

Carl von Ossietzky Universität Oldenburg
Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung
Abtl. für Psychosoziale Weiterbildung und Kontaktstudien

Alumni-Tag
21. Nov. 2007

Vortrag:

Prof. Dr. Ferdinand Buer

Ethik in Organisationen

Ob als Organisationsberater, Supervisor, Coach, Mediator oder Trainer, immer haben wir es mit Menschen zu tun, die ihre Arbeit organisieren, um bestimmte Aufträge zusammen mit anderen zu erfüllen. Darüber hinaus sind es meist Menschen mit besonderer Verantwortung: Ob wir es nun mit *Fachkräften* zu tun haben, die besondere Güter herstellen wie etwa Ingenieure oder Architekten oder wichtige Dienstleistungen erbringen wie etwa Psychotherapeuten, Seelsorger oder Lehrer, oder ob wir es mit *Führungskräften* in Profit- und Nonprofitorganisationen oder Behörden zu tun haben, die ihre Mitarbeiter lenken sollen und wichtige Entscheidungen zu fällen haben: All diese Tätigkeiten haben immer gravierende Auswirkungen auf viele Menschen.

Ich behaupte nun: Weil diese Folgen gut oder schlecht für die Betroffenen sein können, bedarf es nicht nur eines angemessenen *fachlichen* Wissens und Könnens, sondern auch einer *moralischen* Kompetenz, die die legitimen Interessen der Beteiligten und Betroffenen *würdigt*. Es geht also nicht nur um *richtig oder falsch*, sondern immer auch um *gut oder schlecht*. Und um auf dieser Ebene angemessen urteilen, entscheiden und handeln zu können, bedarf es einer *ethischen* Kompetenz.

In einem ersten Kapitel möchte ich genauer begründen, warum es ohne Ethik auch in der Arbeitswelt nicht geht. In einem zweiten Kapitel werde ich darlegen, welches Ethikkonzept ich heute für angemessen halte. Hier geht es um die Ersetzung des üblichen Pflichtkonzepts durch ein Konzept der Verantwortungsübernahme. In einem dritten Kapitel werde ich zeigen, dass die Menschen nur dann bereit sind, auch in der Arbeit Verantwortung zu übernehmen, wenn sie dadurch *glücklicher* werden. Und in einem vierten und letzten Kapitel geht es um die Verantwortung der Beraterinnen und Berater, die Bereitschaft zur moralischen Verantwortungsübernahme in die Organisationen zu tragen.

1. Kapitel: Warum auch in der Arbeitswelt moralisch sein?

In der Arbeitswelt begegnen wir unterschiedlichen Organisationen: Dabei gehen wir davon aus, dass in den Nonprofit-Organisationen wie in den Human Service-Einrichtungen bestimmte Werte und damit Ethik und Moral selbstverständlich eine Rolle spielen. In der Wirtschaft wird das jedoch oft ganz anders gesehen. So meint etwa der einflussreiche Wirtschaftswissenschaftler *Milton Friedman*: „The social responsibility of business is to increase its profits“ (in: Maak, Ulrich, 2007, 2). Das heißt: Die Aufgabe des Wirtschaftssystems ist Profitmaximierung. *Dafür* tragen die Wirtschaftsakteure die

Verantwortung, für sonst nichts. Und der Soziologe *Niklas Luhmann* sieht „die vielleicht vordringlichste Aufgabe der Ethik (darin), vor Moral zu warnen“ (1988, 41). Gemeinsam vertreten sie einen Funktionalismus: Jedes Sozialsystem habe eine spezifische Funktion. Erfüllt es diese, sei alles in Ordnung. Eine spezifische Ethik, etwa eine Wirtschaftsethik, sei daher völlig überflüssig. Ja, sie beeinträchtigt nur die Funktionalität eines Systems. Eine Reflexion darüber, ob diese Funktionalität nicht Kosten hat, die wir nicht wollen können, oder darüber, ob wir ein so geartetes System überhaupt brauchen, ist dann obsolet. Diese Einstellung führt also zu einem Reflexionsabbruch, der nicht mehr begründet wird. Wir müssen uns also doch um ethische Reflexion kümmern, so mühsam das auch sein mag, und zwar in allen Bereichen der Arbeitswelt, ob in staatlichen, sozialwirtschaftlichen oder in kommerziellen Organisationen. Es gibt prinzipiell keine ethikfreien Bereiche. Aus welchen Anlässen brauchen wir Ethik ganz konkret auch in Arbeitsorganisationen?

