

Patrick S. Renz
Bruno Frischherz
Irena Wettstein

Integrität im Managementalltag

Ethische Dilemmas im
Managementalltag erfassen
und lösen

2. Auflage

OPEN ACCESS



Springer Gabler

Integrität im Managementalltag

Patrick S. Renz • Bruno Frischherz
Irena Wettstein

Integrität im Managementalltag

Ethische Dilemmas im
Managementalltag erfassen
und lösen

2., überarbeitete und erweiterte Auflage



Springer Gabler

Patrick S. Renz
Hochschule für Wirtschaft,
Fachhochschule Nordwestschweiz
Olten, Schweiz

Bruno Frischherz
Departement Wirtschaft,
Hochschule Luzern
Luzern, Schweiz

Irena Wettstein
Stiftung PanEco
Berg am Irchel, Schweiz



ISBN 978-3-662-66226-7

ISBN 978-3-662-66227-4 (eBook)

<https://doi.org/10.1007/978-3-662-66227-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Der/die Herausgeber bzw. der/die Autor(en) 2015, 2023

Dieses Buch ist eine Open-Access-Publikation.

Open Access Dieses Buch wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Die in diesem Buch enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen. Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Lektorat/Planung: Christine Sheppard

Springer Gabler ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort zur zweiten Auflage

Die Digitalisierung ist in den letzten Jahren in alle Lebensbereiche vorgedrungen, insbesondere natürlich in den Bereich der Wirtschaft. Für diese Neuauflage unseres Buches haben wir deshalb ein völlig neues Kap. 3 zur digitalen Unternehmensverantwortung (Corporate Digital Responsibility CDR) verfasst und mit sieben aktuellen Fallbeispielen ergänzt.

Bei den bisherigen Kapiteln haben wir allfällige Fehler korrigiert und Links und Quellenangaben aktualisiert.

Wir wünschen den Lesern und Leserinnen wiederum eine anregende Lektüre und freuen uns über jede Form von Feedback. Der Fachhochschule Nordwestschweiz Hochschule für Wirtschaft danken wir für die Unterstützung, diese zweite Auflage in Open Access zu realisieren.

Luzern, Schweiz
Juli 2022

Patrick S. Renz
Bruno Frischherz
Irena Wettstein

Vorwort zur ersten Auflage

Seit mehreren Jahren unterrichten wir im MBA Luzern das Thema „Werte & Verantwortung“. Dabei haben sich im Lauf der Zeit zahlreiche Materialien, Konzepte und Fallbeispiele angesammelt, die wir nun gerne in systematischer Form einem breiten Publikum als Einführung in das Integritätsmanagement zugänglich machen. Die Grundlage legten mehrere wissenschaftliche Forschungsarbeiten.

Wir haben die vorliegende Einführung für Manager und Managerinnen geschrieben, die Interesse an ethischen Fragen haben. Das Buch soll helfen, das un-gute Bauchgefühl bei ethischen Dilemmas aufzulösen und die Dilemmas durch systematisches Durchdenken einer Lösung zuzuführen.

Diese Einführung ist in drei Kapitel gegliedert: Das erste Kapitel enthält Modelle und Konzepte zum Integritätsmanagement. Dabei ist ein kleiner Abstecher in die Philosophie unumgänglich. Das zweite Kapitel umfasst 25 Dilemmas aus dem Führungsalltag mit systematischen Analysen und Vorschlägen zum Vorgehen. Im dritten Kapitel machen wir zahlreiche Vorschläge, wie Integrität in Organisationen implementiert werden kann. Wir betrachten diese Vorschläge als Good Practices eines zeitgemässen Integritätsmanagements.

Ein herzliches Dankeschön geht an Eva Wettstein, die uns mit ihrem akribischen Lektorat sehr unterstützt hat.

Wir wünschen den Lesern und Leserinnen eine anregende Lektüre und freuen uns über jede Form von Feedback.

Luzern, Schweiz
Juni 2014

Patrick S. Renz
Bruno Frischherz
Irena Wettstein

Inhaltsverzeichnis

| | | |
|----------|--|----------|
| 1 | Integritätsmanagement im Überblick | 1 |
| 1.1 | Was ist Integritätsmanagement? | 2 |
| 1.1.1 | Verantwortung im Unternehmen | 2 |
| 1.1.2 | Die drei Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik. | 4 |
| 1.1.3 | Provisorische Definition der Integrität | 4 |
| 1.1.4 | Die drei Bereiche einer integren Unternehmensführung | 5 |
| 1.2 | Die Grundbegriffe und Paradigmen der Ethik | 7 |
| 1.2.1 | Grundbegriffe und Definitionen | 7 |
| 1.2.2 | Überblick über die ethischen Paradigmen | 9 |
| 1.2.3 | Tugendethik | 9 |
| 1.2.4 | Pflichtenethik | 10 |
| 1.2.5 | Folgenethik | 11 |
| 1.2.6 | Anerkennungsethik. | 12 |
| 1.2.7 | Diskursethik | 14 |
| 1.3 | Spannungsfelder und Dilemmas in Organisationen | 16 |
| 1.3.1 | Zum Begriff „Spannungsfeld“ | 16 |
| 1.3.2 | Beispiele ethischer Spannungsfelder | 17 |
| 1.3.3 | Spannungsfelder analysieren – ethische Dilemmas erfassen: einige Tipps. | 21 |
| 1.3.4 | Eine Liste von Spannungsfeldern. | 23 |
| 1.3.5 | Definition der „Nicht-Integrität“ einer Organisation | 24 |
| 1.4 | Leitideen als ethisches Fundament für Entscheidungen | 25 |
| 1.4.1 | Sieben Leitideen guter Zusammenarbeit | 25 |
| 1.4.2 | Leitidee R1: Emotionale Anerkennung | 26 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1.4.3 | Leitidee R2: Rechtlich-politische Anerkennung | 27 |
| 1.4.4 | Leitidee R3: Soziale Anerkennung | 27 |
| 1.4.5 | Leitidee D1: Verständigungsorientierte Einstellung | 28 |
| 1.4.6 | Leitidee D2: Interesse an legitimem Handeln | 29 |
| 1.4.7 | Leitidee D3: Differenzierte Verantwortung | 29 |
| 1.4.8 | Leitidee D4: Öffentlicher Diskurs | 30 |
| 1.5 | Der Prozess des Integritätsmanagements | 31 |
| 1.5.1 | Das Ablaufschema zur Lösung ethischer Dilemmas | 31 |
| 1.5.2 | Schritt 1: Sensibilisierung und Engagement | 32 |
| 1.5.3 | Schritt 2: Analyse der Spannungsfelder | 33 |
| 1.5.4 | Schritt 3: Lösungssuche und Entscheidung | 33 |
| 1.5.5 | Schritt 4: Umsetzung der Lösung | 34 |
| 1.5.6 | Schritt 5: Organisationsentwicklung und Monitoring | 35 |
| 1.5.7 | Definition der Integrität einer Organisation | 35 |
| | Literatur | 36 |
| 2 | Fallbeispiele zum Integritätsmanagement | 39 |
| 2.1 | Übersicht zu den Fallbeispielen | 40 |
| 2.2 | Fallbeispiele zum Bereich „Prinzipien“ | 41 |
| 2.2.1 | Korruption, Bestechung, Schmiergelder | 41 |
| 2.2.2 | Geschenke und Gefälligkeiten | 44 |
| 2.2.3 | Lobbying und Parteienfinanzierung | 46 |
| 2.2.4 | Transparente Produktinformation | 49 |
| 2.2.5 | Faire Preispolitik | 50 |
| 2.2.6 | Diskriminierung bei der Rekrutierung | 52 |
| 2.2.7 | Gleichberechtigung | 55 |
| 2.2.8 | Religiosität am Arbeitsplatz | 57 |
| 2.3 | Fallbeispiele zum Bereich „Prozesse“ | 59 |
| 2.3.1 | Zulieferkette | 59 |
| 2.3.2 | Umstrittene Aufträge | 61 |
| 2.3.3 | Auftragsvergabe: das billigste Angebot | 64 |
| 2.3.4 | Produktequalität und -sicherheit | 66 |
| 2.3.5 | Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz | 68 |
| 2.3.6 | Informelle Kanäle – am Dienstweg vorbei | 70 |
| 2.3.7 | Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung | 72 |
| 2.3.8 | Faire Lohnsysteme | 74 |
| 2.3.9 | Entlassung | 76 |
| 2.4 | Fallbeispiele zum Bereich „Menschen“ | 79 |
| 2.4.1 | Persönliche Überzeugungen | 79 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 2.4.2 | Hintergedanken – Hidden Agendas | 81 |
| 2.4.3 | Whistleblowing | 83 |
| 2.4.4 | Loyalität gegenüber dem Unternehmen | 85 |
| 2.4.5 | Reaktion auf Fehlverhalten | 88 |
| 2.4.6 | Alkoholproblem | 90 |
| 2.4.7 | Mobbing | 92 |
| 2.4.8 | Sexuelle Belästigung | 94 |
| | Literatur | 96 |
| 3 | Fallbeispiele zur Corporate Digital Responsibility (CDR) | 99 |
| 3.1 | Übersicht zu den Fallbeispielen | 100 |
| 3.2 | Fallbeispiele zur digitalen Unternehmensverantwortung | 101 |
| 3.2.1 | Einsatz von Cookies | 101 |
| 3.2.2 | Daten-Zulieferkette | 104 |
| 3.2.3 | Datenverwendungsrichtlinien | 106 |
| 3.2.4 | Persönlichkeitsprofile | 109 |
| 3.2.5 | Dialog mit Stakeholdern | 112 |
| 3.2.6 | KI-basierte Datenprodukte | 114 |
| 3.2.7 | People Analytics | 117 |
| | Literatur | 120 |
| 4 | Good Practices im Integritätsmanagement | 123 |
| 4.1 | Übersicht zu den Good Practices | 124 |
| 4.2 | Good Practices im Bereich „Prinzipien“ | 125 |
| 4.2.1 | Leitlinien-Workshop | 125 |
| 4.2.2 | Leitbild und Verhaltenskodex | 126 |
| 4.2.3 | Dialog mit Anspruchsgruppen | 126 |
| 4.2.4 | Ethikprogramme | 127 |
| 4.2.5 | Internationale Ethikstandards | 128 |
| 4.3 | Good Practices im Bereich „Prozesse“ | 130 |
| 4.3.1 | Diskursive Rollenklärung | 130 |
| 4.3.2 | Regelmäßiger Reflexionsraum | 131 |
| 4.3.3 | Ethik-Hotline und Ethikbeauftragte | 131 |
| 4.3.4 | Checklisten zur Korruptionsbekämpfung | 132 |
| 4.3.5 | Compliance-Radar | 132 |
| 4.3.6 | Software zum Integritätsmanagement | 132 |
| 4.4 | Good Practices im Bereich „Menschen“ | 133 |
| 4.4.1 | Führungskräfte als Vorbilder | 133 |
| 4.4.2 | Workshop zu Spannungsfeldern | 134 |

| | | |
|-------|--|-----|
| 4.4.3 | Ethik-Spiel mit Multiple-Choice-Fragen | 135 |
| 4.4.4 | Weiterbildung zur ethischen Kompetenz | 136 |
| 4.5 | Zum Schluss | 137 |
| | Literatur | 137 |

Abbildungsverzeichnis

| | | |
|-----------|--|----|
| Abb. 1.1 | Integrität auf den Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik | 5 |
| Abb. 1.2 | Die drei Bereiche einer integren Unternehmensführung | 6 |
| Abb. 1.3 | Verhaltenskodex eines internationalen Unternehmens | 17 |
| Abb. 1.4 | Formelle und informelle Kanäle | 20 |
| Abb. 1.5 | Spannungsfeld „Informelle Kanäle“ | 21 |
| Abb. 1.6 | Darstellung eines Spannungsfelds mit IST und SOLL | 22 |
| Abb. 1.7 | Anordnung von Spannungsfeldern nach organisationalen Themen | 24 |
| Abb. 1.8 | Sieben Leitideen guter Zusammenarbeit. | 26 |
| Abb. 1.9 | Das Ablaufschema zur Lösung ethischer Dilemmas. | 32 |
| Abb. 1.10 | Aufgaben im Integritätsmanagement | 36 |
| Abb. 2.1 | Übersicht zu den Fallbeispielen | 40 |
| Abb. 2.2 | Spannungsfeld „Korruption, Bestechung, Schmiergelder“ | 43 |
| Abb. 2.3 | Spannungsfeld „Geschenke und Gefälligkeiten“ | 45 |
| Abb. 2.4 | Spannungsfeld „Lobbying und Parteienfinanzierung“ | 48 |
| Abb. 2.5 | Spannungsfeld „Transparente Produktinformation“ | 50 |
| Abb. 2.6 | Spannungsfeld „Faire Preispolitik“ | 52 |
| Abb. 2.7 | Spannungsfeld „Diskriminierung bei der Rekrutierung“ | 54 |
| Abb. 2.8 | Spannungsfeld „Gleichberechtigung“ | 56 |
| Abb. 2.9 | Spannungsfeld „Religiosität am Arbeitsplatz“ | 58 |
| Abb. 2.10 | Spannungsfeld „Zulieferkette“ | 60 |
| Abb. 2.11 | Spannungsfeld „Umstrittene Aufträge“ | 63 |
| Abb. 2.12 | Spannungsfeld „Auftragsvergabe: das billigste Angebot“ | 65 |

| | |
|---|-----|
| Abb. 2.13 Spannungsfeld „Produktequalität und -sicherheit“ | 67 |
| Abb. 2.14 Spannungsfeld „Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz“ | 69 |
| Abb. 2.15 Spannungsfeld „Informelle Kanäle – am Dienstweg vorbei“ | 72 |
| Abb. 2.16 Spannungsfeld „Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung“ | 74 |
| Abb. 2.17 Spannungsfeld „Faire Lohnsysteme“ | 76 |
| Abb. 2.18 Spannungsfeld „Entlassung“ | 78 |
| Abb. 2.19 Spannungsfeld „Persönliche Überzeugungen“ | 80 |
| Abb. 2.20 Spannungsfeld „Hintergedanken – Hidden Agendas“ | 83 |
| Abb. 2.21 Spannungsfeld „Whistleblowing“ | 85 |
| Abb. 2.22 Spannungsfeld „Loyalität gegenüber dem Unternehmen“ | 87 |
| Abb. 2.23 Spannungsfeld „Reaktion auf Fehlverhalten“ | 89 |
| Abb. 2.24 Spannungsfeld „Alkoholproblem“ | 91 |
| Abb. 2.25 Spannungsfeld „Mobbing“ | 93 |
| Abb. 2.26 Spannungsfeld „Sexuelle Belästigung“ | 95 |
| | |
| Abb. 3.1 Übersicht zu den Fallbeispielen in der datenbasierten Wertschöpfungskette | 101 |
| Abb. 3.2 Spannungsfeld „Einsatz von Cookies“ | 103 |
| Abb. 3.3 Spannungsfeld „Daten-Zulieferkette“ | 106 |
| Abb. 3.4 Spannungsfeld „Datenverwendungsrichtlinien“ | 108 |
| Abb. 3.5 Spannungsfeld „Persönlichkeitsprofile“ | 111 |
| Abb. 3.6 Spannungsfeld „Dialog mit Stakeholdern“ | 114 |
| Abb. 3.7 Spannungsfeld „KI-basierte Datenprodukte“ | 117 |
| Abb. 3.8 Spannungsfeld „People Analytics“ | 120 |
| | |
| Abb. 4.1 Übersicht zu den Good Practices | 124 |
| Abb. 4.2 Sieben Leitideen guter Zusammenarbeit | 125 |
| Abb. 4.3 Schema zur Rollenklärung im Integritätsmanagement | 130 |
| Abb. 4.4 Beispiel für eine Multiple-Choice-Frage | 135 |

Tabellenverzeichnis

| | | |
|----------|---|-----|
| Tab. 1.1 | Übersicht der Typen ethischen Argumentierens. (Erweitert nach Göbel, 2017, S. 45 ff.) | 9 |
| Tab. 1.2 | Die sieben Kardinaltugenden. (Nach Schockenhoff, 2007, S. 113 ff., 169 ff.) | 10 |
| Tab. 4.1 | Die zehn Prinzipien des UN Global Compact (United Nations, o. J.) | 129 |



Integritätsmanagement im Überblick

1

Zusammenfassung

Das Kapitel bietet einen kurzen Überblick über Konzepte und Modelle der Ethik und des Integritätsmanagements. Zunächst werden die Begriffe „Verantwortung“ und „Integrität“ im wirtschaftlichen Zusammenhang definiert und erläutert. Dann werden fünf Ansätze der allgemeinen Ethik kurz vorgestellt, d. h. die Tugendethik, die Pflichtenethik, die Folgenethik, die Anerkennungsethik und die Diskursethik.

Die beiden zentralen Begriffe des Kapitels sind die ethischen Spannungsfelder und die Leitideen guter Zusammenarbeit. Mit Hilfe der Spannungsfelder können ethische Dilemmas im Unternehmensalltag erfasst und in ihre IST- und SOLL-Komponenten zerlegt werden. Die Leitideen basieren auf den Ansätzen der Diskurs- und der Anerkennungsethik und bilden das ethische Fundament für Managemententscheidungen.

Anschließend wird ein Ablaufschema vorgestellt, mit dessen Hilfe ethische Dilemmas in einem geordneten Prozess einer Lösung zugeführt werden.

Das Kapitel schließt mit der Definition des Begriffs „Integrität“: Eine Organisation ist integer, wenn sie ethische Spannungsfelder fortlaufend erkennt, nach den Leitideen der Diskursethik und Anerkennungsethik analysiert und als Teil der normalen Managementaufgaben löst.

Das Ziel dieses ersten Kapitels ist es, den Lesenden einen kurzen Überblick über Konzepte und Modelle der Ethik und des Integritätsmanagements zu geben.

1.1 Was ist Integritätsmanagement?

1.1.1 Verantwortung im Unternehmen

Individuelle Personen tragen Verantwortung für ihr Handeln. Sie richten ihr Handeln nach moralischen oder ethischen Grundsätzen aus und ermöglichen so ein gutes Zusammenleben mit anderen Personen. Wenn sie gegen herrschende Regeln oder Gesetze verstoßen, werden sie zur Verantwortung gezogen, bei einem rechtlichen Vergehen auch bestraft. Inwiefern trägt nun eine Institution wie ein Unternehmen eine Verantwortung?

Noch vor wenigen Jahren galt es unter vielen Ökonomen als selbstverständlich, dass Unternehmen keine direkte Verantwortung tragen. So vertrat beispielsweise Milton Friedman, Nobelpreisträger der Ökonomie, die Ansicht, die einzige moralische Verantwortung des Managements bestehe darin, den Unternehmensgewinn zu steigern (Friedman, 1970, S. 17). Seit ökologische, ökonomische und soziale Krisen zunehmen, stellt sich auch für Unternehmen verstärkt die Frage nach der Verantwortung für ihr Handeln. Unternehmen sind nicht nur juristische Personen, sondern sollen auch ethisch zur Verantwortung gezogen werden. Vernachlässigte Unternehmensverantwortung führte in den letzten Jahren wiederholt zu großen ökologischen und sozialen Schäden, aber auch zu Reputationsverlusten und damit zu Wertverlusten. Inzwischen sehen viele Unternehmen Unternehmensverantwortung als einen Aufgabenbereich, der genauso gemanagt werden muss wie etwa der Einkauf, die Produktion, das Marketing oder die Kommunikation – nicht zuletzt auch aus eigenen ökonomischen Interessen.

Worin besteht nun aber die Verantwortung eines Unternehmens? Diese grundsätzliche Frage lässt sich nicht pauschal beantworten. Verantwortung zu tragen heißt, für eine Person oder eine Sache einzustehen und auch kritische Fragen zu beantworten. Die Verantwortungsbeziehung enthält mindesten drei Elemente: Ein Subjekt trägt für ein Objekt die Verantwortung und hat sich vor einer Instanz für seine Entscheidungen und Handlungen zu verantworten. Die Subjekte der Verantwortung können dabei die Führungskräfte, die Mitarbeitenden oder das Unternehmen selbst sein. Die Objekte der Verantwortung können sehr vielfältig sein und Aufgaben, Entscheidungen, Handlungen, Folgen Adressaten, Güter und Werte umfassen. Und die Instanzen der Verantwortung können Gerichte, die Öffentlichkeit oder auch das persönliche Gewissen sein (Göbel, 2017, S. 116). Es ist eine Aufgabe der Unternehmen die Verantwortungsbeziehungen zu erfassen und in Strukturen und Prozessen abzubilden.

So trägt beispielsweise das Management die Verantwortung für das Erreichen der Jahresziele, aber auch für gute Produkte, faire Zusammenarbeit mit Partnerfirmen, für gerechte Entlohnung der Mitarbeitenden, für menschenwürdige Arbeitsbedingungen in der Zulieferkette usw. Die Beziehung zwischen Verantwortungs-subjekt und -objekt kann mehr oder weniger direkt sein, wie das Beispiel der Zulieferkette zeigt. Die Instanz, vor der sich das Management verantworten muss, sind nicht nur die Eigentümer des Unternehmens, sondern die verschiedenen Anspruchsgruppen wie Mitarbeitende, Zulieferfirmen, Partnerfirmen, Öffentlichkeit. Konflikte zwischen den Ansprüchen verschiedener Gruppen sind der Normalfall, und das Management bedarf eines guten Urteilsvermögens, um gerechte Entscheidungen zu fällen und umsetzbare Lösungen zu finden.

Verantwortung von und in Unternehmen kann theoretisch unterschiedlich gefasst werden. Im Folgenden soll die hier vertretene Konzeption von Unternehmensethik kurz einigen anderen Ansätzen gegenübergestellt werden. Unternehmen versuchen mit Ethikprogrammen ethische Probleme zu vermeiden oder zu lösen. Vereinfachend kann man dabei zwischen Compliance- und Integritätsprogrammen unterscheiden. Der entscheidende Unterschied zwischen den beiden Typen besteht darin, dass Complianceprogramme detaillierte Regelungen vorgeben und diese durchsetzen und Integritätsprogramme bei der moralischen Kompetenz der Mitarbeitenden ansetzen (vgl. Abschn. 4.2.4). Compliance-Management ist mittlerweile eine etablierte Managementaufgabe in vielen Unternehmen und es gibt dazu mehrere umfassende Handbücher (Petsche et al., 2019; Wieland et al., 2020; Sokol & Rooij, 2021). Das vorliegende Buch versteht sich hingegen als Beitrag zum Integritätsmanagement und versucht, die ethische Kompetenz von Mitarbeitenden und Führungskräften zu verbessern, indem ethische Dilemmas diskutiert werden.

Ein häufig verwendeter Begriff für die Unternehmensverantwortung ist der englische Ausdruck Corporate Social Responsibility (CSR). Darunter versteht man normalerweise die umfassende Verantwortung von Unternehmen in Bezug auf ökologische, ökonomische und soziale Zielsetzungen (Brühl, 2018, S. 19 ff.). Corporate Social Responsibility (CSR) ist auch der Gegenstand des internationalen Standards ISO 26000, der allerdings nicht zertifizierbar ist (ISO, 2010) (vgl. Abschn. 4.2.5). Im Gegensatz zum umfassenden Begriff der Corporate Social Responsibility (CSR) fokussiert das vorliegende Buch auf die ethischen Entscheidungssituationen von Mitarbeitenden und Führungskräften und bietet ein Modell an, wie sich ethische Dilemmas auf der individuellen und der organisationalen Ebene erfassen und lösen lassen.

1.1.2 Die drei Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik

Um ein unternehmensethisches Problem besser analysieren zu können, ist es hilfreich, drei Ebenen zu unterscheiden:

- die Makroebene, die gesellschaftliche Rahmenordnung,
- die Mesoebene, das Unternehmen bzw. die Organisation, und
- die Mikroebene, die Individuen.

Die drei Ebenen beeinflussen sich gegenseitig. Individuen gründen Unternehmen, arbeiten in ihnen und entwickeln sie weiter. Die Persönlichkeit einer Gründerperson prägt das Unternehmen nachhaltig. Umgekehrt beeinflusst auch ein Unternehmen die darin tätigen Individuen. Die Unternehmensstruktur und -kultur wirken sich auf die Entscheidungen der Mitarbeitenden aus. Zahlreiche informelle und formelle Verhaltenserwartungen kanalisieren die Handlungen von Mitgliedern eines Unternehmens (Göbel, 2017, S. 109 ff.).

Unternehmen beeinflussen aber auch die gesellschaftliche Rahmenordnung. Als Beispiel ist die Lobbying-Arbeit eines Unternehmens zu nennen, die Gesetzgebungsprozesse beeinflusst. Die vorhandene Rahmenordnung prägt andererseits auch die Entscheidungen der Unternehmen. Es gibt Gesetze und Branchenspieleregeln, an die sich das Unternehmen zu halten hat. Zudem übt auch die Öffentlichkeit einen Legitimationsdruck auf die Unternehmen aus (Göbel, 2017, S. 109 ff.).

1.1.3 Provisorische Definition der Integrität

Das Wort „Integrität“ bzw. „integer“ stammt aus dem Lateinischen und bedeutet „unbescholten“, „makellos“, „unberührt“, „unversehrt“, „rein“ (Duden, 2006, S. 365). Neben dieser alltäglichen Bedeutung hat das Wort auch eine moralische Bedeutung, welche als „Wahrhaftigkeit“ oder „Stimmigkeit“ umschrieben werden kann. Sowohl die „Ganzheit“ als auch die „moralische Stimmigkeit“ sind für ein Unternehmen in einem Umfeld, das von verschiedensten Anspruchsgruppen geprägt wird, oft schwierig zu realisieren. Denn ob ein Unternehmen „integer“ ist, hängt nicht nur von dem eigenen moralisch konsistenten Verhalten ab, sondern auch davon, ob die Unternehmensintegrität von den Anspruchsgruppen als solche anerkannt wird. Dies bedeutet, dass ein Unternehmen Integrität nicht einfach hat, sondern dass Integrität aus einer gelebten und gepflegten Wechselbeziehung mit anderen entsteht (Maak & Ulrich, 2007, S. 6–11).



Abb. 1.1 Integrität auf den Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik

Integrität kann nun auf den drei Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik betrachtet werden (vgl. Abb. 1.1):

Bei der Integrität der Gesellschaft geht es darum, dass ein Land eine rechtsstaatliche Ordnung hat und diese auch tatsächlich umsetzt. Unter der Integrität einer Organisation bzw. eines Unternehmens wird die Wahrnehmung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung eines Unternehmens gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen verstanden. Integrität der Individuen schließlich bedeutet, dass diese als moralische Personen respektiert werden. Auf allen drei Ebenen spielt die Übereinstimmung von Denken, Sagen und Tun die entscheidende Rolle. Ein Unternehmen, das sich selber ein ethisch anspruchsvolles Leitbild und einen Code of Conduct gibt, in der Praxis aber völlig anders handelt, wird schnell unglaubwürdig und verliert seine Integrität.

Das Integritätsmanagement eines Unternehmens hat zum Ziel, Situationen zu erkennen, welche die Integrität des Unternehmens herausfordern, diese mit einer verständlichen Sprache zu analysieren und als Teil der normalen Managementverantwortung zu lösen.

1.1.4 Die drei Bereiche einer integren Unternehmensführung

Die professionelle Wahrnehmung der Unternehmensverantwortung ist eine Managementaufgabe. Maak und Ulrich unterscheiden vier Bereiche eines ganzheitlichen Integritätsmanagements: Principles, Policies, Processes und People. Im Folgenden werden die vier P's einer integren Unternehmensführung kurz erläutert (Maak & Ulrich, 2007, S. 14).

Unter „Principles“ verstehen Maak und Ulrich die obersten Grundsätze des unternehmerischen Handelns, deren Geltung bedingungslos festgeschrieben ist. Dazu gehören beispielsweise Ehrlichkeit, Unbestechlichkeit, Fairness, Gerechtigkeit, Respekt, Offenheit, Transparenz oder Verlässlichkeit (Maak & Ulrich, 2007, S. 15).

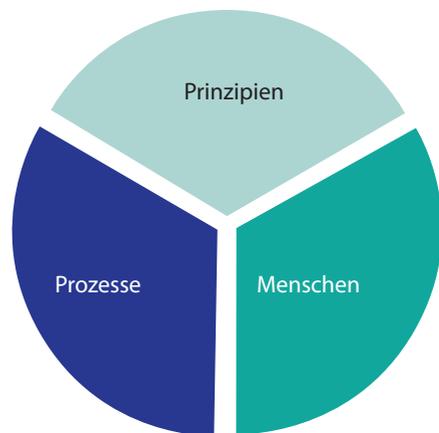
Unter „Policies“ fassen Maak und Ulrich strategische Vorgaben zusammen, mit denen Unternehmen ihre soziale und ökologische Verantwortung wahrnehmen. Dazu gehören beispielsweise unternehmenspolitische Handlungsgrundsätze und Richtlinien, die den Umgang mit verschiedenen Anspruchsgruppen konkretisieren (Maak & Ulrich, 2007, S. 15).

Unter „Processes“ fassen Maak und Ulrich Maßnahmen zusammen, mit denen Unternehmen anhand organisatorischer Strukturen und Prozesse die Integrität nach innen sicherstellen. Dazu gehören verantwortbare Zulieferketten, Produktionsprozesse und Marketingmaßnahmen sowie auch Ethikprogramme und eine gelebte Integritätskultur (Maak & Ulrich, 2007, S. 18).

Unter „People“ verstehen Maak und Ulrich personenbezogene Aspekte einer integren Unternehmensführung. Dazu gehören eine verantwortliche Führung, die Gestaltung der zwischenmenschlichen Beziehungen, die Ausbildung von Ethikkompetenzen, aber auch eine Stelle, die mit ethischen Problemen fachlich kompetent umgehen kann (Maak & Ulrich, 2007, S. 20).

Für diese Einführung in das Integritätsmanagement unterscheiden wir in Anlehnung an Maak und Ulrich drei Bereiche einer integren Unternehmensführung: „Prinzipien“ („Principles“ und „Policies“), Prozesse („Processes“) und Menschen („People“) (vgl. Abb. 1.2).

Abb. 1.2 Die drei Bereiche einer integren Unternehmensführung



Die drei Bereiche einer integren Unternehmensführung dienen auch der Gliederung der Fallbeispiele im zweiten Kapitel und der Good Practices im vierten Kapitel.

Diese ersten provisorischen Erläuterungen zu den Begriffen der Integrität und des Integritätsmanagements sollen den Gegenstand der vorliegenden Einführung umreißen. Der Integritätsbegriff bedarf aber einer philosophischen Fundierung, die im nächsten Kapitel folgt.

1.2 Die Grundbegriffe und Paradigmen der Ethik

1.2.1 Grundbegriffe und Definitionen

Schon seit Jahrtausenden haben Menschen über das Gute und das Böse, über das Richtige und Falsche nachgedacht. Die Philosophie und Theologie haben dies systematisch betrieben, ohne dass dieser Prozess bis heute abgeschlossen wäre. Über die Zeit sind auch Theorien und Ansätze entwickelt worden, die bei der ethischen Reflektion im betrieblichen Alltag wertvolle Hinweise geben können (Maak & Ulrich, 2007, S. 22). Eine philosophische Fundierung der Diskussion um ethisch richtige und falsche Entscheidungen im Unternehmensalltag bietet einen nicht zu unterschätzenden Mehrwert. In diesem Kapitel werden daher einige grundlegende Begriffe und Paradigmen der Ethik eingeführt und geklärt.

Die *Grundfrage der Ethik* lautet: „Wie soll ich handeln?“. Diese Grundfrage der Ethik bringt zweierlei zum Ausdruck, nämlich Freiheit und Verpflichtung. Einerseits hat der Mensch Handlungsalternativen. Er ist nicht durch Instinkte zu einem bestimmten Verhalten gezwungen, sondern hat die Freiheit, eine Entscheidung zu treffen. Andererseits ist es nicht beliebig, was wir tun, sondern es gibt bessere und schlechtere Handlungsalternativen. Natürlich sollen Menschen die gute Variante wählen. Doch was ist die gute Handlung, die gute Ordnung oder das gute Leben? Die Handlungsfreiheit bringt auch Unsicherheit mit sich, die nach einer ethischen Orientierung verlangt (Göbel, 2017, S. 25 ff.).

Im Alltag werden die Begriffe „Moral“ und „Ethik“ oft unterschiedslos verwendet. Im Zusammenhang mit einer unternehmensethischen Reflexion ist es jedoch sinnvoll, die beiden Begriffe zu unterscheiden und beide auch vom „Recht“ abzugrenzen.

Unter „*Moral*“ verstehen wir die Verhaltensregeln, die zu einer bestimmten Zeit und in einer bestimmten Kultur als gut oder wünschenswert bezeichnet werden. Es ist jeweils die herrschende Moral einer Gesellschaft (Göbel, 2017, S. 27). Erkennbar wird Moral in geltenden Handlungsnormen wie Regeln oder Vorschriften. Zudem geben aber auch Wertmaßstäbe, Vorbilder und Sinnvorstellungen Hinweise

darauf, was in einer bestimmten Gesellschaft als moralisch gilt. Letztlich ist die Moral ein soziologisches Phänomen.

In einer modernen Gesellschaft wird ein großer Teil der geltenden Handlungsnormen in Gesetzen festgehalten, wodurch er zu geltendem *Recht* wird. Recht und Moral sind jedoch nicht deckungsgleich, denn eine Gesellschaft entwickelt sich fortlaufend, und somit ändert sich auch deren Vorstellung von Moral. Gesetzgebungsprozesse hinken diesen Entwicklungen oft hinterher. Zudem werden nicht alle Handlungsnormen in Gesetzen formalisiert. Unter „*Recht*“ verstehen wir das System von Normen in einer Gesellschaft, die sich an Menschen richten und die auch durch Sanktionen durchgesetzt werden (Göbel, 2017, S. 27).

Die Normen von Moral und Recht können sich decken, aber auch auseinanderfallen. So gelten Diebstahl, Fälschung oder Mord sowohl moralisch als auch rechtlich als schlecht bzw. illegal. Andererseits kann es Gesetze ohne moralischen Gehalt geben wie etwa die Enteignung der Juden im Dritten Reich, oder auch moralische Normen, die keinen Gesetzescharakter haben, wie etwa Hilfsbereitschaft, Dankbarkeit oder Toleranz. Zusammen bilden Moral und Recht die normativen Grundlagen einer Gesellschaft (Göbel, 2017, S. 27 ff.).

Ein Mensch, der in eine bestimmte Gesellschaft geboren und darin erzogen wird, übernimmt eine Vielzahl von geltenden Werten und Regeln für sich. Unter „*Ethos*“ verstehen wir die Werte und Handlungsregeln einer Moral, die ein Subjekt für sein Handeln dauerhaft anerkennt (Göbel, 2017, S. 30). Das Ethos ist quasi die innere Moral eines Menschen. Es umfasst die persönlichen Überzeugungen, Wertmaßstäbe, Haltungen, Tugenden und Sinnvorstellungen einer Person. Ethos ist die innere Triebfeder, die einen Menschen auch ohne äußeren Zwang bzw. Angst vor Strafen dazu veranlasst, moralisch zu handeln. Die innere Moral, also das Ethos, und die äußere Moral, der Ordnungsrahmen, beeinflussen sich gegenseitig. Der Begriff „*Ethos*“ wird auch für die Regeln benutzt, die sich eine Berufsgruppe selber auferlegt, wie zum Beispiel das Ethos des Mediziners oder das Ethos des Kaufmanns (Göbel, 2017, S. 31).

Der Begriff der „*Ethik*“ ist nun von den bisher eingeführten Begriffen zu unterscheiden. Unter „*Ethik*“ verstehen wir die Lehre oder die Wissenschaft vom menschlichen Handeln unter dem Aspekt der Bewertung nach gut/richtig und böse/falsch (Göbel, 2017, S. 31). Ethik ist ein Teil der praktischen Philosophie. Diese untersucht, im Gegensatz zur theoretischen Philosophie, die menschliche Praxis bzw. das menschliche Handeln. Sie will durch ihre praktische Orientierung dieses Handeln mit Blick auf die Erreichung eines Ziels verbessern. Ethik kann deskriptiv oder normativ ausgerichtet sein. Die deskriptive Ethik beschreibt, was bei bestimmten Kulturen, Völkern, Gruppen, Schichten usw. als „moralisch“ gilt bzw. früher als „moralisch“ galt. Die normative Ethik hingegen sucht nach einem verbindlichen Maßstab für das Gute. Sie will begründete Aussagen dazu machen, was

ein Mensch anstreben, wie er handeln und wie er sein soll. Ein weiterer Bereich der Ethik ist die Methodenlehre. Dabei steht die Frage nach der „Implementierung von Moral“ im Mittelpunkt: Wie kann man Menschen lehren, „moralisch“ zu handeln? Ein letzter Bereich der Ethik ist schließlich die Metaethik. Sie untersucht die Ethik selber und möchte herausfinden, ob Aussagen über das Gute wahrheitsfähig sind (Göbel, 2017, S. 31 ff.).

1.2.2 Überblick über die ethischen Paradigmen

Philosophinnen und Theologen haben auf die Grundfrage der Ethik verschiedene Antworten und Argumentationen entwickelt. Diese Ansätze der Ethik nennen wir hier ethische Paradigmen. Fünf wichtige ethische *Paradigmen* werden wir in den folgenden Kapiteln kurz darstellen und kommentieren. Die Tab. 1.1 zeigt, was die einzelnen Paradigmen jeweils unter moralisch gut oder richtig verstehen.

1.2.3 Tugendethik

Die *Tugendethik* ist das älteste ethische Paradigma der westlichen Philosophie. Eine *Tugend* ist ein Charakterzug eines Menschen, der sich in seinem Handeln immer wieder zeigt. Bereits Aristoteles hat eine Vielzahl von Tugenden in seiner

Tab. 1.1 Übersicht der Typen ethischen Argumentierens. (Erweitert nach Göbel, 2017, S. 45 ff.)

| | |
|-------------------|--|
| Tugendethik | <ul style="list-style-type: none"> • Moralisch handelt, wer das Gute <i>will</i> und seinem Gewissen folgt • Vertreter: Aristoteles • „Ich will gerecht sein“ |
| Pflichtenethik | <ul style="list-style-type: none"> • Moralisch handelt, wer allgemein gültigen Handlungsnormen folgt • Vertreter: Kant • „Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst“ |
| Folgenethik | <ul style="list-style-type: none"> • Moralisch handelt, wer den Menschen zum Glück verhilft • Vertreter: Bentham, Singer • „Der Zweck heiligt die Mittel“ |
| Anerkennungsethik | <ul style="list-style-type: none"> • Moralisch handelt, wer die Ansprüche anderer Menschen anerkennt • Vertreter: Hegel, Honneth • „andere respektieren“ |
| Diskursethik | <ul style="list-style-type: none"> • Moralisch handelt, wer mit den Betroffenen zusammen eine Lösung sucht, die für alle akzeptabel ist • Vertreter: Habermas • „Miteinander sprechen“ |

Tab. 1.2 Die sieben Kardinaltugenden. (Nach Schockenhoff, 2007, S. 113 ff., 169 ff.)

| | |
|-------------------------------------|---|
| Die 4 klassischen Kardinaltugenden | Gerechtigkeit Klugheit Besonnenheit Tapferkeit |
| Die 3 christlichen Kardinaltugenden | Glaube Hoffnung Liebe |

Ethik detailliert beschrieben. So bedeutet Ehrlichkeit nicht, dass eine Person die Wahrheit sagt, sondern dass es vielmehr der Charakterzug einer Person ist, die Wahrheit zu sagen. In der westlichen, christlich geprägten Welt galten sieben Tugenden als Haupt- oder *Kardinaltugenden*, wobei die ersten vier von Platon und die folgenden drei von Paulus stammen (vgl. Tab. 1.2).

Der Begriff der „Tugend“ klingt vielleicht altmodisch. Fragt man allerdings nach den Charaktereigenschaften einer guten Führungsperson, so werden oft gerade diese Tugenden genannt. Gute Führungspersonen sollen Sachverhalte und Konflikte ausgewogen beurteilen, ihre Erfahrung in die Beurteilung einfließen lassen und mutige Entscheidungen fällen. Es wird ihnen zum Vorwurf gemacht, wenn sie maßlos sind. Klassische Tugenden haben also durchaus auch in der heutigen Wirtschaftswelt ihre Bedeutung.

Die Tugendethik bringt aber auch einige Probleme mit sich. Würde man ein Verhalten alleine nach der dahinterstehenden Gesinnung beurteilen, müsste man z. B. das Verhalten eines Selbstmordattentäters rechtfertigen. Gibt ein Selbstmordattentäter doch sogar sein eigenes Leben hin, um die in seinen Augen einzig richtige Tat zu begehen. Man muss sich also fragen, ob jemand wirklich alles tun kann, was er will, solange er es nur selbst gut findet (Göbel, 2017, S. 36).

1.2.4 Pflichtenethik

Die *Pflichtenethik* (auch deontologische Ethik genannt; griech. „*deon*“ = Pflicht) geht vor allem auf den Philosophen Kant zurück. Nach Kant ist die Befolgung der Pflichten dann moralisch gut, wenn die innere Einstellung für die Befolgung entscheidend war und nicht etwa die Angst vor Strafe oder der eigene Nutzen. Pflicht ist nach Kant, was einer allgemein gültigen Handlungsnorm entspricht, nämlich dem kategorischen Imperativ (Göbel, 2017, S. 37 ff.). In der bekanntesten Formulierung lautet der kategorische Imperativ folgendermaßen: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines

Gesetz werde“ (Kant, 1785, S. 51). Der kategorische Imperativ kann praktisch wie ein Test eingesetzt werden. Angenommen, jemand befindet sich in einer Zwickmühle und überlegt sich, eine Notlüge anzuwenden. Nach dem kategorischen Imperativ muss er sich dann fragen: Kann ich wollen, dass alle Menschen Notlügen einsetzen, wenn es für sie eng wird? Ein vernünftiger Mensch kann das nicht wollen, da das gegenseitige Vertrauen die Grundlage der Kommunikation ist. Also darf auch in einer Zwickmühle nicht gelogen werden.

Kant hat noch eine weitere Version des *kategorischen Imperativs* formuliert, die er für gleichwertig hielt: „Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“ (Kant, 1785, S. 61). Demnach widerspricht es dem kategorischen Imperativ, wenn Menschen bloß als billige Produktionskräfte behandelt werden, ohne dass sie menschenwürdig leben können.

Der kategorische Imperativ hat Ähnlichkeiten mit der *Goldenen Regel* des Volksmunds „Was du nicht willst, was man dir tu, das füg auch keinem andern zu.“ Allerdings legt der kategorische Imperativ den Fokus auf die Verallgemeinerbarkeit einer Handlungsnorm.

Das Gedankengut der Pflichtenethik ist die Basis für die Menschenrechtsbewegung, die nach dem zweiten Weltkrieg ihren Anfang nahm. Um für alle Menschen gültige Grundrechte zu definieren, wurde 1948 die „Allgemeine Erklärung der Menschenrechte der Vereinten Nationen“ formuliert (United Nations, 1948). Artikel 1 lautet: „Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren. Sie sind mit Vernunft und Gewissen begabt und sollen einander im Geiste der Brüderlichkeit begegnen“. Menschenrechte stehen jedem Menschen von Natur aus zu und gelten unabhängig von Ort und Zeit.

Das Problem einer im engeren Sinne verstandenen Pflichtenethik besteht darin, dass sie verbindliche Handlungsnormen festlegt, ohne deren Folgen zu beachten. Würde man streng nach der Pflichtenethik handeln, müsste man also z. B. dem potentiellen Mörder das Versteck seines Opfers verraten, um nicht gegen das Verbot des Lügens zu verstoßen. Die Pflichtenethik misst dem konkreten Handlungskontext und den Folgen zu wenig Bedeutung zu und bleibt oft relativ abstrakt und allgemein.

1.2.5 Folgenethik

Für die *Folgenethik* (auch konsequentialistische Ethik genannt) sind die Folgen aus einer Handlung für die moralische Bewertung entscheidend. Moralisch ist also, das Gute als Ergebnis des Handelns zu erreichen. Demnach ist es zum Beispiel erlaubt,

zu lügen oder sogar zu töten, wenn sich auf andere Art und Weise schlimme Folgen nicht abwenden lassen. Gemäß Max Weber, einem prominenten Verfechter der Folgenethik, müssen Menschen für die voraussehbaren Folgen ihres Handelns Verantwortung tragen. Weber spricht daher bei der Folgenethik auch von *Verantwortungsethik* (Göbel, 2017, S. 41).

Eine spezielle Form der Folgenethik ist der *Utilitarismus* (lat. „utilis“ = nützlich). Als Gründervater gilt Jeremy Bentham. Von ihm stammt das sog. „Nützlichkeitsprinzip“, wonach all jene Handlungen moralisch gut sind, welche das allgemeine Glück vermehren. Das größte Glück für die größte Zahl ist dabei das Kriterium (Göbel, 2017, S. 42).

Die Folgenethik und auch der Utilitarismus sind in der Politik, aber auch in der Wirtschaft weit verbreitet. Ein Beispiel kann dies illustrieren: Angenommen, in einem Dorf soll eine Straße gebaut werden, welche durch Land, das Privateigentum ist, führt. Die Straße kann auch gegen den Willen des Eigentümers gebaut werden mit der Begründung „Gemeinnutz geht vor Eigennutz“. In einem Rechtsstaat muss der bisherige Eigentümer allerdings dafür fair entschädigt werden.

Auch eine reine Folgenethik weist Probleme auf. So ist es oft schwierig, die genauen Folgen einer Handlung abzuschätzen, und auch die Berechnung des allgemeinen Glücks ist praktisch sehr schwierig umzusetzen. Der Fokus auf das gute Ergebnis kann auch zu einer zynischen Einstellung im Sinne von „Der Zweck heiligt die Mittel“ führen, die gesellschaftlich destruktiv ist. Insbesondere sind Menschenrechte nicht verhandelbar.

