

**Ethische Führung – das Ethik der Führung:  
Zusammenhänge im Spiegel der Verantwortung des Universitätsleiters**

Noch im Jahr 2014 wurde eine Vermessung von der Ungarischen Rektorenkonferenz verfertigt, mit der man ein fast genaues Bild über die Ethikregelung der ungarischen Universitäten bekommen kann. Die Zusammenfassung dieser Arbeit, die von prof. *Barna Mezey*, damaliger Präsident der Rektorenkonferenz, bekannt gemacht wurde, stellt vor, dass wir über Folgen gereifter Lösungen überhaupt nicht sprechen können.<sup>2</sup> Gleichwohl werden mehrere solche Regeln gefunden, die im Kodex verschiedener Universitäten gleich oder ähnlich sind, besonders in Beziehung mit der ethischen Verantwortung der unterschiedenen Leitern. Wer die Theorien der modernen Sozialpsychologie über die sogenannte ethische Führung kennt, kann sehen, dass viele Anforderungen, die durch diese Wissenschaft bestimmt werden, als konkrete Vorschreibung des Ethikkodexes erscheinen. Ob bedeutet es das, dass die Sozialpsychologie die Verfassung der Ethikkodexe gegründet hat? Oder ist es genau umgekehrt? Und wenn die Perspektive weiter geöffnet wird, kann sie bis zur rechtlichen Verantwortung führen? In der nachfolgenden Studie suchen wir die Antworten auf diese Fragen.

*1. Die Approximation der Führungsethik von der Sozialpsychologie: von der Attribution von Verantwortung nach der ethischen Führung*

Forschungen beweisen das Ergebnis der sogenannten ethischen Führung, die eine Methode ist, mit der die Organisation wirkungsvoller und erfolgreicher sein kann. Sprechen wir über irgendwelchen Stil der ethischen Führung: entweder über das „*Transformational Leadership*“ und „*Servant Leadership*“ oder über das „*Level 5 Leadership*“, können wir alle Formen von der sogenannten *despotischen Führung*<sup>3</sup> abgrenzen.

Der Begriff, „*Transformational Leadership*“ wurde von *James McGregor Burns* und *Bernard M. Bass* eingeführt.<sup>4</sup> Dieser Stil der Führung drückt die Bestrebung des Leiters aus, dass die Angestellten zum ganzen Spektrum der Prozesse hinzugezogen werden sollen, infolgedessen sollen sich die Ziele des Leiters und der Mitarbeiter miteinander verschmelzen. So können die Teilnehmer in den Arbeitsprozessen sowohl für einander, als auch für das Ziel der Firma engagiert sein. So müssen sie einander unterstützen, was führt zu ihrer ethischen Rolle, weil diese Mitarbeiter die gemeinsame – noch dazu die gesellschaftliche – Interessen in den Vordergrund stellen. Dieses Verhalten und diese Motivation helfen um die Entwicklung des Charakters der Teilnehmer.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> PhD., Berater, Eötvös-Loránd-Universität

<sup>2</sup> Mezey, Barna: A tudományetikai felelősség kérdése a magyar felsőoktatásban. Az egyetemi és tudományos élet etikai szabályozása – az egyetemi etikai kódexek. In Magyar Tudomány, 2014/6. pp. 655–664.

<sup>3</sup> De Hoogh, Annabel H. B. – Hartog, Deanne N. Den: Ethical and despot leadership, relationships with leader's social responsibility, top management team effectiveness and subordinates' optimism: A multi-method study. In The Leadership Quarterly. 2008/3. pp. 297–298.

<sup>4</sup> Burns, James M.: Leadership. Harper & Row, New York, 1978., Bass, Bernard M.: Leadership and performance beyond expectations. The Free Press, New York, 1985.

<sup>5</sup> Bakacsi, Gyula: A szervezeti magatartás alapjai. AULA, Budapest, 2010. pp. 150–151.

Der Begriff, „*Servant Leadership*“ - das heißt *Dienende Führung* - verknüpft sich mit dem Gesamtwerk von *Joe Ballen*.<sup>6</sup> Der Dienst drückt in diesem Zusammenhang aus, dass der Leiter auf die Mitarbeiter konzentriert, die eine Vorrang gegen die Organisation genießen, deshalb sind die charakteristische Eigenschaften dieser Art der Führung die Liebe, der Altruismus, die Fähigkeit von Vision, das Vertrauen, die Entwicklung und der Dienst.<sup>7</sup> Die Führungswissenschaft teilt die Leiter auf fünf Grad. Diese Einteilung hängt von der Wirksamkeit der Organisation, und der Wirkung der Führung auf die Organisation, die der Leiter führt. Der höchsten Grad ist der fünfte, auf dem der Leiter nicht nur gut (wie auf dem vierten Grad), sondern auch etwas großartig schaffen kann. Der wesentliche Unterschied zwischen diesen zwei Grad ist, dass der Leiter zwar auf dem vierten Grad zuerst die Aufgabe bestimmt, und danach die Mitarbeiter, die die ermöglichen können, auswählt, der Leiter aber auf dem fünften Grad die Arbeit mit der Anwerbung der Mannschaft anfängt, und die Ziele, die die Organisation ausgezeichnet machen können, mit diesen Menschen gemeinsam setzen. Es ist ersichtlich, dass der „*Level 5*“ und der „*Servant*“ (dienende) Leiter über beinahe gleiche Kennzeichen besitzen. Die Eigenartigkeit von beiden, dass sie gleicherweise demütig sind. Denen ist die Person, mit der das Ziel erreicht werden kann, wichtiger, als selbst das Ziel. Es ist wesentlich eine gute Mannschaft auszuwählen, und die Ziele gemeinsam zu bestimmen. Ein Leiter kann nur so „*Level 5*“ werden, wenn er auch ethische und dienende Leiter ist, und umgekehrt: wenn jemand diesen Führungsstil wählt, kann den fünften Grad erreichen. Wenn ein Leiter alle Mittel, die dazu geeignet ist, die negativen Eigenschaften der Angestellten auszunützen, und die Funktion der Organisation sich an das Interesse des Vorgesetzten anwenden verwendet, sprechen wir über die despotische Führung. Das Gepräge der Führung hängt von dem Charakter der Teilnehmer, sowohl des Leiters, als auch der Mitarbeiter ab. Ein Arbeitsplatz kann zwar mit Menschen voll mit Gutwilligkeit funktionieren, aber ein despotischer Leiter kann die Atmosphäre vergiften. Wir können es so sagen, dass ein Vorgesetzter fähig ist, die Schlechteste aus den besten Arbeitnehmern hervorzurufen. Diese komplexen Zusammenhänge zu verstehen, sollen wir die Beziehung zwischen der Persönlichkeit, der Verantwortung und der inneren (seelischen) Verlaufen observieren, und deshalb den Grund der Attribution von Verantwortung kurz durchschauen. Die Attribution von Verantwortung selbst beruht auf der Theorie von *Fritz Heider*, der als erste nachgewiesen hat, dass die Menschen im Allgemeinen für die Folgen ihres Verhalten verantwortlich gehalten werden: grundsätzlich sind sie verantwortlich für die Wirkungen, die sie direkt und persönlich verursacht haben.<sup>8</sup> Dieses sogenannte Heider-modell liegt an einer Forschung, mit der Heider die Verantwortungsauffassung der Kinder erforscht hat, und deren Ergebnis fünf Verantwortungsgrade definiert wurde: 1. „*Association*“: die Folgen können in irgendwelche Weise mit einer konkreten Person in Verbindung gebracht werden; 2. „*Commission*“: die Folgen werden von einer konkreten Person direkt verursacht; 3. „*Foreseeability*“: die Folgen waren zwar vorabsehbar, aber die wurden von einer konkreten, das umsichtige Verfahren verpassenden Person verursacht; 4. „*Intention*“: die konkrete Person hat vorsätzlich die Folgen verursacht; 5. „*Justification*“: die konkrete Person hat aus Zwang

<sup>6</sup> Ballen, Joe: *Servant Leadership: A passion to serve*. In: Larry C. Spears (ed.): *Insights on Leadership: Service, Stewardship, Spirit and Servant Leadership*. John Wiley and Sons Inc. New York, 1998. Den Begriff ist detaillierter übergearbeitet im folgenden Werk: Patterson, Kathleen: *Servant leadership: A theoretical model*. Unpublished doctoral dissertation. Regent University, Virginia Beach, 2003. Es ist angeführt hier: Patterson, Kathleen – Redmer, Timothy A. O. – Stove, A. Gregory: *Transformational Leaders to Servant Leaders versus Level 4 Leaders to Level 5 Leaders: The Move from Good to Great*. CBFA Annual Conference, 2003. 10. (<http://www.cbfa.org/Patterson.pdf>, 2016.08.11.)

