

# Bad Leadership

Kuhn / Weibler

2020

ISBN 978-3-8006-6250-0

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei  
[beck-shop.de](http://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](http://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](http://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](http://beck-shop.de) für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

nie in diese Situation kommen, aber das will niemand – schon gar nicht jene, die sich solchen Dilemmata in der Realität ausgesetzt sehen. Als bekannte Beispiele seien hier genannt: Der stellvertretende Polizeipräsident, der dem Entführer mit Folter droht, um das Leben des entführten Kindes zu retten. Der Bundeskanzler, der aus Gründen der Staatsräson ein Ultimatum von Terroristen verstreichen lassen muss, und damit das Leben eines Arbeitgeberpräsidenten nicht schützen kann. Der Offizier, der das eigene Leben und das seiner Familie aufs Spiel setzt, um einen Diktator zu töten und damit potenziell das Leben vieler anderer zu retten. Und dazu kommt irgendwann vielleicht auch der Pilot der Luftwaffe, der entscheiden muss, ob er ein von Terroristen entführtes Passagierflugzeug mit 164 Menschen an Bord abschließt, wenn es droht auf ein mit 70.000 Menschen vollbesetztes Fußballstadion gelenkt zu werden.<sup>1V</sup>

In einer gesellschaftlich relevanten Funktion als Führender tätig zu sein und sich dabei niemals „schmutzige Hände“ einzuhandeln, hält der renommierte Moralphilosoph Michael Walzer für schlechterdings unmöglich.<sup>85</sup> Führende stehen fortwährend vor mehr oder minder tiefgreifenden Dilemmata, ob sie wollen oder nicht und immer dann, wenn sie für zwei Werte oder Ziele gleichzeitig eintreten sollen, diese sich aber ausschließen: Menschen helfen – Grenzen schützen, Arbeitsplätze sichern – Personalkosten senken, Team-Performance steigern – Work-Life-Balance gewähren. Wer im Dilemma „richtig“ handelt, handelt immer auch „falsch“. Die Frage von „gut“ und „schlecht“ ist spätestens hier nicht mehr eindeutig zu beantworten. In diesem Kontext wäre dann sogar zu überlegen, ob es überhaupt noch Sinn macht, von einem Bad Leadership zu sprechen, wenn ein Good Leadership auch nicht besser sein kann. Kurzum: Sind „Good“ und „Bad“ im Dilemma ein und dasselbe?

Die Antwort lautet: Nein! Denn es gibt eine Trennlinie, die hier einen kleinen, aber feinen Unterschied markiert – nämlich: die *schmutzigen Hände*. Dieser Begriff steht für ein moralisches Bewusstsein derart, dass der Führende deutlich spürt, dass er sich seine Hände in diesem Moment „schmutzig“ macht (d.h. falsch handelt), aber eben keinen Weg sieht, wie sie „sauber“ bleiben können.<sup>86</sup> In dieser Konstellation dürfen wir von einer „guten“ Führung ausgehen, da der Führende klar erkennt, dass er sich die Hände schmutzig macht und sich aufgrund dessen *schuldig fühlt*. Denn Letzteres bedeutet, dass der, der schlecht handeln muss, dennoch ein Gewissen hat. Umgekehrt: Ein Führender, der in einer Dilemma-Situation seine Entscheidung leichthin trifft und bei alledem keinerlei moralische Skrupel verspürt, handelt wie ein Bad Leader in Machiavellis bestem Sinne – als ein Führender, der verlernt (bzw. nie gelernt) hat, gut zu sein.<sup>87</sup> Mit Blick auf solche Führer hat Michael Walzer vor Zeiten treffend konstatiert: „We don't want to be ruled by men who have lost their souls.“<sup>88</sup>

<sup>1V</sup> Diese Situation ist bekanntlich Gegenstand des Theaterstücks „Terror – Ihr Urteil“ von Ferdinand von Schirach sowie des darauf aufbauenden Fernsehfilms von Lars Kraume.