1. Ganz offensichtlich gibt es von uns allen unerwünschte *Wirtschaftskriminalität*. Offensichtlich reichen Gesetzgebung und Strafverfolgung nicht aus, um das zu verhindern. Hier ist die Moralität eines jeden Mitarbeiters gefragt. Wie die aussehen soll, kann nur die Ethik erarbeiten.
2. Ganz offensichtlich führen viele Produktionsprozesse, aber auch viele Produkte zu gravierenden *Umweltschäden*. Auch hier kann nur eine ethische Reflexion helfen, einen Weg zwischen Wirtschaftlichkeit und Umweltschutz zu finden.
3. Ganz offensichtlich wird öfters *Kunden* etwas aufgeschwätzt, was sie gar nicht brauchen oder was sie sogar schädigt. Hier ist eine Ethik des Verkaufens und Konsumierens angesagt.
4. Ganz offensichtlich werden in Dienstleistungsbeziehungen ggl. *Klienten* abhängig gemacht oder gar ausgenutzt. Hier geht es um Machtmissbrauch. Hier muss Ethik eine Grenze ziehen.
5. Ganz offensichtlich schikanieren ggl. *Führungskräfte* ihre Mitarbeiter oder führen völlig unprofessionell. Hier geht es um eine Ethik des Führens.
6. Ganz offensichtlich gibt es im Arbeitsleben viele *Konflikte*, die den Arbeitsprozess behindern und daher aufgegriffen werden müssen. Dabei geht es immer auch um die Legitimität von Interessen und um einen gerechten Ausgleich. Damit stellen sich automatisch ethische Fragen.
7. Ganz offensichtlich unterlaufen uns allen auch in der Arbeit *Fehler*, die manchmal gravierende Schäden verursachen. Wie damit umgehen, ist eine moralische Frage, die ethisch geklärt werden muss.
8. Im Arbeitsalltag geht es auch darum, sich gute Arbeitsbedingungen zu verschaffen und womöglich auch gute Aufstiegschancen. In diesen *mikropolitischen* Auseinandersetzungen kann es leicht zur Vorteilsnahme auf Kosten anderer kommen. Auch hier muss geklärt werden, was noch akzeptabel ist.
9. In jeder Organisation finden sich ca. 5% *Psychopathen*, die anscheinend völlig gewissenlos handeln. Es bedarf eines klaren ethischen Urteils, welche harten Schutz- und Gegenmaßnahmen hier erforderlich sind.
10. Genau so gefährlich wie Psychopathen sind die *Opportunisten*, weil sie so viele sind. Sie machen alles mit, wenn es zu ihrem Vorteil ist, ohne Wenn und Aber. Sich gegen diesen Druck der Vielen zu wehren, verlangt ein klares Urteil und hohen Mut.

Sie sehen: Es gibt genug Anlässe zur ethischen Reflexion: Jede und jeder von uns ist gefährdet, sich auf Kosten anderer Vorteile zu verschaffen. Jede und jeder von uns geht schon mal in der Konkurrenz zu weit und verletzt die legitimen Interessen von Interaktionspartnern.

Jede und jeder von uns macht mal Fehler, die sie und er ausreichend wiedergutmachen muss. Jede und jeder von uns muss mit offensichtlich schädigendem Verhalten anderer angemessen umgehen. Und jede und jeder von uns muss dann wissen, was rechtens ist und angesichts der realen Einflussmöglichkeiten angemessen.

Wer diese moralische Sensibilität und ethische Reflexivität bei Betreten der Arbeitswelt abgibt, gibt sein Menschsein auf, würde die politische Philosophien *Hannah Arendt* sagen: Wir wollen unsere Verfehlungen, unsere schlechten Seiten nicht sehen: Wir brechen dann einen notwendigen inneren Dialog mit uns selbst ab. Wir machen andere, etwa die Firmenleitung, das Unternehmen, die Organisation, das System dafür verantwortlich. Durch diesen verdinglichenden Externalisierungsprozess wird aber die handelnde Person in ihrer Ganzheit, die einzig und allein verantwortlich gemacht werden kann, mit System aus dem Diskurs hinausgeworfen.