<sup>7</sup> Patterson – Redmer – Stove: 2003 p. 4.

<sup>8</sup> Heider, Fritz: *The Psychology of Interpersonal Relations*. Wiley, New York, 1958. Zitiert: Hastorf, Albert H. – Schneider, David J. – Polefka, Judith: *Person Perception*. Addison-Wesley Publishing Company, Reading, Menlo Park, London, Don Mills, 1970. pp. 78–79.

gehandelt. Dieser fünfte Grad führt uns erst zu einem folgenden Element: wie kann man sich selbst von der Verantwortung entschuldigen, wie kann die Verantwortung teilen werden?<sup>9</sup> Natürlich, unter Berücksichtigung auf den Umständen der Forschung, die zur Erschaffung des Heider-modells geführt haben, war diese Theorie nicht geeignet, die Verantwortung gegenständlich zu bestimmen. Die Attribution von Verantwortung war aber der erste Schritt zur Bestimmung. Die Attribution von Verantwortung stellt vor, wie die Menschen die anderen beurteilen, wenn sie handeln. Zwar können wir hier keine beeinträchtigte Rechtsfolge finden, aber die Attribution ist anwesend im Verlauf sowohl der moralischen und ethischen, als auch der rechtlichen Verantwortungsbestimmung. Wir müssen aber betonen, dass die Attribution von Verantwortung keine Direktive für den Gesetzgeber oder den Rechtsanwender ist. Deshalb war es nötig, eine neuere Theorie zu erschaffen, wie wurde es von *V. Lee Hamilton* geäußert.<sup>10</sup> Er hat gemeint, dass die Psychologie nur auf die Absicht konzentriert, aber es unbedingt nötig ist, die Erwartungen zu untersuchen. Die Soziologie kann nämlich erforschen, was die anderen von dem handelnden Individuum erwarten. Das Urteil liegt an der konkreten Tat, an deren Folgen, und dem erwarteten Benehmen, beziehungsweise an der Beziehung dieser Elemente. Die Frage ist, wie kann die Erwartung das Verhalten beeinflussen. Die Antwort führt uns zur Untersuchung der Motivation. Wie große Rolle hat die Erwartung im Entscheidungsverlauf? Wenn jemand den anderen konvenieren muss, oder die vermutliche Richtung der Tat der Mehrheit folgt, kann eine sich später auf die gleiche oder ähnliche Tat der anderen berufen. Dieses Verhalten wird von der Soziologie als Konformismus genannt. Der Konformismus ist ein typisches Mittel, die Verantwortung zu vermeiden.<sup>11</sup> Die Erwartung erscheint aber nicht nur an der Seite der Motivation des handelnden Individuums, sondern auch an der Seite der betrachtenden Gesellschaft. Die Menschen beurteilen nämlich nicht nur auf einem kausalen Grund, wenn sie die Verantwortung von einem feststellen wollen. Die rechtliche Regelung durchwebt die Alltage nicht, die meisten Tätigkeiten verbunden sich nicht mit rechtlichen Sanktion zusammen, doch die Gesellschaft beansprucht die Folge. Die Verantwortung als Erwartung gegen das Verhalten des handelnden Individuums wird von den Mitgliedern der Gesellschaft definiert. Das Urteil von diesen Mitgliedern richtet sich nach der Rolle, welche die einzelnen Mitglieder spielt. Deshalb ist es wichtig, diese Rolle zu klären, wenn wir die Verantwortung von sozialpsychologischen Aspekten verstehen möchten. Es ist nötig zu betonen, dass diese Rolle weder nicht bewusst aufgenommen wird, noch es keine Zwangsläufigkeit ist.<sup>12</sup> Die Rolle ist ein abstrakter Begriff, was zeigt, wie das Individuum tun muss oder soll.<sup>13</sup> Zwar der Theorie, die auf dem Heider-modell liegt sagt, was wir machen können, wollen und müssen, aber sie reflektiert nicht darauf, was wir machen sollen, wenn wir richtig handeln wollen. In dieser Theorie ist immer die Rolle – und nie das konkrete Individuum – die den Folgen nach sich zieht, während die schließt unterschiedliche Rolle an unterschiedliche Folge an: die Untersuchung bezieht sich nicht nur im Allgemeinen auf die Tat des Individuums, sondern auch auf die Tat des

<sup>9</sup> Siehe noch: Hamilton, V. Lee: Who is responsible? Toward a Social Psychology of Responsibility Attribution. In *Social Psychology*. 1978/4. pp. 317–318.

<sup>10</sup> Hamilton: 1978. p. 316.

<sup>11</sup> Hamilton V. Lee – Sanders, Joseph: Crimes of Obedience and Comformity in the Workplace. Surveys of Americans, Russans and Japanese. In *Journal of Social Issues*, 1995/3. p. 69., Kelley, Harold A. – Michela, John L.: Az attribúció elmélete és kutatása. In: Hunyady, György (ed.): *Szociálpszichológia*. Gondolat Kiadó, Budapest, 1984. pp. 58–59., p. 64.

<sup>12</sup> Hamilton: 1978. pp. 316–320. Hamilton äußert hier auch das, dass der Widerspruch zwischen der sprachlichen und rechtlichen Deutung des Begriffs aufgelöst werden muss, kann man nämlich nur so die gesellschaftliche Rolle verstehen, weil das Heider-modell auf der Analogie der rechtlichen Verantwortung gründet. Siehe noch: Twenge, Jean M. – Freeman, Elise C. – Campbell, W. Keith: Generational differences in young adults' life goals, concern of others, and civic orientation, 1966–2009. In *Journal of Personality and Social Psychology*, 2012 /5. pp. 1045–1062.

<sup>13</sup> Hamilton: 1978. p. 321.

Individuums, das gleichzeitig in einer bestimmten Rolle war.<sup>14</sup> Genauso verfassen verschiedene Erwartungen sich in Beziehung mit den unterschiedlichen Rollen. Das heißt, dass gleiche Tat in verschiedenen Rollen anderes moralische Urteil ergeben kann, infolgedessen ist die Verantwortung auch anders.<sup>15</sup> Die modernen Gesellschaften, besonders die Welt der Arbeit bieten weites Spektrum der unterschiedlichen gesellschaftlichen Rollen. Es, dass jemand gerade welche Rolle spielt, ist von dem Prestige der Arbeit beeinflusst. Je höher das Prestige der Arbeit ist, desto mehr größer ist die Verantwortung. Die Arbeiten, die über höhere Anerkennung verfügen, z.B. die intellektuellen Arbeitskreise, besonders die an den Universitäten gefunden werden können, verbinden sich mit strengen Erwartungen. Die Menschen, die an solche Arbeitsplätze tätig sind, ziehen Beispielen. Wenn jemand von denen mit schlechtem Beispiel vorangeht, kann es später verursachen, dass mehr Menschen ihn folgen. Ein anderer Aspekt ist die Verantwortung der Vorgesetzten, weil sie nicht nur auf der Erwartung vom Leiter, sondern auch auf alle bei ihm führenden Personen besteht. Deshalb hängt das Urteil vom Niveau der Rolle ab. Folglich fällt die Verantwortung eines Leiters unter eine andere Beurteilung. In diesem Fall ist die Verantwortung größer.<sup>16</sup>