## Kapitel 3

# Das dreckige Dutzend – oder: Die Vermessung von Gut und Böse

„Ethik ist kontrovers (...). Ja, Ethik ist der Inbegriff des Kontroversen.“

Ulrich Thielemann, MeM Denkfabrik für Wirtschaftsethik<sup>89</sup>

Mit der schlechten – wie auch mit der guten – Führung ist es irgendwie nicht ganz einfach. Einerseits wissen wir zwar: Gute Führung setzt die gegebene Führungsmacht *verantwortungsvoll* ein und verfolgt weithin *gemeinsame* Führungsziele, wohingegen schlechte Führung genau umgekehrt handelt: Sie setzt ihre Macht *rücksichtslos* ein und verfolgt vorzugsweise *eigenmütige* Ziele. Andererseits ist schlechte wie auch gute Führung *kein objektives Faktum*, sondern eine *Wertung*. Das heißt im Extrem: Der Erste nimmt das Führungsverhalten seines Vorgesetzten als feindselig wahr, wohingegen der Zweite diese Einschätzung überhaupt nicht teilen mag, sondern das Verhalten seines Chefs völlig normal findet. Der Dritte fühlt sich durch die massive Aufgabenzuweisung seitens der Führungskraft schlicht ausgebeutet, wohingegen der Vierte die Gesamtaufgabe eigentlich gerecht auf alle Schultern verteilt sieht. Die Auseinandersetzung mit schlechter Führung hat insofern etwas von einem Ritt auf der Rasierklinge: Wir wissen im Grundsätzlichen zwar alle, dass es gute und schlechte Führung gibt, müssen aber damit rechnen, dass unsere Bewertungen von „gut“ und „schlecht“ im Konkreten erheblich divergieren: Die halbe Wählerschaft findet einen Präsidenten ganz fürchterlich, die andere Hälfte findet ihn ganz hervorragend – und vergleichbares gilt mehr oder minder auch für Bundeskanzlerinnen und Bundeskanzler, Vorstands- und Aufsichtsratsvorsitzende, Vorgesetzte und nächsthöhere Vorgesetzte, Lehrer und Hochschullehrer usw. usf. Selbst Greta gerät zunehmend in den Strudel von Bewunderung und Ablehnung.

Trotzdem, oder gerade deshalb, ist das Bemühen stark verbreitet, schlechte (wie gute) Führung zu objektivieren, sie möglichst präzise zu bemessen, am besten mit konkreten Zahlen. Hierzu gibt es im Bereich der Personal- bzw. Mitarbeiterführung verschiedene Verfahren und Methoden. Bevor wir diese darstellen und kritisch würdigen, wollen wir uns zuvor allerdings der übergeordneten Führungsebene widmen, sprich: der Unternehmensführung und der Frage, wie ein Bad Leadership auf dieser Ebene aussehen kann. Dies deshalb, weil wir davon ausgehen, dass ein Good Leadership auf der Ebene der Unternehmensführung ein Good Leadership auf der Ebene

der Mitarbeiterführung begünstigt, wohingegen ein Bad Leadership im Rahmen der Unternehmensführung als Katalysator eines Bad Leadership im Rahmen der Mitarbeiterführung zu sehen ist.

## Vermessungen der Unternehmensführung

Was also ist eine schlechte Unternehmensführung? Diese Frage ist erst einmal insofern nicht eindeutig zu beantworten, als es bis heute zwei grundverschiedene Verständnisse von Unternehmensführung gibt, die – wie wir sehen werden – recht unversöhnlich nebeneinander stehen. Geben wir ihnen einen Namen, skizzieren sie inhaltlich und ordnen sie zeitlich, dann kann man wie folgt formulieren:

