

Digitalisierung: „Brauchen wir eine neue Moral?“

Konzept einer Managementethik

Autor: Peter Barfknecht

Datum: 11.01.2019

Version: 0.3

1 Einleitung

Im Rahmen einer Vorlesungsreihe in den Jahren 2010-2013 hat sich herausgestellt, dass Unternehmensethik eng mit den handelnden Personen im Unternehmen verbunden ist, wobei immer deutlicher wurde, dass das Thema Unternehmensethik, ähnlich wie beim „Total Quality Management (TQM)“-Konzept, auf der Ebene der Unternehmensleitung angesiedelt werden muss. Total Quality bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das ganze Unternehmen in allen Bereichen auf die zu erbringende Qualität ausgerichtet werden muss und die Verantwortung hierfür bei der obersten Führungsinstanz (Geschäftsführung, Vorstand etc.) liegt und nicht delegiert werden kann. Gleiches gilt im diesen Sinne auch für eine Unternehmensethik.

Es ist immer die handelnde Person, die ihrem Handeln einen moralischen Aspekt verleiht oder eben auch nicht, und es sind Führungspersonen, die durch ihr Vorbildverhalten dafür sorgen, dass Unternehmensethik durch moralisches Handeln im Unternehmen gelebt wird. Deshalb ist Unternehmensethik nicht damit verbunden, wie letztlich ein Teil des Gewinns freiwillig der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt wird, sondern damit, wie der Gewinn überhaupt erst erzielt werden kann. Damit sind zwei Sichtweisen auf Unternehmensethik möglich, nämlich eine Innen- und eine Außensicht. Die Innensicht befasst sich damit, wie Personen innerhalb eines Unternehmens miteinander umgehen und wie der Gewinn letztlich erwirtschaftet wird. Die Außensicht richtet sich auf die Anspruchsgruppen des Unternehmens, wie z. B. die Anteilseigner, die Kunden, die Lieferanten, aber auch Medien und Gesellschaft. Beide Sichten müssen in die soziale Verantwortung des Unternehmens (Corporate Social Responsibility) mit einfließen und bildet so die Unternehmenskultur als die Grundlage für Unternehmensethik.

1.1 Warum braucht die Wirtschaft Normen und Regeln?

Die Welt ist komplexer geworden und wird immer komplexer. Die Institutionen, die bisher Halt angeboten und gegeben haben, haben bei vielen die Richtlinienkompetenz verloren. Was Religionsgemeinschaften an Orientierungsrichtlinien anzubieten haben, wird zumindest in der westlichen Welt nicht mehr wirklich angenommen. Das war nicht immer so. Bis in die Mitte des 20. Jahrhunderts beanspruchten sie die Richtlinienkompetenz in Sachen Moral. Dies hatte seinen Grund in der Geschichte Westeuropas, das letztlich aus dem Weströmischen Reich hervorging. Im Laufe der Jahrhunderte beanspruchten die kath. Kirche und nach der Reformation 1517 und ab 1648 beide Kirchen die ethischen Leitlinienvorgabe für ein gottgefälliges Leben.

Durch die Industrialisierung, nämlich dem Übergang von der agrarischen zur industriellen Produktionsweise, werden im 18. und 19. Jahrhundert die alten Strukturen aufgebrochen. Es entstehen Fabriken, die anderen Regeln gehorchen, als die Menschen es bisher gewohnt waren. Bei den Fabriken galt es einen Machtmechanismus zu finden, der es erlaubt, Dinge und Menschen bis ins kleinste Detail zu kontrollieren. Dieser Machtmechanismus muss in dieselbe Richtung arbeiten wie der ökonomische Prozess, was die Notwendigkeit bedeutet, die Arbeitsteilung an sich und die verschiedenen Tätigkeiten zu überwachen, mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit zu verbessern. Dies geschah und geschieht immer noch durch die Arbeitsdisziplin. Sie ist die Voraussetzung der Arbeitsteilung, die „ohne Hierarchie, ohne Überwachung, ohne Vorarbeiter, ohne zeitliche Kontrolle der Arbeitsvorgänge“ (Foucault 2005, S. 226) nicht möglich gewesen wäre. In diesem Zusammenhang ist auch der moralische Wandel zu sehen.

Der Tagesablauf wird nicht mehr durch die Jahreszeiten und dem Blick zum Himmel, also im weitesten Sinn von Gott bestimmt, sondern von Uhren und den Abläufen in den Fabriken. Nicht mehr die Kirche und die Fürsten haben die Macht über die Menschen, sondern Fabriken und deren Abläufe. Dies ist die Situation, in der eine neue Ethik entsteht, die wir die

protestantische nennen. Moral bedeutet jetzt nicht mehr ein gottgefälliges Leben zu führen, sondern speziell für den Kapitalisten tugendhaft zu sein. Max Weber (1864-1920) benennt die Tugenden mit Fleiß und Pflichtgefühl gegenüber dem Beruf, Bescheidenheit und Verantwortungsbewusstsein, die sich nahe an der damaligen Wirtschaftsordnung orientieren und auch heute für einige Familienunternehmer noch prägend sind. Das ändert aber nichts an der Tatsache, dass arbeitende Menschen durch Unternehmen einer Disziplin unterworfen werden, die Pflichtbewusstsein, Fleiß und Verantwortung in den Prozessen der Arbeitsteilung verankert.

Ab 1949 (Währungsreform) wurde in der Bundesrepublik Deutschland die soziale Marktwirtschaft eingeführt, die die Vorteile der Marktwirtschaft (Kapitalismus) mit den Vorteilen des Sozialstaates zu versöhnen trachtete. Die Sozialpartner und deren Interessenvertreter (Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften) sollten für eine gerechte Verteilung der erwirtschafteten Erträge sorgen, was mit einigen Mühen auch oftmals gelang. Letztlich waren die Interessenvertreter der Arbeitnehmer, die Gewerkschaften, nicht immer in der Lage, sich im Sinne ihrer Klientel durchzusetzen. Der Zugang zur Politik blieb ihnen oftmals verschlossen, was für Unternehmen bzw. deren Interessenvertreter kein Problem darstellte (Lobbyismus).

In den Jahren 1989/1990 beginnt durch die Implosion des Ostblocks eine neue Ära der Beziehung zwischen Staat und Wirtschaft und zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Gab es in den Jahren nach 1949 und vor 1989/1990 ein vermeintliches Korrektiv durch den real existierenden Sozialismus und seinem Gleichheitsanspruch, so ist dieses zusammen mit dem Ostblock verschwunden. Obwohl die Fluchtbewegung vom Osten in den Westen zeigte, dass viele nicht mit dem real existierenden Sozialismus einverstanden waren, so war er doch als Machtfaktor relevant, und die vom Westen propagierte bessere Gesellschaftsordnung konnte nicht dadurch bewiesen werden, dass Massenentlassungen durchgeführt wurden. Es war zunächst ein Machtvakuum entstanden, welches durch einen ungezügelten Kapitalismus, beruhend auf der Doktrin des Neoliberalismus, ausgefüllt wurde. Der Rückzug des Staates aus der Wirtschaft durch Privatisierung von Pflichtaufgaben und durch Deregulierung des Marktes, speziell des Finanzmarktes, machte die Finanzkrise 2008 erst möglich.

Im Rahmen der Globalisierung und der weltweiten Aktionen von Unternehmen ist es nicht möglich, Regeln und Normen aufzustellen, die für alle Handelnden gleichermaßen verbindlich sind. Da die Unternehmen mehrere Kulturkreise umfassen, gelten auch verschiedene Normen und Regeln, die für die Handelnden nicht immer erkennbar sind und deren Bruch oftmals auch bewusst in Kauf genommen wird.

Auch im Innenverhältnis haben der Nationalstaat und die entsprechenden Institutionen die Kraft der Regelsetzung und -durchsetzung längst verloren. Großkonzerne verhandeln mit den Staaten nicht mehr auf Augenhöhe, sondern nehmen direkten Einfluss auf Gesetzgebung und politische Entscheidungen. Durch den internationalen Handel, das Internet und weltweit agierende Logistikkonzerne ist es möglich, Ware dort zu kaufen, wo Löhne niedrig und Arbeitsschutzmaßnahmen weitgehend unbekannt sind.

