

MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

ROLLE

DIE ETHISCHE FÜHRUNGSKRAFT

Ein guter Mensch ist noch keine ethische Führungskraft, wie Ethik von oben nach unten fließt, vier Rufe, die Nähe zur transformationalen Führung, die zehn Fragen der Skala und eine Karte für eine Entscheidung.



904

Beschäftigte in 195 Abteilungen: Die Ethik der Leitung erreichte sie über ihre direkten Vorgesetzten.

MAYER ET AL., 2009

IN DIESER AUSGABE

TITELTHEMA

Ein guter Mensch reicht nicht

SEITE 03

DAS MODELL

Vier Rufe

SEITE 05

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte für den richtigen Weg

SEITE 08

NR. 78 · ROLLE

In dieser Ausgabe

Die meisten Führungskräfte halten sich für anständig. Die Forschung zu ethischer Führung stellt eine härtere Frage: Weiß das Team das, und zeigt es sich daran, wie das Team geführt wird? Ein Ruf für Ethik entsteht vor anderen, oder gar nicht.

Linda Treviño und Kollegen fanden hinter diesem Ruf zwei Säulen: die moralische Person und den moralischen Manager. Gekreuzt ergeben sie vier Rufe, und nur einer ist ethische Führung. In 195 Abteilungen erreichte die Ethik der Leitung die Beschäftigten über ihre Vorgesetzten. Ethische Führung überschneidet sich stark mit transformationaler Führung, sagt Verhalten aber auch darüber hinaus voraus. Die Skala mit zehn Fragen zeigt, worauf Beschäftigte achten.

Stiven Janaqi HERAUSGEBER · STIVEN CATALYST

03 TITELTHEMA
Ein guter Mensch reicht nicht

04 DIE ZAHLEN
Wie weit es nach unten fließt

05 DAS MODELL
Vier Rufe

06 WAS DIE FORSCHUNG SAGT
Ethisch oder einfach gut geführt?

07 WIE MAN ES MISST
Zehn Fragen an das Team

08 WERKZEUG DER AUSGABE
Die Karte für den richtigen Weg

09 QUELLEN
Quellen und Methode

SO LESEN SIE DIESE AUSGABE

Zahl

Jede Zahl hat Quelle und Jahr unten auf ihrer Seite.

Unsere Lesart

Wo die Redaktion deutet und nicht die Forschung, steht es dabei.

Praxis

Schritte und Karte sind Vorschläge zum Ausprobieren, keine Forschungsergebnisse.

TITELTHEMA

Ein guter Mensch reicht nicht

Linda Treviño, Laura Hartman und Michael Brown befragten Topmanager und Ethikbeauftragte von Unternehmen, wodurch eine Führungskraft als ethisch gilt (2000). Die Antwort war ein Ruf, der auf zwei Säulen ruht.

Moralische Person

Eigenschaften: Ehrlichkeit, Integrität,
Vertrauen

Verhalten, das andere sehen

Wie entschieden wird

Moralischer Manager

Vorbild, vor den Augen anderer

Belohnung und Sanktion

Über Ethik und Werte sprechen

Die erste Säule betrifft, wer man ist, die zweite, was man aus dem Team macht. Eine Führungskraft kann privat ehrlich sein und Beschäftigte trotzdem im Unklaren lassen, was erwartet wird, weil Ethik nie Teil der Führung der Arbeit ist.

UNSERE LESART

Das Team sieht kein Gewissen. Es sieht, was man belohnt, was man korrigiert und worüber man spricht.

Quelle: Linda K. Treviño, Laura P. Hartman & Michael Brown, California Management Review 42(4), 2000 (über Abstract and summaries)

Die Säulen nach dem Abstract des Artikels und späteren Zusammenfassungen; den Artikel selbst und die Zahl der Befragten konnten wir nicht einsehen.

DIE ZAHLEN

Wie weit es nach unten fließt

David Mayer und Kollegen fragten, ob ethische Führung an der Spitze die Menschen erreicht, die die Arbeit machen, oder eine Ebene tiefer endet (2009).

904

befragte Beschäftigte

195Vorgesetzte, in 195
Abteilungen

DER FLUSS NACH UNTEN, DEN DIE STUDIE PRÜFTE

01**Unternehmensleitung**

ihre ethische Führung

02**Direkte Vorgesetzte**

deren ethische Führung

03**Die Gruppe**weniger Fehlverhalten, mehr
Hilfe

Ethische Führung auf beiden Ebenen ging mit weniger Fehlverhalten in der Gruppe einher, etwa Regelbrüchen oder Schaden für Kollegen, und mit mehr freiwilliger Hilfe. Die Wirkung der Spitze lief über die Vorgesetzten.