Wer also eine ethische Reflexion für notwendig hält, muss eine *Akteurperspektive* auf die Organisation wählen. Eine rigorose systemische Perspektive, für die konkrete Personen zur Umwelt eines Systems gehören, kann diese Aufgabe gar nicht wahrnehmen.

Wenn wir nun die Notwendigkeit einer ethischen Reflexion eingesehen haben, ist die Frage zu beantworten: Welches Konzept einer Organisationsethik ist heute angemessen?

2. Kapitel: Verantwortung statt Pflicht

Etwas naiv könnte man sagen: Aus den allgemeinen Menschenrechten, dem Arbeitsrecht, den jeweiligen Arbeitsverträgen und den üblichen Konventionen eines anständigen Umgangs miteinander ergeben sich genügend Pflichten, die wir nur ernst nehmen müssten, um genau zu wissen, was wir in der konkreten Situation zu tun haben. Die Achillesferse des Pflichtkonzepts ist aber, dass die Anwendung der allgemeinen Pflichten auf die einmalige Situation wiederum eine eigenständige moralische Kompetenz verlangt, die das Pflichtkonzept eben nicht mitliefert. Zudem gibt es keine Regel ohne Ausnahme. Gerade in den geregelten Beziehungen der Arbeitswelt tauchen oft Situationen auf, in denen eine Regel nicht greift oder offensichtlich unpassend ist. Oder in denen mehrere Regeln einen Normierungsanspruch aussenden. Hier ist eine Kompetenz gefragt, die Ausnahmen zulässt, die eben nicht geregelt sein können (Ortmann, 2003).

Das Pflichtkonzept selbst ist nun aber in der Spätmoderne vor allem durch drei gesellschaftliche Erfahrungen grundsätzlich in die Krise geraten: Zum einen haben sich viele im *Dritten Reich* an grauenhaften Verbrechen beteiligt bzw. haben nicht ernsthaft versucht, sie zu verhindern, mit der Rechtfertigung, sie hätten nur ihre Pflicht getan. Diese rigide Orientierung an staatlich bzw. gesellschaftlich legitimierten Pflichten hat es offensichtlich erlaubt, sich nicht mit den Gefühlen der Opfer auseinanderzusetzen. Verantwortung übernehmen bedeutet demgegenüber, die Ansprüche der anderen mit allen Sinnen wahrzunehmen und darauf eine angemessene Antwort zu geben.

Zum zweiten sind in einer *pluralistischen Gesellschaft* immer mehr Möglichkeiten vorhanden und zulässig, eine konkrete Situation zu interpretieren und mit ihr umzugehen. Das Pflichtdenken lässt jedoch keine Wahl: Hier ist nur eine Antwort richtig. Demgegenüber ist heute eher eine Kompetenz erforderlich, die zwischen mehreren Möglichkeiten kompetent wählen kann. Welche Wahl ich dann auch immer treffe: Ich muss für meine Entscheidung die Verantwortung übernehmen und für die Folgen gerade stehen.

Zum dritten können in einer *komplexen Gesellschaft* Handlungsfolgen nur schwer abgeschätzt werden, weil es zu viele Interdependenzen mit anderen Handlungsketten gibt, die ebenfalls kaum vorhergesehen werden können. Hier ist es sicher meine Pflicht, nach bestem Wissen und Gewissen zu entscheiden. Aber ich muss auch dann zumindest eine

Teilverantwortung übernehmen, wenn trotzdem etwas Unvorhersehbares mit negativen Folgen dazwischen kommt.

