

# Kapitel V.1

## Individuelethik – Berufsethik. Über die Notwendigkeit und die Grenzen individueller moralischer Verantwortung

### Inhaltsverzeichnis

1.1	Warum ist Individualethik/Berufsethik notwendig? . . . . .	3
1.2	Individuelethik - Berufsethik . . . . .	5
1.2.1	Führungsethik . . . . .	5
	Die Personalführungsethik . . . . .	5
	Die Unternehmensführungsethik . . . . .	8
1.2.2	Mitarbeiterethik . . . . .	9
1.3	Ethische Entscheidungsfindung . . . . .	11
1.4	Ethisches Dilemma . . . . .	12
1.4.1	Beispiele für moralische Dilemmasituationen: . . . . .	13
1.4.2	Ansätze zur Lösung von Dilemmasituationen . . . . .	13
1.5	Ethische Kompetenz . . . . .	16
1.5.1	Moralbewusstsein - Kohlbergs Stufentheorie moralischer Entwicklung . .	16
1.5.2	Reflexionsfähigkeit, moralisches Einfühlungsvermögen und moralischer Mut . . . . .	19
1.6	Barrieren ethischen Verhaltens von Individuen . . . . .	21
1.6.1	Externe Einflussfaktoren . . . . .	21
1.6.2	Individuelle Rationalisierungsstrategien . . . . .	22
	Kontroll- und Reflexionsfragen . . . . .	25
	Literaturverzeichnis . . . . .	26

Wir haben in einem früheren Kapitel gesehen, dass vieles dafür spricht, Unternehmen als eigenständige Verantwortungssubjekte zu betrachten. Damit kann vermieden werden, dass einzelne Organisationsmitglieder unfairerweise allein für kollektive und arbeitsteilige organisationale Handlungen verantwortlich gemacht werden.

Das heißt aber nicht, dass damit die individuelle Verantwortung obsolet wird – im Gegenteil: Individuen haben immer eine mehr oder weniger große MIT-Verantwortung.

Individuelle Verantwortung im Unternehmen betrifft Aspekte wie:

- Die individuelle, aufgabenspezifische Verantwortung als ManagerIn/MitarbeiterIn
- Den Führungsstil
- Den Umgang mit Anspruchsgruppen/Betroffenen von Unternehmenshandlungen
- Den Umgang mit ethischen Dilemmasituationen
- Das Bemühen um eine ethische Entscheidungsfindung

## 1.1 Warum ist Individualethik/Berufsethik notwendig?

Autoren, die in der Rahmenordnung den einzigen Ansatz zur Sicherstellung ethisch akzeptablen Verhaltens sehen, stehen dem Appell an die individuelle Moral skeptisch gegenüber. Neoliberale Marktökonomien (z. B. Milton Friedman als Klassiker) oder Vertreter der Moralökonomik (Homann/Blome-Drees – siehe Kapitel 3) gehen davon aus, dass der gesamtgesellschaftliche Nutzen dadurch maximiert wird, wenn sich die ökonomischen Akteure individuell-nutzenmaximierend verhalten.

Die in ihren ökonomischen Entscheidungen freien Akteure sollen sich nur an die allgemeinen staatsbürgerlichen Regeln, die Vertragstreue und die Regeln der Wettbewerbsordnung halten. In ähnlicher Weise halten marktkritischere Akteure wenig vom Appell an einzelne Individuen oder einzelne Unternehmen (Reich 2008), da sie davon ausgehen, dass diese von den Marktgesetzen und dem Wettbewerb gezwungen werden, sich auf eine bestimmte Art und Weise ökonomisch zu verhalten. Sie propagieren eine möglichst lückenlose Regulation, um wünschbares Verhalten sicher zu stellen.

Allerdings haben diese Positionen – so unterschiedlich ihre Ausgangspositionen sind (Marktskepsis bzw. Markteuphorie) – ähnliche blinde Flecken:

### 1. Ein staatliches Regelsystem kann nie perfekt sein:

- Zumeist besteht zwischen dem Erkennen eines Regelungsbedarfs und dem Erlassen eines entsprechenden Gesetzes eine zeitliche Lücke. Die Wahrnehmung individueller Verantwortung bedeutet, dass diese zeitliche Lücke nicht zum Schaden Anderer ausgenützt wird.
- Die Rahmenordnung kann nie so lückenlos sein, dass jedes individuelle, auf den Eigennutzen ausgerichtete Handeln in moralisch wünschbares Verhalten umgelenkt wird.
- Gesetze sind interpretationsbedürftig – sie lassen immer Grauzonen und Interpretationsspielräume offen, die von Individuen verantwortlich genutzt werden müssen.
- Rechtliche Rahmenordnungen können ihre Wirkung nur bedingt entfalten, wenn man den Ausgangspunkt der marktradikalen Autoren ernst nimmt: Eigennutzmaximierende Wirtschaftsakteure werden sich auch gegenüber den Spielregeln als rationale Entscheider verhalten. Ob ein Gesetz eingehalten wird oder nicht, ist für einen solchen homo oeconomicus Gegenstand einer ökonomischen Kalkulation: Wie groß ist der Nutzen, wenn ein Gesetz nicht eingehalten wird? Wie wahrscheinlich ist die Entdeckung? Wie wahrscheinlich ist eine Verurteilung? Wie hoch ist die vermutete Strafe in Relation zum Gewinn?

## 2. Gesetze können selbst unethisch sein:

- In Ländern ohne funktionierende demokratische Institutionen und Strukturen und ohne ein verantwortliches Rechtssystem können Gesetze selbst illegitim sein (z. B. in dem Sinne, dass Menschenrechte oder grundlegende Arbeitnehmerrechte nicht gewahrt werden)
- Weil mächtige ökonomische Akteure auch Einfluss auf die Gestaltung der Rahmenordnung nehmen und ihr partikulares Interesse in Gesetzesform gießen.

## 3. Gesetze können für bestimmte Bereiche völlig fehlen: So ist z. B. keine verbindliche Rechtsgrundlage für menschenrechtliche Aspekte im internationalen Wirtschaftsverkehr vorhanden. Rechtliche Rahmenbedingungen für das verantwortliche Verhalten von Transnationalen Unternehmen fehlen bislang völlig.

Individualmoral als die sittliche Verpflichtung des Einzelnen ist also deshalb unverzichtbar, weil Rahmenordnungen, welche das individuelle Verhalten in die gewünschten Bahnen lenken sollen, niemals perfekt sind. Das marktwirtschaftliche Prinzip sorgt keineswegs durch eine „unsichtbare Hand“ automatisch für verantwortliches Handeln – genauso wenig ist eine vollständige Regelung aller Aspekte wirtschaftlichen Handelns realistisch. Individualverantwortung hat also eine lückenfüllende und ausgleichende Funktion.

Im Bereich des wirtschaftlichen Handelns sind die folgenden Akteursgruppen individualethisch relevant:

- Konsumenten – Konsumentenethik
- Investoren - Investorenethik
- Berufstätige – Führungsethik bzw. Mitarbeiterethik

**Ad Konsumentenethik:** KonsumentInnen sind ethisch gefordert, ihre Bedürfnisse und ihr Einkaufsverhalten zu reflektieren und die sozialen und ökologischen Aspekte zu bedenken. Insofern haben KonsumentInnen als AbnehmerInnen der Produkte und Dienstleistungen zwar keine Letztverantwortung aber eine Mitverantwortung für die Gestaltung und Wirkung von Märkten (mehr dazu im nächsten Kapitel).

**Ad Investorenethik:** Investoren sind ethisch insofern gefordert, als sie gleichfalls die gesellschaftlichen und ökologischen Auswirkungen ihres Investitionsverhaltens reflektieren sollen. Das bedeutet, nicht nur auf die Rendite ihrer Anlage zu schauen. Alternative Anlagemöglichkeiten bzw. ethische Investmentfonds sind Ausdruck dieser Verantwortung.

**Ad Berufsethik:** Berufsethik bezeichnet eine ethische Verantwortung als berufliche Rollenträger: Manager bzw. Unternehmer sind für die Unternehmenspolitik und -strategie bzw. ihre Konsequenzen verantwortlich. Dies betrifft die außerbetrieblichen (soziale und ökologische Konsequenzen) und die innerbetrieblichen Konsequenzen (z. B. Personalpolitik). Ebenso kommt den Mitarbeitern eine ethische Verantwortung zu: sie sind dem Unternehmen gegenüber verantwortlich aber auch den Kollegen, den Kunden bzw. der Gesellschaft gegenüber. Eine Berufs- oder Rollenethik bedeutet also immer, dass sie über die rein funktionale Rolle hinausgeht. Die Verantwortung gegenüber dem Unternehmen kann nie eine absolute sein, sondern muss im Sinne einer *kritischen* Loyalität, im Notfall auch die Verweigerung des Gehorsams einschließen, wenn der Arbeitgeber unmoralische bzw. illegales Handeln erwartet.

Im folgenden Kapitel sollen die Führungsethik (in Form der Personalführungsethik und der Unternehmensführungsethik) und die Mitarbeiterethik ausführlicher dargestellt werden.

