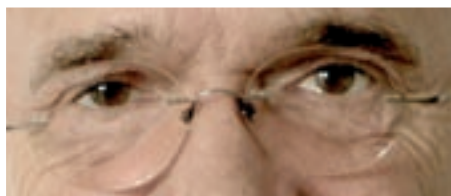
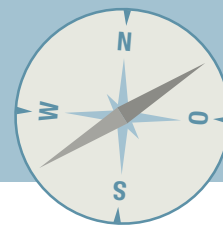


# Ulf D. Posé: Der ethische Kompass



## Moralisches Missverständnis: Eine Regel ist eine Regel

■ **Vorschriftsfanatiker, Buchstabengläubige, Paragraphenreiter** – die Sprache kennt viele, meist unerfreuliche Ausprägungen blinder Regelbefolgung. Wobei meistens nicht die Regeln an sich das Problem sind, sondern das sklavische, fantasielose Einhalten derselben – ohne Rücksicht auf die Umstände. Dienstanweisungen, Normen und zum Teil auch Gesetze sind jedoch kein Selbstzweck, sondern geschaffen worden, um das Zusammenleben zu erleichtern, um Orientierungshilfen zu geben. Sie sind daher zwar immer zu beachten – unter Umständen bedeutet das jedoch, sie nicht zu befolgen.

Im ethischen Verständnis ist die Unterscheidung zwischen „Beachten“ und „Befolgen“ von Regeln sehr wichtig. Um das zu erklären, muss ich weiter ausholen: Letztlich geht es dabei um Freiheit, die die entscheidende Prämisse für ethisches Handeln ist. Unsere Wirtschaft, die ganze Idee des Unternehmertums lebt von der Annahme, dass freies Handeln einen Unterschied macht. Dass Handlungen durchgeführt oder unterlassen werden können – und dass das Folgen hat. Anders gesagt: Kein Wirtschaftslenker will sich in einer Welt bewegen, in der alles vorherbestimmt ist und ihm nur die Statistenrolle zukommt, der Vorsehung die Kastanien aus dem Feuer zu holen. Aus diesem Selbstverständnis erwächst eine ethische Pflicht: Wenn wir uns als frei handelnde Menschen verstehen wollen, müssen wir nach Wegen der bewussten Gestaltung unserer Umwelt suchen.

Anders die Regelfanatiker. Die denken, dass sie sich korrekt verhalten, wenn sie Dienst nach Vorschrift machen. Sie gestalten nicht bewusst, sondern folgen stumpf einem Programm. Damit ähneln sie einem Autofahrer, der bei Grün losfährt, auch wenn die Straße noch nicht frei ist. Der Sinn von Verkehrsregeln liegt aber nicht darin, Freibriefe für Rechthaber zu erteilen, sondern Gefahrenmomente zu reduzieren. Wer nur die Buchstaben einer Regel befolgt, ohne nach ihrem Sinn zu fragen, erreicht letztlich das Gegenteil von dem, was eigentlich gewollt ist. Es wäre um diese Welt besser bestellt, wenn wir all die Regeln und Gesetze, die wir formulieren und auf deren Einhaltung wir pochen, auch mal auf ihre Praktikabilität untersuchen würden.

Das gilt auch für Manger. Sie müssen Regeln, selbst diejenigen, die sie selbst aufgestellt haben, im Einzelfall überprüfen und notfalls auch ändern können. Sonst kann es passieren, dass sie nutzlose Vorschriften aufrechterhalten. Oder, dass sie kreative Lösungen verhindern, weil sie nicht dem Status quo entsprechen. Sogar grundlegende Führungsgrundsätze erfordern schon mal eine Abweichung vom Wortlaut, um den höheren Sinn der Regel zu bewahren. Können sich zum Beispiel Mitarbeiter nicht einigen, wer wann Urlaub nehmen darf, dann muss der Vorgesetzte am Ende autoritär entscheiden – auch wenn im Unternehmen eigentlich ein kollegialer Führungsstil feste Regel ist. Der Sinn der Regel, nämlich

ein verträgliches Miteinander sicherzustellen, bleibt so gewahrt: indem die Regel beachtet wurde, aber nicht befolgt.

Diese Unterscheidung zwischen Beachten und Befolgen erfordert die Fähigkeit zum kreativen Ungehorsam. Also die Fähigkeit, realistisch darüber nachzudenken, was der Normengeber mit seiner Regel beabsichtigt hat – und notfalls auch gegen den Wortlaut der Regeln denken zu können. Aristoteles nannte diese Fähigkeit Epikie: ein Gesetz zu korrigieren, wenn dieses Gesetz in seiner Formulierung mangelhaft war. Die Epikie schützt uns davor, zu Systemagenten zu verkommen, sie rettet die Menschlichkeit vor dem Kadavergehorsam.

Um zu funktionieren, braucht Epikie allerdings als Gegenstück die Sittlichkeit. Epikie bedeutet nämlich nicht das schlaue Umgehen einer gesetzlichen Forderung, sondern das Streben nach der Sachrichtigkeit – auch und gerade, wenn das oft schwieriger ist, als dem Wortlaut einer Regel zu folgen. Damit entsteht Selbstverantwortung, damit entsteht Handlungsethik. Erst die Verbindung von Epikie und Sittlichkeit kann verhindern, dass sich Menschen hinter Regeln verstecken.

Ulf D. Posé ■

Präsident des Ethikverbandes der Deutschen Wirtschaft e.V.,  
pose@ethikverband.de



Was ist Ihre Meinung: Dürfen wir selbst entscheiden, welche Regel wir wann befolgen? Diskutieren Sie mit unter [www.managerSeminare.de/foren](http://www.managerSeminare.de/foren).