Die Verbraucher, als Anspruchsgruppen, werden oft über den wahren Ursprung der gekauften Güter im Unklaren gelassen oder sind nicht daran interessiert, die Herkunft günstig eingekaufter Ware zu erfahren. Erst wenn Katastrophen auf die Arbeitsbedingungen in den Niedriglohnländern aufmerksam machen oder Skandale im Lebensmittelbereich aufgedeckt werden, taucht die Frage auf: „Wie konnte das passieren?“

Die Lage verschärft sich mit der Forcierung der digitalen Transformation. Was mit Optimierung und Informatisierung der Geschäftsprozesse und der Miniaturisierung von integrierten Schaltkreisen begonnen hat wird hierzulande zur Industrie 4.0 ausgerufen.

Dabei suggeriert der Ausdruck Industrie 4.0 eine kontinuierliche Aufwärtsentwicklung technisch-wirtschaftlichen Handelns vom mechanisierten Handwerk über die industrialisierte und später automatisierte Produktion hinein in das kommende Zeitalter einer vernetzten Industrie (Matuschek, 2016). Hier werden jedoch die Tatsachen verkürzt, weil sich diese Veränderung über unterschiedliche Sektoren der Arbeitswelt ausbreiten. Betroffen sind nicht nur die industriellen, sondern alle Arbeitsprozesse innerhalb von Organisationen, die sich

digitalisieren lassen. Deshalb steht der Diskurs über die Industrie 4.0 für den Diskurs über die zukünftige Sozialstruktur der Arbeit.

2 Die digitale Transformation als ethische Herausforderung

Mit den Termini informatisierte beziehungsweise digitale Arbeit (vgl. Schwemmler/ Wedde 2012) werden zunächst allgemein jene Tätigkeiten kategorisiert, die sowohl digitale Arbeitsmittel als auch Arbeitsgegenstände in digitaler Form involvieren. Dabei spielt der Einfluss der digitalen Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) auf die moderne Arbeitswelt sowie der Einfluss der Computer (IT-Technologie) auf das Arbeitsleben eine Rolle. Dies wirkt sich aus auf Management- und Steuerprozesse, neue Arbeitsstrukturen und neue Bildungsstrukturen (Internet). Die Informatisierung wird somit auf drei Ebenen sichtbar, nämlich bei wirtschaftlichen Aktivitäten, der Beschäftigungsstruktur und auf individueller Ebene. In den letzten Jahren, wird speziell im Produktionsbereich von Industrie 4.0 gesprochen. Dadurch wird impliziert, dass sich die Automatisierung „nur“ auf den industriellen Bereich beziehe. Dies ist jedoch nicht richtig. Es findet vielmehr eine Digitalisierung der Gesellschaft statt, die bisher schon technisiert war, nämlich in dem Sinn, dass die Bedürfnisbefriedigung aller nicht mehr vom Können Einzelner abhängt, sondern auch auf dem Können der Sachsysteme beruht. Sachsysteme substituieren (ersetzen) die Arbeit nicht nur, sondern komplementieren auch Teilfunktionen, die von Menschen gar nicht erbracht werden können, dadurch können diese mehr, als einzelne Menschen.

Diese Sachsysteme, die sich seit der ersten industriellen Revolution im 18. Jahrhundert bis auf die 1970 Jahre weitgehend auf Mechanik gestützt haben, werden nach der Erfindung der integrierten Schaltkreise (IC) mit elektronischen Steuerungen (NC) und den entsprechenden Antrieben versehen. Mit der Erfindung des Internets und dessen Weiterentwicklung in den 1970er Jahren bis zu dessen Kommerzialisierung 1989 durch das World-Wide-Web (WWW) ist der Zusammenschluss aller möglichen Endgeräte möglich, sowohl der Maschinensteuerungen als auch der Computer.

2.1 Was bezweckt die digitale Transformation?

Die bisherigen technologischen und wirtschaftlichen Grenzen der Automatisierung sollen angesichts steigender Flexibilitätsanforderungen durch die Digitalisierung der Geschäftsprozesse hinausgeschoben werden. Daraus ergibt sich eine neue Sozialstruktur der Arbeit. Gebot und Nutzen der Leistungssteigerung erfüllen sich durch qualitative Arbeitsrationalisierung bzw. –organisation. Organisatorische Maßnahmen sind mit dem Prinzip der Arbeitsteilung verbunden und beziehen sich auf den Einsatz von Arbeit. Technische Maßnahmen sind mit Mechanisierung und Automatisierung verbunden und beziehen sich auf den Ersatz von Arbeit. Einsatz und Ersatz von Arbeit bedeutet aber auch Einsatz und Ersatz von Menschen. Damit werden soziale Strukturen, soziale Abhängigkeiten und Einflussmöglichkeiten geprägt, sowohl gesamtwirtschaftlich, als auch innerhalb einzelner Organisationen.

Dieses neue Automatisierungsniveau basiert auf der laufenden Selbstoptimierung intelligenter dezentraler Systemkomponenten und ihre autonome Anpassungsfähigkeit die in Echtzeit erfolgen soll, um dynamisch sich wandelnde externe Bedingungen in den Absatzmärkten, in der Produktions- und Lieferkette oder von Umweltauflagen, (acatech 2011: 23)) zu begegnen. Generelles Ziel dieser Konzeption ist es, wachsenden Flexibilitätsanforderungen der Absatzmärkte, einer zunehmenden Individualisierung der Produkte, kürzer werdende Produktlebenszyklen sowie einer steigende Komplexität der Prozessabläufe und Produkte, automatisierungs-technologisch zu begegnen.

Diese Automatisierung erfolgt in drei Phasen der Digitalisierung. Im Mittelpunkt stehen die vollautomatisierte Fabrik und die «künstliche Intelligenz», eine neue Stufe der Übertragung von Kopfarbeit auf Maschinen. Unter dem Stichwort «Internet der Dinge» geht es eher um eine neue Art von Produkten wie etwa «Mobilität» oder «Gesundheit». Ein dritter Strang ist das «virtuelle Unternehmen», die Auflösung der klassischen Fabrik in sogenannte

Plattformunternehmen, die über die steuernden Algorithmen verfügen, um auf verschiedene materielle Produktionsschritte zur Herstellung des gewünschten Produkts überall auf der Welt und zugleich kundennah zugreifen zu können. Dadurch ergeben sich globale Wertschöpfungsketten, es verändern sich die Unternehmens- und Arbeitsorganisation, die Lohnarbeit wird zu Auftragsarbeit.

2.2 Das soziale System Unternehmung wird zum sozio-technischen System

Ein sozio-technisches System trägt der Notwendigkeit Rechnung, den Technologieeinsatz und die Geschäftsprozesse gemeinsam zu optimieren. Dabei soll unter anderem das Entstehen von technischen „Sachzwängen“ verhindert werden, die sich dann ergeben, wenn technische Systeme die Geschäftsprozesse nicht angemessen berücksichtigen und dadurch diese der Technik angepasst werden müssen. Dabei müssen die verschiedenen Arbeitstätigkeiten in einer Organisationseinheit einen inhaltlichen Zusammenhang aufweisen, damit das Bewusstsein einer gemeinsamen Aufgabe entsteht und gegenseitige Unterstützung nahe gelegt wird. „Der technisch-organisatorische Ablauf muss so gestaltet sein, dass das Arbeitsergebnis qualitativ und quantitativ auf die Organisationseinheit rückführbar ist. Dies ist zugleich die Voraussetzung für die Schaffung ganzheitlicher Aufgaben“ (Ulich, 2011).

Im Rahmen der betrachteten Digitalisierung ist ein sozio-technisches System eine Produktionseinheit, die aus interdependenten (von einander abhängigen) technologischen, organisatorischen und personellen Teilsystemen besteht. Dabei begrenzt das technologische Teilsystem die Gestaltungsmöglichkeiten der beiden anderen Teilsysteme. Diese weisen eigenständige soziale und arbeitspsychologische Eigenschaften auf, die wiederum auf die Funktionsweise des technologischen Teilsystems zurückwirken. Zudem steht das Gesamtsystem stets in enger Wechselwirkung mit seinen Umweltbedingungen. Das bedeutet im Idealfall, dass das technische Teilsystem über die Vernetzung mit der Umwelt, Informationen aufnimmt, ihnen Sinn zuweist, Entscheidungen trifft und dadurch die Handlungen der anderen Teilsysteme bestimmt. Dies kann im schlimmsten Fall zur „Ironie der Automation“ führen, in dem sich zwei sozio-technische Systeme gegenseitig stören und der Mensch nicht mehr in der Lage ist einzugreifen. Die technischen Systeme werden so vom Helfer des Menschen zum „Bestimmer“ über den Menschen. Dies gilt nicht nur für die Prozesse in der Produktion, sondern auch für alle Arten der Leistungserstellung. Dieser Weg ist längst beschritten und nicht mehr umkehrbar.