## 1.2 Individualethik - Berufsethik

### 1.2.1 Führungsethik

Führungsethik bezieht sich auf die Rolle und moralische Verantwortung der betrieblichen Entscheidungsträger und Weisungsberechtigten. Da Führungskräfte die Macht haben, Entscheidungen zu treffen, die andere Menschen massiv betreffen, kommt ihnen eine besondere Verantwortung zu. Macht impliziert Verantwortung. Zudem haben sie immer auch eine Vorbildfunktion: das Verhalten von Führungskräften prägt die Organisationskultur und wird von MitarbeiterInnen wahrgenommen und häufig kopiert.

Führung in und von Unternehmen meint zwei Aspekte:

1. Personal- oder Mitarbeiterführung als Interaktion zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern – es geht dabei um die Gestaltung der Beziehungen zwischen Führenden und Untergebenen innerhalb der Organisation (Personalführungsethik).
2. Unternehmensführung als zielorientierte Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Unternehmen - es geht dabei um die Gestaltung der Beziehung zwischen Unternehmen und Unternehmensumfeld (Unternehmensführungsethik).

### Die Personalführungsethik

Beschäftigt sich mit der Frage der menschenwürdigen und fairen Gestaltung der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern.

Wichtige Aspekte dieser Beziehungsgestaltung sind:

- Legitimität der Führung
- Grenzen der Weisungsbefugnis

- Verantwortungsbewusste Gestaltung der Führungsbeziehung unter Achtung der personalen Würde und berechtigten Ansprüche der Geführten.

**Legitimität der Führung:** Unternehmen sind zumeist keine demokratischen Institutionen. Wären sie solche, dann würde das bedeuten, dass „die Untergebenen“ ihre Vorgesetzten wählen. Dies ist in Genossenschaften oder anderen Formen von demokratischen Unternehmen der Fall (vgl. das Demokratiekapitel). Unternehmen sind – unter den gegebenen Machtverhältnisse und in der derzeitigen Verfassung der Wirtschaft – zumeist hierarchische Systeme und damit Herrschaftssysteme. Aus einer ethischen Perspektive muss jede Herrschaftsbeziehung legitimierbar sein. Die gängige Legitimation ist der Arbeitsvertrag: formell verpflichten sich die Mitarbeiter damit vertraglich gegen Entgelt bestimmte Leistungen zu erbringen und den Weisungen der Vorgesetzten zu folgen. Die Idee dahinter lautet, dass jeder Mensch frei ist, einen Vertrag abzuschließen oder nicht. Diese formale Legitimität muss aber angesichts eines realen strukturellen Machtungleichgewichts zwischen Arbeit und Kapital relativiert werden. Arbeitgeber können die Tatsache, dass abhängig Beschäftigte nur mit Hilfe ihrer Arbeitskraft ihren Lebensunterhalt bestreiten können, ausnützen und die Arbeitsbedingungen verschlechtern. Hier liegt zwar ein Vertrag vor, aber möglicherweise kein legitimes Führungsverhältnis.

**Grenzen der Weisungsbefugnisse:** Die Weisungsbefugnis der Vorgesetzten ist funktional begrenzt. Sie beschränkt sich auf die zur Leistungserstellung notwendigen Handlungen. Moralisch bedenkliche Aktivitäten (z. B. die Anweisung eines Vorgesetzten einer Spedition die Fahrtschreiber zu manipulieren) oder Aktivitäten die nicht in den Aufgabenbereich des Untergebenen gehören (z. B. den privaten Garten des Vorgesetzten umzugraben) sind nicht durch ein legitimes Führungsverhältnis gedeckt.

**Verantwortungsbewusste Gestaltung der Führungsbeziehung unter Achtung der personalen Würde und berechtigten Ansprüche der Geführten:** Führung meint immer eine soziale Beziehung zwischen Vorgesetzten und Untergebenen. Die verantwortungsvolle Gestaltung dieser Beziehung geht davon aus, dass der Untergebene nicht auf die Rolle des Produktionsfaktors beschränkt werden kann, sondern ein Mensch mit Würde und ernstzunehmenden Bedürfnissen ist.

Mitarbeiterführung muss deshalb – will sie ethischen Ansprüchen genügen – (1) fundamentale Grundrechte achten und (2) menschliche Bedürfnisse durch die Gestaltung des Führungsstils und der Arbeitsbedingungen erfüllen.

**Ad (1)** Zu den fundamentalen Grundrechten zählen (vgl. Ulrich 2004, 176 f):

- physische und psychische Unantastbarkeit der Person: z. B. Schutz vor willkürlicher und diskriminierender Behandlung, Schutz vor der Ausübung psychischen Drucks

und menschenverachtender Umgangsformen (z. B. Mobbing, sexuelle Belästigung, Bossing), Schutz von Leben und Gesundheit am Arbeitsplatz, Recht auf angemessene Pausen, Urlaub und Entlohnung.

- Schutz der Privatsphäre: Weltanschauung, Lebensform, Freizeitaktivitäten und politisches Engagement sind Privatsache. Ebenso ist die Sammlung und Aufzeichnung von personenbezogenen Daten (sofern nicht betriebsnotwendig) zu unterlassen, bzw. den Betroffenen ein Recht auf Einsichtnahme in die über sie festgehaltenen Informationen zu gewähren. Die in einigen Unternehmen übliche Praxis der Überwachung von Mitarbeitern (Abhören von Telefonaten, Prüfen von privaten e-mails, heimliche Überwachung etc.) verstößt ebenfalls gegen das Recht auf Privatsphäre.
- Schutz vor Diskriminierung und Willkür: Jedes Organisationsmitglied bzw. jede Bewerberin auf eine Arbeitsstelle hat das Recht auf eine sachliche und faire Behandlung und das Recht auf eine faire Chance auf Einstellung und Beförderung unabhängig vom sozialen, ethnischen, religiösen oder weltanschaulichen Hintergrund.

#### **Ad (2)** die menschlichen Bedürfnisse

Die menschlichen Bedürfnisse, welche durch die Gestaltung des Führungsstils und der Arbeitsbedingungen erfüllt werden sollen, betreffen v. a. Fragen der Information, Partizipation und individuelle Entwicklungsmöglichkeiten:

Ein ethischer Führungsstil betrachtet die zu Führenden als mündige Personen. Das bedeutet, dass offene Kommunikation, ehrliche Information, konsensorientierte und partnerschaftliche Grundhaltung, konstruktive Kritik, Unterstützung, Anerkennung guter Leistungen und Einfühlungsvermögen das klassische Muster von „Befehl und Gehorsam“ ablösen. Ein ethischer Führungsstil anerkennt, dass die Beschäftigten ein Recht auf Information und Partizipation in allen für sie bedeutsamen Fragen haben. Und in modernen Unternehmen ist das Recht auf freie Meinungsäußerung und Kritik selbstverständlich gewährt.

Diese Berücksichtigung menschlicher Bedürfnisse zeigt sich nicht nur in der Gestaltung der zwischenmenschlichen Führungsbeziehung, sondern auch in der persönlichkeitsfördernden Gestaltung der Arbeitsinhalte und -bedingungen: Führungsverantwortung bedeutet hier dafür zu sorgen, dass:

- Beschäftigte sinnvolle und ganzheitliche Aufgaben zugewiesen bekommen,
- Über Handlungsspielräume und Möglichkeiten zur sozialen Interaktion am Arbeitsplatz verfügen,
- An Entscheidungen partizipieren können, von denen sie selbst betroffen sind (z. B. Urlaubsplanung, Personalentwicklung, Arbeitsplatzgestaltung, Weiterentwicklungsmöglichkeiten)

Maak und Ulrich (2007, 381) unterscheiden eine führungstechnische Perspektive von einer führungsethischen Perspektive:

<b>Führungstechnische Perspektive:</b>	<b>Führungsethische Perspektive:</b>
Mensch als Ressource	Mensch als Person
„Mittel zum Zweck“	„Zweck in sich selbst“
Objektcharakter	Subjektcharakter
„Der Mensch ist Mittel. Punkt!“	„Der Mensch ist Mittelpunkt.“
Sozialtechnik: Instrumentalismus	Führungstechnik: Humanismus

Ein ethisches Führungsverständnis bedarf nach Maak und Ulrich (2007, 382) des „konsensuellen Einverständnisses von Führenden wie Geführten“ ... über „Art, Mittel und Ziele der Führung“. Verantwortliche Führung verlangt also die Zustimmungswürdigkeit und die Zustimmung aller Betroffenen. Dort wo „die Prinzipien der Selbstbestimmung als Mensch, oder gar dessen Würde bedroht sind“ kann nicht mehr von verantwortlicher Führung gesprochen werden. Verantwortliche Führung kann kein Interesse an blinder Loyalität haben, sondern fördert verantwortliches Handeln und kritische (Selbst-)Reflexion der Organisationsmitglieder.