Wir benötigen also eine Kompetenz, für jeweils kaum überschaubare Situationen rechte und richtige Entscheidungen fällen zu können. Diese persönliche moralische Kompetenz ist uns durch die Troika von christlicher Kasuistik, universalistischer Pflichtenethik und staatlicher Verrechtlichungswut weitgehend ausgetrieben worden. Die nötige Ethik von unten wurde durch die Fixierung auf eine Ethik von oben ausgehungert. Der Sozialphilosoph *Zygmunt Bauman* plädiert daher dafür, wieder zu lernen, auf unsere *eigenen moralischen Impulse* zu hören, danach klug zu handeln und für die nahen und fernen Folgen unserer Handlungen die Verantwortung zu übernehmen. Wenn wir schon nicht mehr einfach wissen können, zu welchen konkreten Handlungen wir hier und jetzt genau verpflichtet sind, dann haben wir doch aus der konkreten Situation herauszuhören, was wir hier und jetzt tun sollten, und eine angemessene Antwort zu geben.

Die unüberschaubare Komplexität modernen Lebens bringt aber eine unvermeidliche Paradoxie der Verantwortlichkeit mit sich, die der Sozialphilosoph *Ludger Heidbrink* so beschreibt:

„Nicht die seinsgeschichtliche oder sachgesetzliche Ereignishaftigkeit ist das Schicksal des modernen Menschen, sondern seine eigene, jeweils zu bestimmende Verantwortlichkeit. Auch im Zeitalter der Nebenfolgen und der umfassenden Vernetzung sind wir nicht zur totalen Verantwortung – oder ihrem Gegenstück: der Verantwortungslosigkeit – verurteilt, sondern nur dazu, den Anteil unserer Verantwortlichkeit selbst zu bestimmen. Dies erfordert eine Einübung in die Paradoxie. Wir können nicht nicht-verantwortlich sein und sind doch nur in einem begrenzten Sinn für das verantwortlich, was mit unserem Handeln zu tun hat“ (Heidbrink 2007, 217).

Das bedeutet für das Handeln in Organisationen: Da auch hier die Unübersichtlichkeit überhand genommen hat, hat das alte Pflichtkonzept ausgedient, weil es von der Möglichkeit der eindeutigen Zurechnung von Handlungsursachen ausging. In diese epistemische Lücke ist das Verantwortungskonzept getreten: Betroffene von und Mitwirkende an Handlungsverläufen müssen jeweils eine Teilverantwortung übernehmen, auch wenn nicht eindeutig festgestellt werden kann, dass sie die Verursacher sind. Geschieht das nämlich nicht, gibt es keinen Anlass mehr, Korrekturen vorzunehmen. *Verantwortung muss also freiwillig übernommen werden.*

Es geht also zum einen um *Systemverantwortung*: Alle Systemmitglieder müssen an jeweils ihren Stellen im System Verantwortung übernehmen. Das kann einigermaßen geregelt werden durch Festlegung von Verantwortungsbereichen: Die Bereichsverantwortlichen müssen das Geschehen in diesem Feld permanent beobachten, sachliche und moralische Fehlentwicklungen identifizieren und Korrekturen einleiten.

Die Bereitschaft im jeweiligen Bereich, Verantwortung zu übernehmen, reicht jedoch nicht aus: Viele in den Bereich einwirkenden Prozesse kommen aus anderen Systemen oder wirken sich in andere Systeme aus: Auch hier gibt es eine kaum vorhersehbare Interdependenz. Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme ist also tendenziell grenzenlos. Das verlangt nach spezifischen *persönlichen* Kompetenzen und Tugenden, wie Ambiguitätstoleranz, Klugheit, situative Urteilskraft, Reflexivität, praktisches Wissen, Flexibilität, aber auch Fürsorgebereitschaft und Solidarität. Dafür ist aber jede und jeder selbst verantwortlich. Es geht also darum, *individuelle Eigenverantwortung* mit *korporativer Systemverantwortung* so zu verbinden, dass eine situationsangemessene Balance immer wieder neu hergestellt werden kann, die angemessene Entscheidungen ermöglicht.