2.3 Welche Fragen über den Wandel der Leistungserstellung bei der digitalen Transformation müssen noch beantwortet werden?

Durch die zuvor kurz beschriebenen Dimensionen der digitalen Transformation sind alle Bereiche der Gesellschaft sowohl die wirtschaftliche, die verwaltungstechnische (öffentliche Verwaltungen) als auch Freizeit betroffen. Da es sich hier nicht um eine allgemeine Beschreibung von ethischem Handeln gehen soll, muss eine Eingrenzung auf die Bereiche Organisationen der Wirtschaft und der öffentlichen Verwaltung erfolgen, jedoch mit Schwerpunkt auf Unternehmen.

Dadurch stellen sich folgende Fragearten:

Fragen, die sich auf verschiedene Dimensionen des Wandels der Arbeit im Leistungsprozess richten. Der Fokus richtet sich nicht allein auf die operative Ebene der Leistungserstellung, sondern auch auf das sozio-technische System der wirtschaftlichen Leistungserstellung in seinen vertikalen und strategischen Dimensionen, die auch betrachtet werden müssen.

Fragen, die sich auf die Erfassung von Arbeitsdaten richten d. h. die Daten, die während der Arbeitsprozesse durch die IT-Systeme von den Nutzern erfasst oder generiert werden und deren Auswertung zur Überwachung und Manipulation sowohl der Kunden als auch der Arbeitspersonen führen können. Dies gilt auch für die digitale Kommunikation innerhalb und außerhalb der Unternehmen und Organisationen. Parallel dazu stellt sich die Frage, was mit

den Daten, die in den sozialen Netzwerken über Personen erfasst werden, geschieht, die von den Providerfirmen gesammelt ausgewertet und weitergegeben werden.

Fragen, wie sich die zur Analyse großer Datenmengen (Big Data) eingesetzte „künstliche Intelligenz (KI)“ auf zukünftige Arbeitsplätze von Wissensarbeitern in Unternehmen und Organisationen auswirkt.

Fragen, die sich auf die Reichweite und die Richtung der technologischen Entwicklung insgesamt richten. Insbesondere bedarf der Zusammenhang zwischen Verbreitung der neuen Systeme und ihrer Grenzen einer systematischen Analyse, will man Aussagen darüber machen, wer letzten Endes die Richtung der Digitalisierung und den Einsatz der digitalen Systeme, speziell der künstlichen Intelligenz, bestimmt und wo hier die Grenzen zwischen Eigennutz und Gemeinwohl gezogen werden müssen, damit wirtschaftliche Prosperität nicht auf dem Rücken abhängig beschäftigter Personen und deren Familien herbeigeführt wird.

2.4 Digitalisierung im Unternehmen bedeutet neue Arbeitsstrukturen

Merkmal dieses Transformationsprozesses ist die wachsende Bedeutung von „Prozessintelligenz“ in den Geschäftsprozessen. Für diese qualifizierte, digitalisierte Arbeit werden jedoch eine Reihe neuartiger «metafachlicher» Kompetenzen gefordert.

Dies sind zum einen die Fähigkeit, neue Probleme zu erkennen und zu lösen sowie das Wissen um die Gesamtzusammenhänge der betrieblichen Leistungserstellung. Außerdem die Fähigkeit zur Eigenmotivation, zur Selbstentwicklung und zu eigenständigem Lernen in einem Umfeld von geringen Hierarchien und die eigenständige, ergebnisorientierte Organisation von Arbeitsprozessen. sowie die Fähigkeit zur Kooperation in Arbeitsgruppen.

Zum anderen gehören die Fähigkeit zur zielgerichteten und ergebnisorientierten Zusammenarbeit in «virtuellen Unternehmen» und die Beherrschung der neuen informationstechnischen Geräte und (auch betriebsübergreifenden) Systeme» zu zukünftigen geforderten Kompetenzen von Arbeitspersonen auf allen Ebenen der Organisationen.

Aus der Änderung der Anforderung an die Kenntnisse der Führungs- und Arbeitspersonen insgesamt erwachsen Widerstände, die zu Bewältigungsstrategien der Betroffenen führen. Dabei handelt es sich sowohl um Sach- als auch um Machtwiderstände.

Sach- (Fach)-Widerstände sind die Antwort auf die mögliche Überforderung durch neue Prozesse, Kritik an der bisherigen Arbeitsweise und die Angst vor dem möglichen Verlust des Arbeitsplatzes. Wobei es sich nicht nur um Arbeitsplätze in der Produktion, sondern auch um solche in der Verwaltung handelt. Betroffen sind hier Wissensarbeiter ganz allgemein.

Machtwiderstände resultieren aus der Befürchtung des Verlustes von Einfluss und Reputation sowie von Sach- und Personalressourcen. Erscheinungsformen des Widerstandes sind Widerspruch, Aufregung und Ausweichen.

Diese Widerstände gilt es sowohl bei der Einführung von digitalen Geschäftsmodellen als auch beim späteren Management techno-sozialer Systeme zu bedenken, was wiederum Einfluss auf das Führungsverhalten innerhalb der Organisation ausübt.

Die Berichte in der letzten Zeit erhärten die Vermutung, dass alles was digitalisiert werden kann auch digitalisiert wird und alles was automatisiert werden kann, auch gemacht wird und hierbei oftmals die Belange aller Arbeitspersonen nicht berücksichtigt werden, geschieht dies ohne Rücksicht auf moralische Bedenken oder einer freiwilligen Selbstbeschränkung, aus ethischen Erwägungen heraus. Beides scheint dort seine Grenzen zu haben wo finanzielle Vorteile locken.

Da diese Selbstverständlichkeiten, wie rechtzeitige die Einbeziehung der Betroffenen, oft nicht beachtet werden, scheint es so, als wären wirtschaftliche Handlungen nicht mehr an Moral orientiert, sondern ausschließlich am Profit.

Die Ursache dafür liegt fast immer bei den in den Unternehmen, handelnden Personen, die für Ergebnisse offensichtlich unmoralischer Handlungen, die innerhalb der Gewinnerwirtschaftung aus Profitgier oder unter Erfolgszwang zustande gekommen sind, keine Verantwortung übernehmen wollen, obwohl jede Person für ihre Handlungen stets selbst verantwortlich ist.

Deshalb ist es nötig, auf bestehende ethische Überlegungen zurückzugreifen und aufzuzeigen, wie denn eine Unternehmensethik im 21. Jahrhundert, im Zeitalter der Digitalisierung aussehen könnte.

3 Unternehmensethik als Managementethik

Unternehmen sind zielorientierte soziale Systeme, die zusammengenommen die Wirtschaftssphäre einer Gesellschaft abbilden. In unserem Falle sprechen wir von der freien Marktwirtschaft, die vom Wettbewerb der Unternehmen, von der vollkommenen Konkurrenz untereinander lebt. Wobei es keine Rolle spielt, ob es sich um soziale oder techno-soziale Systeme handelt. Der Soziologe Niklas Luhmann (1927-1998) schreibt: „Es gibt Wirtschaft, es gibt Ethik, aber es gibt keine Wirtschaftsethik“ (Luhmann, 1993). Er ging davon aus, dass der Kommunikationscode innerhalb der Wirtschaft Haben/Nichthaben ist und moralische Informationen nicht verstanden werden und keine Anschlusskommunikation auslösen können.

Die freie Marktwirtschaft zeichnet sich durch vollkommenen Wettbewerb aus, der dann herrscht, wenn alle Güter homogen sind, nur einen Marktpreis haben, keine unterschiedlichen Transportkosten anfallen, die Teilnehmer sich schnell an veränderte Mengen und Preise anpassen, alle Teilnehmer ökonomisch-rational handeln und unendlich viele Anbieter und Nachfrager existieren, so dass kein einzelner den Marktpreis beeinflussen kann, weil Konsum und Produktion nur Mengenanpassung kennen. In einer solchen Marktwirtschaft kann es keine Unternehmensethik geben, weil deren Handlungsintention nicht am ökonomischen (Gewinn- bzw. Nutzensmaximierung), sondern am ethischen Prinzip orientiert ist.