### Die Unternehmensführungsethik

Nach Maak und Ulrich (2007, 383) besteht „Verantwortliche Führung ... im Aufbau und in der Pflege tragfähiger und damit nachhaltiger Beziehungen zu allen Stakeholdern eines Unternehmens.“

Während die Personalführungsethik sich auf das Verhältnis bzw. die Gestaltung der Beziehungen zwischen Führungskräften und MitarbeiterInnen im Unternehmen bezieht, zielt die Unternehmensführungsethik auf die Gestaltung der Beziehungen zwischen Unternehmen und allen anderen Stakeholdern ab. Es geht dabei also um die unternehmenspolitischen Entscheidungen der Führungskräfte. Diese Entscheidungen betreffen z. B. die Unternehmensziele und –grundsätze, den Geschäftsgegenstand, die Gestaltung der Organisationskultur, Richtlinien für das Informations- und Personalmanagement, Planung und Kontrollinstrumente etc.

In all diesen unternehmenspolitischen und –strategischen Bereichen sollen Führungskräfte ethische Aspekte berücksichtigen (vgl. Göbel 2006, 175f). Dies ist dann der Fall, wenn:

- Unternehmensziele und Grundsätze sich nicht nur auf eine kapitalverwertungsorientierte Perspektive beschränken, sondern ethische Normen, Werte und Zielvorstellungen benennen;
- Planung und Kontrolle sich auch systematisch auf die Befriedigung von Stakeholderanliegen beziehen;
- Organisationsstruktur und Unternehmenskulturgestaltung verantwortungsbewusstes Handeln ermöglichen (z. B. durch die Schaffung von eigenen Ethik-Stellen im

Unternehmen, die die Funktion der kritischen Selbstreflexion übernehmen, bzw. das bewusste Vorleben ethischer Grundsätze durch Führungskräfte);

- bei der Auswahl von Führungskräften und Mitarbeitern auf moralische Integrität geachtet wird;
- betriebliche Anreizsysteme so beschaffen sind, dass sie integeres Verhalten nicht bestrafen;
- die Personalentwicklung die ethische Sensibilisierung der Beschäftigten als wichtiges Ziel verfolgt;
- Informationssysteme so beschaffen sind, dass sie innerbetrieblich verantwortungsvolle Entscheidungen erleichtern (z. B. die Führungskräfte über die sozialen und ökologischen Konsequenzen einer Entscheidung informieren), und der außerbetrieblichen Öffentlichkeit transparente und wahrhaftige Information über die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit zur Verfügung stellen.

**Erweiterte moralische Verantwortung von Führungskräften** Wir haben bisher festgestellt, dass die Verantwortung als Rollenträger in einer Organisation (funktionale Verantwortung, Loyalität gegenüber dem Unternehmen) begrenzt ist. Individuen sind immer auch der Gesellschaft gegenüber verantwortlich, genauso wie Unternehmen der Gesellschaft gegenüber rechenschaftspflichtig sind, wenn ihre Handlungen grundlegende moralische Rechte anderer beeinträchtigen. Die kritische Rollendistanz sorgt dafür, dass Führungskräfte nicht nur ihre Funktion der Sicherstellung des finanziellen Erfolgs erfüllen, sondern immer auch die Folgen ihrer Entscheidungen für einen weiteren Kreis von Betroffenen reflektieren. Im Konfliktfall zwischen Profitabilität und dem moralisch Wünschbaren ist Zweiterem der Vorrang zu geben.

Neben dieser kritischen Rollendistanz als Voraussetzung für ein verantwortliches Handeln haben Führungskräfte auch eine Mit-Verantwortung für die Schaffung von geeigneten rechtlichen oder branchenspezifischen Rahmenbedingungen. Eine erweiterte moralische Verantwortung von Führungskräften besteht also in:

- der Mitwirkung an der Schaffung einer guten Rahmenordnung
- der aktiven Suche nach innovativen Lösungen für gesellschaftliche Probleme
- der Entwicklung und Verbreitung von Managementmethoden, Produkten und Produktionsverfahren, die höheren moralischen Standards entsprechen.

## 1.2.2 Mitarbeiterethik

Mitarbeiter sind gegenüber dem Arbeitgeber zu kritischer Loyalität verpflichtet. Das schließt nach Göbel (2006) die Bereitschaft ein, sich angemessen für die Erreichung der Unternehmensziele einzusetzen (Arbeitsethos).

Ein derartiges Arbeitsethos zeigt sich:

- im Verzicht auf extra langsames Arbeiten („Dienst nach Vorschrift“), überlangen Pausen, Absentismus ohne Grund
- in der Leistung qualitativ hochwertiger Arbeit
- im achtsamen Umgang mit Arbeitsmaterialien
- im Verzicht auf private Nutzung betrieblicher Ressourcen
- im Aufzeigen von Verbesserungsmöglichkeiten
- im Verzicht auf Fälschen von Informationen, Bestechlichkeit, Sabotage und Diebstahl.

Im Umgang mit den anderen Organisationsmitgliedern zeigt sich Mitarbeiterethik:

- im Verzicht und der aktiven Bekämpfung von problematischen Interaktionsmustern (Mobbing, Intrigen)
- im Verzicht auf Informationszurückhaltung
- in Kooperationswilligkeit
- in unterstützendem Verhalten gegenüber den Kollegen.

Im Umgang mit anderen Stakeholdern des Unternehmens (Kunden, Lieferanten, Anleger, Öffentlichkeit etc.) zeigt sich Mitarbeiterethik:

- in der ehrlichen Information von Kunden hinsichtlich Qualität der Leistung und Geschäftsbedingungen
- in der fairen Behandlung abhängiger Lieferanten
- in der ehrlichen Information von Anlegern und Öffentlichkeit
- in der Nichtakzeptanz problematischer oder krimineller Aktivitäten (z. B. Subventionsbetrug, Bilanzfälschung, Korruption, Scheingeschäfte, Steuerhinterziehung etc.)

Da die Mitarbeiter niedriger hierarchischer Ebenen definitionsgemäß in einer schwächeren Position sind, stellt sich die Frage, wie sie reagieren können, wenn Kollegen oder Vorgesetzte unverantwortliches Handeln fordern bzw. Stillschweigen darüber verlangen. Häufig werden unethische Praktiken mit dem Argument legitimiert, dass sie zum „Wohl des Unternehmens“ geschähen, da das Unternehmen bei verantwortungsbewusstem Verhalten einen Wettbewerbsnachteil erleide. Der einzelne Mitarbeiter hat mehrere Möglichkeiten in diesem Loyalitätskonflikt:

- absoluter Gehorsam
- karriereorientierter Opportunismus
- Kündigung
- argumentative Auseinandersetzung innerhalb des Unternehmens
- Gang in die Öffentlichkeit (Whistle Blowing – „Verpfeifen“), wenn auf dem Dienstweg keine Lösung erreicht wurde, bzw. die Unternehmensführung selbst an illegitimem oder illegalem Handeln beteiligt ist.

Absoluter Gehorsam und Opportunismus sind klarerweise höchst problematische Verhaltensweisen, die die eigene Verantwortung negieren. Ebenso ist die Kündigung problematisch, weil damit das bedenkliche Fehlverhalten innerhalb der Organisation nicht beseitigt wird. Durch den Rückzug verantwortungsbewusster Organisationsmitglieder wird die problematische Organisationskultur zementiert. Nicht zuletzt deshalb, weil sich für die verbleibenden Organisationsmitglieder bestätigt: wer bei unmoralischem Handeln nicht mitmacht muss gehen.

### 1.3 Ethische Entscheidungsfindung

Ethische Entscheidungsfindung im wirtschaftlichen Kontext bewegt sich im Spannungsfeld von ethischer und ökonomischer Entscheidungsrationalität.

Die grundlegende Differenz zwischen ethisch-rationaler und ökonomisch-rationaler Entscheidungsfindung besteht im zugrunde gelegten Bewertungsmaßstab. Eine ökonomisch-rationale Entscheidungsfindung betrachtet Handlungen unter dem Effizienzaspekt bzw. dem Profitabilitätsaspekt: eine Handlung ist dann ökonomisch rational, wenn Mittel möglichst effizient eingesetzt werden bzw. wenn eine sparsame Ressourcenverwendung zu einem höheren Mehrwert führt.

Allerdings finden ökonomische Entscheidungen nie im gesellschaftlichen Vakuum statt. Es sind immer andere davon betroffen und deshalb hat jede ökonomische Entscheidung auch eine ethische Dimension. Ohne die ethische Dimension entstünde ein „blinder Fleck“ und damit ein Legitimationsproblem. Die ethisch-rationale Entscheidungsfindung fokussiert deshalb auf das legitimierbare Verhältnis zwischen zwei Wirtschaftssubjekten. Die zentralen Fragen lauten hier: Ist die Handlung rechtfertigbar und erscheint sie den Betroffenen als legitim? Wurden geeignete Mechanismen der Konfliktlösung gefunden?