Die vormalig vorherrschende Form der Unternehmensführung – sagen wir: von 1945 bis 1980 – war die *gesellschaftlich verantwortungsbewusste Unternehmensführung*.<sup>90</sup> Alternativ könnte man auch von einer staatsmännischen<sup>91</sup> oder von einer Anspruchsgruppen- bzw. Stakeholder-orientierten Unternehmensführung sprechen. Eine sehr gute Beschreibung der zentralen Funktion einer solchen Führung gab im Jahre 1951 der damalige Vorstandsvorsitzende von Standard Oil, Frank Abrams, in folgenden Worten: „Die Aufgabe des Managements besteht darin, einen fairen und funktionierenden Ausgleich zwischen den Ansprüchen verschiedener, direkt betroffener Interessengruppen wie Aktionären, Beschäftigten, Kunden und der gesamten Öffentlichkeit herzustellen.“<sup>92</sup> Und das Wirtschaftsmagazin *Fortune* forderte im selben Jahr von einem guten Manager: „Er muss den Gelegenheiten des Augenblicks gegenüber eine distanzierte und reservierte Haltung einnehmen“<sup>93</sup> – was unmittelbar auf ein weiteres Charakteristikum dieser Führung hinweist: Eine gute Führung denkt nicht kurz-, sondern langfristig, denn sie strebt danach, das Fortbestehen der Institution in der Zukunft zu sichern. In diesem Sinne erklärt sich auch die Bedeutung des Gewinns: „Der erzielte Gewinn dient vor allem der Finanzierung zukunftsgerichteter Investitionen und sichert so *das Überleben* der Unternehmung.“<sup>94</sup> Eine gute Unternehmensführung ist demnach gegeben, wenn das Management auf der Grundlage existenzsichernder Gewinnerwirtschaftung einen gerechten Ausgleich zwischen den verschiedenen unternehmerischen Anspruchsgruppen herzustellen weiß. Schlecht wäre eine Unternehmensführung entsprechend dann, wenn sie kurzfristige Gewinnmaximierung über langfristige Existenzsicherung stellt und die Interessen einer einzigen Anspruchsgruppe bevorzugt verfolgt. Und damit sind wir direkt beim zweiten Verständnis von Unternehmensführung.

Die seit der neoliberalen Wende der frühen 1980er-Jahre in der Diskussion befindliche alternative Form der Unternehmensführung bezeichnen wir

hier als *kapitalmarktorientierte Unternehmensführung*. Der bekanntere Begriff des Shareholder Value-Management trifft es aber ebenso. In einem höchst punktgenauen und im Grunde auch zeitlosen Beitrag für die *Neue Zürcher Zeitung* beschrieb Peter Wuffli von McKinsey & Company das aufkommende neue Unternehmensführungsverständnis im Jahre 1988 wie folgt: „Dieses Verständnis (...) geht vom Gedanken des effizienten Kapitalmarktes aus. Demnach haben Aktienbeteiligungen auch auf kürzere Sicht so zu rentieren, dass der *Ertrag* in einem angemessenen Verhältnis zum *Risiko* steht. Wenn dieser Ertrag nicht erwirtschaftet wird, sucht sich der Aktionär eine alternative Anlagemöglichkeit (...). *Oberstes Ziel* für die Unternehmensführung ist es demnach, eine Wertsteigerung für den Aktionär zu erbringen und so sein Vermögen zu mehren. Diesem Ziel sind alle anderen, auch das Überlebensziel der Unternehmung als selbständige Organisation, klar *untergeordnet*.“<sup>95</sup> „Gute“ Unternehmensführung vergegenwärtigt sich demzufolge in *kurzfristiger Gewinnmaximierung* zum Nutzen der Shareholder, was nach Wuffli prinzipiell auch eine *Ausbeutung der Unternehmensressourcen* erfordern kann, beispielsweise durch Maßnahmen zur *operativen Leistungssteigerung* oder *Restrukturierungen* in Form von Verkäufen nicht rentabler Unternehmensteile.<sup>96</sup> Auch hier zeigt sich somit wieder, dass das, was gemäß des einen Verständnisses als „Good Leadership“ gilt, gemäß des anderen ein „Bad Leadership“ ist. Denn aus Sicht einer *kapitalmarktorientierten Unternehmensführung* ist ein Leadership „schlecht“, wenn es andere Interessen als die der Shareholder zu berücksichtigen sucht und wenn es nicht immer und sofort alles erwirtschaftet, was – wie illegitim (und illegal) auch immer – zu erwirtschaften ist.

