

Brömmekamp, Liz Sophie; Piorr, Rüdiger

Research Report

Organisationen und Handlungsoptionen ihrer Mitglieder: Erklärungen und Herausforderungen

ipo Schriftenreihe der FOM, No. 4

Provided in Cooperation with:

ipo Institut für Personal- & Organisationsforschung, FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Suggested Citation: Brömmekamp, Liz Sophie; Piorr, Rüdiger (2022) : Organisationen und Handlungsoptionen ihrer Mitglieder: Erklärungen und Herausforderungen, ipo Schriftenreihe der FOM, No. 4, ISBN 978-3-89275-267-7, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/262168>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Band
4

Marco Zimmer / Christian Rüttgers (Hrsg.)

*Organisationen und Handlungsoptionen ihrer
Mitglieder – Erklärungen und Herausforderungen*

~
Liz Sophie Brömmekamp / Rüdiger Piorr

ipo Schriftenreihe

FOM
Hochschule

ipo

**Institut für Personal- &
Organisationsforschung**
der FOM University of Applied Sciences

Liz Sophie Brömmekamp / Rüdiger Piorr

*Organisationen und Handlungsoptionen ihrer Mitglieder – Erklärungen
und Herausforderungen*

ipo Schriftenreihe der FOM, Band 4

Essen 2022

ISBN (Print) 978-3-89275-266-0 ISSN (Print) 2511-9508
ISBN (eBook) 978-3-89275-267-7 ISSN (eBook) 2569-572X

Dieses Werk wird herausgegeben vom ipo – Institut für Personal- & Organisationsforschung
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

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

© 2022 by



MA
Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner
Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der
engen Grenzen des Urhebergeset-
zes ist ohne Zustimmung der MA
Akademie Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH unzulässig und
strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Ein-
speicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchs-
namen, Handelsnamen, Warenbe-
zeichnungen usw. in diesem Werk
berechtigt auch ohne besondere
Kennzeichnung nicht zu der Annah-
me, dass solche Namen im Sinne
der Warenzeichen- und Marken-
schutz-Gesetzgebung als frei zu
betrachten wären und daher von
jedermann benutzt werden dürfen.
Oft handelt es sich um gesetzlich
geschützte eingetragene Waren-
zeichen, auch wenn sie nicht als
solche gekennzeichnet sind.

Marco Zimmer / Christian Rüttgers (Hrsg.)

***Organisationen und Handlungsoptionen
ihrer Mitglieder –
Erklärungen und Herausforderungen***

Liz Sophie Brömmekamp / Rüdiger Piorr

Autorenkontakt:

Liz Sophie Brömmekamp
Email: liz.broemmekamp@outlook.de

Prof. Dr. Rüdiger Piorr
FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Hochschulzentrum Düsseldorf
Toulouser Allee 53
40476 Düsseldorf
Email: ruediger.piorr@fom.de

Vorwort

Die Beziehung zwischen der Betriebswirtschaftslehre und damit auch der Organisationstheorie und Personalwirtschaftslehre auf der einen Seite und ethischen Fragen auf der anderen Seite war – und ist zum Teil immer noch – spannungsgeladen. Dies gilt insbesondere für den deutschen Sprachraum. Da stehen auf der einen Seite für die Betriebswirtschaftslehre prägende Autoren wie Erich Gutenberg, Dieter Schneider und Horst Albach, die einer funktionalistischen Sichtweise das Wort redeten und reden und sich dabei häufig auf das von Max Weber formulierte Postulat der Werturteilsfreiheit von Wissenschaft beziehen. So formulierte Horst Albach noch 2007 in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft:

Die Theorie der Unternehmung baut auf Grundaxiomen auf. Die Überprüfung der Gültigkeit dieser Axiome ist Aufgabe des eigenen Faches. Unternehmensethiker sind dabei nicht hilfreich. Manche Teilbereiche der Unternehmensethik sind sogar schädlich. Das gilt insbesondere für die Diskursethik und die Verantwortungsethik im Jonas'schen Sinne.

Auf der anderen Seite steht seit den 1960er Jahren eine wachsende Anzahl von Autorinnen und Autoren (beispielhaft Horst Steinmann und Albert Löhr sowie Peter Ulrich), die auf der Basis unterschiedlicher philosophischer Fundamente dafür eintreten, dass ethische Aspekte und Fragestellungen integraler Bestandteil betriebswirtschaftlicher Analyse und Ausbildung werden.

Es ist das Verdienst der hier vorliegenden Analyse von Liz Sophie Brömmekamp und Rüdiger Piorr, aufzuzeigen, dass gerade aus der funktionalistischen Betrachtungsweise von Organisationen und Personal zahlreiche moralische und ethische Konsequenzen und oft auch Dilemmata resultieren, die eine vertiefende Auseinandersetzung mit den moralischen und ethischen Aspekten organisations-theoretischer und personalwirtschaftlicher Fragestellungen als notwendig und sinnvoll erscheinen lassen. Es ist gerade das von Max Weber beschriebene protestantische Arbeitsethos, das neben der Orientierung an Rationalität und Effizienz auch die unabwendbare individuelle Verantwortung der einzelnen Person, für ihr Handeln und dessen Folgen beschreibt. Und diese Verantwortlichkeit besteht unabhängig davon, ob eine Handlung im privaten Rahmen oder im Kontext organisationaler Verhaltensvorgaben geschieht. Sie besteht unabhängig davon, ob es sich um eine/n ‚einfache‘ Beschäftigte bzw. Beschäftigten handelt, der in einer Organisation den organisationalen Regeln oder den Anweisungen einer Führungskraft folgt (oder eben auch nicht), oder um die Führungskraft, die die

Anweisungen formuliert. In jedem Fall liegt der Handlung eine Entscheidung zugrunde und sei es die vermeintlich einfache Entscheidung, der Anweisung der Führungskraft zu folgen oder nicht. Aus dieser Entscheidungssituation, der Möglichkeit, auch anders handeln zu können, resultiert die Verantwortung für die Handlung und ihre Folgen.

Der Text zeigt auf, dass die Bewertung von Entscheidungen und ihrer Folgen sehr unterschiedlich erfolgen kann, je nachdem, welche Kriterien zur Bewertung herangezogen werden: eine unter dem Gesichtspunkt der Nutzungsmaximierung des Unternehmens sinnvolle Entscheidung kann aus der Perspektive der Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten problematisch sein. Solche Widersprüche in der Bewertung von Entscheidungen können sich in allen Bereichen des Personalmanagements ergeben, wie von der Autorin und dem Autor an zahlreichen Beispielen gezeigt wird. Und diese Widersprüche lassen sich in der Regel nicht eindeutig auflösen, sondern führen zu echten Entscheidungsdilemmata. Eine Auflösung würde schließlich verlangen, dass die unterschiedlichen Bewertungskriterien in eine Rangfolge ihrer Relevanz gebracht würden, also z.B. entschieden wird, was wichtiger ist: die Nutzenmaximierung des Unternehmens oder die Fürsorgepflicht gegenüber den Beschäftigten – und das wäre wieder eine zutiefst ethische Frage. Insofern kann eine ernsthafte Auseinandersetzung mit den skizzierten Fragen keine Lösungen für die aufgezeigten potenziellen Entscheidungsdilemmata liefern, aber sie kann zum einen für die Existenz solcher Dilemmata sensibilisieren und zum anderen fundierte Anregungen für den reflektierten Umgang mit solchen Entscheidungssituationen geben. Beides geschieht hier in herausragender Weise.

Essen, im Juli 2022

Prof. Dr. Marco Zimmer

Wiss. Direktor des ipo Institut für Personal- und Organisationsforschung der FOM Hochschule

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	III
1 Prolog	1
2 Organisation als effektive Form der Leistungserstellung – Paradigmenwechsel durch Protestantismus und Aufklärung.....	2
3 Organisationen und Märkte – Stetiger Abgleich der Ziele der Organisation mit ihrem Umfeld.....	5
4 Definitionskriterien von Organisationen – von organisierter Verantwortung und individueller Verantwortlichkeit	8
4.1 Organisation und Transformation: „Warum arbeitet der Arbeiter?“ – Tauschgeschäfte als Antwort auf das Transformationsproblem	9
4.2 Organisation und Verantwortung – Organisationsmitgliedschaft entbindet nicht der Handlungsempfehlung	12
4.3 Organisation und Verantwortungsethik: „Die Geister, die ich rief...“ – Wie stereotype Annahmen die Umweltbedingungen von Menschen beeinflussen	15
4.4 Organisation und moralische bzw. ethische Verantwortung – Je mehr Ansprüche in der Entscheidung zu berücksichtigen sind, desto unvorhersehbarer werden die Handlungsfolgen.....	17
4.5 Organisation und ethische Dilemmata – Die Schöpfung des größtmöglichen betriebs- und volkswirtschaftlichen Nutzens geht meist zu Lasten moralischer Normen	21
5 Handlungsoptionen, ethisches Handeln als Kompetenz, Entscheidung und Handlung zu begründen	27
6 Ausblick, Bewertung, Resumé	32
Literatur.....	33
Anhang.....	36

1 Prolog

Human Resources Management beschäftigt sich – sehr verkürzt – damit, das Zusammenspiel von Menschen und Arbeit in Organisationen zu gestalten. Aus wissenschaftlicher Perspektive geht es um die Klärung der Fragen, warum etwas so ist, wie es ist und um die Herausarbeitung, wie und warum sich etwas in diese oder jene Richtung ändern mag oder ändern sollte.

Um hierauf Antworten zu finden, insbesondere bezogen auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Human Resources Management, ist es dementsprechend hilfreich, sich mit den Begriffen des arbeitenden Menschen, der Arbeit und der Organisation aus einer interdisziplinären Perspektive heraus auseinander zu setzen.

Dieser Text bietet einen komprimierten Blick auf einige Begriffe, die besonders geeignet sind, das Handeln in Organisationen als verantwortliches Entscheiden zu verstehen. Zunächst diskutiert er Organisationen als Rahmenbedingungen für die Handlungen ihrer Mitglieder, beleuchtet also deren Einbindung in die Organisation. Eine wesentliche Rolle spielt hierbei die Unterscheidung von ‚echten Alternativenentscheidungen‘ und Routineentscheidungen. Später widmet er sich dann den Handlungen der Mitglieder, ihrer Verantwortung und Verantwortlichkeit. Er rückt damit auch die ethische Komponente organisationalen Handelns in den Blickpunkt, die in einer Vielzahl einschlägiger Lehrbücher eher als Residualgröße zur Kenntnis genommen und am Rande abgehandelt wird (vgl. Drumm 2008, S. 665ff. oder Berthel und Becker 2013, S.791ff). Der Text argumentiert, dass bei all den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen sowie den zu treffenden Entscheidungen ethisches Handeln immer von Bedeutsamkeit war und zukünftig noch an Bedeutsamkeit gewinnen wird. Zudem macht er deutlich, dass sich Verantwortung nur bedingt in strukturellen Festlegungen von Ethik-Richtlinien organisieren und delegieren lässt. Letztlich plädiert er aus philosophischer Perspektive für die Entwicklung einer ethisch fundierten Handlungskompetenz im ökonomischen Kontext und schlägt hierzu u.a. die Verwendung eines checklistenartigen „Ethik-Navigators“ vor.

2 Organisation als effektive Form der Leistungserstellung – Paradigmenwechsel durch Protestantismus und Aufklärung

Organisationen bestimmen unser Leben. Sie gelten als Kennzeichen der Moderne. In der Regel werden Menschen in westlichen Zivilisationen in Krankenhäusern geboren, erwerben damit mehr oder weniger direkt die Mitgliedschaft in einer Krankenkasse, werden im Kindergarten betreut, erfahren in Schulen Bildung, treten in Organisationen ein, um ihren Lebensunterhalt zu verdienen, nehmen vielfach Dienste von Organisationen in Anspruch und nicht selten endet ein Leben in einem Pflegeheim oder Krankenhaus.

Vor noch gut 100 Jahren waren Organisationen lange nicht so (omni)präsent. Organisationen haben sich als überlegene Form der (Dienst-)Leistungserstellung herauskristallisiert. Gehen wir, historisch betrachtet, noch einen Schritt in die vorindustrielle Zeit – die Zeit der Aufklärung – zurück, dann wird deutlich, welche Entwicklung Wirtschaft und Gesellschaft genommen haben und welche Auswirkungen dies auf den Einzelnen bis heute hat (vgl. für eine rückwärts erzählte Geschichte der Industriesoziologie: Ruiner und Wilkesmann 2016).

Handwerk und Dienstleistungen wurden in der vorindustriellen Zeit in institutioneller Form erbracht. Unter einer Institution versteht man ein sozial gewachsenes, traditionelles System, das das Zusammenleben über Normen, Werte und Übereinkünfte regelt, ohne dass dieses einen spezifisch ökonomischen Zweck verfolgt (zum Begriff der Institution vgl. Sauerland, o.J.). So regelten die Zünfte (als gewachsene und allseits akzeptierte Institutionen) die Zahl der in ihrem Geltungsbereich zugelassenen Handwerksunternehmen. Der Sohn eines Schmieds wurde beispielsweise gewissermaßen naturwüchsig, selbstverständlich Schmied; ging auf Wanderschaft, um einerseits Erfahrung zu sammeln, andererseits aber aus dem banal-pragmatischen Grund, weil (noch) kein Platz für ihn in der Stadt war. Eine freie, neigungs- und talentbedingte Berufswahl, wie wir sie heute kennen und schätzen, stand also nicht zur Wahl. Die begrenzte Zahl der zugelassenen Handwerksbetriebe regelte den Marktzugang. Einen freien Wettbewerb, wie wir ihn heute kennen, gab es in dieser Form nicht, Kunstfertigkeit und Preis bestimmten in einem vergleichsweise engen Rahmen den Markt. Und dieser war von hohen Zugangshürden in seiner Ausdehnung begrenzt. Institutionen als mehr oder minder traditionelle Ordnungsvorstellung regelten häufig im Einklang mit christlich-moralischen Wertvorstellungen und auf Basis des christlichen Glaubens die (ökonomische) Existenz der Menschen. Das Schicksal schien in weiten Teilen vorherbestimmt.

