. 4. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Weber, Max; Winckelmann, Johannes (1988): *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*. 7. Aufl. Tübingen: Mohr.
- Willke, Helmut (1993): *Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme*. 4 Tabellen. 4., überarb. Aufl. Stuttgart: Fischer [u.a.] (Systemtheorie/Helmut Willke, 1).
- Wunderer, Rolf (2007): *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre*. 7. überarb. Aufl. Köln: Wolters Kluwer.