Es gibt ein anderer Fall, wenn wir die Verantwortung der Angestellten untersuchen. Sie sind an erster Stelle ihren Vorgesetzten verantwortlich und weniger für die Folgen. In dieser Rolle begegnet sich man oft mit dem Konflikt, in dem man zwischen der Durchführung einer Anweisung und der Einhaltung der Rechtsnormen wählen muss. Die Situation ist schwerer, wenn die Kollision zwischen der Erwartung des Leiters und der Moral auftaucht. Zwar sind die Angestellten verantwortlich für die Ausführung und nicht für den Inhalt von der Anordnung, aber sie dürfen nicht ihre Gewissen umgehen. Während des Verantwortlichmachens verteidigen sich die Angestellten damit, dass sie Befehl ausgeführt haben. Die Fachliteratur nennt dieses Problem als „*Crimes of Obedience*“.<sup>17</sup> Dadurch, dass die Rollen differenziert sind, entstehen die auskristallisierten Verhaltensmuster der Flucht vor Verantwortung. Diese sogenannte Flucht begleitet die ganze Entstehung der Verantwortungsbewusst. Sie werden erst in den einzelne Grundformen der Attribution entdeckt: die Übertreibung der Bedeutung der Umstände,<sup>18</sup> oder die Unvorhersehbarkeit der Folgen.<sup>19</sup> Unter allem ist die Rolle der Gesellschaft nicht vernachlässigbar, die ein Richtungspunkt sein kann. Die Gesellschaft verfasst nämlich nicht nur die Erwartungen, sondern bedeutet auch ein Mittel der gleich oder ähnlich handelnden Menschen, das das Individuum motivieren kann, und in dem die selbständige Tat weniger tolerant oder unterstützend ist. Und dann sind wir zum Konformismus zurückgekehrt. Sowohl der Konformismus (wie es früher erwähnt wurde), als auch das „*Crimes of Obedience*“ sind ein typisches Mittel die Verantwortung zu vermeiden. Zwar kann die ausgesprochene oder unausgesprochene Anweisung, Erwartung oder Druck des Vorgesetzten die Quelle der Folgsamkeit sein, aber der Konformismus trifft unabhängig von einer konkreten zwanghaften Person oder von einer Macht ein. Die Eigenartigkeit einem Arbeitsplatz ist, dass beide anwesend sind: der Konformismus verstärkt die Folgsamkeit.<sup>20</sup> Den Unterschied unter diese zwei Begriffe zu übersehen, ist es zweckdienlich die Methode von V. Lee Hamilton und Joseph Sanders zu verwenden. Sie haben die folgenden Elemente als Vergleichspunkt gewählt: die Hierarchie, die Nachahmung, die Bestimmtheit und die Absichtlichkeit.

---

<sup>14</sup> Hamilton: 1978. pp. 321–322.

<sup>15</sup> Hamilton: 1978. ebd.

<sup>16</sup> Hamilton – Sanders: 1995. pp. 78–82.

<sup>17</sup> Hamilton: 1978. pp. 316–324.

<sup>18</sup> Fiske, Susan T.: *Társas alapmotivumok*. Osiris Kiadó, Budapest, 2006. pp. 177–179.

<sup>19</sup> Markman, Keith D. – Tetlock, Philip E.: „*I couldn't have known*”: *Accountability, foreseeability and counterfactual denials of responsibility*. In *British Journal of Social Psychology*, 2000. pp. 315–317., 319–322.

<sup>20</sup> Hamilton – Sanders: 1995. pp. 69–70.

Bei der Folgsamkeit ist die Hierarchie anwesend, der Vorgesetzte hat Recht den Angestellter anzuweisen, das Letztere nimmt diese Tatsache zur Kenntnis, und folgt sie. Der Status ist hier untergeordnet. Bei dem Konformismus stehen die tätigen Personen auf dem gleichen Grad der Hierarchie. Die Nachahmung ist die Quelle der gemeinsamen Tätigkeiten. Diese Menschen fangen an, einander zu folgen, einander Verhalten kopieren. Dagegen ist die Folgsamkeit keine Nachahmung, besonders wenn die Anweisung direkt von dem Vorgesetzten kommt. Es ist wichtig zu betonen, dass die Durchführung der Anordnung indirekt auch mit Nachahmung erfüllt werden kann. Wenn jemand nach der Anweisung bekommen hat, die Ausführung anfängt, und die Kollegen ihn folgen. In diesem Fall schließen die Folgsamkeit als eine direkte Beziehung zwischen dem Vorgesetzten und dem Angestellten, und die Nachahmung als Kopierung des Verhaltens dieser Angestellten an. Sowohl die Bestimmtheit, als auch die Absichtlichkeit sind Elementen der Folgsamkeit. Selbst die Anweisung ist immer bestimmt, der Vorgesetzte setzt genau seine Erwartungen fest. Demgegenüber enthält der Konformismus die Bezeugung der Haltung aus seiner Natur. Der Konformismus schließt die selbständige Tat der Individuen aus, deshalb können wir über keine Absichtlichkeit sprechen. Die Folgsamkeit kann als Erklärung der Taten funktionieren. Die Folgsamkeit kann Pflicht sein, der Konformismus ist aber nie eine Pflicht.<sup>21</sup>

Wir können sehen, dass die menschliche Natur tendiert, die Verantwortung zu vermeiden. Besonders wichtig ist es an einem Arbeitsplatz, wo das Verhalten der Mitarbeiter geeignet ist, die Funktion der ganzen Organisation zu beeinflussen, und indirekt sich auf die Gesellschaft auszuwirken. Insbesondere wahr ist es in Beziehung mit den Hochschulwesensinstituten. Hier erscheint die Aufgabe des Leiters. Er muss diese Verhaltensmuster behandeln. Die Richtung der Entwicklung einer Organisation hängt teilweise von den Entscheidungen des Leiters ab. Wenn ein Leiter nur auf seine Macht konzentriert, verstärkt er die negativen Antriebe der Angestellten, aber wenn er die erhabeneren Ziele bevorzugt, versucht er, die Folgsamkeit ohne Denken und den Konformismus zu verringern. In dem ersten Fall sucht der Leiter die Möglichkeiten, mit denen er erreichen kann, die Angestellte von ihm Angst zu haben, und er vergrößert die Isolierung. Die Aufgaben der Mitarbeiter werden nicht genau festgestellt, die Arbeitskreise werden nicht geeignet bestimmt. In solcher beruflichen Umgebung erhöht sich die Zahl der Möglichkeiten der Fehler. Deshalb haben der Angestellten kein Ziel etwas gut zu machen, sie versuchen die Arbeitstage zu überleben. So haben sie keinen Mut zu fragen, noch dazu zu widersprechen, sie führen die Anweisungen ohne Denken durch. An solchen Arbeitsplatz findet man weder keine Begeisterung, noch keine Innovation.<sup>22</sup> Solche Organisation ist eine Industrie, wo nur Roboter arbeiten. Es ist kein Zufall, dass dieser Leiter von den Forschern, als despotisch beschrieben wird.

Sowohl die Organisation, als auch die Mitarbeiter, noch dazu – besonders im Fall der Universitäten – die Gesellschaft hat Interesse, gegen die erwähnten Dränge aufzutreten. Deshalb hat die Führungswissenschaft, gemeinsam mit der Psychologie, solchen Methoden ausgearbeitet, mit denen das Gesamtinteresse sich statt des Privatinteresses der Leitern durchsetzen kann. Diese Methoden werden zusammenfassend, als ethische Führung genannt. Die einzelnen verschiedene Methode sind die schon erwähnte folgende Begriffe: „*Transformational Leadership*“, „*Servant Leadership*“ und „*Level 5 Leadership*“.

Der ethische Führungsstil demonstriert, dass einerseits wie man die Organisation der Regeln gemäß kann, durch die personell und interpersonell Beziehungen leiten, andererseits wie man die Angestellte mit zweiseitiger Kommunikation, Befestigung und Entscheidung führen

---

<sup>21</sup> Hamilton – Sanders: 1995. ebd.