Erste Risse bekam diese prädestinierte Ordnung mit Aufkommen der Reformation. Vordergründig trat sie mit einer massiven Kritik an der weit verbreiteten Praxis des Ablasshandels auf, Sünden also gegen Zahlung von Geld an die kirchlichen Ablasshändler erlassen zu bekommen. Theologisch begründet vollzog sich dahinter aber ein Paradigmenwechsel. Während die katholische Lehre im Beichtsakrament davon ausging und auch heute noch ausgeht, dass ein Geistlicher, also ein Mensch, einem anderen Menschen die Sünden ganz konkret vergeben kann, so stellte der Protestantismus dies grundsätzlich in Frage. Nur Gott allein könne Sünden vergeben, der Mensch könne sich also nicht selbst von Sünden reinwaschen.

Der protestantische Blick auf das Handeln und die damit möglicherweise verbundene Schuld führte historisch gesehen dazu, dass Protestanten eine besondere Lebensführung entwickelten: Auf der einen Seite entsagten sie, um sich nicht in Versuchung und Schuld zu bringen und auf der anderen Seite begannen sie ein Leben zu führen, das in Worten und Taten die Ehre Gottes lobte und pries; letzteres verbunden mit der Hoffnung, Gott möge ihnen dies positiv im jüngsten Gerichte zu Gute halten.

Während der Katholik also feiern und es sich nach weltlichen Maßstäben gutgehen lassen konnte, vermied der Protestant die Versuchung, arbeitete fleißig und reinvestierte seine Gewinne infolge seines protestantischen Arbeitsethos, das sich wirtschaftlich gesehen langfristig als überlegen erwies, wie Max Weber eindrucksvoll herausarbeitete.

Im Laufe der Geschichte gerieten diese religiösen Gründe in den Hintergrund; was blieb war das wirtschaftlich überlegene, protestantische Arbeitsethos, das in weiten Teilen auch heute noch unsere Gesellschaft prägt.

Im Zuge der Aufklärung lösten sich also die vormals mächtigen mythischen Weltbilder endgültig auf, Institutionen und Traditionen verloren an Bedeutung. An ihre Stelle traten Vernunft und Rationalität, Prinzipien von Arbeitsteilung, Spezialisierung und die Idee des freien, sich selbst regulierenden Marktes. Entscheidungen wurden zunehmend rational begründungspflichtig. Der vollzogenen Handlung wurde die Verantwortung und dem Handelnden die Verantwortlichkeit für die Folgen seines Handelns unauflösbar zugeschrieben (vertiefend hierzu: Weber 2017).

Mit dem Aufkommen der Manufakturen (einer Art vorindustrieller, handwerklich aber arbeitsteilig operierender Unternehmen), die sich auf viele dieser Prinzipien

stützten, änderten sich Märkte nun grundlegend. Örtlich durch die Fürsten außerhalb der Städte und damit außerhalb des Zugriffs der Zünfte installiert, boten sie die Möglichkeit, Geschäfte in einem liberaleren Markt zu tätigen. Getragen von den ökonomischen Prinzipien von Arbeitsteilung und Spezialisierung, unterstützt von maschineller Arbeitskraft vollzog sich der Wandel weg vom Fachhandwerker hin zum Fabrikarbeiter. Die Effizienz als ökonomische Leitmaxime begann Organisationen als überlegene Form der Leistungserstellung zu etablieren und Institutionen zurückzudrängen. Organisationen waren und sind effektive Formen des Zusammenschlusses, um Veränderungen in der Umwelt (hier: den Märkten) zu begegnen (vgl. hierzu: Straubel 1995).

3 Organisationen und Märkte – Stetiger Abgleich der Ziele der Organisation mit ihrem Umfeld

Märkte sind durch ständige Veränderungen gekennzeichnet: Kunden entwickeln ihre Bedürfnisse, Konkurrenzunternehmen ihre Angebote. Das Umfeld für Organisationen wird also immer komplexer, vielschichtiger, dynamischer und unvorhersehbarer. Organisationen beobachten diese Veränderungen sehr gründlich, immer verbunden mit der Frage, welche Bedeutung diese Veränderungen für ihr Bestehen haben. Sie nutzen diese Entwicklungen einerseits dazu, sich davon abzugrenzen oder aber diese zu integrieren. Unabhängig davon, welche Bedeutung die Organisation der Veränderung beimisst: Immer geht es darum, ein Profil zu bilden und mit der Komplexität von Entwicklungen umzugehen. Organisationen sind also Antwort auf die Komplexität der Welt (vertiefend hierzu: Schreyögg 2012, S. 65ff). Sie reduzieren diese, an anderer Stelle produzieren sie diese aber auch. Wenn also ‚plötzlich‘ die Themen begrenzte Ressourcen, Nachhaltigkeit, Umweltverträglichkeit und ethisches Wirtschaften auf die gesellschaftliche Agenda gesetzt werden, dann können sich Organisationen dafür entscheiden, sich diesen Themen gegenüber zu verschließen oder aber zu öffnen, um damit eine entsprechende Profilbildung zu verbinden. Machen dies viele Unternehmen, verändern sich Märkte, Kundenströme usw. Die organisationalen Anforderungen steigen, um Antworten auf diese Fragen zu finden. Bearbeitet werden diese Herausforderungen immer mit Blick auf das rationale Oberziel ökonomischen Nutzens: Kann eine solche Veränderung eine Erreichung des Organisationsziels unterstützen oder gefährden; wie kann das Organisationsziel beibehalten, verändert, erreicht werden?

Organisationen dienen also dem Umfeld – sie bedienen dort ihre Kunden, sie beschaffen sich dort aber auch ihre Ressourcen, indem sie z.B. die Mitarbeitenden gewinnen, die sie benötigen, um ihre Aufgaben und Ziele zu erreichen.

Organisationen beobachten ihr Umfeld, ihre Märkte und entscheiden, ob und inwiefern dortige Änderungen von Belang sind. Sie müssen verstehen, wie diese Märkte funktionieren, wie sich die Stakeholder verhalten. Für das Personalmanagement sind diese Märkte mittelbar die Arbeitsmärkte, also der externe Arbeitsmarkt potenzieller Kandidatinnen und Kandidaten und der interne Arbeitsmarkt verfügbarer Mitarbeitenden. Hier gilt es unter anderem zu verstehen, welche Bedeutsamkeit der **demografische Wandel** für die Organisation hat, wie sich die **Altersstruktur** in der eigenen Organisation darstellt und welche Konsequenzen ein genereller Wertewandel z.B. für die Gewinnung, den Einsatz und

die **Bindung junger Talente** hat. Hier spielt auch die Berücksichtigung einer sich zunehmend **vielfältiger** darstellenden **Gesellschaft** eine Rolle, verbunden mit der Herausforderung, die damit einhergehenden Chancen und Risiken zu erkennen und zu handhaben. Unmittelbar sind diese Änderungen aber auch mit den großen **technologischen Innovationen** verbunden. Hier gilt es zu verstehen, wie und wo diese Technologien nutzbar sind, wie aus deren Einsatz ein Vorteil zu ziehen ist und welche Folgen dies auf die Mitarbeitenden haben kann.

So wie ein Vertriebler seine Märkte und Kunden beobachtet und sich positioniert, so verhält sich als Organisationseinheit auch das Human Resources Management (vgl. Drumm 2008, S. 76ff.).

Organisationen und Organisationseinheiten treffen permanent Entscheidungen. Organisationen sind, aus soziologischer Perspektive betrachtet, damit weniger strukturierte Gebilde als Ergebnis getroffener Entscheidungen und dementsprechend vielmehr Orte der permanenten Entscheidungsfindung. Organisationen werden zu Orten permanenten Organisierens.

Dabei lassen sich zwei Formen von Entscheidungen unterscheiden (vgl. Korn-dörfer 1995):

- „**echte Entscheidungen**“ also Entscheidungen, bei denen es darum geht, zwischen Alternativen zu entscheiden, deren Aufwand und Ertrag, deren Folgen und Nebenfolgen mit Unsicherheiten behaftet sind. Hierunter lassen sich typische unternehmerische Entscheidungen verstehen. Ein Beispiel hierfür können die Möglichkeiten neuer, digitaler Technologien sein. Die Organisation muss sich der Frage stellen, ob, wie und in welcher (organisierten) Form diese Technologien hilfreich für die Organisation sind. Hier sind Pioniergewinne aber auch massive Verluste möglich. Echte Entscheidungen sind also riskante Entscheidungen. Sie sind aufwändig zu treffen, brauchen Sachverstand, Mut, Zeit und Energie, bieten aber auch große Chancen (vgl. Martin 2021, S. 13).

Organisationen treffen ständig echte Entscheidungen und wissen um deren Be-
deutsamkeit. Sie wissen, dass damit Chancen und Risiken verbunden sind; in
jedem Fall wissen sie, dass diese Entscheidungen im Zweifel aufwändig zu tref-
fen sind.

Bevor eine Organisation sich jedoch für eine echte Entscheidung entscheidet,
versucht sie wegen des enormen Aufwands zu prüfen, ob eine aufkommende
Entscheidungssituation so oder in ähnlicher Form schon einmal vorgekommen
ist und/oder in Zukunft noch mehrfach aufkommen wird. Ist dies der Fall, dann

erscheint es unmittelbar einleuchtend, diese Situation in der Art und Weise zu handhaben, wie es seinerzeit zum Erfolg führte. Die Organisation erkennt also, dass es sich bei dieser (potenziell) wiederkehrenden Entscheidung um eine Routineentscheidung handelt.

- **Routineentscheidungen** sind dementsprechend von „echten Entscheidungen“ dadurch zu unterscheiden, dass Aufwände und Erträge ebenso bekannt sind wie ihre Folgen. Es lassen sich dementsprechend Arbeitsschritte der Entscheidungsfindung standardisieren, delegieren und strukturieren, weil die Entscheidungsparameter bekannt sind. Ein simples Beispiel wäre die Einführung einer Prüfschablone, um das Über- oder Untermaß eines Werkstückes zu prüfen: Passt das Werkstück nicht durch die Ausstanzung der Prüfschablone, dann hat es offensichtlich Übermaß und muss nachgearbeitet werden. „Fällt“ es hingegen durch, wird es mit Untermaß aussortiert. Nur, wenn es „saugend“ durch die Schablone geführt werden kann, ist es maßhaltig. Durch Aufnahme dieses Prüfprozesses in einer Verfahrensweisung im Qualitätsmanagement wird es gewissermaßen „jedermann“ ermöglicht, eine vormals komplexe Messung auf gleichbleibendem Niveau auszuführen. Routineentscheidungen bieten also die Möglichkeit, (vormals) echte Entscheidungen zu vermeiden, zu strukturieren, Arbeit zu teilen und (an Mensch oder Maschine) zu delegieren. Durch diese Möglichkeit wird Effizienz gewonnen. Zugleich öffnen sich damit aber auch Freiräume, mit den frei gewordenen Entscheidungskompetenzen ganz neue, echte Entscheidungen zu entdecken und zu bearbeiten. Die Innovationsfähigkeit einer Organisation wird also auch davon beeinflusst, echte Entscheidungen in Routineentscheidungen umwandeln zu können.

Das Zusammenspiel echter Entscheidungen und Routineentscheidungen bietet damit eine vergleichsweise einfache Erklärung organisationalen Wandels oder Lernens. Es erklärt das Zustandekommen von Strukturen und Prozessen. Es erklärt auch die Entscheidung, Arbeitsteilung kleingliedrig im Sinne hoher Spezialisierung und Effizienz zu betreiben oder aber der Maxime der Generalisierung und permanenten Anpassungsfähigkeit zu folgen. Es bietet aber auch ein Verständnis dafür, dass ebensolche strukturellen Entscheidungen in Organisationen immer nur vorübergehender Natur sein können und Organisationen permanent nach dem optimalen Organisationsgrad streben (vgl. Schreyögg 2012, S. 16.f). Widmen wir uns im Folgenden zunächst einem begrifflichen Verständnis von Organisationen zu.

4 Definitionskriterien von Organisationen – von organisierter Verantwortung und individueller Verantwortlichkeit

Organisationen lassen sich vergleichsweise einfach anhand von fünf Kriterien definieren (vertiefend hierzu: Vahs 2012, S. 11ff.):

- **Zielgerichtetheit** („Organisationen haben ein Ziel“)
- **Dauerhaftigkeit** („Organisationen ‚überleben‘ Menschen“)
- **Bestehen von Strukturen** („Organisation hat etwas ‚Geregeltes‘“)
- **Mitgliedschaften** („man kann ‚ein-‘ oder ‚austreten‘“)
- **Bestehen formaler Regeln** („akzeptierte Funktionsweisen“)

Unternehmen, so wie wir sie heute kennen, sind dementsprechend Organisationen, Familien aber z.B. nicht. Man kann aus seiner Familienrolle nicht überzeugend austreten. Man bleibt immer Kind, selbst wenn die Eltern einmal gestorben sein sollten.