Eine (wirtschafts-)ethische Entscheidung reflektiert ethische und ökonomische Entscheidungsparameter und sucht nach Handlungsalternativen, die im Idealfall beiden Dimensionen gerecht wird. Im Konfliktfall jedoch hat - aus einer ethischen Sicht - die Legitimität immer Vorrang gegenüber ökonomischen Effizienzgesichtspunkten. Das folgende Beispiel soll dies verdeutlichen:

Ein hoch-preisiges Unternehmen in der Bekleidungsbranche sucht nach geeigneten Zulieferern für Accessoires. Dabei stehen vier Alternativen zur Verfügung:

Alternative	Ökonomische Beurteilung	Ethische Beurteilung
Lieferant A	Ertrag: 100 Millionen	Der Lieferant befindet sich in einem korrupten, diktatorisch regierten Land. Gewerkschaften sind verboten und die Unternehmen werden von einer politisch-ökonomischen Elite bzw. Familienclans beherrscht. Die niedrigen Produktionskosten erklären sich auch durch den Einsatz von unterschiedlichen Formen der Zwangsarbeit. <b>Resümee:</b> Legitimitätsproblem – der hohe Ertrag kommt durch massive Ausbeutungsprozesse zustande.
Lieferant B	Ertrag: 80 Millionen	Der Lieferant befindet sich in einem Land, in dem es zwar grundlegende Arbeitnehmerinnenrechte und Umweltschutzbestimmungen gibt, deren Einhaltung jedoch kaum von den Behörden kontrolliert wird. Die Einhaltung dieser Grundrechte und -normen kann deshalb nicht sicher angenommen werden. <b>Resümee:</b> Legitimitätsproblem – die Folgen für Arbeitnehmer und Umwelt/bzw. die Gesellschaft können nicht legitimiert werden.
Lieferant C	Ertrag: 60 Millionen	Der Lieferant befindet sich in einem Land, das die grundlegenden ILO-Konventionen zum Schutz grundlegender Arbeitnehmerrechte anerkennt und deren Einhaltung kontrolliert. Es verfügt über Gewerkschaften und eine faire Gerichtsbarkeit. <b>Resümee:</b> Legitimität ist gegeben.
Lieferant D	Ertrag: 40 Millionen	Der Lieferant befindet sich in einem Land, das demnächst der europäischen Union beitreten wird. Es sind sowohl Arbeitnehmerrechte und Umweltrecht auf vergleichbarem Niveau. <b>Resümee:</b> Legitimität ist gegeben.
		„blinder Fleck“ – sofern eine ethische Beurteilung entfällt

Aus einer ethischen Perspektive kommen nur die Lieferanten C und D in Frage. Aus einer rein ökonomischen Perspektive würde Lieferant A beauftragt werden. Ethisch vertretbar ist eine Entscheidung nur dann, wenn sie gegenüber den Betroffenen (Beschäftigte, Gesellschaft, Konkurrenten) vertretbar ist. Nur dann ist ein ökonomischer Erfolg auch legitim. Ethische und ökonomische Rationalität müssen nicht notwendigerweise im Widerspruch zueinander stehen. Häufig lassen sich ethische und ökonomische Rationalität sehr gut miteinander in Einklang bringen. Dennoch gilt: aus ethischer Perspektive gilt das Primat der Legitimität. Nur ein ethisch vertretbarer Geschäftserfolg ist ein legitimer Erfolg.

## 1.4 Ethisches Dilemma

Die meisten ethischen Entscheidungsprobleme sind bei genauerer Betrachtung Interessenskonflikte, die mit einer sorgfältigen Abwägung von Gütern gelöst werden können. (z. B. welches Gut zählt mehr: die Einhaltung von menschenwürdigen Arbeitsbedingungen oder die höhere Profitrate?).

Seltener sind moralische Dilemmasituationen. Ein moralisches Dilemma ist dann gegeben, wenn unterschiedliche moralische Pflichten miteinander in Konflikt geraten: Wenn z.B. ein Manager sich als Angestellter dem Unternehmen loyal gegenüber verhalten soll (einen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele leisten soll), als Bürger sich für die Schaffung/Aufrechterhaltung einer guten Gesellschaft verpflichtet fühlen soll (z. B. ehrliche Information der Öffentlichkeit und Vermeidung von Schäden für die Gesellschaft), als Familienmensch seine moralischen Pflichten (z. B. Fürsorgepflicht) gegenüber seiner Familie erfüllen soll und als Individuum seine eigene persönliche Integrität bewahren soll.

Während die Lösung eines Konflikts zwischen ethischer und ökonomischer Rationalität eine Frage der Prioritätensetzung ist, ist die verantwortliche Entscheidung in einer moralischen Dilemmasituation bedeutend schwieriger.

### 1.4.1 Beispiele für moralische Dilemmasituationen:

**Sie sind Leiter einer Filiale einer Lebensmittelkette.** Bei einem Treffen der Regionalleitung erfahren sie, dass einige Filialen geschlossen werden sollen – darunter Ihr Standort. Sie werden von der Regionalleitung zu Stillschweigen darüber verpflichtet, um eine feindliche Übernahme angesichts der schwierigen wirtschaftlichen Situation nicht herauf zu beschwören.

In der kommenden Woche kontaktiert Sie eine langjährige Mitarbeiterin ihrer Filiale. Sie ist Alleinerzieherin und hat ein gutes Jobangebot bekommen. Da sie eigentlich gerne in der Filiale bleiben möchte – gleichzeitig aber Gerüchte über eine mögliche Schließung vernommen hat, werden sie von einer Angestellten gefragt, ob Sie Näheres darüber wissen.

Aufgrund des derzeit schwierigen Arbeitsmarktes möchte sie kein Risiko eingehen.

**Sie sind Fachärztin in einem Krankenhaus.** Bei einem gerade geborenen Kind stellen Sie schwerste körperliche Behinderungen und einen Herzfehler fest, der innerhalb der nächsten 3 Minuten zum Tod des Kindes führen wird. Eine sofortige Injektion eines Medikaments würde das Kind soweit stabilisieren, dass eine Herzoperation möglich ist, jedoch wird das Kind immer bewegungsunfähig bleiben, unter chronischen Schmerzen leiden und eine Lebenserwartung von höchstens 10 Jahren haben. Die Eltern sind geschockt und nicht entscheidungsfähig. Sie müssen entscheiden, ob sie die Injektion durchführen oder ob sie drei Minuten warten und das Kind sterben lassen. Sie wissen, ihre Entscheidung hat drastische Auswirkungen auf das Kind und die Eltern.

Welche unterschiedlichen moralischen Pflichten (und Rechte) treffen in diesen Beispielen aufeinander?

### 1.4.2 Ansätze zur Lösung von Dilemmasituationen

Moralische Dilemmata sind zumeist das Resultat konfligierender Rollenerwartungen: Erwartungen an den mündigen Bürger können mit den Rollenerwartungen als Manager in Konflikt stehen.

Die Rollenverantwortung (als Manager oder Mitarbeiter) bezieht sich auf eine eingegrenzte Teilverantwortung und ist primär eine *Ergebnisverantwortung*. Die Bürgerverantwortung oder ethische Verantwortung ist eine unbegrenzte Verantwortung für alle Folgen des eigenen Handelns und ist eine Verantwortung für die Folgen auf Andere. Während die Rollenverantwortung Fachwissen und Loyalität gegenüber dem Unternehmen erfordert, speist sich die Bürgerverantwortung aus moralischem Bewusstsein, Reflexionsvermögen und Zivilcourage (dazu noch später mehr).

Die Problematik von Dilemmasituationen ist, dass entschieden werden muss und diese Entscheidung häufig bedeutet, dass zwischen unterschiedlichen ethischen Ansprüchen abgewogen werden muss. Manche Dilemmasituationen sind niemals befriedigend zu lösen, für andere können systematische Entscheidungshilfen brauchbar sein.

Maak und Ulrich (2007) schlagen zur Unterstützung individueller moralischer Entscheidungsfindung eine fragenbasierte Entscheidungsheuristik vor, die auf vier Säulen beruht: Sinn, Legitimität, Prinzipien und Macht.

**Sinn** Inwieweit unterstützt die Entscheidung einen sinnvollen Zweck?

- Was versuche ich kurz- und langfristig zu erreichen?
- Sind die Ziele sinnvoll, bzw. welchen Beitrag liefern sie zum Leben der Betroffenen?
- Kann ich gute Argumente vorbringen?
- Steht die Entscheidung im Einklang mit den ethischen Werten des Unternehmens?

**Legitimität** Inwieweit werden durch die Entscheidung die legitimen Ansprüche der Stakeholder berücksichtigt?

- Wer ist in welchem Ausmaß betroffen?
- Werden die legitimen Ansprüche aller ausreichend berücksichtigt?
- Wie können die legitimen Ansprüche erhoben und berücksichtigt werden?
- Wie können unvermeidliche Auswirkungen minimiert werden?

**Prinzipien** Inwieweit ist die Entscheidung konsistent mit den Unternehmensprinzipien?

- Gibt es relevante Richtlinien und Verhaltensnormen als Entscheidungsbasis?
- Was sind die besten Standards im jeweiligen Problemfall (best practice anderer Unternehmen)?
- Ist durch die Entscheidung meine eigene Integrität gewahrt? Wie kann ich sie wahren?