In der freien Marktwirtschaft handelt eine Führungsperson dann richtig, wenn sie ihre Entscheidungen an die aktuellen Marktbedingungen anpasst. Deshalb ist es unerwünscht und schädlich, ethisch zu handeln (siehe hierzu Neoliberalismus, Milton Friedman). Wenn ein solches Handeln nicht schaden würde, wäre es dennoch unerwünscht, weil es den Wettbewerb, der Unternehmen zwingt, effizient zu produzieren und maximalen Gewinn zu erwirtschaften, stören und die Preisfindung verzerren würde. Ethisches Handeln würde hierbei die Gewinnmaximierung beeinträchtigen. In dieser Theorie zwingt der beschriebene Marktmechanismus die Unternehmen zu fairem Verhalten nach innen (Mitarbeiter) und nach außen (Wettbewerb).

Dieser „Wettbewerbsoptimismus“ (Lay 1996, S. 13) hat sich als unbegründet und falsch herausgestellt, weil dieses Modell die Unternehmen dazu zwingt, immer am Break-Even-Point¹ zu produzieren, weshalb eine Gewinnerzielung nicht möglich ist. Das ist jedoch das Ziel der Unternehmen und zwar einen Gewinn, der es den Unternehmen gestattet, wieder in die Nachhaltigkeit zu investieren. Deshalb ist das beschriebene Modell nicht brauchbar.

Wenn die beschriebenen Regelungen² nicht von den Unternehmen selbständig durchgeführt werden können, müsste der Staat regulierend in das Marktgeschehen eingreifen, was zu einem Marktversagen führen könnte. Deshalb ist eine Unternehmensethik nötig. Selbst wenn das Modell der freien Marktwirtschaft funktionieren würde, bedürfte es dennoch einer Unternehmensethik, die das Verhältnis innerhalb der Unternehmense regelt, denn die Marktposition eines Unternehmens hängt weitgehend von der Einstellung der Arbeitspersonen ab.

Ein Unternehmen muss sich nicht nur ethisch orientieren, sondern kann es auch, weil ein Unternehmen nicht ständig an der Kapazitätsgrenzen arbeitet sind deshalb latente Potenziale vorhanden, die zur Finanzierung einer „Unternehmensethik“ genutzt werden können.

Unternehmensethik hat den weiteren Vorteil, dass die Reputation des Unternehmens verbessert und das Risiko minimiert wird. Die dadurch erreichte Verbesserung des Ansehens in der Öffentlichkeit bedeutet einen besseren Zugang zu neuen Kunden, zu Verbänden und zur Politik sowie eine besseres Rekrutieren der benötigten personellen Ressourcen. Risiko-

¹ Aufwand und Ertrag sind im Gleichgewicht

² Fairness nach innen und außen

minimierung und – vermeidung bedeutet, dass Kosten, die durch nicht ethisches Verhalten entstehen minimiert, werden (siehe auch Lay 1996, S. 13 ff).

In einem Unternehmen als sozialem System muss Ethik als Steuerungsethik konzipiert werden, deren Ausgestaltung bei den obersten Führungskräften anzusiedeln ist. Denn das Führungsorgan eines Unternehmens trägt die Verantwortung dafür, wie Mitarbeiter bei der Ausführung ihrer unternehmensspezifischen Aufgaben handeln, und somit auch für das moralische Handeln in ihrem Unternehmen d. h. für die Unternehmensethik. Unternehmensethik wird somit zur Steuerungsethik im Sinne der gezielten Beeinflussung des technosozialen Systems „Unternehmung“. Da, wie schon oben ausgeführt, es immer die handelnden Personen auf allen Unternehmensebenen sind, die moralisch handeln oder es unterlassen, tragen sie auch für die erzeugten Ergebnisse eben dieses Handelns die volle Verantwortung. Deshalb kann Unternehmensethik und Führungsethik zur Management-Ethik zusammengefasst werden, weil sie sowohl das strategische als auch das operative Management eines Unternehmens umfasst. Allgemeiner ausgedrückt betreffen diese Überlegungen alle Organisationen einer Gesellschaft.

3.1 Hypothese zum moral-sittlichen Führungshandeln

Die Aufgabe einer solchen Managementethik besteht nicht nur darin, verbindliche moralische Normen zu formulieren, die in einer Unternehmung befolgt werden sollen, sondern es geht darum, das Handeln im Unternehmen (in Organisationen) und speziell das Führungshandeln durch Werte und Normen zu steuern. Dabei dient die Ethik als Orientierungsphilosophie für die Lösung von Entscheidungsproblemen.

Um zu erklären, wie eine solche Steuerung in Bezug auf Arbeitspersonen erfolgen kann, soll auf die Feldtheorie von Kurt Lewin (1890 – 1947) zurückgegriffen werden. Sie war die Grundlage von maßgeblichen Forschungen in der Soziopsychologie (Führungsstile etc.).

Lewin führt die Dynamik eines Geschehens auf die Beziehung einer konkreten Person in einer konkreten Umwelt und auf deren innere Kräfte zurück. Diese inneren Kräfte sind die Systeme, die in der Person wirken und damit die verhaltenssteuernden Systeme des Gehirns.

Er sieht Personen und Umwelt als „eine Gesamtheit gleichzeitig bestehender Tatsachen, die als gegenseitig voneinander abhängig begriffen werden“ (Lewin 1963, S. 273, zit. nach Hege 1996, S. 42) und stellt der Psychologie die Aufgabe, „den Lebensraum, der die Person und ihre Umwelt einschließt, als Feld zu betrachten“ (Lewin 1963, S. 273, zit. nach Hege 1996 S. 42).

Der Lebensraum ist somit ein Feld, bestehend aus Person und deren Umwelt. Daraus ergibt sich das Verhalten als eine Funktion von Person und Umwelt ($V = F(P, U)$), was bedeutet, dass es eine spezifische Verbindung zwischen Personen und Umwelt und somit eine wechselseitige Abhängigkeit gibt. Zur Umwelt gehören physikalische Faktoren, wie z. B. im Falle eines Unternehmens Räume, Klima, Technik, und soziale Faktoren wie Kollegen, Untergebene, Kunden, Lieferanten.

In Bezug auf diese Betrachtung bildet der Lebensraum einer Arbeitsperson ein technosoziales System. Es soll nachfolgend dargestellt werden, wie sich das auf das Management von Unternehmen als techno-soziale Systeme auswirkt.

Die moralische Dimension einer ökonomischen Handlung und somit auch einer Führungshandlung ist in Erweiterung der allgemeinen Funktion $V = F(P, U)$ eine Funktion der individuellen Zielerreichungsstrategien (ZS), des kollektiven Bewusstseins (KBS), institutioneller Normen und Werte (IWN) und der Unternehmensziele sowie der Unternehmenskultur (UK).

Der Gegenstandsbereich ist also die Analyse der Funktionen und Wirkungen von Strukturen, die innerhalb der Führung, Steuerung und Kontrolle von wirtschaftlichen Handlungen Moral sicherstellen sollen. Sittlichkeit und Moral werden dabei als Ressourcen und Kompetenzen verstanden. Die moralische Dimension einer wirtschaftlichen Handlung wird demnach bestimmt von den Zielerreichungsstrategien einer bestimmten Person und den Moralvorstellungen ihrer Umwelt, die sich in der Unternehmenskultur ausdrückt. Was bedeutet, die

Art und Weise wie sich die Arbeitspersonen in einem bestimmten Unternehmen in kritischen Situationen nach innen und außen verhalten.

3.1.1 Zielerreichungsstrategie der Führungsperson (ZS)

Die Zielerreichungsstrategien der Person setzen sich zusammen aus dem Rollenverständnis und den persönlichen Zielen. Das Rollenverständnis beinhaltet die Erwartungen, die an die Führungsperson von den Vorgesetzten, den Kollegen und den Untergebenen, gerichtet werden. Dies bedeutet inwieweit die Person gewillt und in der Lage ist, die Aufgaben, die sich aus den Erwartungen ergeben, erfolgreich zu bearbeiten.