Aus diesen fünf Definitionskriterien leiten sich einige Entscheidungen ab, die im Rahmen des Human Resources Managements eine Rolle spielen. Im Kriterium der Zielgerichtetheit bildet sich im Wesentlichen die oben diskutierte Entscheidung um die Bewertung von sich wandelnden Umweltbedingungen ab. Eine Organisation hat ein oder mehrere Ziele, die es zu erreichen gilt. Obgleich sich diese Zielgerichtetheit als Konstante, gewissermaßen als Leitlinie organisationalen Handelns darstellt, muss deutlich festgehalten werden, dass sich diese Ziele durchaus wandeln können, ohne dass die Organisation aufhört zu existieren. Organisationen passen sich der Umwelt in geeigneter Weise an und passen so auch ihre Ziele an. So begann das bekannte Unternehmen Nokia seinerzeit mit der Herstellung von Gummistiefeln, womit es heute nicht mehr unbedingt verbunden wird. Es geht aber auch darum, sich deutlich zu machen, dass strategische Alternativen darüber bestimmen, wie eine Organisation heute und in Zukunft in struktureller Hinsicht aussieht, wie Prozesse und Schnittstellen gestaltet werden sollen, wer welche Aufgaben z.B. bei der Transformation „vom Gummistiefel zum Handyhersteller“ oder bei der Produktion von Handys übernimmt und verantwortet (vgl. Hecking 2017). Aufgabe des Human Resources Managements ist es in diesem Zusammenhang, in Kenntnis der Spezifika der menschlichen (Arbeits)Ressource dazu beizutragen, dass die Ziele erreicht werden.

Organisationen passen ihre Ziele also immer wieder den sich verändernden Rahmenbedingungen an. Dies tun sie in einer Art und Weise, die es ihnen auch dann ermöglicht, zu überleben, wenn Zielstellungen erreicht sind oder aber sich als unerreichbar darstellen. Organisationen sind nämlich auch Zusammenschlüsse

von Menschen, die jeweils einzelne Ziele innerhalb der Organisation verfolgen können, die jeweils einen individuellen Mehrwert bieten und dies unabhängig davon, ob diese Ziele in Einklang mit den Zielen der Organisation zu bringen sind. So könnte ein Hochschullehrer durchaus im Einklang mit Studierenden das Ziel verfolgen, eine Vorlesung an einem Spieltag der deutschen Fußballnationalmannschaft deutlich früher zu beenden als von der Hochschule vorgegeben. Als guter Hochschullehrer hätte er den Studierenden ggf. zusätzliches Material zum Eigenstudium zur Verfügung gestellt und damit Innovationsgeist gezeigt (und die Hochschulleitung befriedigt). Die dauerhaften Strukturen und Vorgaben zeigen so also eine doppelte Funktion auf: Sie sollen einerseits nicht erwünschtes Verhalten verhindern, ermöglichen andererseits aber auch ein Abweichen von der Norm, ein Überwinden, ein Anpassen, ein Ersetzen. Sie geben also gleichsam Halt und ermöglichen Freiräume. Entscheidend hierfür ist es, dass das übergeordnete Ziel der Organisation nicht substantiell gefährdet wird (zur sog. Dualität von Struktur vgl. Treibel 2000). Und weil sie dies tun, stellen sie ggf. attraktive Rahmenbedingungen für die Ausübung einer Berufstätigkeit dar und entwickeln so über eine informelle Seite zugleich die Organisation über kulturelle Deutungsmuster weiter. So wird bald im (Hochschul-)Kollegiat Einigkeit darüber bestehen, dass der geplante Endzeitpunkt einer Vorlesung kein Dogma ist, solange die Zielerreichung anderweitig sichergestellt und die Organisation abweichendes Verhalten nicht sanktioniert hat. Es wird deutlich, dass es innerhalb der Organisation der **Führung** als Vermittlung grundsätzlichen Sinns von Regelungen und Strukturen bedarf, um ihnen Geltung zu verschaffen und eine Anpassung zu ermöglichen – **Führung stellt sich also als ein wesentliches Beschäftigungsfeld des Human Resources Management dar.**

4.1 Organisation und Transformation: „Warum arbeitet der Arbeiter?“ – Tauschgeschäfte als Antwort auf das Transformationsproblem

Wenn bislang die Rede von der Organisation war, dann wurde sie in der Art und Weise dargestellt, als sei sie ein quasi eigenständiger Akteur. Diese Sichtweise ist insofern berechtigt, als dass sie dem Einzelnen Ziele vermittelt, Heimat und Auskommen bietet. Gleichwohl, so wird aber auch deutlich, werden Organisationen als vorteilhafte Gebilde durch Menschen gegründet, entwickeln ein Eigenleben und bieten im Zuge des Wachstums und der Ausdifferenzierung wieder anderen Menschen eine Mitgliedschaft zu beiderseitigem Nutzen an. Dabei ist zu beachten, dass opportunistisches Verhalten – in einer leichten Form in unserem

Beispiel des Hochschullehrers zu beobachten – durchaus Gegenstand einer Beitritts- oder Blickebeentscheidung sein kann. Im Grunde genommen geht es in Organisationen also immer wieder darum, sicherzustellen, dass aus Arbeitskraft (dem Potenzial eine Aufgabe zu erledigen) auch Arbeitsleistung im Sinne der Erledigung einer Aufgabe wird. Diese Aufgabe wird in der Literatur auch als das Transformationsproblem beschrieben. Dieses Transformationsproblem wird in der neomarxistischen Theorie auf die einfache Formel gebracht: „Warum arbeiten die Arbeiter?“ und bestimmt seit jeher sowohl die Organisationswissenschaften als auch die Organisationspraxis (vgl. Braverman 1974).

Einen Ansatz zum Verständnis dieser grundlegenden Problematik und zur Beantwortung dieser Frage bietet das Bild, organisationale Mitgliedschaft als **Organisierung von ‚Tauschgeschäften‘** zu betrachten (vertiefend hierzu: Kühl 2011, S. 37ff). So tauschen Organisationen:

- **Geld** gegen Gefolgschaft
- **Anerkennung/Status** gegen Gefolgschaft
- **Tieferen Sinn** gegen Gefolgschaft
- **Spaß** an der Tätigkeit gegen Gefolgschaft
- **Soziale Beziehungen** gegen Gefolgschaft
- **Unversehrtheit/Sicherheit** gegen Gefolgschaft

Diese Tauschgegenstände sind teilweise oder sogar auch ganz in der Lage, fehlende Geldmittel zu kompensieren, also geringe oder fehlende Entlohnung zu rechtfertigen. So haben beispielsweise Vereine vielfach eine sehr differenzierte Hierarchie mit entsprechenden Bezeichnungen, die in den entsprechenden Communities durchaus Respekt hervorrufen. Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen verstehen es, wie viele andere sozial-caritative Organisationen auch, den Dienst am Menschen als besonders wertschätzende Komponente herauszustellen. Greenpeace schafft es, junge Menschen zu durchaus gefährlichen, teilweise illegalen, symbolischen Aktionen zu ‚aktivieren‘, ohne hierfür überhaupt Geld anbieten zu können. Jugendfreizeitmaßnahmen werden zu einem verschwindend geringen Taschengeld für die ‚Teamer‘ unter Arbeitsbedingungen organisiert, die dem Arbeitszeitgesetz für eine Vollzeitkraft nur bedingt genügen würden. Und sowohl ein großer rheinischer Karnevalsverein als auch der örtliche Rotary- oder Lions-Club bieten die Exklusivität ihrer Mitgliedschaft in Verbindung mit dem Zugang zu sozialen Netzwerken, ohne wiederum hierfür zu bezahlen. Zuletzt bieten Verbrechersyndikate wie z.B. die Mafia ein bedingungsloses Füreinander-Einstehen mitsamt erzwingbarem Schweigegelübde, sodass sie die Mitgliedschaft in Abwägung mit den möglichen Folgen als attraktiv und sicher erscheinen lassen.

Die Kenntnis dieser Funktionsweisen und deren Wirkung in einzelnen Arbeitsmarktsegmenten und Beschäftigtengruppen verhilft dem Human Resources Management nun dazu, Antworten u.a. auf den Fachkräftemangel zu finden und zu verstehen, wie Mitarbeitende **gefunden** und **gebunden** werden können.

Organisationen sind also zielgerichtete Zusammenschlüsse von Menschen, die ihnen im Tausch für Gefolgschaft individuellen Nutzen anbieten. Sie reduzieren durch Arbeitsteilung, Spezialisierung, Organisationsfähigkeit und Strukturiertheit zugleich auch die Komplexität für jedes einzelne Mitglied: Hier sind schon Entscheidungen getroffen worden, die in Strukturen geronnen sind und somit nicht mehr individuell und ggf. mit unsicherem Ausgang zu treffen sind.

Dementsprechend lässt sich das Personalmanagement auch als organisatorische Antwort auf das o.a. Transformationsproblem verstehen: Es geht darum, die Organisation jederzeit mit den notwendigen (und willigen!) Kräften zu versorgen. Dies beinhaltet Aufgaben von der Personalplanung über die -beschaffung inklusive der -auswahl, des -einsatzes, der -entwicklung und -bindung sowie der Personalführung und der -freisetzung. Kurz, es geht darum, die sog. employee journey als Beitrag zu den Organisationszielen möglichst effektiv und effizient zu managen. Dies geschieht einerseits durch strukturelle und instrumentelle Festlegungen, aber auch durch den direkten Einbezug der Führungskräfte vor Ort in die zu treffenden operativen Personalentscheidungen (vgl. Stock-Homburg 2013, S. 16ff.). Die Organisationseinheit „Personal“ legt die Strukturen, Prozesse und Instrumente fest, innerhalb derer die Führungskräfte ihre Führungsarbeit erledigen. Personalmanagement ist damit also sowohl die Bezeichnung einer Organisationseinheit, die sich u.a. darum kümmert, Systeme zu gestalten innerhalb derer Arbeit verrichtet wird, als auch die Aufgabe von Führungskräften, Führungsarbeit innerhalb dieser Systeme zu leisten.

Organisationen sind also der Ort bereits getroffener und zu treffender Entscheidungen. Organisieren, also das Treffen und Ausführen von Entscheidungen, bestimmt mithin den Alltag der Organisationsmitglieder. Diese haben sich am Grundsatz der Rationalität zu orientieren und dem Organisationsziel möglichst zu dienen, diesem aber in jedem Falle nicht massiv entgegentzulaufen.

4.2 Organisation und Verantwortung – Organisationsmitgliedschaft entbindet nicht der Handlungsempfehlung

Hierarchien, Stellenbeschreibungen, Prozesse, Leitlinien und Programme kommunizieren die Erwartungen der Organisation, machen deutlich, wer wofür verantwortlich ist und eben auch, wer wofür nicht verantwortlich ist. Die Trennung der Hand- von der Kopfarbeit, wie sie sichtbar und symbolisch im Taylorismus (einer frühen Form hoch arbeitsteiliger, industrieller Massenproduktion) vollzogen wurde, zeigt dies sehr eindrücklich: Der Eine weist an, der Andere führt aus. Verbunden mit einer vermeintlichen Bestenauswahl wird damit auch deutlich: Vom Einen wird Führung, Planung, Anweisung und Kontrolle („echte Entscheidungen“) erwartet, vom Anderen bedingungslose, widerspruchsfreie Folgeleistung („Ausführung von Routineentscheidungen“). Die Hierarchie organisiert und delegiert also nicht nur Aufgaben, sie gibt auch vor, Verantwortung und Verantwortlichkeit zu delegieren. Dies bedeutet im Extremfall (der Ausführung einer dezidiert vorgegebenen Routineentscheidung) eben auch, dass eine Handlung mit kritischen Folgen oder die Unterlassung einer Handlung mit Verweis auf ergangene oder nichtergangene Weisungen entschuldigt wird, weil dem Organisationsziel Folge geleistet wurde.

Nicht zuletzt macht die (gerichtliche) Aufarbeitung des Holocausts, der industriell organisierten Massenvernichtung, deutlich, dass unsere Vorstellung von Gesellschaft es Organisationen nicht erlaubt, Verantwortung und Verantwortlichkeit durch Organisation aufzulösen: Der KZ-Wächter, der angibt, niemals ins Lager geschaut, sondern nur die Zäune nach außen hin gesichert zu haben, wurde ebenso zur Verantwortung gezogen wie die Buchhalterin im KZ, die angab, nicht gewusst zu haben, wieso so viele Menschen ankamen und nie wieder das Lager verließen. Organisation und Organisationsregeln erlassen dem Organisationsmitglied in letzter Konsequenz nicht die Verantwortung für sein Handeln; auch wenn sie dieses Versprechen vermeintlich mit Anerkennung der Unterordnung unter die organisational bedingten Mitgliedschaftsregeln abgeben. Sie können dieses Versprechen nicht einhalten. Dieser Pakt ist in letzter Konsequenz brüchig!

Dies gilt auch und ganz besonders bezogen auf die weit verbreitete Praxis, ethisch korrektes Handeln über entsprechende Richtlinien, Programme, Strukturen etc. zu organisieren (vgl. Schreyögg und Koch 2015, S. 55f.). Diese sind nichts weiter als der Versuch, echte Entscheidungen hinsichtlich ihrer ethischen Dimension zu handhaben und in Routineentscheidungen zu überführen. Diese Maßnahmen machen damit Glauben, dass ihre Einhaltung eben auch „ethische

Korrektheit' sicherstellen könne und ihre Befolgung von der individuellen Verantwortung befreien könne. Nicht zuletzt lässt sich dies auch als ein Versuch der Organisation begreifen, sich ggü. ggf. nicht erwünschtem Verhalten seiner Organisationsmitglieder abzusichern (vgl. hierzu Bröckermann 2012, S. 284, der das Beispiel anführt, im Rahmen von Ethikrichtlinien Liebesbeziehungen unter Kolleginnen und Kollegen zu verbieten).