**Macht** Welche Möglichkeiten der Einflussnahme habe ich?

- Was kann ich tun, um eine verantwortungsbewusste Umsetzung von Entscheidungen zu sichern?
- Habe ich die Zustimmung der Betroffenen?
- Habe ich die notwendigen Ressourcen?

Werhane (1985) schlägt für den Umgang mit Dilemmasituationen folgende Vorgehensweisen vor:

1. Gewichtung der moralischen Rechte der involvierten Individuen. Diese müssen respektiert werden, auch zu Lasten nutzenorientierter (ökonomischer) Vorteile.
  2. Bei einem nicht lösbaren Konflikt zwischen gleichwertigen Grundrechten ist ein fairer Kompromiss zu suchen.
  3. Nach dem Abwägen der Rechte der betroffenen Parteien soll eine Lösung gesucht werden, die am wenigsten Schaden für alle anrichtet.
  4. Wenn die Punkte 1-3 berücksichtigt, und die moralischen Rechte der Parteien abgewogen wurden, sollen der Nutzen und der Schaden jeder möglichen Lösung abgewogen werden.
- 

### Beispiel: Kinderarbeit in der Beschaffungskette

Als britische NGOs, Gewerkschaften und Supermarktketten in einem Pilotprojekt zur ethischen Reorganisation internationaler Beschaffungsketten feststellen mussten, dass südafrikanische Weinproduzenten Kinder im Produktionsprozess einsetzen, war die erste Reaktion, dass die Kinder aus der Produktion entfernt werden müssen. Allerdings zeigte sich bei genauerer Betrachtung des Sachverhalts ein moralisches Dilemma: Viele der Kinder, die auf den Farmen lebten (und in den Produktionsprozess einbezogen wurden) waren Aids-Waisen. Ihre Entfernung aus dem Produktionsprozess hätte gleichzeitig bedeutet, dass sie ihrer materiellen und sozialen Lebensgrundlagen beraubt würden (das Dorf der Farmarbeiter befand sich ja auf dem Farmgelände).

Die von Maak und Ulrich (2007) vorgeschlagenen Schritte zur Dilemmabearbeitung könnten folgendermaßen auf unser Beispiel angewendet werden:

1. **Identifikation der Dimensionen des Dilemmas** Hier stehen sich der ethische Standard: „Kinderarbeit ist schlecht“, bzw. die Sensibilität für die konkrete Situation gegenüber. Kinderarbeit ist in dieser Kultur, möglicherweise üblich, bzw. für das Überleben der Familie/der Kinder notwendig.
2. **Analyse der beiden Dimensionen**
  - Wer hat welche Ansprüche?
  - Welche gleichrangigen Ansprüche kollidieren miteinander?
  - Sind unantastbare moralische Rechte tangiert? (z. B. das Recht des Kindes auf gesunde Lebensumstände, aber auch das Recht des Kindes in seinem Sozialverband zu bleiben, bzw. zur Verbesserung seiner Lebensumstände beizutragen)
3. **Identifizieren von Lösungsmöglichkeiten** auch solche die für mich nicht in Frage kommen
4. **Vermittlungsprozess**
  - Priorisierung – Was geschieht, wenn ich mich nur für eine der Dimensionen entscheide?
  - Kontextualisierung – sind alle Kontextfaktoren berücksichtigt? Wie beeinflusst meine Entscheidung den Handlungskontext (Was bewirkt es, wenn ich Kinderarbeit toleriere? Was bewirkt es, wenn ich darauf bestehe, dass die Kinder aus dem Produktionsprozess eliminiert werden?)
  - Rekonzilierung – Gibt es Wege zu einer Lösung höherer Ordnung?
5. **Entscheidung für eine Lösung und Entwicklung eines Handlungsplans** Die Lösung bestand in diesem Fall in der Errichtung einer Schule auf dem Farmgelände und einer eingeschränkten Arbeitstätigkeit der Kinder und Jugendlichen im Produktionsprozess. Levi Strauss war mit einer ähnlichen Problemsituation konfrontiert: Die Lösung (vgl. Maak, Ulrich 2007) bestand in einer gelungenen Rekonzilierung:

- Der Lieferant aus Bangladesh verpflichtete sich, die Kinder bis zu ihrem 14. Lebensjahr weiter zu bezahlen, ohne dass diese arbeiten mussten.
- Levi Strauss bezahlte das Schulgeld.
- Der Zulieferer verpflichtete sich, die Kinder nach Abschluss der Schule wieder einzustellen.
- Levi Strauss verpflichtete sich, die Lieferbeziehungen nicht abzubrechen.

In beiden Fällen konnten vorher konfliktäre moralische Verpflichtungen auf einer höheren Ebene miteinander in Einklang gebracht werden.

Mit solchen Verfahren steigt die Wahrscheinlichkeit, dass kreative und gleichzeitig legitimierbare Lösungen gefunden werden können. Sie setzen jedoch entsprechende individuelle ethische Kompetenz voraus.

## 1.5 Ethische Kompetenz

Auch wenn die herrschende Wirtschaftstheorie – als Ausdruck herrschender Interessen – propagiert, dass die Wirtschaftssubjekte natürlicherweise und richtigerweise Egoisten sind (und – im allgemeinen Interesse - sein sollen) kann ein Gemeinwesen wohl kaum längerfristig prosperieren, wenn sich die Akteure nicht auch um die Entwicklung ihrer ethischen Kompetenz kümmern.

Da die Unternehmensskandale und Wirtschaftskrisen der letzten Jahre auch auf eine einseitig ökonomische Sozialisierung der Manager in den Universitäten und Business Schools zurückgeführt wurden, sind mittlerweile Ethikmodule und Module zur Entwicklung moralischer Kompetenzen gängige Ausbildungsinhalte in den führenden Wirtschaftsuniversitäten und Business Schools. Aber was bedeutet eigentlich „ethische Kompetenzbildung“ bzw. wie kann „moralisches Lernen“ gefördert werden?

Nach Maak und Ulrich (2007, 471) umfasst Ethikkompetenz

- Moralbewusstsein,
- Reflexionsfähigkeit (Vernunftaspekte),
- Einfühlungsvermögen und
- moralischen Mut (Emotionsaspekte).

### 1.5.1 Moralbewusstsein - Kohlbergs Stufentheorie moralischer Entwicklung

Der amerikanische Psychologe Lawrence Kohlberg entwickelte eine kognitive Entwicklungstheorie des moralischen Urteils. Kohlbergs Theorie der moralischen Entwicklung baut auf Jean Piagets Modell der kognitiven Entwicklung des Individuums und seinen eigenen 30 Jahre andauernden empirischen Studien zum Verhalten in moralischen Dilemmasituationen auf.

Kohlberg geht davon aus, dass sich das Moralbewusstsein stufenförmig weiterentwickelt, wobei allerdings nicht alle Menschen die höheren Stufen des Moralbewusstseins erreichen. Den jeweiligen Entwicklungsstand seiner Probanden untersuchte Kohlberg, indem er ihnen hypothetische moralische Dilemmasituationen vorlegte und die gegebenen Argumente und Begründungen für eine Handlungsentscheidung untersuchte. Das bekannteste Dilemma ist das so genannte „Heinz-Dilemma“: Heinz steht vor einem moralischen Dilemma: seine Frau ist schwer krank und kann nur durch ein Medikament gerettet werden, das der einzige Apotheker der Stadt entwickelt hat. Der verkauft das Medikament aber nur zum zehnfachen Preis seiner Herstellungskosten – einen Betrag, den Heinz nicht aufbringen kann. Da es Heinz nicht gelingt, einen niedrigeren Verkaufspreis zu erwirken, noch die Summe von Dritten zu leihen, bricht er in die Apotheke ein und stiehlt das Medikament. Die Testpersonen wurden daraufhin befragt, wie sie das Verhalten von Heinz einschätzen: Z. B. ob und warum es rechters war, das Medikament zu stehlen, ob er das Medikament auch für einen Freund oder ein Haustier hätte stehlen sollen, ob ein Richter Heinz für den Diebstahl bestrafen sollte etc.

Die Dilemmasituation besteht darin, dass Heinz immer einen „trade off“ eingehen muss: er kann nie gleichzeitig dem Recht auf Leben und dem Recht auf Eigentum gerecht werden.

Kohlberg argumentiert, dass moralische Urteile auf einer kognitiven Entwicklung aufbauen und dass auf den unterschiedlichen moralischen Entwicklungsstufen auch unterschiedlich argumentiert, beurteilt und gehandelt wird. Diese Entwicklungsstufen sind für Kohlberg unabhängig von der Kultur, in der ein Mensch aufwächst. Jeder Mensch durchlaufe diese Stufen der Entwicklung, ohne eine überspringen zu können. Der zentrale Aspekt dabei ist die Fähigkeit, sich in die Lage anderer Menschen versetzen zu können (Empathie) und die Fähigkeit, sein Verhalten begründen zu können.