Vor diesem Hintergrund stellen sich mehrere Fragen: Erstens: Was ist denn jetzt ein *Bad Leadership* auf Top-Management-Ebene? Das, was aus Sicht einer gesellschaftlich verantwortungsbewussten Unternehmensführung hierunter zu verstehen ist (kurzfristige Fokussierung auf die Interessen einer einzigen Anspruchsgruppe), oder das, was aus Sicht einer kapitalmarktorientierten Unternehmensführung hierunter zu verstehen ist (langfristige Fokussierung auf die Interessen aller Anspruchsgruppen)? Zweitens: Wie bzw. inwieweit können diese Formen der Unternehmensführung jeweils vermessen werden? Und drittens: Welche Form der Unternehmensführung hat sich in unserer Wirtschaft eigentlich durchgesetzt? Die Antworten hierauf lauten wie folgt: Durchgesetzt hat sich in unseren Konzernen und Aktiengesellschaften<sup>V</sup> zweifellos die kapitalmarktorientierte Unternehmensführung. Da diese Form der Unternehmensführung mit guten Gründen<sup>97</sup> und mittlerweile auch aus der Sicht vieler<sup>VI</sup> – auch unserer – die schlechtere

<sup>V</sup> Kleine und mittlere Unternehmen sind hier also tendenziell ausgenommen, d.h. das Bewusstsein gesellschaftlicher Verantwortung dürfte in den meisten KMU noch deutlich präsenter sein.

<sup>VI</sup> So haben sich jüngst in einer zweiseitigen Anzeige im *Wall Street Journal* 181 US-Topmanager vom Vorrang des Shareholder Value formal verabschiedet und allen Stakeholdern

ist, haben wir von einer Zunahme der schlechten Führung *von* Unternehmen auszugehen, was – wie noch zu zeigen sein wird (siehe Kapitel 6) – eine Zunahme der schlechten Führung *in* Unternehmen nach sich zieht.

Bleibe die Frage: Wie lassen sich diese Unternehmensführungen messen? Zumindest hier liegen die Vorzüge eindeutig auf Seiten der kapitalmarktorientierten Unternehmensführung. Für deren quantitative Messung wurden zum einen theoretisch ausgefeilte Verfahren entwickelt, wie etwa im Bestseller „Creating Shareholder-Value“ von Alfred Rappaport<sup>98</sup>, zum anderen erfolgt diese Bewertung praktisch aber auch durch die bezifferten Erfolgsausweise der Unternehmensführung: von der Entwicklung des Unternehmenswertes am Aktienmarkt über den jährlich ausgewiesenen Bilanzgewinn bis hin zu veröffentlichten Quartalszahlen, Gewinnprognosen und Gewinnwarnungen. Die demgegenüber stark qualitativen Verfahren zur Messung einer gesellschaftlich verantwortungsbewussten Unternehmensführung stecken verglichen damit bis heute in den Kinderschuhen, reichen von Sozial- und Ökobilanzierungen über CSR-Zertifizierungen bis hin zu Konzepten wie der Gemeinwohl-Ökonomie<sup>99</sup>, in der nicht länger Finanzgewinne, sondern Gemeinwohl-Gewinne bzw. -Verluste (z. B. Schaffung/Abbau von Arbeitsplätzen, in-/humane Arbeitsbedingungen, Achtung/Ausbeutung der Umwelt, un-/gerechte Verteilung der Einkommen) evaluiert und sanktioniert werden sollen.