Die persönlichen Ziele sind die Ziele, die sich die Person im Rahmen ihres Lebensentwurfs gewählt hat und die sie im Leben erreichen will. Relevant sind in diesem Zusammenhang zum einen Ziele, die mit dem ausgeübten Beruf in ursächlichem Zusammenhang stehen, wie z. B. Karriere im Beruf, Befriedigung im Beruf oder schlicht Geld zu verdienen oder alles zusammen. Zum anderen sind die Werte und Normen angesprochen, denen sich die Person in ihrem Handeln verpflichtet sieht und die sie sich im Laufe der Sozialisation in Auseinandersetzung mit der sozialen und beruflichen Umwelt angeeignet hat. Hierbei handelt es sich um sittliche und/oder moralische Werte und die dazugehörigen Normen.

Im Führungshandeln wird die Person versuchen zunächst die durch die Rollen gesetzten Ziele als Teilziele der Unternehmensziele zu erreichen und zwar so, dass gleichzeitig auch die persönlichen Ziele erreicht werden können.

Somit kann die persönliche Moraldisposition einer Person (Pm) als Funktion von Rollenverständnis (RV) und den persönlichen Zielen (PZ) ausgedrückt werden. Dies bedeutet, eine Person handelt im wirtschaftlichen Umfeld dann sittlich/moralisch, wenn ihre persönlichen Ziele eher von Werten und Normen als von beruflichen Zielen (Karriere, Befriedigung im Beruf, Geld verdienen) bestimmt werden und sie außerdem in ihrem Rollenverständnis der Rolle und der Rollenposition eher kritisch als unkritisch gegenübersteht.

3.1.2 Unternehmenswerte und -normen (UWN)

Unternehmenswerte und –normen werden in erster Linie durch die Führungspersonen in ihrer Vorbildfunktion bestimmt. Wobei Unternehmensverfassung und die daraus resultierende Unternehmenskultur hierfür die Grundlage bilden.

Die **Unternehmensverfassung** ist die Gesamtheit aller konstitutiven und langfristig angelegten Regelungen für Unternehmen; insbesondere im Hinblick auf die *innere Ordnung* einer Unternehmung. Diese ist notwendig, damit die Unternehmung ihre Aktivitäten auf die **Unternehmensziele** ausrichten kann.

Die primär die Binnenordnung des Unternehmens beschreibende Unternehmensverfassung unterscheidet sich damit von der **Corporate Governance**, die sich eher mit Fragen der (rechtlichen und faktischen) Einbindung des Unternehmens in sein Umfeld befasst.

Die in der Unternehmensverfassung verankerten Regeln und Normen sind relativ frei vereinbar und nur durch geltende rechtliche Rahmenbedingungen beschränkt, insbesondere das Gesellschaftsrecht und das Mitbestimmungsrecht (siehe hierzu Institutionen). Unternehmenskultur sind die in einem Unternehmen gemeinsam getragenen Grundüberzeugungen, wie Wertvorstellungen des Managements, Umgang miteinander und Umgang mit den Mitarbeitern.

Bei der Gestaltung der **Unternehmenskultur** müssen die Unternehmensziele, die Mitarbeiterzufriedenheit und die Kundenorientierung berücksichtigt werden, die zur Gewinnerzielung und damit der notwendigen Nachhaltigkeit beitragen.

Die daraus resultierenden **Unternehmenswerte** und – **normen** bestimmen, wie wirtschaftliche Transaktionen in einer Organisation durchgeführt, gesteuert und kontrolliert werden und bilden die Leitlinien und Verfahren geschäftlicher Prozesse und somit auch die Operationalisierung und Implementierung moralischer Ansprüche an Transaktionen.

3.1.3 Institutionelle Normen und Werte (INW)

Als Institution wird eine Kombination von Verhaltensregeln verstanden, die zusammenwirken, um das Bedürfnis einer bestimmten Gruppe zu erfüllen. Dabei geht es darum, dass soziale Normen und Werte ineinandergreifen.

Soziale Institutionen sind vergleichsweise stabile, dauerhaft aufeinander bezogene Verhaltensweisen, die in einer sozialen Gruppe wichtigen Bedürfnissen dienen und daher für legitim gehalten und deshalb mit sozialen Sanktionen durchgesetzt werden. Bei einer solchen Gruppe handelt es sich dabei um eine große Gruppe innerhalb der Gesellschaft. Bei dem hier betrachteten Sachverhalt kommen unter anderem die Institutionen Wirtschaft und Recht in Frage, aber auch andere die Unternehmung betreffenden Institutionen wie Schule, Universitäten, Staat, Religion, etc. Hier werden letztlich die moralischen Ansprüche an eine wirtschaftliche Handlungsweise kodifiziert und finden ihren Ausdruck in Gesetzen und Rahmenregeln.

3.1.4 Allgemeines (kollektives) Bewusstsein (KBS)

Das hier kollektives Bewusstsein genannte steht den Personen einer sozio-kulturellen Einheit (in diesem Fall einer Unternehmung) aktiv zur Verfügung. Sie beziehen ihre elementaren Werteinstellungen, Vorurteile, Sinnvorgaben und Identifikationsmuster aus dem allgemeinen (kollektiven) Bewusstsein. Der Begriff des „kollektiven Bewusstseins“ ist nicht unbedingt mit Vernunft identisch, auch wenn das kollektive Bewusstsein definiert, was in dem entsprechenden sozio-kulturellen System als vernünftig gilt und was nicht. Genau darin liegt die Gefahr, weil es nur dann eine Kritik zulässt, wenn diese den Bestand an Wert- und Vorurteilen nicht gefährdet. Sprengt die Kritik diesen Rahmen, werden durch das sozio-kulturelle System negative Sanktionen verhängt, die bis zur Entlassung des Kritikers aus dem sozio-kulturellen System führen können. Dies bedeutet, dass das kollektive Bewusstsein (KBS) eines Unternehmens letztlich bestimmt, wie sich die Mitglieder als Arbeitspersonen (Führungspersonen und geführte Personen (Geführte)) in einem bestimmten Unternehmen verhalten werden, was als zulässig gilt und was nicht. Wobei die Führungspersonen hier eine Vorbildfunktion ausüben.

Das allgemeine kollektive Bewusstsein (KBS), welches für alle Arbeitspersonen eines bestimmten Unternehmens im Rahmen ihrer Berufsausübung maßgebend ist, entspricht einer Funktion F aus institutionellen Normen und – Werten (INW) und Unternehmensnormen und – Werten (UNW), welches durch die berufliche Sozialisation im Unternehmen erworben wird. Somit gilt **$KBS = F(INW, UNW)$** .

3.2 Fazit zum moralisch-sittlichen Führungshandeln

Wir können die persönliche Zielerreichung in Bezug auf moralisches Handeln der Person als Funktion (ZS) von Rollenverständnis (RV) und persönlichen Ziel (PZ) betrachten und somit $ZSm = F(RO, PZ)$ setzen. Das von der Umgebung indizierte moralische Verhalten ist somit eine Funktion der Umwelt, die ein moralisches Handeln nicht nur zulässt, sondern bedingt ($Um = F(KBS)$) und die allgemeine Formel vom Verhalten kann somit für moralisches Handeln angewendet werden: **$Vm = F(ZSm, Um)$** .

Das Verhalten wird hier als Überbegriff genutzt, der sowohl das nichtintentionale³ als auch das intentionale⁴ Verhalten beinhaltet, wobei Handlung als intentionales Verhalten gesehen wird. Dabei ist berücksichtigt, dass bei der Wahrnehmung des Menschen Emotionen eine große Rolle spielen und es daher auch im professionellen Bereich nicht nur zu rational geplantem (intentionalem), sondern auch zu nichtintentionalem Verhalten kommt und auch

³ unbewusst veranlasstes

⁴ bewusst gesteuertes, absichtlich herbeigeführtes

hier haben die oben genannten Faktoren einen Einfluss auf das sittlich-moralische Verhalten der Führungsperson.

4 Realisierung einer Managementethik

Es bleibt noch die Frage zu klären, wie es möglich gemacht werden kann, zum einen moralische Normen zu formulieren, die in einer Unternehmung befolgt werden sollen, und zum anderen das Handeln im Unternehmen (wirtschaftliches Handeln) und speziell das Führungshandeln durch Werte und Normen zu steuern. Dabei soll die Ethik als Orientierungsphilosophie für die Lösung von Entscheidungsproblemen dienen, was bedeutet, dass zunächst das oberste Prinzip der Ethik festgelegt werden muss, das auf jeden Fall befolgt werden soll. Hierbei muss zwischen Moral und Ethik unterschieden werden. Ethik ist ein selbst gewähltes Grundprinzip, das in jeder Entscheidung zur Anwendung gebracht wird, was aber jeweils zusätzlichen Energieeinsatz erfordert. Moral ist das dementsprechende Handeln.