Kohlberg unterscheidet eine prä-konventionelle Ebene, eine konventionelle Ebene und eine post-konventionelle Ebene der Moralentwicklung mit jeweils zwei Stufen:

**Prä-Konventionelle Ebene:** Diese Ebene entspricht dem Niveau der meisten Kinder bis zum neunten Lebensjahr, allerdings auch einiger Jugendlicher und erwachsener Straftäter und besteht aus zwei Stufen:

**1. Stufe: Opportunismus** Auf dieser Stufe orientieren sich die Individuen nicht an moralischen Ansprüchen, sondern an wahrgenommenen Machtpotenzialen. Es geht darum, sich einer Macht und der von ihr gesetzten Regeln unterzuordnen, um Strafe zu vermeiden.

**2. Stufe: Egoismus** Auf dieser Stufe orientieren sich Individuen an Nützlichkeits-erwägungen – es ist eine instrumentell-relativistische Orientierung. Kinder erkennen die Reziprozität menschlichen Handelns, und versuchen ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen, indem sie die Bedürfnisse anderer (als Mittel zum Zweck) befriedigen. Die Beziehungen sind instrumentell und können mit Marktbeziehungen verglichen werden: ich verhalte mich moralisch, wenn es sich für mich auszahlt. Auf kooperatives Verhalten

reagieren sie mit Kooperation, auf unkooperatives mit Rache.

**Konventionelle Ebene:** Dieser Ebene sind nach Kohlberg die meisten Jugendlichen und Erwachsenen zuzuordnen. Anpassung bzw. die Orientierung an „Recht und Ordnung“ bilden die zwei Stufen dieser Ebene. Zudem ordnet Kohlberg hier noch eine Zwischenstufe (4,5).

**3. Stufe: Anpassung** Auf dieser Stufe werden die moralischen Erwartungen von Bezugspersonen wahrgenommen und das Individuum möchte diesen Erwartungen entsprechen – allerdings nicht aus Angst vor Strafe, sondern um Zustimmung und Anerkennung zu erhalten. Man tut, was sozial erwünscht ist (nice boy – nice girl-Orientierung). Wenn man der Erwartung nicht gerecht wird, empfindet man auf dieser Stufe ein Schuldgefühl – gleichzeitig werden aber auch moralische Erwartungen an das Verhalten anderer gerichtet und Schuldgefühle bei Anderen erzeugt, wenn sie sich nicht an die Erwartungen halten.

**4. Stufe: Recht und Ordnung** Auf dieser Stufe erkennen die Individuen die Bedeutung moralischer Normen für das Funktionieren einer Gemeinschaft und orientieren sich deshalb an Recht und Ordnung. Moralische Erwartungen werden auch dann erkannt, wenn sie nicht von unmittelbaren Bezugspersonen an das Kind/Jugendlichen gerichtet werden (z. B. die allgemeine moralische Regel: du sollst nicht stehlen/lügen). Allerdings gibt es auf dieser Stufe keine moralischen Grauzonen und damit keinen Reflexionsbedarf: Recht ist was Recht ist.

**Zwischenstufe zwischen Re-orientierung und Orientierungslosigkeit** Kohlberg stellte in seinen Längsschnittstudien fest, dass High-School-Absolventen häufig wieder moralische Urteile der 2. Stufe fällen. In der Phase zwischen Jugendlichendasein und Erwachsenenendasein kann es zu einer radikalen Infragestellung herrschender Moralvorstellungen kommen und zu einem Aufbegehren gegen Autoritäten. Es hat sich aber noch kein neues und höheres (post-konventionelles, d.h. auf intersubjektiven Normen beruhendes) Moralbewusstsein herausgebildet. Menschen dieser Stufe sind moralisch orientierungslos und verhalten sich entsprechend ihren persönlichen Ansichten und Emotionen. Wie sie diesen Prozess durchleben, entscheidet darüber, ob sie in die 4. Stufe zurückfallen oder sich zur 5. weiterentwickeln.

**Postkonventionelle Ebene:** Nach Kohlberg erreichen wir erst mit Stufe 5 die wünschenswerten und für das gesellschaftliche Zusammenleben wichtigen post-konventionellen Ebene der Moral. Nur eine Minderheit von Erwachsenen erreicht nach Kohlberg die post-konventionelle Ebene, die wieder aus zwei Stufen besteht.

**5. Stufe: Orientierung am Sozialvertrag** Auf dieser Stufe werden moralische Normen reflektiert und nur dann als gültig angesehen, wenn sie gut begründet sind. Diese Begründung wird von der Idee des Gesellschaftsvertrags abgeleitet: moralisch richtig ist, was für alle gerecht und nützlich ist. Diese Moralstufe folgt dem utilitaristischen Prinzip: gut ist, was zum „größten Glück der größten Zahl“ führt. Nach Kohlberg erreicht

ein Viertel der Menschen diese Stufe.

**6. Stufe: Orientierung an universellen ethischen Prinzipien** Diese Stufe wird nach Kohlberg von weniger als 5 % der Menschen erreicht. Die utilitaristische Begründung der Stufe 5 wird hier durch allgemeingültige Prinzipien ersetzt. Die Moralbegründung bezieht sich auf selbst gewählte ethische Prinzipien, die für alle gelten können (Universalität) und in sich widerspruchsfrei sind. Solche Prinzipien sind z. B. der kategorische Imperativ oder die Goldene Regel („handle andere so, wie du selbst gerne behandelt werden möchtest“). So wird z. B. Gerechtigkeit als Prinzip nicht an der gesellschaftlichen Nützlichkeit (wie auf Stufe 5) gemessen, sondern ist ein Wert an sich. Basis dieser Stufe ist die zwischenmenschliche Achtung und Anerkennung der menschlichen Würde. Konflikte werden hier unter Einbeziehung der Betroffenen gelöst (Diskursethik), bzw. wird die Situation Anderer - dort wo ihre direkte Einbeziehung nicht möglich ist - nachempfunden. Erst auf dieser letzten Stufe erreichen wir nach Kohlberg das „volle“ Moralbewusstsein.

Um von einer Stufe des Moralbewusstseins in die nächste zu gelangen, muss ein Individuum sich in drei Aspekten weiterentwickeln:

1. Erweiterung der egozentrischen Perspektive hin zur Wahrnehmung der Ansprüche anderer Menschen.
2. Erweiterung der Fähigkeit, moralische Normen zu hinterfragen und zu begründen.
3. Erweiterung der Fähigkeit, die Regeln seines Handelns zu begründen (postkonventionelle Normbegründung).

Da insbesondere von feministischer Seite kritisiert wurde, dass Kohlberg den Aspekt der Fürsorge (Care-Ethics) und das Eingehen auf einen konkreten Kontext vernachlässigt, schlagen u.a. Maak und Ulrich (2007) ein siebtes Stadium der moralischen Reife vor, das Gerechtigkeitserwägungen, Beziehungsorientierung und Fürsorglichkeit integriert (siehe Abbildung 1.1). Die höchste Entwicklungsstufe ist damit nicht dann gegeben, wenn „ewige, abstrakte Prinzipien“ (Universalismus) die Leitlinie des Verhaltens sind, sondern, wenn ein verantwortlicher Entscheidungsprozess in Gang gesetzt wird, welcher der Komplexität der konkreten Situation und der Komplexität interdependenter Beziehungen möglichst gerecht wird.

### 1.5.2 Reflexionsfähigkeit, moralisches Einfühlungsvermögen und moralischer Mut

Reflexionsfähigkeit stellt den zweiten Aspekt ethischer Kompetenzbildung dar. Sowohl die Erweiterung der egozentrischen Perspektive hin zur Wahrnehmung der Ansprüche anderer Menschen, als auch die Fähigkeit, moralische Normen zu hinterfragen und zu begründen und die Fähigkeit, die Regeln seines Handelns zu begründen setzen moralische Reflexionskompetenz voraus. Reflexionskompetenz meint die Fähigkeit, auch in