Ein letztes vielleicht noch in diesem Zusammenhang, das einen Platz im Kuriositätenkabinett der menschlichen „Logik“ durchaus verdient hätte und sich auf die anhaltende Diskussion über *Corporate Social Responsibility* (CSR), zu Deutsch: gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, bezieht. Diese Diskussion begann – wenig erstaunlich – just zu jenem Zeitpunkt, als die Unternehmensführungen sich auf breiter Front von einer gesellschaftlich verantwortungsbewussten Unternehmensführung verabschiedeten und sich der kapitalmarktorientierten Unternehmensführung zuwandten. Hierfür handelten sie sich von Seiten der Gesellschaft – ebenfalls kaum verwunderlich – den Vorwurf ein, zunehmend in gesellschaftlich unverantwortlicher Weise zu handeln. Wirklich bemerkenswert ist dann allerdings, wie von Seiten der Managementtheorie und -praxis auf diesen Vorwurf reagiert wurde. Nämlich mit dem sogenannten Business Case for Corporate Social Responsibility<sup>100</sup> (CSR), der auf die These hinausläuft, dass eine kapitalmarktorientierte Unternehmensführung dann am erfolgreichsten ist, wenn sie eine gesellschaftlich verantwortungsbewusste Unternehmensführung ist! Dies bedeutet zuletzt eigentlich nichts anderes, als dass die völlig entgegengesetzten Verständnisse der Unternehmensführung

---

mehr Fairness versprochen – was die Harvard-Historikern Nancy Koehn allerdings als reine Reaktion auf den Zeitgeist interpretiert, da die Idee, dass unternehmerische Gier zu optimalen Ergebnissen für alle führe, in der breiten Öffentlichkeit immer weniger verfangt (vgl. Spiegel Online 2019c).

auf wundersame Weise ein und dasselbe geworden sind. Motto: Der Shareholder Value ist hoch, wenn der Stakeholder Value hoch ist – und umgekehrt. Gottlob fanden und finden sich immer mehr kritische Beobachter, die diese Quadratur des Kreises als solche kenntlich machen und den Business Case für CSR als „Mythos“<sup>101</sup> oder gleich als „Opium fürs Volk“<sup>102</sup> bezeichnen.

Da wir themenbedingt nicht weiter auf diese Diskussion eingehen können, sei unter dem Signum der Vermessung von Unternehmensführung zumindest noch auf eine Untersuchung hingewiesen, die in diesem Zusammenhang Aufklärungsarbeit leistet. Sie stammt von Christopher Groening und Vamsi Krishna Kanuri<sup>103</sup>, die mehr als 1.000 unternehmerische Handlungsweisen betrachtet haben, die aus Sicht der jeweils betroffenen Stakeholder entweder als eindeutig positiv (z. B. verbesserte Altersversorgung für die Beschäftigten) oder als eindeutig negativ (z. B. hohe gesundheitliche Risiken für Beschäftigte) bewertet wurden. Den entsprechenden Maßnahmen wurden dann die jeweiligen Reaktionen der Finanzmärkte gegenübergestellt, die unter der Annahme einer harmonischen Entsprechung von gesellschaftlich verantwortungsbewusster und kapitalmarktorientierter Unternehmensführung hätten eigentlich gleichgerichtet ausfallen müssen. Tatsächlich zeigte sich jedoch, dass hier keinerlei Zusammenhang auszumachen ist. Denn bei 50 Prozent der von den Stakeholdern als positiv bewerteten Verhaltensweisen reagierten die Investoren negativ. Und bei 50 Prozent der von den Stakeholdern als negativ bewerteten Verhaltensweisen reagierten die Investoren positiv. Erinnert sei hier nur an den bekannten Effekt, wonach die Ankündigung eines massiven Personalabbaus die Aktienkurse in der Regel beflügelt. Zu vermerken ist also: Ein überdurchschnittlicher Shareholder Value ist zweifellos gut für die Shareholder, aber nicht per se für die Stakeholder. Entsprechend gilt, dass ein unterdurchschnittlicher Shareholder Value für die Stakeholder womöglich besser wäre!