UNSERE LESART

Die Basis liest die Werte des Unternehmens an der Person ab, der sie berichtet.

Quelle: David M. Mayer, Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum et al., Organizational Behavior and Human Decision Processes 108(1), 2009 (über Abstract)

Umfragedaten auf Gruppenebene: Zusammenhänge, keine Ursachen. Die Beispiele für Fehlverhalten sind unsere. Gelesen haben wir Abstract und Zusammenfassungen, nicht den Artikel.

DAS MODELL

Vier Rufe

Treviño und ihre Mitautoren stellen der ethischen Führungskraft drei Alternativen gegenüber: die unethische, die heuchlerische, die in ihren Worten Wasser predigt und Wein trinkt, und die ethisch neutrale.

MORALISCHER MANAGER

Heuchlerisch

Spricht von Werten, denen das eigene Handeln nicht folgt.

MANAGER STARK · PERSON SCHWACH

Ethisch

Lebt die Werte und macht sie zum Teil der Führung.

MANAGER STARK · PERSON STARK

Unethisch

Handelt erkennbar falsch und lässt Ethik aus dem Team heraus.

MANAGER SCHWACH · PERSON SCHWACH

Ethisch neutral

Mag anständig sein, doch Ethik steht nicht auf der Agenda, also weiß es keiner.

MANAGER SCHWACH · PERSON UNKLAR

MORALISCHE PERSON

UNSERE LESART

Schweigen bleibt nicht lange neutral. Wo niemand darüber spricht, wie Ergebnisse zustande kommen, gilt die Zahl als einzige Regel.

Quelle: Linda K. Treviño, Laura P. Hartman & Michael Brown, California Management Review 42(4), 2000 (über Abstract and summaries)

Die vier Typen folgen dem Abstract und Zusammenfassungen; die Anordnung auf zwei Achsen und die kurzen Texte in den Feldern stammen von der Redaktion.

[Mehr im Essay](#)

Menschen führen, ohne den Menschen zu verlieren

WAS DIE FORSCHUNG SAGT

Ethisch oder einfach gut geführt?

Julia Hoch und Kollegen fassten die Studien zu neueren Führungsstilen zusammen und fragten, wie stark sich jeder mit transformationaler Führung überschneidet, dem Stil, der inspiriert und vorlebt (2018).

KORRELATION MIT TRANSFORMATIONALER FÜHRUNG, KORRIGIERTES P

Authentische Führung



Ethische Führung



Dienende Führung



Für die meisten Ergebnisse fügte ethische Führung über transformationale Führung hinaus wenig hinzu. Thomas Ng und Daniel Feldman (101 Stichproben, 29.620 Personen, 2015) fanden, dass sie dennoch Leistung, Hilfe und kontraproduktives Verhalten vorhersagte, teils schwach; Vertrauen in die Führungskraft vermittelte den Bezug zu Einstellungen und Leistung.

UNSERE LESART

Inspirierend und ethisch ist nicht dasselbe. In den Umfragen findet man beides meist bei denselben Führungskräften.

Quellen: Julia E. Hoch, William H. Bommer, James H. Dulebohn et al., Journal of Management 44(2), 2018 (über Abstract; p from later reviews); Thomas W. H. Ng & Daniel C. Feldman, Journal of Applied Psychology 100(3), 2015 (über Abstract); Akanksha Bedi, Can M. Alpaslan & Sandy Green, Journal of Business Ethics 139(3), 2016 (über Abstract)

Die Skala reicht von 0 bis 1; p von Hoch et al. nach späteren Übersichten. Bedi et al. (2016) verbinden sie mit fairer Behandlung durch die Führungskraft (siehe Nr. 70); im öffentlichen Sektor waren die Zusammenhänge stärker.

WIE MAN ES MISST

Zehn Fragen an das Team

Michael Brown, Linda Treviño und David Harrison definieren ethische Führung als eigenes richtiges Handeln, das man bei anderen fördert, durch Kommunikation in beide Richtungen, Verstärkung und Entscheidungen (2005). In sieben Studien entwickelten sie eine Skala mit zehn Aussagen, die Beschäftigte über ihre Vorgesetzten ausfüllen.

Wie sie handeln

lebt auch privat ethisch

ist vertrauenswürdig

entscheidet fair und ausgewogen

hat das Wohl der Leute im Blick

hört den Leuten zu

Was sie fördern

spricht über Ethik und Werte

lebt den richtigen Weg vor

misst Erfolg auch am Weg dorthin

fragt: Was ist das Richtige?

ahndet Verstöße gegen Ethik

Die zehn Aussagen bildeten einen einzigen Faktor. In den Originalstudien sagte die Skala Arbeitszufriedenheit, Einsatz und die Bereitschaft voraus, Probleme der Leitung zu melden.