Denn eine einseitige Orientierung nur auf Eigenverantwortung würde schnell zu einer *Überforderung* führen, die sich in Zynismus und/oder Depressivität zeigen kann. Sie kann sich aber auch ins Gegenteil verkehren und in egoistischem Durchsetzungsverhalten enden. Eine einseitige Orientierung nur auf Systemverantwortung kann zur *Unterforderung* führen,

weil die dabei unterstellte eigene Wirkungslosigkeit eine Übernahme von Eigenverantwortung unsinnig erscheinen lässt. Das kann entweder zur Gleichgültigkeit oder zur impulsiven Willkür führen. Die Verantwortungslosigkeit wäre damit vorprogrammiert.

Für diejenigen, die die entsprechende Souveränität besitzen und über die entsprechenden Ressourcen verfügen, kann die Möglichkeit zur Verantwortungsübernahme eine lustvolle Herausforderung darstellen. Dafür jedoch, dass viele damit überfordert sind, spricht die wachsende Ausbreitung von Depressionen, der steigende Konsum von Antidepressiva und die Zunahme der Alkoholabhängigkeit. Der Soziologe *Alain Ehrenberg* sieht in dieser Entwicklung die Kehrseite einer Gesellschaft, die das authentische Selbst zur Produktivkraft macht und es damit bis zur Erschöpfung überfordert.

Die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme resultiert aus der Bereitschaft zum Rollentausch mit dem Interaktionspartner. Das wusste schon der schottische Nationalökonom und Moralphilosoph *Adam Smith*. In seiner „Theory of moral sentiments“ meinte er schon 1759:

„Wir billigen oder missbilligen das Verhalten eines anderen Menschen auf die Weise, dass wir uns in seine Lage hineindenken und nun unsere Gefühle darauf prüfen, ob wir mit den Empfindungen und Beweggründen, die es leiteten, sympathisieren können oder nicht. Und in gleicher Weise billigen oder missbilligen wir unser eigenes Betragen, indem wir uns in die Lage eines anderen Menschen versetzen und es gleichsam mit seinen Augen und von seinem Standort aus betrachten und nun zusehen, ob wir von da aus an den Empfindungen und Beweggründen, die auf unser Betragen einwirken, Anteil nehmen und mit ihnen sympathisieren können oder nicht“ (Smith 2004, 166f.).

Diese *gegenseitigen Gefühle der Sympathie* veranlassen mich, die Interessen des anderen mit meinen Interessen abzugleichen und sie so zu berücksichtigen. Dieses gegenseitige Einfühlungsvermögen birgt aber die Gefahr, das Leid einem nahe stehender Personen zu hoch, das fern stehender zu gering zu achten. Deshalb hat *Smith* eine weitere Komponente hinzugefügt: die Perspektive des *unparteiischen Zuschauers*. Sie erlaubt nach der Weckung moralischer Impulse für den anderen durch vernünftige Reflexionen, nicht intendierte schädigende Effekte auf Fernstehende zu erkennen und bei der Konzipierung der künftigen Praxis zu berücksichtigen.

Dieses Verantwortungskonzept bietet also durch die sympathische Einfühlung konkrete Informationen, was denn nun wirklich im Interesse des anderen liegt. Es motiviert auch, darauf im Angesicht des anderen eine angemessene Antwort zu geben. Das alles bleibt beim Pflichtkonzept unterbelichtet. Und durch die anschließende Übernahme der Rolle eines unparteiischen Beobachters gibt es eine Korrekturmöglichkeit, die die Interessen der weiteren *stakeholder* mit einbezieht.

Dann müssen unterschiedliche Interessenlagen wahrgenommen und berücksichtigt werden. Oft sind diese Interessenlagen nicht so einfach kompatibel oder verhandelbar. Dann werden Handlungsdilemmata deutlich, mit denen aber umgegangen werden muss. So zeigen sich für Fach- und Führungskräfte z.B. folgende Gegensätze:

- Verantwortung für die Interessen meiner Organisation versus Verantwortung für die Interessen der Kunden
- Verantwortung für meine spezielle Aufgabe versus Verantwortung für die Gesamtorganisation
- Verantwortung für meine Arbeitsrolle versus Verantwortung als Person, die dem eigenen Gewissen verpflichtet ist.
- Verantwortung für eine gute performance nach außen versus Verantwortung für Integrität.

