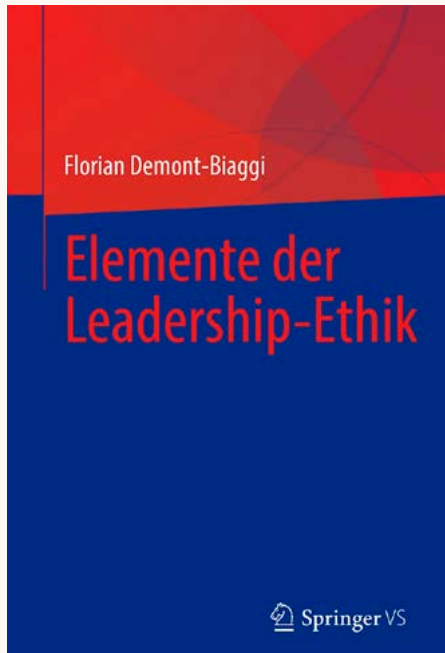


## Forschung – Rezension



# Elemente der Leadership-Ethik

Demont-Biaggi, Florian. (2024). Elemente der Leadership-Ethik. Springer. ISBN 978-3-658-45189-9



**FRIEDRICH LOHMANN,**  
Universität der Bundeswehr München

**Schlüsselbegriffe** Ethik; Leadership; Militär

**Keywords** Ethics; Leadership; Military

Ethik fragt nach der moralisch guten Gestaltung menschlichen Handelns und Entscheidens, und so befasst sich Leadership-Ethik mit der Frage, welche Form der Führung in Organisationen – seien es Vereine der Zivilgesellschaft, Unternehmen der Privatwirtschaft, das Militär oder ganze Staaten – moralisch vorzugswürdig ist. Die Antwort fällt dann in der Regel auf wertgebundene Führung, die sich nicht allein an Effizienzkriterien orientiert, sondern an Werten wie Partizipation, Transparenz und Vertrauen ausgerichtet ist.

Ein Buch zu diesem Thema könnte kaum zu einem geeigneteren Zeitpunkt als dem jetzigen veröffentlicht werden. Denn angemessene Organisationsführung ist gegenwärtig auf ganz verschiedenen Ebenen Thema. Im militärischen Bereich wurden und werden im Rahmen der russischen Ukraine-Invasion seit 2022 die Verteidigungserfolge der personell und materiell den russischen Invasionskräften deutlich unterlegenen ukrainischen Streitkräfte nicht zuletzt einer besseren, weil flexibleren und partizipativeren Führungskultur zugeschrieben. In Unternehmen lässt sich zumindest in den USA seit Donald Trumps Wahlsieg ein Zurückfahren einer Führungskultur beobachten, die auf selbstreflexive Bildungsprogramme und die Herstellung von Chancengerechtigkeit setzt. Und jener Donald Trump ist in der Politik die exemplarische Verkörperung einer Rückkehr des charismatischen Führers, über die die Politikwissenschaft schon länger nachgedacht hat. Das von Trump initiierte und der Füh-



**PROF. DR. FRIEDRICH LOHMANN** ist Professor für Evangelische Theologie mit dem Schwerpunkt Angewandte Ethik an der Universität der Bundeswehr München.  
E-Mail: [friedrich.lohmann@unibw.de](mailto:friedrich.lohmann@unibw.de)

erschaft Elon Musks anvertraute «Department of Government Efficiency» setzt Effizienz schon in seinem Namen klar über Wertbindung.

Alle diese aktuellen Entwicklungen werden in Florian Demont-Biaggis Buch nicht direkt angesprochen, aber beim Lesen sind sie gegenwärtig. Der Verfasser ist promovierter Philosoph und seit 2013 als wissenschaftlicher Assistent an der Militärakademie (MILAK) an der ETH Zürich tätig. In der Einleitung nennt er sein Buch mehrfach bescheiden eine «Spurensuche». Er möchte der Leadership-Ethik einen «Weg» bahnen, ihre «Elemente» darstellen und keinen geschlossenen Gesamtentwurf präsentieren. Eine eigentliche Auseinandersetzung mit ausgewiesenen theoretischen Entwürfen einer Leadership-Ethik findet erst im letzten Kapitel statt. Begonnen wird stattdessen mit einem Phänomen, das alle Menschen kennen, weit über die Fragen von Führung hinaus: Macht und ihr Missbrauch. Dieses induktive, bei Beobachtungen und Analysen der Empirie einsetzende Verfahren ist freilich nicht so unkoordiniert, wie es die Rede von «Elementen» der Leadership-Ethik nahelegen könnte. Es entsteht beim Lesen vielmehr der Eindruck einer sehr bewussten Führung (!) durch den Autor, die über das Aufzeigen von Mängeln kruder Vorstellungen von Führung in gleichsam konzentrischen Kreisen immer neue Elemente guter, ethischer Führung plausibel macht und dadurch jedenfalls die eine, zentrale Frage des Buches abschliessend beantwortet: Das Nachdenken über ethische Ideale strategischer Führung und ihre Implementierung in konkret gelebter Führung sind sinnvoll und versprechen letztlich bessere Ergebnisse als die Orientierung von Führung an einem auf vordergründige Effizienz und Macht getrimmten Verständnis einer Organisation.