<sup>22</sup> Fiske: 2006. pp. 164–166.

kann.<sup>23</sup> Deshalb ist der ethische Leiter moralisch, anständig, ehrlich, Vertrauen anlegend und fürsorglich, infolgedessen ist seine Funktion transparent, er kommuniziert mit seinen Angestellten deutlich, erklärt seine Erwartungen und die Verantwortung, so wissen seine Kollegen ihre Aufgaben, die Anforderungen, die sie gewachsen sein müssen. Solche Leiter zieht die Mitarbeiter zum Verlauf von Entscheidungen hinzu, erbittet ihre Meinungen und Vorschläge.<sup>24</sup> Diese Kennzeichen erscheinen in den Methoden solcher Leitern, die die Mittel von „*Transformational Leadership*“ oder „*Servant Leadership*“ verwenden. Diese Führungsstile sind eher ähnlich als verschieden, und der Unterschied unter denen ist der Betonung an den einzelnen Eigenartigkeiten. Beide sind menschenorientiert: ihr Charakteristikum ist, dass sie den Menschen Achtung erweisen, die Kollegen unterstützen, lehren, und ihre Entwicklung fördern. Gleichwohl ist es wichtig zu erwähnen, dass die Freiheit der Mitarbeiter ist größer, wenn sie unter einem dienenden Leiter arbeiten. Dann werden ihre Interessen und Rollen betonter anerkannt, und sie bekommen mehr Möglichkeiten ihre Fähigkeiten sich zu entfalten. Folglich ist der Grad des Vertrauens vom Leiter viel höher. Zwar sind diese Kennzeichen bei dem Leiter, der nach dem „*Transformational Leadership*“ funktioniert auffindbar, aber es ist für sie noch wichtiger, das Interesse der Organisation gegen die Mitarbeiter zu bevorzugen. Die Freiheit, die von diesem Leiter gesichert wird, konzentriert auf die Entwicklung der Organisation, und lässt das Interesse der Mitarbeiter außer Acht. Dagegen kümmert der dienende Leiter sich um die einzelnen Individuen, die die Organisation bilden. Er kann das Individuum in der Gesamtheit beachten, weil er meint, wenn das Individuum zufrieden mit ihrem Platz und ihrer Umgebung in der Organisation ist, es sie erfolgreich macht und die Verwirklichung der Ziele garantiert.<sup>25</sup> Nach meiner Meinung sind diese Führungsstile, besonders die sogenannte dienende Führung für die Leiter der Hochschulwesensinstitute mögliche und geeignete Mittel, die Funktion der Universitäten wirkungsvoller und erfolgreicher zu machen. Zwar werden die Möglichkeiten der ethischen Führung von den Rechtsnormen begrenzt, aber zwischen diesen Rahmen können sie den fast ganzen Instrumentenbestand, den von der Sozialpsychologie und der Führungswissenschaft geboten wird verwenden. Bei der sogenannten akademischen Leitung, besonders bei den Instituten und den Lehrstühlen, kann die dienende Führung auch ermöglicht werden. Die geistige Werkstätte, die Forschungsgruppe sind typische Orten, wo die Aushebung, die Unterstützung und die Anregung des Individuums möglich sind, und wo eine hochgradige Freiheit für eine Angestellte versicherbar ist. Der ethische Leiter ist zuverlässig, fühlt sich seine innere Pflichten mit, weiß, was richtig ist, hat die Fähigkeit, Selbstkontrolle zu üben, ist mit der Folgen ihrer Taten im Klaren, kann die Verantwortung nicht nur über sich selbst und seine Angestellte, sondern auch über anderen übernehmen, und so gestaltet sich seine eigene Verantwortung zu gesellschaftliche Verantwortungsübernahme.<sup>26</sup> Die Verantwortung der Leitern begrenzt sich nämlich nicht auf die Tätigkeit der führenden Organisation, sondern erstreckt sich auch auf ihre Wirkung und ihren Einfluss auf die Gesellschaft ein.<sup>27</sup> Hinsichtlich dessen, wie bedeutend die Rolle der Hochschulwesensinstituten in der Entwicklung einer Gesellschaft ist, können wir, nach

---

<sup>23</sup> Brown, Michael E. – Trevino, Linda K. – Harrison, David A.: Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing. In *Organisational Behaviour and Human Decision Process*. 2005/2. pp. 117–134. Zitiert: De Hoogh – Den Hartog: 2008. p. 298.

<sup>24</sup> De Hoogh – Den Hartog: 2008. pp. 297–298.

<sup>25</sup> Patterson – Redmer – Stove: 2003. pp. 5–8.

<sup>26</sup> De Hoogh – Den Hartog: 2008. pp. 298–299.

<sup>27</sup> Pless, Nicola M. – Maak, Thomas – Waldman, David A.: Different Approaches Toward Doing the Right Thing: Mapping the Responsibility Orientations of Leaders. In *Academy of Management Perspectives*, 2012/11. p. 53. Die Autoren schreiben zwei Modells der gesellschaftlichen Übernahme von Verantwortung, die sich aufeinander bauen: „corporate social performance (CSP)“ und „corporate social responsibility (CSR)“. (Pless – Maak – Waldman: 2012. pp. 52–54.)

meiner Meinung, äußern, dass die Eigenartigkeiten der ethischen Führung, weder die sogenannte akademische Leiter, d.h. die Rektoren und Dekanen, noch die administrative Leiter, d.i. die Kanzler nicht außer Acht lassen dürfen.

## *2. Lösungsversuchen die ethischen Anforderungen zu kodifizieren: die ethische Regelung*

Wenn wir die Notwendigkeit der ethischen Führung akzeptieren, müssen wir die Frage stellen: wer, wann und wie kontrolliert, ob diese Anforderungen erfüllt werden? Den ersten Teil dieser Frage kann leicht beantwortet werden. Alle Leiter haben einen Vorgesetzten, oder es gibt entweder innerhalb oder oberhalb der Organisation eine Körperschaft, die Recht hat den Leiter auszuwählen. Wenn der Auswahlprozess beruflich und tiefgründig ist, und daran geeignete Experten teilnehmen, kann es möglich sein, dass auf die Anforderungen des ethischen Führungsstils Rücksicht genommen werden. Demgegenüber werden sie außer Acht lassen, wenn der Prozess nur formell ist. Diese Standpunkte sind wichtig, weil ein gründlicher Verlauf der Auswahl das Legitimationsniveau eines Leiters bedeutend erheben kann. Es ist allgemein bekannt, dass die akademischen Leitern, sowohl die Rektoren, als auch die Dekane, und die Lehrstuhlleiter usw. in Ungarn von keinem der erwähnten Expertengremium ausgewählt werden. Aber dadurch, dass die Körperschaften, die in Beziehung mit den Bewerbungen dieser Leitern ihre Meinung äußern oder sich für oder gegen entscheiden, aus die Abgeordnete der sogenannten Universitätsbürger stehen, besitzt ein akademischer Leiter hochgradige Legitimation. Sowohl der Senat, als auch der Fakultätsrat ist der Hüter der Demokratie. Dagegen kann man kein solches Instrument der Legitimation bei den Kanzlern in Ungarn finden. Die Auswahl der Kanzler passiert unter Ausschluss der Öffentlichkeit, im Wesentlichen wird eine politische Entscheidung getroffen. Es ergibt ein sehr niedriges Niveau der Legitimation.

Die andere Frage ist, ob es Folgen gibt, wenn ein Leiter den Anforderungen der ethischen Führung schadet. Und wenn es gibt, mit welchen Folgen muss er zählen. Werden überhaupt diese Anforderungen im Verlauf der Tätigkeit der Führung untersucht? Diese Frage zu beantworten, müssen wir zuerst bestimmen, dass die Theorie der ethischen Führung keine Regel ist. Auch dann, wenn die Person oder Körperschaft, die den Leiter zu kontrollieren berechtigt ist, die Erwartung hat, dass der Leiter nach der ethischen Führung verfährt, gibt es keine direkte Folge, wenn jemand eher despotischer Leiter ist. Jedoch wurde früher erwähnt, dass die despotische Führung negative Wirkungen auf die Leistung der Organisation ausübt. Diese Eigenschaft kann ergeben, dass der Vorgesetzte des Leiters die nötigen Anordnungen trifft, und es kann auch zur Wiederruf der Ernennung des Leiters führen. In diesem Fall ist der Grund dieser Entscheidung selbst das Problem der Organisation. Dann kann der Berechtigte zwar die originale Ursache untersuchen und bewerten, aber die Folgen sind, die die Anordnung begründen. Diese Anordnung fällt außer der Welt der Moral oder der Ethik, aber es hat im Wesentlichen auch keine rechtliche Natur. Es ist ein humanpolitisches Verfahren für die die Rechtsnormen Rahmen bieten. Dennoch beanspruchen die Organisationen, dass die Anforderungen, die durch die ethische Führung gehalten werden, auch unter geregelten Umständen existieren. Diese erstreckt sich schon über, die durch die Psychologie und Führungswissenschaft verfasste Erwartungen, aber erreicht noch nicht die Lage der Rechtsnormen. So gelangen wir bis der Ethik und schließlich bis der ethischen Regelung. Deshalb können wir erfahren, dass zahlreiche Elemente der Theorie der ethischen Führung, als Regel einzelner Ethikkodexe erscheinen. Bevor wir diese untersuchen, sollen wir einen Blick auf die Natur der Ethik werfen!