Während das Pflichtkonzept eindeutige Lösungen präferiert, ermöglicht das Verantwortungskonzept, Differenzen und Diversivitäten ernst zunehmen, und fordert dazu auf, eine Balancierung vorzunehmen.

Das Herausfinden der konkreten Verantwortung geschieht zudem nicht am grünen Tisch. Das vernunftgeleitete Pflichtkonzept rät dazu, sich aus den konkreten Händeln herauszuhalten, um sich nicht durch Gefühle verwirren zu lassen, und dann dem kühlen Verstand den Lösungsauftrag zu erteilen. Das Verantwortungskonzept jedoch rät umgekehrt dazu, in den Handlungsprozess einzusteigen und aus ihm heraus durch ein Pendeln zwischen emotionalem Involvement und klarer Analyse, zwischen Engagement und Distanzierung, zwischen sympathischer Einfühlung und unparteischer Beobachtung mit den Beteiligten und Betroffenen eine ausgewogene Lösung zu finden. Diese Lösung wird dann aber nur als Zwischenlösung gesehen, die sich im weiteren Handlungsprozess erst bewahrheiten muss und somit weiteren rekursiven Bewährungsschleifen unterworfen wird. Diese Sicht ist dem amerikanischen Pragmatismus verbunden, wie er von *William James* und *John Dewey* konzipiert wurde. Der Philosoph und Organisationsberater *Peter Heintl* hat dazu ein „Prozessethisches Beratungsmodell“ entwickelt.

Wir können also festhalten: Das Verantwortungskonzept bietet eine gute Basis für eine zukunftsangemessene Organisationsethik:

1. Es bietet in unübersichtlichen Lagen einen angemessenen ethischen Zugang.
2. Es verbindet Systemverantwortung mit Eigenverantwortung.
3. Es orientiert auf die *konkreten* Interessen der stakeholder.
4. Es *motiviert* zu moralischem Engagement.
5. Es lässt den Umgang mit unvermeidlichen *Differenzen* und *Diversitäten* zu.
6. Es arbeitet aus dem Arbeitsprozess heraus für die Verbesserung des *Arbeitsprozesses*.

Damit könnte ich eigentlich meinen Vortrag beenden. Wir haben ja nun ein Konzept in Händen, das sechs heute und morgen relevanten Ansprüchen genügt. Ich möchte aber noch eins drauf setzen: Ich möchte das moralische Engagement mit dem Glücksstreben einer und eines jeden verbinden. Etwas, was in der kontinentalen Moralphilosophie seit *Kant* verpönt ist.

3. Kapitel: Das Glücksstreben als moralische Kraft

Schon *Aristoteles* sah den Menschen als einen, der im Erkennen und Handeln etwas erreichen will. Und das höchste aller durch eigenes Handeln erreichbaren Güter nannten die alten Griechen *eudaimonia*. Glücklich ist demnach, wer von einem wohl gesonnenen Daimon beseelt ist. Das zeige sich darin, dass man gut handelt und also gut lebt. Anders gesagt: Glücklich kann der genannt werden, der sein ganzes Leben darauf ausrichtet, Gutes zu tun. Damit erklärt schon *Aristoteles* vor nunmehr über 2300 Jahren das alle Menschen beseelende Glücksstreben als die entscheidende moralische Kraft.

Was nun zu einem guten Leben gehört, das ergibt sich nach *Aristoteles* aus dem, was dem Menschen „eigentümlich“ ist, was also der Mensch zum Leben braucht, um sein Menschsein realisieren zu können. Damit hat *Aristoteles* eine Güterethik angestoßen, die danach fragt: Was braucht der Mensch und worauf hat er somit ein Recht, um glücklich zu sein? Und was müssen wir alle dazu tun, damit möglichst alle möglichst umfangreich zu diesem ihrem Recht kommen? Genau diesen Essentialismus des *Aristoteles* hat die amerikanische Philosophin *Martha Nussbaum* aufgegriffen und leitet daraus zehn Eigentümlichkeiten des Menschen ab, die Beachtung finden müssen, wenn ein Leben als

glücklich bezeichnet werden soll. Kurz gesagt, geht es u.a. um Freiheit, Gleichstellung, Gesundheit, Freude, Beziehungsfähigkeit, Authentizität. Und das muss auch in der Arbeit gewährleistet sein.