## Vermessungen der Personalführung

Mit Blick auf die Personalführung liegt zwischenzeitlich eine rechte Fülle an Verfahren (v. a. Fragebogen) vor, die eine genaue Messung von Bad Leadership in Aussicht stellen. Im halbwissenschaftlichen Bereich findet sich hier beispielsweise der „Selbsttest: Bin ich ein amtliches Arschloch?“ aus der Arbeit des schon erwähnten Robert Sutton.<sup>104</sup> Aber auch im wissenschaftlichen Bereich ist eine kleinere Flut an Messverfahren entwickelt und vorgelegt worden, die auf die verschiedenen Spielarten schlechter Führung bezogen sind, auf die wir an dieser Stelle jedoch lediglich verweisen möchten:

- Petty Tyranny Scale<sup>105</sup>
- Abusive Supervision Scale<sup>106</sup>

- Destructive Leadership Questionnaire<sup>107</sup>
- Destructive Leader Behavior Scale<sup>108</sup>
- Measure of Exploitative Leadership<sup>109</sup>

Etwas genauer betrachten wollen wir das sogenannte *Dreckige Dutzend und die Niederträchtigen Neun*<sup>110</sup> – nicht nur, weil der Name an sich bestechend klingt, sondern weil dieses Verfahren zur Erfassung der „dunklen Triade“ (Narzissmus, Machiavellismus, Psychopathie) gedacht ist (siehe Abbildung 1), auf die wir angesichts der hohen Bedeutung dieses Ansatzes im Rahmen der Erklärung eines Bad Leadership noch ausführlicher eingehen werden (siehe Kapitel 4). Grund für die Entwicklung dieser Kurzskalen waren die Probleme bei der herkömmlichen Messung der Dunklen Triade, die in der Regel mit spezifischen Instrumenten erfolgte (z.B. „Narcissistic Personality Inventory“ für den Narzissmus, „Inventory for the Measurement of Machiavellianism“ für den Machiavellismus sowie „Self-Report Psychopath Scale“ für die Psychopathie), die noch dazu jeweils sehr umfangreich waren (91 Items).<sup>111</sup> Das „Dreckige Dutzend und die Niederträchtigen Neun“ konzentrieren sich demgegenüber lediglich auf den prototypischen Kern jeder der drei Eigenschaften, der an dem „grandiosen Selbst“ (Narzissmus), dem „manipulativen Ausnutzen anderer“ (Machiavellismus) sowie der „Gefühllosigkeit anderen gegenüber“ (Psychopathie) festgemacht wird. Jedem dieser prototypischen Kerne werden drei (= Niederträchtigen Neun) bzw. vier (= Dreckiges Dutzend) Items zugeordnet, woraus sich ein neun- bzw. zwölfteiliger Fragebogen ergibt (Abbildung 7), der es laut Verfassern erlaubt, „die Dunkle Triade ökonomisch, reliabel und valide zu erfassen“.<sup>112</sup>

Skala	Nr.	Itemwortlaut
M	1.	Ich neige dazu, andere zu manipulieren, um meinen Willen durchzusetzen.
P	2.	Ich neige dazu, keine Gewissenbisse zu haben.
N	3.	Ich neige dazu, von anderen bewundert zu werden.
M	4.	Ich habe getäuscht oder gelogen, um meinen Willen durchzusetzen.
P	5.	Ich neige dazu, mich nicht um die Moral meiner Handlungen zu kümmern.
N	6.	Ich neige dazu, von anderen beachtet werden zu wollen.
M	7.	Ich habe Schmeicheleien genutzt, um meinen Willen durchzusetzen.
P	8.	Ich neige dazu, gefühllos oder unsensibel zu sein.
N	9.	Ich neige dazu, nach Ansehen oder Status zu streben.
M	10.	Ich neige dazu, andere für meine Zwecke auszunutzen.
P	11.	Ich neige dazu, zynisch zu sein.
N	12.	Ich neige dazu, besondere Gefälligkeiten von anderen zu erwarten.