Organisationsmitgliedschaft erfordert aber eine individuelle Verantwortung des Handelns, wie soeben erläutert worden ist. Sie erfordert es, das eigene Handeln immer auch an moralischen Ansprüchen zu orientieren, für Folgen und Intentionen ausgeführter oder unterlassener Handlungen gerade zu stehen (hierzu vertiefend: Göbel 2021, S. 8f und Rieber 2021, S. 19). Unter ‚moralischen Ansprüchen‘ verstehen wir dabei die Gesamtheit aller Normen und Regeln, die das zwischenmenschliche Verhalten in einer Gesellschaft regulieren und die von ihr als verbindlich akzeptiert werden. Die Moral umfasst vor allem Handlungen, die von einem Individuum oder einer Gruppe im gesellschaftlichen Miteinander erwartet werden. Ethik hingegen beschreibt das methodische Nachdenken über die Moral. Die Ethik setzt sich als ‚Wissenschaft der Moral‘ also mit der Reflexion, Systematisierung und Bewertung verschiedener Moraltheorien auseinander. Insbesondere in Dilemmasituationen kann die Ethik dabei helfen, im Einzelfall abzuwägen, welche moralische Norm einer anderen aus welchem Grund vorzuziehen ist (vgl. Pieper 2017, S. 15ff. und S. 159ff.).

Die Philosophie diskutiert die Forderung der individuellen Verantwortung in den Begriffen der Gesinnungs- bzw. der Verantwortungsethik. Während die Gesinnungsethik sich mit den Intentionen der Handlung auseinandersetzt, fokussiert sich die Verantwortungsethik auf die Folgen einer Handlung. Nach Ausführung der Handlung ist bei der Gesinnungsethik die der Handlung zugrundeliegende Intention moralisch bewertbar, im Falle der Verantwortungsethik die tatsächlich eingetretene Folge. Während die Gesinnungsethik sich mit dem Spruch, „der Zweck heilige die Mittel“ umreißen lässt, trifft bei der Verantwortungsethik eher das Bonmot „Unwissenheit schützt vor Strafe nicht“ zu. In ihren Reinformen sind die Gesinnungs- und Verantwortungsethik theoretische Konstrukte; eine strikte Befolgung der einen ethischen Ausrichtung erfolgt auf Kosten der anderen. Aus diesem Grund betont Max Weber, dass beide Perspektiven keine absoluten Gegner, sondern vielmehr als einander ergänzend zu betrachten sind (vgl. Bayertz und Beck 2017, S. 144ff.).

Organisationsmitglieder tragen also sowohl Verantwortung für ihre Intentionen als auch für die Folgen ihrer Handlungen und dies unabhängig davon, ob sie in

echte Alternativenentscheidungen oder in Routineentscheidungen eingebunden sind. Sie tragen diese gegenüber sich selbst, ihrem eigenen Gewissen, gegenüber der Organisation, gegenüber der Gesellschaft und, wie in der aktuellen politischen Entwicklung deutlich wird, gegenüber der ökologischen Umwelt. Selbst wenn der o.a. KZ-Wächter für sich ein reines Gewissen verspürt und sich darauf beruft, nur seinen Dienst verrichtet zu haben, so ist er doch an der Gesellschaft nach universalen Maßstäben schuldig geworden. In einer ‚falschen‘ Organisation kann man, so scheint es, nichts ‚Richtiges‘ tun, so lange man sich an den ‚falschen‘ Organisationszielen orientiert und sich dem menschlichen Geiste eine Alternative angeboten hätte. Die Verantwortung dafür, sich mit den Konsequenzen des Handelns zu beschäftigen, also Alternativen aktiv zu suchen und diese auch zu durchdenken, obliegt nun nach wie vor dem Einzelnen. Die in der Organisation getroffene Routineentscheidung bleibt damit auf der Ebene des Einzelnen im Zweifel eine echte Alternativenentscheidung, die sich eben nicht am Organisationsziel, sondern am eigenen Gewissen und an gesellschaftlichen Normen zu orientieren hat. Das oben skizzierte protestantische Arbeitsethos hat sich im Kern der Verantwortlichkeit und der Verantwortungsübernahme also trotz aller Säkularisierung erhalten, mehr noch: Je mehr Handlungs- und Wahlfreiheiten sich dem Einzelnen öffnen, umso stärker und dringlicher wird die Frage nach der Verantwortung gegenüber den Konsequenzen der Handlung. Gerade dies hat das Bundesverfassungsgericht in einem Urteil jüngst deutlich unterstrichen: Wirtschaftliches Handeln hat sich danach zu richten, die Lebens- und Entfaltungschancen zukünftiger Generationen zu wahren und die Politik hat die hierzu notwendigen Rahmenbedingungen zu setzen. Politik und Wirtschaft tragen eine einklagbare Verantwortung gegenüber der Gesellschaft. Und da wir als Einzelpersonen im Kollektiv Einfluss auf sowohl Politik als auch Wirtschaft haben, sind es am Ende unsere Handlungsentscheidungen, deren Konsequenzen ethisch bewertbar werden.

4.3 Organisation und Verantwortungsethik: „Die Geister, die ich rief...“ – Wie stereotype Annahmen die Umweltbedingungen von Menschen beeinflussen

Zu einem tieferen Verständnis von Organisationen gehört somit also auch die Erkenntnis, dass diese nicht nur über marktliche Austauschmechanismen mit der sie umgebenden Gesellschaft verbunden sind. Denn sie bedienen sich grundsätzlicher, universaler Grundsätze und Erwartungen über das Verhalten von Menschen.

Diese zeigen sich einerseits in sogenannten Menschenbildern, also unbewussten, stereotypen Annahmen über das Wesen des Menschen, und andererseits in der Generalisierbarkeit gesellschafts- und zusammenarbeitsstiftender und regulierender Normen und Werte. Während Menschenbilder Aussagen darüber treffen, ‚wie Menschen (womöglich tatsächlich!) sind‘, geben Normen und Werte Auskunft darüber, ‚wie Menschen sein sollten‘. Menschenbilder geben also eine Orientierung bzgl. spezifischer Eigenschaften, die als vermeintlich real angenommen werden und damit Handlungen begründen, während Normen und Werte helfen, Handlungen in ‚richtig und falsch‘ zu klassifizieren. So geben Normen und Werte die Orientierung, dass ‚Lügen und Betrügen‘ natürlich nicht zum Verhaltensrepertoire in Organisationen gehört, Loyalität und Verschwiegenheit gegenüber der Außenwelt aber schon. Der Wertekonsens, der eine Gesellschaft prägt, ist damit nicht nur Umwelt der Organisation, sondern zugleich auch der Boden, auf dem sie gedeiht, dem sie sich u.a. sichtbar durch den Erlass von z.B. Compliance Richtlinien gegenüber verpflichtet und sich in diesem Falle auch gegen die eigenen Organisationsmitglieder richtet, wenn sie zwar den Organisationszielen folgen, aber gesellschaftliche Konventionen und Regeln dabei verletzen und Gesetze übertreten.

Während Normen und Werte als vergleichsweise stabil und allgemeingültig angenommen werden, trifft dies auf Menschenbilder nur bedingt zu. Dies wird unmittelbar deutlich, wenn man sich das Menschenbild anschaut, von dem F.W. Taylor, dem geistigen ‚Erfinder‘ des Taylorismus bei seinen Empfehlungen zur Gestaltung der seinerzeit modernen Industriearbeit ausging. Er vertrat die Annahme, dass Arbeiter arbeitsscheu und opportunistisch seien, demzufolge eine Zerlegung der Arbeit in Hand- und Kopfarbeit sinnvoll und eine Anreizsetzung in Form von Boni hilfreich sei. Vergleicht man dieses Menschenbild mit dem postmodernen Menschenbild, das sich in der Diskussion von „new work“ offenbart, so wird unmittelbar deutlich, dass dieses Stereotyp des postmodernen Menschen

in der Lage ist, Funktion und Funktionalität sogenannter agiler, sich selbst organisierender und regulierender Arbeitsformen zu begründen.

Menschenbilder sind also nicht stabil und unveränderbar. Gleichwohl begründen sie vielfach Entscheidungen in Organisationen über Strukturen, Arbeitsteilung und -organisation, über Kontrolle und Vertrauen etc. Nicht zuletzt sei darauf hingewiesen, dass die darauf basierenden Entscheidungen ja wiederum als faktisch existierende Rahmenbedingungen auf Mitarbeitende treffen. Mit anderen Worten: Eine Führungskraft, die ihre Mitarbeitenden für faul und opportunistisch hält und sich dementsprechend für rigide, kontrollorientierte Führung entscheidet, legt damit auch den Grundstein dafür, dass Mitarbeitende lernen, dass Fehler, Innovationswille und Engagement weniger gern gesehen werden als eine strikte Regelbefolgung. Überspitzt formuliert schaffen es Menschenbilder also damit, entsprechende Menschen zu ‚erschaffen‘, also Realitäten entstehen zu lassen. Dies führt nun wiederum zur oben angerissenen Frage von Verantwortung und Verantwortlichkeit: Menschenbilder sind sowohl kollektive als auch individuelle Vorannahmen mit direkter Auswirkung auf die Umweltbedingungen von Menschen. Sie beinhalten – anders als Normen und Werte – die Alternative: Die Annahme über das Wesen des Menschen könnte falsch sein, er könnte eben auch anders sein. Und eben aus dieser Kontingenz (des anders sein Könnens) ergibt sich wiederum die Verantwortung für die Wahl der Handlung (vertiefend hierzu: Rowold 2015, S. 5ff.).

Nun mag man diese ethische Dimension des (wirtschaftlichen) Handelns in und durch moderne Organisationen für eine eher theoretische Überlegung halten. Dass dies unmittelbare und massive Folgen hat, zeigt ein Blick zurück auf den ersten Weltkrieg: Waren Kriege bei all ihrer Länge in der Vergangenheit zumeist sporadisches und temporäres Aufeinandertreffen von Truppen, die in der Heftigkeit der Schlacht aufeinanderprallten, sich aus der Schlacht zurückzogen, sich sammelten, um wiederum aufeinander loszugehen, so zeigte der erste Weltkrieg eine bei weitem unbekannte Dimension. Siegesgewiss ob der technologischen Überlegenheit mit einer bislang unbekannten Menge an Waffen und Ausrüstung (-> Ergebnis der Industrialisierung!) vermieden die Konfliktparteien nicht den Eintritt in den Krieg, sondern schickten die Truppen in die Schlacht. Sie prallten mit Heftigkeit aufeinander, ließen jedoch nicht wieder voneinander ab, sondern verbissen sich in einem blutigen Stellungskrieg ineinander. Eisenbahnen und die Produktivität der Industrieunternehmen ermöglichten es, z.B. in der rund ein $\frac{3}{4}$ Jahr dauernden Schlacht um Verdun Tag für Tag 35 Züge voller Munition auf deutscher Seite an die Front zu schicken (vgl. Noll 2016, o.S.), 100.000 Granaten

pro Stunde zu verschießen (vgl. Huber 2016 o.S.) und 6.000 Menschen pro Tag sterben zu lassen. Als die jungen Männer im Felde knapp wurden, lernte man die Frauen in den Fabriken als Arbeiterinnen an, was ein Leichtes angesichts der Zerlegung von Arbeit in einfachste, repetitive Arbeitsschritte war (-> Ergebnis der Arbeitsteilung). Man führte Standards (u.a. die deutsche Industrienorm) ein, um eine hohe Austauschbarkeit von Produkten und Teilprodukten und damit eine noch höhere Arbeitsteilung über die Organisationsgrenzen hinaus zu ermöglichen: Arbeitsteilung und Standardisierung machten es Politik und Militärs also möglich, noch mehr Soldaten an die Front zu schicken. Mit anderen Worten: der ökonomische Fortschritt hat sicherlich nicht den ersten Weltkrieg ausgelöst, er hat ihn aber in seiner Heftigkeit und Grausamkeit erst ermöglicht (vgl. Haubold-Stolle 2014, o.S.).

Entscheidungen für oder gegen Produkte und Innovationen haben Folgen. Dies gilt heute mehr denn je, sowohl bezogen auf die notwendige ökologische Transformation als auch bezogen auf den Einsatz künstlicher Intelligenz und digitaler Technologien: Je größer nun die Versprechungen neuer Technologien werden, umso stärker rückt wiederum deren ethische Dimension in den Vordergrund und es entstehen neue Fragen nach der Zuordnung von Verantwortung. Wer ist schuld, wenn ein autonomes Fahrzeug einen Menschen in einem Unfall tötet? Die Maschine? Der Fahrer, der sich durch Einschalten des Autopiloten aus der Handlung herausnahm? Der Produzent, der autonomes Fahren erst ermöglichte? Oder sind es gar alle drei?

Es wird deutlich, dass in einem Zeitalter, in dem Organisationen sich immer schneller wandeln (wollen oder müssen), immer mehr Entscheidungen anfallen und diese zunehmend neue Fragen nach der Verantwortung aufwerfen.

4.4 Organisation und moralische bzw. ethische Verantwortung – Je mehr Ansprüche in der Entscheidung zu berücksichtigen sind, desto unvorhersehbarer werden die Handlungsfolgen

Weiter oben haben wir uns schon mit den Begriffen der Gesinnungs- bzw. der Verantwortungsethik befasst. Die Gesinnungsethik greift schon vor der Handlung und nimmt die Intentionen in den Fokus, während die Verantwortungsethik sich der Folgen der Handlung oder auch Nicht-Handlung annimmt. Das Ziel sittlichen Handelns bleibt dabei gleich, nämlich dafür Sorge zu tragen, dass der Mensch moralisch vertretbar handelt. Welches Verhalten moralisch vertretbar ist, wird je

nach philosophischer Schule unterschiedlich bewertet. Allen Moraltheorien ist jedoch gemein, ein möglichst friedliches gesellschaftliches Miteinander zu ermöglichen. Demgemäß zielen die meisten moralischen Normen darauf ab, Nutzen für die Gemeinschaft zu mehren und Schaden zu vermeiden. Individueller Nutzen hat sich dementsprechend zumindest daran zu orientieren, kollektiven Schäden vorzubeugen, besser noch das Gemeinwohl über das Einzelwohl zu stellen.