1.2.6 Anerkennungsethik

Die *Anerkennungsethik* geht von der Grundannahme aus, dass Individuen durch wechselseitige Anerkennung zu Mitgliedern einer Gemeinschaft oder Gesellschaft werden. In Anlehnung an Hegel unterscheidet Honneth drei Arten der Anerkennung: 1.) emotionale Zuwendung, 2.) kognitive Achtung, 3.) soziale Wertschätzung (Honneth, 1994, S. 211).

1. Die *emotionale Zuwendung* nennt Honneth auch *Liebe*. Bei der emotionalen Zuwendung wird eine Person als einzigartiges Wesen anerkannt. Exemplarische Formen der emotionalen Zuwendung sind Primärbeziehungen wie die Eltern-Kind-Beziehungen, Paarbeziehungen oder auch Freundschaften. Menschen wollen von ihren Familienmitgliedern, von ihren Partnerinnen und Partnern und von Freundinnen und Freunden geliebt und respektiert werden. Die Liebe von vertrauten Personen bildet die Grundlage, auf der eine Person ihre Selbstvertrauen aufbaut (Honneth, 1994, S. 153 ff.).

2. Unter der *kognitiven Achtung* versteht Honneth auch *Recht*. Bei der kognitiven Achtung wird eine Person als freies Wesen und Träger von gleichen Rechten anerkannt. Die kognitive Achtung beruht auf verallgemeinerbaren Moralprinzipien und entspricht dem kategorischen Imperativ bei Kant. Die kognitive Achtung hat sich geschichtlich entwickelt, indem einem wachsenden Kreis von Personen gleiche Rechte zugesprochen wurden. Letztlich führt die kognitive Anerkennung zu den allgemeinen Menschenrechten, die für alle Menschen unabhängig von ihrem Alter, ihrem Geschlecht oder ihrer Religion gelten. Die rechtliche Anerkennung und die Teilnahme an der politischen Willensbildung bilden eine weitere Grundlage, auf der eine Person ihre Selbstachtung aufbaut (Honneth, 1994, S. 177 ff.).
3. Mit *sozialer Wertschätzung* meint Honneth auch *Solidarität*. Bei der sozialen Wertschätzung wird eine Person als Mitglied und wertvoller Teil einer Gemeinschaft anerkannt. Die soziale Wertschätzung hängt vom kulturellen Selbstverständnis der Gemeinschaft ab. Die Entwicklung der sozialen Wertschätzung ist ein zäher, konflikthafter Prozess in einem umkämpften Feld. Die gesellschaftlichen Entwicklungen führen häufig auch in modernen Organisationen zu Spannungen, die auf angemessene Weise zu lösen sind. Soziale Wertschätzung meint eine symmetrische Beziehung zwischen den Individuen, die gegenseitig ihre unterschiedlichen Eigenschaften und Fähigkeiten schätzen und für die gemeinsame Praxis als bedeutsam anerkennen. Auch die soziale Wertschätzung bildet eine weitere Grundlage, auf der eine Person ihr Selbstwertgefühl aufbaut (Honneth, 1994, S. 197 ff.).

Das Bewusstsein einer Person von sich selber, ihren Fähigkeiten und ihren Rechten nennt Honneth die *Selbstbeziehung*. Er unterscheidet entsprechend den drei Arten der Anerkennung auch drei Weisen der Selbstbeziehung: 1.) Selbstvertrauen, 2.) Selbstachtung, 3.) Selbstwertgefühl. Das Verhältnis zwischen den drei Weisen der Selbstbeziehung ist kein harmonisches, vielmehr besteht eine stete Spannung zwischen ihnen. Die Integrität einer Person anzuerkennen heißt, Einstellungen anzunehmen und Handlungen zu vollziehen, die die Person bei der Entwicklung ihres Selbstverständnisses in den genannten drei Dimensionen unterstützen (Honneth, 2000, S. 188).

Auch zentrale ethische Begriffe wie „Gerechtigkeit“ oder „Freiheit“ sind nach Honneth von Anerkennungsbeziehungen geprägt. Einerseits besteht *Gerechtigkeit* formal in der Gewährleistung von persönlichen, individuellen Freiheiten; andererseits stellt Gerechtigkeit aber auch das Ergebnis einer gemeinsamen Willensbildung dar, die durch die Kooperation von Personen zustande kommt. *Freiheit* entsteht auf intersubjektiven Wegen, indem die Bedürfnisse, Überzeugungen und Fähigkeiten von anderen Personen anerkannt und verwirklicht werden (Honneth, 2010, S. 51, S. 61).

Der *Staat* hat die Aufgabe, Bedingungen der wechselseitigen Anerkennung durch Gesetze und Institutionen zu sichern. Allerdings sind seine Eingriffsmöglichkeiten beschränkt, insbesondere im Bereich der Familien- und Arbeitsbeziehungen. Die Tätigkeit des Rechtsstaates soll deshalb durch nichtstaatliche Institutionen und Organisationen ergänzt werden, die ebenfalls auf gegenseitiger Anerkennung beruhen.

Damit Anerkennung nicht nur zu einer billigen Ideologie verkommt, listet Honneth eine Reihe von *Bedingungen* auf, die an Anerkennung geknüpft sind. Anerkennung tritt in unterschiedlichen Arten auf: als Liebe, Recht und Wertschätzung. Sie bedeutet eine Würdigung der positiven Eigenschaften von Personen und Gruppen. Sie ist eine handlungswirksame Einstellung und zeigt sich in Gesten, Sprechhandlungen und institutionellen Vorkehrungen. Anerkennung ist unvollständig, solange sie nicht in konkrete Handlungen mündet, die bestimmte Werte auch tatsächlich zum Ausdruck bringen (Honneth, 2010, S. 111, S. 128).

Maak konkretisiert die Prinzipien der Anerkennungsethik für den *wirtschaftsethischen Kontext* (Maak, 1999, S. 99). Er unterscheidet in Anlehnung an Honneths drei Arten der Anerkennung:

- R1: Emotionale Anerkennung (emotionale Zuwendung)
- R2: Rechtlich-politische Anerkennung (kognitive Achtung)
- R3: Soziale Anerkennung (soziale Wertschätzung)

Die Anerkennungsethik dient im vorliegenden Modell des Integritätsmanagements als Wertebasis. Die einzelnen Leitideen werden in Abschn. 1.4 genauer erläutert.

1.2.7 Diskursethik

Die bisher beschriebenen Ansätze der Ethik versuchen, das moralisch Gute oder ethisch Richtige inhaltlich zu konkretisieren. Die Tugendethik nimmt positive Charaktereigenschaften als Ausgangspunkt der Ethik. Die Pflichtenethik begründet richtige Handlungsnormen, wie etwa das Gebot, nicht zu lügen. Die Folgenethik strebt das allgemeine Glück als guten Zweck an. Die Anerkennungsethik schlussendlich verlangt nach gegenseitigem Respekt als Grundlage für jede Gemeinschaft.

In modernen, pluralistischen Gesellschaften trifft eine Vielzahl von unterschiedlichen *Wertesystemen* zusammen, die für sich Geltung beanspruchen und teilweise in Konflikt zueinander stehen. Auch die Ethikparadigmen behandeln unterschiedliche Aspekte des moralisch Guten oder ethisch Richtigen und haben

ihre Stärken und Schwächen. Einzelne Ethikparadigmen wie zum Beispiel die Pflichtenethik und die Folgenethik können in einer konkreten Entscheidungssituation durchaus zu unterschiedlichen Einschätzungen führen. Oft ist für eine ausgewogene Entscheidung eine Kombination von mehreren Gesichtspunkten notwendig. Doch wie könnte eine solche Vermittlung zwischen verschiedenen Wertesystem oder Ethikparadigmen aussehen?

Die *Diskursethik* nach Habermas beschreibt nun die Grundlagen, wie man in einer moralischen Dilemma-Situation zu einem ausgewogenen Urteil kommt. Die Diskursethik legt den Fokus nicht auf die inhaltliche Begründung, sondern auf die Vorgehensweise, weshalb die Diskursethik auch als prozedurale Ethik bezeichnet wird (Habermas, 1983, S. 113).

Gemäß Habermas beanspruchen im Alltag verschiedene Personen für ihre Aussagen *Geltungsansprüche*, die dann mit Argumentationen begründet und verteidigt werden. Bei der verständigungsorientierten Kommunikation koordinieren die Beteiligten ihre Handlungspläne einvernehmlich und kommen so im Diskurs zu einer intersubjektiven Anerkennung ihrer Geltungsansprüche (Habermas, 1983, S. 66). Der *diskursethische Grundsatz* besagt, dass nur jene Norm gelten soll, auf die sich die Betroffenen als Teilnehmende eines praktischen Diskurses geeinigt haben (Habermas, 1983, S. 76).

Nur ein *intersubjektiver Verständigungsprozess* kann zu einem Einverständnis der Betroffenen führen. Die Festlegung von Normen und Geboten verlangt letztlich nach einem realen Dialog aller Betroffenen. Die Beteiligten dürfen den Kampf um Anerkennung ihres Anspruchs nur mit den Mitteln des Diskurses, keinesfalls mit Machtmitteln führen. Sie müssen sich durch den *zwanglosen Zwang* des besseren Arguments über ihre gemeinsame Lebensform verständigen (Habermas, 1991, S. 116, S. 123).

Für Habermas gibt es einen *Vorrang des Gerechten* vor dem Guten. Eine Norm ist nur dann im moralischen Sinn gültig, wenn sie aus der Perspektive eines jeden Beteiligten von allen akzeptiert werden könnte. Um ein Problem im gleichmäßigen Interesse aller zu regeln, braucht es praktische Vernunft, die prüft, ob die eingesezte Norm verallgemeinerungsfähig ist (Habermas, 1999, S. 46).

Auch die Diskursethik ist an bestimmte *Voraussetzungen* geknüpft. So darf niemand, der einen relevanten Beitrag machen könnte, vom Diskurs ausgeschlossen werden. Alle müssen die gleiche Chance erhalten, Beiträge zu leisten. Die Teilnehmer müssen meinen, was sie sagen, d. h. die Zustimmung der übrigen Teilnehmenden darf nicht durch Falschinformation oder Täuschung erreicht werden. Zudem muss die Kommunikation frei von äußeren und inneren Zwängen sein, so dass eine Stellungnahme allein durch die Überzeugungskraft besserer Argumente begründet ist (Habermas, 1999, S. 62).

Das *Problem der Diskursethik* liegt in ihrer praktischen Umsetzbarkeit. Wie bekommt man z. B. bei einem komplexen Problem alle Betroffenen an einen Tisch? Wie grenzt man den Kreis der Betroffenen überhaupt ein? Wie verhindert man, dass die Teilnehmenden nicht nur strategisch für sich, sondern konsensorientiert argumentieren? (Göbel, 2017, S. 55 ff.).

Trotz diesen Umsetzungsschwierigkeiten bietet die Diskursethik ein *Ideal*, an dem praktische Diskurse im Alltag gemessen werden können. Die Prinzipien der Diskursethik für die wirtschafts- und unternehmensethische Praxis werden von Ulrich konkretisiert (Ulrich, 2016, S. 81 ff.). Das vorliegende Modell des Integritätsmanagements unterscheidet im Sinne Ulrichs folgende vier Leitideen (vgl. Abschn. 1.4):

- D1: Verständigungsorientierte Einstellung aller Beteiligten
- D2: Vorbehaltloses Interesse zu legitimem Handeln
- D3: Differenzierte Verantwortung
- D4: Sicherstellung eines öffentlichen Diskurses

Die Diskursethik dient im vorliegenden Modell des Integritätsmanagements als ethische Basis für eine lösungsorientierte Kommunikation. Die einzelnen Leitlinien werden in Abschn. 1.4 genauer erläutert.

1.3 Spannungsfelder und Dilemmas in Organisationen

1.3.1 Zum Begriff „Spannungsfeld“

Ethische Herausforderungen kommen oft subtil daher; es muss ein Gespür dafür entwickelt werden, um sie bewusst zu erfassen. Man sagt vielleicht: „Ich habe ein un gutes Gefühl“, oder man spricht vom „komischen Bauchgefühl“ oder von „einem Dilemma, in welchem man sich befindet“. Wie gelangt man aber vom eigenartigen Bauchgefühl zur klaren Erkenntnis, dass man es mit einem ethischen Problem zu tun hat? Dazu soll der Begriff des *Spannungsfeldes* eingeführt werden. Spannungsfelder sind ein zentrales Konzept bei der Lösung ethischer Probleme. Das Konzept „Spannungsfeld“ hilft, ein un gutes Bauchgefühl an die Oberfläche zu bringen, etwas Diffuses mit Worten gezielt zu fassen.

Zur Illustration eine Analogie aus der Physik: Ziehen Kräfte aus verschiedenen Seiten an einer Materie, so steht diese *unter Spannung* – sie droht gar auseinanderzureißen. Die Materie befindet sich in einem Spannungsfeld verschiedener auf sie einwirkender Kräfte. Wird die Wirkung der Kräfte zu einseitig oder

zu groß, entsteht ein Riss in der Materie. Es gilt, diese Kräfte frühzeitig zu erkennen, bevor irreparable Schäden entstehen.

Aus der Analogie zur Physik lässt sich auch schließen, dass es Spannungsfelder gibt, welche keine ethische Dimension beinhalten, sondern einfach ein Problem darstellen. Bei der Tagesplanung ist man vielleicht hin- und hergerissen, ob man eine bestimmte Aufgabe heute oder morgen erledigen soll. Das ist wohl primär ein organisatorisches Problem. Geht es aber zum Beispiel darum, abzuwägen, welche Erwartungen man zuerst erfüllt, diejenigen der Chefin oder diejenigen des Kunden, beinhaltet das Spannungsfeld auch eine ethische Dimension. Spannungsfelder setzen sich oft aus einer Vielzahl von Einflussfaktoren zusammen, aus ethischen wie nicht-ethischen.

1.3.2 Beispiele ethischer Spannungsfelder

Anhand konkreter Beispiele soll nachfolgend das Verständnis des Konzepts der Spannungsfelder vertieft werden.

Beispiel 1: Der Verhaltenskodex

Heute existieren in vielen Organisationen Verhaltenskodizes (Code of Conduct, Code of Ethics etc.). Abb. 1.3 zeigt ein Beispiel, in welchem zentrale Werte eines Unternehmens festgehalten und beschrieben werden. ◀

Values

Respect

We treat others as we would like to be treated ourselves. We do not tolerate abusive or disrespectful treatment. Ruthlessness, callousness and arrogance don't belong here.

Integrity

We work with customers and prospects openly, honestly and sincerely. When we say we will do something, we will do it; when we say we cannot or will not do something, then we won't do it.

Communication

We have an obligation to communicate. Here, we take the time to talk with one another... and to listen. We believe that information is meant to move and that information moves people.

Excellence

We are satisfied with nothing less than the very best in everything we do. We will continue to raise the bar for everyone. The great fun here will be for all of us to discover just how good we can really be.

Abb. 1.3 Verhaltenskodex eines internationalen Unternehmens

Das Beispiel stammt vom amerikanischen Unternehmen ENRON, das 2001 Konkurs anmeldete. Gegen die Verantwortlichen aus Topmanagement und Verwaltungsrat wurden wegen fortgesetzter Bilanzfälschung und Verschwörung Strafen von bis zu 24 Jahren Gefängnis verhängt. Das Beispiel zeigt ein sehr eklatantes Spannungsfeld: Einerseits verlangt der Kodex von ENRON-Mitarbeitenden Werte wie Ehrlichkeit und Respekt, die kriminellen Machenschaften des Topmanagements strotzen aber gerade vor schamloser und systematischer Rücksichtslosigkeit. Es existiert ein offensichtliches Spannungsfeld, nämlich zwischen den hehren Vorgaben der Mitglieder des Topmanagements und dem, wie sie sich selbst verhalten. Verhaltenskodizes werden sicher nicht bei allen Unternehmen derart mit den Füßen getreten. Aber subtile Unterschiede zwischen dem, was gesagt und dem, was getan oder vorgelebt wird, existieren öfters. Mitarbeitende sind im Einzelfall im Dilemma, ob sie sich an vorgegebene oder vorgelebte Werte halten wollen: Sollen sie den Vorgaben gerecht werden oder diese verletzen, so wie es alle tun?

Beispiel 2: Informelle Kanäle

Wer kennt sie nicht, die informellen Kanäle, die Quellen für vorzeitige oder indiskrete Informationen? In jeder Organisation bilden sich früher oder später informelle Kanäle, mehr noch, sie existieren bereits, bevor ein Verantwortlicher ein Organigramm entwirft oder anpasst. Existieren in einer Organisation zahlreiche informelle Kanäle und Informationsflüsse, im Sinne einer Gewohnheit, sich auf informelle Art zu informieren, kann man von ineffizienten Abläufen ausgehen. Das ist primär ein organisatorisches (Sach-)Problem: Die vorgegebenen Kommunikationskanäle funktionieren nicht, oder die gemäss Organigramm definierten Dienstwege sind zu langsam. Dieses Problem könnte relativ einfach gelöst werden und indem Informationskanäle verbessert oder gewisse Abläufe gestrafft werden und möglicherweise auch das Organigramm angepasst wird. Im Extremfall könnte man ein Organigramm gar abschaffen; die informellen Kanäle würden dann zu den offiziellen Kanälen. ◀

Inwiefern zeigt dieses Beispiel aber ein Spannungsfeld oder gar ein ethisches Dilemma auf? Informelle Kanäle sind ja eigentlich der Normalfall! Man stelle sich folgende Situation vor: Ein neuer Mitarbeiter, der bei der Einführung auf die Regeln und Abläufe aufmerksam gemacht wurde, merkt mit der Zeit, dass nicht alle Mitarbeitenden dieselben Abläufe befolgen, dass die Informationen auch anders verlaufen. Verspürt er da nicht ein Dilemma? Soll er, den Erwartungen seiner Chefin folgend, die normalen Abläufe befolgen oder so, wie es einige andere tun, den

„Latrinengang“ benutzen? Je mehr seine Chefin die Abläufe hochhält, desto gespaltenere wird er sein, ob er offizielle oder inoffizielle Wege nutzen soll. Hier existiert also ein Spannungsfeld zwischen der Realität und einem als gültig erklärten Organigramm (vgl. Abb. 1.4).

Je öfter Verantwortliche das offizielle Organigramm als die gültige Richtlinie definieren, während die Dinge offensichtlich anders laufen, und je weniger Verantwortliche diese Diskrepanz mit Führungswille angehen, desto mehr handelt es sich um ein ethisches Problem und nicht nur um eine Sachfrage. Als direkte Folge solcher Zustände leidet sowohl die Glaubwürdigkeit der Verantwortlichen als auch der Organisation.

Durch das Konstrukt von Spannungsfeldern kann das Problem gezielter analysiert und in seine Bestandteile zerlegt werden (vgl. Abb. 1.5).

Beispiel 3: Hintergedanken und verdeckte Absichten

Ein drittes Beispiel sind Hintergedanken. Der englische Ausdruck „hidden agendas“ bringt es auf den Punkt. Es existieren gewisse Ziele („agendas“), welche aber bewusst verdeckt gehalten werden. Es geht also um verdeckte Absichten oder versteckte Beweggründe. Hegen viele der Mitarbeitenden innerhalb einer Organisation irgendwelche Hintergedanken, so wird die Organisation irgendwann dysfunktional. Es ist inzwischen üblich, dass Ziele nach außen nicht offengelegt werden. In einem Verkaufsgespräch tasten sich Verkäufer und Einkäufer zuerst ab, versuchen die gegenseitigen Positionen zu eruieren. Ein Verkäufer wird seine Kosten nicht detailliert auf den Tisch legen; in diesem Kontext ist es normal, dass die Absichten und Ziele teilweise verdeckt bleiben. Innerhalb eines Unternehmens oder allgemein einer Organisation können aber gerade diese Verhandlungsgespräche eingespart werden. Man hat sich bereits grundsätzlich geeinigt. Die Transaktionskostentheorie begründet die Existenz von Organisationen gar damit, dass Organisationen da entstehen, wo Transaktionen auf ökonomischere Weise durch interne Arrangements erledigt werden können, anstatt diese jedes Mal neu zu verhandeln. ◀

Wenn jemand in einer Organisation „Hidden Agendas“ verfolgt, tritt er oder sie bewusst hinter diese internen Arrangements zurück – ein erster Aspekt eines Spannungsfeldes. Wird des Weiteren von einer auf großem Vertrauen basierten Organisation ausgegangen, in der eine Kultur der Offenheit gepflegt wird, dann stellen „Hidden Agendas“ ein eklatantes Spannungsfeld dar: Informationen verheimlichen vs. Offenheit einfordern.

Die Beispiele zeigen, dass es sich für ein besseres Verständnis eines ethischen Dilemmas lohnt, die Gegensätze, die Pole eines Spannungsfeldes zu identifizieren.

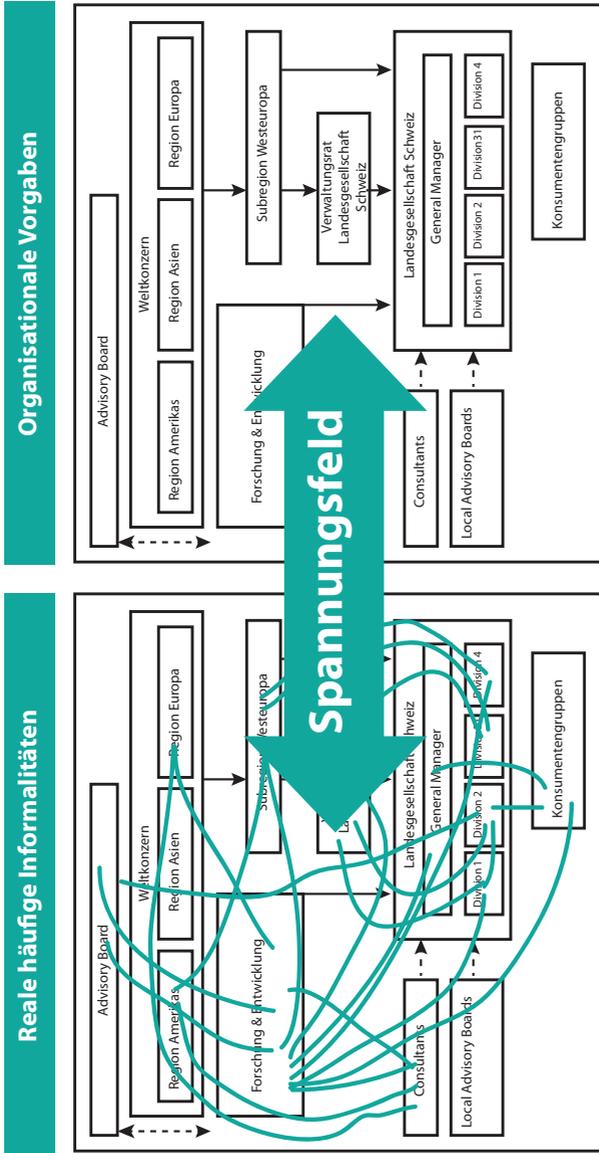


Abb. 1.4 Formelle und informelle Kanäle

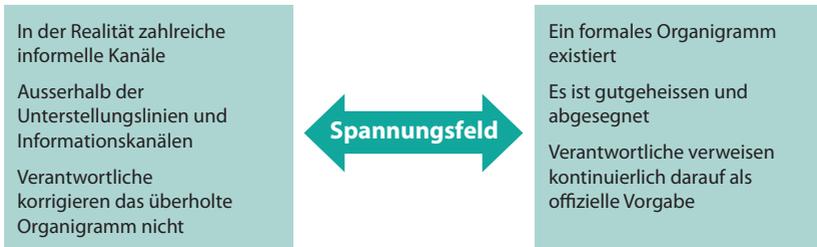


Abb. 1.5 Spannungsfeld „Informelle Kanäle“

1.3.3 Spannungsfelder analysieren – ethische Dilemmas erfassen: einige Tipps

Im Alltag zeigt sich immer wieder, dass es gar nicht so einfach ist, ein ethisches Dilemma präzise zu erfassen. Noch schwieriger ist die Analyse des Dilemmas. Deshalb seien hier einige Tipps beschrieben, wie ein ungutes Bauchgefühl bei einem Dilemma in ein verständliches Spannungsfeld gewandelt werden kann.

Spannungsfeld mit zwei Polen

Zunächst geht es darum, das Widersprüchliche im Dilemma bzw. die beiden Pole des Spannungsfeldes zu finden. Informelle Kanäle allein sind noch kein Spannungsfeld; vielleicht sind sie auch einfach Ausdruck einer chaotischen Organisationskultur („ein chaotischer Haufen“). Informelle Kanäle können aber in Spannung stehen zu klaren Kommunikationsvorgaben, falls solche existieren. Folgende Fragen helfen beim Definieren der Pole:

- Welche Pole erzeugen ein Spannungsfeld?
- Worin besteht die Spannung?
- Was zieht in eine bestimmte Richtung, was in eine andere?

Gegensätzlichkeit der Pole

Ein Spannungsfeld existiert nur, wenn verschiedene Kräfte zwischen den Polen existieren. Um die Gegensätzlichkeit herauszuschälen, können folgende Fragen helfen:

- Welche Anspruchsgruppen (Stakeholders) sind betroffen?
- Welche Rechte, Ansprüche und Interessen haben die Betroffenen und wann geraten diese in Konflikt?
- Welche gesellschaftlichen, organisationalen und persönlichen Werte sind involviert?

Grafische Darstellung

Oft ist es hilfreich, die Spannung grafisch aufzuzeichnen und die Kräfte oder Pole zu benennen. Eine Dilemma-Situation erscheint oft klarer, wenn sie grafisch mit Hilfe der Pole IST und SOLL dargestellt wird, wobei das IST die Elemente der konkreten Situation und das SOLL die persönlichen, organisationalen und gesellschaftlichen Werte und Ansprüche verkörpert (vgl. Abb. 1.6).

Der IST-Pol und der SOLL-Pol

Ist die Rede von Spannungsfeldern im beruflichen Kontext, stellt die konkrete Situation das IST dar, die problematischen Aspekte eines Vorfalles oder einer Situation. Der konkrete Problemfall verursacht das ungute Gefühl im Bauch. Dieser Pol enthält die „schmutzige Realität“, das Inoffizielle oder verpasste Chancen. Der SOLL-Pol besteht meist aus einem organisationalen Element bzw. einer offiziellen Vorgabe. Im Fall eines Spannungsfeldes stehen IST und SOLL miteinander im Konflikt, z. B. die konkrete Realität mit einem Reglement, der Organisationskultur oder einer Jahresstrategie.

Präzise Beschreibung

Beschreibungen wie „Wahrheit vs. Lügen“ oder „Burn-out am Arbeitsplatz“ sind zu allgemein und unpräzise für eine Analyse von Spannungsfeldern. Sie können sehr verschieden interpretiert werden. „Burn-out trotz mehrfachem Klärungsversuch der Arbeitsbelastung mit dem Vorgesetzten“ hingegen deutet bereits an, wo das Spannungsfeld liegt. Ist dieses nicht klar fassbar, muss versucht werden, durch Nachfragen „in die Tiefe zu gehen“. Dabei können folgende Fragestellungen helfen:

- Welches ist der engere und der weitere Kontext des Problemfalls?
- Wie hat sich der konkrete Problemfall kurz- oder langfristig entwickelt?
- Wie ist der Problemfall in die Organisation eingebettet?
- Welche Handlungsmöglichkeiten bestehen für die Beteiligten?

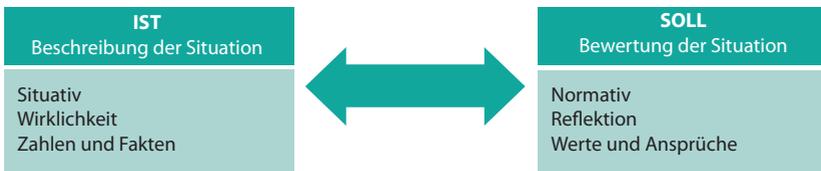


Abb. 1.6 Darstellung eines Spannungsfeldes mit IST und SOLL

Sachprobleme und ethische Probleme

Ein vermeintlich ethisches Problem besteht möglicherweise aus mehreren Komponenten, wobei einige Komponenten „nur“ Sachkomponenten sind. Überstunden zum Beispiel sind auch ein arbeitsrechtliches oder ein finanzielles Problem; sie können ebenfalls Ausdruck mangelnder Produktivität etc. sein. Ein Sachproblem kann oft vergleichsweise einfach gelöst werden, wenn es einzig um das Sachproblem geht: Überstunden verbieten, Produktivität durch Schulung erhöhen etc. Dazu muss der Problemfall in sachliche und ethische Bestandteile zerlegt werden.

Übertreibung oder Umkehrung

Manchmal wird ein Spannungsfeld klarer, wenn die Situation überspitzt aufgezeigt oder umgekehrt wird: Auch wenn der Verhaltenskodex eines Unternehmens immer feiner detailliert und jährlich oder halbjährlich überprüft wird, bleibt das Spannungsfeld, wenn die alltägliche Praxis diesem widerspricht. Auch wenn das Organigramm die Informationsflüsse immer detaillierter regelt, so bleibt das Spannungsfeld, wenn die Informationen andere Wege nehmen, die nur die Eingeweihten kennen.

- Was wäre aber, wenn der aktuelle Status zum offiziellen Standard erhoben würde?
- Könnten die Beteiligten auch damit leben?

Ähnlich wie im Businessalltag gilt auch hier: Wenn die Analyse nicht genügend trennscharf ist, wird sie nicht lange überleben. Die Ergebnisse von Workshops der Autoren dieses Werkes mit hunderten von Führungskräften zeigen, wie schwierig, aber auch wichtig es ist, Spannungsfelder im eigenen Arbeitskontext möglichst genau zu erfassen und zu beschreiben (vgl. Abschn. 4.4.2).

1.3.4 Eine Liste von Spannungsfeldern

Jede Buchhaltung dokumentiert, wie verschiedene Geschäftsfälle zu verbuchen sind. Die Verkaufsabteilung hat Prozesse für verschiedene Kundenwünsche definiert. So ist es durchaus denkbar, dass eine Organisation die wichtigsten ethischen Herausforderungen zusammenfasst und entsprechende Vorgaben macht, beispielsweise als Teil eines Verhaltenskodex, von Trainings usw. Das besprochene Konstrukt von Spannungsfeldern hilft, die Problematik auf den Punkt zu bringen und sich einen Überblick zu verschaffen. Abb. 1.7 zeigt ein Beispiel einer Liste von Spannungsfeldern. Oft ist es sinnvoll, die Beispiele zu ordnen und sie der Strategie-, Struktur- oder Kulturebene zuzuordnen.

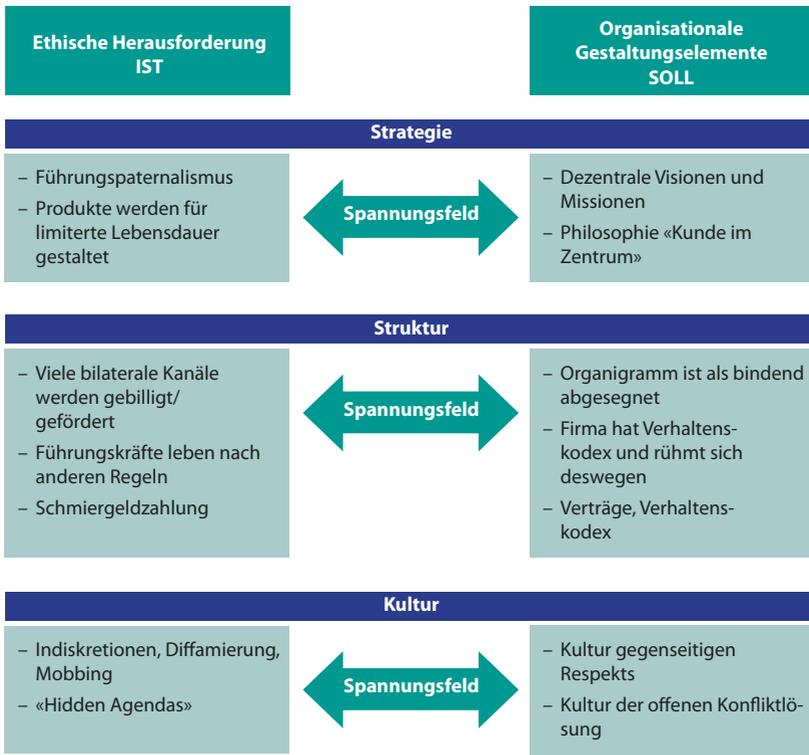


Abb. 1.7 Anordnung von Spannungsfeldern nach organisationalen Themen

1.3.5 Definition der „Nicht-Integrität“ einer Organisation

In diesem Kapitel wurde das Konstrukt „Spannungsfeld“ eingeführt. Es dient als Hilfsmittel, um ethische Dilemmas an die (Bewusstseins-)Oberfläche zu bringen, sie in Worte zu fassen und darzustellen.

Die hiermit gewonnenen Erkenntnisse erlauben, sich Gedanken darüber zu machen, was es heißen könnte, eine integre Organisation zu sein oder was Integrität im organisationalen Kontext bedeuten könnte. Im Sinne eines Zwischenschritts soll vorerst eine Negativdefinition genügen: Eine Organisation ist *nicht* integre, wenn Spannungsfelder existieren im Sinne von Inkonsistenzen zwischen der Art, wie gearbeitet wird, und den Werten und Vorgaben der Organisation (Strategien,

Prozesse, legitime Erwartungen) und diese Spannungsfelder nicht aufgegriffen und bearbeitet werden. Je mehr Zeit verstreicht, bis ethische Dilemmas jeweils angegangen werden, desto weniger „integer“ ist eine Organisation.

Spannungsfelder, wie in diesem Kapitel eingeführt, sind ein wichtiges Werkzeug, um ethische Herausforderungen oder Dilemmas grafisch zu erfassen. Um aber genau analysieren und ausdrücken zu können, woran es fehlt, ist ein vertieftes Verständnis ethischer Erwartungen nötig. Dem widmet sich das nächste Kapitel.

1.4 Leitideen als ethisches Fundament für Entscheidungen

1.4.1 Sieben Leitideen guter Zusammenarbeit

Ethische Dilemmas in Worte zu fassen und das ethische Element eines Spannungsfeldes herauszuschälen, kann sprachlich eine Herausforderung sein. Es braucht praktische Fähigkeiten und eine Terminologie, um das eigene moralische Verständnis nachvollziehbar und verständlich auszudrücken.

In einer arbeitsteiligen Welt, wo es um sinnvolle Zusammenarbeit zwischen sozialen Wesen geht, sind Kommunikation, Koordination und grundsätzlicher Respekt fundamental. Respekt ist umso wichtiger, je komplizierter die Kommunikation auf der rein sprachlichen (z. B. Fremdsprachen) oder technischen (wenig persönlicher Austausch) Ebene ist.

Zur ethischen Fundierung erscheint es somit sinnvoll, für Kommunikation und Koordination auf die Diskursethik für Respektfragen auf die Anerkennungsethik als philosophische Grundlage („Moral Point of View“) zurückzugreifen. Für die Diskursethik hat Ulrich, für die Anerkennungsethik Maak sogenannte Leitideen für den wirtschaftlichen Kontext entwickelt (vgl. Abschn. 1.4). In ihrer Kombination bilden diese Leitideen ein ethisches Fundament, das für die Praxis tauglich ist. Sie helfen, ein spezifisches ethisches Dilemma gezielt zu analysieren und einer Lösung zuzuführen. Die Leitideen können grafisch als sieben Bausteine dargestellt werden, wobei die drei anerkennungsethischen Leitideen die eigentliche Wertebasis bilden und deshalb als untere Schicht dargestellt werden (Renz, 2007, S. 129) (vgl. Abb. 1.8).

Diese sieben Leitideen können als Bausteine des ethischen Fundaments eines Unternehmens dienen. Mit anderen Worten: Die Leitideen erlauben, eigene Werte wie zum Beispiel Respekt genauer zu definieren, wichtige Nuancen auszuleuchten und damit Interpretationsspielräume zu klären.

Daraus lässt sich die Vision einer hochprofessionellen Organisation ableiten: Entsprechend der Art und Weise, wie eine Organisation ein Sachproblem gezielt angeht

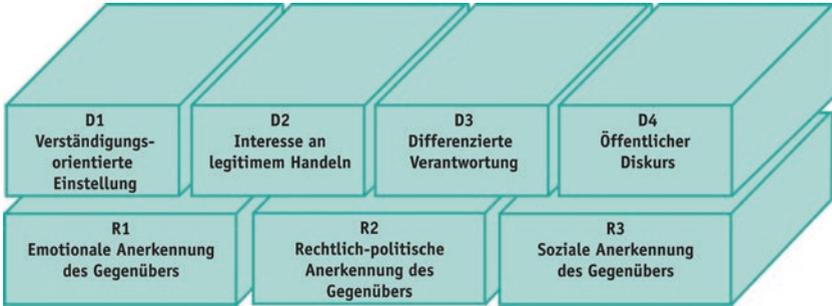


Abb. 1.8 Sieben Leitideen guter Zusammenarbeit

und löst, kann sie auch ethische Herausforderungen versiert und agil angehen und möglichst auch lösen. Die obigen Leitideen können dabei als gemeinsame Wertebasis und als gemeinsames Vokabular dienen, um über ethische Dilemmas zu sprechen.

Nachfolgend wird jede Leitidee vorgestellt und mit organisatorischen Beispielen erläutert.

1.4.2 Leitidee R1: Emotionale Anerkennung

Die emotionale Anerkennung stellt die grundlegendste Form der Anerkennung dar. Dabei geht es darum, dass eine Person als Individuum anerkannt wird und nicht als Sache, als Tier oder als Objekt. Man anerkennt das Gegenüber als ein menschliches Geschöpf, mit den typisch menschlichen Eigenschaften, Stärken und Schwächen.

Die emotionale Anerkennung findet sich typischerweise zwischen Kollegen, Partnern oder innerhalb einer Familie. Auch im organisationalen Kontext ist emotionale Anerkennung zentral, selbst wenn es hier nicht primär um die personale Liebe oder Freundschaft geht. Hier geht es darum, das Gegenüber grundsätzlich anzuerkennen, im Sinne von „Du bist okay“.

Das Nicht-Beachten der emotionalen Anerkennung kann zu moralischen Verletzungen oder zu einem emotionalen Schaden führen (Maak, 1999, S. 83 ff.). Verbale, psychologische oder physische Attacken, zum Beispiel durch Mobbing, können ihre Ursache in einem Mangel an emotionaler Anerkennung haben (vgl. Abschn. 2.4.7). Man spricht dem Gegenüber quasi die Existenzberechtigung ab. Erhält eine Person keine emotionale Anerkennung – in welcher Form auch immer – kann sie meistens keine gute Arbeit leisten oder ihr Potential nicht voll entwickeln. Das Selbstvertrauen der Person wird beeinträchtigt (Pless & Maak, 2004, S. 129 ff.).

Folgende Beispiele treten im Berufsalltag häufig auf:

- Lob als Ausdruck von emotionaler Anerkennung
- Würdigung der Leistungen einer Person
- Ausgewogene Rückmeldungen/Feedbacks mit positiven und zu verbessernden Aspekten
- Mobbing einer spezifischen Person, als Negativbeispiel

1.4.3 Leitidee R2: Rechtlich-politische Anerkennung

Die rechtlich-politische Anerkennung entspricht einer Reihe von grundsätzlichen Rechten eines jeden als Mensch und Bürger (Maak, 1999, S. 99 ff.). Indem wir jemandem rechtlich-politische Anerkennung schenken, gestehen wir dieser Person grundsätzliche Rechte als Mensch zu. Gleichzeitig ist die rechtlich-politische Anerkennung eines Menschen auch die Grundlage dafür, dass dieser Mensch nicht nur Mensch, sondern auch Bürger oder Bürgerin einer Gesellschaft sein kann.

Die Menschenrechte gründen auf dieser Art von Anerkennung und sind Ausdruck davon. Die Gleichberechtigung der Geschlechter oder die Anerkennung von Minderheiten ist ebenfalls Ausdruck von rechtlich-politischer Anerkennung.

Positive emotionale Bestätigung (R1) und rechtlich-politische Anerkennung (R2) sind die Basis dafür, dass Menschen sich als gegenseitig anerkennende, freie und gleichgestellte Lebewesen entwickeln können (Maak, 1999, S. 99 ff.).

Die nachfolgenden Beispiele kommen im Berufsalltag vor:

- Gleicher Lohn für Mann und Frau
- Geschlechtersensible Sprache
- Betriebskommission, in welcher alle Chargen und Funktionen vertreten sind

1.4.4 Leitidee R3: Soziale Anerkennung

Diese Form der Anerkennung bedeutet, dass eine Person und deren Fähigkeiten als wertvoll für eine konkrete Gruppe oder Gesellschaft angesehen werden (Honeth, 1994, S. 197 ff.). Hier steht nicht die einzelne Person im Zentrum, sondern deren grundsätzliche Wichtigkeit als Teil einer Gemeinschaft. Ein vielleicht plakatives Beispiel hierzu: Frauen sind wichtig für unsere Gesellschaft, nicht (nur) weil sie dieselben Rechte haben sollten (vgl. R2 – rechtlich-politische Anerkennung), sondern weil eine reine Männergesellschaft auch sozial eine Verarmung wäre. Maak spricht auch von der solidarischen Anerkennung, weil durch eine

gegenseitige soziale Anerkennung unter verschiedenen, aber dennoch gleichwertigen Personen auch Solidarität entsteht (Maak, 1999, S. 103 ff.). Gelebte Solidarität könnte damit beschrieben werden als „face-to-face“-Anerkennung unter gleichwertigen, aber verschiedenen Menschen, was Bestätigung und Motivation verschafft (Pless & Maak, 2004, S. 129 ff.). Das schweizerische Selbstverständnis als Viersprachen-Gesellschaft ist z. B. auch ein Ausdruck von sozialer Anerkennung.

Nachfolgend einige Beispiele aus dem Berufsalltag:

- Förderung von Diversität am Arbeitsplatz
- Rekrutierungsgremien mit Vertretung beider Geschlechter
- Risikoidentifizierung mit Einbezug aller Beteiligten und Betroffenen
- Gelebte Nulltoleranz bei Diskriminierungen
- Als Negativbeispiel: Mobbing von Ausländern

Die beschriebenen drei Leitideen der Anerkennungsethik (R1–R3) sind besonders hilfreich, um an tiefliegende Ursachen ethischer Dilemmas heranzukommen. Gegenüber diesen inhaltlichen Leitideen setzen die vier nachfolgend vorgestellten Leitideen der Diskursethik einen eher prozeduralen Akzent. Guter Diskurs ist dabei nicht ohne Wertehalte: Um eine Person als Gesprächspartner oder Gesprächspartnerin überhaupt akzeptieren zu können, muss ihr emotionale Anerkennung entgegengebracht werden. Zudem haben Kolleginnen und Kollegen das Recht, als beteiligte oder betroffene Akteure angehört zu werden.

1.4.5 Leitidee D1: Verständigungsorientierte Einstellung

Die erste Leitidee aus der Diskursethik ist auch die wichtigste. Sie besagt nichts anderes, als dass man bei Fragen oder Problemen das Gespräch suchen soll. Diskursethisch handeln heißt, dass alle Beteiligten eine gute Verständigung untereinander erreichen wollen.

„Gute“ Verständigung heißt dann, dass die Beteiligten nur solche Ansprüche stellen, die sie für richtig halten, dass sie diese vorbehaltlos begründen können und dass sie lösungsorientiert im Sinne einer rationalen Konsensfindung diskutieren (Ulrich, 2016, S. 82). Sogenannte Scheinargumente verletzen diese Leitidee. Es geht auch nicht darum, Kompromisse zu verlangen, sondern grundsätzlich nur um die Idee, Probleme durch Kommunikation anzugehen. Der auf Englisch gängige Ausdruck „Let’s agree to disagree“ ist ein schöner Ausdruck einer derartig geführten Kommunikation.

Folgende Beispiele kommen im Berufsalltag vor:

- Der Griff zum Telefon (anstelle eines Verdrängens oder Hinauszögerns)
- Gesprächsroutinen, wie „Was meinst Du mit ...“ oder „Mit anderen Worten, es geht um ...?“
- „Wir sind uns einig, dass wir das unterschiedlich sehen, nämlich so und so ...“
- Es gilt nur die Macht des besseren Arguments.

1.4.6 Leitidee D2: Interesse an legitimem Handeln

Diese Leitidee propagiert einen klaren Willen, legitim zu handeln. Das Handeln wird mit den entsprechenden Personen abgestimmt, und dies nicht (nur) aus Zwang, sondern aus echtem Interesse. Legitimes Handeln heißt dann, dass das Handeln von allen Betroffenen gutgeheißen wurde. Durch die Absprache mit betroffenen Personen legitimieren wir unser Handeln.

Das zentrale Moment dieser Leitidee ist aber nicht, dass legitim *gehandelt wird*, sondern dass ein *vorbehaltloses Interesse* daran besteht, legitim zu handeln und im Zweifelsfall durch einen Diskurs Klärung zu schaffen. Diese Leitidee postuliert auch nicht, dass keine eigenen Interessen vorhanden sein sollen – das wäre ja entgegen der *Conditio Humana* – aber dass diese im Zweifelsfall zu klären sind und dass im Konfliktfall, mit Hilfe der ersten Leitidee, auf kommunikative Art und Weise einen Konsens zu finden ist.