In der Antike aber war es vor allem *Epikur*, der das Glück an einer gemäßigten und kultivierten Lust festmachte. An diese Tradition haben dann die *englischen Utilitaristen* angeknüpft. Leider wird deren Position immer wieder gern falsch dargestellt. So geht es etwa dem Philosophen und Rechtsgelehrten *Jeremy Bentham* nicht darum, das Glück möglichst vieler zu mehren, ggf. auch auf Kosten anderer. Er ging zunächst von dem gleichen Recht eines jeden auf Glück aus. Und dieses Glück darf jeder selbst definieren. Es ist Aufgabe des Staates, jedem die Chance zu bieten, dieses Glück auch erleben zu können. Nun kann aber das Luststreben des einzelnen mit dem Glück der Allgemeinheit in Widerspruch geraten. *Benthams* Patensohn, der Philosoph und Ökonom *John Stuart Mill*, hat auch dafür eine Lösung gefunden:

Er unterscheidet zwischen sinnlicher und geistiger Lust. Diese bezeichnet er als einen Bewusstseinszustand, der sich einstellt, wenn man die Befriedigung seiner Lüste sinnvoll einschränkt. Das erzeugt ein erhöhtes Selbstwertgefühl. Diese „Lust“ ist nach *Mill* das höchste Gut, von dem alle anderen individuellen und gesellschaftlichen Güter wie Selbstachtung und Solidarität abhängen. Diese freiwillige Einschränkung individueller Lust zugunsten des allgemeinen Glücks ist nun moralisch wertvoll, weil genau diese Einschränkungen, die diesem Ziel dienen, die Zustimmung aller finden werden und damit das allgemeine Glück befördern. Aus dieser höheren Lust resultiert das Gefühl des moralischen Verpflichtetseins. Damit liegt eine liberale Konzeption von lustvoller Moral vor, die das individuelle Glücksstreben als Basis berücksichtigt, aber Einschränkungen in Kauf nimmt, um dem Glück möglichst aller – und damit letztlich auch dem eigenen Glück – eine reale Chance zu geben. Glück, das das Glück der anderen im Blick behält, ist *verantwortetes Glück*. Und dieses rücksichtsvolle Glücksstreben kann dem Einzelnen Sinnorientierung bieten.

Der englische Wirtschaftswissenschaftler *Richard Layard* stellt in seinem aktuellen Buch: „Die glückliche Gesellschaft“ fest, dass wir zwar in den letzten Jahren das Bruttosozialprodukt erheblich gesteigert haben. Leider zeigen aber alle Untersuchungen in der europäischen Bevölkerung, dass die damit verbundenen verbesserten Lebensumstände die Menschen keineswegs glücklicher gemacht haben: Sie schätzen sich unverändert unglücklich ein. Es gibt also keinen direkten Zusammenhang zwischen ökonomischem Erfolg und einer Steigerung des Glücksempfindens. Wenn wir nun davon ausgehen, dass wir alle glücklich werden wollen, dann sollten wir doch auch eine glückliche Gesellschaft anstreben. Dann muss aber die Rolle der Ökonomie relativiert werden. Wir müssen entscheiden, welche Lebensumstände wir im Sinne des *Aristoteles* brauchen, um Menschsein gewährleisten zu können. Danach hat sich die Politik, hat sich aber auch die Ökonomie zu richten.

Und das hat dann auch Auswirkungen auf die Arbeitsverhältnisse. Sie müssten nämlich auch zum Glück eines jeden beitragen. Und im Sinne des *John Stuart Mill* ginge es um eine Balancierung zwischen den individuellen Glücksvorstellungen der Mitarbeiter und dem Glück der Organisation. Wenn hier eine Balancierung glücken würde, wären die Mitarbeiter höchst motiviert, sich im Sinne der Organisation zu engagieren. Dieses kombinierte Glücksstreben würde die Würde der Arbeitenden würdigen und zugleich das berechnete Interesse der Organisation berücksichtigen, mit einem lebensdienlichen Produkt oder einer nützlichen Dienstleistung Abnehmer zu finden und damit auch ökonomisch Erfolg zu haben.