M = Unterskala Machiavellismus. P = Unterskala Psychopathie. N = Unterskala Narzissmus.

Abbildung 7: Items der Niederträchtigen Neun bzw. des Dreckigen Dutzend<sup>113</sup>

Wenn man sich eher für die Messung des Gegenteils, sprich: des moralischen Gehalts bzw. der ethischen Güte einer Führung interessiert, so bieten sich auch hier zwischenzeitlich einige Zugänge an. Im Besonderen zu nennen sind dabei – in chronologischer Reihenfolge – der:

- „Perceived Leader Integrity Scale“ (PLIS) von Craig und Gustafson<sup>114</sup>
- „Ethical Leadership Scale“ (ELS) von Brown, Treviño und Harrison<sup>115</sup>, der auch in einer deutschen Adaption (ELS-D) vorliegt<sup>116</sup>
- „Ethical Leadership at Work“ (ELW) Questionnaire von Kalshoven/Hartog/Hoogh<sup>117</sup>
- „Ethical Leadership Questionnaire“ (ELQ) von Yukl et al.<sup>118</sup>, der auf einer Kritik der vorgenannten Verfahren aufbaut und deren je spezifische Mängel zu vermeiden sucht.

Exemplarisch möchten wir hier kurz auf den Ethical Leader Scale (ELS) von Brown et al. eingehen. Inhaltlich beruht der ELS auf Abfragen von Vorstellungen, die Menschen über ethische Führer haben. Gezeigt hat sich dabei, dass diese Vorstellungen nicht nur auf einen besonderen Charakter bzw. ausgeprägte Tugenden der Führenden abstellen, sondern überdies auch die Forderung beinhalten, dass Führende die Geführten bewusst und gezielt zu ethischen Verhaltensweisen anleiten sollten. Das Verfahren korrespondiert so gesehen mit der Vorstellung, dass ein Good Leadership nicht nur eine „moralische Person“, sondern in Personalunion auch einen „moralischen Manager“ erfordert.<sup>119</sup> Insgesamt versteht sich der ELS-D nicht nur als ein Messinstrument, sondern auch als ein Führungsinstrument, das in vielfältigen Kontexten (z. B. Signalwirkung hinsichtlich der Bedeutung von Ethik in der Organisation, Leistungsrückmeldung an Führungskräfte, Grundlage für Führungskräftebeurteilung und -entwicklung) praktische Anwendung finden kann.<sup>120</sup>

Item
1 ... hört auf das, was Mitarbeitende zu sagen haben.
2 ... bestraft Mitarbeitende disziplinarisch, die ethische Standards verletzen.
3 ... führt ihr/sein Leben in einer ethischen Art und Weise.
4 ... denkt an die Interessen der Mitarbeitenden.
5 ... trifft faire und ausgewogene Entscheidungen.
6 ... ihr/ihm kann vertraut werden.
7 ... diskutiert Geschäftsethiken und -werte mit Mitarbeitenden.
8 ... gibt Beispiele, wie Dinge aus ethischer Sicht richtig gemacht werden sollten.
9 ... beurteilt Erfolge nicht nur nach den Ergebnissen, sondern auch danach, wie sie erreicht wurden.
10 ... wenn sie/er Entscheidungen fällt, fragt sie/er: „Wie kann ich bei dieser Entscheidung das Richtige tun?“

Abbildung 8: Ethical Leadership Scale (ELS-D)<sup>121</sup>