Bei der Bewertung einer Handlung auf ihre moralische Vertretbarkeit unterscheidet die Philosophie zwischen einer moralischen und einer ethischen Verantwortung. Die moralische Verantwortung betrachtet unser Handeln vor dem Hintergrund konkreter moralischer Normen (z.B. aus den Bereichen der Umwelt- oder Wirtschaftsethik, wie etwa die Verpflichtung im Rahmen eines Bebauungsplanes eine bestimmte Quote von Sozialwohnungen zu errichten). Wie bereits festgestellt, gelten moralische Werte und Normen als recht stabil und allgemeingültig. In der Beurteilung moralischer Verantwortung lässt sich somit auf ein bestehendes Werte- und Normensystem zurückgreifen, sodass moralisch tadelloses Verhalten vergleichsweise einfach sicherzustellen ist und moralisch zweifelhaftes Verhalten ebenso deutlich augenfällig wird. Organisationen bedienen sich dieser moralischen Normierung, indem sie Richtlinien im Sinne von Selbstverpflichtungen erlassen, an denen sich die Mitarbeitenden orientieren können. Ein Beispiel hier sind z.B. Compliance Richtlinien oder Nachhaltigkeitsverpflichtungen. Die zu treffenden Entscheidungen orientieren sich also an den bereits getroffenen Vorgaben (vgl. Weiberg und Schmidt 2011, S. 24).

Schwieriger wird es bei der Betrachtung der ethischen Verantwortung: Da es Aufgabe der Ethik ist, zwischen verschiedenen moralischen Normen abzuwägen und im Einzelfall zu entscheiden, weshalb der einen moralischen Vorgabe zu folgen ist, der anderen jedoch nicht, unterliegt sie dem Einfluss individueller Entscheidung, welche wiederum je nach Sozialisierung und kulturellen Umständen divergiert. Besonders im Falle neuer und einzigartiger Handlungssituationen, wie dem Beispiel der Technik autonom fahrender Fahrzeuge, kommt es unweigerlich zu einer Abwägung verschiedener Moraltheorien. Da für neue Entscheidungen dieser Art nicht immer auf einen normierten moralischen Kompass zurückgegriffen werden kann, gilt es, die Einzelentscheidung in Intentionen und Folgen sorgsam abzuwägen. Die Beurteilung ethischer Verantwortung gestaltet sich vor diesem Hintergrund also deutlich schwieriger (vgl. Weiberg und Schmidt 2011, S. 25f. und Paulo 2016, S. 29ff.). Wir werden weiter unten noch darauf zurückkommen.

Doch auch Entscheidungen im Rahmen bestehender moralischer Normen, gesetzlicher Regelungen etc. sind nicht frei von Herausforderungen (vgl. Reese-

Schäfer 2021, S. 16). Dies gilt insbesondere dann, wenn sich Dilemmata einschleichen, wie wir gleich sehen werden.

Die ethische Verantwortung lässt sich auf verschiedenen Bedeutungsebenen betrachten. Zunächst lässt sich der Verantwortungsbegriff an die Idee universeller Handlungsfreiheit knüpfen. Eine solche Konzeption der Selbstverantwortung geht davon aus, dass wir in der Lage sind, frei zwischen verschiedenen Handlungsoptionen zu wählen, diese also vernünftig und rational abzuwägen und anschließend ein Urteil fällen *zu können* (vgl. Rauen 2017, S. 547f.). Zieht man die oben umrissene Zielsetzung ethischen Handelns hinzu, wird aus der Handlungsfreiheit, frei entscheiden zu können zugleich die Verpflichtung, die Entscheidung treffen und insbesondere verantworten *zu müssen* (vgl. Krischer 2021, S. 11).

Ein Beispiel: Der Teamleitung eines kleinen Altenpflegeteams obliegt die Entscheidung, welches Teammitglied an Weihnachten arbeiten muss (Eine Entscheidung steht also an). Das Team besteht aus der Teamleitung, einem langjährigen, sehr erfahrenen Mitarbeiter, einer jungen, fachlich unerfahrenen Mitarbeiterin sowie drei komplett neuen Leiharbeiterinnen. Die Teamleitung wägt drei Optionen für den Weihnachtssdienst ab: Dienst des langjährigen Mitarbeiters, Dienst der fachlich unerfahrenen, ihr persönlich aber gut bekannten Mitarbeiterin oder Dienst einer der neuen, unbekanntenen Leiharbeiterinnen. Sie entscheidet sich für das erfahrenste Mitglied des Teams. Als Grund führt die Teamleitung an, dann selbst sicher und ungestört Weihnachten feiern zu können. Das würde ihr das erfahrene Teammitglied garantieren können. Dieser Mitarbeiter möchte nun jedoch an den Weihnachtstagen frei haben. Die Teamleitung erinnert sich zugleich daran, der erfahrenen Arbeitskraft im Sommer den Weihnachtsurlaub versprochen zu haben. Gleichzeitig schlägt das unerfahrenste Mitglied – in Abstimmung mit dem Team - vor, an Heiligabend zu arbeiten, da es gar kein Weihnachten feiert. Die Teamleitung merkt, dass sie nicht nur ihre eigenen Präferenzen zu berücksichtigen, sondern auch noch die Präferenzen des Teams zu betrachten hat. Ob des Angebots der unerfahrenen Arbeitskraft ist zu beachten, dass dieser noch zwei wichtige, rechtlich relevante, Zertifikate in der Altenpflege fehlen. Gedanklich entscheidet sich die Teamleitung nun dennoch, auf das Angebot einzugehen, wohlweislich, dass sie ggf. an Weihnachten durch die junge Kraft gestört werden könnte. Der Teamleitung ist jedoch die Einhaltung ihres Versprechens dem erfahrenen Mitarbeiter gegenüber wichtiger. Nun prüft die Teamleitung diese Entscheidungsoption auf weitere Einflussgrößen. Denn neben den Präferenzen des Teams hat die Teamleitung zudem die gesetzlichen Vorschriften zur Personaldecke (Mindestqualifikation), Arbeit an Feiertagen etc. zu beachten. Der

Teamleitung wird klar, dass ihr Handlungsspielraum schon von vornherein eingeschränkt war. Sie wird die Entscheidung also noch einmal überdenken müssen, bevor sie diese endgültig trifft.

Aus diesem Grund gibt es neben der Ebene der Selbstverantwortung die Ebene der ethischen Fremdverantwortung. Die Freiheit des Handelnden, sich zwischen verschiedenen Wahlmöglichkeiten zu entscheiden, rückt also in den Hintergrund. Sie wird angesichts der Notwendigkeit, auf fremde Ansprüche zu reagieren, als sekundär aufgefasst. An die erste Stelle rückt damit ein kollektiver Anspruch, nun nicht mehr nur die eigenen Präferenzen in der Wahl der optimalen Handlungsmöglichkeit zu beachten, sondern eben auch die Präferenzen der Umwelt. Dies hat natürlich auch Auswirkungen auf den Umgang mit potenziellen Handlungsfolgen. Verfügt das Individuum über universelle Handlungsfreiheit und muss keine äußeren Ansprüche berücksichtigen, sind potenzielle Konsequenzen der Handlungsmöglichkeiten deutlich besser einzuschätzen. Eine Rücksichtnahme auf die Präferenzen der Umwelt impliziert gleichzeitig einen gesteigerten Grad an Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit. Würde die Teamleitung aus unserem Beispiel nun aufgrund der Präferenzen ihres Teams an ihrer zweiten Wahl festhalten, das unerfahrenste Teammitglied auf eigenen Wunsch hin an Weihnachten arbeiten zu lassen, so käme sie den Wünschen des Teams nach. Zugleich merkt sie aber, dass sie damit grundsätzlich gegen bestehende gesetzliche Vorgaben verstoßen würde. Sie denkt also weiter: Die junge Kraft ist vielleicht nicht so erfahren, auch fehlen zwei Zertifikate, aber sie ist derart engagiert und umsichtig, dass man ihr ohne weiteres diesen Feiertagsdienst zutrauen könnte. Die Teamleitung denkt weiter und ihr fallen viele Fälle aus der Vergangenheit ein, in denen sie auf Grund von Personalknappheit nicht wirklich die Wahl hatte und deshalb schon häufiger rechtlich fragwürdige Entscheidungen getroffen hat.

Mit dieser Entscheidungsalternative werden die Konsequenzen der Entscheidung weniger vorhersehbar als wenn sich die Teamleitung für ihre initiale Wahl – das erfahrenste Mitglied – entschieden hätte. Je mehr fremde Ansprüche in unseren Entscheidungen zu berücksichtigen sind, desto unvorhersehbarer werden die Konsequenzen unserer Handlungen. Gleichzeitig wächst die Bedeutung von Verantwortungsübernahme im System nicht nur für die Intention, sondern eben vor allem für die möglichen Folgen unseres Handelns. Käme es also an Weihnachten zu einem rechtlich bedeutsamen Vorkommen, das vor Gericht verhandelt würde, so müsste sich die Teamleitung für ihre Entscheidung verantworten: Die Teamleitung ist im Rahmen ihrer Ausbildung und Möglichkeiten bewusst-

seinsfähig und im Rahmen der ihr übertragenen Verantwortung auch bewusstseinspflichtig. Deshalb hätte sie die Folgen persönlich zu tragen. Aus Bequemlichkeit nicht über die Folgen des Handelns nachzudenken, nimmt der Entscheidung nicht die Verantwortung und dem Entscheider nicht die Verantwortlichkeit.

Die Teamleitung entscheidet sich letztlich gegen den Vorschlag des Teams und für ein rechtskonformes Vorgehen und ein störungsfreies Weihnachten. Ihr wird dabei aber deutlich, dass sie ihre Entscheidung gegenüber dem Team deutlich begründen sollte. Sie kommt zwar jetzt den gesetzlichen Vorgaben nach, bricht aber auch das der erfahrenen Arbeitskraft gegenüber gemachte Versprechen. Zugleich stellt sie ihr eigenes Bedürfnis nach einem arbeitsfreien Weihnachten im Rahmen ihres Delegationsrechts nicht zur Diskussion: Auch sie selbst hätte den Dienst ja übernehmen können. Eine klare Kommunikation ist an dieser Stelle überaus wichtig, um dem Team zu vermitteln, dass die Teamleitung ihr Versprechen nur deshalb bricht, um einem – ihrem Ermessen nach – höherwertigen Gut, der gesetzlichen Durchführbarkeit und dem Wohl der Patienten, nachzukommen.

An dieser Stelle sei darauf hingewiesen, dass nicht jede Situation, in der es unterschiedliche Handlungsoptionen gibt, in ein ethisches Dilemma führt. Die Frage, ob die Einrichtungsleitung unserer Teamleitung zum Beispiel ihren Mitarbeiterinnen in der Verwaltung die Möglichkeit zum Home-Office gibt oder nicht, führt nicht zwangsläufig in einen ethischen Konflikt. Wenn die technischen und rechtlichen Gegebenheiten für Remote-Working bestehen und die Teamleitung das Arbeiten im Home-Office nur deshalb nicht zulässt, weil sie ihre Mitarbeitenden für faul hält oder schlicht nicht alleine im Büro sitzen will, liegt der Entscheidung kein Dilemma zugrunde. Ein voreingenommenes Menschenbild und Egoismus sind keine ethischen Handlungsnormen oder Tugenden, die es zu bewahren und gegeneinander abzuwägen gilt. Ethische Dilemmata entstehen, wenn sich zwei Handlungsnormen, zwei Grundwerte oder ethische Auffassungen derart widersprechen, dass es keine offensichtlich ‚gute‘ Lösung für die Situation gibt (vgl. Bornmüller 2014, S. 309ff.).

4.5 Organisation und ethische Dilemmata – Die Schöpfung des größtmöglichen betriebs- und volkswirtschaftlichen Nutzens geht meist zu Lasten moralischer Normen

Verantwortungsdilemmata resultieren also nur dann, wenn zwei im Prinzip universell gültige Werte oder Normen aufeinandertreffen und nach einer Positionierung verlangen. Was auf den ersten Blick nach einem seltenen Ereignis aussieht,

zeigt sich bei näherer Betrachtung jedoch als fast alltägliche Anforderung in Organisationen, die sich in jeder der weiter oben diskutierten Aufgaben des Personalmanagements, die sich entlang der employee journey (zur Erinnerung: Personalplanung und -beschaffung inklusive -auswahl, -einsatz, -entwicklung und -bindung sowie Personalführung und Freisetzung) auftun, offenbart:

Planung

Planen wir Personal aus zeitlicher und örtlicher Einsatzperspektive auf Vollzeitbasis variabel, um zukünftigen Unwägbarkeiten möglichst gut begegnen zu können? Dann schließen wir Menschen in spezifischen Lebenssituationen/-phasen von vorneherein aus.

Auswahl

Schreiben wir diese Stelle dann entsprechend der Anforderungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) aus, laden auch junge Frauen zum Bewerbungsgespräch ein (und versuchen geschickt herauszufinden, wie es denn um ihre Familienplanung steht), entscheiden uns dann bei der Auswahl doch (zufällig? / inhaltlich zweifelsfrei begründet?) für einen jungen, mobilen, technikaffinen Mann? Dann laufen wir ggf. in das Dilemma, möglicherweise gegen das Gesetz, zumindest aber gegen die Norm der Gleichbehandlung und Chancengleichheit zu verstoßen.