Die nachfolgenden Beispiele treten im Berufsalltag auf:

- Klärung von persönlichen Zielen, z. B. ob sich ein nebenberufliches Engagement mit der Hauptanstellung vereinbaren lässt
- Abklären, ob man ein Geschenk eines (potentiellen) Kunden annehmen darf
- Das persönliche Engagement, sich bei Submissionsverfahren für die Richtlinien einzusetzen
- Der Mut, auf Diskrepanzen zwischen Nachhaltigkeitserklärungen und Billigpreisvorgaben hinzuweisen.

1.4.7 Leitidee D3: Differenzierte Verantwortung

Manchmal kann ein Diskurs aus praktischen Gründen nicht direkt stattfinden: Vorgesetzte sind gerade nicht erreichbar, der normale Kommunikationskanal ist nicht verfügbar oder es wäre unziemlich, mit der betroffenen Person direkt zu

sprechen. Wie kann die Verantwortung übernommen werden, wenn eine „normale“ Kommunikation nicht möglich ist? Wie kann dennoch diskursethisch korrekt gehandelt werden, wenn ein gegenseitiger Diskurs gar nicht durchführbar ist? Die Antwort darauf ist, einen fiktiven Diskurs zu halten. Sozusagen in einsamer Reflexion mit sich selber werden die legitimen Ansprüche des fiktiven Gegenübers gegenüber den Eigenen abgewogen. Die verantwortlich handelnde Person richtet ihre Handlungen so aus, wie wenn eine uneingeschränkte Kommunikation möglich wäre. Sie übernimmt aber durch den fiktiven Diskurs eine Art „Mitverantwortung“. Die Diskursethik nennt dies differenzierte Verantwortung. Im Praktischen entspricht dies einer Organisation, in welcher die Mitarbeitenden gerne Verantwortung übernehmen – sich nicht vor dem Stier drücken – und auch dafür gerade stehen, ohne unverhältnismäßige Konsequenzen befürchten zu müssen.

Dieses Konzept eignet sich auch für Situationen, in denen Kommunikation nie möglich sein wird, z. B. im Umgang mit einem Ungeborenen oder mit einer unzurechnungsfähigen Person. Diese Leitidee dient auch bei ethischen Problemen in einem interkulturellen Kontext: Statt sich resigniert einer Situation ergeben zu müssen, kann man sich aktiv mit verschiedenen Standpunkten und verschiedenen kulturellen Ansprüchen auseinandersetzen.

Weitere Beispiele aus dem Berufsalltag sind folgende:

- Der Firmenfahrer, der mangels Kommunikationsmöglichkeiten – die Chefin ist in einem Meeting – selbst entscheidet, die Route abzuändern, um die kranke Mutter im Spital zu besuchen. Er klärt dies aber nachträglich so bald als möglich mit seiner Vorgesetzten.
- Das Auslegen von gesetzlichen Vorgaben; was bedeutet ein bestimmtes Gesetz im konkreten Fall für die eigene Organisation.
- Abwägungen von negativen ökologischen oder sozialen Auswirkungen der eigenen Handlungen. Die „Mutter Natur“ oder eine zukünftige Generation können dabei das fiktive Gegenüber darstellen.

1.4.8 Leitidee D4: Öffentlicher Diskurs

Damit echte Diskurse stattfinden können, müssen sie Raum erhalten. In stark hierarchisch strukturierten Organisationen ist ein machtfreier Diskurs oft nicht möglich. Gute Diskurse im Sinne der ersten drei Leitideen ergeben sich aber letztlich nur, wenn eine Organisation offen ist und diese ermöglicht. Ulrich spricht von normativer Offenheit der Organisation und einer strukturellen Machtfreiheit (Ul-

rich, 2016, S. 90 ff.). Man spricht in diesem Zusammenhang auch vom „Public Binding“ im Sinne des Ortes, wo man öffentlich geradestehen soll und kann.

Diese Leitidee verlangt, dass ein „Ort der Moral“ existiert, an dem ein Diskurs im Sinne eines machtfreien öffentlichen Diskurses möglich ist (Ulrich, 2016, S. 90 ff.). Für eine Organisation heißt das konkret, dass „Gefäße“ geschaffen werden, in denen Diskurse stattfinden können. Ein Beispiel dafür ist, ein Traktandum „Aktuelle ethische Dilemmas“ in der Wochensitzung fix einzuplanen. Eine derartig erweiterte Tagesordnung/Traktandenliste ist auch ein Zeichen der Führung im Sinne der oben genannten normativen Offenheit. Diese Leitidee hält eine Organisation dazu an, mit Gefäßen und Prozessen letztlich bestmögliche Bedingungen für die Kommunikation zu institutionalisieren.

Nachfolgend wiederum einige Beispiele aus dem Berufsalltag:

- Integritätsfragen als festen Punkt auf Traktandenlisten setzen
- Einrichten einer Hotline für Whistle Blowing oder weitere Gefäße
- Anonyme Umfrage, inwiefern sich Mitarbeitende „zu reden getrauen“
- Die Führung hat den Ruf, sich vor ethischen Herausforderungen nicht zu drücken, und bringt dies wiederholt zum Ausdruck.

1.5 Der Prozess des Integritätsmanagements

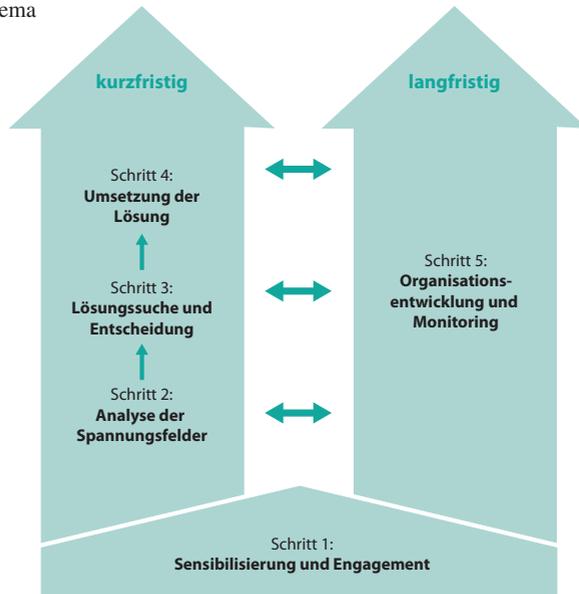
1.5.1 Das Ablaufschema zur Lösung ethischer Dilemmas

Das Ziel des Integritätsmanagements ist es, Situationen, welche die organisationale Integrität gefährden, zu erkennen, mit einer einfachen Sprache zu beschreiben und als Teil der normalen Managementverantwortungen zu lösen. Das Ergebnis ist, dass Probleme wie Korruption, strategische Opposition, Mobbing usw. frühzeitig erkannt und angegangen werden können, bevor sie sich ausbreiten wie ein „Krebsgeschwür“ oder Skandale und Reputationsschäden verursachen.

Die „Leitideen guter Zusammenarbeit“ bieten eine Terminologie, um ethische Vorstellungen sprachlich auszudrücken. Nun werden die Leitideen in einen Prozess eingeordnet, den man als eigentliches „Managen“ der Unternehmensintegrität verstehen kann. Das folgende Ablaufschema in Abb. 1.9 soll helfen, ethische Dilemmas systematisch zu erfassen, zu lösen und gleichzeitig Organisationselemente für den langfristigen Erfolg anzupassen (Renz, 2007, S. 133).

Das Ablaufschema zur Lösung ethischer Dilemmas hat eine zweigleisige Struktur. Es unterstreicht die Parallelität von kurzfristigen und langfristigen Lösungen ethischer Dilemmas in Organisationen.

Abb. 1.9 Das Ablaufschema zur Lösung ethischer Dilemmas



1.5.2 Schritt 1: Sensibilisierung und Engagement

Im ersten Schritt geht es darum, ein ethisches Problem überhaupt wahrzunehmen und lösen zu wollen. Bis vor wenigen Jahren sah das Management seine Verantwortung allein darin, den Gewinn für die Eigentümer des Unternehmens zu steigern. Aus ethischer Perspektive sind aber alle beteiligten und betroffenen Akteure zu berücksichtigen, also nicht nur die Shareholder, sondern auch die Stakeholder wie Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, Zulieferfirmen, Partnerfirmen, Gemeinden oder der Staat.

Zentral ist die Frage, ob eine Organisation und ihre Mitarbeitenden überhaupt ethische Probleme wahrnehmen und sich engagieren wollen. Wenn das Management ethische Fragen ausblendet, läuft es Gefahr, sich eines Tages vor der Presse, der Belegschaft oder Nahestehenden erklären zu müssen.

Wenn ein ethisches Problem erkannt ist, so braucht es zudem einen Willen und manchmal auch Mut, um das Problem zu lösen. Innerhalb einer Organisation muss geklärt werden, wer für die Lösung des Problems verantwortlich ist.

Wichtige Fragen während des ersten Schrittes sind:

- Wo und in wie fern existiert ein ethisches Problem?
- Welche Anzeichen für das ethische Problem gibt es?
- Wer sind beteiligte und betroffene Akteure?
- Ist der Wille da, das ethische Problem anzugehen?
- Wer ist verantwortlich, das ethische Problem anzugehen?

1.5.3 Schritt 2: Analyse der Spannungsfelder

Im zweiten Schritt geht es darum, den Sachverhalt auszuleuchten und das ethische Dilemma genau zu kristallisieren. Es geht insbesondere darum, Interessen, Ansprüche und Rechte der beteiligten Akteure sowie Konfliktfelder zwischen ihnen zu klären. Durch die Analyse werden die Beziehungen und Interaktionen zwischen den beteiligten Akteuren sichtbar gemacht. Erst dadurch treten ethische Mängel, Missstände oder Verstöße zu Tage. Das Dilemma kann zudem unterschiedliche Bereiche einer Organisation betreffen, die Strategie, die Struktur oder die Kultur.

Sehr hilfreich bei der Analyse ist die Arbeit mit Spannungsfeldern. Ein ausgearbeitetes Spannungsfeld zu einem Dilemma beschreibt einerseits IST-Pole und SOLL-Pole und identifiziert andererseits die relevanten Leitideen der Anerkennungs- und Diskursethik, die für das Dilemma relevant sind (vgl. Abschn. 1.3).

Wichtige Fragen im zweiten Schritte sind:

- Welche Interessen, Ansprüche und Rechte haben die Akteure?
- Welche Beziehungen und Interaktionen gibt es zwischen den Akteuren?
- Welchen Bereich betrifft das Dilemma: Strategie, Struktur oder Kultur?
- Welches sind die IST- und die SOLL-Pole des Spannungsfeldes?
- Welche ethischen Leitideen werden im Dilemma verletzt?

1.5.4 Schritt 3: Lösungssuche und Entscheidung

Im dritten Schritt geht es darum, die unterschiedlichen Ansprüche abzuwägen und das Dilemma einer Lösung zuzuführen. Je nach Dilemma ist es sinnvoll, die beteiligten Akteure in den Entscheidungsprozess einzubeziehen. Oft ist es aber so, dass die verantwortliche Person alleine eine Entscheidung fällen muss. Sowohl in einem realen als auch in einem inneren Dialog werden nun die Ansprüche einander gegenübergestellt und bewertet, bis sich ein Gleichgewicht der Überlegungen einstellt. Dies ist kein mechanisches Verfahren, sondern eine reale oder gedankliche

Diskussion und Abwägung. Dabei gilt gemäß Diskursethik nur die Macht des besseren Arguments.

Die Ansprüche sind ganzheitlich von einem unparteiischen Standpunkt aus zu betrachten und zu bewerten. Grundlegende Güter wie etwa Menschenrechte, Menschenwürde oder Gesundheit haben Vorrang vor bloß nützlichen Gütern wie mehr Gewinn oder mehr Einkommen. Von einem diskursethischen Standpunkt aus betrachtet, müsste die Lösung grundsätzlich für alle Beteiligten akzeptierbar sein.

Das Ergebnis des dritten Schrittes ist eine Handlungsabsicht oder eine Zielformulierung mit einer nachvollziehbaren Begründung. Der Mehrwert der Ethik liegt nun darin, dass sie gute Gründe für eine Entscheidung liefert, welche auch für betroffene Akteure nachvollziehbar sind.

Wichtige Fragen zum dritten Schritt sind:

- Wie können Akteure an der Lösungssuche beteiligt werden?
- Welche Argumente werden in die Abwägung einbezogen?
- Welches ist die Handlungsabsicht bzw. die Zielsetzung?
- Welches ist die Entscheidung?
- Wie ist die Entscheidung begründet?

1.5.5 Schritt 4: Umsetzung der Lösung

Das Ziel des Integritätsmanagements ist nicht nur die gute Absicht, sondern auch die gute Handlung. Mängel, Missstände oder Verstöße sollen behoben werden. Dazu sind geeignete Maßnahmen zu konzipieren und umzusetzen.

Das Ablaufschema unterscheidet zwischen einer kurzfristigen und einer langfristigen Perspektive. Das aktuelle Dilemma soll nach Möglichkeit aufgelöst werden; gleichzeitig sind aber zur längerfristigen Verbesserung auch wünschenswerte Veränderungen in der Organisation mitzudenken.

Maßnahmen bringen für die beteiligten Akteure Vorteile und Nachteile, die sorgfältig gegeneinander abgewogen und koordiniert werden müssen. Nicht nur das Ziel, sondern auch der Weg zum Ziel muss ethisch vertretbar sein. Gute Maßnahmen sind gleichzeitig zweckmäßig und verhältnismäßig.

Wichtige Fragen des vierten Schrittes sind:

- Welche Maßnahmen werden zur Lösung des Dilemmas umgesetzt?
- Wie ist der Projektplan für die Umsetzung der Maßnahmen?
- Welche Vorteile und Nachteile bringen die Maßnahmen für wen?
- Wie werden die verschiedenen Maßnahmen koordiniert?
- Welche Ressourcen werden für die Maßnahmen eingesetzt?

1.5.6 Schritt 5: Organisationsentwicklung und Monitoring

Die Maßnahmen sollen nicht nur ein aktuelles ethisches Dilemma lösen, sondern auch die Integrität in der organisationalen Struktur verankern und festigen. Die Organisation wird professioneller, auch in der Lösung ethischer Dilemmas: Ein ähnliches ethisches Dilemma soll beim nächsten Mal so gut und selbstverständlich gelöst werden wie z. B. die Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden. Dazu müssen allenfalls Verantwortlichkeiten neu geregelt und Geschäftsprozesse angepasst werden.

Manche Maßnahmen wirken vielleicht nicht oder haben unerwartete Konsequenzen, die nach Begleitmaßnahmen rufen. Auch die Maßnahmen des Integritätsmanagements bedürfen deshalb eines Überwachungsprozesses als Monitoring.

Wichtige Fragen für den ganzen Prozess sind:

- Welche Maßnahmen dienen der Weiterentwicklung der ethischen Fähigkeit der ganzen Organisation?
- Wie wird der Erfolg der getroffenen Maßnahmen überprüft?
- Wie gut funktioniert die Kommunikation?
- Welche Erkenntnisse lassen sich aus dem Lösungsprozess ziehen?
- Werden ethische Probleme auch vorbeugend identifiziert?

1.5.7 Definition der Integrität einer Organisation

Im ersten Kapitel wurde der Begriff „Integritätsmanagement“ provisorisch eingeführt und kurz erläutert (vgl. Abschn. 1.1.3). Nun sollen Ziel und Aufgaben des Integritätsmanagements genauer definiert werden. Eine Organisation mit ihren Strategien, ihren Strukturen und ihrer Kultur ist integer, wenn sie Spannungsfelder fortlaufend erkennt, nach den Leitideen der Diskursethik und Anerkennungsethik analysiert und löst. Dies ist Teil der normalen Managementaufgaben mit entsprechendem Controlling und Verbesserungsprozessen. Integritätsmanagement ist also nicht nur die Lösung von Einzelfällen, sondern gehört zum Geschäftsalltag wie etwa die Führung der Mitarbeitenden, die Qualitätskontrolle oder die Materialbestellung.

Integritätsmanagement bedarf auch einer gewissen Institutionalisierung. Es braucht eine Plattform, Zeitgefäße und definierte Prozesse, um ethische Dilemmas systematisch zu bearbeiten. Die Minimalvariante eines Integritätsmanagements ist ein vordefiniertes Traktandum „Stand des Integritätsmanagements“ an den Sitzungen der Leitungsgremien auf den verschiedenen Stufen. Die Abb. 1.10 zeigt die Aufgaben, die jede *Hierarchieebene* zu erfüllen hat.

Ethische Überlegungen anzustellen, sich darüber auszutauschen, diese explizit in Entscheidungsfindungen miteinzubeziehen – dies soll Teil der normalen Verantwortung jeder Hierarchiestufe werden.

Das Board...



- entscheidet sich für eine befähigende Integritätskultur und setzt sich damit von einer vorschreibenden Compliance-Kultur ab.
- fordert und kontrolliert, dass das Traktandum Integritäts-Management in der einen oder anderen Form auf der Tagesordnung/Traktandenliste der periodischen Meetings aller hierarchischen Stufen figuriert.
- erkundigt sich innerhalb seiner eigenen Board Meetings, welche ethischen Herausforderungen in der Organisation existieren, und bietet Mitdenken an.

Die Geschäftsleitung...



- organisiert Initialschritte, zum Beispiel einen Workshop mit externer Moderation zum Thema Werte, Spannungsfelder, organisationale Integrität.
- fragt monatlich, welche ethischen Herausforderungen anstehen, und diskutiert mögliche Lösungen.
- bedenkt längerfristig befähigende Massnahmen zur Stärkung der Organisation.
- fördert eine Kultur des Respekts und der diskursiven Problemlösung.

Die Mitarbeitenden...



- sind sensibilisiert und beginnen, Spannungsfelder bewusst wahrzunehmen.
- erfahren ethische Reflexion als normalen Teil der täglichen Problemlösung.
- bringen ethische Dilemmas auf den Tisch und sind offen für eine Diskussion.

Abb. 1.10 Aufgaben im Integritätsmanagement

Literatur

- Brühl, R. (2018). *Corporate Social Responsibility: Eine Ethik der gesellschaftlichen Verantwortung und ihre Umsetzung*. Franz Vahlen.
- Duden, K. (2006). *Das Herkunftswörterbuch: Etymologie der deutschen Sprache (Bd. 7)*. Dudenverlag.
- Friedman, M. (13. September 1970). A Friedman doctrine – The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*, 17.
- Göbel, E. (2017). *Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung* (5., überarb. u. akt. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft mbH.

- Habermas, J. (1983). *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*. Suhrkamp.
- Habermas, J. (1991). *Erläuterungen zur Diskursethik*. Suhrkamp.
- Habermas, J. (1999). *Die Einbeziehung des Anderen: Studien zur politischen Theorie*. Suhrkamp.
- Honneth, A. (1994). *Kampf um Anerkennung: Zur moralischen Grammatik sozialer Konflikte*. Suhrkamp.
- Honneth, A. (2000). *Das Andere der Gerechtigkeit: Aufsätze zur praktischen Philosophie*. Suhrkamp.
- Honneth, A. (2010). *Das Ich im Wir: Studien zur Anerkennungstheorie*. Suhrkamp.
- ISO (Hrsg.). (2010). *International Standard ISO 26000. Guidance on social responsibility*. ISO.
- Kant, I. (1785). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. Kritik der praktischen Vernunft. Werkausgabe Band VII*. Suhrkamp.
- Maak, T. (1999). *Die Wirtschaft der Bürgergesellschaft*. P. Haupt.
- Maak, T., & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung: Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Schäffer-Poeschel.
- Petsche, A., Mair, K., Deloitte Österreich, & Baker & McKenzie (Hrsg.). (2019). *Handbuch Compliance: Bewusstseinsbildung für Compliance, Implementierung von Compliance-Systemen, forensische Untersuchungsmethoden, Compliance-Risikofelder* (3., neu bearb. Aufl.). LexisNexis ARD ORAC.
- Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129–147.
- Renz, P. S. (2007). *Project governance: Implementing corporate governance and business ethics in nonprofit organizations*. Physica.
- Schockenhoff, E. (2007). *Grundlegung der Ethik: Ein theologischer Entwurf*. Herder.
- Sokol, D. D., & van Rooij, B. (Hrsg.). (2021). *The Cambridge handbook of compliance*. Cambridge University Press.
- Ulrich, P. (2016). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (5., durchgeseh. Aufl.). Haupt.
- United Nations. (1948). *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*. <https://unric.org/de/allgemeine-erklarung-menschenrechte/>. Zugegriffen am 24.10.2022.
- Wieland, J., Steinmeyer, R., Grüniger, S., & Angerbauer, T. (Hrsg.). (2020). *Handbuch Compliance-Management: Konzeptionelle Grundlagen, praktische Erfolgsfaktoren, globale Herausforderungen* (3., völlig neu bearb. u. wesen. erw. Aufl.). Erich Schmidt.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Fallbeispiele zum Integritätsmanagement

2

Zusammenfassung

Das Kapitel stellt typische Dilemmas im Unternehmensalltag als Fallbeispiele vor. Jedes Dilemma wird vorgestellt, mit einem konkreten Beispiel illustriert und anschließend mit Hilfe von Spannungsfeldern analysiert.

Die Fallbeispiele sind nach den drei Bereichen des Integritätsmanagements geordnet. Im Bereich „Prinzipien“ werden folgende Fallbeispiele vorgestellt: Korruption, Bestechung, Schmiergelder; Geschenke und Gefälligkeiten; Lobbying und Parteienfinanzierung; Transparente Produktinformation; Faire Preispolitik; Diskriminierung bei der Rekrutierung; Gleichberechtigung; Religiosität am Arbeitsplatz.

Im Bereich „Prozesse“ werden folgende Fallbeispiele vorgestellt: Zulieferkette; Umstrittene Aufträge; Auftragsvergabe: das billigste Angebot; Produktqualität und -sicherheit; Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz; Informelle Kanäle; Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung; Faire Lohnsysteme; Entlassung.

Im Bereich „Menschen“ werden folgende Fallbeispiele vorgestellt: Persönliche Überzeugungen; Hintergedanken – Hidden Agendas; Whistleblowing; Loyalität gegenüber dem Unternehmen; Reaktion auf Fehlverhalten; Alkoholproblem; Mobbing; Sexuelle Belästigung.

Zu jedem Fallbeispiel werden Vorschläge zur Lösung und zum Vorgehen formuliert sowie Hintergrundinformationen und weiterführende Links und Literatur aufgeführt.

Das Ziel des zweiten Kapitels ist es, typische Dilemmas im Unternehmensalltag als Fallbeispiele vorzustellen, zu analysieren und Lösungsvorschläge zu diskutieren.

2.1 Übersicht zu den Fallbeispielen

Die Fallbeispiele sind nach den drei Bereichen „Prinzipien“, „Prozesse“ und „Menschen“ gegliedert (vgl. Abb. 2.1).

Die Fallbeispiele werden nun einzeln vorgestellt, erläutert und mit einem konkreten Beispiel illustriert. Anschließend werden ethische Spannungsfelder mit Hilfe der anerkennungs- und diskursethischen Leitideen aus Kap. 1 analysiert. Die Praxistipps zum Vorgehen orientieren sich an den fünf Schritten des allgemeinen Ablaufschemas. Zu den einzelnen Schritten werden wichtige Bemerkungen eingeführt und die Fallbeispiele mit Hinweisen zum Hintergrund und weiterführenden Informationen abgerundet.

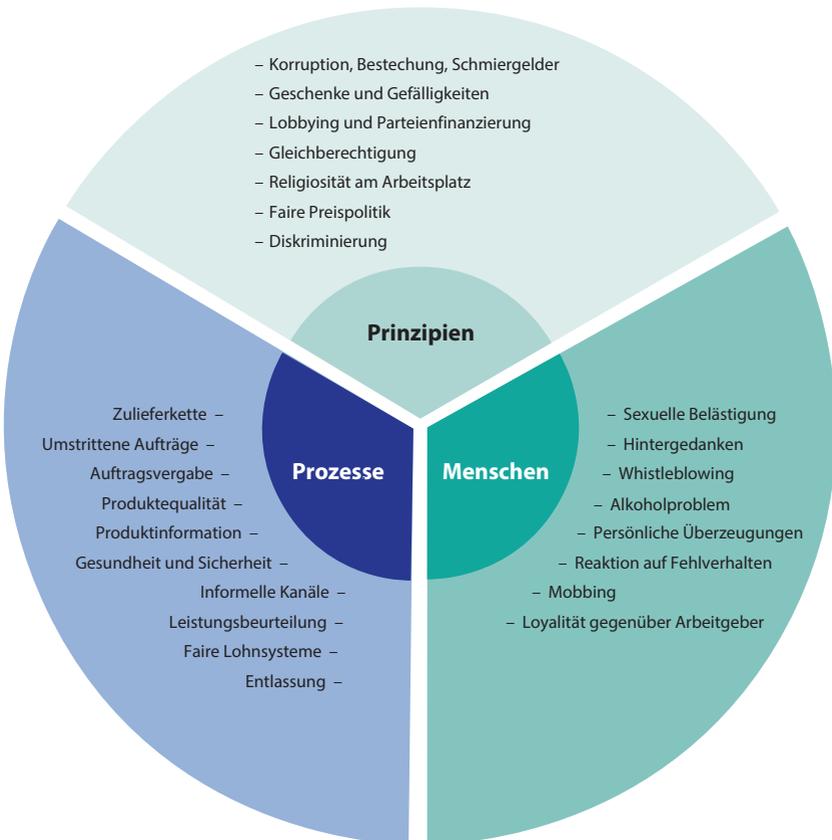


Abb. 2.1 Übersicht zu den Fallbeispielen

2.2 Fallbeispiele zum Bereich „Prinzipien“

2.2.1 Korruption, Bestechung, Schmiergelder

Transparency International definiert Korruption als den Missbrauch einer anvertrauten Machtstellung zu privatem Nutzen (Transparency International, o. J.). Folgende Formen werden unterschieden:

- Aktive Bestechung (wer eine Amtsperson besticht)
- Passive Bestechung (eine Amtsperson lässt sich bestechen)
- Vorteilsgewährung und Vorteilsannahme (unerlaubte Vorteile, Geschenke)
- Schmiergelder (auch speed money, facilitation payments, grease money) zur Beschleunigung bürokratischer Vorgänge
- Der materielle Vorteil
- Der immaterielle Vorteil
- Ungebührende Vorteile bzw. Geschenkannahmen
- Spenden (zur Gewinnung eines rechtswidrigen Einflusses auf Entscheidungen)
- Vetternwirtschaft (auch Filz oder Günstlingswirtschaft) (Nutzen von privilegierten Beziehungen zu Lasten des Gemeinwohls oder der Gleichbehandlung)
- Betrug/Veruntreuung zu privatem Nutzen

Vor allem für im Ausland tätige Unternehmen ist Korruption ein Problem. Sie stehen auf den internationalen Märkten unter großem Druck. Oft hängt viel davon ab, ob man eine Bewilligung innert nützlicher Frist erhält, ein Produkt rechtzeitig vermarktet werden kann oder eine bestimmte Ausschreibung gewonnen wird. Korruption ist aber auch im Inland ein Thema. Wie entscheidet sich ein Unternehmen, wenn sich in einer solchen Situation jemand anbietet, gegen verdeckte Zahlungen oder Geschenke zu helfen?

War Korruption früher ein Kavaliersdelikt, das kaum geahndet wurde, ist sie heute national wie international in vielen Gesetzgebungen verboten (Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), o. J.-b).

Fallbeispiel

Thomas, Verkaufsleiter eines mittelgroßen Industrieunternehmens, ist für die Einführung eines neuen Produkts im Ausland verantwortlich. Als Voraussetzung für den Marktzutritt schreiben einige Länder eine staatliche Bewilligung vor, wobei das Verfahren bis zum Erhalt dieser Zulassung normalerweise ein Jahr in Anspruch nimmt. „So lange können wir auf keinen Fall warten! Die Konkurrenz schläft schließlich nicht!“ meinte sein Chef, als Thomas ihm die Problema-

tik schilderte. Von einem früheren Kollegen, der nun bei der Konkurrenz arbeitet, hat Thomas gehört, dass mit einer Zahlung von 25.000 Dollar das Produkt innerhalb weniger Wochen die Zulassung erhält. Was soll er nun tun? ◀

Analyse des Spannungsfeldes und Leitideen

Korruption, Bestechung und Schmiergelder sind meist geregelt in internen Kodizes oder Mitarbeitenden-Richtlinien. Gleichzeitig sind es je nach Land mehr oder weniger stark geahndete Officialdelikte. In der schweizerischen Gesetzgebung ist die Bestechung einer ausländischen Amtsperson ein Straftatbestand. Korruption ist also im Allgemeinen weder legitim noch legal (Mangel an D2, sowie auch D4).

Auch in notorisch hochkorrupten Ländern ist das Schmieren von bürokratischen Prozessen nicht legitim. Dies kann bis zur Grundsatzentscheidung führen, ob man überhaupt in diesem Land Geschäfte machen will oder nicht. Es gibt einige Beispiele prominenter Unternehmen, die sich aus korrupten Ländern zurückgezogen haben. Das zeigt den Wunsch nach legitimem Handeln (D2), auch öffentlich vertretbar (D4). Eventuell könnte man hier gar von rechtlich politischer Anerkennung (R2) sprechen, die man sich selbst in diesem Fall zuspricht, oder welche abhanden geht, wenn man wie die anderen auch einfach korrumpiert (vgl. Abb. 2.2).

Praxistipps zum Vorgehen

Eine verantwortliche Organisation müsste Korruption immer wieder thematisieren (Schritt 1 und Schritt 5) und ihr energisch begegnen. Geschieht dies nicht oder sind die Führungssignale ambivalent, sind Tür und Tor für „Organismus-zersetzendes“ Verhalten offen. Auch für Einzelfälle gibt es keine „saubere“ Lösung, außer aus dem entsprechenden Geschäft auszusteigen oder sich allenfalls im Verbund mit anderen Unternehmen zu outen. Im Sinne eines Proxy-Diskurses (D3) und um öffentlich gerade zu stehen entschieden sich japanische Unternehmen im hochkorrupten Bangladesch vor einigen Jahren für folgendes Vorgehen: Jährlich publiziert eine neutrale Stelle (z. B. die Botschaft) einen Bericht „Korruptionszahlungen in Bangladesch“, der die gesammelten Daten der angeschlossenen Firmen für einzelne Dienstleistungen auflistet: Zum Beispiel musste für eine neue Telefonleitung eine bestimmte Summe bezahlt werden. Dergestalt wird firmenintern Korruption nicht unter den Tisch gewischt, sondern die Daten werden gesammelt; das Unternehmen übernimmt gegen außen (D4) eine gewisse Verantwortung.

Korruption wird oft auch delegiert, jedoch nicht offiziell. Z. B. indem vorgeetzte Personen Untergebenen zu verstehen gibt, sie sollen die Bestechungsgelder halt zahlen, aber sie wissen dann nichts davon. Oder Zahlungen werden über lokale Vermittlungspersonen abgewickelt. Beides sind keine ethisch korrekten Varianten.

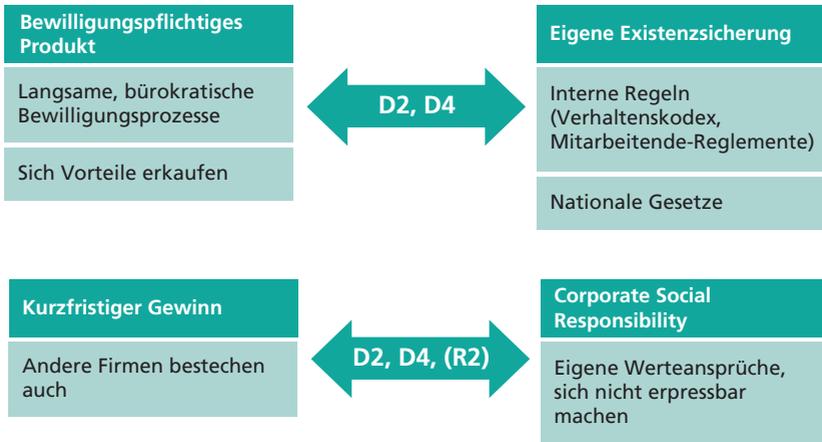


Abb. 2.2 Spannungsfeld „Korruption, Bestechung, Schmiergelder“

Hintergrund

Korruptionsindizes: Transparency International gibt drei Indizes heraus. Der Corruption Perceptions Index (CPI) klassifiziert die Situation in verschiedenen Ländern bezüglich der von der Zivilbevölkerung wahrgenommenen Korruption. Im Global Corruption Barometer (GCB) wird ersichtlich, welche Institutionen am häufigsten Schmiergeld fordern oder von den Bürgern als am meisten von Korruption betroffen angesehen werden. Der Bribe Payers Index (BPI) misst schließlich die Angebotsseite der Korruption. Er untersucht, aus welchen führenden Exportländern Unternehmen bereit sind, Bestechungsgelder im Ausland zu bezahlen (Transparency International, o. J.). Zur Überprüfung der eigenen Geschäftspraktiken bietet Transparency International eine Checkliste an (Transparency International Schweiz & Brot für alle, 2010).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.2.2. Geschenke & Gefälligkeiten
- Global Integrity
<http://www.globalintegrity.org>
- Transparency International
<https://www.transparency.org/en/>
- Transparency International Schweiz
<http://www.transparency.ch>

2.2.2 Geschenke und Gefälligkeiten

Ein edles Olivenöl zu Weihnachten, eine Einladung zum Nachtessen im 5-Sterne-Restaurant, ein Give-Away an der Konferenz: Geschenke und Gefälligkeiten sind im Geschäftsalltag weit verbreitet. Der Umgang damit variiert in verschiedenen Unternehmens- und Landeskulturen stark. Amerikanische Unternehmen fahren hier oft eine Null-Toleranz-Strategie. In Europa hingegen sieht man in kleineren Aufmerksamkeiten kein Problem. Ethische Fragen tauchen da auf, wo aufgrund von Geschenken und Gefälligkeiten eine Befangenheit droht oder die Unternehmensregeln diesbezüglich nicht klar sind.

Fallbeispiel

Kurz nach der Dienstags-Sitzung klingelt Rons Telefon. Ein Lieferant, mit dem er schon seit längerer Zeit zusammenarbeitet, ist am anderen Ende der Leitung. Er lädt Ron und seinen Team-Kollegen „zur Feier der bald 5-jährigen“ Zusammenarbeit zu einem Wochenende nach Monaco ein. Er habe noch Tickets für ein Formel-1-Rennen erhalten und dachte, dass ihnen dies gefallen könnte. Natürlich würde Ron vieles dafür geben, live an einem Rennen in Monaco dabei sein zu können. Er weiß aber auch, dass gemäß Compliance-Richtlinie die Annahme eines solchen Geschenkes nicht erlaubt ist. Andererseits war doch sein Chef auch vor ein paar Monaten mit Kunden zum Skifahren in St. Moritz. Zudem hat Ron Angst, den guten Kunden vor den Kopf zu stoßen und verstockt zu wirken, würde er mit Verweis auf ihre Compliance-Richtlinien ablehnen. Was soll er tun? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Persönliche Geschenke im beruflichen Kontext sind sehr komplex. Die Instrumente der Spannungsfelder und der Leitideen erweisen sich dabei durchaus als hilfreich. Es können drei Ebenen unterschieden werden: eine persönliche, die berufliche und die gesellschaftliche Ebene. Die Ebenen sind nicht unabhängig, die Unterscheidung ist aber für die Analyse hilfreich. Auf der persönlichen Ebene kann man sich als Mensch ob eines Geschenkes freuen (R1), kommt dabei aber (hoffentlich) in Konflikt mit eigenen Wertvorstellungen, zumindest mit dem Problem, durch Geschenke zunehmend erpressbar und abhängig zu werden (D2) und nicht mehr als freier Mensch agieren zu können (R1). Auf der beruflichen Ebene stehen

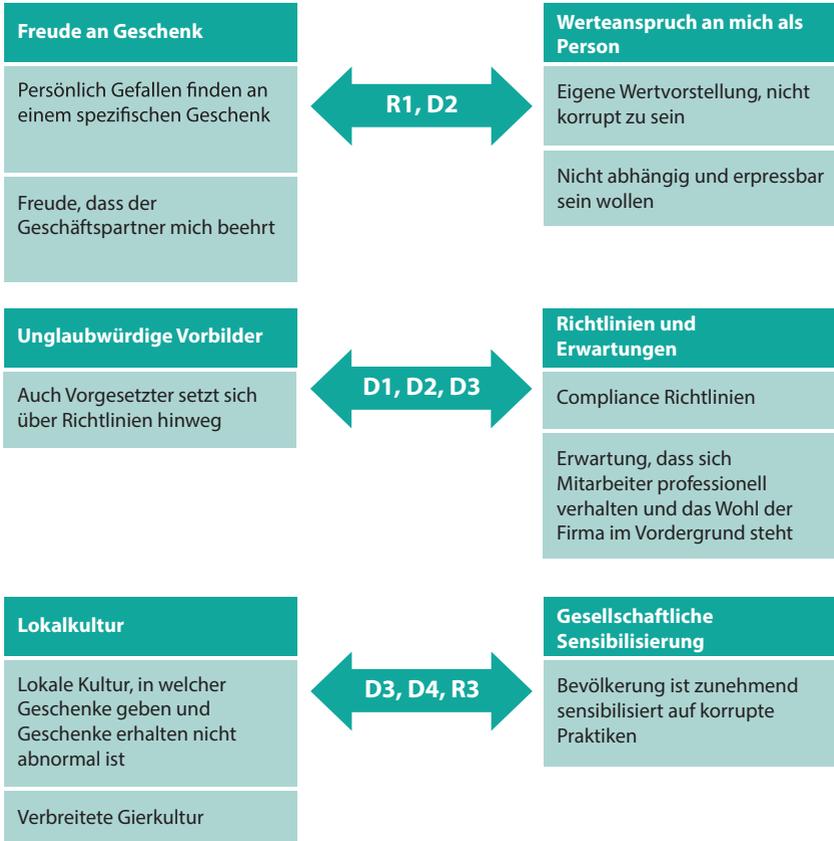


Abb. 2.3 Spannungsfeld „Geschenke und Gefälligkeiten“

Richtlinien, Erwartungen an Professionalität und allfällige verwerfliche Vorbilder einander gegenüber (D1, D2). Auf der gesellschaftlichen Ebene wirkt die lokale Kultur möglicherweise erschwerend, falls Geschenke geben und nehmen zum guten Ton gehören (R3). Gleichzeitig ist es eine Tatsache, dass korrupte Praktiken zunehmend bekannt und geahndet werden (D4) (vgl. Abb. 2.3).

Praxistipps zum Vorgehen

So vielschichtig die Analyse, so komplex auch das Vorgehen. Das Wichtigste im Umgang mit Geschenken und Gefälligkeiten ist, diese überhaupt als solche wahrzunehmen und sich die Komplexität zu vergegenwärtigen (Schritt 1). Im betrieblichen Kontext muss dies mit langfristigen Maßnahmen (Schritt 5) einhergehen. Compliance Richtlinien alleine reichen nicht; Trainingsprogramme, periodischer Austausch mit Best-Practices (wie machen es andere?) oder mit externen Spezialisten sind empfehlenswert.

Grundsätzlich würde man von Beschenkten erwarten, dass sie die Situation durch kommunikatives Verhalten klären (D1 und D2). Ist dies nicht möglich, weil Vorgesetzte selbst Geschenke annehmen, könnte man eine differenzierte Verantwortung eines Betroffenen erwarten. Dies kann unterstützt werden, falls Hotlines, Compliance Officer oder dergleichen existieren (D4), an welche sich eine betroffene Person anonym wenden kann.

Eine interessante Empfehlung, um die verschiedenen Ebenen gezielt anzugehen, liefert Transparency International: Eine Organisation soll ihre entsprechenden Compliance Richtlinien auch auf dem Internet publik macht. Dadurch können Mitarbeitende unterstützt und geschützt werden: Diese können bei Erhalt eines Geschenkes zwar ihrer persönlichen Freude Ausdruck verleihen, gleichzeitig aber auch auf die öffentlich zugängliche Richtlinie verweisen und das Geschenk dankend ablehnen.

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.2.1. Korruption, Bestechung, Schmiergelder
- Global Integrity
<http://www.globalintegrity.org>
- Transparency International Schweiz
<http://www.transparency.ch>

2.2.3 Lobbying und Parteienfinanzierung

Der Begriff Lobbying bezeichnet eine Form der Interessenvertretung in der Politik, mit der Interessensgruppen versuchen, meist durch persönliche Kontakte, das Gesetzgebungsverfahren zu beeinflussen. Die Lobbying-Arbeit wurde für große Unternehmen in den vergangenen Jahren immer wichtiger. Ethische Dilemmas entstehen aus der Intransparenz der Beziehungen zwischen Lobbyisten und Politiker/innen sowie aus eventuell daraus resultierenden Gegenleistungen und Geldzahlungen (Crane & Matten, 2010, S. 504).

Fallbeispiel

Kurt ist verantwortlich für Public Relation in seiner Firma. Soeben hat er erfahren, dass in einem halben Jahr die Volksabstimmung stattfinden wird, welche die Weiterführung eines Produktionsverfahrens in seinem Unternehmen verhindern würde. Dass dieses aus Sicht der Umweltbelastung nicht unumstritten ist, begreift er auch, hat sich aber nie dazu geäußert. Nun leitet er das Lobbying-Projekt, welches die Initiative bekämpft. Hierzu wurde ein großes Sonderbudget freigegeben, womit aber auch ein Teil des Produktionsverfahrens umgestellt werden könnte. Vor der nächsten Teamsitzung trägt Kurt nun konzeptionelle Ideen zusammen: Sollen sie sich auf profilierte Parteien fokussieren oder auch Amtsträger angehen? Wie würden sie diese von ihren Anliegen überzeugen? Sollten sie öffentlich auftreten? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Lobbying kann ethische Dilemmas auf verschiedensten Ebenen beinhalten, analog zum früheren Fallbeispiel Korruption. Lobbying gegenüber Amtspersonen zu betreiben sei eine legitime Aktivität, denn freier Zugang zur Regierung sei eine wichtige Angelegenheit von öffentlichem Interesse. Dies schreibt der kanadische Verhaltenskodex für Lobbyisten (OCL-CAL, o. J.). Der Umgang der kanadischen Regierung mit Lobbying wird als Best-Practice eingestuft. Aber bereits die obige Begründung ist problematisch: Der ins Feld geführte „freie Zugang zur Regierung“ ist dann nicht mehr so frei, wenn er prioritär den lauter schreienden oder lobbyierenden Organisationen offen ist. Legales Lobbying im Sinne von „gesetzlich zugelassen“ meint noch lange nicht ethisch legitim, z. B. von allen betroffenen Gruppen abgesegnet.

Entsprechende Lobbying-Gesetze und Richtlinien können legale Ansprüche festhalten. Die diskursethischen Leitideen bieten zusätzlich eine differenzierte Handhabe zur Beurteilung der Legitimität von spezifischen Lobbying-Aktivitäten. Das Unternehmen handelt ethisch korrekt, wenn seine Interessenvertretung mit legitimen Mitteln geschieht, also nicht mit Bestechung oder unlauterer Einflussnahme. Zentral dabei ist, dass ein Unternehmen tatsächlich das grundsätzliche Interesse hat (D2), Lobbying nur mit rechtfertigbaren Mitteln und für rechtfertigbare Zwecke einzusetzen. Von einem verantwortungsvollen Unternehmen würde auch erwartet, dass es seine Interessen offenlegt (D4) und allfällige Parteifinanzierungen transparent macht – auch, um auf der anderen Seite nicht zur Bestechung anzuleiten. Eine interne offene und legitimierende Kommunikation (D1 und D2) könnte helfen, Sinn und Verhältnismäßigkeit von Lobbying zu prüfen (vgl. Abb. 2.4).

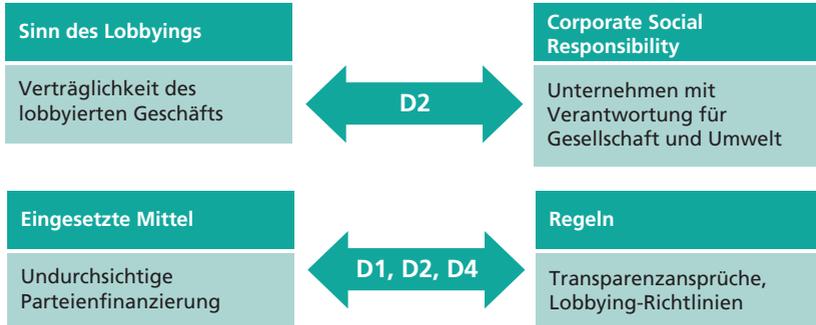


Abb. 2.4 Spannungsfeld „Lobbying und Parteienfinanzierung“

Praxistipps zum Vorgehen

Um Lobbying legitim einzusetzen, muss sich jedermann der Brisanz von Lobbying gewahr werden und dessen Grauzonen und Verhaltenskodizes kennen. Im konkreten Fall hat dies mit Bewusstwerdung zu tun (Schritt 1), langfristig mit der Einführung von Lobbying-Best-Practices oder Richtlinien (Schritt 5).

Wie ethisch reflektiert und legitim eine geplante Lobbying-Aktion ist, könnte eine schonungslose interne Diskussion zeigen. Dabei muss darauf geachtet werden, dass sich alle frei und machtfrei äußern können. Möglicherweise kommen da auch persönlich divergierende Meinungen von Mitarbeitenden zu Tage (Schritt 3). Wenn das Unternehmen wirklich interessiert ist, auf ethische und legitime Art zu lobbyieren, nimmt es genau diese Meinungen als wichtige Gradmesser für die Legitimität des geplanten Lobbyings.

Hintergrund

Die Extraction Industry Transparency-Initiative (EITI) stellt ein interessantes Instrument dar, um illegitimes Lobbying zu unterbinden. Dabei verpflichten sich die beteiligten Unternehmen, sämtliche Zahlungen an Länder ihrer Produktionsstätten offenzulegen. Die beteiligten Länder ihrerseits publizieren ihre erhaltenen Zahlungen. Dergestalt können Zahlungsströme verfolgt werden, und der Korruption von lokalen Regierungsangestellten und Amtsträgern wird ein Riegel vorgeschoben.

