

**Nass, Elmar: Handbuch  
Führungsethik, Bd. 7, Reihe:  
Dynamisch Leben gestalten.  
Innovative Unternehmens-  
führung in der Sozial- und  
Gesundheitswirtschaft,  
Stuttgart: Verlag W. Kohl-  
hammer 2017, 255 Seiten,  
€ 25,00.**



Elmar Nass, Professor für Wirtschafts- und Sozialethik an der Wilhelm Löhe Hochschule Fürth, hat sich mit dem „Handbuch Führungsethik“ eine ambitionierte Aufgabe gestellt. Das Sachbuch stellt den Band 7 der Reihe „Dynamisch Leben gestalten. Innovative Unternehmensführung in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft“, hrsg. von Mathias Hartmann und Peter Helbich und verfasst von Elmar Nass, dar. Teil II soll dann dessen theoretische Grundlagen mit praktischen Beispielen füllen.

Führungsethik ist ein Begriff, der gerne implizit vereinnahmt wird, vor allem, wenn von „guter Führung“ gesprochen wird und doch eigentlich „richtige Führung“ gemeint ist. Richtige Führung meint hier Beachtung des Wirtschaftlichkeitsprinzips inklusive Kompetenz beim Einsatz der relevanten Methoden, um effizient die Unternehmensziele zu erreichen. Führungstheorie muss nicht „gut“ sein, kann aber. Führungsethik dagegen zielt auf die Wertebasis ab, fragt nach dem Guten und enthält neben dem Menschenbild, der Würde und Verantwortung auch Wirtschaftlichkeit. Allein diese Begriffsklärung ist ein wichtiger Punkt, den Nass setzt. Er bleibt dabei nicht stehen, sondern geht tiefer, scannt

die Werthaltungen ausgewählter Modelle der Führungsethik, macht sie transparent, systematisiert ausgewählte Denkschulen bzw. deren Paradigmen, bewertet sie und ermöglicht auf der Grundlage seiner Bewertungskriterien eine stimmige Einordnung und Navigation durch die Modelle.

Wie wichtig diese Klärung und Systematisierung ist, zeigt sich sehr eindrücklich bei der Bewertung des systemischen Paradigmas, das weit verbreitet ist und eine Führungsethik impliziert, ohne das wirklich zu wollen. Die analytische Leistung, mit der Nass das entlang der vorgegebenen Wertebasis darlegt, ist spannend, denn Systemtheorie erhebt einen metatheoretischen Anspruch und bietet sich als Methodologie für unterschiedliche Ethiken an. Nass zeigt, dass das wissenschaftstheoretisch problematisch ist. Er zeigt auch, wie etwa der ökonomische Ansatz, der in der Wirtschaftsethik die normative Umsetzung des Eigennutzenprinzips skizziert, die Regeln der ökonomischen Rationalität zur Maxime der Moral erhebt. Er durchleuchtet den integrativen und metaphysischen Ansatz und arbeitet dann heraus: „Führungsethik ist eine Führungstheorie, die explizit mit einer transparenten Führungspraxis normativ bewertet. Sie entwirft dazu theoretisch eine normative Systematik mit transparenten Werten. Die Werte sind dann selbst die Grundlage dazu, Führungspraxis normativ bewerten zu können.“

Nach mehr als der Hälfte der 250 Seiten nähern wir uns den Modellen der Führungsethik, basierend auf den Paradigmen. Es gibt die normativ-individualistische sowie die anthropologische – in dem Fall deontologische und metaphysische – Denkrichtung. Dabei lädt der Autor dazu ein, diese Systematik zu er-

gänzen und zu variieren. Für eine erste Annäherung in diesem verwirrenden Feld der Führungsethik scheint sein Ansatz auf jeden Fall machbar, ganz zu schweigen davon, dass er theoretisch sauber abgesichert ist.

Nass zeigt sehr klar die Auswirkungen der jeweiligen Ansätze auf Wertebasis, Zieldefinition und Verhältnis der Ziele sowie auf Personalführung, Kommunikation und Motivation. Zwangsläufig wird dabei deutlich, dass etwa das Menschenbild des Homo Oeconomicus mit seiner individualistischen Wertebasis und seiner einfachen marktwirtschaftlichen Verantwortung zu einem ganz anderen Zieledualismus führt als bei den komplexen anthropologischen Ansätzen der Metaphysik, die ganzheitliche Verantwortung vor dem (göttlich) Guten als personale Befreiung und Wirtschaftlichkeit als Dienstwert ansieht. Beim einen geht es um menschendienliche Wertschöpfung durch Effizienz, beim anderen um eine Synthese aus vorrangiger personaler Selbstbefreiung und Wirtschaftlichkeit.

Es ist ein Verdienst des Autors, die Konsequenzen der Paradigmen auf alle Unternehmensbereiche so konsequent transparent gemacht zu haben. Diese Strukturierung erleichtert ungemein die Verortung des Einzelnen im Gesamtkontext von Führung und Ethik.

Nass richtet sich mit dem Handbuch an wissenschaftlich Interessierte, die damit prüfen können, ob in den Modellen tatsächlich Ethik enthalten ist oder sie nur quasi etikettiert ist. Es versteht sich, dass dazu tief in wissenschaftstheoretische Betrachtungen eingedrungen werden muss, was Nass auch sehr akribisch leistet. Ob er den wissenschaftstheoretisch eher laienhaften Unternehmer mit seiner feinziselierten und um-

fassenden Analyse erreicht, ist eine spannende Frage. Mehr als die Hälfte des Buches ist Fundierung der Systematik und es bleibt schwierig, die daran anknüpfenden Modelle und Paradigmen der Führung ohne diese Basis nachzuvollziehen. Unternehmer sind ja eher dafür bekannt, schnell auf den Punkt kommen zu wollen. Eine leicht veränderte Systematik der Darstellung könnte dem zuarbeiten.

**DR. CLAUDIA SCHLEMBACH,  
HANS-SEIDEL-STIFTUNG, MÜNCHEN**

---