Einsatz

Setzen wir Personal streng nach betrieblichen Notwendigkeiten ohne Rücksicht auf individuelle Interessen und Neigungen ein, dann brechen wir ggf. ein einmal gegebenes Versprechen nach eignungs- und interessengerechter Verwendung und Unterstützung der persönlichen Entwicklung.

Führung

Wollen wir die Mitarbeiterbindung durch Anreize (z.B. durch ausdrückliches Lob) steigern und entscheiden uns, im Rahmen unserer Führungsarbeit dabei streng nach Leistungsergebnis vorzugehen, dann verletzen wir alle, die sich stark aber ggf. ohne den nötigen Erfolg eingesetzt haben, vielleicht nur Pech hatten oder aber wirklich über ihre Grenzen gewachsen sind, ohne Spitzenergebnisse zu erzielen.

Freisetzung

Entscheiden wir uns, die Freisetzungsplanung in ihrer Umsetzung zu beschleunigen, indem wir zusätzliche Prämien für eine frühzeitige Annahme von Abfindungsangeboten anbieten, so werden vermutlich besonders junge, mobile und

gut ausgebildete Kräfte besonderen Gebrauch davon machen, um einer möglichen betriebsbedingten Kündigung zuvor zu kommen, eine Auszeit zu nehmen und sich karriereplanerisch neu zu orientieren. Sie entscheiden sich für die Realisierung eines größtmöglichen finanziellen Nutzens und begreifen dies zudem noch als Chance. Ältere Mitarbeitende, die gehofft hatten, vielleicht ihren Arbeitsplatz zu behalten, Sorge haben, überhaupt noch einmal Arbeit zu finden und dann dennoch betriebsbedingt gekündigt worden sind, würden das Unternehmen entgegen ihrem Willen mit der niedrigeren, gesetzlichen Abfindung verlassen müssen. Sie mögen sich damit ungerecht behandelt fühlen. Obschon wir das Ziel einer möglichst schnellen und möglichst freiwilligen Freisetzung erreicht haben, verlieren wir vielleicht das Vertrauen bei den verbliebenen Mitarbeitenden, insbesondere bei den älteren, langjährigen Mitarbeitenden mit geringeren Arbeitsmarktchancen.

An all diesen Entscheidungen sind Führungskräfte beteiligt, all diese Entscheidungen haben Spielräume, sind mithin ‚echte Entscheidungen‘ (s.o.) und zeichnen sich dadurch aus, dass sie einerseits Forderungen nach Loyalität zum Organisationsziel implizieren, zugleich jedoch negative Folgen für die Gesamtgesellschaft und ihre Teilgruppen mit sich bringen bzw. sich negativ auf einzelne Personen auswirken.

Aus ethischer Perspektive verletzen wir:

- das Ziel, der Gemeinschaft als Ganzes zu dienen und nicht nur einzelnen Mitgliedern (**Perspektive des Gemeinwohls**)
- im o.a. Auswahlbeispiel die Persönlichkeitsrechte der jungen Frauen, indem wir (nur) bei ihnen nach der Familienplanung forschen und uns dann zur ‚Sicherheit‘ für den Mann entscheiden (**Perspektive der universalen Rechte**)
- im Einsatzbeispiel die spezifischen Umstände des Individuums, verletzen die **Perspektive der Fürsorge** und verhindern, dass sich das Individuum bestmöglich in der Arbeit selbst entfalten kann (**Perspektive der Tugend**)
- im Führungsbeispiel, Anreize entsprechend einzusetzen, eine **Perspektive der Gerechtigkeit** und
- im Freisetzungbeispiel wiederum die **Fürsorgeverpflichtung**

Anhand dieser Auflistung werden zwei Dinge deutlich: Erstens kann ein rein eigennutzenorientiertes (hedonistisches) Handeln diverse, sehr unterschiedliche

moralische Aspekte verletzen und zweitens gibt es in Dilemmasituationen keine ethisch einwandfreie, universal gültige Entscheidung.

Zugleich bietet die Philosophie damit aber auch Prüfperspektiven an, anhand derer wir unsere Entscheidungen sowohl im Vorhinein als auch im Nachhinein beurteilen können. Im Folgenden sind die bekanntesten und am weitesten verbreiteten Ideen in sechs verschiedene Perspektiven gefasst (in Anlehnung an Markkula Center for Applied Ethics 2007). Ziel ist es, unser ethisches Dilemma aus allen sechs Perspektiven zu betrachten und uns Maßstäbe zur Beurteilung unseres Handelns an die Hand zu geben:

Die Perspektive der universalen Rechte

Einige Ansätze besagen, dass diejenige Maßnahme die ethisch beste ist, die die moralischen Rechte der Betroffenen am besten schützt und respektiert. Diese Perspektive geht davon aus, dass aus der universalen Würde eines jeden Menschen das Recht resultiert, jederzeit als Selbstzweck und nicht nur als Mittel für andere Zwecke behandelt zu werden. Zu den Persönlichkeitsrechten zählen u.a. das Recht, selbst zu entscheiden, welche Art von Leben zu führen ist, nicht verletzt zu werden, ein gewisses Maß an Privatsphäre zu haben etc. Einige Vertreter argumentieren, dass auch Tiere Rechte haben. Rechte werden oft auch als Pflichten verstanden – insbesondere die Pflicht, die Rechte und die Würde anderer zu respektieren.

Die Perspektive der Gerechtigkeit

Gerechtigkeit ist die Idee, dass jeder Person dasjenige zuerkannt werden sollte, was ihr zusteht. Dies wird oft als faire oder gleiche Behandlung interpretiert. Gleichbehandlung bedeutet, dass Menschen nach einem vertretbaren Standard, z.B. bezüglich ihres Verdienstes oder vor dem Hintergrund ihres Bedarfs, gleich behandelt werden sollten. Es gibt verschiedene Arten von Gerechtigkeit, die sich damit befassen, was Menschen in verschiedenen Kontexten zusteht. Dazu gehören soziale Gerechtigkeit (Strukturierung der grundlegenden Institutionen der Gesellschaft), Verteilungsgerechtigkeit (Verteilung von Vorteilen und Lasten), korrektive Gerechtigkeit (Reparatur vergangener Ungerechtigkeiten).

Die Perspektive des Utilitarismus

Utilitarismus besagt, dass diejenige ethische Handlung die beste ist, die das Gesamtwohl einer Gesellschaft erhöht, also für die Mehrheit der Menschen in der Gesellschaft mehr Nutzen als Schaden bzw. mehr Glück als Unglück schafft. In der Unternehmensethik zeichnet sich eine utilitaristische Handlung beispiels-

weise dadurch aus, den größten Nutzen für die Mehrheit zu bringen und gleichzeitig allen Betroffenen – Kunden, Mitarbeitenden, Aktionären, der Gemeinschaft und der Umwelt – den geringsten Schaden zuzufügen.

Die Perspektive des Gemeinwohls

Aus der Sicht des Gemeinwohls ist das Leben in Gemeinschaft ein Gut an sich und unser Handeln sollte zu diesem Leben beitragen. Dieser Ansatz legt nahe, dass die ineinandergreifenden Beziehungen der Gesellschaft die Grundlage ethischen Denkens sind und dass Respekt und Mitgefühl für alle anderen – insbesondere die Schwachen – Voraussetzungen eines solchen Denkens sind. Anders als die utilitaristische Perspektive, die Güter für jeden Einzelnen zusammenfasst und aggregiert, betont die Perspektive des Gemeinwohls die gegenseitige Sorge um die gemeinsamen Interessen aller Mitglieder einer Gemeinschaft. Gerade diese Perspektive ermöglicht es, grundlegende Wertvorstellungen, die derzeit diskutiert werden, in die Beurteilung zu integrieren. So lässt sich hier z.B. eine Perspektive wie ‚ökologische Nachhaltigkeit‘ oder ‚Geschlechtergerechtigkeit‘ mühelos als Unterperspektive berücksichtigen.

Die Perspektive der Tugend

Ein sehr früher Ansatz argumentiert, dass ethisches Handeln mit bestimmten idealen Tugenden vereinbar sein sollte, die die volle Entwicklung unserer Menschheit ermöglichen. Diese Tugenden sind Dispositionen und Gewohnheiten, die es uns ermöglichen, gemäß dem höchsten Potenzial unseres Charakters und im Namen von Werten wie Ehrlichkeit, Mitgefühl, Toleranz, Integrität, Fairness, und Besonnenheit zu handeln. Die Tugendethik fragt: „Was für eine Person werde ich, wenn ich dies oder jenes tue?“

Die Perspektive der Fürsorge

Perspektiven der Fürsorgeethik verlangen, dem Einzelnen in seinen spezifischen Umständen zu begegnen anstatt strikt Regeln zu befolgen oder Nützlichkeiten zu berechnen. Die Fürsorgeethik geht davon aus, dass alle Handlungsoptionen die Beziehungen, Bedenken und Gefühle aller Beteiligten berücksichtigen müssen. Eine Ethik der Fürsorge, die sich darauf konzentriert, zwischenmenschliche Pflichten mit gesellschaftlichen Pflichten zu verbinden, könnte beispielsweise einen ganzheitlicheren Ansatz der öffentlichen Gesundheitspolitik empfehlen, der neben der körperlichen Gesundheit auch Ernährungssicherheit, Zugang zu Verkehrsmitteln, faire Löhne und Umweltschutz berücksichtigt.

Bei all diesen oben behandelten Dilemmasituationen handelt es sich um Situationen mit einer ethischen Dimension, welche im Vorhinein, also noch vor einer

Entscheidung prüfbar sind. Die Idee der Abschöpfung des größtmöglichen betriebs- und volkswirtschaftlichen Nutzens geht meist zu Lasten anderer, moralischer Normen und führt notwendigerweise zu Folgen.

Dementsprechend gilt es, eine Entscheidung derart vorzubereiten, dass sie unter Berücksichtigung der z.B. oben ausgeführten moralischen Perspektiven erfolgen kann. Dies kann nach folgender Maßgabe geschehen:

5 Handlungsoptionen, ethisches Handeln als Kompetenz, Entscheidung und Handlung zu begründen¹

Benennung der Entscheidung

Für die zu treffende Entscheidung müssen alle relevanten Fakten und Informationen zusammengetragen werden. Diese sind anschließend kritisch zu prüfen, insbesondere auf die Verlässlichkeit der Quellen und der Subjektivität der Perspektiven. Welche Fakten liegen vor? Verfüge ich aktuell über genug Vorwissen, um diese Entscheidung zu treffen? Die zu treffende Entscheidung ist anschließend in Form einer ergebnisoffenen Aussage zu formulieren.

Benennung der Alternativen

Für die zu treffende Entscheidung sind alle denkbaren Handlungsoptionen zu erfassen; dringend auch solche, die im ersten Moment konterintuitiv, nicht umsetzbar erscheinen oder gegen die aus anderen Gründen eine Art der Abneigung vernehmbar ist. Es sollte zudem keine vorschnelle Vorverurteilung von möglichen Handlungsoptionen erfolgen. Auf die Frage, ob eine Wertschöpfungskette auf Kinderarbeit in Entwicklungsländern zurückgreifen sollte, kommt zunächst die einleuchtende Antwort: „Nein!“ Kinderarbeit ist jedoch in dem Land möglicherweise (leider noch) üblich, bzw. für das Überleben der Familie/der Kinder notwendig.

Beurteilung der Alternativen aus ethischer Sicht

Die Moral gibt spezifische Handlungsnormen vor. Aufgabe der Ethik ist es nun, im Einzelfall abzuwiegen, welche Entscheidung einer anderen vorzuziehen ist. Aus diesem Grund sollen die Handlungsoptionen an dieser Stelle gegen die bereits oben beschriebenen sechs Perspektiven unter folgenden Fragestellungen gestellt werden:

- Bei welcher Option werden die Persönlichkeitsrechte aller Beteiligten am besten respektiert? (**Perspektive der universalen Rechte**)
- Welche Option behandelt die Menschen fair und gibt jedem das, was ihm zusteht? (**Perspektive der Gerechtigkeit**)
- Welche Option bringt den größten gesellschaftlichen Nutzen und schadet möglichst wenigen Interessengruppen? (**Perspektive des Utilitarismus**)
- Welche Option ist am besten für die Gemeinschaft als Ganzes und nicht nur für einige Mitglieder geeignet? (**Perspektive des Gemeinwohls**)

¹ Siehe anhängende Checkliste.

- Welche Option führt dazu, dass ich die Art von Person bin, die ich sein möchte? (**Perspektive der Tugend**)
- Welche Option bietet am ehesten die Möglichkeit, die spezifischen Umstände des Individuums zu respektieren? (**Perspektive der Fürsorge**)

Nun ist für jede Alternative einzeln zu prüfen:

- Welche ethische Perspektive wird von der jeweiligen Alternative am besten geschützt (P(+))?
- Welche ethische Perspektive wird von der jeweiligen Alternative am stärksten verletzt (P(-))?

Es werden nun anschließend ausschließlich jene Alternativen auf ihre Folgen geprüft, die in der ethischen Beurteilung mit einem P(+) oder P(-) gekennzeichnet worden sind; denn vielleicht hat sich bereits im Rahmen der ethischen Auseinandersetzung eine Alternative als schlechter im Verhältnis zu den anderen herausgestellt. Die ethisch relevanten Alternativen werden auf ihre sowohl positiven als auch negativen Folgen untersucht. Wichtig dabei ist es, stets aus der Perspektive des Entscheidungsträgers zu urteilen. Anschließend werden die von den Folgen betroffenen Personen(gruppen) identifiziert.