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: „Persönliche Überzeugungen“
- → Fallbeispiel „Korruption“
- Office of the Commissioner of Lobbying of Canada
<https://lobbycanada.gc.ca/en/>
- Extraction Industry Transparency Initiative (EITI)
<https://eiti.org/>

2.2.4 Transparente Produktinformation

Dass die Kundin oder der Kunde grundsätzlich das Recht auf wahrheitsgetreue Information über ein Produkt oder eine Dienstleistung hat, wird wohl niemand abstreiten. Auch zahlreiche Gesetze legen dieses Recht auf Information zum Schutz des Kunden fest. Trotzdem ist dieser Bereich sehr anfällig für ethische Dilemmas. Wenn beispielsweise der sachliche Nutzen einer Neuentwicklung nicht ausreicht, um dem Produkt zum Markterfolg zu verhelfen, wird das Produkt mit Fokus auf dessen emotionalen Nutzen vermarktet. Die Frage ist dann, inwiefern die Marketingabteilung mit dieser Vermarktung den Kunden täuscht. Themen wie die Vermarktung des Produktes, Informationen zum Produkt auf der Verpackung, Verkaufstechniken usw. können im Alltag viele ethische Fragen aufwerfen und haben in der Vergangenheit zu einigen großen Skandalen geführt.

Fallbeispiel

Ein Kunde verlangt in Pias Apotheke ein Medikament, für das in den letzten Wochen viel Werbung gemacht wurde. Das Medikament ist sehr teuer und für die Bedürfnisse des Kunden wären andere Produkte besser geeignet. Pia macht den Kunden darauf aufmerksam, dass evtl. noch andere Medikamente in Frage kommen würden. Der Kunde beharrt jedoch auf diesem einen Produkt. Pia könnte den zusätzlichen Kundenfranken gut gebrauchen, der Kunde jedoch gibt Geld aus für nichts. Soll Pia dem Kunden das teure Medikament verkaufen, obwohl es ihm wahrscheinlich nichts nützen wird? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Die Grenze zwischen Lifestyle, Wellness und Medizin ist fließend geworden. Doch ein Lifestyle-Produkt ist kein Medikament. Die Kunden erwarten bei einem Medikament einen medizinischen, keinen symbolischen Nutzen. Wenn der symbolische Nutzen des Produkts grösser ist als der sachliche, darf das Produkt nicht als medizinisches Produkt verkauft werden. Placebo-Produkte sind eine Täuschung der Kunden. Das Verkaufspersonal hat dem Kunden gegenüber eine Informationspflicht (D2, D4). Das Fachpersonal steht insbesondere durch seinen Wissensvorsprung der Kundin oder dem Kunden gegenüber in der Verantwortung (D3) (vgl. Abb. 2.5).

Praxistipps zum Vorgehen

Eine ehrliche und transparente Informationspolitik sollte Grundlage von Marketinganstrengungen sein, besonders im Bereich der Medizin (D1) (Schritt 1). Die Marketingabteilung oder das Verkaufspersonal darf sich nicht zu Täuschungen hinrei-

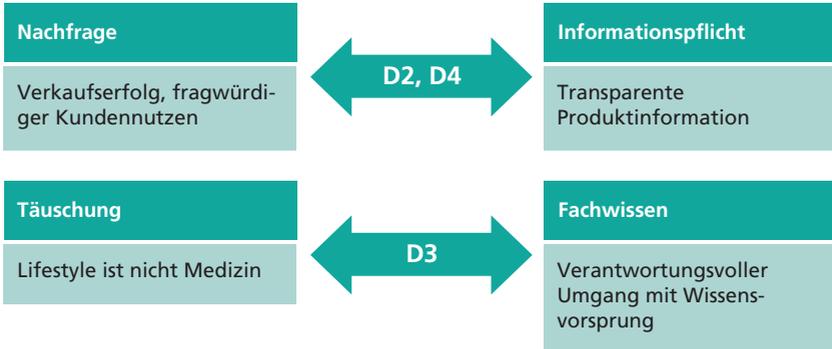


Abb. 2.5 Spannungsfeld „Transparente Produktinformation“

Ben lassen, um den Absatz zu steigern (Schritt 3). Falls es sich bei einem Medikament um ein Lifestyle- oder Wellness-Produkt handelt, sollte es auch als solches vermarktet und verkauft werden (Schritt 4). Dies setzt aber eine andere Positionierung des Produktes voraus (Schritt 5).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.2.5. Faire Preispolitik
- → Fallbeispiel: 2.3.4. Produktequalität und -sicherheit

2.2.5 Faire Preispolitik

Es liegt in der Natur der Sache, dass die Interessen von Produzenten und Konsumenten in Sachen Preis auseinanderdriften. Probleme entstehen dann, wenn z. B. aufgrund eines Monopols oder eines unumgänglichen Bedürfnisses der Konsumentinnen und Konsumenten nach einem Medikament der Preis durch den Markt nicht automatisch auf ein Gleichgewicht festgesetzt wird. In einem solchen Fall ist es dem Unternehmen möglich, überrissene Preise zu verlangen. Weiter können aber auch Preisabsprachen oder undurchsichtige Preisversprechungen (vgl. z. B. die riesige Anzahl an Handyabonnements) gegenüber den Kundinnen und Kunden sowie rücksichtslos tiefe Preisfestsetzungen (Preisdumping) gegenüber dem Konkurrenten ethische Fragen aufwerfen (Crane & Matten, 2010, S. 255–359).

Fallbeispiel

Jason ist Verkaufsleiter im Bereich der Medizinaltechnik. Als er vor vier Jahren neu in diese Branche eingestiegen ist, war er überrascht, wie hoch die Margen sind, die dem Kunden verrechnet werden können. Inzwischen hat er sich daran gewöhnt. Margen von 500 % sind keine Seltenheit. Jasons Firma konzipiert ihre Produkte so, dass sie nicht mit den Produkten anderer Hersteller kompatibel sind. Ihre Kundinnen und Kunden müssen also bei kaputten Teilen oder Neuanschaffungen zwangsläufig wieder bei ihnen einkaufen. Wenn nachgefragt wird, wie diese hohen Preise zu rechtfertigen sind, wird stets geantwortet, dass der gesamte Gewinn in die Forschung und Entwicklung fließt. Doch Jason weiß, dass ein großer Teil davon für Marketing- und Werbezwecke verwendet wird. Manchmal stört es ihn, dass er eine solche Preispolitik vertreten muss und überlegt sich, ob es auch anders ginge. ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Schwer nachvollziehbare oder öffentlich kaum erklärbare Preismodelle stellen für die Firma selbst wie auch für die Mitarbeitenden ein Dilemma mit zahlreichen ethischen Aspekten dar. Auch von forschungsintensiven Branchen wie der Medizinaltechnik oder der Pharmabranche dürfen sowohl Kundinnen und Kunden als auch die Öffentlichkeit Fairness erwarten. Werden solche Erwartungen nicht erfüllt, so steht die Glaubwürdigkeit auf dem Spiel: Die Firma eignet sich einen Ruf von Intransparenz, Abzockerei und Unfairness an – manchmal auch ungerechtfertigt. Gefühlt überhöhte Preise oder unverständliche Gewinnspannen sind ebenfalls mit einem guten Ruf nicht vereinbar; es fehlt der Firma an Legitimation (D2), insbesondere auch am Willen zur Legitimation. Möglicherweise muss die Firma in Vorlauf gehen und proaktiv allfällige Fragen vorweg nehmen (im Sinne eines Proxymdiskurs – D3) und grundsätzliche Preisüberlegungen möglicherweise via Webseite oder in Preisverhandlungen (öffentlich) zugänglich machen (D4). Dem Ruf, die Kundinnen und Kunden über den Tisch zu ziehen, haftet auch der Mangel an, dass diese als wichtige Gruppe nicht anerkannt werden (R3).

Mitarbeitende, welche überhöhte Preise gegenüber Kunden „verkaufen“ müssen, werden direkt oder indirekt zum systematischen Lügen angehalten (Mangel an D2). Dies kann auch sehr subtil sein, indem alle wissen, dass die Preise eigentlich überhöht sind, dies aber niemand anspricht. Dies ist dann ein großes ethisches Dilemma, wenn gleichzeitig eine Respektkultur eingefordert wird. Da kann sich Mitarbeitende wie z. B. Jason nicht wirklich ernst genommen fühlen (R1); wie soll er dem Unternehmen auch in anderen Dingen vertrauen können? Derartige Situationen sind auch Ausdruck davon, dass Mitarbeitende nicht als wichtig geschätzt werden (R3) (vgl. Abb. 2.6).

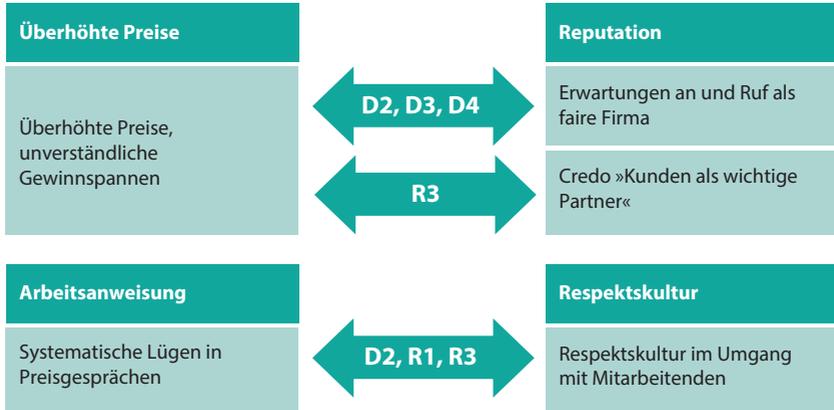


Abb. 2.6 Spannungsfeld „Faire Preispolitik“

Praxistipps zum Vorgehen

Mitarbeitende können nur vorsichtig versuchen, auf diese Dilemmasituation aufmerksam zu machen (Schritt 1, als Ausdruck von D1). Falls nichts geschieht, kündigen ethisch reflektierte Mitarbeitende früher oder später, innerlich oder auch wirklich. Ein Unternehmen ist gut beraten, seine Pricing-Position grundsätzlich so zu entwickeln, dass gefühlt hohe Preise von innen und außen nachvollziehbar sind (Schritt 5). Damit können Mitarbeitende für den Kundenkontakt entsprechend instruiert werden. Es ist auch nicht abwegig, dass eine Organisation ein Pricing-Positionspapier öffentlich zugänglich macht oder in Benchmarking-Zirkeln zur Diskussion stellt.

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.2.4. Transparente Produkteinformation
- Schweizer Preisüberwacher
<http://www.preisueberwacher.admin.ch>
- Stiftung für Konsumentenschutz
<http://www.konsumentenschutz.ch>
- Portal der Verbraucherzentralen in Deutschland
<http://www.verbraucherzentrale.de>

2.2.6 Diskriminierung bei der Rekrutierung

Mit „Diskriminierung“ ist hier ein ethisches Dilemma im Kontext der Rekrutierung neuer Mitarbeitenden angesprochen. Bewerbungskandidaten können bei der

Personalauswahl z. B. aufgrund ihres Geschlechts, ihrer Herkunft, ihres Alters oder einer Behinderung diskriminiert werden. Das kann sowohl bewusst als auch unbewusst geschehen. Diskriminierung aufgrund der ethnischen Herkunft oder des Geschlechtes ist rechtlich verboten. Allerdings ist es schwierig, diese Diskriminierung überhaupt festzustellen und die Opfer haben kaum Möglichkeiten, sich zu wehren. Eine weitere Variante unfairer Behandlung von Bewerbungskandidaten ist die Bevorzugung Einzelner aufgrund persönlicher Beziehungen oder Kontakte. Eine professionelle Rekrutierung erfolgt mittels Stellen- und Anforderungsprofilen. Ausschlaggebend für den Entscheid sind dann die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Kandidatinnen und Kandidaten.

Fallbeispiel

Julie ist zuständig für die Rekrutierung von Praktikantinnen und Praktikanten. Die Praktikumsstellen in ihrem Unternehmen gelten als Sprungbrett für eine vielversprechende Karriere. Dementsprechend beliebt sind die raren Plätze. Soeben hat Dario ihr einen Stapel mit neu eingegangenen Bewerbungen gebracht. Zuerst liegt ein Dossier, mit einer Notiz der Sekretärin des CEO versehen. Dario verdreht ihr gegenüber die Augen. Sie solle sich doch bitte kurz bei ihm melden, steht da drauf. Am Telefon erklärte der CEO Julie, dass der Sohn eines Freundes sich für ein Praktikum bewerbe. Der Vater mache sich Sorgen um seinen Sohn und er sei ihm noch einen Gefallen schuldig. Julie schaut sich das Dossier an und bemerkt, dass der Sohn zwar eine gute Ausbildung hat, aber ansonsten in der Vergangenheit sehr wenig Initiative zeigte. Sie hätte viele andere, bessere Bewerbungen auf ihrem Tisch. Was soll sie tun? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Der CEO darf seine hierarchische Position nicht ausnützen, um private Interessen durchzusetzen. Dies ist ein Hinweis auf fehlendes Interesse an legitimem Handeln (D2). Eine professionelle Personalrekrutierung geschieht aufgrund von sachlichen Kriterien. Dabei soll es weder Bevorzugung noch Benachteiligung geben. Eine Diskriminierung ist je nach Motiv ein Verstoß gegen die Leitideen R2 oder R3. Julie soll sich für die Chancengleichheit der Kandidatinnen und Kandidaten einsetzen und beim CEO intervenieren, auch wenn die Chance für einen Erfolg eher klein ist. Dies entspricht einer professionellen Haltung. Die Entscheidungskriterien und die Entscheidung selbst sollten grundsätzlich offen gelegt werden können (D4) (vgl. Abb. 2.7).

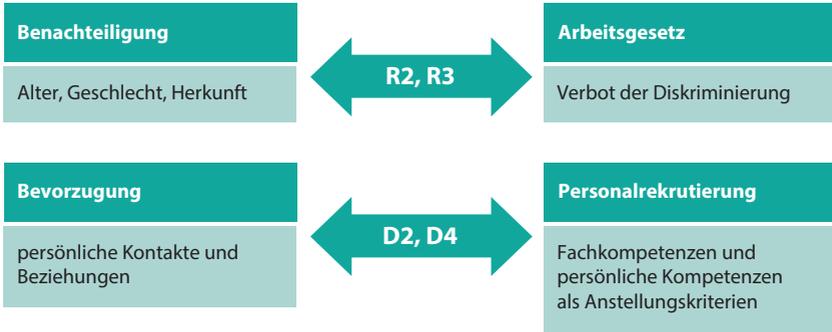


Abb. 2.7 Spannungsfeld „Diskriminierung bei der Rekrutierung“

Praxistipps zum Vorgehen

Die Einmischung des CEOs in den Rekrutierungsprozess ist ein Machtmissbrauch. Zunächst muss es den Beteiligten bewusst werden, dass eine solche Bevorzugung eine indirekte Diskriminierung bedeutet (Schritt 1). Es ist dann die Aufgabe der Personalverantwortlichen, auf einem transparenten Rekrutierungsprozess zu bestehen (Schritt 3). Alles andere wäre mangelnde Professionalität. Die Auswahl unter den Kandidatinnen und Kandidaten soll aufgrund von Stellenprofilen und nachvollziehbaren Kriterien geschehen. Letztlich ist es auch im Interesse des Unternehmens, die besten Mitarbeitenden auszuwählen (Schritt 5).

Hintergrund

Was hierzulande exotisch anmuten mag, ist in anglophonen Ländern bereits die Regel: Der anonyme Lebenslauf. Diese Massnahme wird oft als „die“ Antwort auf Diskriminierungen bei der Rekrutierung von Arbeitskräften genannt. Beim anonymen Lebenslauf wird Name, Adresse, Nationalität, Alter und Geschlecht sowie das Foto aus dem Bewerbungsdossier gelöscht. Infolgedessen können die HR-Verantwortlichen nur die Ausbildung/Qualifikation sowie die wichtigsten Erfahrungen für die ausgeschriebene Stelle in der Phase des Screenings der Dossiers berücksichtigen. In Deutschland untersagt ein Gesetz seit 2006 die Angabe von Informationen zu Alter, Geschlecht und ethnischer Herkunft in den Bewerbungsunterlagen. In der Schweiz wurden bisher Versuche unternommen, um den anonymen Lebenslauf einzuführen. Der anonyme Lebenslauf ist aber noch nicht Pflicht (Fachstelle für Rassismusbekämpfung (FRB) & Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (EBGB), 2011).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.2.7. Gleichberechtigung
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (EBGB) <https://www.edi.admin.ch/ebgb>
- Fachstelle für Rassismusbekämpfung <https://www.edi.admin.ch/edi/de/home/fachstellen/frb.html>

2.2.7 Gleichberechtigung

„Alle Menschen sind frei und gleich an Würde und Rechten geboren“ heißt es in der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte der UNO (Art. 1) (United Nations, 1948). Gleichberechtigung bezeichnet also die Gleichheit aller Menschen vor dem Gesetz, unabhängig z. B. von ihrem Geschlecht, ihrer Nationalität, ihrer sexuellen Orientierung oder ihrer Religion. Im betrieblichen Kontext wird mit diesem Begriff aber oft die Gleichstellung von Mann und Frau angesprochen. Seit 1981 enthält die Schweizerische Bundesverfassung eine spezifische Bestimmung zur Gleichberechtigung der Geschlechter: „Mann und Frau sind gleichberechtigt. Das Gesetz sorgt für ihre rechtliche und tatsächliche Gleichstellung, vor allem in Familie, Ausbildung und Arbeit.“ Seit Juli 1996 ist in der Schweiz das Gleichstellungsgesetz in Kraft, das jegliche Form der Diskriminierung im Erwerbsbereich verbietet. Trotzdem zeigt die Lohnstatistik, dass Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen immer noch eine Tatsache sind. In einzelnen Branchen haben Frauen das Prinzip gleicher Lohn für gleiche Arbeit auch schon vor Gericht durchgesetzt.

Fallbeispiel

Der Leiter der Entwicklungsabteilung wird pensioniert. An der Kadersitzung ist man sich einig, dass man die Stelle intern besetzen möchte. Es gibt zwei Kandidaten, die für die Nachfolge in Frage kommen: Joris, ein ehrgeiziger 29-jähriger Ingenieur, der vor zwei Jahren in die Firma gewechselt hat, und Inga, eine 33 Jahre alte langjährige wissenschaftliche Mitarbeiterin. Inga geht davon aus, dass sie die Stelle erhalten wird, da sie von allen Mitarbeitenden die meiste Erfahrung hat, kürzlich erfolgreich den MBA abschloss und stets von ihrem direkten Chef gefördert wurde. Kurt, der oberste Chef, tut sich schwer mit dieser Nachfolgeentscheidung. Rein fachlich gesehen wäre Inga seine erste Wahl. Doch während des letzten Meetings hat ein Kollege Kurt gesteckt, dass Inga vor drei Monaten geheiratet hat: „Man weiß ja, was das heißt ...“ meinte er noch verschwörerisch. Inga ist klar besser qualifiziert für den Job als Abteilungsleiterin als Joris. Doch könnte er es sich nicht leisten, in einem halben Jahr wieder aufs Neue jemanden zu suchen, würde Inga nun bald schwanger werden. Wie soll sich Kurt entscheiden? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Wenn ein Unternehmen Interesse an legitimem Handeln hat, darf es keine Benachteiligung aufgrund des Geschlechtes geben (D2). Normalerweise geschieht die Benachteiligung von Frauen nicht offen oder sie wird anders begründet. Denn gemäß Gesetz besteht ein Diskriminierungsverbot (R2). Das Problem liegt wohl häufiger darin, dass weitere Gründe gesucht werden, um bei einer Beförderung ein Schwangerschaftsrisiko zu vermeiden. Umso wichtiger ist es, dass sich Personalverantwortliche dieser Tatsache bewusst sind. Ein Personalentscheid sollte grundsätzlich auch öffentlich vertretbar sein (D4) (vgl. Abb. 2.8).

Praxistipps zum Vorgehen

Die Grundlage zur Lösung des Dilemmas ist der Wille, nicht zu diskriminieren (Schritt 1). Eine mögliche Schwangerschaft darf kein Grund für die Nicht-Beförderung einer kompetenten Mitarbeiterin sein (Schritt 2 und 3). Es wäre auch falsch nach weiteren Gründen zu suchen, um sie nicht zu befördern. Die Überprüfung der Beförderungspraxis kann verdeckte Benachteiligung sichtbar machen. Im Falle einer Schwangerschaft soll das Unternehmen eine Stellvertretungslösung suchen und organisieren (Schritt 4). Um den Frauenanteil im Kader zu erhöhen sind mittlerweile einige Unternehmen und Behörden dazu übergegangen, Frauen bei gleicher Qualifikation den Vorzug zu geben oder gar Frauenquoten einzuführen. In beiden Fällen ist es wichtig, die Regeln für eine Einstellung offen zu legen.

Hintergrund

Ob die Lohngleichheit – d. h. gleicher Lohn für gleichwertige Arbeit – zwischen Mann und Frau eingehalten wird, können Arbeitgebende mit einer einfachen Standortbestimmung ihrer Lohnpolitik selbst überprüfen. Die Software dazu heißt

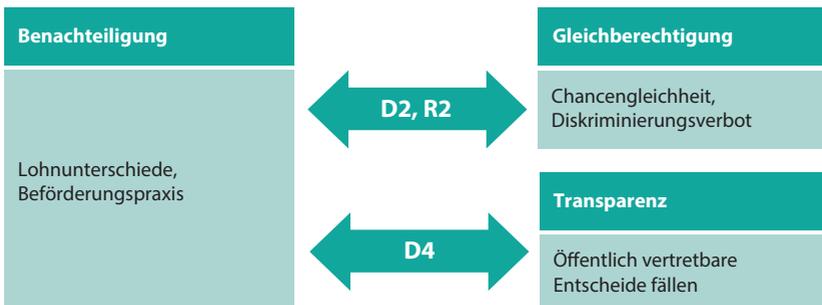


Abb. 2.8 Spannungsfeld „Gleichberechtigung“

Logib und wurde vom Eidgenössischen Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG) entwickelt. Logib ist geeignet für Unternehmen mit mindestens 20 Mitarbeitenden. Grundlage für die Berechnung sind Qualifikations-, Lohn- und Arbeitsplatzdaten der Mitarbeitenden. Auf der folgenden Homepage des EBG kann die Software und eine genauere Beschreibung gratis heruntergeladen werden (Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG), o. J.).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.2.6. Diskriminierung bei der Rekrutierung
- → Fallbeispiel: 2.4.8. Sexuelle Belästigung
- → Fallbeispiel: 2.4.7. Mobbing
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG)
<http://www.ebg.admin.ch>
- Schweizerische Konferenz der Gleichstellungsbeauftragten
<http://www.equality.ch/d/fachstellen.htm>
- Fachstelle UND. Familien- und Erwerbsarbeit für Männer und Frauen
<http://www.und-online.ch>
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend. Gleichstellung
<https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/themen/gleichstellung>
- Corporate Social Responsibility in Deutschland
<http://www.csr-in-deutschland.de>

2.2.8 Religiosität am Arbeitsplatz

Muslime, die fünf Mal am Tag in Richtung Mekka beten, Christen, die fasten, Christlich Orthodoxe, die ihre Feiertage an einem anderen Datum feiern, Juden, die am Samstag keine Überstunden machen wollen – die Religion von Mitarbeitenden betrifft in vielfacher Form den Arbeitsalltag in Unternehmen. Nicht nur in international tätigen Unternehmen können sich dadurch vielerlei ethische Fragen ergeben. Religionsfreiheit ist zwar ein Grundrecht; für die Ausübung von religiösen Praktiken an der Arbeitsstelle ist aber das Wohlwollen des Managements nötig. Zudem können gewisse religiöse Praktiken auch für Irritationen unter Andersgläubigen sorgen. Es ist im Interesse aller Unternehmen, wenn Menschen mit unterschiedlichen Konfessionen am Arbeitsplatz friedlich zusammenarbeiten und sich gegenseitig wertschätzen.

Fallbeispiel

Susanna arbeitet in einem großen internationalen Finanzunternehmen als Leiterin der Personalabteilung. Das Unternehmen beschäftigt Mitarbeitende aus der ganzen Welt und rühmt sich seiner toleranten, offenen und weltbürgerlichen

Kultur. Vor zwei Tagen hat eine Gruppe von vier Mitarbeitenden sie angefragt, ob es nicht möglich wäre, ihnen einen ruhigen Raum für ihre fünf täglichen Gebete zur Verfügung zu stellen. Susanna ist sich nicht sicher, wie sie mit der Anfrage umgehen soll. Selbstverständlich sollen verschiedene Religionen in ihrem internationalen Unternehmen gelebt werden können. Andererseits hat sie Angst, Mitarbeitende anderer Religionszugehörigkeit vor den Kopf zu stoßen, wenn sie den vier Muslimen für ihre Gebete einen Raum zur Verfügung stellt. Was soll Susanna tun? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Religiosität ist ein sehr persönliches Anliegen vieler Menschen und niemand darf aufgrund seiner Konfession diskriminiert werden (R2). Ein eigener Raum für religiöse Praktiken an der Arbeitsstelle ist sicher ein besonderes Zeichen der sozialen Wertschätzung (R3). Die Realisierung eines solchen Gebetsraumes ist deshalb begrüßenswert und der Raum kann das gegenseitige Verständnis zwischen den Kulturen fördern (D1). Allerdings darf er nicht zu zusätzlichen Diskriminierungen führen, sondern sollte verschiedenen Konfessionen und deren religiösen Praktiken offen stehen (D4). Hier wird auch gegenseitige Toleranz unter den Religionen verlangt (vgl. Abb. 2.9).

Praxistipps zum Vorgehen

Zunächst sollten die Bedürfnisse der Interessierten abgeklärt werden (Schritt 1). Sofern ein geeigneter Raum zur Verfügung steht, sollte er für die Ausübung verschiedener religiöser Praktiken und Konfessionen offen stehen (Schritt 3). Dazu sollten unter Mitarbeit der Interessierten die Nutzungsregeln ausformuliert wer-

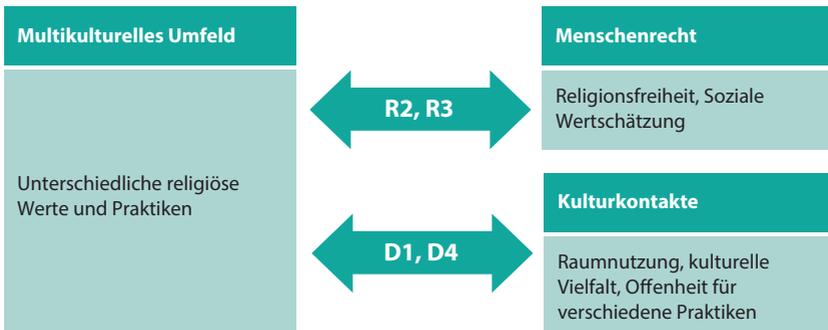


Abb. 2.9 Spannungsfeld „Religiosität am Arbeitsplatz“

den, so dass sich die Konfessionen nicht gegenseitig stören. Ein solcher Gebetsraum kann zu einem Ort des Kulturkontakts und des friedlichen Zusammenlebens von Menschen unterschiedlicher Konfessionen werden (Schritt 5).

Weiterführende Information

- Charta der Vielfalt
<https://www.charta-der-vielfalt.de/>

2.3 Fallbeispiele zum Bereich „Prozesse“

2.3.1 Zulieferkette

Auch in einer komplexen, globalen Wirtschaft trägt ein Unternehmen Verantwortung dafür, woher Produkte und Komponenten kommen und wie diese hergestellt werden. Die Zulieferkette (Supply Chain) sollte nach ethisch reflektierten Kriterien zusammengestellt werden – sie wird damit wichtiger Bestandteil integrierter Unternehmensführung (Maak & Ulrich, 2007, S. 268). Bei der Stakeholderanalyse eines Unternehmens sind nicht nur die strategischen Anspruchsgruppen zu identifizieren, die einen Einfluss auf das Unternehmen haben. Dieses trägt auch eine Mitverantwortung für ethische Anspruchsgruppen, die zwar keinen Einfluss, aber trotzdem legitime Ansprüche an das Unternehmen haben. Dazu gehören beispielsweise Mitarbeitende in Zulieferbetrieben in Entwicklungsländern: die Achtung der Menschenwürde, sichere und gesunde Arbeitsbedingungen, existenzsichernder Lohn, sanitäre Einrichtungen, gerechte Erholungszeiten resp. Ferien. International agierende Unternehmen haben deshalb die Pflicht, ihre Zulieferkette zu kontrollieren, Zulieferer über ethische Anforderungen zu informieren, allenfalls zu sanktionieren oder nicht konforme Zulieferer zu wechseln.

Fallbeispiel

Barbara ist seit sieben Jahren im Einkauf eines großen Industrieunternehmens tätig. In den letzten Jahren hat der Konkurrenzkampf in der Branche stark zugenommen. Jeder versucht, noch günstiger zu produzieren als der andere. Vor drei Monaten wurde Barbara zur Chefin Einkauf ernannt. Nun liegt es an ihr, zu entscheiden, ob die elektronischen Komponenten aus China eingekauft werden oder ob man sich für den inländischen, aber teureren Lieferanten entscheidet. Sie weiß um die schlechten Arbeitsbedingungen bei ihrem Zulieferer in China und möchte diese „Sklavenhaltung“, wie sie es nennt, auf keinen Fall unterstützen.

zen. Andererseits ist sie sich bewusst, dass sie auf gute Preise im Einkauf angewiesen ist, um später im harten Preiskampf bestehen zu können. Wie soll sie sich entscheiden? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Die Zulieferkette gehört zum Verantwortungsbereich eines Unternehmens. Wenn es Interesse an legitimem Handeln hat, muss es seinen Verantwortungsbereich auf die Zulieferkette ausdehnen (D2). Auch wenn die Mitarbeitenden nicht direkt Angestellte des Unternehmens sind, beeinflusst es durch Preisgestaltung und Anforderungen an Sicherheit und Gesundheit die Lebensbedingungen der Mitarbeitenden der Zulieferbetriebe. Menschenrechte gelten unabhängig von der Herkunft, Nationalität, dem Geschlecht oder Alter der Mitarbeitenden. Die Firma darf deshalb nicht von Verstößen gegen Menschenrechte oder Arbeitsrechte ihrer Zulieferer profitieren und muss die Respektierung der Menschenrechte auch in der Zulieferkette verlangen und durchsetzen (R2) (vgl. Abb. 2.10).

Führt eine Firma eine Billiglohnstrategie, nimmt sie allfällige schlechte Arbeitsbedingungen aus Billiglohnländern in Kauf. Dies kann im Konflikt stehen mit einem Mission Statement oder Werterahmen, in welchem sich die Firma explizit zu sozialer Verantwortung bekennt, oder mit der öffentlichen Erwartung an verantwortliche Unternehmensführung und nicht zu überschreitende Grenzen im Konkurrenzkampf.

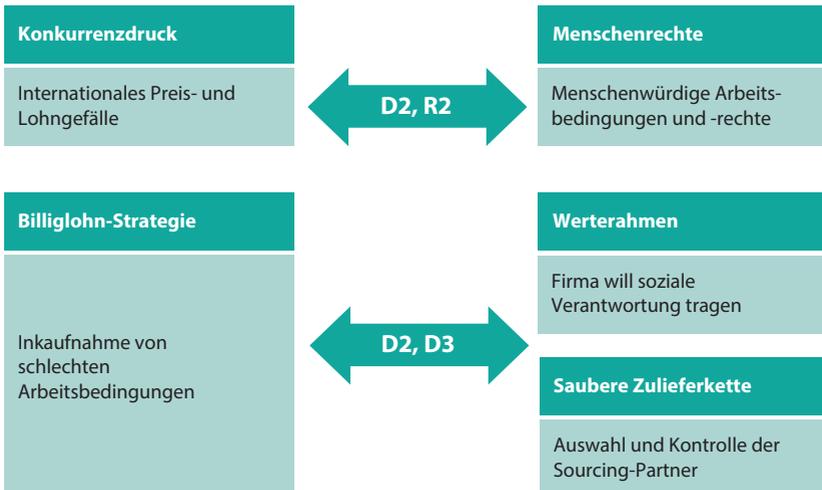


Abb. 2.10 Spannungsfeld „Zulieferkette“

Praxistipps zum Vorgehen

Das Unternehmen müsste sich proaktiv mit diesem Spannungsfeld auseinandersetzen (Schritt 1). Ansonsten entsteht der Eindruck, dass man nicht hinschauen und die eigenen Absichten nicht legitimieren will (D2); man will auch keine Verantwortung übernehmen (D3). Bei ethischen Problemen in der Zulieferkette müssen sich Entscheidungsträger als erstes über die Verletzungen informieren und diese beurteilen (Schritt 2 und 3). Zusätzlich sollten sie auch Reputationsrisiken abschätzen. Als Massnahme kann eine Firma Beschaffungsrichtlinien erstellen, die ethische Zusatzkriterien bei der Beschaffung festlegen (Schritt 4). Als nächstes sollte sie die verschiedenen Stakeholder wie Zulieferbetriebe, Mitarbeitende oder Kunden und Kundinnen über die Beschaffungsrichtlinien informieren und diese auch durchsetzen. Eventuell brauchen die Zulieferbetriebe bei der Umsetzung der Richtlinien Unterstützung in der Form von Schulung und Anleitung. Bei besonders kritischen Produkten und Komponenten ist auch ein firmeninternes, ethisches Controlling sinnvoll. Längerfristig kann sich ein integriertes Unternehmen auch für die Entwicklung von Branchenstandards engagieren (Schritt 5).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.2.5. Faire Preispolitik
- → Fallbeispiel: 2.4.1. Persönliche Überzeugungen
- AccountAbility
<http://www.accountability.org>
- Fair Labour Association (FLA)
<http://www.fairlabor.org>
- International Labour Organization (ILO)
<http://www.ilo.org>
- United Nations: Global Compact
<http://www.unglobalcompact.org>

2.3.2 Umstrittene Aufträge

Auftrag ist Auftrag! Gilt das immer? Ein Auftrag kann aus politischen, ökologischen, sozialen oder kulturellen Gründen umstritten sein. Produkte und Dienstleistungen können einen negativen Einfluss auf Umwelt und Gesellschaft haben: unverhältnismäßige Staudämme, Atomkraftwerke, Windanlagen in Wohngebieten, Rohstoffminen, Agrobusiness etc. In einzelnen Bereichen existieren entsprechend rigorose Vorgaben oder internationale Vereinbarungen: Für große Infrastrukturprojekte wie Staudämme oder Rohstoffminen müssen sogenannte „Human Rights Impact Assessments“ durchgeführt werden. Die Praxis zeigt, dass dies unterschiedlich ernsthaft angegangen wird. Mit gewissen Ländern, z. B. Nordkorea, kann entsprechend internationaler Sanktionen nur begrenzt gewirtschaftet werden.

Die Entscheidung, ob ein umstrittener Auftrag angenommen oder mit einem umstrittenen Kunden zusammengearbeitet wird, kann vielerlei ethische Fragen aufwerfen. Das Zünglein an der Waage ist die Frage, wie intensiv ein Unternehmen seine Tätigkeit ethisch reflektiert und sich z. B. mit Sozial- und Umweltverträglichkeit auseinandergesetzt hat.

Fallbeispiel

Pavels Unternehmen produziert Turbinen für Staudämme. Vor einiger Zeit wurde er angefragt, ob er an einem Projektmandat für das riesige Staudamm-Projekt in Usbekistan Interesse hätte. Das Projekt ist politisch sehr umstritten: Der Einstau mehrerer Täler könnte wichtiges kulturelles Erbe zerstören, was von mehreren NGOs vehement kritisiert wird. Für Pavels Unternehmen wäre jedoch ein Auftrag in dieser Größenordnung sehr wichtig. Das Geschäft lief schlecht in letzter Zeit und Pavel hatte schon befürchtet, Mitarbeitende entlassen zu müssen. Die Zerstörung des Kulturerbes tut ihm leid, aber schließlich ist es bei solchen Aufträgen immer dasselbe: „Nehmen wir den Auftrag nicht an, tut das ein Anderer!“ Soll Pavel den Auftrag annehmen oder besser ablehnen? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Es wird davon ausgegangen, dass es sich nicht um ein grundsätzlich umstrittenes Produkt handelt (wie z. B. Personenminen). Existieren in einer Turbinenproduktion keine klaren Vorgaben seitens der Führung, wie sie sozialen und ökologischen Ansprüchen gerecht werden will, so kann nicht von einer legitimen Produkterstellung gesprochen werden (Mangel an D2 bezüglich Ansprüchen aus CSR-Sicht). Manchmal ist auch die Grenze zum Illegalen nahe, insbesondere wenn internationale Gesetzesunterschiede ausgenutzt werden.

Auf der spezifischen Ebene mangelt es primär am Willen, die Legitimität des Projektes auszuloten und sicherzustellen (D2). Eigentlich erkennt das Unternehmen die Ansprüche von beeinträchtigten Gemeinschaften oder der Umwelt (Mangel an R2 und R3) nicht an. Eine öffentliche Auseinandersetzung – im Sinne eines Multi-Stakeholder-Dialogs oder mit entsprechenden Quasi-Diskursen (D3 und D4) – sucht man im Fallbeispiel vergeblich (vgl. Abb. 2.11).

Praxistipps zum Vorgehen

Die Frage, ob ein umstrittener Auftrag angenommen werden soll oder nicht, ist wohl keine einmalige, auftragspezifische Frage, sondern wiederholt sich in einem entsprechenden Unternehmen immer wieder. Zwar muss der Einzelfall gelöst wer-

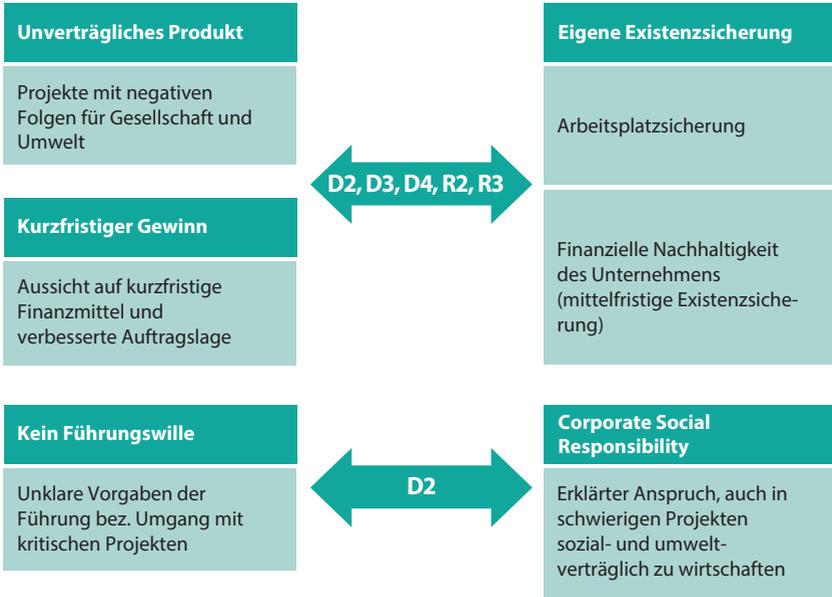


Abb. 2.11 Spannungsfeld „Umstrittene Aufträge“

den, aber es geht eigentlich um die Grundsatzfrage. Dies entspricht dem Schritt 5 im Ablaufschema (Maßnahmen für langfristige Lösungen). Fragen von Umwelt- und Sozialverträglichkeit sollten primär und aus normativer Perspektive gelöst werden.

Im konkreten Einzelfall muss das Unternehmen unter anderem selbst den Kontext beurteilen und sich ein Bild dazu machen. Hierzu braucht es wahrscheinlich den Kontakt und einen Dialog mit verschiedenen Interessengruppen (Schritt 2, im Sinne eines Multi-Stakeholder-Dialogs). Je mehr dies auch öffentlich und transparent gemacht wird (im Sinne eines Public Binding), desto höher die Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Möglicherweise entscheidet sich dieses für begleitende Maßnahmen zur Minimierung negativer Auswirkungen – und je ernstgemeinter, desto legitimer das Projekt. Eine gezielte öffentliche Berichterstattung kann auch sehr sinnvoll sein.

Aus Sicht globaler Gerechtigkeit stellt sich v. a. in Großprojekten letztlich die Frage, unter welchen Umständen es legitim ist, eigene Arbeitsplätze zu erhalten und gleichzeitig die Erwerbsgrundlagen von Hunderten anderer Personen zu beeinträchtigen.

Weiterführende Information

- →Fallbeispiel: 2.4.1. Persönliche Überzeugungen
- Business Social Compliance Initiative
<http://www.bsoci-eu.org>
- Global Reporting Initiative (GRI)
<http://www.globalreporting.org> ◀

2.3.3 Auftragsvergabe: das billigste Angebot

Heutzutage werden Aufträge oft basierend auf einer Ausschreibung vergeben. So unterliegen Aufträge, die von der öffentlichen Hand vergeben werden, zumeist Submissionsgesetzen. Die Aufträge müssen ausgeschrieben und nach bestimmten Kriterien vergeben werden. Bei derartigen Submissionskriterien, wie auch bei privaten Ausschreibungen, stellt sich die Frage, welches die „richtigen“ Kriterien zur Auftragsvergabe sind. Insbesondere fragt sich, ob der Preis als einziges Kriterium gerechtfertigt ist oder ob noch andere Kriterien zum Tragen kommen sollten.

Fallbeispiel

Luca ist Maschinenbau-Ingenieur. Das Unternehmen, in dem er tätig ist, hat sich am letzten Strategie-Workshop einmal mehr für nachhaltiges Wirtschaften ausgesprochen. Dies möchte Luca eigentlich auch bei der Planung seiner Projekte berücksichtigen. Doch die Kriterien, die bei der Projektvergabe durch private oder öffentliche Hand zum Tragen kommen, lassen das nicht zu. Wenn er inländische Komponenten für seine Projekte verwendet, werden sie zu teuer und können bei der Auftragsvergabe nicht gegenüber den Projekten der Konkurrenz bestehen. Als Kriterium bei der Projektvergabe zählt oft nur der Preis. Andere Kriterien, z. B. wie nachhaltig ein Projekt ist, werden nicht berücksichtigt. Seit Luca diese Erfahrung gemacht hat, lächelt er nur noch zynisch, wenn wieder einmal das Thema Nachhaltigkeit in seinem Unternehmen zur Sprache kommt. „Alles leere Worte“, denkt er. Was soll Luca tun? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Nachhaltigkeit ist zum Modewort geworden, welches in kaum einem Geschäftsbericht fehlt. Die drei Aspekte ökonomisch, ökologisch und sozial haben sich als Dimensionen von Nachhaltigkeit grundsätzlich durchgesetzt, allerdings ist die Konkretisierung trotz entsprechender Vorschläge und Standards noch sehr dis-



Abb. 2.12 Spannungsfeld „Auftragsvergabe: das billigste Angebot“

pers. Höchstwahrscheinlich bestehen auch innerhalb eines Unternehmens divergierende Vorstellungen, wie Nachhaltigkeit zu verstehen ist. Ein Unternehmen tut gut daran, sich mit dem Begriff und dessen Bedeutung für den eigenen Kontext bewusst auseinanderzusetzen (D1). Möglicherweise müssen dann auch gewisse Prozesse angepasst werden, um langfristigen Perspektiven, ökologischen und sozialen Anliegen gerecht zu werden (D2). Eine Vorgabe, sich konsequent für das billigste Angebot zu entscheiden, ist mit nachhaltigem Wirtschaften nicht vereinbar: In diesem Fall kann das Handeln aus Sicht der Nachhaltigkeit, insbesondere bezüglich ökologischer und sozialer Interessen, nicht als legitim bezeichnet werden (Mangel an D2).

Nimmt man Nachhaltigkeit ernst, kann und will man möglicherweise nicht mehr jeden Auftrag verfolgen; eine interne Nachhaltigkeitsdebatte festigt gleichzeitig eine schlagkräftigere Organisation, wo Vorstellung und Handlung nicht in zynischer Weise auseinanderdriften (vgl. Abb. 2.12).

Praxistipps zum Vorgehen

Eine strategische Vorgabe, nachhaltig zu wirtschaften, und operative Prozesskriterien wie Auswahlkriterien in einem Beschaffungsprozess sind auf völlig verschiedenen Verantwortungsebenen angesiedelt. Es ist somit gut möglich, dass man von einer allfälligen Diskrepanz nichts weiß, es sei denn die Geschäftsführung hat entsprechende Vorgaben gemacht, alle Prozesse und Kriterien auf Strategiekonformität zu überprüfen. Wahrscheinlicher ist es, dass die Problematik „von unten“ aufgegriffen wird (im Sinne von D1). Nun kommt es darauf an, ob der Führungswille wirklich existiert (Schritt 1), derartige Dilemmas (nachhaltige Strategie vs. eindimensionale Vergabekriterien) aufzugreifen und bewusst und in breiter Diskussion Lösungen zu erarbeiten.