Das wird vom Verfasser zwar nicht so ausdrücklich gesagt, denn er bleibt auch am Ende seinem eher fragenden, tastenden Gestus treu. Es legt sich aber nahe durch die Ergebnisse der einzelnen Kapitel seiner Spurensuche. Kapitel 1 ist, wie bereits gesagt, manipulativen Formen des Machtmissbrauchs in der Führung gewidmet. Das gewählte Fallbeispiel, der Taylorismus, bildet die einleuchtende Negativfolie dafür, was ethische Führung *nicht* ist. Anschliessend geht es um das «moralische Abkoppeln», d. h. die These, dass in bestimmten Führungskontexten, etwa im Militär, traditionelle moralische Regeln aufgehoben seien. Mit Albert Bandura sieht der Verfasser in solchen Recht-

fertigungsversuchen unmoralischen Handelns mangelnde Selbstkontrolle und beschönigende Umdeutungen der Wirklichkeit am Werk. Führung hat demnach mit psychodynamischen Faktoren zu tun – dies das Thema des vierten Kapitels. Die Analyse der Relevanz von Emotionen sowohl im Selbstverhältnis als auch im gruppendynamischen Miteinander führt nach den eher negativen Ergebnissen der beiden vorausgehenden Kapitel – Machtmissbrauch und Selbsttäuschung als falschen Dispositionen von verantwortlich Führenden – auf den positiven Wert der Emanzipation, der, wie der Verfasser vermerkt, «mit dem Begriff einer zwischenmenschlichen Solidarität als Basis von Ethik verbunden werden kann» (S. 124). Zunächst steht im Buch aber die Analyse innerpsychischer Vorgänge weiter im Vordergrund: Die gegenwärtig stark vertretene Forderung nach einer *authentischen* Führung wird auf das moralische Gewissen bezogen und Authentizität als weiteres ethisches Ideal identifiziert, das in Führungsdiskursen latent immer mitläuft. Im nächsten Kapitel untersucht der Verfasser ausgehend vom Vorgang der Digitalisierung allgemein die Frage nach der Relevanz technischer Entwicklungen für gelingende Führung. Die Antwort gibt er im Einklang mit vorliegenden technikphilosophischen Konzepten: Wie jede Technik sind auch digitale Technologien ethisch neutral. Sie können zur Manipulation genutzt werden, aber auch der Stärkung authentischen und transparenten Führungshandelns dienen. Im Schlusskapitel werden die Ergebnisse der bisherigen Untersuchung ins Verhältnis zu den führungsethischen Entwürfen von Ciulla und Price gesetzt. Recht verstandene Autonomie erscheint als führungsethischer Leitbegriff, der die bisherigen Überlegungen des Buches zusammenfasst. Die Führungsethik stellt sich mit ihm in klaren Gegensatz zu Modellen totalitärer Führung.

Wie anfangs gesagt, sind die Überlegungen des Buches hochaktuell. Totalitäre Führung erlebt gegenwärtig eine Renaissance, und so erscheint es sehr relevant, an die Bedeutsamkeit von Ethik in der Führung zu erinnern. «Divorced from ethics, leadership is reduced to management and politics to mere technique» (James MacGregor Burns, zit. S. 113). Der Verfasser führt diese Erinnerung auf einem hohen und interdisziplinär breiten intellektuellen Niveau und bleibt dabei durch die Einbeziehung von Fallbeispielen immer konkret und anschaulich. Die Einbeziehung gerade auch psychologischer Forschung steht im Einklang mit der Entde-



ckung der Bedeutsamkeit von Emotionen («emotional turn») in vielen anderen Bereichen des Lebens (z. B. Ökonomie, Politik). Dem Buch sind viele Leserinnen und Leser zu wünschen, nicht nur in der akademischen Forschung, sondern auch unter denen, die in Organisationen Führungsverantwortung tragen. ◆