Beurteilung der Alternativen aus rechtlicher Sicht

Geltendes Recht oder geltende unternehmensinterne Kodizes werden miteinbezogen. Für jede Alternative wird geprüft, ob sie gegen geltendes Recht verstoßen könnte (R(-)). Achtung: Was gesetzlich recht und unrecht ist, ist nicht automatisch (auch) moralisch recht oder unrecht. Unser ethisches Urteil kann also durchaus auch gegen geltendes Recht gefällt werden. Dennoch ist es wichtig zu wissen, welche gesetzliche Grundlage besteht.

Beurteilung der Alternativen aus ökonomischer Sicht:

Bei der Beurteilung aus ökonomischer Sicht ist zu prüfen:

- Bei welchen Entscheidungen entsteht für dich persönlich der größte Nutzen, wenn du diese Entscheidung umsetzt (PN(+))?
- Bei welchen Entscheidungen entsteht für deine Organisation der größte Nutzen, wenn du diese Entscheidung umsetzt (ON(+))?

Wahl der präferierten Alternative

Nach Abwägung der ethischen, rechtlichen, ökonomischen Perspektiven sowie der Folgen und der von den Folgen betroffenen Stakeholdern ist nun eine Präferenz zu entwickeln.

Beurteile die Alternative mit der Weisheit der Erfahrung und überprüfe die präferierte Alternative nun auf ihre Beständigkeit hin. Stelle dir vor, du würdest deine Entscheidung aus der Zukunft heraus rückwirkend betrachten. Wie kommt dir die Entscheidung vor? Kannst du mit den Folgen leben? Wie wird man dich und dein Tun beurteilen? Wer wird dich für dein Tun verurteilen? Ist dieses Urteil für dich von Belang? Diese Gedanken sind nun mit der präferierten Entscheidung abzugleichen.

Treffen der Entscheidung

Die Entscheidung kann nun getroffen werden. Diese Form der Entscheidungsfindung bietet sich an, um Entscheidungen und Handlungen besser zu begründen und auf die Folgen der Handlungen vorbereitet zu sein, die durch das Treffen der Entscheidungen zu verantworten sind. Hierbei handelt es sich im Wesentlichen um eine Handreichung zur Beurteilung *absehbarer* Dilemmasituationen und ihrer sich wahrscheinlich einstellenden Folgen. Die Entscheidungen sind zu begründen, die Folgen zu tragen. Wie wir gesehen haben, bedarf es der Abwägung verschiedener Handlungsalternativen, um in ethischen Dilemmasituationen eine Entscheidung zu treffen, die wir moralisch vertreten *können*, da wir sie verantworten *müssen*.

Abschließend ist es hilfreich, sich der Methode der Regnose zu bedienen, sich also vorzustellen, dass man z.B. 10 Jahre weiter wäre und einige zusätzliche Informationen hätte, die heute nicht vorliegen, die aber hilfreich wären: Wie würde man die heute zu treffende Entscheidung aus dieser Zukunfts-Perspektive rückwärtig beurteilen und ihre Folgen verantworten? Der Blick zurück aus der Zukunft kann hier durchaus erkenntnisreich sein, denn: Unwissenheit schützt vor Strafe nicht! (Verantwortungsübernahme)

Abschließend bleibt noch darauf hinzuweisen, dass es ethisch bedeutsame Situationen gibt, deren Folgen ggf. noch nicht absehbar sind, die gleichwohl aber die Frage nach der Verantwortung für die möglichen Folgen aufwerfen:

Essenziellen Einfluss auf diese Abwägung übt die Einschätzung der erwartbaren Folgen aus. Insbesondere in Fällen grundlegender technologischer, physikalischer, chemischer Änderungen verhindert der Grad der Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit der Situation allerdings eine geordnete Folgenabschätzung (nicht jedoch eine Abschätzung der Intention!). So konnte man beispielsweise bei der Erfindung der Röntgenaufnahme noch nicht auf die Gefährlichkeit der Röntgenstrahlung schließen. So wird der Erfinder der Technologie, der Physiker Conrad Röntgen, in aller Regel nicht für die negativen Folgen seiner Technologie

verantwortlich gemacht: Er hat es einfach nicht wissen können und deshalb lässt sich ihm auch kein Vorwurf machen. Und so wird er für seinen Beitrag für die Medizin, das Leben vieler Menschen zu verbessern, geehrt.

Etwas anders ist der Fall bei der Erfindung des Medikaments Contergan des Unternehmens Grünenthal, das später zu Missbildungen von Gliedmaßen bei Kindern führte, deren Mütter das Medikament während der Schwangerschaft einnahmen. Auch hier stand die Intention außer Frage, zumal das Medikament nie für Schwangere beworben wurde. Strafrechtlich geklärt wurde die Frage, ob die angeklagten damaligen Angestellten des Unternehmens durch ihr Handeln – oder ihr Nicht-Handeln – schuldhaft Nervenschäden bei Erwachsenen und Fehlbildungen an Kindern im Mutterleib verursacht hatten. Es konnte nachgewiesen werden, dass die Einnahme des Medikaments Nervenschäden zur Folge haben konnte. Grünenthal habe im Hinblick auf diese Nervenschädigungen nicht den Anforderungen an einen ordentlichen und gewissenhaften Arzneimittelhersteller entsprochen. Das Unternehmen als Organisation hätte dies also wissen können. Gleichzeitig führte das Gericht aus, dass eine Fortsetzung des Strafprozesses unverhältnismäßig sei. Dafür führte es zwei Gründe an: Selbst, wenn nach einem ordentlichen Abschluss des Prozesses ein Fehlverhalten der Angeklagten festgestellt worden wäre, wäre die individuelle Schuld der Angeklagten trotz der schweren Folgen voraussichtlich als gering zu bewerten. Die Möglichkeiten des Einzelnen, die Folgen zu überblicken wurden als gering eingeschätzt. Sie hätten es nicht wissen müssen. Zudem sei es nicht mehr notwendig, den Strafprozess aus übergeordneten Gründen (in der Strafprozessordnung als „öffentliches Interesse“ bezeichnet) fortzusetzen, denn das Unternehmen hatte die moralische Schuld mittlerweile anerkannt und einen außergerichtlichen Vergleich mit den Opfern geschlossen (vgl. Grünenthal GmbH 2020, o.S.).

Wichtig ist es also zu verstehen, dass eine Verantwortungsübernahme immer auch ein Schuldeingeständnis ist, sich trotz bestehender Alternativen für die nachträglich betrachtet schlechtere Option entschieden zu haben. Auch wenn die Konsequenzen der Handlung mit steigender Zahl an fremden Ansprüchen unvorhersehbarer werden, ist es doch wichtig, die Verantwortung als Eingeständnis zu betrachten und sich nicht als Opfer der Umstände zu sehen. Denn es steht uns in den meisten Situationen frei, uns gegen das ethische Urteil, welches wir gefällt haben, zu entscheiden. Gerade aus diesem Umstand heraus ist es essenziell, Handlungsentscheidungen mit Vorsicht und Bedacht zu treffen, und immer zu beachten, zu Lasten welchen Gutes sie gefällt werden.

Nicht weniger wichtig ist es zu verstehen, dass sich diese Form der individuellen Verantwortlichkeit nicht durch Ethik-Richtlinien „wegdelegieren“ oder „wegorganisieren“ lässt. Die individuelle Verantwortlichkeit bleibt erhalten. Sie nimmt in dem Maße zu, wie neue technologische Entwicklungen zu Veränderungen führen (können), deren Folgenbewertung noch keinen gültigen Maßstäben folgt.

Fragen von dieser ethischen Dimension stellen sich für das Personalmanagement aktuell durch den Einsatz von künstlicher Intelligenz (KI). Unklar ist demnach, wie sich der Einsatz von KI in Arbeitsprozessen auf die Verantwortung und Verantwortlichkeit eingebundener Menschen auswirkt. Unklar sind aus ethischer Perspektive die Folgen KI-basierter Personalsuch und -auswahlprozeduren zu beurteilen. In beiden Bereichen ist es unklar, inwieweit Algorithmen Entscheidungen übernehmen können bzw. sollen, die bislang des menschlichen Urteilsvermögens bedurften.

Bei diesen Entscheidungssituationen mit ethischer Dimension fehlt der universale moralische Kompass (obgleich die oben diskutierten Maßstäbe durchaus hilfreich sein können). Was bleibt, ist die Verpflichtung, die Intentionen kritisch zu prüfen, herauszuarbeiten, wo wer in welcher Form betroffen sein könnte etc. Nicht zuletzt werden diese – zu treffenden – Entscheidungen mit darüber befinden, welche moralischen Wertmaßstäbe in der Zukunft anzulegen sein werden.

Es mangelt Organisationen weniger an der Einsicht, sich moralisch zu organisieren, es mangelt eher an der Einsicht, diese Verantwortlichkeit über individuelle Kompetenzen moralischer Entscheidungskompetenz dort zu stärken, wo sie zweifelsfrei verortet ist und bleibt, bei den Mitarbeitenden. Eine Möglichkeit, diese Kompetenz zu stärken, besteht in den oben diskutierten ethischen Perspektiven und der Nutzung des im Anhang verfügbaren Ethik-Navigators.

6 Ausblick, Bewertung, Résumé

Wie wir gezeigt haben, ist das Personalmanagement (sowohl aus der Perspektive der Organisationseinheit „Personalmanagement“ als auch aus der Perspektive „Personalmanagement als Durchführungsaufgabe von Führungskräften“) aus unterschiedlichen Gründen in Entscheidungen und Handlungen größer bis größter ethischer Tragweite eingebunden. Dies beinhaltet einen großen Teil der Aufgaben und Tätigkeitsbereiche des Personalmanagements und viele Aufgaben und Tätigkeiten der Mitarbeitenden. Vielfach liegen ethische Urteilsverpflichtungen vor, oft ethische Dilemmasituationen. Seltener, aber von großer Tragweite, ist die ethische Dimension beim Einsatz künstlicher Intelligenz.

Geschwindigkeit und Umfang der Herausforderungen und organisationalen Änderungen machen dabei deutlich, dass es notwendig und sinnvoll ist, der Ethik im (wirtschaftlichen) Handeln breiteren Raum als bisher einzuräumen, um diese Entwicklungen positiv zu gestalten.

Literatur

- Bayertz, B., Beck, B. (2017): Der Begriff der Verantwortung in der Moderne: 19.-20. Jahrhundert. In: Heidbrink, L. et al. (Hrsg.): Handbuch Verantwortung, Wiesbaden: Springer VS, 133-147.
- Berthel, J., Becker, F. G. (2013): Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 10. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bornmüller, F. (2014): Das Dilemma moralischer Dilemmata. In: Philosophische Rundschau, 61 (4), 309-319.
- Braverman, H. (1974): Labor and Monopoly Capital, New York: Free Press.
- Bröckermann, R. (2012): Personalwirtschaft, 6. Auflage, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaft, 6. Überarb. Auflage, Berlin und Heidelberg: Springer.
- Göbel, E. (2021): Entscheidung in der Betriebswirtschaftslehre. In: Forschungsforum „Begriffsklärungen in Wissenschaft und Bildung: Entscheidung“ ltdb Bd. 1 (2021), 1-85. Lucerne Open Press powered by ZHB Luzern DOI.10.5281/zenodo.5012120, 8-10 (Zugriff: 04.01.2022)
- Grünenthal GmbH (2020): Der Contergan-Skandal: Eine Tragödie und ihre Geschichte. Abzurufen unter: <https://www.contergan-skandal.de/de-de/der-contergan-skandal-eine-tragoedie-und-ihre-geschichte#Ergebnis> [Zugriff: 29.03.2022].
- Haubold-Stolle, J. (2014): Die Schlacht von Verdun 1914. Abzurufen unter: <https://www.dhm.de/lemo/kapitel/erster-weltkrieg/kriegsverlauf/verdun/> [Zugriff: 29.03.2022].
- Hecking, C. (2017): Was wurde aus Nokia? Abzurufen unter: <https://www.spiegel.de/netzwelt/gadgets/nokia-was-wurde-eigentlich-aus-dem-techkonzern-a-1147243.html> [Zugriff: 10.03.2022].
- Huber, D. (2016): 100 Jahre Schlacht von Verdun: Das Grauen in Zahlen. Abzurufen unter: <https://www.watson.ch/wissen/history/774786787-100-jahre-schlacht-von-verdun-das-grauen-in-zahlen> [Zugriff: 29.03.2022].