Die Anforderungen der ethischen Führung reflektiert auf die psychischen und seelischen Vorgänge, die die Taten und den Verantwortungsbewusstsein eines Leiters beeinflusst. Das eine Element dieser psychischen Vorgänge ist das Verhältnis des tätigen Individuums zu den

verantwortlichen Anforderungen. Die Taten der Menschen, so auch die Taten der Leitern werden nicht auf dem Grund der in den sich abspielenden seelischen Vorgänge beurteilt (sie werden oft nicht erkannt), und die rechtliche Beurteilung ist während des Werturteils der Gemeinschaft weder nicht notwendig, noch primär. Wenn die sittlichen Anforderungen zu einer Vergleichsgrundlage werden, und ihre Verletzung mit Folgen zusammengeht, sprechen wir über schon keine Moral, aber noch nicht über Recht, weil die Folgen keine rechtlichen Eigenschaften haben. Zwischen der Moral und dem Recht, als zwei äußeren Polen ist die Ethik ein vermittelndes Moment. Es wird die Einzelartigkeit der Moral mit der Allgemeinheit des Rechts von der Ethik verbunden.<sup>28</sup> Das Objekt der Psychologie und der Ethik ist ebenso die menschliche Tat, an die sich von den zwei Wissenschaften von zwei Richtungen angenähert wird, während werden die psychologische Dynamik der sittlichen Phänomene und den sittlichen Inhalt der psychologischen Phänomene untersucht.<sup>29</sup>

In einer anderen Näherung soll es so bewertet werden, dass die Sitte und das positive Recht solches Verhältnis haben, wie eine Gesamtheit der imperativen Normen, die von einer äußeren Autorität aufgestellt werden, und auf dem Grund ihrer hierarchischen Beziehung ist es einerseits von der klassischen Rechtspositivisten die unbedingte Begrenzung des positiven Rechts von der Sitte bedeutet, andererseits betonen anderen Richtungen die Eingrenzung durch die sittliche Ideale.<sup>30</sup> Auch solcher Standpunkt ist bekannt, dass die Sitte immer in den unsicheren Lebenssituationen die Richtungsangabe noch gegen das positive Recht ist.<sup>31</sup> Die Grenze zwischen der ethischen und rechtlichen Verantwortung ist sehr dünn, und oft durchdringlich, sie wenden sich oft ineinander, bedingen einmal einander, bestehen ein andermal ohne einander.<sup>32</sup> Heutzutage muss man auf der zahlreichen Gebiet des Lebens mit solcher Situationen entgegensehen, wo das Recht und die Moral oder das Recht und die Ethik miteinander konkurrieren, und dann soll man sich zur Richtungsangabe der Moral oder der Ethik – es hängt von den Umständen ab – wenden.<sup>33</sup> Anders glauben, dass die Rolle der ethischen Normen anfangen, wo die Wirkungskraft der rechtlichen Normen beenden.<sup>34</sup> Diese Frage zeigt uns, dass es oft nötig ist, nachzudenken, ob es richtig oder in jedem Fall verbindlich ist, die ethische Verantwortung zu untersuchen, wenn die Bestimmung der rechtlichen Verantwortung begründet wird ist. Mit diesen Problemen schauen wir sofort entgegen, wenn wir die an die Führungstätigkeit anknüpfende ethische Verantwortung zu bestimmen versuchen.

Beispielweise muss (kann oder darf) es nicht unbedingt sein, gegen einen Universitätsleiter wegen einer fahrlässigen Begehung vom Verkehrsverbrechen ein ethischen Verfahren anzustrengen. Hingegen kann die freiwillige Amtsniederlegung eine moralische Anforderung sein. Dagegen kann den Standpunkt, wonach die Bestimmung der ethischen Verantwortung vermeidbar ist, kaum geschützt werden, wenn jemand, als Leiter ein Verbrechen begangen hat. Und es ist unnötig zu erklären, dass das ethische Verantwortlichmachen in zahlreichen Fällen mit keiner Rechtsfolge verbunden, weil die Tat zwar möglich ist, ethisch zu verurteilen, aber keine Rechtsverletzung verwirklicht. Hieraus ist zu entnehmen, dass die Ähnlichkeit und die Abweichungen der ethischen und der rechtlichen Verantwortung außerordentlich mancherlei und mit differentem Maß sein können. *Vilmos Peschka* weist

---

<sup>28</sup> Peschka, Vilmos: *Az etika vonzásában*. Akadémiai Kiadó, Budapest, 1980. pp. 179–180.

<sup>29</sup> Hársfai, Katalin: *Etika*. Szent István Társulat, Budapest, 2015. p. 30.

<sup>30</sup> Kreutz, Karl-Heinz: *Ethik im ungarischen rechtsphilosophischen Denken*. In *Jogelméleti Szemle* 2000/2. (<http://jesz.ajk.elte.hu/kreutz2.html> 2017.04.03.)

<sup>31</sup> Haakonssen, Knud: *Natural Law and Moral Philosophy*. In Cambridge University Press, 1996. p. 307.

<sup>32</sup> Mezey: pp. 655–656.

<sup>33</sup> Hagen, Johann J.: *Zur Ethik des Rechtsstabs*. In: Fischer, Michael – Strasser, Michaela (ed.): *Rechtsethik*. Peter Lang Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main, 2007. pp. 160–161.

<sup>34</sup> Józsa, Zoltán: *A jó közigazgatás alapelvei és a Ket*. In: Gerencsér, Balázs – Berkes, Lilla – Varga Zs., András (ed.): *A hazai és az uniós közigazgatási eljárásjog aktuális kérdései*. Pázmány Press, Budapest, 2015. p. 80.

darauf hin, dass diese Unterschiede begründen, dass über die moralische, ethische und rechtliche Verantwortung, als separate Kategorien gesprochen werden sollen, welchen Standpunkt durch den Begriff des Verschuldens spektakulärste ersichtlich ist: diese Kategorie erscheint in alle drei Verantwortungsformen, jedoch sie wird zwar in der ersten zwei Fälle durch ihre Eigenartigkeit, aber in letzterem Fall durch ihre Allgemeinheit bestimmt, deshalb versteht Peschka die Erscheinung des Verschuldens in der rechtlichen Verantwortung mit einem Fragezeichen.<sup>35</sup>

Wenn wir den Begriff des ethischen Vergehen im Zusammenhang mit der Tat der Leiter verfassen wollen, können wir die Bestimmung vom öffentlich-rechtlichen Gesetz in Anwendung bringen, wonach ist es, die bezüglich der gegebenen Tätigkeit anwendbaren ethischen Prinzipien oder Regeln (gegebenenfalls die Normen, die im Ethikkodex der Universität festgesetzt werden) verletzende, schuldige Tat, die weder gegen keine (strafrechtliche, ordnungswidrigkeitenrechtliche, zivilrechtliche, arbeitsrechtliche) Rechtsnorme, noch keine Universitätsordnung verstößt.<sup>36</sup> Es ist nämlich möglich und begründet im vorstehenden Fall strafrechtliche oder arbeitsrechtliche (entweder mit Entschädigungs- oder mit anderer Sanktion bestrafende), in letzterem Fall arbeitsrechtliche und – wenn es durch den Kollektivvertrag ermöglicht wird – disziplinarische Rechtsfolge anzuwenden. Die ethische Verantwortung der Universitätsleitern zeigt in anderer Hinsicht eine Ähnlichkeit der im Staatsdienst funktionierenden Regeln. Wie unter dem Verhältnis des Staatsdiensts und der Bürger, so in der Beziehung zwischen den Universitäten und den Universitätsbürger ist es recht, dass – gegen die zivilrechtliche Rechtsverhältnisse, aus die der Vertragspartner mit einer einseitigen Rechtserklärung austreten kann, wenn er unethisches Verhalten erfährt – sie keine billige Weise hat, aus das Rechtsverhältnis auszuschneiden.<sup>37</sup>