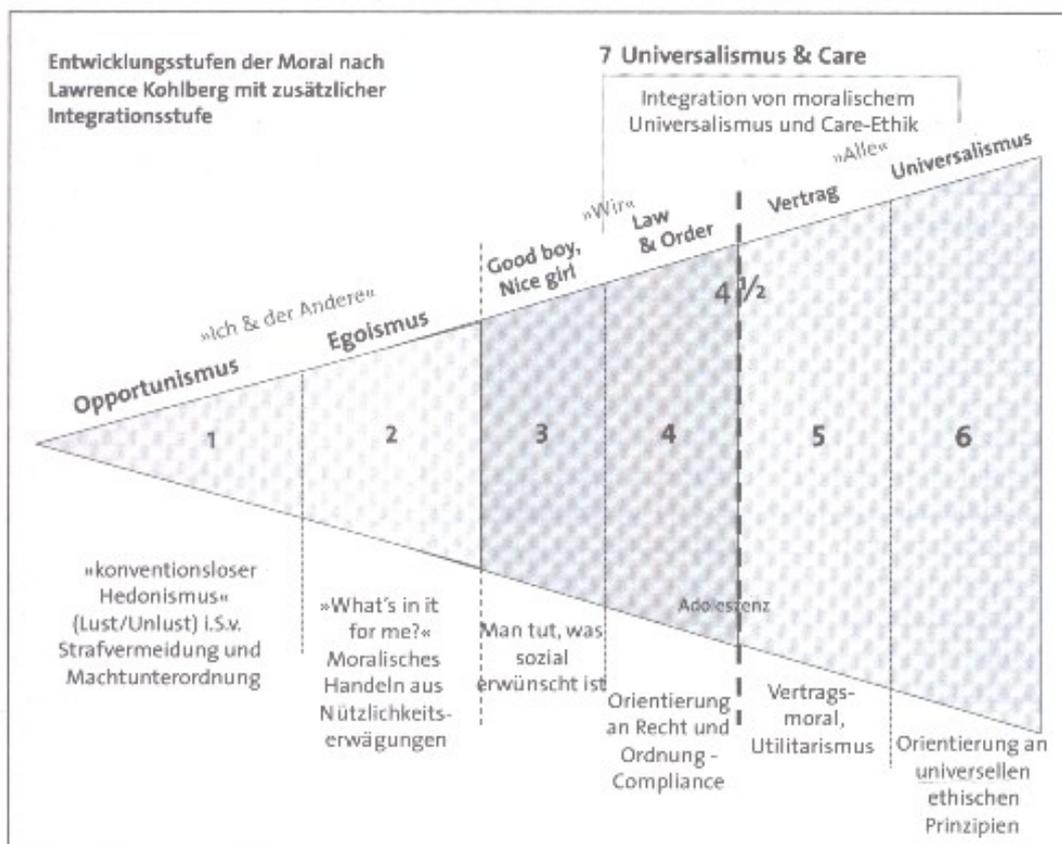


Abbildung 1.1: Entwicklungsstufen der Moral (Maak, Ulrich 2007, 477)

komplexen Zusammenhängen einen Schritt zurück zu treten und einen (selbst-) kritischen Abstand einzunehmen. Nur wenn die eigene Rolle und die eigenen Werte bewusst sind und die Interessen und Werte Anderer ernst genommen werden, können moralische Herausforderungen gelöst oder entschärft werden.

Moralisches Einfühlungsvermögen ist ein weiterer Aspekt ethischer Kompetenzbildung. Es hilft zu verstehen, welche Konsequenzen Entscheidungen für Betroffene haben können (vgl. auch die Rolle des Einfühlungsvermögens für das Krisenmanagement bei Pauchant und Mitroff 1992) und es hilft bei der Identifikation von moralisch akzeptablen Handlungsalternativen.

Moralischer Mut ist eine dritte wichtige Komponente ethischer Kompetenz. Die Bildung eines moralischen Urteils und moralisches Handeln können durch einen organisationalen Konformitätsdruck und daraus folgende Opportunismusüberlegungen blockiert sein. Sich herausfordernden Situationen zu stellen, seine Entscheidungen vor sich selbst und anderen zu verantworten und möglicherweise Widerstand zu leisten erfordert moralischen Mut.

## 1.6 Barrieren ethischen Verhaltens von Individuen

Individuelles ethisches Verhalten ist eine Herausforderung. Es ist deshalb eine Herausforderung, weil eine Vielzahl von externen und internen Einflussfaktoren Barrieren ethischen Verhaltens darstellen.

### 1.6.1 Externe Einflussfaktoren

Wicks et al. (2010) und Crane und Matten (2007) nennen mögliche externe Barrieren und situationsspezifische Faktoren, welche individuelle ethische Entscheidungsprozesse beeinflussen:

- **Externer Druck** Dort wo Menschen unter Druck geraten, sind sie versucht „moralische Abkürzungen“ zu nehmen, um die extern gesetzten Ziele (Quartalsergebnisse, Verkaufszahlen, Deadlines etc.) zu erreichen. Wenn noch die Angst um den Arbeitsplatz hinzukommt oder Gier (Stichwort „stock options“) verhalten sich Menschen häufig anders, als sie es normalerweise für moralisch vertretbar halten.
- **Vorgesetzte** Einen starken Einfluss auf individuelles Verhalten haben die Vorgesetzten. Welches Verhalten wird stillschweigend toleriert, vorgelebt, eingefordert? Das berühmte Milgram-Experiment in den 60er Jahren zeigte die schockierende Macht von Vorgesetzten bzw. Rollenerwartungen auf das individuelle moralische Verhalten. Der Druck von Vorgesetzten, kann individuelle Werteinstellungen derart unterdrücken, dass Menschen Handlungen vollziehen, die sie in anderen Situationen als falsch beurteilen würden.
- **Tunnelblick durch Berufsrolle und Rollenerwartung** Rollenerwartungen, Gruppendruck, eine berufs-spezifisch enge Ausbildung oder die Sozialisation in einer Berufskultur oder Organisationskultur führen zur Herausbildung „mentaler Modelle“ der Realität. Dies kann zur Entstehung eines „Tunnelblicks“ führen. Ethische Aspekte werden dann nicht mehr wahrgenommen, sondern es wird eine konkrete Situation nur mehr aus einer funktional beschränkten Perspektive wahrgenommen. Warnhinweise, Beschwerden, Kritik etc. werden ignoriert. Berühmte Beispiele sind u. a. das Verhalten von Shell während der Brent-Spar-Krise und das Verhalten der NASA im Vorfeld der Challenger-Katastrophe.

Berufliche Rollenmodelle stellen Erwartungsmuster in Bezug auf das Verhalten von Menschen einer bestimmten Berufsgruppe dar. Diese Erwartungen können funktionaler Art (z. B. das Verhalten eines „professionellen“ Controllern, Ingenieuren, PR-Beauftragten, Traders etc.) oder hierarchischer Art sein (z. B. als Manager, Vorstand, Supervisor). Diese (internalisierten) Rollenerwartungen können sich stark darauf auswirken, wie sich die Akteure verhalten, ihren Job interpretieren, mit anderen umgehen.

- **Mangelnde Kommunikation** Wenn Betroffene nicht gehört werden, systematisch ausgeschlossen werden oder wenn betriebliche Entscheidungsträger eine Ethikdiskussion verweigern, ist ein ethischer Entscheidungsfindungsprozess nicht möglich.
- **Belohnung/Bestrafung** Belohnungssysteme üben einen starken Einfluss auf das Verhalten von Individuen aus. So werden Verkäufer mit Boni dafür belohnt, dass sie mehr verkaufen, oder Einkäufer dafür, dass sie die notwendigen Waren günstiger beschaffen. Wenn dies die einzigen Kriterien der Vergabe von Belohnungen sind, dann ist unethisches Verhalten eher die Folge, als bei Bonussystemen, welche auch ethische Standards mit einbeziehen (z. B. ausreichende und wahrheitsgemäße Information der Käufer, Sicherstellung von ethischen Mindeststandards bei den Lieferanten). Nicht nur die offiziellen Belohnungssysteme üben einen starken Einfluss auf individuelles Verhalten und den Entscheidungsprozess aus, sondern auch die impliziten Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen: Welches Verhalten wird mit Lob und Anerkennung bedacht? Wer wird befördert? Wer wird auf das Abstellgleis gestellt? Etc.
- **Organisationskultur** Einen sehr starken Einfluss auf das individuelle moralische Verhalten übt die Organisationskultur aus. Gruppennormen, institutionalisierte Belohnungs- und Bestrafungsmechanismen, offizielle und tatsächlich gelebte Unternehmenswerte, Unternehmensphilosophie, Hintergrundüberzeugungen und implizite Weltansichten – kurz: die gesamte Sphäre der Organisationskultur beeinflusst die Art und Weise wie Individuen moralische Probleme wahrnehmen und angehen. Systematisches individuelles Fehlverhalten (z. B. Enron) lässt sich häufig auf eine problematische Organisationskultur zurückführen.

### 1.6.2 Individuelle Rationalisierungsstrategien

Eine problematische „Lösung“ eines moralischen Dilemmas ist es, ein solches erst gar nicht wahrzunehmen. Rationalisierung (d.h. „rationale Gründe“ für einen Sachverhalt zu konstruieren) und Verdrängung (in Form von Leugnung oder Ausblenden eines Sachverhaltes) stellen die innere Dimension eines problematischen Umgangs mit ethischen Problemsituationen dar.

Um sich nicht mit ethischen Fragen auseinandersetzen zu müssen, wenden Individuen unterschiedliche „Rationalisierungs-Strategien“ an. Rationalisierung ist ein Prozess, in welchem sich individuelle Akteure selbst davon überzeugen, dass ihre Entscheidungen richtig sind, obwohl sie eher den eigenen Interessen dienen bzw. nur einen bequemen Ausweg darstellen, sich nicht mit einer problematischen Situation auseinandersetzen zu müssen.