- Korndörfer W. (1995): Entscheidung und Entscheidungsprozeß. In: Unternehmensführungslehre. Wiesbaden: Gabler Verlag, 1995, 63-68. https://doi.org/10.1007/978-3-663-12420-7_4
- Krischer, A. J. (2021): Was sind Kulturen des Entscheidens? In: Forschungsforum „Begriffsklärungen in Wissenschaft und Bildung: Entscheidung“ Itdb Bd. 1 (2021), 1-85. Lucerne Open Press powered by ZHB Luzern DOI.10.5281/zenodo.5012120, 10-12 [Zugriff: 04.01.2022].
- Kühl, S. (2011): Organisation. Eine sehr kurze Einführung, Wiesbaden: VS Verlag.
- Markkula Center for Applied Ethics (2007): A Framework for Ethical Decision Making. Abzurufen unter: <https://www.scu.edu/ethics/ethics-resources/a-framework-for-ethical-decision-making/> [Zugriff: 05.12.2021].
- Martin, A. (2021): Echte Entscheidungen sind Prozesse. In: Forschungsforum „Begriffsklärungen in Wissenschaft und Bildung: Entscheidung“ Itdb Bd. 1 (2021), 1-85. Lucerne Open Press powered by ZHB Luzern DOI.10.5281/zenodo.5012120, 12-14 [Zugriff: 04.01.2022].
- Noll, A. (2016): 100 Jahre Schlacht um Verdun. Von der Hölle zum Erinnerungsort. Abzurufen unter: <https://www.deutschlandfunk.de/100-jahre-schlacht-um-verdun-von-der-hoelle-zum-100.html> [Zugriff: 29.03.2022].
- Paulo, N. (2016): Spezifizierung und Abwägung in ethischen Entscheidungen. In: Jox, R. et al. (Hrsg.): Vom Konflikt zur Lösung: Ethische Entscheidungswege in der Bioethik, Leiden: Brill, 29-42.
- Pieper, A. (2017): Einführung in die Ethik. 7. Aufl. Tübingen: A. Francke Verlag.
- Rauen, V. (2017): Ethische Verantwortung. In: Heidbrink, L. et al (Hrsg.): Handbuch Verantwortung, Wiesbaden: Springer VS, 545-557.
- Reese-Schäfer, W.: Kluges Entscheiden. In: Forschungsforum „Begriffsklärungen in Wissenschaft und Bildung: Entscheidung“ Itdb Bd. 1 (2021), 1-85. Lucerne Open Press powered by ZHB Luzern DOI.10.5281/zenodo.5012120, 16-17 [Zugriff: 04.01.2022].
- Rieber, V. (2012): Entscheidungsfähigkeiten als Bildungsaufgaben. In: Forschungsforum „Begriffsklärungen in Wissenschaft und Bildung: Entscheidung“ Itdb Bd. 1 (2021), 1-85. Lucerne Open Press powered by ZHB Luzern DOI.10.5281/zenodo.5012120, 18-20 [Zugriff: 04.01.2022].

- Rowold, J. (2015): Menschenbilder des Human Resource Management. In: J. Rowold (Hrsg.) Human Resource Management, 2. Auflage, Berlin und Heidelberg: Springer Gabler, 5-14.
- Ruiner, C., Wilkesmann, M. (2016): Arbeits- und Industriesoziologie, Paderborn: Fink.
- Sauerland, D. (o.J.): Institution. Abzurufen unter: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/institution-37388> [Zugriff: 04.02.2022].
- Schreyögg, G. (2012): Grundlagen der Organisation, Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schreyögg, G., Koch, J. (2015): Grundlagen des Managements, 3. Auflage, Wiesbaden: Springer.
- Stock-Homburg, R. (2013): Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente. 3. überarb. und erw. Auflage, Wiesbaden: Springer-Gabler.
- Straubel, R. (1995): Kaufleute und Manufakturunternehmer. Eine empirische Untersuchung über die sozialen Träger von Handel und Großgewerbe in den mittleren preußischen Provinzen, Stuttgart: Franz Steiner Verlag.
- Treibel A. (2000): Dualität von Handlung und Struktur. In: Einführung in soziologische Theorien der Gegenwart. Universitätsaschenbücher, vol 3. VS, Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, https://doi.org/10.1007/978-3-322-97480-8_11
- Vahs, D. (2012): Organisation, 8. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Weber, M. (1988): Politik als Beruf. In: Winckelmann, J. (Hrsg.): Gesammelte Politische Schriften, 5. Auflage, Tübingen: Mohr Siebeck, 551-552.
- Weber, M. (2017): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus: vollständige Ausgabe. Ditzingen: Reclam, Erstauflage: 1904.
- Weiberg, A., Schmidt, P. (2011): Philosophische Grundlagen von Moral und Ethik. In: Felnhofer, A. et al. (Hrsg.): Ethik in der Psychologie, Wien: Facultas Verlags- und Buchhandlungs AG, 24-33.

Anhang ‚Ethik-Navigator‘

Benenne die Entscheidung

Um welche Entscheidung geht es?

▪ ...

Benenne die Alternativen

Welche Alternativen sind denkbar?

Achtung: Hier geht es darum, wirklich alle Alternativen in sinnvoller Art und Weise zu benennen und nicht nur diejenigen auszuwählen, zwischen denen man meint, sich entscheiden zu müssen. I.d.R. beinhaltet dies z.B. auch die Alternative, nichts zu tun!

	P +	P -
1. ...	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2. ...	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3. ...	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Beurteile die Alternativen aus ethischer Sicht

A) Welche ethische Perspektive wird von der jeweiligen Alternative am besten **geschützt** (P(+))? Anleitung zur Beurteilung: Im folgenden findest du eine Auflistung möglicher ethischer Perspektiven. Diese sind mit P 1 bis P 6 nummeriert. Wähle die Nummer aus, von der du meinst, dass sie am besten zu deinen Alternativen passt und schreibe sie in die P+ Spalte. Mglw. führt dies dazu, dass einige Alternativen keine Kennzeichnung erhalten.

- **P1** Bei welcher Option werden die Persönlichkeitsrechte aller Beteiligten am besten respektiert? (**Perspektive der universalen Rechte**)
- **P2** Welche Option behandelt die Menschen fair und gibt jedem das, was ihm zusteht? (**Perspektive der Gerechtigkeit**)
- **P3** Welche Option bringt Menschen einen Nutzen und *schadet* möglichst wenigen Interessengruppen? (**Perspektive des Utilitarismus**)
- **P4** Welche Option ist am besten für die Gemeinschaft als Ganzes und nicht nur für einige Mitglieder geeignet? (**Perspektive des Gemeinwohls**)
- **P5** Welche Option führt dazu, dass ich die Art von Person bin, die ich sein möchte? (**Perspektive der Tugend**)
- **P6** Welche Option bietet am ehesten die Möglichkeit, die spezifischen Umstände des Individuums zu respektieren? (**Perspektive der Fürsorge**)

B) Welche ethische Perspektive wird von der jeweiligen Alternative am stärksten **verletzt** (P(-))?

Anleitung zur Bestimmung der Verletzung: Nehme die obige Auflistung möglicher ethischer Perspektiven und überlege, welche Alternativen aus diesen ethischen Perspektiven kritisch sind. Wähle die Nummer aus, von der du meinst, dass sie durch deine Alternativen verletzt werden und schreibe sie in die P- Spalte.

Anmerkung: Hast du Schwierigkeiten gehabt, die Alternativen zu beurteilen, dann stelle dir die Frage, ob dir nicht möglicherweise noch Wissen und Informationen zur Beurteilung fehlen!

1

Benenne die Folgen

Welche Gedanken haben dich bei deiner Beurteilung getragen?
Was sind die Folgen? Für wen ergeben sich die Folgen?

Anleitung: Übertrage (nur) die Alternativen, die du mit P+ oder P- gekennzeichnet hast. Nutze hierfür die linke Spalte. Diese Alternativen sind für dich aus ethischer Perspektive bedeutsam. Ergänze nun stichwortartig die Folgen in den mittleren Spalten. Achte dabei darauf, dass du sowohl positive als auch negative Folgen sammelst! Überlege dann, für wen die Folgen entstehen und ergänze diese in der rechten Spalte

Ethisch relevante Alternative

R -

PN+

ON+

1. ...

Folgen der Alternativen

- + ...
- + ...
- + ...

- - ...
- - ...
- - ...

Von den Folgen betroffene (Personen)gruppen

- ...
- ...
- ...

Ethisch relevante Alternative

R -

PN+

ON+

2. ...

Folgen der Alternativen

- + ...
- + ...
- + ...

- - ...
- - ...
- - ...

Von den Folgen betroffene (Personen)gruppen

- ...
- ...
- ...

2

Beurteile die Alternativen aus rechtlicher Sicht

Bei welchen Entscheidungen wird möglicherweise gegen geltendes Recht verstoßen?

Anleitung: Oben findest du neben deinen (für dich ethisch relevanten) Alternativen ein Kästchen, das mit „R-“ überschrieben ist. Kreuze hier die Alternativen an, die du für rechtlich nicht einwandfrei (korrekt) hältst.

Anmerkung: Hast du Schwierigkeiten gehabt, die Alternativen zu beurteilen, dann stelle dir die Frage, ob dir nicht möglicherweise noch Wissen und Informationen zur Beurteilung fehlen!

Beurteile die Alternativen aus ökonomischer Sicht

Bei welchen Entscheidungen entsteht für dich **persönlich der größte Nutzen**, wenn du diese Entscheidung umsetzt?

Anleitung: Oben findest du neben deinen (für dich ethisch relevanten) Alternativen ein Kästchen, das mit „PN+“ überschrieben ist. Wähle hier die Alternativen aus, die dir den größten Nutzen versprechen. Du kannst auch mehrere Alternativen wählen.

Bei welchen Entscheidungen entsteht für deine **Organisation der größte Nutzen**, wenn du diese Entscheidung umsetzt?

Anleitung: Oben findest du neben deinen (für dich ethisch relevanten) Alternativen ein Kästchen, das mit „ON+“ überschrieben ist. Wähle hier die Alternativen aus, die dir den größten Nutzen versprechen. Du kannst auch mehrere Alternativen wählen.

Anmerkung: Stehen hier Dinge zueinander in Widerspruch? Stehst du vor einem Dilemma? Das kann vorkommen. Du musst dich dennoch entscheiden. Sei dir aber gerade dann darüber im Klaren, dass du deine Entscheidung verantworten musst!

Wähle deine präferierte Entscheidungsalternative aus

Wäge die von dir herausgearbeiteten Alternativen im Lichte deiner herausgearbeiteten Folgen ab, berücksichtige dabei die rechtlichen und die Nutzen -Aspekte. Entscheide dich gedanklich für eine Alternative. Umrande diese oben mitsamt der Folgen der Alternative und den von den Folgen betroffenen (Personen)gruppen. Das ist deine präferierte Entscheidung.

Beurteile deine Entscheidung mit der Weisheit der Erfahrung

Betrachte deine Entscheidung und stelle dir vor, du würdest sie aus der Zukunft heraus rückwirkend betrachten. Wie kommt dir die Entscheidung vor? Kannst Du mit den Folgen leben? Wie wird man dich und dein Tun beurteilen? Wer wird dich für dein Tun verurteilen? Ist dieses Urteil für dich von Belang? Schreibe hier deine Gedanken dazu auf:

▪ ...
...
...
...

Triff deine Entscheidung

Triff deine Entscheidung, beobachte die Folgen und sei dir nicht zu schade ggf. deinen Irrtum einzugestehen und dementsprechend zu handeln!

Und zum Schluss: Lerne aus deinen Entscheidungen für die Zukunft noch bessere Entscheidungen zu treffen!

Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:

Band 1 (2017)

Christian Rüttgers, Katharina Hochgürtel

New Work(ing Time): Was bedeutet die Digitalisierung der Arbeit für das Personalmanagement? Eine empirische Analyse der Einstellungen von Beschäftigten.
ISSN 2511-9508

Band 2 (2020)

Bastian Roscheck

Persönlichkeitsbezogene Eignung von Spitzensportlern als erfolgreiche Führungskräfte.
ISSN 2511-9508

Band 3 (2022)

Hendrik Godbersen, Susana Ruiz-Fernández, Marco Machura, Denise Elif Parlak, Christian Wirtz, Oliver Gansser

Work-life Balance Measures, Work-life Balance, and Organisational Commitment – A Structural Analysis
ISSN 2511-9508



Forschungsstark und praxisnah:

Deutschlands Hochschule für Berufstätige

Raphaela Schmaltz studiert den
berufsbegleitenden Master-Studiengang
Taxation am FOM Hochschulzentrum Köln.

Die FOM ist Deutschlands Hochschule für Berufstätige. Sie bietet über 40 Bachelor- und Master-Studiengänge, die im Tages- oder Abendstudium berufsbegleitend absolviert werden können und Studierende auf aktuelle und künftige Anforderungen der Arbeitswelt vorbereiten.

In einem großen Forschungsbereich mit hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren forschen Lehrende – auch mit ihren Studierenden – in den unterschiedlichen Themenfeldern der Hochschule, wie zum Beispiel Wirtschaft & Management, Wirtschaftspsychologie, IT-Management oder Gesundheit & Soziales. Sie entwickeln im Rahmen nationaler und internationaler Projekte gemeinsam mit Partnern aus Wissenschaft und Wirtschaft Lösungen für Problemstellungen der betrieblichen Praxis.

Damit ist die FOM eine der forschungstärksten privaten Hochschulen Deutschlands. Mit ihren insgesamt über 2.000 Lehrenden bietet die FOM rund 57.000 Studierenden ein berufsbegleitendes Präsenzstudium im Hörsaal an einem der 36 FOM Hochschulzentren und ein digitales Live-Studium mit Vorlesungen aus den hochmodernen FOM Studios.

Alle Institute und KompetenzCentren unter
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)

Die Hochschule.
Für Berufstätige.

FOM



Institut für Personal- &
Organisationsforschung
der FOM University of Applied Sciences

FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Mit über 57.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom.de

ipo

Anwendungsorientierte Forschung, der Transfer ihrer Ergebnisse in die betriebliche Praxis und die Förderung des Dialogs zwischen Forschung und Praxis - das sind die primären Ziele des ipo – Institut für Personal- & Organisationsforschung. Die inhaltlichen Schwerpunkte des Instituts sind personalwirtschaftliche und organisationstheoretische Fragestellungen sowie ihre Wechselwirkungen, zum Beispiel

- die Wirkung und Gestaltung von Anreizsystemen
- Wissensmanagement
- die Gestaltung und Optimierung personalwirtschaftlicher Prozesse (best practice)
- Bildungsforschung und Bildungsmanagement
- die Wechselwirkungen zwischen Unternehmensstrategien, Personalstrategien und Organisation.

Als Institut der FOM Hochschule kann das ipo auf ein umfassendes Netzwerk von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern sowie Praktikern zurückgreifen.

Weitere Informationen finden Sie unter fom-ipo.de