Das Handeln erfolgt aus der Aufgabe der Führungskraft, die darin besteht, eine doppelte Optimierungsstrategie zu verfolgen. Sie muss den funktionalen Aufwand ihres Bereiches und gleichzeitig auch den sozialen, der durch Menschenführung entsteht, optimieren. Den Aufwand des funktionalen Systems zu optimieren geschieht nach Brauchbarkeits-erwägungen und den des sozialen Systems nach Nützlichkeitsaspekten. Diese beiden Begriffe müssen näher definiert werden.

Brauchbarkeit ist Ausprägung der instrumentellen Vernunft (Rationalität), wobei ein Minimum an Aufwand ein Optimum an Ertrag erbringen soll. Daraus ergibt sich letztlich der Auftrag zur Rationalisierung und Automation durch digitale Transformation. Nützlichkeit ist die Ausprägung der kritischen Vernunft (Sozialität). Hier ist das Kriterium die Unterscheidung zwischen tatsächlichem und vermeintlichem Guten.

„Ethisch gut ist die Eigenschaft eines Systems, einer Person, einer Entscheidung, eines Handelns, einer Orientierung oder einer Weltanschauung etc., die insgesamt eher Leben in allen Dimensionen (physisch, sozial, emotional, rational, religiös etc.) mehrt und freisetzt als es mindert. Wir brechen mit diesem Biophilie-Postulat als dem universellsten inhaltlich ethischen Prinzip mit der europäischen Tradition der Neuzeit (der „Moderne“), die in ihrem individualphilosophischen Ansatz die menschliche Person zum Selbstzweck alles ethischen Handelns machte“ (Lay 1989, S. 16).

Es geht also nicht nur darum, dass der Mensch moralisch gut handelt, sondern dass das soziale System, in diesem Fall die Unternehmung, Sorge dafür trägt, dass ein moralisches Verhalten, in dem oben genannten Sinne, überhaupt möglich ist und auch entsprechend gesteuert werden kann. Was bedeutet dies jedoch für die anstehende digitale Transformation, die die Aufgabe hat, das Unternehmen zukunftsfähig zu machen und es dabei in ein techno-soziales System umzuwandeln. Wenn hier das oben genannte Biophiliepostulat (Rupert Lay, 1989) angewendet werden soll, muss folgendes überlegt werden: „Wie muss eine zukunftsfähige, digitale Unternehmensstrategie geplant und umgesetzt werden, die für **alle Beteiligten** zufriedenstellende Lösungen bereithält“? Damit werden die Interessen aller Anspruchsgruppen und des Unternehmens beachtet, aber auch Grenzen gezogen.

4.1 Die Verantwortung der Führungsperson

Aus dem zuvor Gesagten ergeben sich für die Führungspersonen eines Unternehmens Aufgaben, die die oben besprochene doppelte Optimierungsstrategie ergänzen, um so ein moralisches Wirtschaftshandeln sicherzustellen. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Führungsperson die Unternehmung als techno-soziales System ansieht und dementsprechend führt. Das oben besprochene „Biophilie-Postulat“ soll als oberstes Ethikprinzip gelten und die Führungsperson hat die Verantwortung, dafür zu sorgen, dass es in dem von ihr verantworteten Bereich umgesetzt werden kann. Generell müssen dabei folgende Punkte beachtet werden.

1. Führungspersonen müssen Macht abgeben und die Eigenverantwortung und der Autonomie der Geführten fördern
2. Gezielte Auswahl der Führungspersonen die neben den fachlichen und qualitativen Kompetenzen auch die sozialen Kompetenzen berücksichtigt (**Pm**).
3. Erstellung von ethischen Rahmenrichtlinien, die, ähnlich einen QMS, verbindliche Regeln für das ethische Verhalten aller und besonders der Führungskräfte festlegen (Um).
4. Strukturen aufbauen, die ein ethisches Verhalten möglich machen und Fehlverhalten bestrafen (Compliance/Integrity).

Die Umsetzung der vorgenannten Punkte initiiert einen Wandel innerhalb des Unternehmens und es muss dabei immer die doppelte Optimierungsstrategie beachtet, nämlich sowohl die Brauchbarkeit als auch die Nützlichkeit eines erzielten Ergebnisses gewährleistet werden.

4.1.1 Macht durch Kooperation und Vertrauen ersetzen

Durch die Digitalisierung wird es für Führungspersonen zunehmend schwer, das für eine Aufgabendurchführung relevante Wissen zu besitzen, um Geführte im Detail anleiten und kontrollieren zu können. Es ist außerordentlich schwer, geeignete Arbeitspersonen zu rekrutieren und für Unternehmen in ihrer jetzigen Organisationsstruktur zu begeistern. Deshalb ist es nötig Geführte stärker denn je dazu zu befähigen, selbstständig zu arbeiten. Dies erfordert zunächst einmal Vertrauen in die Geführten.

Es müssen Strukturen eingeführt werden, die allen Arbeitspersonen Einfluss auf das Unternehmen, die Arbeit im Unternehmen und die Formen der Zusammenarbeit gewähren. Geführte sollen an (strategischen) Entscheidungen beteiligt werden, ihre Führungspersonen selbst wählen, aber sie sind auch finanziell am Unternehmen beteiligt.

Auch andere Facetten organisationaler Demokratie, wie beispielsweise die Mitgestaltung der digitalen Transformation durch Mitarbeit in Projekten oder eine hohe Eigengestaltung der Arbeit, dienen dazu Arbeitspersonen für das Unternehmen einzunehmen.

Das bedeutet eine zunehmende Bedeutung von Inspiration, Motivation und Vorbildfunktion von Führungspersonen. Machtausübung als Führungsprinzip wird durch kooperative Führung ersetzt. Führungspersonen transportieren den Sinn der Arbeit nach außen und leben ihn nach besten Wissen und Gewissen vor. Dies heißt: kooperative Führung ist eine Anforderung an Führungspersonen der digitalen Zukunft.

4.1.2 Auswahl der Führungspersonen

Bei der Auswahl der Führungsperson muss deshalb neben der fachlichen Qualifikation und der Erfahrung auch die soziale Kompetenz treten, was bedeutet, dass auch die Persönlichkeitsmerkmale wie Ausgeglichenheit, Teamfähigkeit, Führungsmotivation und Kommunikations- und Konfliktfähigkeit geprüft werden müssen.

Da es sich bei der Unternehmung um ein techno-soziales System handelt und daher das basale Element des Systems die Kommunikation ist, ist Kommunikations- und Konfliktfähigkeit unabdingbar, auch vor dem Hintergrund, dass Geführte nur über entsprechende Kommunikation zum Erfolg geführt werden können.

Dieser Erfolg kann nur über Teamarbeit erzielt werden, wobei die Führungsperson auch die entsprechende Motivation mitbringen muss, ständig die Teamprozesse im Hinblick auf Brauchbarkeit und Nützlichkeit zu optimieren.

Neben der herkömmlichen Face to Face Führung, wird durch die Digitalisierung die Führung auf Distanz immer relevanter., weil Geführte ihren Arbeitsalltag flexibler gestalten und im Homeoffice oder sonst wo arbeiten können, Konzerne immer internationaler werden und daher Teams öfters rund um den Globus verstreut sind. Es sind jetzt Teams zu koordinieren und zu steuern, mit denen man sich nicht einfach kurz face-to-face treffen kann. Das bringt

neue Herausforderungen mit sich, wie die höhere Notwendigkeit von „Zeitonenmanagement“ und die Frage, über welche Kanäle gerade schwierige Themen an die Teammitglieder kommuniziert werden sollten.

Der Aufbau von Loyalität und Bindung zwischen den oft weit voneinander entfernten Teammitgliedern stellt besondere Anforderungen an Führungskräfte. Durch die notwendige Kommunikation über verschiedene Medien spielen bei Führung auf Distanz auch die IT-Kompetenzen von Führungskräften eine Rolle.