Ob man eine Billig-Strategie oder eine differenziertere Strategie wählt, ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht eine Grundsatzentscheidung. Aus wirtschaftsethischer Sicht ist es dann fundamental, die Konsequenzen ausdiskutieren und in der längerfristigen Positionierung zu verankern (Schritt 5).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.3.1 Zulieferkette
- Informationssystem über das öffentliche Beschaffungswesen in der Schweiz
<http://www.simap.ch>
- Corporate Social Responsibility in Deutschland
<http://www.csr-in-deutschland.de>

2.3.4 Produktequalität und -sicherheit

Natürlich soll ein neues technisches Produkt möglichst qualitativ hochstehend und sicher sein. Auf der anderen Seite soll die Entwicklung und Produktion des Produkts möglichst wenig kosten. Um den Konsumenten zu schützen, wurden Gesetze geschaffen, welche die Entwicklung, die Produktion, den Verkauf, den Gebrauch und die Entsorgung regeln. Trotzdem können in diesem Spannungsfeld viele ethische Fragen auftauchen. Die Risikobeurteilung für ein neues Produkt beruht normalerweise auf zwei Faktoren: dem Schadensausmaß und der Eintrittswahrscheinlichkeit. Diesem Risiko wird dann der Aufwand gegenübergestellt, das Risiko zu beheben oder zu mildern. Dass technische Maßnahmen zur Verhinderung von Unfällen unumgänglich sind, ist unbestritten – dass sie sehr teuer sein können, aber ebenso. Fachpersonen tragen hier eine spezielle ethische Verantwortung, weil sie am besten die bestehenden Sicherheitsrisiken einschätzen können.

Fallbeispiel

Evas Job ist eine Gratwanderung. Sie ist Projektleiterin in der Entwicklung von Software, die Autofahrerinnen und Autofahrer beim Lenken ihres Fahrzeuges unterstützen soll. Als Softwareentwicklerin weiß sie, dass kaum eine Software fehlerfrei ist. Als Projektleiterin weiß sie aber auch, dass das Testen der Software viel Zeit und Geld verschlingt. Von der Qualität der Software hängt es aber letztlich ab, ob das ganze System sicher ist. Ein Versagen könnte zu tödlichen Unfällen führen. Durch modulares und iteratives Testen versucht sie, das Fehlrisiko möglichst gering zu halten. Trotzdem wird es immer ein Restrisiko geben und die Frage bleibt, ob man überhaupt mit der Wahrscheinlichkeit von schweren Unfällen rechnen darf. ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Die Gesundheit von Menschen ist eines der höchsten Güter; Produkte in sicherheitskritischen Bereichen müssen mit besonderer Sorgfalt hergestellt werden. Häufig wird die Größe des Risikos aus dem Schadensausmaß und der Eintrittswahr-

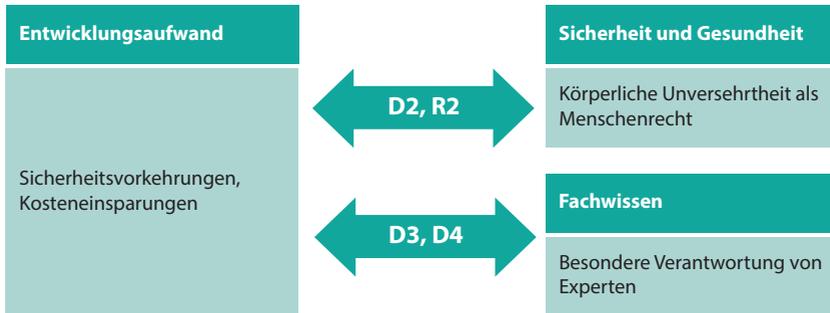


Abb. 2.13 Spannungsfeld „Produktequalität und -sicherheit“

scheinlichkeit berechnet. Die Quantifizierung von menschlichem Leid erscheint hier fast zynisch. Auch ist damit noch nichts über die Verteilung des Risikos und des Schadens ausgesagt. Profite zu privatisieren und Risiken zu sozialisieren ist auf jeden Fall keine ethische Grundhaltung (D2). Die Gewinne von Unternehmen stehen unter Legitimitätsvorbehalt: Die Sicherheit und Gesundheit gehen vor (R2) (Schritt 3). Fachpersonen tragen bei sicherheitskritischen Produkten und Anwendungen eine besondere Verantwortung, da sie als Experten einen Wissensvorsprung besitzen und Risiken genauer einschätzen können (D3). Wenn Unternehmen mit ihren Produkten Risiken eingehen, müssten diese auch öffentlich vertretbar sein. Den Medien kommt hier als kritische Öffentlichkeit eine wichtige Funktion zu (D4) (vgl. Abb. 2.13).

Praxistipps zum Vorgehen

Der erste Schritt in Richtung Produktqualität und Produktsicherheit besteht im bewussten Umgang mit den Risiken, die mit einem Produkt verbunden sind (Schritt 1). Für die Einschätzung des Risikos ist das Fachwissen von Experten notwendig. Die einfache Berechnung des Risikos aus Schadensausmaß und Eintrittswahrscheinlichkeit ist abhängig von der Einschätzung dieser beiden Faktoren. Auch wenn ein Unternehmen ein professionelles Risikomanagement eingerichtet hat, bleiben Einzelpersonen für ihre Entscheide persönlich verantwortlich. Dies betonen mehrere Ethik-Codizes von Ingenieursverbänden (Schritt 3). Es bleibt ihrem Gewissen überlassen, ob sie beispielsweise bei unverantwortlichen Produktionsvorgaben diese umsetzen, ignorieren oder übergeordnete Stellen resp. gar die Öffentlichkeit informieren. Unternehmen, die sicherheitsrelevante Produkte herstellen, benötigen auf jeden Fall ein professionelles Risikomanagement, das Sicherheitsvorgaben in Produktionsprozesse implementiert (Schritt 5).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.2.4. Transparente Produktinformation
- → Fallbeispiel: 2.4.3. Whistleblowing
- Rapid Alert System for non-food dangerous products (Rapex)
<https://ec.europa.eu/safety-gate-alerts/screen/webReport>
- Stiftung für Konsumentenschutz
<http://www.konsumentenschutz.ch>
- Portal der Verbraucherzentralen in Deutschland
<http://www.verbraucherzentrale.de>
- Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik
<http://www.dnwe.de>

2.3.5 Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz

Ungünstige Arbeitsbedingungen, ob organisatorischer, ergonomischer, physikalischer, biologischer oder chemischer Art, können gesundheitliche Beschwerden hervorrufen. Gute Arbeitsbedingungen hingegen schaffen physisches und psychisches Wohlbefinden und steigern die Motivation und die Arbeitsleistung (Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), o. J.-a). Ethische Dilemmas tauchen dann auf, wenn ein Unternehmen zu wenig für die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz tut oder wenn Maßnahmen durch Kosten-Nutzen-Überlegungen zurückgestellt werden. Rechtlich ist die Situation allerdings klar: Das Unternehmen ist für die Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz verantwortlich. Gesundheit ist ein Menschenrecht und Menschenrechte sind nicht verhandelbar. Deshalb ist die Gesundheit und Sicherheit von Mitarbeitenden auch Bestandteil von internationalen Arbeitsnormen.

Fallbeispiel

Magnus ist Produktionsleiter in einem kleinen Industrieunternehmen. Heute Morgen ist er vom CEO gebeten worden, ein neues Produktionsverfahren, das die Konkurrenz schon vor einigen Jahren eingeführt hat, für den Einsatz in ihrer Firma zu prüfen. In Magnus' Produktionskette werden Stahlprodukte hergestellt. Als Legierungselement wird Blei eingesetzt, welches als toxisches Element gilt. Magnus macht sich schon seit Längerem Sorgen, ob die Sicherheitsvorkehrungen für die Mitarbeitenden in der Produktion ausreichend sind. Schließlich hantieren sie tagtäglich mit dem giftigen Blei. Das neue Produktionsverfahren würde diesen Kontakt im Legierungsverfahren auf ein Minimum reduzieren. Aber die dazu benötigten Geräte sind sehr teuer und der momentane Markt für Stahlprodukte nicht der beste. „Bisher ging es ja auch gut“, denkt er sich und rät dem CEO mit ungutem Gefühl von der teuren Investition ab. ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Die Gesundheit von Menschen ist eines der höchsten Güter und ausdrücklich in der Erklärung der Menschenrechte erwähnt (R2). Das Unternehmen trägt Verantwortung für die Gesundheit und Sicherheit der Mitarbeitenden am Arbeitsplatz, da diese die Produktionsverfahren nicht selbst wählen können (D3). Es muss deshalb die Produktionsverfahren nach bestem Wissen und Gewissen einrichten, um die Gesundheit der Arbeitnehmenden zu schützen, auch wenn dadurch höhere Kosten entstehen. Es gehört zu den Aufgaben von Unternehmen, Gewinn zu machen, allerdings stehen die Aufgaben unter einem Legitimitätsvorbehalt (D2). Bei Güterabwägung gehen die pflichtenethischen Ansprüche, wie der Schutz der Gesundheit, vor. Erst dann dürfen folgenethische Überlegungen wie Nützlichkeit und Kosten in Rechnung gestellt werden (vgl. Abb. 2.14).

Praxistipps zum Vorgehen

Die Mitarbeitenden in der Produktion zählen zu den wichtigsten Anspruchsgruppen eines Unternehmens. Wenn Unternehmen ihre Verantwortung professionell wahrnehmen, ermitteln sie regelmäßig mögliche Gefahrenpotentiale für ihre Anspruchsgruppen (Schritt 1). Sobald das Unternehmen von gefährlichen Arbeitsbedingungen Kenntnis hat, muss es handeln. Wenn die Gefahr nicht beseitigt werden kann, muss es die Arbeitnehmenden über die Gefahren informieren (Schritt 3). Haben Arbeitnehmende durch gefährliche Produktionsverfahren körperliche Schäden erlitten, so müssen sie dafür entschädigt werden. Wenn technische Alternativen zu gefährlichen Produktionsverfahren existieren, so ist das Unternehmen dazu verpflichtet, diese auch einzusetzen (Schritt 4).

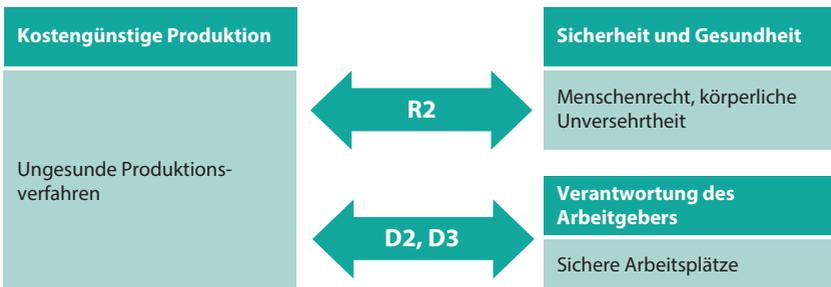


Abb. 2.14 Spannungsfeld „Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz“

Hintergrund

„Friendly Work Space®“ ist ein Qualitätslabel der Gesundheitsförderung Schweiz. Es zeichnet Unternehmen aus, welche Maßnahmen zur Optimierung der betrieblichen Rahmenbedingungen erfolgreich umsetzen und betriebliches Gesundheitsmanagement als Bestandteil des Unternehmensmanagements betrachten. Die Labelvergabe erfolgt aufgrund von Qualitätskriterien, die von führenden Schweizer Unternehmen zusammen mit der Gesundheitsförderung Schweiz entwickelt wurden. Ein Selbsttest sowie mehr Information zum Label und zum konkreten Vorgehen sind auf der Homepage der Gesundheitsförderung Schweiz zu finden (Gesundheitsförderung Schweiz, o. J.).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.3.5. Produktequalität und – sicherheit
- Gesundheitsförderung Schweiz
<http://www.gesundheitsfoerderung.ch>
- KMU vital
<http://www.kmu-vital.ch>
- Safe at Work – Unfälle verhüten, Leben retten
<http://www.safeatwork.ch>
- Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik
<http://www.dnwe.de>
- European Business Ethics Network (EBEN)
<http://www.eben-net.org>
- International Labour Organization (ILO)
<http://www.ilo.org>

2.3.6 Informelle Kanäle – am Dienstweg vorbei

Die meisten Unternehmen verfügen über ein Organigramm oder Regelungen zum Dienstweg, welche als bindend abgesegnet wurden. Die tatsächliche Kommunikation erfolgt aber über andere, oft persönliche Verbindungen. Informelle Kanäle werden auch inoffizielle oder bilaterale Kanäle genannt; man lernt etwas auf dem Latrinengang, aus der Gerüchteküche, über den Flurfunk (poetischer auf Englisch: through the grapevine). Ein Integritätsproblem besteht dann, wenn Personen in der Organisation wiederholt bis systematisch informelle Kanäle anstelle von offiziellen Wegen nutzen.

Fallbeispiel

Soeben hat die gesamte Belegschaft eines größeren Alters- und Pflegezentrums vom obersten Chef das angepasste Organigramm erhalten. Wie jedes Mal wurde im E-Mail darauf hingewiesen, dass dieses bindend sei und die Kommunikati-

onswege unbedingt eingehalten werden sollen. Sofia schmunzelt vor sich hin. Jedes Jahr das gleiche Lied. Dabei ist es ein offenes Geheimnis, dass viele Kanäle existieren, die nichts mit diesen „offiziellen“ Wegen zu tun haben. Sie glaubt, dass das Unternehmen gar nicht funktionieren würde, hätte man nicht diese bilateralen Kanäle. In der Kaffeepause und auf den Gängen werden weit wichtigere Informationen ausgetauscht als an den offiziellen Sitzungen. Sofia findet es nur komisch, dass der Chef einerseits diese informellen Kanäle billigt und fördert und andererseits jährlich dieses Organigramm mit ausgestrecktem Zeigefinger verschickt. Soll sie ihren Chef darauf ansprechen? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Existieren klare Weisungen zum Dienstweg oder gibt es ein Organigramm, dann verhält sich jemand ethisch nicht korrekt, wenn er oder sie regelmäßig informelle Kanäle nutzt, um an Informationen zu kommen oder Dinge zu beeinflussen. Man umgeht damit fahrlässig oder bewusst Vorschriften oder Erwartungen. Vorgesetzte oder Mitarbeitende gehen wahrscheinlich davon aus, dass man sich an die offiziellen Kanäle hält.

Wer systematisch informelle Kanäle nutzt, legt kein Interesse an den Tag, legitim zu handeln (D2 wird verletzt). Aus pragmatischer Sicht würde man aber – in unseren Breitengraden – dafür plädieren, dies nicht so streng zu sehen. Aus ethischer Perspektive kann dem zugestimmt werden in dem Masse, wie bei Nutzern informeller Kanäle eine differenzierte Verantwortung (D3) feststellbar ist, zum Beispiel, indem diese laufend klarstellen (und darum bemüht sind), woher und weshalb sie im Besitz gewisser Informationen sind. Dies stellt ein erstes Spannungsfeld dar: Organigramm vs. bilaterale Kanäle nutzen.

Ein zweites Spannungsfeld liegt vor, wenn Verantwortungsträger die Informalität selbst fördern: Einerseits erlassen sie Regeln, fördern aber gleichzeitig aktiv oder passiv, dass diese umgangen werden. Bei solchem fast schizophrenen Führungsverhalten fehlt es am Interesse, legitim zu handeln (D2): Die verantwortungstragende Person könnte die Regeln schlicht aussetzen. Darunter versteckt sich aber auch eine Art Zynismus sowie, aus ethischer Sicht, ein Mangel an Respekt gegenüber den Untergebenen (R3): Diese werden – mit derartigem Handeln – nicht in ihrem für die Unternehmung konstitutiven Wert geschätzt. Die fehlbare Verantwortungsperson scheint sich auch über Führungsrollen zu mokieren: Untergebene (wie vielleicht auch die Person selbst) verlieren den Glauben an die Leadership der Organisation, lähmender Zynismus macht sich breit (vgl. Abb. 2.15).

Praxistipps zum Vorgehen

Jemand in der Organisation müsste eine derartige Diskrepanz einmal ansprechen. Möglicherweise sind sich viele im Unternehmen dieser Diskrepanz gar nicht bewusst. In diesem Fall reicht es, dies zu thematisieren. Lösungen könnten dahin

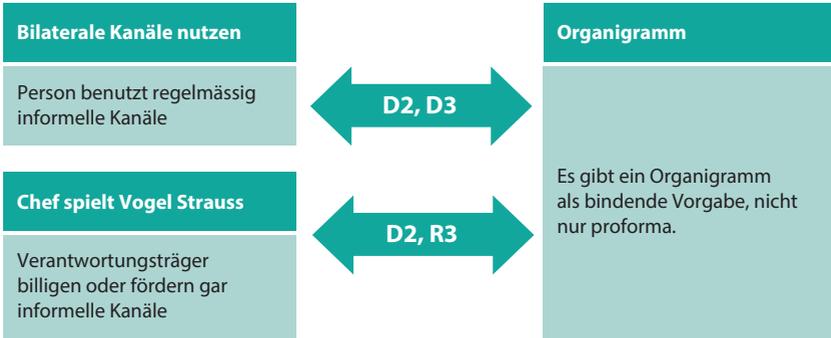


Abb. 2.15 Spannungsfeld „Informelle Kanäle – am Dienstweg vorbei“

gehen, Richtlinien abzuschaffen, informelle Kanäle zu officialisieren oder ein Organigramm realen Gegebenheiten anzupassen.

Schwieriger wird es, falls der Wille fehlt, etwas zu ändern, die Diskrepanz zwischen formellen Vorgaben und informellen Kanälen groß ist und die Mitarbeitenden bereits zynisch reagieren. Verantwortungsträger müssten merken, dass eine derartige Situation ineffizient ist und der Glaubwürdigkeit schadet (Schritt 1). Möglicherweise hilft eine grafische Darstellung der inoffiziellen Linien auf dem Organigramm (vgl. Abb. 1.4). Untergebene (wie im Fallbeispiel Sofia) könnten (im Sinne von D1) die Situation mit Vorgesetzten vorsichtig ansprechen. Ändert sich nichts, dann muss das entweder ertragen oder das Problem an die nächsthöhere Stufe eskaliert werden.

2.3.7 Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung

Mit welchen Kriterien soll die Leistung eines Mitarbeitenden gemessen werden? Werden diese Kriterien den Leistungen aller Mitarbeitenden gerecht? Wenn nicht, wie sollen die Leistungen sonst verglichen werden? Die faire Beurteilung der Arbeitsleistung wirft zahlreiche Fragen auf. Sie tauchen beispielsweise dann auf, wenn das Gefühl entsteht, die standardmäßig verwendeten Messkriterien erfassen die Leistung von Mitarbeitenden nicht in ihrer Ganzheit bzw. würden ihrer Komplexität nicht gerecht. Arbeitsleistung ist nicht immer einfach messbar und vergleichbar. Die Leistungsmessung kann verschiedene Kriterien umfassen, sowohl harte wie Umsatz oder Vertragsabschlüsse als auch weiche wie Einsatz oder Kooperationsbereitschaft. Eine ausgewogene Beurteilung umfasst unterschiedliche Perspektiven, z. B. die Sicht der Mitarbeitenden, der vorgesetzten Person, der Ar-

beitskollegen und -kolleginnen oder auch von Außenstehenden. Grundlegend ist, dass die Kriterien und das Vorgehen der Beurteilung von Mitarbeitenden für alle Beteiligten transparent sind.

Fallbeispiel

Die jährlichen Mitarbeitenden-Gespräche stehen an. Im vergangenen Jahr wurde von der HR-Abteilung ein neues Beurteilungssystem eingeführt, welches die Vergleichbarkeit der Leistung der Mitarbeitenden verbessern soll. Gian hat als Vorbereitung auf die Gespräche für jeden seiner Mitarbeitenden einen solchen Beurteilungsbogen ausgefüllt. Heute steht das Gespräch mit Sarah auf dem Programm. Gian hat ein ungutes Gefühl. Das neue Beurteilungssystem ist nicht mehr so ausführlich wie das frühere und er wird den Eindruck nicht los, dass er Sarahs Leistung damit nicht gerecht wird. Sarah schneidet im neuen System viel schlechter ab als ihre Kolleginnen und Kollegen, obwohl sie gute Arbeit leistet. Der „Outcome“ ihrer Arbeit ist einfach nicht so gut messbar wie der ihrer Kolleginnen und Kollegen. Doch das HR lässt aus Effizienzgründen keine zusätzlichen Beurteilungen zu. Was soll Gian tun? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Zu einer verständigungsorientierten Einstellung gehört sicherlich, dass das Vorgehen und die Kriterien für die Leistungsbeurteilung offen gelegt werden. Die Mitarbeitenden haben ein Anrecht auf eine faire Beurteilung ihrer Leistung (D2). Ein Feedback zu ihren Leistungen bietet ihnen auch die Möglichkeit, ihre Leistungen zu verbessern und sich selber weiter zu entwickeln. Insofern ist eine Leistungsbeurteilung sowohl im Interesse des Unternehmens als auch der Mitarbeitenden. Das Gesetz schreibt vor, dass beispielsweise Arbeitszeugnisse wohlwollend formuliert werden (R2). Eine sorgfältige Beurteilung der Leistung ist gleichzeitig auch eine Wertschätzung der Arbeitsleistung (R3). Wenn die verwendeten Beurteilungsinstrumente die wesentlichen Aspekte der Leistung nicht erfassen, sollten sie angepasst werden. Im Fallbeispiel sollte Gian darauf bestehen, dass er das standardisierte Beurteilungssystem durch Zusatznotizen ergänzen kann, um der Arbeitsleistung von Sarah gerecht zu werden (vgl. Abb. 2.16).

Praxistipps zum Vorgehen

Eine faire Beurteilung der Arbeitsleistung sollte die Richtschnur sein (Schritt 1). Heute erfolgt eine professionelle Leistungsbeurteilung meist aus unterschiedlichen Perspektiven, beispielsweise aus Sicht der Mitarbeitenden selber, der vorgesetzten Personen, der Kollegen und Kolleginnen, der Partnerinnen oder Kunden. Ein ein-

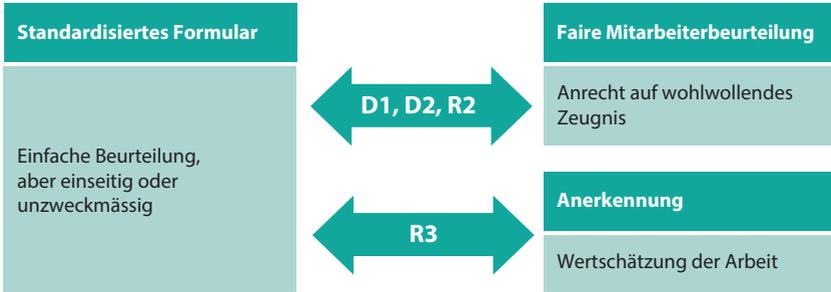


Abb. 2.16 Spannungsfeld „Leistungsmessung und Leistungsbeurteilung“

faches, standardisiertes Beurteilungsraster kann die Leistung niemals so exakt erfassen wie eine 360 Grad-Beurteilung. Insofern bedeutet ein sorgfältiges Beurteilungsverfahren auch eine Wertschätzung der geleisteten Arbeit (R3). Die Selbst- und Fremdbeurteilung wird dann im jährlichen Mitarbeitenden-Gespräch abgeglichen (Schritt 3). Zudem sollten die Kriterien und Ziele der Beurteilung im Vorhinein klar sein. Eine zweckmäßige Hilfe für die Formulierung von Zielen ist das Akronym SMART, wonach Ziele spezifisch (s), messbar (m), akzeptiert/aktionsorientiert (a), realistisch (r) und terminiert (t) zu formulieren sind. Am Ende eines Mitarbeitenden-Gesprächs unterzeichnen Vorgesetzte und Mitarbeitende gegenseitig die Protokollnotizen, um ihr gegenseitiges Einverständnis zu bekräftigen (Schritt 4). Die Kriterien und das Beurteilungsverfahren sollten zudem von Zeit zu Zeit überprüft und gegebenenfalls angepasst werden (Schritt 5).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.4.5. Reaktion auf Fehlverhalten
- → Fallbeispiel: 2.2.7. Gleichberechtigung

2.3.8 Faire Lohnsysteme

Der „faire“ Lohn und die Lohnverteilung innerhalb eines Unternehmens sind nicht erst seit der Boni-Diskussion Quelle vieler Unsicherheiten. Ein fairer Lohn sollte mindestens den Leistungen des Mitarbeitenden entsprechen, die Stellenanforderungen berücksichtigen, marktkonform sein, im Rahmen der Unternehmensmöglichkeiten liegen sowie Recht und Ethik nicht verletzen. Auch wenn ein Lohn diesen Anforderungen entspricht, können ethische Dilemmas das Lohnsystem betreffend im Unternehmen auftauchen.

Fallbeispiel

Im Fachbereich von Marco arbeiten zwei Mitarbeitende eng zusammen, die unterschiedlicher nicht sein könnten. Der eine ist knapp 60 Jahre alt, erfahren, aber nicht mehr in der Stimmung, noch groß etwas zu bewegen. Der andere ist 30 Jahre alt und stets Feuer und Flamme, wenn etwas Neues ansteht. Die beiden kommen gut miteinander aus. Nur einmal im Jahr, wenn das jährliche Lohngespräch ansteht, sieht das anders aus. Der Jüngere fühlt sich unfair behandelt. Er beklagt sich dann jeweils bei Marco, es sei unfair, dass er, nur, weil er zu Zeiten des großen Sparens eingestellt worden sei, so viel weniger verdiene als der andere. Schließlich mache er gute Arbeit und bemühe sich stets, den Fachbereich voranzubringen. Marco steht jedes Jahr vor derselben Schwierigkeit: Er muss dem Mitarbeiter Recht geben. Aber das Lohnsystem ist zu unflexibel und die möglichen Lohnentwicklungen zu klein, um den Unterschied in der Leistung abbilden zu können. Was soll er tun? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Lohn ist eine finanzielle Entschädigung für eine Arbeitsleistung. Das Gefühl von Fairness beim Nehmen und Geben sitzt tief in uns und „Gleicher Lohn für gleiche Arbeit“ gilt weithin als Grundsatz für einen gerechten Lohn. Lohnunterschiede müssen gerechtfertigt werden können (D2). Es gibt durchaus akzeptable Gründe für ungleichen Lohn, wie beispielsweise unterschiedliche Anforderungen an die Arbeit, Berufserfahrung oder unterschiedliche Leistungen. Die Situation auf dem Arbeitsmarkt allein ist allerdings ein schlechtes Kriterium für unterschiedliche Löhne. Ein faires Lohnsystem brauchte Transparenz nicht zu scheuen und sollte die Kriterien für die Einstufung klar darlegen können (D4). Gesetzlich verboten sind Lohnunterschiede allein aufgrund des Geschlechtes, obwohl diese in der Praxis immer noch häufig der Fall sind (R2). Der Lohn ist eine Form der sozialen Anerkennung für geleistete Arbeit und häufig auch ein wichtiger Bestandteil der Arbeitsmotivation (R3). Im Interesse eines guten Arbeitsklimas sollten Unternehmen ein faires und transparentes Lohnsystem einrichten (vgl. Abb. 2.17).

Praxistipps zum Vorgehen

Als erstes muss ein Unternehmen erkennen, dass unbegründete, individuelle Lohnunterschiede eine ernstzunehmende Ursache für Unzufriedenheit unter Mitarbeitenden sind (Schritt 1). Diskriminierung nach Geschlecht ist gar verboten. Wie die Analyse der Spannungsfelder zeigt, müssen Lohnunterschiede gerechtfertigt werden können, z. B. durch Anforderung, Qualifikation oder Leistung (D2). Im vorliegenden Fallbeispiel sind vielleicht das Alter und die Erfahrung als Kriterien plau-

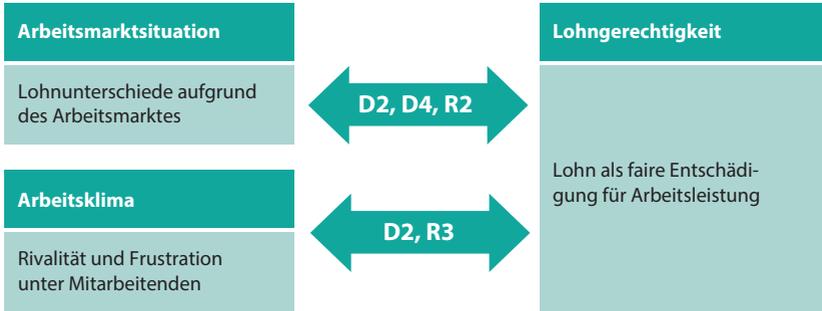


Abb. 2.17 Spannungsfeld „Faire Lohnsysteme“

sibel, anderenfalls tatsächlich ein Begründungsnotstand bestünde (Schritt 3). Da das Problem im Einzelfall und im Nachhinein kaum zu lösen ist, ist es für das Unternehmen umso wichtiger, möglichst rasch eine klare Lohnpolitik zu entwickeln, die transparent gemacht wird (D4) (Schritt 5). Eine faire Lohnpolitik sollte zumindest drei Faktoren berücksichtigen: Anforderungen, Leistung und Marktsituation. Zusätzlich kann das Lohnsystem durch Lohnbänder und Lohnklassen mit klaren Zuordnungskriterien transparent gemacht werden. Zahlreiche Branchenverbände und auch Bundesstellen bieten zudem auf ihren Webseiten Empfehlungen für faire Löhne an.

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.2.7. Gleichberechtigung
- KMU-Portal für kleinere und mittlere Unternehmen
<http://www.kmu.admin.ch>
- Salarium: Statistischer Lohnrechner
<http://www.lohnrechner.bfs.admin.ch>
- Corporate Social Responsibility in Deutschland
<http://www.csr-in-deutschland.de>
- International Labor Organization (ILO)
<http://www.ilo.org>

2.3.9 Entlassung

Sehr schnell sieht man sich im Falle von bevorstehenden Entlassungen mit ethischen Dilemmas konfrontiert: Wen soll man entlassen? Diejenige, die die besten Chancen hat auf dem Arbeitsmarkt, oder denjenigen, der dem Unternehmen am wenigsten bringt? Wie sollen die Entlassungen ausgestaltet sein? Wie werden die

Entlassungen erklärt in Anbetracht der Summen, die für externe Berater bezahlt wurden? Unternehmen müssen sich Veränderungen im Umfeld anpassen und oft sind Umstrukturierungen und auch Entlassungen die Folge davon. Obwohl Arbeit gegen Lohn auf einem Vertrag auf Zeit beruht, ist die Arbeit für viele Mitarbeitende weit mehr als nur eine Erwerbsquelle. Für sie bedeutet Arbeit auch Teilhabe am gesellschaftlichen Leben und sie ist ein selbstverständlicher Teil ihres Lebens. Auch wenn Entlassungen manchmal unvermeidbar sind, so gehört eine menschenwürdige Abwicklung einer Entlassung zum Minimum, was Mitarbeitende von ihren Unternehmen erwarten dürfen. Sie ist Ausdruck der Wertschätzung auch in schwierigen Momenten.

Fallbeispiel

Die strategische Neuausrichtung im Bereich Großkunden ist eine längst überfällige und sinnvolle Sache. Anna weiß jedoch, dass dies große Veränderungen für ihre Abteilung nach sich ziehen wird. Die Neuausrichtung bedingt eine Neu- beurteilung der Stellenprofile und -prozente. Die Analyse hat klar gezeigt, dass Annas Abteilung im Sekretariat über zu viele und in der Projektleitung über zu wenige Stellenprozente verfügt. Zusammen mit ihrem Chef hat sich Anna entschieden, dass wohl oder übel eine der beiden Sekretariatsstellen gestrichen werden müssen. Anna hat die Wahl zwischen einer jüngeren, flexibleren, jedoch etwas unerfahrenen Sekretärin und einer langjährigen älteren Mitarbeiterin, die „weiß, wie der Laden läuft“, aber nicht mehr große Lust an Veränderungen zeigt. Anna fühlt sich zerrieben zwischen einer Entscheidung zum Wohle der Mitarbeiterin und einer erfolgreichen Weiterentwicklung der Abteilung. Was soll sie tun? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Für die Mitarbeitenden ist es eine schmerzliche Erfahrung, plötzlich überflüssig zu sein, vor allem, wenn sie sich vorher voll und ganz mit ihrer Arbeit identifiziert haben. Insbesondere, wenn Unternehmen Loyalität von ihren Mitarbeitenden verlangt haben, bedeutet eine Kündigung für die Mitarbeitenden den Bruch eines Vertrauensverhältnisses (R1, R3). Im vorliegenden Fallbeispiel sollte Anna vor einem Entscheid abklären, welche Möglichkeiten einer Beschäftigung in einer anderen Abteilung oder einer Umschulung für die Sekretärinnen bestehen. Wenn eine Entlassung trotzdem unvermeidbar ist, muss das Unternehmen eine offene Kommunikation betreiben, die Kriterien für die Kündigung offenlegen und die Betroffenen bei der Suche nach einer Lösung unterstützen (D1, D4) (vgl. Abb. 2.18).

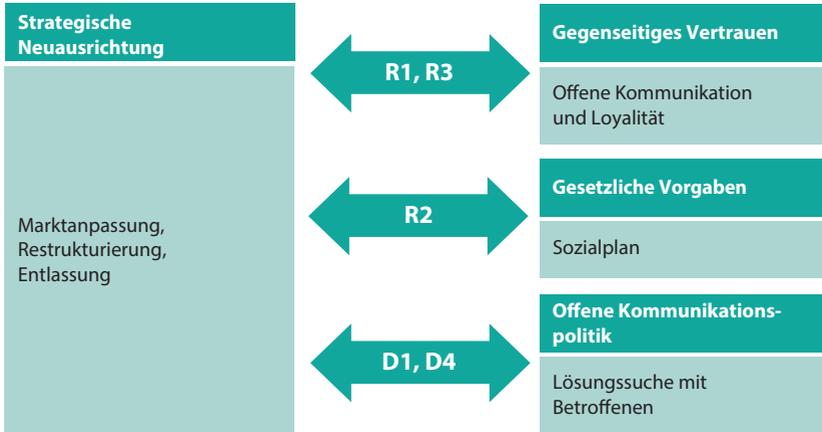


Abb. 2.18 Spannungsfeld „Entlassung“

Praxistipps zum Vorgehen

Personalverantwortliche sollten sich der existenziellen Bedeutung der Arbeit für die Mitarbeitenden bewusst sein (Schritt 1). Sehr wichtig ist bei einer Entlassung eine überlegte Informationspolitik. Es stellt sich die Frage, wer wann über welche Kanäle informiert wird. Der GAU der internen Kommunikation tritt dann ein, wenn Mitarbeitende über informelle Kanäle oder über die Medien von Umstrukturierungen und Entlassungen in ihrem Unternehmen erfahren. Dies ist ein klarer Mangel an einer verständigungsorientierten Einstellung (D1). Gerade in Krisensituationen haben die Mitarbeitenden ein großes Bedürfnis nach Informationen aus erster Hand, die gleichzeitig auch zuverlässig sind (D4). Bei einer größeren Anzahl von Entlassungen sind zudem strengere gesetzliche Vorgaben wie z. B. die Erstellung eines Sozialplans einzuhalten. Die direkt Betroffenen, Gewerkschaften oder auch Standortgemeinden sollen möglichst bei der Lösungssuche beteiligt werden (Schritt 3). Dies erfordert von Führungskräften Klugheit und Mut. Führungsqualitäten zeigen sich nicht zuletzt in schwierigen Situationen.

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.4.1. Persönliche Überzeugungen
- Arbeitsrecht und Arbeitsvertrag in der Schweiz
<http://www.arbeits-recht.ch>
- Arbeitsrecht.de. Das Informationsportal
<http://www.arbeitsrecht.de/>

2.4 Fallbeispiele zum Bereich „Menschen“

2.4.1 Persönliche Überzeugungen

Gewissenskonflikte (im Arbeitskontext) sind ethische Dilemmas, welche Mitarbeitende zumeist mit sich selbst austragen. Sie entstehen daraus, dass sich die eigene Überzeugung zum Beispiel nicht oder nur begrenzt mit den Geschäftsprinzipien oder den kommerziellen Interessen des Unternehmens vereinbaren lassen. Soll man aus persönlicher Sicht wichtige ökologische Kriterien berücksichtigen oder muss dem Unternehmen gegenüber loyal gehandelt werden, da dieses durch ökologisches Handeln finanzielle Nachteile erleiden würde? Sollen von Zulieferfirmen Tiefpreise verlangt werden, was dem Unternehmen einen guten Gewinn ermöglicht, obwohl dies dem eigenen Gefühl von Fairness widerspricht?

Fallbeispiel

Matthias arbeitet im Kundendienst. Vor Kurzem ist das Unternehmen, für welches er arbeitet, infolge der steigenden Mietpreise vom Stadtzentrum aufs Land gezogen. Da die meisten Kundinnen und Kunden im Stadtzentrum ansässig sind, konnte Matthias früher viele Besuche per Tram und Bus erledigen. Heute geht das nicht mehr. Matthias' Unternehmen hat die Finanzierung von Zug-Abonnements seiner Außendienstmitarbeitenden gestoppt und stattdessen mehr Firmenwagen gekauft. Nun wird erwartet, dass sowohl lange wie auch kurze Strecken mit dem Auto zurückgelegt werden. Matthias geht das gegen den Strich. Er engagiert sich privat stark für den Umweltschutz und kann diese neue Praxis nur schwer mit seinem Gewissen vereinbaren. Andererseits versteht er auch die Beweggründe des Unternehmens. Was soll er tun? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Es ist Ausdruck einer offenen Gesellschaft, wenn Gewissenskonflikte thematisiert werden können. Im Arbeitskontext kann es aber auch hierzulande heikel sein, eine andere persönliche Überzeugung zu thematisieren und eigene Weltanschauungen legitimieren zu wollen (D2). Mit Unterzeichnung des Arbeitsvertrags akzeptiert man eine Unterstellung und die Weisungsbefugnis der Vorgesetzten. In fortschrittlichen Gesellschaften werden Angestellte aber als Menschen geachtet (R1) und nicht einfach als Produktionsfaktoren oder Maschinen.

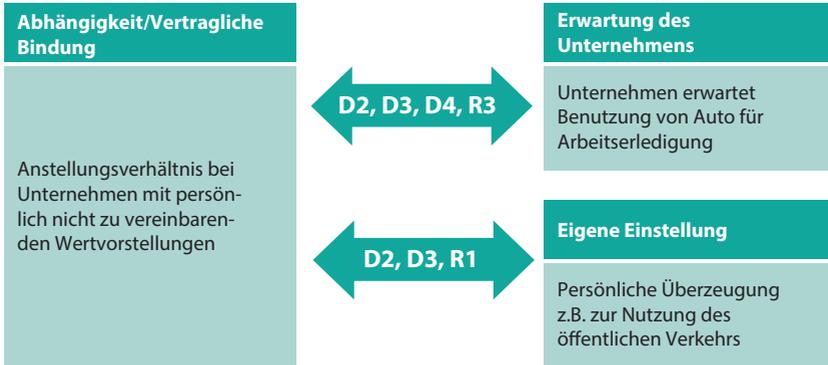


Abb. 2.19 Spannungsfeld „Persönliche Überzeugungen“

In einem Großteil von Organisationen gibt es wahrscheinlich keine Gefäße, wo grundlegende Gewissenskonflikte machtfrei und ohne Angst vor Konsequenzen offengelegt werden können (ein Mangel an D4). Wenn die Kultur einer Organisation Gewissenskonflikte der Mitarbeitenden gar nicht zulässt, werden Andersdenkende marginalisiert (R3); der Wert und das Potential von Diversität und Befähigung wird verkannt.

Der oder die Einzelne muss allenfalls differenzierte Verantwortung übernehmen (D3), falls kein Stellenwechsel möglich ist: Sich mit der Situation abfinden und Freude daran haben, wenn im Kleinen Dinge verbessert werden können (vgl. Abb. 2.19).

Praxistipps zum Vorgehen

Gewissenskonflikte erfordern ein sehr hohes Maß an ethischer Kompetenz. Der wichtigste Schritt bei Gewissenskonflikten ist es, sich zu sensibilisieren und zu engagieren (Schritt 1). In vielen Fällen sind gewichtige Gewissenskonflikte kaum lösbar, außer, indem man eine andere Stelle sucht oder den Konflikt in einer Übergangszeit aushält. Meist müssen Gewissenskonflikte alleine gelöst werden, also im Quasi-Diskurs mit sich selbst (gemäß D3). Fortschrittliche Unternehmen, die stark auf Diversität (R3) und Mitarbeitenden-Befähigung setzen und damit Mitarbeitende ermutigen, ihre Gewissenskonflikte aktiv einzubringen, sind eher die Ausnahme. Eine Tendenz in diese Richtung ist aber gerade mit zunehmend flacheren Hierarchien erkennbar. Unternehmen sind gut beraten, sich (im Sinne von Schritt 5: Weiterentwicklung der Organisation) Möglichkeiten zu überlegen, von Ombudsstellen bis zur monatlichen Thematisierung von Spannungsfeldern, so dass Gewissenskonflikte konstruktiv eingebracht werden können.

Exkurs

Dieses Fallbeispiel zeigt eine interessante Nuance zwischen Resignieren und Aushalten. Ist ein Stellenwechsel unmöglich, kann von außen schnell der Eindruck entstehen, die Person habe resigniert und ihre Werte denjenigen der Firma angepasst. Das wäre in der Tat kein Ausdruck von ethisch reflektiertem Handeln. Ein Akt des „Aushaltens“ deutet aber auf einen anderen, ethisch wichtigen Aspekt hin: Ethische Dilemma muss man manchmal aktiv „erdauern“ oder mit sich herumtragen, d. h. man ändert an der Situation im Moment nichts, aber ist sich bewusst, dass das auf Dauer nicht geht und dass dies im Widerspruch zu eigenen Werten steht. Man hält aus, indem man das Dilemma auch immer wieder vor Augen hat und in stiller Abwägung (D3) merkt, dass man im Moment noch keine andere Alternative hat. Das kann Schwerarbeit sein, ist aber Ausdruck ethischer Reflektion – demgegenüber ist Resignation die „bequemere“ Variante, die letztlich aber auch unser Menschsein einschränkt (R1).

Weiterführende Information

- →Fallbeispiel: 2.4.4. Loyalität gegenüber dem Unternehmen

2.4.2 Hintergedanken – Hidden Agendas

Bei Hintergedanken, verdeckten Absichten oder „hidden agendas“ geht es darum, dass jemand seine wahren Absichten oder Ziele verdeckt hält, man dies aber nicht erwarten würde. Der Oxford English Dictionary definiert Hidden Agendas als „verdeckte oder unausgesprochene Absicht hinter dem vordergründigen Ziel einer Handlung“. Das heißt, die Person mit verdeckten Absichten lässt andere bewusst im Irrglauben ob der wahren eigenen Zielsetzung.

Verdeckte Absichten sind insbesondere brisant, wenn sie innerhalb einer Organisation über längere Dauer verfolgt werden. Hidden Agendas *zwischen* Organisationen hingegen oder beispielsweise zwischen einem Versicherungsbroker und potenziellen Kundinnen und Kunden sind normal und quasi Teil der Spielregeln – man lässt sich nicht einfach in die Karten schauen (also eigentlich gar nicht mehr „hidden“ im Sinne von hintergründigen Absichten).

Fallbeispiel

Tom ist erfolgreicher Anlageberater in einer mittelgroßen Bank und genießt seit Jahren das Vertrauen von zahlreichen Kundinnen und Kunden. Auch als Mitarbeiter ist er ein allseits geschätzter Kollege. Neben dem Vertrauen der Kundin-

nen und Kunden hat er sich auch ein großes Wissen über das Anlagegeschäft aufgebaut. Insbesondere hat er selbst ein Excel-Tool entwickelt, das Daten aus unterschiedlichen Quellen zusammenzieht und in aggregierter Form übersichtlich darstellt. Das Tool ist vor allem für den Vergleich von Offerten für verschiedene Anlageprodukte sehr hilfreich. Andrea, seine Vorgesetzte, wünscht sich, dass auch andere Anlageberater von Toms Wissen profitieren können. Doch Tom weicht aus und sagt, dass es zu aufwändig sei, all das Wissen zu dokumentieren und für die interne Schulung sei er nicht zuständig. Zeit sei zudem Mangelware. Andrea wundert sich über Toms Reaktion. Will er sein Wissen für sich behalten oder hat er gar vor, sich als Berater selbständig zu machen? Soll ihn Andrea zur Rede stellen? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Bereits der Begriff „verdeckte“ Absichten drückt aus, dass die agierende Person bewusst schummeln will. Dies zeugt weder von einer kommunikationsorientierten Einstellung (D1) noch vom Willen, die beabsichtigten Ziele im Zweifelsfall zu legitimieren (D2). Aus Sicht organisationaler Integrität ist das Problem nicht die unterschiedliche Zielsetzung; unterschiedliche Ziele existieren immer, wenn mündige Menschen miteinander zusammenarbeiten. Das Problem liegt darin, dass eigene Ziele bewusst und über längere Zeit mit vordergründigen und angeblichen Motivationen verdeckt werden.

Dies ist dann gravierend und Ausdruck bewusst bösen Willens, wenn seitens der Organisation sowohl Klärungsgefäße (offene Türen, Meetings) existieren und gar noch eine Kultur des Vertrauens gefördert wird, die handelnde Person aber ihre verdeckten Absichten dennoch weiterverfolgt. Im Prinzip mangelt es dieser Person auch an Respekt gegenüber ihren Führungspersonen (R1 und R3). Das für gute Zusammenarbeit grundlegende, gegenseitige Vertrauen ist nicht gegeben oder es wird untergraben.

Hintergedanken sind aus diskursethischer Perspektive ein Grundübel, widersprechen sie doch den Anliegen aus D1 und D2 im Kern (vgl. Abb. 2.20).

Praxistipps zum Vorgehen

Personen davon abzubringen, verdeckte Absichten zu verfolgen, ist eine große Herausforderung, denn es ist letztlich eine Frage der Zusammenbeitskultur. Aber eine Organisation kann langfristig nicht gut funktionieren, wenn alles Vereinbarte doppelbödig ist. Der Erfolg von Organisationen steht und fällt damit, wie ehrlich man zusammenarbeitet.