UNSERE LESART

Eine Führungskraft kann in der ersten Spalte gut abschneiden und in der zweiten schweigen. Das ist die neutrale Führung von Seite 5.

Quelle: Michael E. Brown, Linda K. Treviño & David A. Harrison, Organizational Behavior and Human Decision Processes 97(2), 2005 (über Abstract; the items from later studies)

Aussagen von uns gekürzt und übersetzt, nach späteren Studien, die sie wiedergeben; die zwei Spalten folgen den zwei Teilen der Definition und sind eine Einteilung der Redaktion.

WERKZEUG DER AUSGABE

Die Karte für den richtigen Weg

Eine Karte pro Entscheidung, die den Standard prüft: ein Ziel unter Druck, eine Abkürzung, eine Beschwerde. Bevor man stärker auf eine Zahl drückt, prüfen, wie sie erreicht wird.

01 Die Entscheidung worum es geht, und wen sie betrifft

02 Das Richtige die Frage laut gestellt, und die Antwort

03 Wie das Ergebnis entsteht was den falschen Weg schneller machen würde

04 Wer gehört wurde die Leute, die die Arbeit machen, vorher

05 Was das Team erfuhr Standard und Grund, in einem Satz

06 Was belohnt oder korrigiert wurde und ob es für jeden genauso gälte

Quellen: Linda K. Treviño, Laura P. Hartman & Michael Brown, California Management Review 42(4), 2000 (über Abstract and summaries); Michael E. Brown, Linda K. Treviño & David A. Harrison, Organizational Behavior and Human Decision Processes 97(2), 2005 (über Abstract; the items from later studies)

Eine Praxis, die die Redaktion vorschlägt, nach der Säule des moralischen Managers bei Treviño et al. (2000) und den Aussagen der Skala von Brown et al. (2005).

Tool öffnen: KPI-Diagnose

stivencatalyst.com/de/tools/kpi-diagnostic/

QUELLEN UND METHODE

Jede Zahl hat eine Quelle.

Die Zahlen dieser Ausgabe stammen aus den folgenden Quellen. Das Jahr zeigt, wie aktuell jede ist.

Moral Person and Moral Manager: How Executives Develop a Reputation for Ethical Leadership

Linda K. Treviño, Laura P. Hartman & Michael Brown, California Management Review 42(4), 2000 · über Abstract and summaries

<https://doi.org/10.2307/41166057>

How Low Does Ethical Leadership Flow? Test of a Trickle-Down Model

David M. Mayer, Maribeth Kuenzi, Rebecca Greenbaum et al., Organizational Behavior and Human Decision Processes 108(1), 2009 · über Abstract

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.04.002>

Do Ethical, Authentic, and Servant Leadership Explain Variance Above and Beyond Transformational Leadership? A Meta-Analysis

Julia E. Hoch, William H. Bommer, James H. Dulebohn et al., Journal of Management 44(2), 2018 · über Abstract; p from later reviews

<https://doi.org/10.1177/0149206316665461>

Ethical Leadership: Meta-Analytic Evidence of Criterion-Related and Incremental Validity

Thomas W. H. Ng & Daniel C. Feldman, Journal of Applied Psychology 100(3), 2015 · über Abstract

<https://doi.org/10.1037/a0038246>

A Meta-analytic Review of Ethical Leadership Outcomes and Moderators

Akanksha Bedi, Can M. Alpaslan & Sandy Green, Journal of Business Ethics 139(3), 2016 · über Abstract

<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2625-1>

Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing

Michael E. Brown, Linda K. Treviño & David A. Harrison, Organizational Behavior and Human Decision Processes 97(2), 2005 · über Abstract; the items from later studies

<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2005.03.002>

REDAKTIONELLE METHODE

Jede Zahl wurde auf Jahr, Herausgeber und genaue Bedeutung geprüft. Wo die Seite des Herausgebers nicht erreichbar war, wurde sie an unabhängigen Zusammenfassungen geprüft und mit „über“ markiert. Die Deutung der Redaktion ist als „Unsere Lesart“ markiert. Zahlen, die sich nicht bestätigen ließen, stehen nicht in der Ausgabe.



MANAGEMENT REVIEW

Management ohne Theater.

Jede Ausgabe eine Führungsfrage, geprüft an der besten Forschung.

ALLE AUSGABEN

stivencatalyst.com/de/magazine/management-review.html