Unter „billige Weise“ verstehe ich, dass den Angestellten im Falle von unethischem Verhalten des Universitätsleiters zwar im Allgemeinen die Möglichkeit hat, das Arbeitsverhältnis niederzuschlagen, und auch das Studentenverhältnis von den Studierenden einseitig niederschlagbar ist, aber diese Situation nicht billig ersichtlich ist, weil in beiden Fälle der passive Teil nur auf eine die eigene Lebensumstände ungünstige beeinflussende Weise die schädliche Wirkung des Leiters loswerden kann. Deshalb können solche ethischen Erwartungen gegen die Universitätsleiter formulierbar sein, in folgedessen müssen sie während ihrer Entscheidung auf die Lage der ausgelieferten Personen Rücksicht nehmen.<sup>38</sup> Besonders ist es richtig im Laufe der Beurteilung der sogenannten Billigkeitsgesuche der Studierenden, während derer – im Hinblick auf die große Zahl der Gesuche – werden oft formalisierte, „auf Band gelegte“ positive (dem Gesuch stattgebende) Entscheidungen gefallen. Infolgedessen kommen die Studierende, die kein solchen Gesuch eingereicht haben, gegenüber andere, die durch der nicht unbedingt begründete, von Pflichten befreit wurden, in Nachteil. Nur, weil sie die aufgenommene Eigenschaft der Billigkeit ernst genommen haben. Natürlich ist es sowieso unbillig, wenn die abweisenden Entscheidungen auf Routine, ohne sachliche Überlegung getroffen werden. Dieses Problem kann selbstverständlich mit Regelung behandelt werden: entweder mit Wirkungskreisnormen oder mit Prozessnormen, ebenso mit der Verengung der Billigkeitsmöglichkeiten, aber solange, bis das Rechtsinstitut der führenden Billigkeit fortbesteht, gibt die normative Regelung keine voll detaillierte Direktive daran, was für ein Verhalten während der Entscheidungsfindung zeigen werden muss. An dem Gebiet, die von den Regelungen nicht abdeckt ist, können die ethischen Erwartungen zur Geltung kommen.

---

<sup>35</sup> Peschka: 1980. p. 182.

<sup>36</sup> Kártyás, Gábor (ed.): Bevezetés a közszolgálati munkajogba. ELTE Eötvös Kiadó, Budapest, 2015. p. 132.

<sup>37</sup> Józsa: 2015. p. 82.

<sup>38</sup> Juhász, Andrea – Torma, András: A közszolgálati etika jogharmonizációja. In Miskolci Doktoranduszok Jogtudományi Tanulmányai. Tomus: 14. Gazdász-Elasztik Kft., Miskolc, 2014. p. 195.

Nach meiner Meinung, deshalb hat die ethische Regelung ausgesetztere Bedeutung, weil zwar die ethischen Anforderungen allgemein gültig sind, aber die Beurteilung ihrer Verletzung sich solange in Rahmen der gegebenen Gemeinschaft geltend macht, nachdem das moralische Inhalt sich aus das gemeinschaftliche Inhalt erwachsende pluralische Eigenart in sich tragende an das Ethik wendet.<sup>39</sup> Es ist hier von großer Wichtigkeit, dass die ethische Normen, die von der Gemeinschaft erschafft werden, allgemein gültig sind, anderenfalls kommt derer maßgebende Rolle nur in Rahmen der Organisation zur Geltung, und es kann ermöglichen, die Verhalten im Verhältnis der Institution und den äußeren Personen auf verschiedene Weise zu beurteilen.<sup>40</sup> Wegen der im Vorstehenden geschriebenen Feststellungen habe ich es für wichtig gehalten, zu untersuchen, wie detaillierte schriftliche ethische Normen die ungarischen Universitäten verfasst haben. Für diese Untersuchung hat die, in der Einleitung schon erwähnte Vermessung Beihilfe gewährt, wonach hat in 2014 Ethikkodex von 26 einheimischen Universitäten nur in 11 existiert.<sup>41</sup> Nachdem ich in dieser Studie die ungarische Hochschulwesensinstitute im Allgemeinen nach den ethischen Regelungen nicht einer Analyse unterziehen möchte, deshalb habe ich stichprobenweise einzelne bedeutende Institutionen<sup>42</sup> aus führungsethische Sicht untersucht. Sie haben gewiesen, dass alle die führungsethischen Regeln sehr detailliert, manchmal gleich verfasst haben, nur die Eötvös-Loránd-Universität (ELTE) eine Ausnahme bildet.<sup>43</sup> Der Ethikkodex von ELTE ist keine klassische Ordnung, eher eine kurze ethische Direktive, obwohl das Sanktionssystem gründlich ausgearbeitet ist. Aber dieser Kodex regelt auch die ethische Verantwortung der Leitern, und verfasst die Anforderungen ähnlich wie die anderen. Es ist keine ungarische Eigenartigkeit. Die Vermessung von der Ungarischen Rektorenkonferenz stellt auch vor, dass die Praxis der Westen-europäischen Universitäten auch vielfarbig ist: es gibt bedeutende Unterschiede hinsichtlich der Tiefe und die Ausführlichkeit der Regelungen.<sup>44</sup> Die Erwartungen gegenüber den Leitern bestimmen im Allgemeinen das richtige Verhältnis gegen die Kollegen, besonders die Angestellte, bzw. legt die Verhaltens fest, welche zu vermeiden sind. Es steht im Einklang mit der internationalen Forschung der Führungsethik, die betonend die Beziehung mit den Angestellten (z.B. Zufriedenheit, Kommunikation, Transparenz) untersuchen.<sup>45</sup> Aber wir müssen bemerken, dass diese Elemente sind nicht nur

<sup>39</sup> Peschka: 1980. p. 181.

<sup>40</sup> Frey, Dieter: Ethische Grundlagen guter Führung. Roman Herzog Institut, München, 2015. pp. 58–59. [http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx\\_mspublication/RHI\\_ETHISCHE\\_GRUNDLAGEN\\_web.pdf](http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI_ETHISCHE_GRUNDLAGEN_web.pdf) (2016.07.01.)

<sup>41</sup> Mezey: pp. 655–656. Die Vermessung hat untersucht, ob die ethische Regelung die wissenschaftsethische und lehreethische Frage beinhaltet. Zwischen den untersuchten 11 Universitäten waren 9 staatliche und 2 private Institutionen, inbegriffen zwei staatliche Universitäten (Eötvös-Loránd-Universität, Universität Pécs), in der der Ethikkodex vor Verabschiedung gestanden hat. Seitdem haben beide Universitäten den eigenen Kodex verabschiedet.

<sup>42</sup> Eötvös-Loránd-Universität, Universität Szeged, Universität Debrecen, Universität Miskolc, Universität Pécs, Technische und Wirtschaftswissenschaftliche Universität Budapest.

<sup>43</sup> A Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem Etikai Kódexe: [http://www.bme.hu/sites/default/files/IFT/bme\\_etikai\\_kodex.pdf](http://www.bme.hu/sites/default/files/IFT/bme_etikai_kodex.pdf) (2016.07.01.)

A Debreceni Egyetem Etikai Kódexe: [http://www.unideb.hu/portal/sites/default/files/szabalyzatok/Etikai\\_Kodex\\_160211.pdf](http://www.unideb.hu/portal/sites/default/files/szabalyzatok/Etikai_Kodex_160211.pdf) (2016.07.01.)

Etikai Kódex az Eötvös Loránd Tudományegyetem polgárai számára: [http://www.elte.hu/file/ELTE\\_Etikai\\_Kodex.pdf](http://www.elte.hu/file/ELTE_Etikai_Kodex.pdf) (2016.07.01.)

A Miskolci Egyetemi Etikai Kódexe: [http://web.uni-miskolc.hu/files/2213/Etikai%20Kodex%2024\\_2015.pdf](http://web.uni-miskolc.hu/files/2213/Etikai%20Kodex%2024_2015.pdf) (2016.07.01.)

A Szegedi Tudományegyetem Etikai Szabályzata: <https://www.u-szeged.hu/download.php?docID=22839> (2016.07.01.)

<sup>44</sup> Mezey: p. 663.