Das Wichtigste im Umgang mit Hidden Agendas ist der Schritt 1, die Sensibilisierung bzw. sensibilisiert sein. Denn Hidden Agendas sind quasi als Grundbaustein in

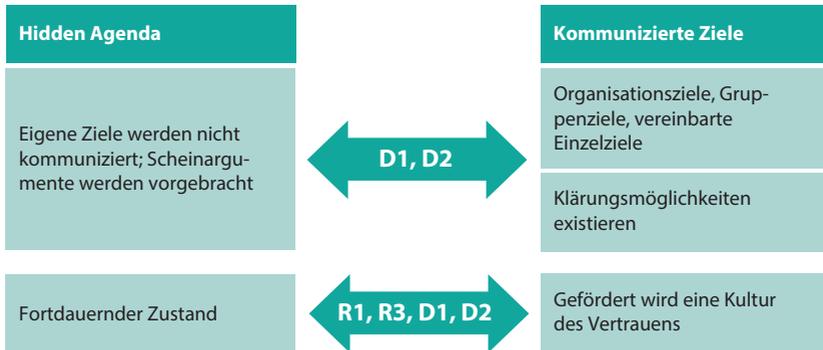


Abb. 2.20 Spannungsfeld „Hintergedanken – Hidden Agendas“

vielen ethischen Dilemmas anzutreffen: in informellen Kanälen, in der Korruption, im Lobbying. Hidden Agendas können auch zu einer verdeckten, strategischen Opposition führen. Sie können die Zusammenarbeit in einem Team blockieren oder, noch schlimmer, das Team instrumentalisieren. Schlussendlich werden Personen mit Hidden Agendas wahrscheinlich auch Organisationsentwicklungsmaßnahmen behindern – diese würden ja ihre Machenschaften langfristig verhindern.

Führungsverantwortliche müssen rigoros gegen verdeckte Absichten innerhalb der eigenen Organisation vorgehen. Davon hängt auch die eigene Glaubwürdigkeit ab. Möglicherweise müssen langfristige Maßnahmen getroffen werden, d. h. die Organisation muss entwickelt werden (Schritt 5). Das Ausbügeln einzelner Vorfälle mit Schritt 2 bis 4 kann nur als Anschauungsmaterial und Exempel dienen.

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.4.4. Loyalität gegenüber dem Unternehmen

2.4.3 Whistleblowing

Ein „Whistleblower“ deckt unethische oder illegale Praktiken innerhalb einer Organisation gegenüber Vorgesetzten oder der Öffentlichkeit auf. Whistleblowing kann auf verschiedenen Ebenen stattfinden. Werden bei einzelnen Kollegen oder Kolleginnen unethische oder illegale Handlungen beobachtet, dann kann sich der Whistleblower zunächst an die Vorgesetzten wenden. Wird auf diese Weise keine Lösung erreicht oder handelt es sich um ein unethisches Verhalten der Unternehmensleitung selbst, bleibt nur noch der Weg an die Öffentlichkeit. Durch das „Ver-

pfeifen“ bei den Medien oder Behörden erzeugt der Whistleblower öffentlichen Druck, der die Organisation zum Handeln zwingt (Göbel, 2017, S. 198 ff.). In der Gesetzgebung sind Whistleblower meist noch ungenügend geschützt; sie gehen unter Umständen hohe Risiken ein und werden als Nestbeschmutzer bezeichnet. Wenn auch absurd anmutend könnten Whistleblower stattdessen als „Retter der Integrität“ gefeiert werden.

Fallbeispiel

Nach der Montagmorgen-Sitzung wird Christian von seinem direkten Vorgesetzten zurückgehalten und gefragt, ob er noch einen Moment Zeit für eine kurze Besprechung hätte. Christians Chef erzählt ihm im Vertrauen von einer verwickelten, aber verständlichen Situation mit einem Partnerunternehmen. Er verlangt von Christian, dass er diesem externen Partner eine größere Zahlung zusichert. Als Christian ihn darauf ansprach, dass dies nicht in Einklang mit dem Gesetz stehe, machte sich sein Chef über ihn lustig und meinte, dass man, um Erfolg zu haben, schon mal die Augen verschließen müsse. Christian weiß aber, dass derartige Zusagen vom obersten Chef vor einigen Tagen ausdrücklich abgelehnt worden waren. Nun steht er vor einem Loyalitätsdilemma. Soll er den Auftrag seines direkten Vorgesetzten ausführen oder diesen beim obersten Chef verpfeifen? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Ein Whistleblower hat eine illegale, illegitime oder seiner Meinung nach illegitime Aktion beobachtet, welche nach seinem Gutdünken nicht mit einem spezifischen Gesetz oder Richtlinien übereinstimmt (D2). Einen allfälligen Zweifel könnte er allenfalls im Gespräch klären (D1).

Ethisch reflektierte Whistleblower zeichnen sich dadurch aus, dass sie grundlegend bereit sind, sich für Recht und Gerechtigkeit einzusetzen und dass sie auch die Legitimität ihrer eigenen Aktion kritisch hinterfragen (D2): Geht es wirklich nicht darum, jemandem oder dem Unternehmen eins auszuwischen oder als Star der Presse aufzutreten? Hat er oder sie bereits alle verfügbaren Möglichkeiten genutzt, um auf einen Missstand aufmerksam zu machen? Nicht selten (und nachvollziehbar) kommt ein potentieller Whistleblower im Selbstgespräch (D3) zum Schluss, dass das Risiko für Repressalien zu hoch ist. Oft geht es auch auf der emotionalen Ebene um eine Abwägung, inwiefern man „dazu gehören“ oder sich absetzen will (R1, R3), Gefahr läuft, ausgelacht zu werden etc. Vor allem in kleineren Firmen existieren auch keine Meldestellen, wo Anliegen anonym und vertraulich gemeldet werden können (D4) (vgl. Abb. 2.21).

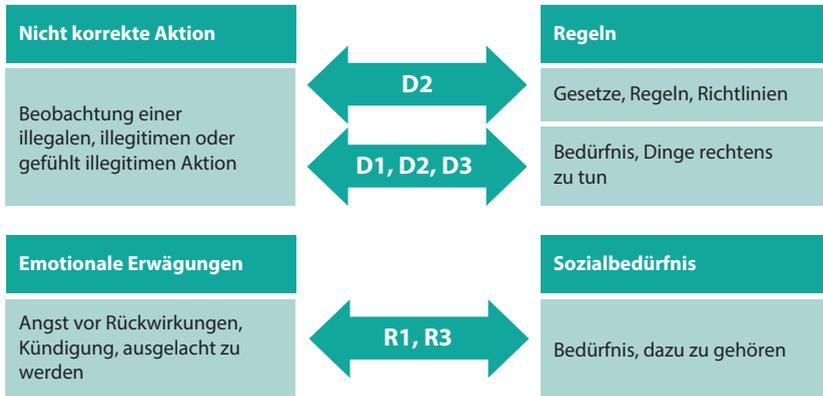


Abb. 2.21 Spannungsfeld „Whistleblowing“

Praxistipps zum Vorgehen

Allfällige Whistleblower müssen genau abwägen, welche Risiken sie eingehen, und sich auch mit ihrer eigenen Motivation auseinandersetzen. Dann sind unbedingt zuerst interne Kanäle zu nutzen vor einem Gang an die Presse.

Organisation empfiehlt sich, eine Anlaufstelle für Mitarbeitende, wie z. B. eine Ethik-Hotline oder Ethik-Beauftragte, einzurichten. Auch kleine Organisationen können gemeinsam mit anderen z. B. über ein Anwaltsbüro eine anonyme und vertrauliche Meldestelle für Fehlverhalten einrichten (Renz & Böhrer, 2012, S. 45).

Weiterführende Information

- Transparency International
<https://www.transparency.org/en/>
- Transparency International Schweiz
<http://www.transparency.ch>

2.4.4 Loyalität gegenüber dem Unternehmen

Loyal ist, wer eine Instanz (z. B. den Staat oder den Vorgesetzten) respektiert. Auch Vertragstreue, Redlichkeit, nach Treu und Glauben handeln sind Synonyme von Loyalität. Wie weit ist man als Mitarbeitende dem Unternehmen gegenüber zu Loyalität verpflichtet? Was geht vor: das eigene Wohl oder dasjenige des Unternehmens?

Mit dem Arbeitsverhältnis wird nicht nur eine Vertragsbeziehung zwischen Unternehmen und Mitarbeitenden hergestellt, sondern oft auch der Grundstein zu einer langjährigen persönlichen Beziehung gelegt. Nicht nur aus vertraglicher Bindung, sondern auch, indem nach Treu und Glauben gehandelt wird, entsteht Loyalität. Geraten Mitarbeitende in ein Loyalitätsdilemma gegenüber dem Unternehmen, kann das darum vielerlei ethische Fragen aufwerfen.

Fallbeispiel

Simone ist seit zwei Jahren als Angestellte in einem kleineren Unternehmen tätig. An einem Donnerstagnachmittag ruft Simones Chef sie in sein Büro und erzählt ihr, dass ein großer Kunde, für welchen Simone zuständig war, soeben sämtliche Verträge gekündigt habe. Der Chef machte auf Simone einen sehr bedrückten Eindruck. Sie weiß, dass es um die Firma nicht zum Besten steht, und ohne diesen wichtigen Kunden wird es nun noch schwieriger werden. Zurück im Büro klingelt ihr Telefon. Der besagte Kunde ist am Apparat und bietet ihr eine hervorragende Anstellung in seinem Unternehmen an. Nur müsse sie sich bis Ende der Woche entscheiden, sagt er. Nun ist Simone im Dilemma. Ein Arbeitskollege hatte vor zwei Wochen gekündigt. Wenn sie nun auch noch kündigen würde, wäre niemand mehr da, der eine neue Arbeitskraft einarbeiten könnte. Sie kann ihr Unternehmen nicht einfach so im Stich lassen. Andererseits ist das Angebot sehr verlockend. Wie soll sie sich entscheiden? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Derartige Dilemmas sind meist Ausdruck eines guten Anstellungsverhältnisses. Wahrscheinlich wurde beiderseits über die Jahre auch immer mehr eingebracht als vertraglich geregelt und verlangt. Dem Unternehmen liegt möglicherweise wirklich das Wohl der Mitarbeitenden am Herzen. Je stärker diese Bande, desto schwieriger ein Ausstieg. Je schwächer diese Bande, desto einfacher, ja erlösender fällt ein Ausstieg. In guten Verhältnissen dürfte man eine offene Kommunikation erwarten (D1): „Ich habe ein sehr spannendes Angebot erhalten, weiß aber, dass dies die Organisation kurzfristig in Schwierigkeiten bringen könnte. Können wir allenfalls über verschiedene Szenarien diskutieren, welche auch meinen Wunsch nach Veränderung aufnehmen (falls dieser existiert)?“ Wenn das Unternehmen die angestellte Person als Mensch mit Bedürfnissen und Dynamiken anerkennt (R1), welche wie alle das Recht hat, sich in der heutigen Gesellschaft zu verändern und weiterzuentwickeln (R2), dann sollte einer guten Auseinandersetzung nichts im Wege stehen. Gleichzeitig sind auch hinter dem Unternehmen Personen, welche sich emotional betroffen fühlen dürfen (R1). Oft spielt in derartigen Gedanken auch die Treue zu den Kolleginnen und Kollegen und Anerkennung als gutes Team eine Rolle (R3).

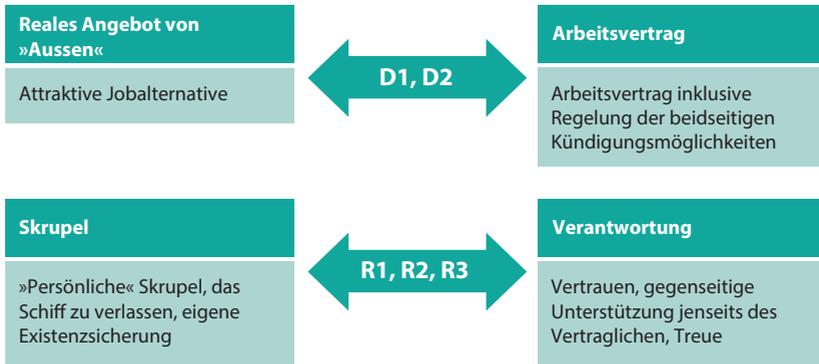


Abb. 2.22 Spannungsfeld „Loyalität gegenüber dem Unternehmen“

Je kritischer oder ambivalenter hingegen das bestehende Arbeitsverhältnis auf der emotionalen Ebene ist, desto mehr reduziert sich die Loyalität auf die vertraglich vereinbarten Elemente. Das ist dann auch legitim und vertretbar (D2), wobei man das wohl mit sich selbst ausmachen muss (D3). In einer derartigen Situation handeln jene professionell (und ethisch reflektiert), welche Loyalitätskonflikte nicht ausnutzen, um der anderen Seite zu schaden (vgl. Abb. 2.22).

Nicht diskutiert wurde die Ebene des abwerbenden Großkunden. Dieser handelt nämlich gar nicht legitim. Ob man bei einer Organisation mit derartigen Werten glücklicher würde, ist zweifelhaft.

Praxistipps zum Vorgehen

Bei wirklich guten Arbeitsverhältnissen muss eine wirklich „einvernehmliche Lösung“ das Ziel sein. Möglicherweise ist das Unternehmen erfreut oder froh, wenn sich für seine Mitarbeitenden schöne Entwicklungsmöglichkeiten bieten, sofern er diese nicht anbieten kann. Oder beide Seiten bieten zumindest Hand für eine gute Übergangslösung (Schritt 3 und 4). Zuerst müssen aber die möglichen Befindlichkeiten eingeschätzt werden, um sich der Tragweite bewusst zu werden (Schritt 1). Bei guten Verhältnissen gehört unbedingt ein offenes Gespräch dazu, welches die Ansprüche und Befindlichkeiten beiderseits thematisiert (Schritt 2). Erst so kann man in einer derart heiklen Situation konstruktiv nach Lösungen suchen.

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.4.1. Persönliche Überzeugungen

2.4.5 Reaktion auf Fehlverhalten

Viele Unternehmen haben ausformulierte Verhaltensregeln oder gehen implizit von solchen aus. Die Szenarien von Verstößen gegen solche Verhaltensrichtlinien sind zahlreich: Die Firmen-Software wird kopiert, der Stundenrapport gefälscht, das Internet für privates Surfen missbraucht oder im Druckerraum trotz Verbot geraucht. Werden solche Situationen beobachtet, können vielerlei ethische Fragen auftauchen. Sollen Mitarbeitende ihre Vorgesetzten informieren oder lieber zuerst ihre Kolleginnen und Kollegen in einem persönlichen Gespräch darauf ansprechen? Die Antwort kann je nach Firmengröße und -kultur verschieden ausfallen. In großen internationalen Unternehmen erwartet man normalerweise, dass das Fehlverhalten direkt den Vorgesetzten gemeldet wird und dass diese Maßnahmen ergreifen. In kleineren und mittleren Unternehmen, in denen sich die Mitarbeitenden auch persönlich kennen, ist Verpfeifen normalerweise verpönt. Petzen kann das Vertrauen der Mitarbeitenden untereinander und somit das Arbeitsklima nachhaltig stören. Trotzdem kann das Fehlverhalten nicht einfach hingenommen werden.

Fallbeispiel

Nils ist zusammen mit Christoph und drei weiteren Arbeitskollegen in einer Auto-Werkstatt tätig. Heute Morgen hat Nils bereits zum dritten Mal beobachtet, dass Christoph während der Arbeitszeit an seinem eigenen Auto gearbeitet hat, anstatt Aufträge zu erledigen. Für solche Arbeiten ist eigentlich der monatliche „Schrauber-Samstag“ gedacht. Dann dürfen die Angestellten die Werkzeuge und Anlagen des Betriebes verwenden, um eigene Fahrzeuge zu reparieren. Nils ist es nicht Recht, Christoph zu verpfeifen. Andererseits beklagen sich alle über die vielen Überstunden, die geleistet werden müssen, weil das Team mit der Arbeit nicht nachkommt. Soll Nils zum Werkstattchef gehen und von Christophs Tun erzählen? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Das Spannungsfeld besteht in doppelter Hinsicht. Einerseits verstößt Christophs Fehlverhalten gegen interne Verhaltensregeln und kann deshalb nicht einfach hingenommen werden (D2). Andererseits stellt sich die Frage, wie der Kollege, Nils, angemessen reagieren soll. Verpfeifen unter Kollegen ist verpönt, aber einfach wegzuschauen, ist ebenfalls nicht korrekt. Eine verständigungsorientierte Einstellung verlangt, dass Nils Christoph direkt auf sein Verhalten anspricht (D1). Insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen stellt dies das erwartete Verhalten

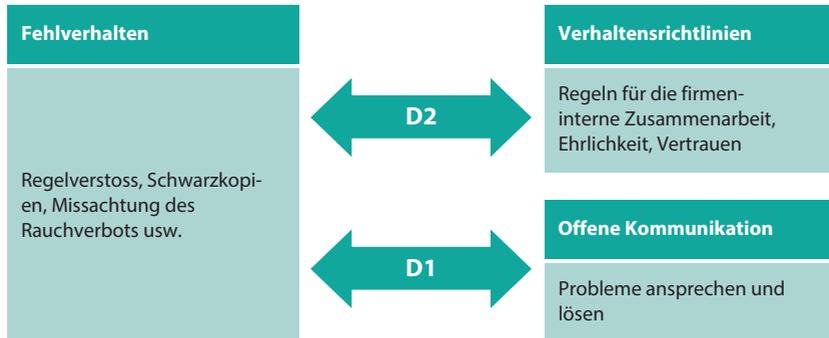


Abb. 2.23 Spannungsfeld „Reaktion auf Fehlverhalten“

unter Kolleginnen und Kollegen dar. Es entspricht auch der sogenannten Goldenen Regel: Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem anderen zu. Die meisten Menschen wünschen sich wohl, dass sie zuerst auf ihr Fehlverhalten aufmerksam gemacht werden, bevor es offiziell sanktioniert wird (vgl. Abb. 2.23).

Praxistipps zum Vorgehen

Die Sensibilisierung besteht in diesem Fallbeispiel darin, dass sich die Mitarbeitenden des Fehlverhaltens bewusstwerden und dieses nicht als Kavaliersdelikt bagatelisieren (Schritt 1). Bei der Analyse des Spannungsfeldes spielt auch die Höhe eines allfälligen Schadens für die Firma oder für Dritte eine Rolle. Wenn Mitarbeitende angemessen reagieren wollen, sollen Sie das Fehlverhalten von Kolleginnen und Kollegen direkt ansprechen (D1) (Schritt 3). Der Angeschuldigte erhält dann die Möglichkeit, sein Verhalten zu ändern und einen allfälligen Schaden wieder gut zu machen. Wiederholt der Angeschuldigte sein Fehlverhalten trotz der Ermahnung, so bleibt wohl nur, dies über den offiziellen Dienstweg dem Vorgesetzten zu melden. Das Unternehmen sollte Verhaltensrichtlinien explizit in der Weiterbildung schulen und Zweifelsfälle in der Anwendung ansprechen und klären (Schritt 5).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 2.4.1. Persönliche Überzeugungen
- Arbeitsrecht und Arbeitsvertrag in der Schweiz
<http://www.arbeits-recht.ch>
- Arbeitsrecht.de. Das Informationsportal
<http://www.arbeitsrecht.de/>

2.4.6 Alkoholproblem

Ist Alkohol- und Drogenkonsum Privatsache? Muss die Alkoholfahne von Kolleginnen und Kollegen den Vorgesetzten gemeldet werden? Alkoholprobleme sind keine Bagatellen, sondern Grund genug, hinzuschauen und Herausforderungen inklusive ethische Dilemmas in diesem Bereich ernst zu nehmen.

Fallbeispiel

Erich gehört zum „harten Kern“ der Firma. Er ist schon seit 15 Jahren im Kundendienst tätig und hat seinen Job immer sehr gut gemacht. Vor einigen Monaten hat er sich von seiner Frau getrennt. Seinen Arbeitskolleginnen und -kollegen ist aufgefallen, dass er seither vermehrt nach Alkohol riecht. Anfänglich haben sie noch Sprüche gemacht: „Der Erich macht das richtig: Abend für Abend in den Ausgang gehen, Frauen kennen lernen und das Singleleben genießen!“ Doch langsam machen sie sich auch Sorgen. Seine Arbeit verrichtet er nach wie vor gut. Aber sie haben Angst, dass es noch schlimmer werden könnte und dann auch die Kunden Erichs Alkoholfahne riechen könnten. Sollen sie etwas tun, z. B. ihren Chef informieren? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Mitarbeitende, die Drogen oder übermäßig viel Alkohol konsumieren, erfüllen wahrscheinlich die Erwartungen gemäß Arbeitsvertrag, Stellenprofil oder sonstigen Anweisungen längerfristig nicht: Ihre Handlung ist illegitim (D2) und wirkt sich auf die Leistung aus, stellt allenfalls gar ein Sicherheitsrisiko dar. Dies direkt anzusprechen (D1), ist für Kollegen und Kolleginnen eine Herausforderung. Soll dem Kollegen oder der Kollegin Respekt gezollt werden (R1) oder soll jemand auf ein vermutetes Alkoholproblem angesprochen werden oder soll – eventuell nach Abwägung verschiedener Standpunkte (D3) – die Personalabteilung kontaktiert werden? Möglicherweise ist man auch entnervt, dass jemand eine Sonderbehandlung erhält (R2) und man selbst zusätzliche Arbeit leisten muss. Letzteres, falls nicht einvernehmlich lösbar, wäre seitens des Unternehmens oder seitens des fehlbaren Kollegen auch ein Mangel an Legitimation (D2) (vgl. Abb. 2.24).

Praxistipps zum Vorgehen

Das Alkoholproblem einer Kollegin oder eines Kollegen wird wohl primär die anerkennungsethische Ebene betreffen, sei es ihm oder ihr gegenüber als Individuum (R1) oder möglicherweise aus Sicht einer gesellschaftlichen Verantwortung (R3).

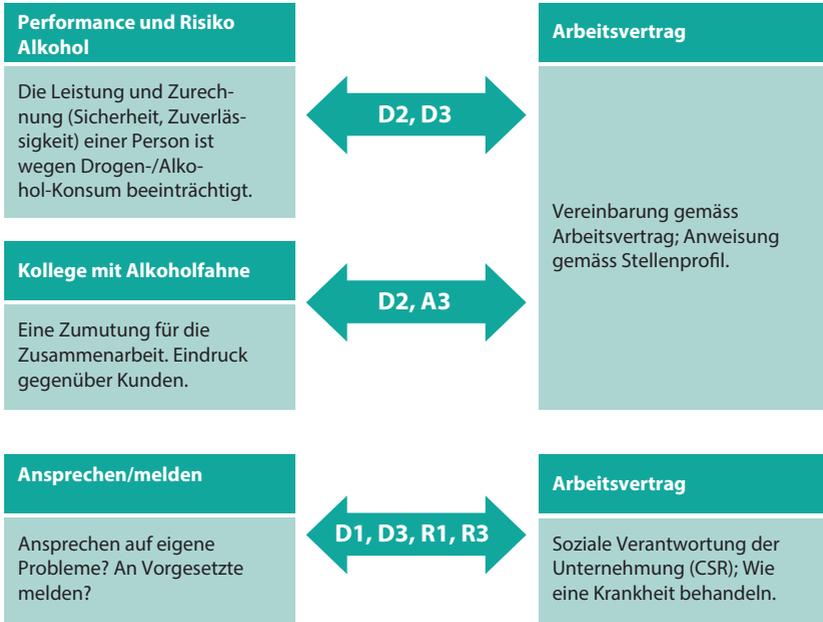


Abb. 2.24 Spannungsfeld „Alkoholproblem“

Zuerst (Schritt 1) sollte deshalb der Betroffenen Gehör gegeben werden. Im konkreten Fall müssen aber spezifische Lösungen gesucht werden (Sicherheitsfragen, Umgang mit der Leistungseinbuße etc.), welche es erfordern, im direkten Kontakt oder – wahrscheinlicher – über eine Personalabteilung das Gespräch zu suchen (im Sinne von D1, D2 und D3).

Ob man im Schritt 5 (Organisationselemente anpassen für den langfristigen Erfolg) sinnvolle Maßnahmen ergreifen kann, ist fraglich. Vielleicht ist eine innerbetriebliche Präventionskampagne angebracht.

Weiterführende Information

- Blaues Kreuz Deutschland
<http://www.blaues-kreuz.de>
- Blaues Kreuz Schweiz
<http://www.blaueskreuz.ch>
- Blaues Kreuz Österreich
<http://www.blaueskreuz.at>

2.4.7 Mobbing

Die International Labour Organization (ILO) definiert Mobbing als eine Form von systematischer kollektiver Gewalt, die eine Mitarbeiterin oder einen Mitarbeiter psychologischen Schikanen aussetzt, zum Beispiel durch andauernde negative Bemerkungen oder Kritik, Isolation, Verbreitung von Klatsch oder durch Lächerlich-Machen der betroffenen Person. Obwohl derartige Praktiken an der Oberfläche als kleinere und einzelne Aktionen erscheinen mögen, können sie ernsthafte Folgen haben (Chappell & Di Martino, 2006, S. 21).

Fallbeispiel

Johannes ist neu in der IT-Abteilung. Er hat von seinem früheren Chef, der heute im besagten Unternehmen im Kader tätig ist, von der vakanten Stelle erfahren. Er freute sich sehr darauf, da ihm ein Projekt versprochen wurde, das genau seinen Interessen und Fähigkeiten entsprach. Besagtes Projekt war tatsächlich sehr spannend, doch mit den Kolleginnen und Kollegen hatte er Mühe. Am Anfang dachte er noch, dass es sich einfach um eine sehr eingeschworene Gruppe handelt, die etwas Zeit braucht. Doch es wurde je länger, je schlimmer. Am Kaffeeautomat spricht niemand mit ihm und bei der Arbeit erntet er nur zynische Kommentare und abfällige Bemerkungen. Ein Kollege einer anderen Abteilung meinte einmal zu ihm, dass halt Tim, ein Team-Kollege, sich ursprünglich für Johannes Job beworben habe. Seit gestern überlegt sich Johannes sogar, ob er nicht wieder kündigen sollte. Denn als er nach dem Mittagessen an seinen Arbeitsplatz zurückkehrte, traf ihn fast der Schlag: Sein Computer lief und zahlreiche Porno-Seiten waren geöffnet! So kann das nicht weiter gehen, das ist ihm das Projekt nicht wert. Johannes schildert die Situation seinem Abteilungsleiter. Doch was soll dieser nun tun? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Mobbing kann jeden treffen, auch wenn er oder sie keinen Anlass dazu gibt. Mobbing ist ein ernsthaftes Problem, das von Vorgesetzten und Personalverantwortlichen erkannt und angegangen werden muss. Betroffen sind durch Mobbing alle Mitarbeitenden, nicht nur das Mobbingopfer. Vorgesetzte dürfen nicht wegschauen und haben für die Bekämpfung von Mobbing die Verantwortung zu übernehmen. Bei Mobbing wird einer Person die emotionale Anerkennung verweigert (R1) und sie wird vom Team abgelehnt und ausgeschlossen (R3). Die fehlende Wertschätzung drückt sich bei Mobbing auch im Kommunikationsverhalten aus. Neben der offiziellen Kommunikation findet beim Mobbing oft inoffizielle Kommunikation statt, bei der das Mobbingopfer zum Gegenstand von boshaften Gerüchten oder gar

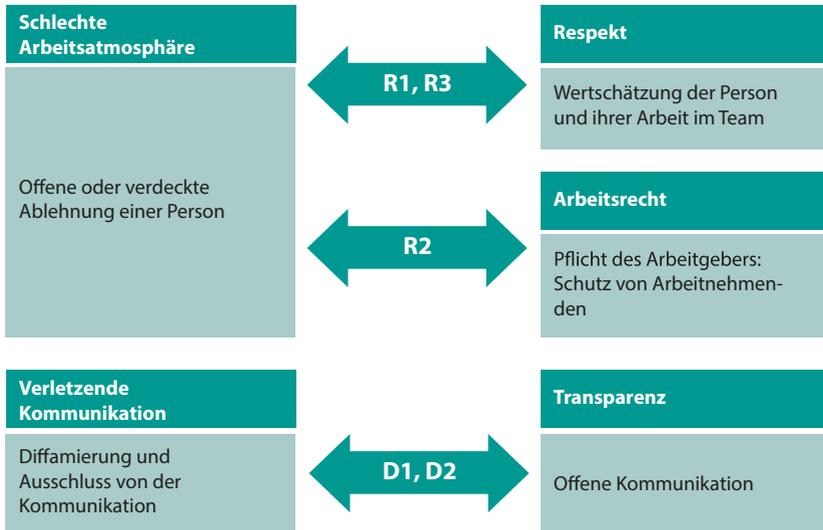


Abb. 2.25 Spannungsfeld „Mobbing“

Streichen wird (D1). Diffamierung ist die gezielte Verleumdung von Personen, um ihr Ansehen und ihren Ruf zu schädigen. Das Unternehmen ist rechtlich verpflichtet, Arbeitnehmende vor Schädigung zu schützen, auch wenn die Aggression von anderen Mitarbeitenden ausgeht (R2). Ein weiteres Mobbingverhalten ist die Kommunikationsverweigerung, bei der das Opfer aus der alltäglichen oder beruflichen Kommunikation ausgeschlossen wird (D2) (Abb. 2.25).

Praxistipps zum Vorgehen

Als erstes muss allen Beteiligten klar werden, dass eine integre Organisation Mobbing nicht toleriert. Vorgesetzte sollen diese Botschaft offiziell verkünden, allenfalls Sanktionen androhen und auf Mobbingfälle gezielt reagieren (Schritt 1). Für Mobbingopfer ist es ratsam, Vorfälle in einem Tagebuch zu notieren, so dass diese später rekonstruiert werden können. Bei Mobbingverhalten ist zunächst ein geleitetes Gespräch zwischen den Beteiligten und dem Mobbingopfer sinnvoll. In gravierenden Fällen ist ein externer Coach beizuziehen (Schritt 3). Als längerfristige Maßnahme soll die Organisation eine interne oder externe Ansprechperson benennen, an die sich Mobbingopfer wenden können und die den Vorwürfen nachgeht (Schritt 5). Auch eine Weiterbildung zum Thema Mobbing kann die Sensibilität für Mobbing stärken und die ernsthafte Absicht der Organisation, dagegen vorzugehen, unterstreichen.

Weiterführende Information

- →Fallbeispiel: 2.4.8. Sexuelle Belästigung
- Fachstelle Mobbing und Belästigung
<https://www.fachstelle-mobbing.ch/home.html>
- Mobbing-Zentrale
<https://www.mobbing-zentrale.ch/>
- Mobbing-Web
<http://www.mobbing-web.de> ◀

2.4.8 Sexuelle Belästigung

Gemäß dem Staatssekretariat für Wirtschaft SECO fällt unter den Begriff sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz „jedes Verhalten mit sexuellem Bezug oder auf Grund der Geschlechtszugehörigkeit, das von einer Seite unerwünscht ist und das eine Person in ihrer Würde verletzt.“ (Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO) & Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG), 2016, S. 3). Konkret bedeutet dies z. B., dass anzügliche oder zweideutige Bemerkungen zum Aussehen der oder des Mitarbeitenden gemacht werden, sexistische Bemerkungen oder Witze fallen, pornografisches Material vorgezeigt wird oder es zu unerwünschtem Körperkontakt kommt. Es gibt eine einfache Regel, um zu beurteilen, ob es sich bei einem beobachteten Verhalten um einen harmlosen Flirt oder einen Vorfall von sexueller Belästigung handelt: Die Absicht der belästigenden Person ist nicht ausschlaggebend, sondern, ob die betroffene Person dieses Verhalten als erwünscht oder unerwünscht empfindet.

Fallbeispiel

Als Chloé vor drei Monaten neu in der Verkaufsabteilung angefangen hat, wunderte sie sich noch, warum ihre Vorgängerin einen so tollen Job nach so kurzer Zeit schon wieder aufgegeben hat. Jetzt weiß sie, warum. Eine Kollegin einer anderen Abteilung hat sie gestern am Kaffee-Automaten gefragt, wie sie denn mit „unserem Don Juan“ zu Recht käme. Da wurde ihr bewusst, dass es offenbar nicht nur ihr so ging. Angefangen hatte alles ganz harmlos. Ihr Chef, eigentlich ein netter Typ, hatte ihr Komplimente gemacht für ihren Kleidungsstil. Sie freute das sehr, da sie am Anfang unsicher war, ob sie sich für die Verkaufsabteilung richtig kleidete. Etwas später hatte er sie „zur Feier des ersten überstandenen Monats“ zum Nachessen eingeladen. Ihr war das etwas unangenehm – so allein mit ihrem Chef. Aber sie dachte, dies sei in der Firma so üblich. Seit

das mit den nächtlichen SMS begonnen hat, weiß sie jedoch nicht mehr, was sie tun soll. Praktisch jede Nacht schreibt er, dass er sie vermisse und nicht einschlafen könne ohne sie. Ihr ist das peinlich. Eigentlich gefällt ihr der Job, aber sie weiß nicht mehr, wie sie ihrem Chef begegnen soll. ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Sexuelle Belästigung besteht auch dann, wenn die Konfliktsituation nur von einer Person wahrgenommen wird. Sie ist ein Eingriff in das Selbstbestimmungsrecht einer Person und verletzt die psychische Integrität und auch die Würde der Person (R1, R2). Im Fallbeispiel nutzt der Chef seine Vorgesetztenfunktion, um seine eigenen Interessen zu verfolgen. Dies ist ein Machtmissbrauch und widerspricht dem legitimen Verhalten (D2). Auch wenn sexuelle Belästigung für ihn selbst oder für die Umgebung als normales Verhalten gilt, darf sie nicht einfach toleriert werden. Das Opfer der sexuellen Belästigung soll sich dagegen wehren. Dazu braucht es aber auch institutionelle Unterstützung (vgl. Abb. 2.26).

Praxistipps zum Vorgehen

Zunächst ist es wichtig, dass das Opfer der sexuellen Belästigung Klarheit schafft, d. h., dass es deutlich macht, dass das Verhalten unerwünscht und nicht akzeptabel ist. Dies ist ein erster Schritt zur Bewusstmachung des Sachverhalts beim Täter (Schritt 1). Wenn die Belästigungen trotzdem nicht aufhören, soll das Opfer die Ablehnung klar deklarieren und die Vorfälle notieren. Das Opfer kann dann Beschwerde bei der Personalabteilung einreichen und diese auch begründen (Schritt 3). Um Opfer institutionell besser vor sexueller Belästigung zu schützen, kann ein Unternehmen auch ausdrücklich einen Eskalationsweg, z. B. eine Meldestelle, einrichten, die den Vorwürfen nachgeht. Dies ist vor allem dann hilfreich, wenn Vorgesetzte sexuell belästigen (Schritt 5).

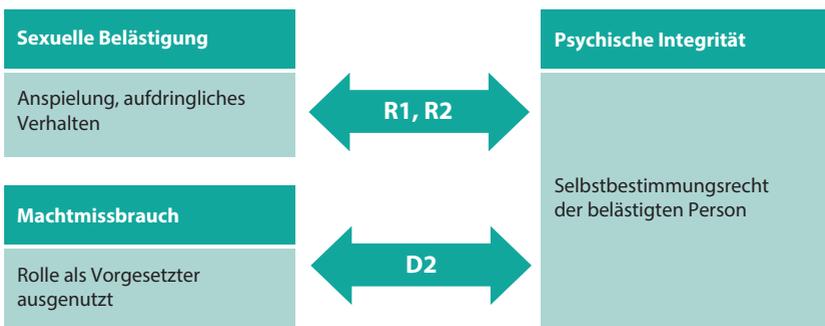


Abb. 2.26 Spannungsfeld „Sexuelle Belästigung“

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel 2.4.7. Mobbing
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG)
<http://www.sexuelle-belastigung.ch>
- Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend. Gleichstellung
<http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.html>

Literatur

- Chappell, D., & Di Martino, V. (2006). *Violence at work* (3. Aufl.). International Labour Office.
https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/%2D%2D-dgreports/%2D%2D-dcomm/%2D%2D-publ/documents/publication/wcms_publ_9221108406_en.pdf.
- Crane, A., & Matten, D. (2010). *Business ethics: Managing corporate citizenship and sustainability in the age of globalization* (3. Aufl.). Oxford University Press.
- Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG). (o. J.). *Lohnungleichheit analysieren – einfach und sicher mit Logib*. <https://www.ebg.admin.ch/ebg/de/home/dienstleistungen/logib-triage.html>. Zugegriffen am 03.12.2021.
- Fachstelle für Rassismusbekämpfung (FRB), & Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Menschen mit Behinderungen (EBGB). (2011). *Diskriminierungsbekämpfung bei der Personalrekrutierung. Freiwillige Massnahmen von Arbeitgebenden in der Schweiz*. <https://docplayer.org/15741295-Diskriminierungsbekaempfung-bei-der-personalrekrutierung-freiwillige-massnahmen-von-arbeitgebenden-in-der-schweiz.html>
- Gesundheitsförderung Schweiz. (o. J.). *Label friendly work space*. <https://gesundheitsfoerderung.ch/betriebliches-gesundheitsmanagement/instrumente-und-dienstleistungen/label-friendly-work-space.html>. Zugegriffen am 03.12.2021.
- Göbel, E. (2017). *Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung* (5., überarb. u. akt. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Maak, T., & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung: Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Schäffer-Poeschel.
- OCL-CAL. (o. J.). *Office of the commissioner of lobbying of Canada*. <https://lobbycanada.gc.ca/en/>. Zugegriffen am 03.12.2021.
- Renz, P. S., & Böhler, N. (2012). *Niederlassungen führen: Mit Subsidiary Governance zum Erfolg*. Springer Gabler.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). (o. J.-a). *Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz*. <https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Arbeit/Arbeitsbedingungen/gesundheitschutz-am-arbeitsplatz.html>. Zugegriffen am 03.12.2021.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO). (o. J.-b). *Korruptionsbekämpfung*. https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Korruptionsbekaempfung.html. Zugegriffen am 03.12.2021.
- Staatssekretariat für Wirtschaft (SECO), & Eidgenössisches Büro für die Gleichstellung von Frau und Mann (EBG). (2016). *Sexuelle Belästigung am Arbeitsplatz-Informationen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber*. https://www.seco.admin.ch/dam/seco/de/dokumente/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_Formulare/Arbeit/Arbeitsbedingungen/Broschueren/Informationen_Arbeitgeber_d.pdf.download.pdf/Informationen_Arbeitgeber_d.pdf.

- Transparency International. (o. J.). *Global Corruption Barometer*. Transparency.Org. <https://www.transparency.org/en/>. Zugegriffen am 03.12.2021.
- Transparency International Schweiz, & Brot für alle. (2010). *Korruptionsprävention in der Entwicklungszusammenarbeit. Checkliste zur Selbstevaluation*. https://transparency.ch/wp-content/uploads/2017/08/2010_Checkliste_NGO_D.pdf.
- United Nations. (1948). *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*. <https://unric.org/de/allgemeine-erklaerung-menschenrechte/>.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Fallbeispiele zur Corporate Digital Responsibility (CDR)

3

Zusammenfassung

Das Kapitel stellt typische Dilemmas von Unternehmen im heutigen digitalen Zeitalter vor. Viele Unternehmen haben ihre Wertschöpfung explizit entlang einer digitalen Wertschöpfungskette entwickelt, andere sind an verschiedensten Stellen durch digitale Veränderungen und entsprechende Dilemmas betroffen. Das Ziel des dritten Kapitels ist es, typische ethische Dilemmas von Unternehmen im digitalen Kontext zu diskutieren.

Jedes der Dilemmas wird mit einem konkreten Beispiel illustriert und mit Hilfe von Spannungsfeldern analysiert. Es werden Vorschläge zur Lösung und zum Vorgehen formuliert sowie Hintergrundinformationen und weiterführende Links und Literatur aufgeführt. Die Dilemmas bzw. Fallbeispiele sind entlang einer digitalen Wertschöpfungskette geordnet, wie folgt:

Für die Phase der Datenerzeugung und -aquirierung werden folgende Fallbeispiele vorgestellt: Einsatz von Cookies und Daten-Zulieferkette.

Für die Phase der Datenspeicherung und -management wird das Fallbeispiel Datenverwendungsrichtlinien vorgestellt.

Für die Phase der Datenanalyse und der Wissensgenerierung werden folgende Fallbeispiele vorgestellt: Persönlichkeitsprofile und Dialog mit Stakeholdern.

Für die Phase der Nutzung von Produkten und Dienstleistungen werden folgende Fallbeispiele vorgestellt: KI-basierte Datenprodukte und People Analytics.

3.1 Übersicht zu den Fallbeispielen

In den letzten Jahren hat eine Digitalisierung aller Lebensbereiche stattgefunden. Im Bereich der Wirtschaft und Arbeit, in der Mobilität und Logistik, in der Kommunikation, in der Bildung, im Gesundheitswesen und auch in der Familie sind Daten und Algorithmen allgegenwärtig und selbstverständlich. In der Konsequenz wurden auch digitale Wertschöpfungsketten entwickelt, welche den Fokus auf Daten und deren Entstehung und Verwertung richten. Gleichzeitig hat das Nachdenken über die digitale Transformation aus ethischer Perspektive begonnen und es stellt sich die Frage, wie grundlegende Werte wie Menschlichkeit und Menschenrechte auch in einer digitalen Welt bewahrt werden können (Nida-Rümelin, 2018; Spiekermann, 2019; Kirchschräger, 2021).

Die digitale Ethik kann als Zweig der Ethik definiert werden, der moralische Probleme im Zusammenhang mit Daten untersucht und bewertet. Die digitale Ethik beschäftigt sich mit den Daten (Erzeugung, Speicherung, Pflege, Verarbeitung, Verbreitung, Weitergabe und Nutzung), den Algorithmen (künstlicher Intelligenz, künstlicher Agenten, maschinellen Lernens und Robotern) und den entsprechenden Praktiken (Innovation, Programmierung, Hacking, Berufskodizes), um ethisch gute Lösungen zu formulieren (Floridi & Taddeo, 2016, S. 3).

Auch aus der Sicht von Unternehmen stellen sich in Bezug auf die *digitale Verantwortung* grundlegende und auch ganz praktische Fragen. Welche Werte und Normen sollen die Tätigkeit eines Unternehmens im Zusammenhang mit digitalen Technologien leiten und wie lassen sich diese Werte und Normen konkret umsetzen. In Anlehnung an Corporate Social Responsibility (CSR) beginnt sich der Begriff *Corporate Digital Responsibility (CDR)* für diesen Aufgabenbereich durchzusetzen (Lobschat et al., 2019, S. 1). Zahlreiche Ethik-Kodizes helfen Unternehmen mittlerweile ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen (Algorithm-Watch, o. J.).

Die Analyse der folgenden Fallbeispiele stützt sich auf den Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung, den eine Schweizer Expertengruppe entwickelt und frei zugänglich publiziert hat. Die Grundlage des Kodex bilden drei ethische Grundorientierungen (Schadenvermeidung, Gerechtigkeit, Autonomie) und drei prozedurale Werte (Kontrolle, Transparenz, Rechenschaft). Mit Hilfe eines Werterasters und einer digitalen Wertschöpfungskette können unterschiedliche ethische Probleme analysiert und einer Lösung zugeführt werden (Data Innovation Alliance, 2020a). Im folgenden Kapitel werden die sieben Fallbeispiele anhand der Wertschöpfungskette aus dem Ethikkodex vorgestellt (vgl. Abb. 3.1).

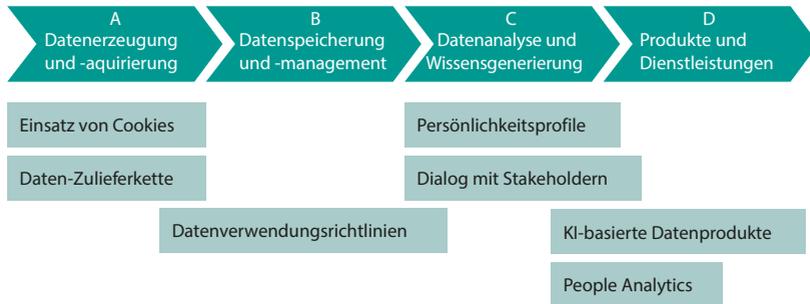


Abb. 3.1 Übersicht zu den Fallbeispielen in der datenbasierten Wertschöpfungskette

3.2 Fallbeispiele zur digitalen Unternehmensverantwortung

3.2.1 Einsatz von Cookies

Die *Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)* der Europäischen Union regelt seit 2016 die Verarbeitung von personenbezogenen Daten durch private wie auch öffentliche Organisationen. Artikel 4 der DSGVO listet sechs Grundsätze der Verarbeitung von personenbezogenen Daten auf: Rechtmäßigkeit, Zweckbindung, Datenminimierung, Richtigkeit, Speicherbegrenzung, Integrität und Vertraulichkeit. Organisationen müssen nachweisen können, dass sie bei der Verarbeitung von Daten diese Grundsätze einhalten, ansonsten drohen hohe Strafen (Europäisches Parlament und Rat, 2016).

Um Daten von anonymen Besucherinnen und Besuchern auf den Websites zu sammeln, setzen Unternehmen in der Regel Cookies ein. Die Websites fragen die Nutzerinnen und Nutzer in einem Pop-up-Fenster, ob sie einverstanden sind, dass Daten über die Benutzung der Website gesammelt werden. Die meisten klicken das Pop-up-Fenster weg, indem sie alle Einstellungen akzeptieren. Dabei sind aber wichtige Unterschiede zwischen verschiedenen Formen von Cookies zu beachten. Während Session Cookies nur für den einmaligen Besuch einer Website dienen, werden Persistent Cookies dauerhaft auf dem Computer der Nutzerinnen und Nutzer gespeichert, um weitere Besuche von Websites zu verfolgen. Zudem ist es wichtig, zwischen First- und Third-Party-Cookies zu unterscheiden. First-Party-Cookies stammen von der Betreiberfirma der Website, die der Nutzer oder die Nutzerin selbst aufgerufen hat. Third-Party-Cookies stammen von Drittanbietern, d. h.

von anderen Websites als derjenigen, die der Nutzer oder die Nutzerin aufgerufen hat. Durch Third-Party-Cookies können die Drittanbieter in Zukunft Werbung für ihre Produkte auf Websites einblenden, die die Nutzerinnen und Nutzer später besuchen. Wenn Nutzerinnen und Nutzer nun alle Cookies akzeptieren, erlauben sie damit auch, dass Drittanbieter Third-Party-Cookies setzen. Normalerweise ist dies aber nicht deren Absicht. Vor allem Medien- und Unterhaltungsfirmen nutzen die Möglichkeit, um mit Third-Party-Cookies zusätzliche Einkünfte zu generieren.