Rationalisierungen führen dazu, dass eine ethisch relevante Problemsituation neu „gerahmt“ wird und dann nicht mehr so problematisch erscheint. Z. B. ist der Hinweis

auf den „Markt- oder Wettbewerbszwang“ ein solcher Mechanismus, um ethische Werte systematisch zugunsten von ökonomischen Zielen zu verdrängen. Eine solche „Lösung“ der Frage der individuellen Verantwortung bedeutet, bestimmten Interessen den Vorrang zu geben und sich der Legitimationsverpflichtung durch ein Sachzwangargument zu entziehen. Eine legitime Entscheidung bedeutet hingegen, alle Handlungsoptionen bedacht zu haben und eine Entscheidung gegenüber allen Stakeholdern gut begründen zu können. In der nachfolgenden Tabelle sind die wichtigsten individuellen Rationalisierungsstrategien dargestellt:

Rationalisierungsstrategie	Merkmal	Beispiel
<b>Verantwortungsleugnung</b>	Der Handelnde fühlt sich nicht verantwortlich.	„Mir sind die Hände gebunden.“ „Wenn ich es nicht mache, macht es ein anderer.“ „Das sind unabhängige Lieferanten – ich bin nicht für deren Handlungen verantwortlich.“
<b>Leugnung einer Schädigung Dritter</b>	Der Handelnde ist davon überzeugt (bzw. will andere davon überzeugen), dass durch die Handlung niemand geschädigt wurde.	„Es könnte schlimmer sein.“ „Wenn ich kein Schmiergeld bezahlt hätte, hätten wir den Auftrag nicht bekommen.“ „Alle haben davon profitiert.“
<b>Schuldübertragung / Projektion</b>	Der Handelnde macht andere für die Folgen verantwortlich; bzw. lenkt von den Auswirkungen seines Handelns dadurch ab, dass er behauptet, die Betroffenen wären selbst Schuld.	„Die Umweltorganisationen sind schuld an unserem schlechten Image.“ „Wenn die Beschäftigten jetzt ohne Job dastehen sind sie selbst schuld – sie hätten nicht versuchen sollen, einen Betriebsrat zu gründen.“
<b>Sozialer Vergleich</b>	Der Handelnde relativiert das eigene Verhalten, indem er es mit dem Verhalten anderer Akteure vergleicht oder den Kritikern die moralische Kompetenz abspricht.	„Diese Umweltorganisationen sollen uns nicht kritisieren, die sind ja selbst völlig intransparent.“ „Warum werden wir immer kritisiert? – Unser Konkurrent X ist viel schlimmer.“
<b>Idealisierung bzw. Appell an „ein höheres Ziel“</b>	Der Handelnde relativiert eine unmoralische Praxis, indem er das Unternehmen oder zentrale Persönlichkeiten idealisiert, bzw. das Handeln als notwendig betrachtet, um „ein höheres Ziel“ zu erreichen.	„Unser CEO ist ein dermaßen guter Mensch, er würde nie zulassen, dass die Beschäftigten in den Zulieferbetrieben geschlagen werden.“ „Wir müssen jetzt alle Opfer bringen, um unser Ziel - Weltmarktführer zu werden - zu erreichen.“
<b>Konstruktion eines „fairen Ausgleichs“</b>	Der Handelnde argumentiert, dass sein unmoralisches Handeln gerechtfertigt ist, weil es einen Ausgleich zu seinem sonstigen Verhalten darstellt.	„Sicher nütze ich die Unternehmensressourcen auch für private Zwecke – schließlich mache ich ja auch Überstunden und strenge mich für das Unternehmen an.“ „Es gibt zwar ein paar Probleme hinsichtlich der Einhaltung von grundlegenden Arbeitnehmerrechten in unseren Zulieferfabriken in Indonesien, dafür spenden wir aber jedes Jahr Millionen für Behindertenorganisationen.“
<b>Abschwächung</b>	Ein Problem wird als existent anerkannt, aber seine Bedeutung wird heruntergespielt.	„Die Inder sind die Lackdämpfe gewohnt, das riecht nur ein Europäer – den Indern macht das gar nichts aus.“ „Die öffentlichen Proteste sind zwar ein Problem für das Unternehmen, aber langfristig wird sich das wieder verlaufen und die NGOs finden ein anderes Thema, dann haben wir wieder unsere Ruhe.“
<b>Größenwahn</b>	Ein Gefühl der Omnipotenz erschwert die realistische Betrachtung eines Sachverhaltes und seiner Implikationen. Da kein Problem unbewältigbar scheint, ist eine vorausschauende Problemvermeidung nicht notwendig.	Wir reagieren erst, wenn die Presse auf das Thema aufspringt.“ „Wir können die lokalen Medien beeinflussen.“ „Wir sind so groß, uns kann nichts passieren.“
<b>Intellektualisierung</b>	Verhaltensweisen werden über die Ratio legitimiert und damit wird eine tiefer gehende Auseinandersetzung mit einem Problem verhindert	„Die Kosten für die Lösung des Problems sind zu hoch.“ „Die Umsetzung ist zu komplex.“ „Für die Konsumenten ist das ohnehin nicht relevant.“...
<b>Sachzwang</b>	Der Handelnde argumentiert, dass er durch die Rahmenbedingungen zu einem bestimmten Verhalten „gezwungen“ wird.	„Der Markt bzw. der Wettbewerb zwingt uns dazu.“

Wicks et al. (2010) nennen drei Methoden, um derartige Rationalisierungen offen zu legen:

- Der Öffentlichkeitstest: Kann man eine Entscheidung rechtfertigen, wenn sie öffentlich gemacht werden würde? Wie würde ich mich verhalten, wenn ich wüsste, dass

meine Entscheidung morgen auf der Titelseite der Tageszeitung steht, oder wenn meine Familie von meiner Entscheidung wüsste? Derartige Fragen können dazu beitragen, zu klären ob Entscheidungen tatsächlich gerechtfertigt und rechtfertigbar sind, oder ob sie einseitig und egozentrisch sind.

- Der Perspektivenwechselltest: Wenn ich selbst der Betroffene meiner Entscheidung wäre – könnte ich meine Entscheidung dann gut heißen? Könnte ich die Art und Weise und die Gründe der Entscheidung/Handlung befürworten?
- Der Verallgemeinerbarkeitstest: Kann ich wollen, dass sich andere auch so verhalten? Kann ich das Verhalten/die Entscheidung in ähnlichen Fällen auch gut heißen? Macht z. B. die Annahme eines Geschenks von einem Lieferanten einen Unterschied, ob es sich dabei um eine einwöchige Luxusreise handelt oder um einen Essensgutschein im nahe gelegenen Restaurant?

## Kontroll- und Reflexionsfragen

- Wozu braucht es individuelles ethisches Verhalten?
- Welche Akteursgruppen sind im wirtschaftlichen Kontext individualethisch relevant?
- Welche Aspekte berücksichtigt die Führungsethik?
- Welche Aspekte der Personalführungsethik sind zu berücksichtigen?
- Warum muss Führung legitim sein und wodurch legitimiert sie sich?
- Welche Rechte und Bedürfnisse muss eine ethisch vertretbare Führungsbeziehung berücksichtigen?
- Wodurch unterscheidet sich eine führungstechnische von einer führungsethischen Perspektive?
- Welches sind die Merkmale einer Unternehmensführungsethik?
- Worin besteht die erweiterte moralische Verantwortung von Führungskräften?
- Wem gegenüber sind Mitarbeiter moralisch verpflichtet und worauf bezieht sich diese Verpflichtung?
- Welche unterschiedlichen Entscheidungsrationaltäten sind bei der ethischen Entscheidungsfindung zu berücksichtigen?
- Wann entsteht ein „blinder Fleck“? Und wie kann er aufgedeckt werden?
- Was ist ein ethisches Dilemma?
- Welche Ansätze zur Bearbeitung von Dilemmasituationen gibt es?
- Welche Aspekte umfasst die ethische Kompetenz?
- Beschreiben Sie die Grundthesen von Kohlberg.
- In welchen Aspekten muss sich ein Individuum weiter entwickeln, wenn es eine höhere Stufe des Moralbewusstseins erreichen soll?
- Nennen Sie externe Einflussfaktoren auf individuelles ethisches Verhalten.
- Was versteht man unter Rationalisierung?
- Nennen Sie wichtige Rationalisierungsstrategien.
- Wie können Rationalisierungsstrategien offen gelegt werden?
- Wann sind Entlassungen moralisch zu rechtfertigen und wann sind sie nicht legitimierbar

## Literaturverzeichnis

- Anand, V., Ashforth, B. und Joshi, M. (2004): Business as usual: acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 18 (2): 39 -53
- Göbel, E. (2006): *Unternehmensethik*. Stuttgart.
- Kohlberg, L. (1996): *Die Psychologie der Moralentwicklung*. Frankfurt.
- Maak, T. und Ulrich, P. (2007): *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart.
- McCabe, D. und Trevino, L. (1993): Academic dishonesty: honor codes and other situational influences. *Journal of Higher Education*, 64: 522-38.
- Pauchant, T. und Mitroff, I. (1992): *Transforming the Crisis-Prone Organization – Preventing individual, organizational, and environmental tragedies*. San Francisco.
- Reich, R. (2008): *Superkapitalismus. Wie die Wirtschaft unsere Demokratie untergräbt*. Frankfurt/New York.
- Weber, J. (1990): Managers' moral reasoning: assessing their responses to three moral dilemmas. *Human Relations*, 43 (7): 687-702.
- Werhane, P. (1985): *Persons, Rights and Corporations*. Englewood Cliffs NJ.