<sup>45</sup> Kerschreiter, Rudolf – Eisenbeiss, Silke Astrid: Ethische Führung. In: Felfe, Jörg (ed.): Trends der psychologischen Führungsforschung: Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse. Hogrefe Verlag, Göttingen,

in der Festsetzung der Führungsethik anwesend, sondern auch in den früher erwähnten Theorien der ethischen Führung, besonders bei der dienenden Führung, erscheinen. Es gibt auch eine andere grundlegende Forderung, dass der Leiter sich enthalten, seine Position für Vorteilverschaffung zu nutzen. Noch dazu, in Beziehung mit den Kollegen erscheint die ethische Anforderung, die die Ausnützung des Abhängigkeitsverhältnisses zu privatem Zweck nicht nur am Arbeitsplatz, sondern auch unabhängig vom Arbeitsverhältnis streng verbietet. Der Leiter darf mit Bezug auf, dem Abhängigkeitsverhältnis, oder durch dessen Ausnutzung die politische oder weltanschauliche Überzeugung der Angestellten nicht beeinflussen, und er darf auch nicht dahinstreben. Die Kodexe regeln, als ethische Erwartung auch, dass der Leiter seine Angestellte nur mit solchen Aufgaben betrauen darf, derer Erfüllung hinsichtlich des Wissens, der Position und der aktuellen Arbeiten des Kollegs rechtlich zumutbar ist. Der Leiter muss voll Chancengleichheit, die nötige und mögliche Öffentlichkeit – besonders während der Entscheidungen in Beziehung mit den Bewerbungen, Publikationen, wissenschaftlichen Qualifikation – für die Angestellte sichern. Die Fachliteratur hat vor 25 Jahren auf das Problem aufmerksam gemacht, dass das Umstand, in dem die Leiter nach vorheriger Überlegung die Forschungsthemen teilen, erregt den Verdacht der Subjektivität, unabhängig von der Tatsache, dass die ausgewählte Person der Arbeit auch ohne eigene Sympathie wert ist.<sup>46</sup> In diesen Normen der Ethikkodexe können die durch die Führungswissenschaft und Sozialpsychologie verfasste Erwartungen zurückgespiegelt werden. Alle Forderungen, die gegen die sogenannte despotische Führung festgesetzt wurden, erscheinen in den Kodexen.

Die Ethikkodexe zählen die sittliche Unterstützung und Anregung der Angestellten auf ihren fortlaufenden Selbstunterricht und Weiterbildung ein in den Kreis der ethischen Führung. Ebenfalls gehört der Anspruch des höflichen Verhaltens und der genauen Arbeitsverrichtung, in diesem Zusammenhang die Beschaffung und die Beistellung der nötigen Informationen zu den Gunsten der Mitarbeiter, die Förderung der inneren Lösung der eventuell sich entfaltenden beruflichen Problemen her. Diese Letztere beinhaltet einerseits, dass der Leiter den Angestellten mitteilen soll, wenn er in ihrer Arbeit Fehler findet, andererseits, dass er auf die beruflichen und menschlichen Probleme der Kollegen aufmerksam sein soll, und letztendlich während ihrer Anhörung geduldig und taktvoll sein soll. Die führungsethische Verantwortung enthält auch die Enthaltensamkeit davon, dass die Angestellte sowohl von ihrem Vorgesetzten, als auch von anderen in schlechtem Licht erscheinen lassen werden. Wenn der Leiter diese letzte Bestrebung wahrnimmt, muss er dagegen tatkräftig auftreten. Es ist betont nötig, darauf hinzuweisen, dass es während des Entscheidungstreffens auch erwartete Verhalten ist, für die gründliche Entscheidungsvorbereitung zu sorgen. Im Laufe derer muss der Leiter nicht nur die Meinung der Kollegen erbitten, sondern auch während der Entscheidungen unter gleichzeitige Berücksichtigung der Interessen, sowohl der Universität, als auch der Organisationseinheit verfahren. Ferner muss der Leiter während der Durchführung die nötige Freiheit und die selbstständige Entscheidungskompetenz zur Verrichtung der beruflichen Arbeit der Angestellten versichern. In Beziehung mit dieser Letztere kann es festgesetzt werden, dass die Folgerung, die aus eine in der öffentlichen Verwaltung gemachte Vermessung abgezogen wurde, gültig ist, wonach die Angestellte statt eine Anordnung sich lieber gefallen ließ, wenn sie zur Entscheidungsfindung hinzugezogen werden.<sup>47</sup> Diese Bestimmung wird auch von einer Studie, die im Kreis der deutschen Universitätsleitern gemacht wurden, untergestützt. Sie konkludiert eindeutig, dass das Pfand der wirkungsvollen Funktion in einer modernen Universität solcher Führungsstil ist, in dem die Entscheidungen

---

2015. pp. 27–37., Schetter, Franziska: Ethische Führung und Arbeitgeberattraktivität: Zusammenhänge. Disserta Verlag, Hamburg, 2014. pp. 80–83., 92–95.

<sup>46</sup> Ertl, István: Etikai kérdések – más tudományterületről nézve. Magyar Tudomány, 1992/ 6. p. 711.

<sup>47</sup> Gellén, Márton: Közigazgatás: reform után, átalakítás közben. Patrocinium Kiadó, Budapest, 2015. p. 125.

unter je weitere und effektive Hinzuziehung der vom Leiter geführten Personen verwirklichen.<sup>48</sup> Es ist wirklich, dass dieser Stil auch dann zur Geltung kommen soll, wenn den von keiner rechtlichen Norme vorgeschrieben wird. Hier können wir uns auch mit der Theorie der dienenden Führung treffen. Da sind auch wesentlich Erwartungen, sowohl die Achtung der Kollegen, als auch ihre Hinzuziehung zum Entscheidungstreffen.

Die Ethikkodexe der untersuchten Universitäten bestimmen, dass die Verantwortung der Leiter ebenfalls ist, ausschließlich solche Angestellten in eine Körperschaft der Universität vorzuschlagen, die auf dem Grund ihrer Fachkenntnis und Ausbildung die nötige Fähigkeit besetzen. Es ist gleichfalls wesentlich, dass diese Kollegen die mit der Mitgliedschaft zusammengehende Aufgabe neben dem Arbeitsbereich versorgen können, und sie fähig zur Vertretung des Interesses der sie delegierende Organisation und allen der Mitarbeiter sein sollen. Nebenbei muss der Leiter nach die Sicherung der entsprechenden Personalbedienungen und des Berufsnachwuchses streben, die nötig zur Arbeitsverrichtung ist. Wir müssen bemerken, dass diese ethische Anforderung eher theoretische Direktive, als konkrete Verantwortung ist, weil die Beurteilung der Bestrebung als Tat und Auslegung nicht eindeutig ist, noch dazu hat der gegebene Universitätsleiter im meisten Fall wenige Einwirkung auf die Sicherung des entsprechenden Nachwuchses. Diese theoretische Natur der einzelnen Normen der Ethikkodexe bestätigt die mehrmals oben erwähnte Festsetzung, wonach die wissenschaftlich verfasste Eigenartigkeiten der ethischen Führung überall in den Ethikkodexen anwesend sind. Dennoch ist es der Bereich, woraus die Gültigkeit der Festsetzung ersichtlich ist, wonach die Ethik da anfängt, wo die Wirkung des Rechts schon nicht gelangt, weil diese Anforderungen zwar normativ vorgeschrieben werden können, aber ihre Rechenschaftsforderung durch rechtliches Verantwortlichmachen im Wesentlichen unausführbar ist.<sup>49</sup>

Die ethische Regelung, als alle normative Vorschriften kann nur allgemeine Anforderungen bestimmen, die Beurteilung des konkreten Verhalten hängt immer von den gegebenen Umständen ab. Eben deshalb ist die auf dem ethischen Grund untersuchte Tat nie selbst, sondern im Verhältnis der Vorgeschichte, Folgen, Einwirkung, Ursache und Wirkung bewertbar, führt zur Verurteilung oder Entbindung, zu schwerem oder milderem Urteil. Besonders anregt die Frage mit grundsätzlicher Bedeutung, wonach wofür sind die ethische Regeln, wenn sie auf dem Papier, nur theoretisch existieren, und für ihr Subjekt kein reale (sittliche) Richtschnur bedeuten.<sup>50</sup> Dieses Dilemma ist oft während der Führung einer Universität nicht vermeidbar, wie es durch zwei Beispiele von *Barna Mezey* ersichtlich ist: wie kann man ethisch bewerten, einerseits wenn die Unterrichtsbelastung der Dozenten, besonders der Jüngeren so erhöhen werden muss, dass ihre Berufsentwicklung schwer bedroht, andererseits der Leiter im Interesse der Ungestörtheit der Forschung solche Lösung wählen muss, mit der die Grenzen der Rechtlichkeit rührt.<sup>51</sup> Dieses letztere Dilemma beleuchtet die früher erwähnte Eigenartigkeit, wonach die ethische und rechtliche Bewertung einzelnes Verhaltens ineinander rutschen kann.