Fallbeispiel

Daniel ist begeistert von den Möglichkeiten des Online-Marketings. Noch nie war es so einfach, so viele Informationen über Kundinnen und Kunden und deren Bedürfnisse zu erhalten, wie durch die systematische Auswertung von Verhaltensdaten von Nutzerinnen und Nutzern auf den Webseiten. Seine Agentur nutzt dabei Cookies auf den Websites von großen Medienhäusern und Unterhaltungsfirmen. Wenn Nutzerinnen und Nutzer die Website dieser Firmen besuchen, werden sie mit folgendem Hinweis auf den Einsatz von Cookies hingewiesen „Diese Website nutzt Cookies, um das Kundenerlebnis laufend zu verbessern. Wollen Sie die Cookies annehmen?“. Die meisten Nutzerinnen und Nutzer klicken „ja“ an. Kaum jemand klickt auf „Weitere Informationen“. Durch den Einsatz der Cookies erhält die Daniels Agentur die Möglichkeit, zu verfolgen, welche Websites die Nutzerinnen und Nutzer aufrufen und für welche Themen und Produkte sie sich interessieren. Diese Informationen sind für die Agentur Gold wert. Insgesamt erscheint ihm dies als eine Win-Win-Win-Situation. Die Betreiberfirma der Websites erhalten für die Platzierung von Cookies geschätzte Zusatzeinnahmen, die Nutzerinnen und Nutzer genießen ein besseres Kundenerlebnis und seine Agentur erhält Daten, mit denen sie die Nutzerinnen und Nutzer gezielter ansprechen kann. Wie kann man da nur gegen Cookies sein? ◀

Analyse des Spannungsfeldes und Leitideen

Aus Sicht der Datenethik soll der Nutzerinnen und Nutzer selbst bestimmen, was mit seinen persönlichen Daten geschieht. Dies entspricht dem Grundsatz der Datenautonomie (R2). Das heißt, eine Unternehmung handelt dann ethisch korrekt, wenn diese Datenautonomie aufgrund der rechtlichen und politischen Anerkennung der Person hochhält. Für die Nutzung der Daten sollen die Nutzerinnen und Nutzer eine informierte Zustimmung geben, d. h. eine informierte und freie Entscheidung treffen. Personen haben das Recht, gesammelte Daten einzusehen, zu

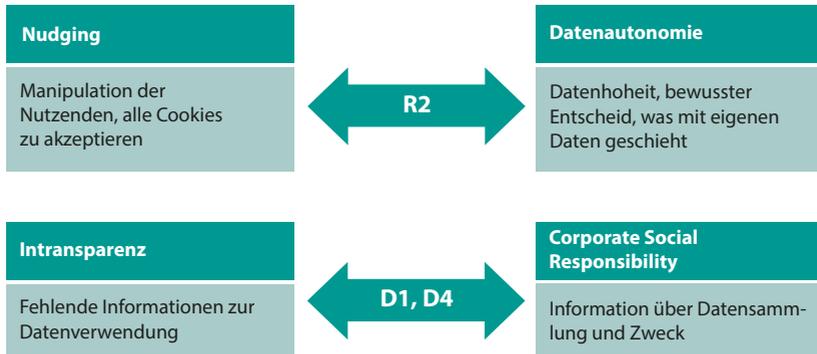


Abb. 3.2 Spannungsfeld „Einsatz von Cookies“

korrigieren, zu löschen, herunterladen und weiterzugeben. Manche Unternehmen betreiben auf ihren Websites Nudging, d. h. sie manipulieren die Nutzerinnen und Nutzer so, dass sie alle Cookies akzeptieren (müssen). Es fehlt oft eine einfache Möglichkeit, Cookies abzulehnen oder nur die für das Funktionieren der Website nötigen Cookies zu akzeptieren. Um den Nutzerinnen und Nutzern eine wirkliche Wahlmöglichkeit zu geben, braucht er auch klare und verständliche Informationen darüber, was mit den gesammelten Daten geschieht. Zu einer transparenten Information gehören beispielsweise Angaben darüber, wozu die Daten gesammelt werden und ob sie weiterverkauft werden (D1). Datenverwendungsrichtlinien machen die Regeln bei der Datensammlung und -nutzung im Sinne der Selbstbindung öffentlich (D4). Grundsätzlich gilt „Do Not Track“ und, wenn Unternehmen Daten sammeln, müssen sie die Nutzerinnen und Nutzer darüber transparent informieren (vgl. Abb. 3.2).

Praxistipps zum Vorgehen

Unternehmen sollen auf Ihren Websites die Privatsphäre ihrer Nutzerinnen und Nutzern schützen (privacy by design) und selbstbestimmtes Handeln ermöglichen (Schritt 1). Dazu gehört beispielsweise, dass sie den Nutzerinnen und Nutzern eine einfache Möglichkeit bieten, nur erforderliche Cookies zu wählen, die nach dem Besuch wieder gelöscht werden (Schritt 4). Die Nutzerinnen und Nutzer sollen die Tracking-Einstellungen einfach verwalten können, z. B. mit folgenden Optionen: Erforderliche Cookies (Zugang zur Website), Funktional Cookies (Verbesserung der Website) und Marketing-Cookies (personalisierte Werbung). Zudem sollen Un-

ternehmen ihre Richtlinien zur Datenverwendung in klarer und verständlicher Form publizieren und für die ganze Organisation als bindend erklären (Schritt 5).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 3.2.2. Daten-Zulieferkette
- Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) der Europäischen Union
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX:32016L0680>

3.2.2 Daten-Zulieferkette

In der digitalisierten Welt basiert ein großer Teil der Wertschöpfung auf Daten. Unternehmen mit einer datenbasierten Wertschöpfungskette brauchen deshalb ein ethisches Framework, das die ganze Wertschöpfungskette umfasst. Ein solches Framework umfasst folgende drei Ebenen: die Datengovernance und das Datenmanagement (Data Innovation Alliance, 2020b, S. 9). Es ist die Aufgabe der Geschäftsleitung, die *Datenstrategie*, d. h. die grundlegenden Ziele und die entsprechenden Prozesse zu definieren. Dazu gehört beispielsweise die Entscheidung, welche Daten selbst erhoben und welche Daten von Dritten gekauft werden und welche Risiken das Unternehmen beim Datenschutz eingehen will. Die *Datengovernance* ist das Herzstück des Frameworks und bestimmt die organisatorische und technische Umsetzung des operativen Datenmanagements. Sie definiert die Verantwortlichkeiten und Prozesse innerhalb des Unternehmens in Bezug auf Daten und initiiert nötige Veränderungen innerhalb der Unternehmenskultur. Das zentrale Dokument der Datengovernance stellt der sogenannte Ethik-Kodex dar. Das *Datenmanagement* schlussendlich umfasst die Vielzahl der konkreten Prozesse im Umgang mit Daten. Dazu gehört beispielsweise die Datenarchitektur, die Pflege von Metadaten sowie die zahlreichen Prozesse rund um die Speicherung, Qualitätssicherung und Nutzung von Daten. Digitale Unternehmensverantwortung als Managementaufgabe verlangt nach Klarheit in der Datenstrategie, in der Datengovernance und im Datenmanagement. Dabei sind prozedurale Werte wie Kontrolle, Transparenz und Rechenschaft von besonderer Bedeutung (Data Innovation Alliance, 2020a).

Fallbeispiel

Dagmar arbeitet in der Forschungsabteilung eines pharmazeutischen Unternehmens und ihre Aufgabe ist es, Daten zu Patientinnen und Patienten, Krankheiten und Wirkungen von Medikamenten zu beschaffen. Es handelt sich dabei nicht nur um Daten aus klinischen Studien, sondern auch um Daten aus der realen

Welt, die Patientinnen und Patienten selbst auf Plattformen hinterlegt haben. Die Daten aus den Plattformen bilden in anonymisierter Form eine wertvolle Datenquelle für die Pharmaindustrie. Die Daten ermöglichen es Dagmars Firma, den Verlauf von Krankheiten und die Nebenwirkungen von Medikamenten zu erforschen und Medikamente auch für seltene Krankheiten zu entwickeln. Das Problem dabei ist nur, dass es für Dagmar nicht klar ist, ob und wie die Patientinnen und Patienten ihre Daten zur Verfügung gestellt haben. Sie hat beispielsweise keine Informationen darüber, ob die diese einverstanden sind, dass ihre Daten für pharmazeutische Forschung verwendet und auch verkauft werden. Die anonymisierten Daten aus den Patientenplattformen sind günstiger als eine eigene Datensammlung. Zudem werden die Daten laufend durch die Patientinnen und Patienten selbst aktualisiert. Soll Dagmar auf die Dienstleistungen der Patientenplattformen verzichten? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Die Herkunft der Daten ist im Fallbeispiel unbekannt. Das Unternehmen kann deshalb auch nicht kontrollieren, ob die Daten rechtmäßig mit Einwilligung der Patientinnen und Patienten erhoben wurden (R2). Falls das Unternehmen verantwortungsvoll handeln will, muss es die Herkunft der Daten kennen und diese kontrollieren (D3). Das heißt, da die Unternehmung nicht direkt mit den Patienten Rücksprache nehmen kann, übernimmt sie eine differenzierte Verantwortung (D3), indem die Herkunft geprüft wird (R2) und ein Kontrollprozess etabliert wird. Die Daten sind eventuell ohne Angaben über den Zweck und Weitergabe der Datensammlung gesammelt worden. In diesem Fall fehlt es an transparenter Information der Patientinnen und Patienten über die Verwendung deren persönlichen Daten, auch wenn die Daten später anonymisiert oder aggregiert werden (D1, D4). Unternehmen sind für die Zulieferkette mitverantwortlich. Im Fallbeispiel enthält die Zulieferkette aber unbekannte Stellen. Das Unternehmen sollte seine Datenlieferanten gezielt evaluieren und auswählen, so dass eine Rückverfolgbarkeit der Daten möglich ist. So kann es bei Regelverletzungen auch Maßnahmen ergreifen (D2) (vgl. Abb. 3.3).

Praxistipps zum Vorgehen

Verantwortungsvolle Unternehmen sollten sicherstellen, dass sie die Daten-Zulieferkette unter Kontrolle haben (Schritt 1). Dazu gehört, dass auch die von Dritten gesammelten Daten rechtmäßig erhoben wurden. Falls die Daten nicht aus vertrauenswürdigen Quellen stammen, sollten Unternehmen die Daten nicht nutzen (Schritt 3). Die Bedingungen, die bei der Datenerhebung deklariert wurden, sollten auch bei der späteren Nutzung der Daten transparent bleiben und z. B. in

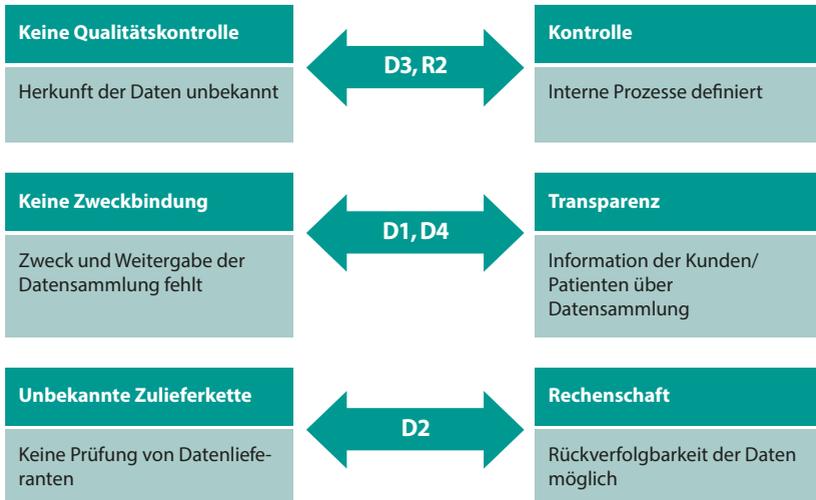


Abb. 3.3 Spannungsfeld „Daten-Zulieferkette“

der Form von Metadaten erfasst werden (Schritt 4). Unternehmen mit einem datenbasierten Geschäftsmodell sollten auch einen Prozess zur Auswahl von Datenlieferanten definieren und bei den Datenlieferanten Audits durchführen (Schritt 5). So kann die Rückverfolgbarkeit und die *Datenqualität* am besten sichergestellt werden.

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 3.2.1. Nutzung von Cookies
- Data Innovation: Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung. Empfehlungen <https://data-innovation.org/data-ethics/>

3.2.3 Datenverwendungsrichtlinien

Datenverwendungsrichtlinien halten die Nutzerinnen und Nutzer von der unverzüglichen Verwendung der digitalen Produkte ab und sind deshalb sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Konsumentinnen und Konsumenten unbeliebt. Doch das Kleingedruckte enthält meist die entscheidenden Dinge. Die zusammenkopierten Datenverwendungsrichtlinien manch großer Online-Plattformen sind länger als die Verfassungen von Staaten. Zudem ändern manche Plattformen ihre Datenverwendungsrichtlinien, sobald sich die Nutzerinnen und Nutzer an die Plattform gewöhnt haben. Sie haben dann die Wahl, entweder die geänderten

Spielregeln zu akzeptieren oder ihre sozialen Kontakte zu verlieren. Dieses Vorgehen grenzt an Erpressung und die Aussage: „Wer digitale Dienstleistungen gratis nutzt, ist selbst der Preis dafür.“ ist eigentlich zynisch und widerspricht dem Grundsatz von Treu und Glauben. Die Nutzerinnen und Nutzer müssen in einer verständlichen Form über die Bedingungen zur Verwendung von digitalen Dienstleistungen informiert werden, damit sie ihre informierte Zustimmung geben können. Die Datenverwendungsrichtlinien sollen in verständlicher Form über Art, Umfang und Zweck der Datensammlung und -verarbeitung informieren. Der Mensch, d. h. die Kundinnen und Kunden, die Mitarbeitenden, die Bürgerinnen und Bürger sollen dabei im Mittelpunkt stehen und den primären Nutzen der Datenverarbeitung haben. Sie sollen die Kontrolle über die eigenen Daten behalten und die Selbstbestimmung soll bei allen Prozessen im Vordergrund stehen. Eine nachhaltige Verarbeitung personenbezogener Daten ist in der gesamten Organisation zu verankern (DataEthics, 2018, S. 9 ff.). Die Organisation AlgorithmWatch bietet eine Online-Datenbank an, auf der laufend ethische Richtlinien zur Datenverwendung gesammelt werden (AlgorithmWatch, o. J.).

Fallbeispiel

Anita ist in Ihrer Firma zuständig für die Online-Kommunikation und sie betreut neben der Website auch die Social-Media-Kanäle. Einerseits bietet die Online-Kommunikation den Besucherinnen und Besuchern Information, Nutzen und Unterhaltung und andererseits ermöglicht sie auch, gezielt Kundendaten zu sammeln. Natürlich werden die Nutzerinnen und Nutzer über die Speicherung und Verwendung der Daten informiert. Doch wer liest schon Datenverwendungsrichtlinien? Auch die Datenverwendungsrichtlinien von Anitas Firma enthält lange, unverständliche Ausführungen über die Art und Weise der Datensammlung. Der Verwendungszweck ist weit gefasst und erlaubt die Nutzung der Daten für Marketingzwecke und auch den Verkauf der Daten. Die Datenverwendungsrichtlinien werden bei Bedarf wieder angepasst, damit das Unternehmen juristisch auf der sicheren Seite ist. Für Anita ist dies unproblematisch, da die Nutzerinnen und Nutzer ja detailliert über den Verwendungszweck informiert werden und es letztlich um die Verbesserung des Kundenerlebnisses geht. Wer die Datenverwendungsrichtlinien nicht liest, ist selbst schuld. ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Datenverwendungsrichtlinien sollten eigentlich die Bedingungen klären, unter denen ein digitales Produkt oder eine Dienstleistung genutzt werden können. Stattdessen erleiden die Nutzerinnen und Nutzer häufig gerade durch Datenverwen-

dungsrichtlinien einen Kontrollverlust über ihre Daten und geraten in Abhängigkeit der Anbieterfirmen. Verantwortungsvolle Unternehmen sollten ihren Kundinnen und Kunden bei der Konfiguration von digitalen Dienstleistungen die Wahlfreiheit lassen und informierte Zustimmung zur Datenverarbeitung einholen. Dies zeugt vom Respekt vor der Datenautonomie der Kundinnen und Kunden (R1, R2). Einige Online-Plattformen führen sich geradezu als Datenkraken auf und sammeln alles, was sie von ihren Nutzerinnen und Nutzern an Daten bekommen. Das Einverständnis der Kundinnen und Kunden holen sie sich über Updates bei den Datenverwendungsrichtlinien. Diese sollten eigentlich die Privatsphäre und die persönlichen Daten schützen (D2). Die Datenverwendungsrichtlinien sollen nicht zur Täuschung genutzt werden, in denen versteckte Informationen enthalten sind oder die laufend im Interesse der Anbieterfirmen nachgebessert werden. Nötig ist hier Transparenz darüber, wie die Würde und Privatsphäre der Kundinnen und Kunden respektiert werden (D1, D4, R1) (vgl. Abb. 3.4).

Praxistipps zum Vorgehen

Gute Datenverwendungsrichtlinien ermöglichen den Nutzerinnen und Nutzern eine einfache informierte Zustimmung oder auch Stufen der Zustimmung je nach Verwendung der Daten (Schritt 1). Unentbehrlich sind deshalb klare Information über den Schutz der Privatsphäre. Verantwortungsvolle Unternehmen täuschen und manipulieren nicht. Die Sprache der Datenverwendungsrichtlinien soll keine zu-

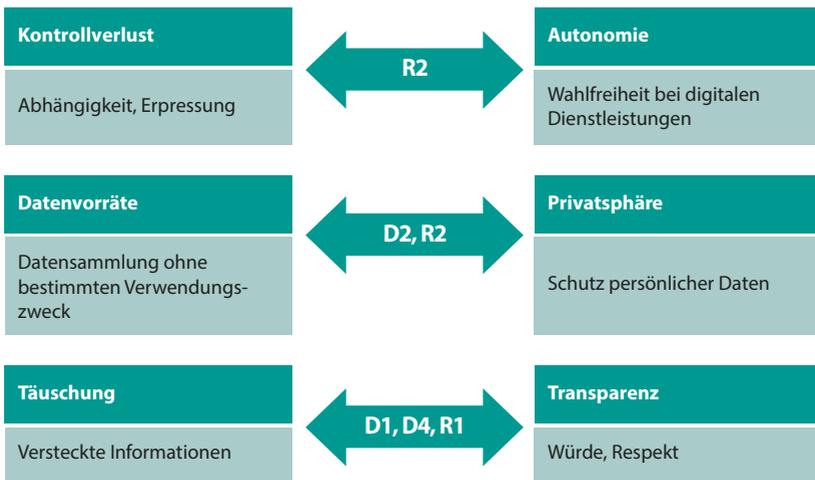


Abb. 3.4 Spannungsfeld „Datenverwendungsrichtlinien“

sätzlichen Hürden aufbauen. Klarheit und Verständlichkeit sind Gütekriterien für Datenverwendungsrichtlinien (Schritt 3). Ein Test mit Nutzerinnen und Nutzern oder eine Begutachtung durch Expertinnen und Experten kann die Verständlichkeit sicherstellen (Schritt 4). Für die Weiterentwicklung der Unternehmung in Bezug auf Datenschutz eignet sich auch ein Fragebogen zur Selbstprüfung, wie er beispielsweise von der Organisation DataEthics angeboten wird (Schritt 5).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 3.2.2. Daten-Zulieferkette
- DataEthics
<https://dataethics.eu/data-ethics-principles/>
- AI Ethics Guidelines Global Inventory
<https://inventory.algorithmwatch.org/>

3.2.4 Persönlichkeitsprofile

Privatsphäre ist ein *Menschenrecht*. Der Artikel 12 der UNO Menschenrechtserklärung besagt: „Niemand darf willkürlichen Eingriffen in sein Privatleben, seine Familie, seine Wohnung und seinen Schriftverkehr oder Beeinträchtigungen seiner Ehre und seines Rufes ausgesetzt werden. Jeder hat Anspruch auf rechtlichen Schutz gegen solche Eingriffe oder Beeinträchtigungen.“ (United Nations, 1948). In der aktuellen digitalen Wirtschaft wird häufig gegen dieses Grundrecht verstoßen. Es geht um die Kontrolle darüber, wer wann in welchem Masse auf die Daten zugreifen kann, die zu einer Person gehören. Die Person selbst soll den Zugang zu diesen Daten kontrollieren können. Privatsphäre oder *Privatheit* ist vom Kontext abhängig. Vorgesetzten, Ärztinnen und Ärzten, Freundinnen und Freunden, der Partnerin oder dem Partner erzählen wir nicht dieselben Dinge. Wir entscheiden je nach Lebensbereich, wem wir welche privaten Informationen zugänglich machen. Man kann deshalb von einem Zwiebschalenmodell der Privatheit sprechen (Grimm et al., 2019, S. 32 ff.). In der heutigen digitalen Welt können mit Hilfe von Persönlichkeitsprofilen private Aspekte einer Person automatisch analysiert werden, um Vorhersagen über sie zu machen. Die Daten können sich auf die Arbeit, die finanzielle Situation oder die Gesundheit beziehen. Teilweise beschreiben Persönlichkeitsprofile sogar psychische Merkmale, die der Person selbst nicht bewusst sind und betreffen somit die innersten Schichten einer Person. Es handelt sich dabei um eine sehr intensive Form der Verarbeitung personenbezogener Daten. Ein ethisch vertretbares Datenprofil soll immer zum Nutzen einer Person erstellt werden und der Person die Möglichkeiten geben, die Daten und Regeln zu bestimmen, die bei der Profilerstellung verwendet werden (DataEthics, 2018, S. 35).

Fallbeispiel

Carmen arbeitet in einer Werbeagentur und sie weiß, dass die Beiträge der Nutzerinnen und Nutzer in Social-Media-Plattformen wie Facebook und Twitter für das Marketing äußerst nützlich sind. Einerseits lassen sich aus den Beiträgen durch Textmining und Sentiment-Analysis die Meinung der Nutzerinnen und Nutzer zu Produkten und Dienstleistungen herausfiltern. Andererseits können über die Beiträge auch Persönlichkeitsprofile erstellt werden. Für die Werbeagentur ist dabei besonders das Modell der Big Five interessant, das Menschen nach fünf Faktoren analysiert und deren Ausprägung auf einer Skala festhält. Die fünf Faktoren sind Offenheit, Gewissenhaftigkeit, Geselligkeit, Verträglichkeit und Labilität. Aus den Persönlichkeitsmerkmalen lassen sich dann aussagekräftige Vorhersagen über Wünsche und Verhaltensweisen von Kundinnen und Kunden errechnen. Carmen sieht, dass die Persönlichkeitsprofile aus professioneller Sicht große Vorteile bieten, weil Kundinnen und Kunden gezielter angesprochen werden können. Trotzdem hat Carmen Bedenken, denn sie selbst möchte eigentlich auch nicht, dass Firmen über sie Persönlichkeitsprofile erstellen und diese für Marketingzwecke nutzen. ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Persönlichkeitsprofile können sowohl für die Unternehmen als auch für Nutzerinnen und Nutzer von digitalen Dienstleistungen nützlich sein. Einerseits machen sie es einfach, Kundinnen und Kunden gezielt anzusprechen und ihnen passende Produkte vorzuschlagen, andererseits werden diese nicht mit unnötigem Werbematerial und Mails eingedeckt. Allerdings gibt es hier eine klare Grenze, nämlich die Privatsphäre zum Schutz der Persönlichkeit (D2, R1). Wird die Privatsphäre nicht eingehalten, respektiert die Unternehmung die Person als Person in ihrer Würde nicht (R1). Sie erleidet einen Kontrollverlust und das Menschenrecht auf Privatheit wird verletzt. Die Menschenrechte schützen die Privatsphäre des Einzelnen vor dem Zugriff der Unternehmen und auch des Staates. Kundinnen und Kunden oder Bürgerinnen und Bürger sollen selbst bestimmen, welche Schichten der Privatsphäre sie welchen Organisationen zugänglich machen. Sie sollen die Datenautonomie innehaben und informierte Zustimmung geben (R2). Falls die Privatsphäre nicht geschützt ist, kann eine Person auf verschiedene Arten Schaden erleiden. Es besteht das Risiko, dass sie eine Stelle nicht erhält oder dass der Zugang zu Krediten oder Versicherungen unmöglich wird. Auch anonymisierte Daten können zum Verlust der Privatsphäre führen, da es heute technische Möglichkeiten der De-Anonymisierung gibt. Wenn höchst persönliche Information an die Öffentlichkeit geraten, können auch psychische Verletzungen die Folge sein. Oberstes Ziel bei der

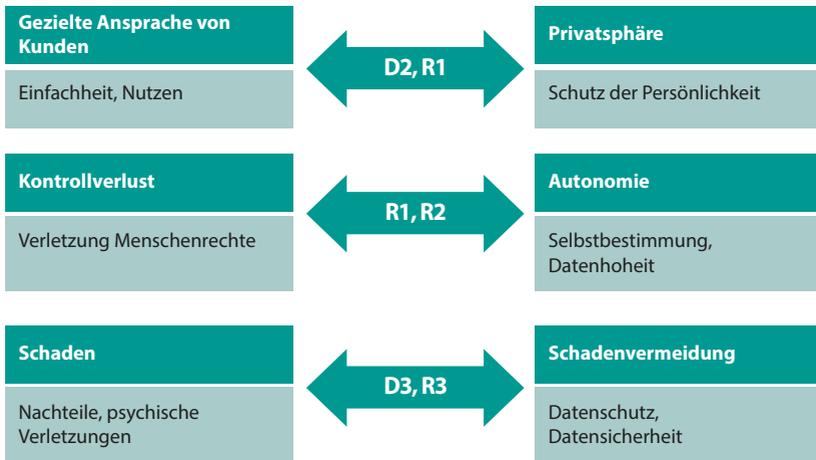


Abb. 3.5 Spannungsfeld „Persönlichkeitsprofile“

Erstellung von Persönlichkeitsprofilen muss es deshalb sein, die *Datenautonomie* von Kundinnen und Kunden, Bürgerinnen und Bürgern und Mitarbeitenden zu respektieren und Schaden zu vermeiden (R1, R3, D3) (vgl. Abb. 3.5).

Praxistipps zum Vorgehen

Die Grundlage dafür, dass Unternehmen Persönlichkeitsprofile von Kundinnen und Kunden oder Mitarbeitenden erstellen, muss die informierte Zustimmung sein (Schritt 1). Die Unternehmen sollen technische Möglichkeiten anbieten, so dass die Kundinnen und Kunden und Mitarbeitenden die eigenen Daten managen können, d. h. gezielt freigeben, einsehen, korrigieren, herunterladen und übertragen können (Schritt 4). Kundinnen und Kunden andererseits sollten sich des Wertes der eigenen persönlichen Daten bewusst sein. Sie sollten für ihre Daten eine entsprechende Gegenleistung und/oder Entschädigung verlangen, so dass ein fairer Austausch stattfindet. Daten könnten auch in anonymisierter Form für bestimmte Zwecke z. B. universitäre oder privatwirtschaftliche Forschung gespendet werden. Die Vertrauenswürdigkeit der Plattformbetreiber spielt die entscheidende Rolle. Es liegt an den Unternehmen das Vertrauen der Kundinnen und Kunden zu gewinnen (Schritt 5).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 3.2.2. Daten-Zulieferkette
- DataEthics
<https://dataethics.eu/data-ethics-principles/>

3.2.5 Dialog mit Stakeholdern

Bei der Erstellung von digitalen Produkten und Dienstleistungen sind verschiedene Stakeholder involviert: Kundinnen und Kunden, Mitarbeitende, Zulieferfirmen, die Konkurrenz, die natürliche Umwelt, die Standortgemeinde usw. Bei einem professionellen Management der Corporate Social Responsibility (CSR) werden die Stakeholder und ihre unterschiedlichen Interessen, Ansprüche und Rechte systematisch erfasst, evaluiert und priorisiert. In Anlehnung an die CSR kann man auch von *Corporate Digital Responsibility (CDR)* als Teil der umfassenden Unternehmensverantwortung sprechen. Neben der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung haben Unternehmen heute auch eine digitale Verantwortung. CDR ist die freiwillige Selbstverpflichtung, dass ein Unternehmen ethische Standards erfüllt (Dörr, 2020, S. 39). Die beiden globalen Standards für Corporate Social Responsibility, ISO 26000 und der Global Reporting Initiative (GRI), berücksichtigen CDR nur am Rande. Für alle sieben Kernthemen der ISO 26000 lassen sich jedoch wichtige Handlungsfelder einer CDR formulieren (vgl. ISO, 2010, S. 3):

- Organisationsführung: Datenstrategie, Datengovernance mit Verantwortungsstrukturen und Datenmanagement mit Verantwortungsprozessen
- Menschenrechte: Datenschutz, Chancengleichheit, Diversity, politische, kulturelle und religiöse Rechte, Barrierefreiheit
- Arbeitspraktiken: faire Löhne, Home Office, Überarbeitung, Überwachung
- Umwelt: Umweltverschmutzung, Klimaschutz, Green IT, erneuerbare Energien
- Geschäftspraktiken: Eigentumsrechte, Datenintegrität, Rückverfolgbarkeit der digitalen Wertschöpfungskette
- Verbraucherfragen: Datenschutz, Datensicherheit, Transparenz, informierte Zustimmung, Unvoreingenommenheit
- Einbeziehung der Gemeinschaft: Zugang zur Technologie, digitale Kluft, kooperative Projekte

Der systematische Dialog mit den Stakeholdern bietet den Unternehmen eine Möglichkeit, um problematische Themenfelder in der eigenen Geschäftspraxis zu identifizieren. Anschließend können die Unternehmen CSR-Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung entwickeln.

Fallbeispiel

Sophie arbeitet in der CSR-Abteilung einer Telekommunikationsfirma mit mehreren hundert Mitarbeitenden. Die Digitalisierung ist für ihre Firma die Grundlage des Business-Modells und die Geschäftsleitung hat auch die Bedeutung der

ethischen Aspekte der Digitalisierung erkannt. Das Vertrauen von KundInnen, Mitarbeitenden und Partnerfirmen in die digitalen Technologien ist auch in Zukunft ein wichtiges Kapital der Firma. Die CSR-Abteilung soll nun systematisch digitale Themen in die Nachhaltigkeitsstrategie aufnehmen und Sophie hat den Auftrag erhalten, einen ersten Entwurf für ein Konzeptpapier „Corporate Digital Responsibility“ zu entwerfen. Eine Telekomunternehmung hat zahlreiche Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Interessen, Ansprüchen und Rechten. Sophies provisorische Liste enthält Themen wie Datenschutz, Privatsphäre, Barrierefreiheit, Chancengleichheit, Arbeitsstress, Klimaschutz usw. Aus Sicht der Anspruchsgruppen sind die eigenen Ansprüche natürlich immer die wichtigsten. Aber wie soll Sophie nun konkret vorgehen? Wie soll sie die unterschiedlichen Ansprüche abwägen? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Gemäß der Diskursethik sollen Betroffene in den Prozess der ethischen Entscheidungsfindung einbezogen werden und die Entscheidungen grundsätzlich akzeptieren können. Wenn nun einzelne Stakeholder nicht angehört werden, fehlen wichtige Voraussetzungen für eine gute Entscheidung. Die Partizipation respektiert das Recht auf Selbstbestimmung und räumt den Betroffenen eine Mitsprache ein (R2, R3). Ein direkter *Dialog mit Stakeholdern* (D1) zeigt, dass das Unternehmen an einer transparenten Kommunikation und Öffentlichkeit (D4) interessiert ist. Wo ein direkter Austausch mit Stakeholdern oder einer Vertretung nicht möglich ist (bspw. mit zukünftigen Generationen), können Unternehmen eine ethische Reflexion mit fiktiven Diskursen durchführen (D3). Gleichzeitig bietet der Stakeholder-Dialog dem Unternehmen die Möglichkeit, aktuelle kritische Themenfelder zu identifizieren und anschließend gezielt zu bearbeiten. CSR und CDR sind Managementaufgaben und die Erkenntnisse aus dem Dialog mit den Stakeholdern sollen in Verantwortungsstrukturen und -prozessen umgesetzt werden, so dass die Prioritäten und Zuständigkeiten klar sind (D2) (vgl. Abb. 3.6).

Praxistipps zum Vorgehen

Der Dialog mit Stakeholdern eignet sich hervorragend dazu, regelmäßig die kritischen Themenfelder einer datenbasierten Wertschöpfung zu identifizieren, zu strukturieren und zu evaluieren (Schritt 1 und 2). Die kritischen Themen lassen sich anschließend mit Hilfe einer *Wesentlichkeitsmatrix*, einem Standardwerkzeug der CSR priorisieren. Dabei werden die Themen nach zwei Dimensionen geordnet: Horizontal nach Relevanz für das Unternehmen und vertikal nach Relevanz für die Stakeholder. Diese Wesentlichkeitsmatrix lässt sich auch zusammen mit Vertretern der Stakeholdergruppen erstellen (Schritt 4). Zahlreiche andere Konzepte und

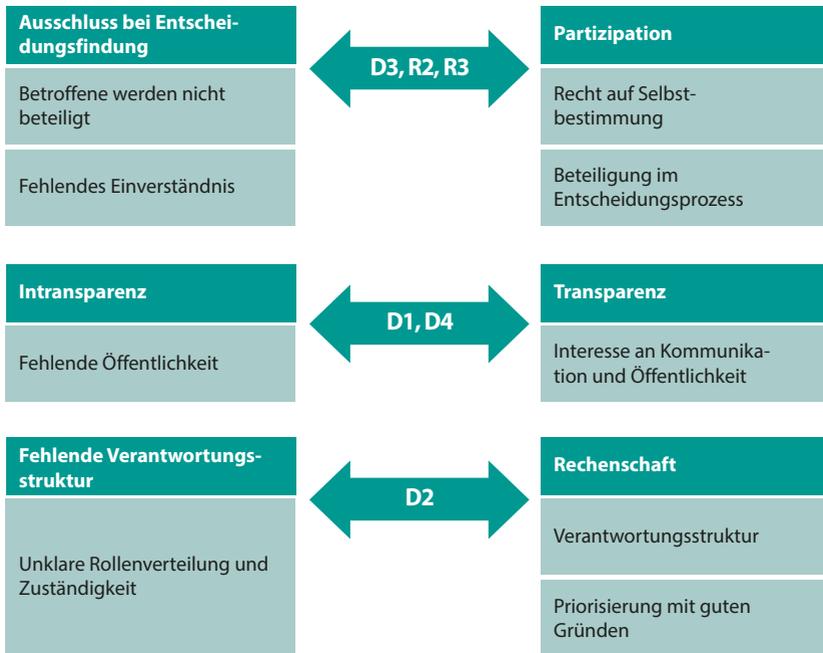


Abb. 3.6 Spannungsfeld „Dialog mit Stakeholdern“

Werkzeuge aus der Corporate Social Responsibility (CSR) lassen sich für Corporate Digital Responsibility (CDR) übernehmen und anpassen (Schritt 5). Dazu gehören beispielsweise die Kernthemen nach ISO 26000 oder der CSR-Planungszyklus mit den Phasen der Orientierung, Planung, Umsetzung und Überprüfung, der sich genauso auf CDR übertragen lässt (Brand & Winistörfer, 2016, S. 16).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 3.2.7. People Analytics
- Data Innovation: Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung. Empfehlungen <https://data-innovation.org/data-ethics/>

3.2.6 KI-basierte Datenprodukte

Heute werden zahlreiche Produkte und Dienstleistungen verkauft, die auf Technologien der *Künstlichen Intelligenz (KI)* basieren. Die Erwartungen an die KI sind hoch und die Antwort auf die philosophische Frage, ob es sich dabei überhaupt um

„Intelligenz“ handelt, ist offen. Klar ist, dass Machine Learning oft zweckmäßig ist, wenn es darum geht, Muster zu erkennen und Vorhersagen zu machen. Die Europäische Union hat 2018 eine hochrangige Expertengruppe für Künstliche Intelligenz eingesetzt, die Empfehlungen für eine vertrauenswürdige KI erarbeitet hat. Die sieben Forderungen der Expertengruppe lauten:

- Vorrang menschlichen Handelns und *menschlicher Aufsicht*: KI-Systeme sollen Grundrechte schützen und die Autonomie der Menschen nicht verletzen.
- Robustheit und Sicherheit: KI-Systeme sollen während allen Phasen des Lebenszyklus sicher funktionieren.
- Privatsphäre und Datenqualitätsmanagement: KI-Systeme sollen den Betroffenen die volle Kontrolle über ihre eigenen Daten belassen.
- Transparenz: KI-Systeme sollen die Rückverfolgbarkeit sicherstellen.
- Vielfalt und Fairness: KI-Systeme sollen dem gesamten Spektrum menschlicher Fähigkeiten und Anforderungen Rechnung tragen.
- Gesellschaftliches und ökologisches Wohlergehen: KI-Systeme sollen einen positiven sozialen Wandel sowie ökologische Verantwortlichkeit fördern.
- Rechenschaftspflicht: KI-Systeme sollen die Verantwortlichkeit und Rechenschaftspflicht gewährleisten.

Die Europäischen Kommission hat diese Anforderungen in ihrem „Weißbuch zur Künstlichen Intelligenz“ zu einem europäischen Konzept für Exzellenz und Vertrauen in der KI weiterentwickelt (Europäische Kommission, 2020, S. 9).

Für Unternehmen ergeben sich daraus mindestens drei Herausforderungen. Erstens müssen sie die Trainingsdaten für die KI-Systeme rechtmäßig, d. h. mit Zustimmung der betroffenen Personen erheben oder erwerben. Zweitens dürfen die KI-Systeme keine eingebaute *Voreingenommenheit (Bias)* enthalten. Voreingenommenheit entsteht unter anderem durch mangelhafte Trainingsdaten oder durch Kategorien, die soziale Stereotype wiedergeben. Drittens müssen die Ergebnisse der KI-Systeme erklärbar und für eine Überprüfung offen sein. Ein Unternehmen muss in der Lage sein zu erklären, wie eine bestimmte algorithmische Entscheidung getroffen wurde, einschließlich der Kriterien und Parameter für die Entscheidung (DataEthics, 2018, S. 25).

Fallbeispiel

Georg ist Data Scientist in einer Krankenversicherung, die Dienstleistungen im obligatorischen und überobligatorischen Bereich anbietet. Natürlich spielen Daten für die Krankenversicherung und ihre Modellberechnungen eine zentrale Rolle. Die Krankenkasse nutzt demographische Daten wie Alter, Geschlecht,

Zivilstatus, Beruf, Wohnort, Ausländerstatus usw. Vor dem Abschluss eines Vertrags wird der allgemeine Gesundheitszustand erfasst, um bestimmte Risiken von der Police auszuschließen. Die Krankenkasse ist an zusätzlichen Verhaltensdaten wie sportliche Aktivitäten, Essgewohnheiten, Rauchen usw. interessiert. Durch eine spielerische App sollen nun Kundinnen und Kunden motiviert werden, ihre Fitnessdaten an die Krankenkasse weiterzuleiten. Kundinnen und Kunden, die regelmäßig Sport treiben, erhalten dabei Vergünstigungen bei den Prämien. Zur Auswertung der Daten und zur Vorhersage von Risiken werden Techniken des Machine Learning eingesetzt. Georg weiß, dass es dadurch für Menschen nicht mehr im Detail nachvollziehbar ist, nach welchen Regeln das Risiko genau berechnet wird. Es besteht die Möglichkeit, dass ältere Menschen, Frauen, Ausländern oder andere Gruppen durch die Auswertung benachteiligt werden. Die Zeit drängt. Das Wissen aus den Daten soll möglichst bald in attraktive Produkte umgesetzt werden. Was soll Georg tun? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Der Zusammenhang zwischen der spielerischen App und der Datenverarbeitung für die Risikoberechnung muss für die Nutzerinnen und Nutzer transparent sein. Der Zweck der App darf nicht verschleiert werden. Nur so wird der Mensch hinter dem Nutzer ernst genommen (R1), nur so können die Nutzerinnen und Nutzer ihre *informierte Zustimmung* zur Verwendung der Daten geben (D2, D4). Der Algorithmus darf auch keine voreingenommenen Ergebnisse aufgrund von mangelhaften oder einseitigen Trainingsdaten liefern. Die Zusammensetzung der App-Nutzerinnen und Nutzer entspricht vermutlich nicht der Zusammensetzung aller Versicherten. Vielfalt und Fairness müssen auch bei KI-Systemen gewährleistet sein. Zudem haben die Versicherten ein Recht auf eine Erklärung für Entscheidungen, die ein KI-System zu ihren Gunsten oder zu ihren Ungunsten fällt (R2, R3). Der Einsatz von KI-Systemen darf nicht dazu führen, dass Betroffene ungerechtfertigt Nachteile erleiden oder von Leistungen der sozialen Sicherheit ausgeschlossen werden. Die *Nicht-Schädigung* von Betroffenen muss garantiert sein (R3). (vgl. Abb. 3.7).

Praxistipps zum Vorgehen

Zunächst braucht es die Einsicht, dass KI-Systeme aus ethischer Sicht problematische Entscheidungen fällen können. Die Qualität der Entscheidungen ist von der Qualität der Daten abhängig. Wenn die Datenbasis einseitig ist oder von sozialen Stereotypen geprägt ist, wirkt sich dies auch auf die Ergebnisse aus (Schritt 1). Ein Unternehmen, das KI-basierte Datenprodukte verkauft, soll seine ethischen Standards und Praktiken allen kommunizieren, die von der Verwendung des Datenpro-

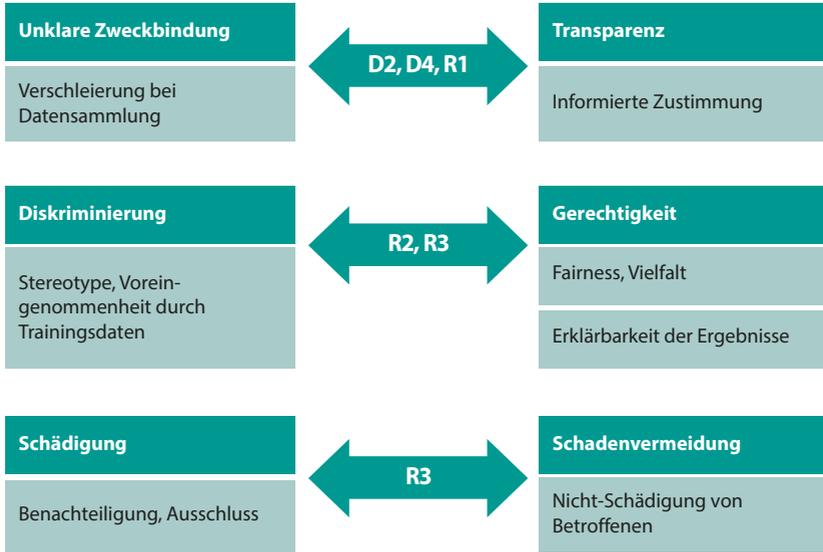


Abb. 3.7 Spannungsfeld „KI-basierte Datenprodukte“

dukts betroffen sind. Wenn das Unternehmen Daten, Modelle oder Produkte für Dritte produziert, soll es alle Informationen zur Verfügung stellen, die zum ethischen Einsatz der Produkte erforderlich sind (Schritt 4). Zur Dokumentation eines KI-basierten Produktes gehören Informationen über die Datengrundlage, den Algorithmus und die Kriterien und Parameter der Entscheidungen. Zudem sollen die Entscheidungen des KI-System systematisch überprüft, am besten durch gemischte Teams, um blinde Flecken zu vermeiden (Schritt 5).

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 3.2.5. Dialog mit Stakeholdern
- Data Innovation: Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung. Empfehlungen <https://data-innovation.org/data-ethics/>
- AI Ethics Guidelines Global Inventory <https://inventory.algorithmwatch.org/>

3.2.7 People Analytics

Die digitale Verantwortung der Unternehmen betrifft nicht nur Kundinnen und Kunden, sondern auch die Mitarbeitenden. Die Analyse von Daten aus dem Perso-

Personalwesen in Verbindung mit anderen Unternehmensdaten nennt man People Analytics. Das Ziel von People Analytics ist es, Entscheidungen betreffend Mitarbeitende, Kooperation und Kommunikation datenbasiert zu fällen. Anwendungsbereiche sind beispielsweise Mitarbeitendenauswahl und -gewinnung, Talent- und Kompetenzanalyse, Training und Entwicklung, Mitarbeitendenzufriedenheit, Team Performance oder strategisches HR. People Analytics erfordert das Zusammenspiel von verschiedenen Unternehmensbereichen wie Personalwesen, Management, Marketing, Kommunikation, Controlling und IT. Daten werden dabei auf unterschiedlichen Bereichen und Ebenen zusammengeführt und ausgewertet: auf Unternehmensebene, auf Team- oder Abteilungsebene und auf Individual-ebene. Das Personalwesen ist datenintensiv und die Daten sind personenbezogen. Die *Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO)* regelt die Verarbeitung von personenbezogenen Daten in allen Ländern der EU (Europäisches Parlament und Rat, 2016). In deutschen Unternehmen ist People Analytics mitbestimmungspflichtig. Wissen ist Macht und es besteht die Gefahr, dass sich das Machtgleichgewicht von Arbeitgebern und Arbeitnehmern durch People Analytics einseitig verschiebt und die Arbeitnehmer zu gläsernen Mitarbeitern werden. Entscheidend ist, dass die Datengovernance und das Datenmanagement auch für die unternehmensinternen Prozesse gelten. Datengovernance und Datenmanagement betreffen den sichtbaren Teil der Organisationskultur. Dazu zählen etwa Verantwortungsstrukturen mit klaren Aufgabenbeschreibungen für die Mitarbeitenden, offiziellen Ethik-Richtlinien und eventuell auch spezifische Stellen wie Datenschutzbeauftragte oder Ethikbeauftragte (Data Innovation Alliance, 2020b). Daneben gibt es auch einen unsichtbaren Teil der Organisationskultur wie das Menschenbild und unausgesprochene Werte. Dauerhafte Überwachung und Kontrolle sind Anzeichen für einen Mangel an Respekt gegenüber den Mitarbeitenden.