Mit den entsprechenden Testverfahren können Führungspersonen entsprechend untersucht werden, ob die gewünschten Persönlichkeitsmerkmale vorhanden sind. Wenn die Testergebnisse nicht den Vorstellungen der Unternehmensführung entsprechen, besteht die Möglichkeit, bei Führungspersonen, die bereits im Unternehmen sind, die Persönlichkeitsmerkmale gezielt zu entwickeln.

4.1.3 Ethische Rahmenrichtlinien

Die ISO 26000 ist ein Leitfaden, der Orientierung und Empfehlungen gibt, wie sich Organisationen jeglicher Art verhalten sollten, damit sie als gesellschaftlich verantwortlich angesehen werden können.

Als wesentliche Praktiken zur Verankerung gesellschaftlicher Verantwortung macht die ISO 26000 zwei Punkte aus, zum einen die Anerkennung der gesellschaftlichen Verantwortung und zum anderen die Identifizierung und Einbringung der Anspruchsgruppen.

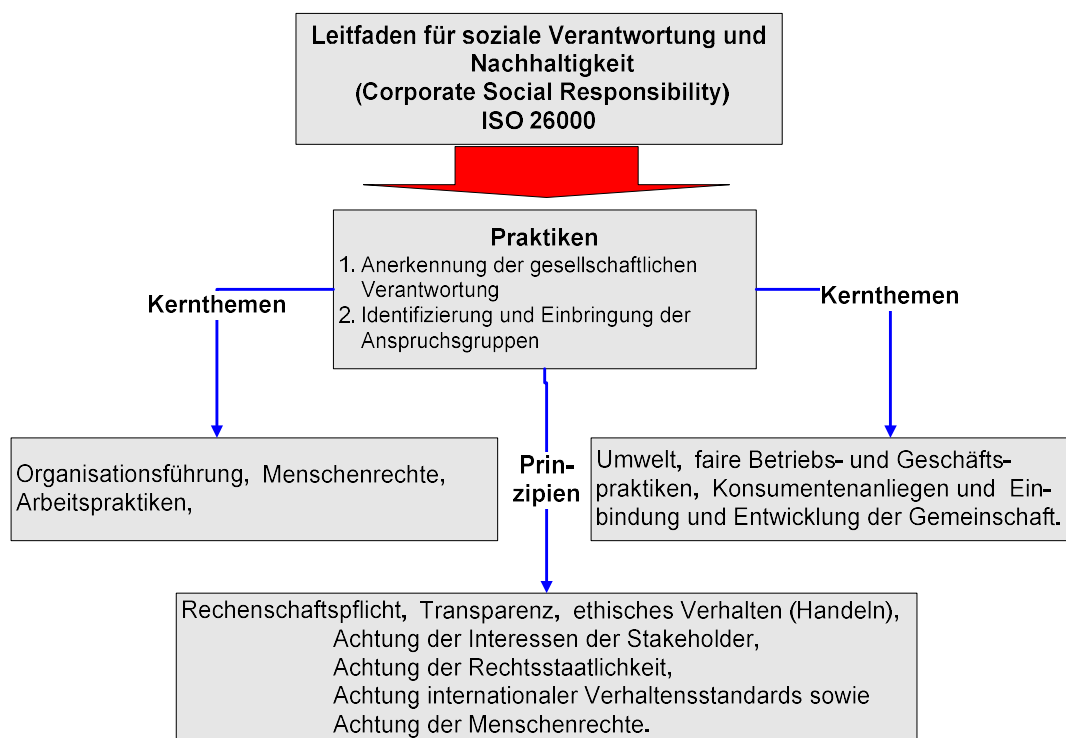


Abb1. ISO 2600 Soziale Verantwortung und Nachhaltigkeit

Aus diesen Punkten werden die Kernpunkte abgeleitet, die nach dem Wirkungsverhältnis (innen/außen) gegliedert sind. Im Innenverhältnis liegen die Schwerpunkte auf Organisationsführung, Beachtung der Menschenrechte und der Arbeitspraktiken. Im Außenverhältnis müssen Umweltverträglichkeit, faire Betriebs- und Geschäftspraktiken, Konsumentenangelegenheiten und die Einbindung und Entwicklung der Gemeinschaft beachtet werden.

Das Kernthema Organisationsführung nimmt insoweit eine Sonderstellung ein, dass es selbst Kernthema ist und andererseits aber auch Voraussetzung für die anderen sechs Kernthemen. Zu jedem Kernthema führt die ISO 26000 Handlungsfelder an und stellt dazu

entsprechende Handlungserwartungen an gesellschaftlich verantwortliche Organisationen auf.

Um ein solches Wertmanagementsystem einzuführen, müssen folgende Prozesse durchgeführt werden. Es werden zunächst Verhaltensstandards definiert, ein Unternehmensleitbild beschrieben und der Geschäftsbericht um ethische Aspekte ergänzt (Transparenz). Die Ergebnisse werden dann zu einem Wertmanagementsystem verknüpft. Dabei werden entsprechende Regeln und Werte der relevanten Institutionen und des kollektiven Bewusstseins mit in die Unternehmensverfassung/das Wertmanagementsystem integriert, sowie die bereits bestehenden Regeln und Werte der Unternehmung, die durch die ISO-Vorgaben entsprechend strukturiert sind.

4.1.4 Kontrollstrukturen

Es reicht bei weitem nicht aus, eine Unternehmensverfassung (Code of Conduct) oder Ähnliches zu entwickeln. Das Unternehmen muss die Möglichkeit haben die Einhaltung der zuvor beschriebenen Regeln zu erzwingen, indem bei Nichtbeachtung negative Sanktionen von den verantwortlichen Führungspersonen verhängt werden können.

Es muss regelmäßig überprüft werden, ob die Regeln, die in der Unternehmensverfassung festgeschrieben sind, von den Führungs- und Arbeitspersonen auch eingehalten werden. Hierzu kann auf die Konzepte von Compliance oder Integrity zurückgegriffen werden.

Compliance bedeutet Regelkonformität und wird verwendet, um die Einhaltung der rechtlichen Normen und der eigenen (Unternehmens-) Regeln zu kontrollieren. Die Sicherstellung erfolgt durch organisatorische Maßnahmen. Compliance stützt sich auf deontologische Ethik („Deon“ bedeutet das Erforderliche, die Pflicht) und wird realisiert in der formalen Ethik von Kant. Dementsprechend muss eine Handlung an sich moralisch sein (Biophilieprinzip).

Integrity oder Integrität bedeutet die Fähigkeit und die Bereitschaft zu eigenem verantwortlichem Handeln durch die Arbeitspersonen. Integrity ist demnach bei der teleologischen Ethik angesiedelt („Telos“, das Ziel). Es handelt sich um eine materiale Ethik, wie sie von Aristoteles vertreten wurde. Hierbei steht das zu erreichende Ziel im Vordergrund des Handelns.

Der Compliance Ansatz setzt an äußeren Vorgaben und Beschränkungen (Gebote und Verbote) an und nicht an Handlungsgründen. Damit wird kein Klima vorbildlichen Verhaltens gefördert, sondern eine Kultur, die ethischen Fragen letztlich gleichgültig gegenübersteht.

Das Integrity-Konzept verfolgt das Gegenteil des Compliance-Ansatzes und setzt auf intrinsische Motivation d.h. die Werte der Mitarbeiter werden als Grundlage für Entscheidungen im Unternehmen herangezogen. Dadurch wird das bereits bestehende moralische Verhalten herangezogen, um es in den Unternehmenswerten zu verankern, dazu werden organisatorische Maßnahmen getroffen, die zu moralischem Handeln führen sollen. Zu einer „Integritätsstrategie“ gehört es, „Compliance-Aktivitäten zu überwachen“, was bedeutet, dass Integrity Compliance braucht, womit klar wird, dass die Sicherstellung der Einhaltung geltenden Rechts selbstverständlich auch im Integrity-Ansatz nicht etwa überflüssig wird.

4.2 Fazit zur Managementethik

Die Managementethik geht davon aus, dass das wirtschaftliche Handeln ethischen Prinzipien folgen muss, wenn die Entscheidung zwischen Gütern zu treffen ist, wovon mindestens eines ein moralisches ist (z. B. Personalentscheidung).

Die Führungsperson, in ihrer Beispielfunktion, ist zunächst in der Pflicht nach dem höchsten ethischen Gut, nämlich der Menschenwürde zu handeln, was sich in dem vorgenannten „Biophilie-Postulat“ ausdrückt und muss dafür sorgen, dass dieses Ethikprinzip in ihrem Führungsbereich umgesetzt wird. Dadurch wird gewährleistet, dass es im gesamten Unternehmen durchgesetzt wird.