---

<sup>48</sup> Püttmann, Vitus: Führung in Hochschulen aus der Perspektive von Hochschulleitungen. Eine explorative Untersuchung einer befragung von Präsident(inn)en und rektor(inn)en deutscher Hochschulen. pp. 14–26. ([http://www.che.de/downloads/CHE\\_AP173\\_Fuehrung\\_in\\_Hochschulen.pdf](http://www.che.de/downloads/CHE_AP173_Fuehrung_in_Hochschulen.pdf) 2016.06.09.)

<sup>49</sup> Józsa: 2015. p. 80., und detaillierter: Peschka: pp. 108–126.

<sup>50</sup> <sup>50</sup> Hazard Jr., Geoffrey C. – Dondi, Angelo: Legal Ethics. A Comparative Study. Stanford University Press, Stanford, California, 2004. p. 293.

<sup>51</sup> Mezey: p. 656., 660.

### 3. Fazit

Im ersten Teil dieser Studie haben wir einen Einblick bekommen: wie stellt die Führungswissenschaft und die Sozialpsychologie den idealen Leiter vor. Während des Erkenntnisses der Methoden und Kennzeichen der ethischen Führung wurde es ersichtlich, dass mit diesen Mittel ein Leiter die von ihm geführte Organisation viel wirkungsvoller machen kann, die Atmosphäre am Arbeitsplatz viel angenehmer wird. Die Frage ergibt sich, ob diese Methoden bei der Führung einer Universität verwendet werden können. Im glücklichen Fall haben sowohl der Rektor, als auch der Kanzler die Möglichkeit, sein Team zu erwählen. Es ist allgemein bekannt, dass der Rektor oft unter Zwang der inneren Verhältnisse seine Prorektoren auswählt, im Wesentlichen begrenzt die Rangordnungsbefugnis des Senats auch seine Freiheit in der Auswahl. Schließlich ist es doch möglich, der Rektor ein Team zu bilden, und die Zukunft der Organisation gemeinsam zu erfinden. Heutzutage wertet sich diese Möglichkeit auf. Der Kanzler muss mit je weniger Gebundenheit zahlen. Folglich ist der Weg getrennt gegeben, beide Leiter als dienende zu funktionieren, aber sie können zusammen nur dann erfolgreich sein, wenn sie zu zweit mit der zwei Teams das Ziel setzen können. Aber die Universitätsleitung möchten sich irgendwelche zwar frei emporschwingen, wird ihr Spielraum nicht nur durch die Rechtsnormen, sondern auch durch die Teilnahme der anderen im Entscheidungstreffen begrenzt. Diese Personen haben nämlich an die Verantwortung teil, und dieser Umstand ergibt das, dass die Erzielung sich in gemeinsamem Interesse und im Teil des kollektiven Bewusstseins verwandelt.<sup>52</sup> Dieses Ziel wird doch durch die rechtliche Umgebung erschwert, obwohl nur ein dienender Leiter die Organisationsänderung durchführen kann.<sup>53</sup> Deshalb wertet sich die Rolle dieser Methoden auf. Die Organisationen, sprechen wir über entweder im Allgemeinen eine Gemeinschaft am Arbeitsplatz, oder über eine Forschungsgemeinschaft, finden selbst die Bedeutung der Erwartungen gegenüber diesem Führungsstil auf. Nachdem die Möglichkeit seiner Rechenschaftsforderung problematisch ist, wenden die Betroffenen sich an die weniger strenge Regelung an, sie bevorzugen statt der Rechtsordnungen die ethischen Normen. Es erklärt, warum erscheinen die Anforderungen der ethischen Führung zwischen den Regeln, bezüglich der Leitern. Wir müssen betonen, dass es vielmehr instinktive Empfindung, als eine bewusste, auf dem wissenschaftlichen Grund gebildete Regelung ist. Dieser Anspruch, und die Erkennung, dass die Grenze zwischen der ethischen und rechtlichen Verantwortung schmal und durchdringlich ist, weisen darauf hin, dass es notwendig wäre, die Anforderungen der Führung der Hochschulwesensinstitute umfassender zu untersuchen, und für entweder die Regelung, oder die praktische Verwendung einen wissenschaftlich begründeten Anhalt zu bieten. Die Tendenzen, die sich darauf richten, sind schon ersichtlich: nicht nur die einzelne Wissenschaftsgebiete, sondern auch die Vertreter der einzelnen Fächer denken neuerdings an der spezifisch ethischen Beurteilung und Bewertung der Verhaltens, die auf ihren Fachgebieten gezeigt werden, und auch an der Grenzen der Handlung.<sup>54</sup> Infolgedessen wird die Rolle der sogenannten angewandten Ethik, die sich an den einzelnen Berufen und Taten anknüpft, immer stärker sein. Während ist die dynamische Spezialisierung der ethischen Regelungen an die Medizin- und Naturwissenschaftsforschungen anknüpfend angefangen und dauert auch noch heute, und die Ausarbeitung in Beziehung mit der ethischen Erwartungen einzelner Berufsordnungen war früher in der Verfassung der medizinischen, anwaltlichen

---

<sup>52</sup> Kováts, Gergely: Az egyetem mint szervezet. In: Drótos, György – Kováts, Gergely (ed.): Felsőoktatás-menedzsment. AULA Kiadó Kft., Budapest 2009. p. 64.

<sup>53</sup> Patterson – Redmer – Stove: 2003 p. 19.

<sup>54</sup> Boros, János: Időszerű etika. Esszék a felelősségről. Iskolakultúra, Veszprém, Gondolat Kiadó, Budapest, 2013. p. 9., Rózsa, Erzsébet: Személy, felelősség, morális fantázia. In: Loboczky, János (ed.): Tanulmányok a filozófia köréből. EKF Líceum Kiadó, Eger, 2010. pp. 6-7.

Ethikkodexe auch wahrnehmbar,<sup>55</sup> heutzutage erscheint die Führungsethik grundlegend in der wirtschaftlichen und sanitäre Sphäre.<sup>56</sup> Demgegenüber ist die sich emanzipierte wissenschaftliche Untersuchung der Erwartungen gegen die Universitätsleiter noch nicht weitbekannt geworden.

Nach meiner Meinung ist es notwendig, die Forschung der wissenschaftlichen Tätigkeit baldmöglichst sachlich auszuweiten, weil die umfassende methodische Bearbeitung der Funktion und Führung von Hochschulwesen Instituten sich so verwirklichen kann.

---

<sup>55</sup> Juhász – Torma: p. 180.

<sup>56</sup> Einiges zusammenfassende Werk der angewandten Ethik führt mehr als zehn Gebiete der angewandten Ethik an, aber sie breitet sich getrennt über die Führungsethik nicht aus. Siehe: Nida-Rümelin, Julian (ed.): Angewandte Ethik. Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung. Alfred Kröner Verlag, Stuttgart, 2005. An diese anknüpfende müssen wir bemerken, dass der (Hinter)Grund der angewandten Ethik gegen die Vielfältigkeit der von ihr unterstützenden Berufen ähnlich ist. Und wie ist es sagbar im Fall der Sanitär-, Finanziell- und Großunternehmungsethik und der Berufsordnung für Juristen, so ist es stichhaltige bei der Führungsethik, in Beziehung mit der Leiter nicht nur dieser Gebiete, sondern auch der Universitäten. (Zu den gemeinsamen ethischen Gründe der juristischen und anderen Berufen, siehe: Titz, Andrea: Richtereid und richtliche Ethik. Deutsche Richterzeitung, 2009/2. p. 32.)