Fallbeispiel

Peter arbeitet im strategischen Personalmanagement eines Dienstleistungsbetriebs mit mehreren hundert Mitarbeitern. Mit der Digitalisierung verändern sich die Anforderungsprofile der Mitarbeitenden laufend. Für das Personalmanagement ist es besonders wichtig zu wissen, welche Kompetenzen die Mitarbeitenden haben und welche nicht – oder noch nicht. Das Personalmanagement hat Zugriff auf umfangreiche Daten über die Mitarbeitenden des Unternehmens. Die Auswertung der Mitarbeitendendaten mit Hilfe von Textmining- und Machine-Learning-Tools würde dem Unternehmen viel Wissen über die Kompetenzen aller Mitarbeitenden bieten. Mittelfristig plant das Unternehmen, ein Online-Lernangebot, aus dem sich die Mitarbeitenden maßgeschneidert Weiterbildungsangebote zusammenstellen können. Peter kennt die Befürchtungen der Mitarbei-

tenden, dass sie durch die Datennutzung zu „gläsernen Mitarbeitenden“ werden und dass die Daten auch bei Restrukturierungen mit Personalabbau verwendet werden. Für Peter stellt sich nun die Frage: Wie kann das Personalmanagement die Daten von Mitarbeitenden in einer ethisch vertretbaren Weise nutzen? ◀

Analyse der Spannungsfelder und Leitideen

Wenn Arbeitgeber systematisch personenbezogene Daten auswerten, besteht die Gefahr, dass Entscheidungen einseitig und ohne Wissen und Mitbestimmung der Mitarbeitenden gefällt werden. Im schlimmsten Fall vergisst man, dass hinter dem Mitarbeitenden ein Mensch in seiner individuellen Würde steht und nicht eine Maschine (R1). Die Mitarbeitenden sollen in den Entwicklungsprozess von People Analytics involviert werden (R2, R3). Durch People Analytics könnten die Mitarbeitenden umfassend überwacht und kontrolliert werden. Sie werden so zu gläsernen Mitarbeitenden. Das Recht auf *Selbstbestimmung* auch in Bezug auf die eigenen Daten muss auch beim Einsatz von People Analytics gewährleistet sein (R2). Es besteht die Gefahr, dass Mitarbeitende aufgrund der eigenen Daten diskriminiert werden und Nachteile bei der Einstellung, Beförderung und Entlassung erleiden. Um Schaden zu vermeiden, muss bei People Analytics ein umfasster Datenschutz gewährleistet sein. Mitarbeitende sollten auch keine Nachteile erleiden, wenn Sie persönliche Daten nicht freiwillig teilen (R2, R3). Das Unternehmen soll eine Verantwortungsstruktur mit klaren Rollenverteilungen und Zuständigkeiten erstellen. Nur so kann es auch seiner Rechenschaftspflicht nachkommen (D2, D4) (vgl. Abb. 3.8).

Praxistipps zum Vorgehen

Verantwortungsvolle Unternehmen beziehen die Personalvertretung in die Entwicklung von People Analytics mit ein (Schritt 1 und 2). Für die Mitarbeitenden soll es eine Anlaufstelle für Fragen zu den personenbezogenen Daten geben wie beispielsweise *Datenschutzbeauftragte* oder *Ethikbeauftragte*. Um informiert zustimmen zu können, müssen die Mitarbeitenden wissen, welche Daten zu welchem Zweck ausgewertet werden. Zudem muss die Frage geklärt werden, wer Zugang zu den Daten hat. Die Mitarbeitenden sollten entscheiden können, ob nur das Personalwesen, die Vorgesetzten oder alle Mitarbeitenden Zugang zu den Daten haben (Schritt 3). Bei der Auswertung für Abteilungen und Teams sollte darauf geachtet werden, dass die ausgewerteten Gruppen genügend groß sind, damit die Anonymisierung nicht unterlaufen wird (Schritt 4). Idealerweise hat People Analytics Vorteile für alle Beteiligten. Für das Personalwesen bedeutet People Analytics eine bessere Planbarkeit der Belegschaft und der Weiterbildung und für die Mitarbeitenden eine bessere Planbarkeit der eigenen Karriere und Weiterbildung (Schritt 5).

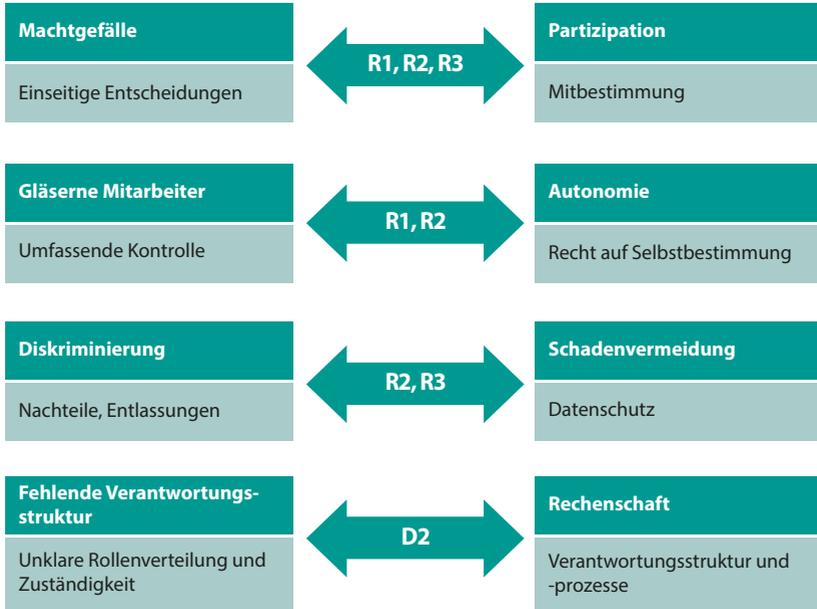


Abb. 3.8 Spannungsfeld „People Analytics“

Weiterführende Information

- → Fallbeispiel: 3.2.2. Datenzulieferkette
- → Fallbeispiel: 3.2.4. Persönlichkeitsprofile
- → Fallbeispiel: 3.2.5. Dialog mit Stakeholdern
- Data Innovation: Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung. Implementierung <https://data-innovation.org/data-ethics/>
- AI Ethics Guidelines Global Inventory <https://inventory.algorithmwatch.org/>

Literatur

- AlgorithmWatch. (o. J.). *AI ethics guidelines global inventory by AlgorithmWatch*. AI Ethics Guidelines Global Inventory. <https://inventory.algorithmwatch.org>. Zugegriffen am 25.03.2021.
- Brand, F. S., & Winistörfer, H. (2016). *Corporate responsibility management*. vdf Hochschulverlag AG.
- Data Innovation Alliance. (2020a). *Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung*. <https://data-innovation.org/index.php/dataethics/>. Zugegriffen am 24.10.2022

- Data Innovation Alliance. (2020b). *Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung. Implementierung*. https://datainnovation.org/wp-content/uploads/2021/01/w-che-EthicalCodex_A4_Broschüre_Implementierung_DE.pdf. Zugegriffen am 24.10.2022.
- DataEthics. (2018). *DataEthics. Principles and guidelines for companies, authorities & organisations*. <https://dataethics.eu/data-ethics-principles/>. Zugegriffen am 24.10.2022.
- Dörr, S. (2020). *Praxisleitfaden Corporate Digital Responsibility: Unternehmerische Verantwortung und ... Nachhaltigkeitsmanagement für das Digitalzeitalter*. Gabler.
- Europäische Kommission. (2020). *Weissbuch zur Künstlichen Intelligenz – ein europäisches Konzept für Exzellenz und Vertrauen*. https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/commission-white-paper-artificial-intelligence-feb2020_de.pdf. Zugegriffen am 24.10.2022.
- Europäisches Parlament und Rat. (2016). *Richtlinie 2016/680 (Datenschutz-Grundverordnung)*. <https://eur-lex.europa.eu/legalcontent/DE/TXT/?uri=CELEX:32016L0680>. Zugegriffen am 24.10.2022.
- Floridi, L., & Taddeo, M. (2016). *What is data ethics?* <https://royalsocietypublishing.org/doi/pdf/10.1098/rsta.2016.0360>. Zugegriffen am 24.10.2022.
- Grimm, P., Keber, T., & Zöllner, O. (2019). *Digitale Ethik. Leben in vernetzten Welten. Kompaktwissen XL*. Reclam.
- ISO. (2010). *International standard ISO 26000*. https://documentation.lastradainternational.org/lisdocs/3078-ISO%2026000_2010.pdf. Zugegriffen am 24.10.2022.
- Kirchschläger, P. G. (2021). *Digital transformation and ethics: Ethical considerations on the robotization and automation of society and the economy and the use of artificial intelligence*. Nomos.
- Lobschat, L., Mueller, B., Eggers, F., Brandimarte, L., Diefenbach, S., Kroschke, M., & Wirtz, J. (2019). Corporate digital responsibility. *Journal of Business Research*. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.006>. Zugegriffen am 24.10.2022.
- Nida-Rümelin, J. (2018). *Digitaler Humanismus: Eine Ethik für das Zeitalter der künstlichen Intelligenz (Originalausgabe)*. Piper.
- Spiekermann, S. (2019). *Digitale Ethik. Ein Wertesystem für das 21. Jahrhundert*. Droemer.
- United Nations. (1948). *Allgemeine Erklärung der Menschenrechte*. <https://unric.org/de/allgemeine-erklaerung-menschenrechte/>. Zugegriffen am 24.10.2022.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.





Good Practices im Integritätsmanagement

4

Zusammenfassung

Das Kapitel stellt ausgewählte Umsetzungsvorschläge zum Integritätsmanagement als Good Practices vor. Es zeigt, was Führungskräfte konkret tun können, um die Integrität einer Organisation zu stärken. Die Good Practices sind nach den drei Bereichen des Integritätsmanagements geordnet.

Für den Bereich „Prinzipien“ werden folgende Good Practices vorgestellt: Leitlinien-Workshop, Leitbild und Verhaltenskodex, Dialog mit Anspruchsgruppen, Ethikprogramme und Internationale Ethikstandards.

Für den Bereich „Prozesse“ werden folgende Good Practices vorgestellt: Diskursive Rollenklärung, Regelmäßiger Reflexionsraum, Ethik-Hotline und Ethikbeauftragte, Checklisten zur Korruptionsbekämpfung, Compliance-Radar und Software zum Integritätsmanagement.

Für den Bereich „Menschen“ werden folgende Good Practices vorgestellt: Führungskräfte als Vorbilder, Workshop zu Spannungsfeldern, Ethik-Spiel mit Multiple-Choice-Fragen und Weiterbildung zur ethischen Kompetenz.

Eine integre Organisation unterscheidet sich von einer weniger integren dadurch, dass sie ethische Spannungsfelder fortlaufend erkennt und als Teil der normalen Managementaufgaben löst.

Das Ziel des vierten Kapitels ist es, Umsetzungsvorschläge zum Integritätsmanagement als Good Practices vorzustellen. Es soll aufgezeigt werden, was Führungskräfte konkret tun können, um die Integrität einer Organisation zu stärken.

4.1 Übersicht zu den Good Practices

Die Good Practices werden nach den drei Bereichen „Prinzipien“, „Prozesse“ und „Menschen“ gegliedert (vgl. Abb. 4.1).

Die Implementierung der Good Practices gestaltet sich unterschiedlich aufwändig. Dies deuten die Anzahl der Sterne an: von einfach * bis umfassend ***. Erste Schritte zu einem Integritätsmanagement sind in jeder Organisation durchführbar. Die Good Practices werden nun einzeln vorgestellt und erläutert.



Abb. 4.1 Übersicht zu den Good Practices

4.2 Good Practices im Bereich „Prinzipien“

4.2.1 Leitlinien-Workshop

Teams, aber auch ganze Organisationen, sollten sich überlegen, wie sie zusammenarbeiten wollen und die Prinzipien als Leitlinien oder Faustregeln festhalten. Insbesondere bei der Neukonstituierung von Teams oder Organisationen ist es sinnvoll, sich grundsätzliche Fragen zu stellen. Am besten klären Teams oder Organisationen ihre gemeinsame Wertebasis in einem Workshop und beantworten Fragen wie folgende:

- Was ist uns wichtig?
- Welche Werte gelten in der Zusammenarbeit?
- Wie gehen wir miteinander um?
- Wie gehen wir vor, wenn jemand Regeln nicht einhält?
- Wie merken wir das und was machen wir dann?

Es geht in einem solchen Workshop darum, in Gedanken die realen Möglichkeiten durchzuspielen und die gemeinsamen Leitlinien der Zusammenarbeit festzulegen. Ein konkretes Beispiel dafür sind die Leitideen guter Zusammenarbeit, wie sie im ersten Kapitel beschrieben wurden (vgl. Abb. 4.2).

Diese beschriebenen Leitideen könnten auch als gute Diskussionsbasis im Leitlinien-Workshop dienen.

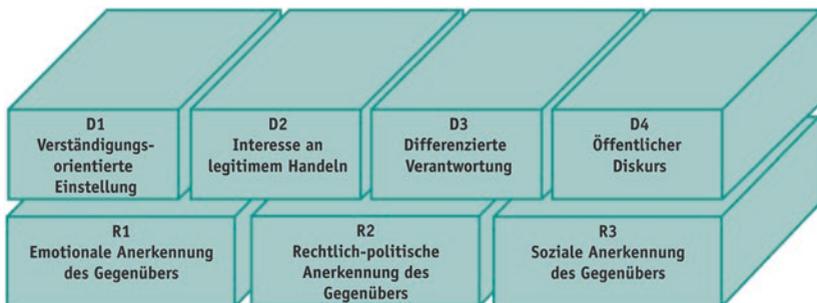


Abb. 4.2 Sieben Leitideen guter Zusammenarbeit

4.2.2 Leitbild und Verhaltenskodex

Das Leitbild dient dazu, die Wertebasis einer Organisation zu verankern und gegen innen und außen zu dokumentieren. Das Leitbild verpflichtet die Organisation zu bestimmten Werten und legt das Verhalten der Organisation gegenüber den Anspruchsgruppen fest (Göbel, 2017, S. 208 ff.). Die Grundsätze des Leitbildes werden dann in einem Verhaltenskodex konkretisiert.

Natürlich sind niedergeschriebene Leitbilder noch nicht viel wert; entscheidend ist der Prozess, wie ein Leitbild erarbeitet wurde und ob die Aussagen von der Organisation auch gelebt werden. Damit es auch von der Organisation mitgetragen wird, ist es sinnvoll, das Leitbild in einem iterativen Prozess mit zunehmendem Einbezug der Mitarbeitenden zu entwickeln: Alle sollen es mittragen und nicht nur vor fertige Tatsachen gestellt werden.

Die Glaubwürdigkeit ethischer Aussagen einer Organisation kann durch verschiedene Maßnahmen unter Beweis gestellt werden:

- Es existieren Grundsätze, Regeln, Verhaltenskodizes die Integrität betreffend.
- Der Vorstand und die Geschäftsführung bekennen sich klar und explizit zur Integrität und kommunizieren ihren entsprechenden Willen.
- Die Organisation kommuniziert intern wie extern über ihre Grundsätze, Regeln und Verhaltenskodizes.
- Alle Organisationsmitglieder sind sich der Grundsätze, Regeln und Verhaltenskodizes bewusst.
- Die Organisation hat definiert, wo in Integritätsfragen Grenzen bestehen, die nicht überschritten werden dürfen, und der Umgang mit Grenzüberschreitungen ist formal definiert.
- Die Organisation geht transparent mit Problemen im Integritätsbereich um.
- Die Organisation informiert proaktiv und periodisch über ethische Belange.

4.2.3 Dialog mit Anspruchsgruppen

Organisationen wie Unternehmen sind in ein Netz von Ansprüchen verschiedener Gruppen eingespannt. Die wichtigsten Anspruchsgruppen von Unternehmen sind Investoren, Mitarbeitende, Kundinnen und Kunden, Zulieferfirmen, Gewerkschaften, NGOs, Gemeinden, der Staat und die Öffentlichkeit, vertreten durch die Medien. Beim Begriff der Anspruchsgruppen lassen sich zwei Bedeutungen unterscheiden: strategische Anspruchsgruppen und ethische Anspruchsgruppen (Göbel, 2017, S. 131). Strategische Anspruchsgruppen haben die Möglichkeit, positiv oder

negativ auf das Unternehmen einzuwirken und werden deshalb in Unternehmensstrategien nach ihrer Wichtigkeit berücksichtigt. Ethische Anspruchsgruppen hingegen sind jene Gruppen, auf die ein Unternehmen selbst einen positiven oder negativen Einfluss hat, abhängig davon, wie weit die Verantwortung des Unternehmens für seine Aufgaben und Handlungsfolgen reicht. So gehören beispielsweise Mitarbeitende von Zulieferbetrieben in Entwicklungsländern zu den ethischen Anspruchsgruppen, weil sie Ansprüche auf menschenwürdige Arbeitsbedingungen haben, obwohl sie kaum Einfluss auf die Strategien von Unternehmen in Europa oder den USA nehmen können. Im Dialog mit Anspruchsgruppen kann eine Organisation systematisch Interessen und Ansprüche von Stakeholdern erfassen und später bei der Entscheidungsfindung abwägen. Nicht immer können Anspruchsgruppen direkt am Dialog teilnehmen. Beispiel dafür sind etwa entfernte Betroffene, zukünftige Generationen, aber auch Tiere, Pflanzen oder Landschaften. NGOs können als legitime Stellvertreterinnen solcher Anspruchsgruppen verstanden werden. Ausdiskutierte und ausgewogene Lösungen haben bessere Chancen auf eine erfolgreiche Umsetzung. Deshalb setzen Unternehmen bei ihrer Lösungssuche vermehrt auch auf die Zusammenarbeit mit NGOs.

Eine seit einigen Jahren etablierte Vorgehensweise für den Dialog unter verschiedenen Anspruchsgruppen ist die sogenannte Multi-Stakeholder-Initiative. Dabei braucht es zuerst ein gemeinsames Problemverständnis und eine Anerkennung der Verantwortlichkeiten. Dann werden in einem Memorandum of Understanding verbindlich die Ambitionen, Ziele und Zeitpläne festgelegt. Erst dann kann ein gemeinsamer Prozess auf einer Vertrauensbasis zwischen den Stakeholdern beginnen.

4.2.4 Ethikprogramme

Will eine Organisation ethische Integritätsprobleme grundsätzlicher angehen, so bieten sich umfassende Ethikprogramme an. Dabei lassen sich zwei verschiedene Ansätze und Vorgehensweisen unterscheiden: Compliance-Programme und Integritätsprogramme.

Bei Compliance-Programmen geht es darum, dass die Mitarbeitenden vorgegebene Verhaltensstandards und Gesetze einhalten. Dadurch soll unerwünschtes und kriminelles Handeln verhindert werden. Den Compliance-Programmen liegt ein Bild des Menschen zugrunde, der vor allem extrinsisch motiviert ist und durch Eigeninteresse gesteuert ist. Die Schulung der Mitarbeitenden vermittelt die klaren Regeln, die die Handlungsspielräume der Mitarbeitenden nach ethischen Maßstäben definiert. Die Einhaltung der Regeln wird überwacht und Zuwiderhandlungen werden bestraft (Göbel, 2017, S. 234 ff.).

Bei Integritätsprogrammen geht es darum, dass die Mitarbeitenden fähig werden, ethische Dilemmasituationen selbständig nach ethischen Maßstäben zu beurteilen. Dadurch soll ethisches Handeln im Unternehmen gefördert werden. Den Integritäts-Programmen liegt ein Bild des Menschen zugrunde, der ein soziales Wesen ist und vor allem intrinsisch motiviert ist. Menschen verfolgen zwar Eigeninteresse, orientieren sich aber auch an bestimmten Werten wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit oder Fairness. Die Schulung der Mitarbeitenden vermittelt die Fähigkeit ethische Dilemmas zu erkennen und nach persönlichen Werten und Unternehmenswerten zu handeln. Auch hier werden Verstöße gegen Unternehmenswerte bestraft (Göbel, 2017, S. 234 ff.).

Der entscheidende Unterschied zwischen Compliance- und Integritätsprogrammen besteht darin, dass erstere bei detaillierten Regelungen ansetzen und letztere bei der moralischen Kompetenz der Mitarbeitenden. Beide Arten von Programmen verfolgen aber das Ziel, ethische Probleme zu vermeiden, zu entschärfen oder zu lösen. Je nach Unternehmen ist auch eine Kombination der Programme sinnvoll. Integritätsmanagement setzt bei der moralischen Selbststeuerung der Mitarbeitenden an und anerkennt deren moralische Autonomie. Das Unternehmen darf beispielsweise keine unethischen Handlungen von Mitarbeitenden verlangen. So kann das Unternehmen von seinen Mitarbeitenden nicht verlangen, Kunden zu täuschen, auch wenn dies wirtschaftliche Vorteile bringen würde (Göbel, 2017, S. 234 ff.).

4.2.5 Internationale Ethikstandards

Der bekannteste freiwillige Standard für international tätige Firmen ist der *UN Global Compact*, der im Jahr 2000 ins Leben gerufen wurde. Der UN Global Compact umfasst 10 Prinzipien, die die wichtigsten Themen der Unternehmensverantwortung abdecken (vgl. Tab. 4.1).

Unternehmen, die sich der Initiative anschließen, sind verpflichtet, die 10 Prinzipien zu einem integralen Teil ihrer Geschäftsstrategien, ihrer alltäglichen Operationen und der Unternehmenskultur zu machen. Der UN Global Compact ist ein freiwilliger Standard. Eigentliche Überprüfungsmechanismen oder Sanktionen aufgrund von Verstößen sind nicht vorgesehen. Weitere Informationen sind auf der Website des UN Global Compact zu finden (United Nations, o. J.).

Während sich der UN Global Compact vor allem an große, international tätige Unternehmen richtet, gilt *ISO 26000 Standard* zur gesellschaftlichen Verantwortung für alle Arten von Organisationen, unabhängig von der Größe und unabhängig

Tab. 4.1 Die zehn Prinzipien des UN Global Compact (United Nations, o. J.)

| | |
|------------|--|
| | <i>Menschenrechte</i> |
| Prinzip 1 | Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und ... |
| Prinzip 2 | ... sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig machen |
| | <i>Arbeitsnormen</i> |
| Prinzip 3 | Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für ... |
| Prinzip 4 | ... die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit, ... |
| Prinzip 5 | ... die Abschaffung der Kinderarbeit und ... |
| Prinzip 6 | ... die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten |
| | <i>Umweltschutz</i> |
| Prinzip 7 | Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen, ... |
| Prinzip 8 | ... Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt zu erzeugen, und ... |
| Prinzip 9 | ... die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern |
| | <i>Korruptionsbekämpfung</i> |
| Prinzip 10 | Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich Erpressung und Bestechung |

vom Standort. ISO 26000 wurde nach jahrelangen Vorarbeiten im Jahr 2011 als ISO-Standard publiziert, ist aber nicht zertifizierbar. ISO 26000 legte großes Gewicht auf eine ausgewogene Beteiligung der verschiedenen Anspruchsgruppen: Unternehmen, Regierungen, NGOs, Gewerkschaften, Konsumentinnen und Konsumenten Wissenschaft etc. Er soll andere Instrumente und Initiativen zur gesellschaftlichen Verantwortung ergänzen, nicht ersetzen (ISO, 2010).

Gemäß dem ISO-Standard umfasst die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen die Verantwortung für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt. Dabei sollen die Unternehmen die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigen (BMAS, 2011, S. 11).

Der ISO 26000 Standard umfasst sieben Grundsätze: 1.) Rechenschaftspflicht, 2.) Transparenz, 3.) Ethisches Verhalten, 4.) Achtung der Interessen von Anspruchsgruppen, 5.) Achtung der Rechtsstaatlichkeit, 6.) Achtung internationaler Verhaltensstandards und 7.) Achtung der Menschenrechte. Zudem beschreibt ISO 26000 sieben Kernthemen, die wiederum mehrere Handlungsfelder umfassen.

4.3 Good Practices im Bereich „Prozesse“

4.3.1 Diskursive Rollenklärung

In einer integen Organisation sind die Rollen und die Verantwortlichkeiten der einzelnen Organe in Bezug auf ethische Fragen geklärt. Als Diskussionsgrundlage für die Rollenklärung eignet sich das Schema in Abb. 4.3:

Ein Beispiel eines ausgefüllten Schemas zur Aufgabenteilung im Integritätsmanagement wurde im ersten Kapitel vorgestellt (vgl. Abschn. 1.5.7). Schon die Diskussion um Rollen, Verantwortlichkeiten und Erwartungen der verschiedenen Stufen kann eine fruchtbare und katalysierende Wirkung zeigen.

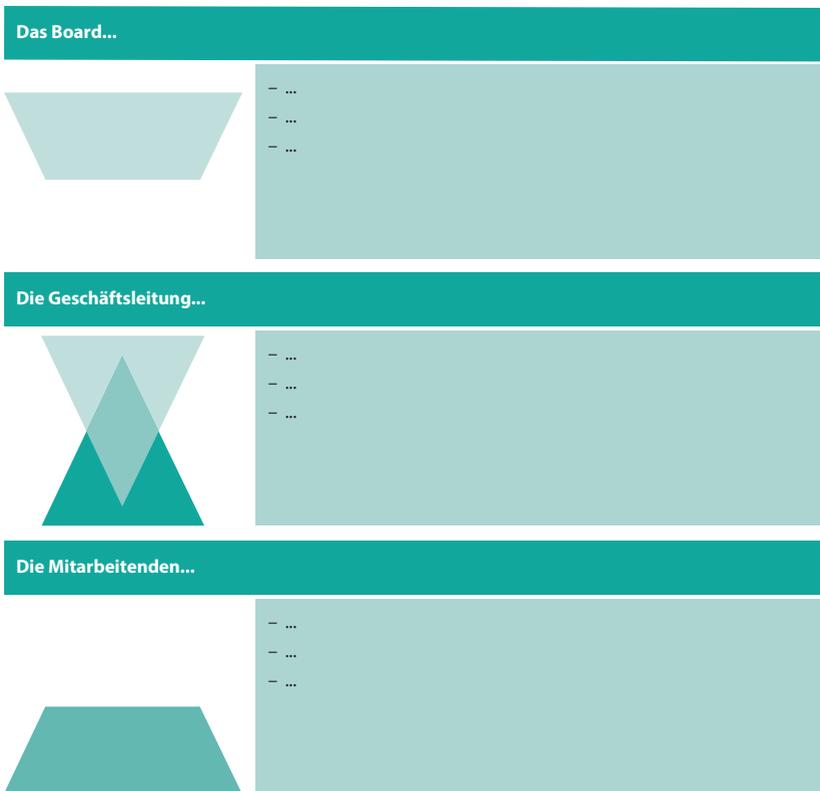


Abb. 4.3 Schema zur Rollenklärung im Integritätsmanagement

4.3.2 Regelmäßiger Reflexionsraum

Ein regelmäßiger Reflexionsraum ist die minimale Umsetzung eines Integritätsmanagements. Dies beinhaltet Zeit und Raum in der Organisation, um regelmäßig ethische Fragen aus der Praxis zu diskutieren. Es handelt sich dabei um einen Moment der Reflexion, in dem Beteiligte und Betroffene darüber sprechen, wo der Schuh drückt. In Team- und Abteilungssitzungen sollen ethische Fragen in regelmäßigen Abständen in die Tagesordnungspunkte bzw. auf die Traktandenliste gesetzt werden. Im ethischen Reflexionsraum werden Dilemmas, Grauzonen und Grenzfälle gemeinsam diskutiert und geklärt. Dabei können konkrete, manchmal auch fiktive Fallbeispiele aus dem Alltag aufgegriffen und diskutiert werden. Ein solcher Reflexionsraum ist insbesondere dann wichtig, wenn Mitarbeitende besondere Verantwortung übernehmen müssen (vgl. Abschn. 1.4.7). Dazu gehören beispielsweise Organisationen wie Altersheime, Behindertenheime oder Spitäler. Idealerweise beteiligen sich auch Betroffene, um ihre Sicht in die Diskussion einzubringen. Der regelmäßige Reflexionsraum dient letztlich der Sicherstellung eines (quasi-)öffentlichen Diskurses im Sinne der Leitidee D4 (vgl. Abschn. 1.4.8).

4.3.3 Ethik-Hotline und Ethikbeauftragte

Eine integre Organisation bietet ihren Mitarbeitenden eine Stelle, an welche sie sich bei ethischen Dilemmas wenden können. Diese Stelle kann je nach Größe der Organisation verschieden ausgestaltet sein. Ethikbeauftragte sind Ansprechpersonen, die interne oder externe Klagen über Missbräuche entgegennehmen und versucht, Konflikte zu entschärfen. Besonders schwierig ist eine Situation für Mitarbeitende, wenn ethisches Fehlverhalten von Vorgesetzten vorliegt. Die Mitarbeitenden geraten hier in einen Konflikt einerseits zwischen der Loyalität zu den Vorgesetzten und andererseits zu ihren eigenen Wertvorstellungen oder jenen der Organisation. Eine Ethik-Hotline, also eine Meldestelle für ethisches Fehlverhalten, soll anonym und vertraulich sein. Die Beschwerdestelle kann ausgelagert werden, um eine größere Unabhängigkeit sicherzustellen. Bei KMUs kann auch ein externer Anwalt mit dieser Aufgabe beauftragt werden. Große Unternehmen setzen zuweilen Gremien wie Kommissionen, Ausschüsse oder ganze Abteilungen ein, welche die Unternehmensführung in ethischen Belangen beraten und Ethikprogramme konzipieren und umsetzen (Göbel, 2017, S. 254 ff.).

4.3.4 Checklisten zur Korruptionsbekämpfung

Korruption ist nicht nur ein Problem großer, internationaler Unternehmen, sondern kommt auch in kleineren und mittleren Unternehmen vor. Transparency International Schweiz bietet zwei handliche Broschüren zum Thema an. Die erste Publikation beinhaltet Geschäftsgrundsätze für die Bekämpfung von Korruption. Sie zeigt, wie ein KMU Prinzipien definieren und ein Anti-Korruptionsprogramm entwickeln kann. Die zweite Publikation beinhaltet eine Checkliste zur Selbstevaluation, die Bereiche wie Unternehmensführung, Personalwesen, Finanz- und Rechnungswesen, Verkauf und Einkauf umfasst. Die Checklisten erlauben es einem KMU, seine eigenen Anstrengungen zur Korruptionsprävention und -bekämpfung zu prüfen und allenfalls zu verbessern. Die Publikationen können auf der Webseite von Transparency International Schweiz heruntergeladen oder bestellt werden (Transparency International Schweiz & Brot für alle, 2010).

4.3.5 Compliance-Radar

Ein Compliance-Radar ist eine periodische Befragung der Mitarbeitenden zur Einhaltung reglementarischer Vorgaben. Es handelt sich dabei klar um eine Compliance-Maßnahme. So führt beispielsweise der Schweizer Technologiekonzern Schindler weltweit alle vier Monate einen Compliance-Radar mit fünf zentralen Fragen durch. Darin werden Mitarbeitende zum Umgang mit Kunden und mit der Konkurrenz befragt. Der Hintergrund dieser Maßnahme war eine Busse von EUR 143,7 Mio. wegen der Teilnahme an einem Liftkartell, die der Gerichtshof der EU im Jahre 2013 gegen Schindler verhängt hatte. Heute bezeichnen die Schindler-Verkäufer den Compliance-Radar als Wettbewerbsvorteil, z. B. bei Auftritten gegenüber ihren Kunden, in welchen sie vor Jahren noch in heikle Situationen gerieten.

4.3.6 Software zum Integritätsmanagement

Das Integritätsmanagement kann als Teil der Corporate Governance einer Organisation verstanden werden. In Zusammenarbeit mit vier Wirtschaftspartnern hat die Hochschule Luzern eine Self-Assessment-Software entwickelt, die eine Selbsteinschätzung der zentralen Bereiche der Corporate Governance einer Organisation ermöglicht, inklusive des Integritätsmanagements. Das zugrunde liegende Luzerner Governance Modell liefert ein verifiziertes Managementmodell zur Steuerung und

Kontrolle von Niederlassungen (englisch: Subsidiaries) und erfasst die wichtigsten Themen in sechs Grundlagenmodulen (Renz & Böhler, 2012; Renz et al., 2015:

- Das System-Management beschäftigt sich mit dem ganzheitlichen Verständnis des Unternehmens, seiner Umwelt, der Anspruchsgruppen und des Kontexts.
- Das Mission-Management befasst sich mit Strategie, Struktur und Kultur – Elemente, die Ordnung ins System Unternehmen bringen.
- Das Integritätsmanagement beschäftigt sich mit den Werten guter Zusammenarbeit. Durch Bewusstseinsförderung und das Einrichten von Prozessen und Instrumenten können Compliance und ethisches Verhalten sichergestellt und Reputationsverluste vermieden werden.
- Das Anspruchsgruppen-Management besteht aus Definition, Identifizierung, Management und Kontrolle der Stakeholder.
- Das Risikomanagement beinhaltet den gesamten Risikomanagementprozess, von der Risikodefinition über die Bewertung der hierarchiestufengerechten Risiken bis hin zur Schulung spezifischer Risiken.
- Das Audit-Management beschäftigt sich sowohl mit den gesetzlichen Anforderungen als auch mit der Effektivität, Effizienz, Relevanz und Rolle interner und externer Audits.

Mit Hilfe der Software können auch Unterschiede in der Einschätzung von Governance-Themen zwischen dem Board, der Geschäftsleitung und verschiedenen Managementstufen erfasst werden.

4.4 Good Practices im Bereich „Menschen“

4.4.1 Führungskräfte als Vorbilder

Leitbilder und Verhaltensrichtlinien taugen nichts, wenn sich Führungskräfte nicht selber daran halten. Der Fisch stinkt vom Kopf her. Unter den Mitarbeitenden wird Gleichgültigkeit oder gar Zynismus aufkommen, wenn sich Führungskräfte selber über die proklamierten Werte hinwegsetzen. Mitarbeitende erwarten von Führungskräften eine bestimmte Grundhaltung und Charaktereigenschaften, die man auch als Tugenden bezeichnen kann. Die Auswahl von Tugenden für verantwortliche Führungskräfte umfasst Anerkennung, Bescheidenheit, Fürsorge, Dienstbereitschaft, Ehrlichkeit, Freundlichkeit, Gerechtigkeit, Integrität, Kreativität, Respekt, Standfestigkeit, Verlässlichkeit und Wohlwollen (Maak & Ulrich, 2007, S. 389 ff.). In dieser Liste der Tugenden klingen die Kardinaltugenden an, die bereits Platon

beschrieben hat, nämlich Gerechtigkeit, Klugheit, Besonnenheit und Tapferkeit (vgl. Abschn. 1.2.3). Die Tugendethik Einzelner hat aber durchaus auch ihre Grenzen. Um zu verhindern, dass die Anständigen die Dummen sind, braucht es zusätzlich ausformulierte Grundsätze und Verhaltensrichtlinien der Organisation. Nicht nur die einzelnen Menschen müssen ethisch sein, sondern auch die Organisation selber.

4.4.2 Workshop zu Spannungsfeldern

Es bedarf keiner großen Schritte, um ethische Herausforderungen gezielt anzugehen. Eine pragmatische Möglichkeit stellt ein ca. zweistündiger Teamworkshop zu Spannungsfeldern in der Organisation dar. Dabei ist folgender Ablauf ratsam:

1. Zielsetzung klären: Es muss betont werden, dass es um eine erste Auslegeordnung geht, noch nicht um die Erarbeitung von Lösungen. Dazu braucht es einen offenen Geist und den Willen, sich anhand konkreter Beispiele über Wertefragen zu unterhalten.
2. Brainstorming durchführen: Auf einem ersten Flipchart wird eine Liste von etwa 10 eigenen ethischen Herausforderungen zusammengetragen.
3. Spannungsfelder eruieren: Mit dem einfachsten Beispiel beginnen und gemeinsam die beiden Pole des Spannungsfeldes identifizieren.
 - Welche Pole stehen einander gegenüber?
 - Was ist das Sachproblem?
 - Was ist das ethische Problem?
 - Was ist das organisationale Element?Die Spannungsfelder werden anschließend auf einem zweiten Flipchart dargestellt.
4. Metaebene einnehmen: Jedes Teammitglied stellt sich – am besten nach einer Pause – auf die Metaebene. Was sehen die Teammitglieder vor sich?
 - Was hat die Diskussion bewirkt?
 - Was soll mitgenommen werden?

Ein derartiger Workshop tastet sich auf behutsame Art an schwierige Themen heran. Wichtig ist, dass die Erwartungen der Teilnehmenden noch nicht über den Workshop hinausgehen. Zudem gilt: Oft ist mit der Thematisierung bereits der erste Schritt zu einer Lösung getan (vgl. Abschn. 1.3).

Frage: Geschenke

Sie sind als Vertreter/in Ihrer Firma an einer Konferenz. Ein Lieferant überreicht allen Teilnehmenden der Konferenz ein kleines elektronisches Gerät im Wert von 50 Franken als Geschenk. Was sollen Sie tun?

- A) Sie nehmen das Geschenk an. Da das Geschenk nur 50 Franken kostet, ist es unproblematisch.
- B) Sie nehmen das Geschenk an, aber benachrichtigen den/die Vorgesetzte/n. Wenn er/sie findet, dass Sie es zurückgeben sollen, geben Sie es zurück.
- C) Sie nehmen das Geschenk an, wenn eine Ablehnung Sie selbst oder Ihre Firma in eine heikle Situation bringen würde.
- D) Sie lehnen das Geschenk höflich ab.

Abb. 4.4 Beispiel für eine Multiple-Choice-Frage

4.4.3 Ethik-Spiel mit Multiple-Choice-Fragen

Eine weitere Möglichkeit, sich an Dilemmas und Tabuthemen heranzutasten, ist das Ethikspiel mit Multiple-Choice-Fragen.

Die Abb. 4.4 zeigt eine Beispielfrage mit vier Handlungsoptionen.

Frage: Geschenke

Sie sind als Vertreter/in Ihrer Firma an einer Konferenz. Ein Lieferant überreicht allen Teilnehmenden der Konferenz ein kleines elektronisches Gerät im Wert von 50 Franken als Geschenk. Was sollen Sie tun?

- A) Sie nehmen das Geschenk an. Da das Geschenk nur 50 Franken kostet, ist es unproblematisch.
- B) Sie nehmen das Geschenk an, aber benachrichtigen den/die Vorgesetzte/n. Wenn er/sie findet, dass Sie es zurückgeben sollen, geben Sie es zurück.
- C) Sie nehmen das Geschenk an, wenn eine Ablehnung Sie selbst oder Ihre Firma in eine heikle Situation bringen würde.
- D) Sie lehnen das Geschenk höflich ab.

Das Spiel wird in Gruppen gespielt; die Anleitung dazu lautet:

1. Lesen Sie die kurze Beschreibung der ersten Frage und die möglichen Antworten.
2. Diskutieren Sie die Antworten in der Gruppe. Achten Sie auf Interessen und Konfliktfelder.
3. Bewerten Sie die Antworten, indem Sie die Rangfolge für die Antworten festlegen (1. = beste Lösung, 4. = schlechteste Lösung): z. B. B – C – A – D

4. Vergleichen Sie die offizielle Rangfolge mit Ihrer Rangfolge. Diskutieren Sie die offizielle Lösung.
5. Zählen Sie Übereinstimmungen mit der offiziellen Lösung. Jede Übereinstimmung ergibt einen Punkt. Z. B. offizielle Rangfolge B – A – C – D; Ihre Rangfolge: B – C – A – D, ergibt 2 Punkte für B und D.
6. Lesen Sie die nächste Frage.

Die richtige Reihenfolge unter den Handlungsoptionen kann je nach Firmenkultur durchaus verschieden sein. Eine große internationale Unternehmung erlaubt vermutlich den Mitarbeitenden nicht, irgendwelche Geschenke anzunehmen. Die richtige Reihenfolge lautet dann: D – C – B – A. Ein kleines KMU hat wohl keine formelle Regelung zu Geschenken oder die informelle Regel besagt, dass Geschenke ohne größeren Wert unproblematisch sind. Die richtige Reihenfolge lautet dann: A – B – C – D.

Das Ethik-Spiel enthält idealerweise Beispiele aus der eigenen beruflichen Erfahrung der Gruppe. Das Beispiel zeigt, dass die richtige Lösung eines Dilemmas auch vom Kontext abhängig ist. Die Handlungsoptionen können zur Diskussion oder Festlegung der besten Option für ein bestimmtes Unternehmen dienen. Das Spiel lässt sich mit oder ohne Punkte spielen.

4.4.4 Weiterbildung zur ethischen Kompetenz

Das Ziel einer Weiterbildung zur ethischen Kompetenz ist es, das Moralbewusstsein der Mitarbeitenden und damit auch einer ganzen Organisation zu fördern. Die individuelle moralische Entwicklung erfolgt in verschiedenen Stufen. Ziel der moralischen Entwicklung ist ein fortschrittliches Moralbewusstsein, welches sowohl unkritisch übernommene Konventionen als auch bloße Nützlichkeitsabwägungen hinter sich lässt. Ein solches Moralbewusstsein orientiert sich einerseits an universellen moralischen Prinzipien des gerechten Zusammenlebens und beinhaltet gleichzeitig auch fürsorgliche Elemente. Zusätzlich wird die Fähigkeit verlangt, die Prinzipien in situativer Weise im Rahmen des eigenen moralischen Ermessensspielraums anwenden zu können. Damit ist eine umfassende Reflexionskompetenz gemeint. Zur Förderung der ethischen Kompetenz eignen sich am besten Formen des Erfahrungslernens mit vorbereitenden Informationsphasen und nachbereitenden Reflexionsphasen (Maak & Ulrich, 2007, S. 471 ff.).

4.5 Zum Schluss

Der Alltag in Unternehmen und anderen Organisationen zeigt, dass sich ethische und ökonomische Anforderungen auf den ersten Blick oft widersprechen. Die Lösung ethischer Dilemmas in Unternehmen, Behörden und NGOs gehört aber selbstverständlich zu den Managementaufgaben. Es ist Aufgabe eines integren Managements, eine Abwägung verschiedener Ansprüche vorzunehmen und kluge Entscheidungen zu fällen. Ethische Dilemmas können systematisch durchdacht und einer Lösung zugeführt werden. Wir hoffen, dass diese Einführung in das Integritätsmanagement dabei eine Hilfe ist.

Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). (2011). Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“. Ein Überblick. https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf;jsessionid=428D53F7512CFB8A0183E9AB924F859E.delivery1-replication?__blob=publicationFile&v=1. Zugegriffen am 24.10.2022.
- Göbel, E. (2017). *Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung* (5., überarb. u. akt. Aufl.). UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- ISO (Hrsg.). (2010). *International Standard ISO 26000. Guidance on social responsibility*. ISO.
- Maak, T., & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung: Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Schäffer-Poeschel.
- Renz, P. S., & Böhler, N. (2012). *Niederlassungen führen: Mit Subsidiary Governance zum Erfolg*. Springer Gabler.
- Renz, P. S., Lötscher, A., Riedweg, W., & Stricker, S. (2015). Das „Luzerner Governance-Modell“. Soziale Organisationen systematisch führen und Schwachstellen erkennen. In B. Wüthrich, J. Amstutz, & A. Fritze (Hrsg.), *Soziale Versorgung zukunftsfähig gestalten* (S. 339–346). Springer VS.
- Transparency International Schweiz, & Brot für alle. (2010). *Korruptionsprävention in der Entwicklungszusammenarbeit. Checkliste zur Selbstevaluation*. https://transparency.ch/wp-content/uploads/2017/08/2010_Checkliste_NGO_D.pdf. Zugegriffen am 24.10.2022.
- United Nations. (o. J.). *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/>. Zugegriffen am 24.10.2022.

Open Access Dieses Kapitel wird unter der Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>) veröffentlicht, welche die Nutzung, Vervielfältigung, Bearbeitung, Verbreitung und Wiedergabe in jeglichem Medium und Format erlaubt, sofern Sie den/die ursprünglichen Autor(en) und die Quelle ordnungsgemäß nennen, einen Link zur Creative Commons Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden.

Die in diesem Kapitel enthaltenen Bilder und sonstiges Drittmaterial unterliegen ebenfalls der genannten Creative Commons Lizenz, sofern sich aus der Abbildungslegende nichts anderes ergibt. Sofern das betreffende Material nicht unter der genannten Creative Commons Lizenz steht und die betreffende Handlung nicht nach gesetzlichen Vorschriften erlaubt ist, ist für die oben aufgeführten Weiterverwendungen des Materials die Einwilligung des jeweiligen Rechteinhabers einzuholen.