Dies beginnt bei der Personalauswahl, wobei das spätere moralische Verhalten nicht exakt vorhergesagt werden kann. Testergebnisse bringen jedoch ein sinnvolles Ergebnis, wenn sie durch entsprechende Interviews verifiziert werden. Allerdings gilt es auch hier die Entscheidung zu treffen, ob die fachliche Expertise für die entsprechende Position nicht wichtiger ist als soziale Kompetenz, die dann später noch entwickelt werden kann.

Den ethischen Richtlinien kann die Norm ISO-DIN 26000 zu Grunde gelegt werden, um alle Kernthemen abzudecken, wobei hier der Unternehmensführung eine hervorragende Rolle zugeordnet ist. Niedergelegt werden die Werte und Normen in der Unternehmensverfassung (Wertmanagement). Diesen Werten und Normen ist das Handeln im Unternehmen verpflichtet und sie prägen letztlich auch die Unternehmenskultur.

Auf das Führungshandeln bezogen bedeutet das, eine Führungsperson wird moralisch handeln, wenn:

Das Handeln eine moralische Entscheidung einfordert, die Person entsprechend moralisch sozialisiert (Elternhaus, Schule, Religion) wurde und das Unternehmen das entsprechende kollektive Bewusstsein entwickelt hat, welches unmoralisches Handeln sanktioniert. Wobei eine Handlung als moralisch gilt, die eigenes oder fremdes Leben (siehe oben) eher mehr denn mindert. Für unsere Fragestellung bedeutet das, dass eine geplante digitale Transformation transparent auf allen Unternehmensebenen rechtzeitig kommuniziert wird, die Betroffenen als Beteiligte in den Prozess integriert und über Ersatz und Struktur der Arbeit informiert werden, um mit geeigneten Maßnahmen soziale Härten im Ansatz zu mindern.

Letztlich ist es die Person, die handelt oder unterlässt und es muss sichergestellt werden, dass sich alle an die festgelegten Normen und Werte anpassen und in ihren Entscheidungen auch die ethische Dimension nicht vergessen, gerade dann nicht, wenn der eigene Erfolg von einer solchen Entscheidung abhängt. Deshalb muss die Befolgung dieser Normen und Werte auch kontrolliert werden. Dazu wurden die Konzepte der Compliance und Integrity vorgestellt, wobei das eine ohne das andere nicht sein kann.

Denkbar wäre hier ein Ansatz, der in den Prozess der ständigen Verbesserung (SVP) integriert auch die ethischen Aspekte bei der Prozessoptimierung, im Rahmen der digitalen Transformation, mit bedenkt und sich der Frage stellt, welche Auswirkungen die Optimierung der Prozesse auf die Managementethik haben.

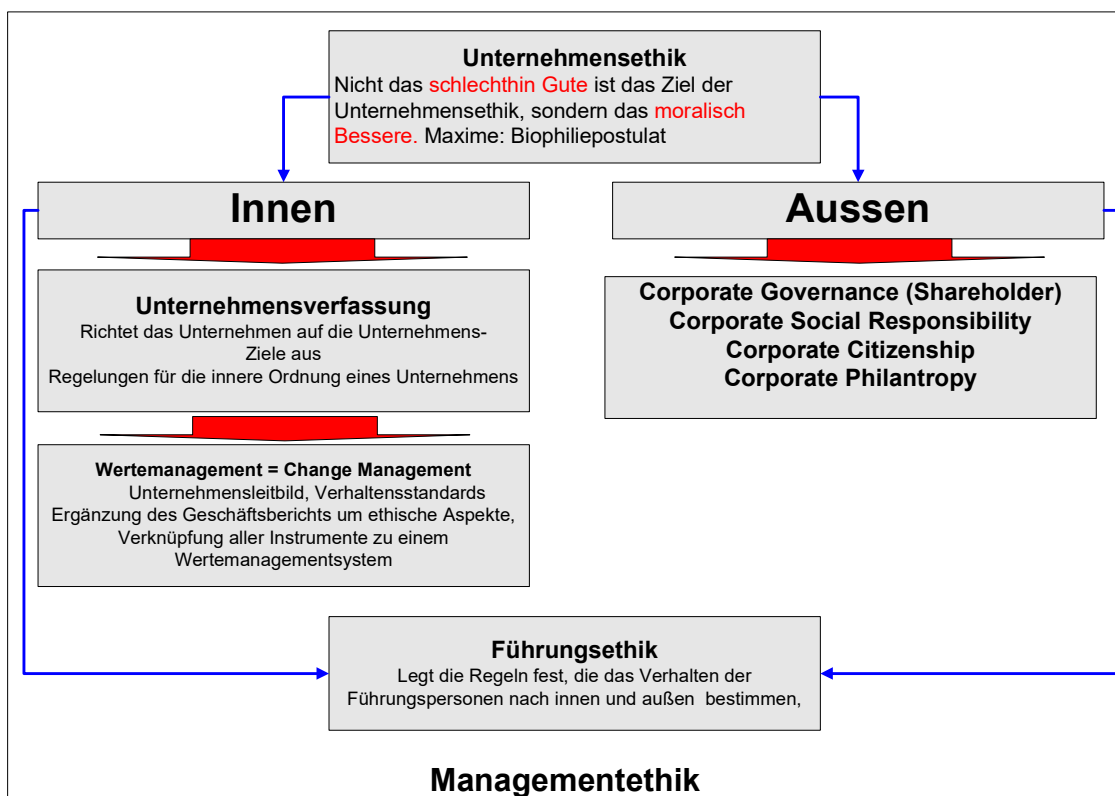



Abb2: Zusammenfassung zur Managementethik

„Managementethik ist die ziemlich schwierige Kunst, Ökonomie und Moral in der Entscheidung der Unternehmen so zu balancieren, dass man das, was man moralisch wollen soll, auch ökonomisch wollen kann und umgekehrt. Viel häufiger als auf das schlechthin Gute und Schöne wird man dabei auf Dilemmata und tragische Entscheidungen stoßen. Nicht das schlechthin Gute ist das Ziel der Managementethik, sondern das moralisch Bessere“ (Wieland, 2001).

Management-Coach	Studien/Tätigkeiten
	<p>Dipl. Betriebswirt (FH) Studium Philosophie, Soziologie, Psychologie, Informatik Master of Organizational Psychology (MA) Organisationspsychologe seit 2005 beratender Betriebswirt + Wirtschaftsinformatiker seit 1980 Führungspositionen in der Werkzeugmaschinenindustrie Von 1975 – 1980</p>
<p>Senior Partner bei barfknecht consulting</p>	<p>Change Management Coaching Moderation von Change Management Prozessen Business Coaching</p>
<p>Lehrauftrag an der Hochschule AB von 2009 - 2018</p>	<p>Unternehmensethik Organisationspsychologie soziale Kompetenz</p>
<p>Veröffentlichungen</p>	<p>Change Management bei der IT-Umstellung Management und Macht (Studie)</p>

Literaturhinweise:

Name	Titel	Erscheinung	Jahr
Foucault, Michel	Analytik der Macht	Suhrkamp Verlag Frankfurt	2005
Hege, Marianne	Feldtheorie und Systemtheorie. Die Dynamik der Selbststeuerung. S 39-52.	Westdeutscher Verlag, Wiesbaden	1998
Lay, Rupert	Ethik für Manager	ECON-Verlag Düsseldorf	1996
Lay, Rupert	Philosophie für Manager	ECON-Verlag Düsseldorf	1998
Lewin, Kurt	Werkausgabe, Band 4 Feldtheorie	Klett-Cotta, Stuttgart	1982
Lewin, Kurt	Grundzüge der topologischen Psychologie	Huber Verlag, Bern	1969
Luhmann, Niklas	Theorie der Gesellschaft	Suhrkamp-Verlag, Frankfurt-Main	1993
Matuschek, Ingo	Industrie 4.0, Arbeit 4.0, Gesellschaft 4.0,	Rosa Luxemburgstiftung, Berlin	2016
Ulich, Eberhard	Arbeitssysteme als Soziotechnische Systeme	iafob.ch	2013
Wieland, Josel	die Ethik der Governance	Hohenheim	2009