Wenn darauf geachtet würde, würde die Bereitschaft, Eigenverantwortung für die Entwicklung moralischer Kompetenz zu übernehmen, gefördert. Die Organisationsmitglieder würden auch in unübersichtlichen Lagen nicht den Kopf verlieren. Sie würden lernen, mit Dilemmasituationen umzugehen. Sie würden auch Systemverantwortung übernehmen. Sie würden daran interessiert sein, alle stakeholder einzubeziehen. Sie würden eine nützliche

Fehlerkultur entwickeln. Sie würden ihre Kunden und Klienten pfleglich behandeln. Sie würden konflikthafte Auseinandersetzungen kooperativ klären. Psychopathen und Opportunisten würden eine solche Organisation meiden. Wäre das nicht wunderbar?

Nun hat dieses Denken aber noch keineswegs überall Eingang in den Organisationsalltag gefunden. Wie wäre es, wenn Sie als Berater, Supervisoren, Coaches, Mediatoren, Trainer ihre Zugänge zu den verschiedenen Organisationen nutzen würden, um diese Ideen zu verbreiten?

4. Über die Verantwortung der Beraterinnen und Berater, die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme in die Organisationen zu tragen

Die Schweizer Wirtschaftsethiker *Thomas Maak* und *Peter Ulrich* haben in ihrem neuesten Buch über „Integre Unternehmensführung“ ein umfangreiches und umfassendes Konzept vorgelegt, was alles von der *Corporate Citizenship* über die *Good Corporate Governance* bis zur *Responsible Leadership* zu berücksichtigen wäre. Am Ende fordern sie einen Unternehmensethiker, der in jeder Organisation für die Implementierung und Einhaltung ethischer Standards zuständig wäre. Wenn sie auch viele gute Gründe anführen, dass das auch in Europa in den nächsten Jahren so kommen wird, so möchte ich hier doch einen etwas bescheideneren Vorschlag machen:

Organisationsberater, Supervisoren, Coaches, Trainer, Mediatoren, Arbeits- und Berufspädagogen, sie alle sind in Organisationen tätig. Sie alle haben dort mit Defiziten, Problemen, Herausforderungen zu tun, die durch Beratung und Bildung aufgegriffen werden. Die zu behandeln Themen haben alle eine ethische Dimension: Es geht nicht nur darum, was nun fachlich und sachlich richtig ist. Es geht auch immer darum, was ethisch gut und angemessen ist. Und es geht immer darum, die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen und die Arbeitsmotivation zu stärken. Es geht also um die *Kombination von Fachlichkeit, Moralität und Glücksstreben*.

Mein Vorschlag lautet daher: All diese Beratungs- und Bildungsarbeiter sollten die ethische und die eudämonistische Dimension in ihre alltägliche Arbeit explizit einbeziehen. Das wäre vom objektiven Bedarf wie von den subjektiven Bedürfnissen her zweifellos möglich und wünschenswert. Leider wird diese Kombination in den einschlägigen Beratungs- und Bildungsdiskursen bisher zu wenig bedacht. Und in der Praxis dürften diese Dimensionen kaum explizit eine Rolle spielen. Das möchte ich an einem Beispiel erläutern:

Marita Bublitz, Volljuristin, Personal- und Organisationsentwicklerin, beschreibt in Heft 3/2007 der Zeitschrift „Organisationsberatung, Supervision, Coaching“ ihre Arbeit im Trennungsmanagement. Da die Führungskräfte einer Bank Schwierigkeiten haben, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in einem persönlichen Gespräch die Kündigung mitzuteilen, wurde eine „professionelle Trennungskultur“ implementiert. Es wird zunächst festgelegt, wer wann Kündigungsgespräche mit wem führt, wie die Kündigungen begründet werden und wie die Trennung gestaltet wird. Zusätzlich erhalten diese Führungskräfte eine begleitende Beratung durch einen externen Coach. Im telefonischen Erstkontakt erfährt Frau Bublitz von ihrem Coachee:

„Eigentlich ist er bis jetzt immer stolz darauf gewesen, ein Mitarbeiter dieses Unternehmens zu sein, doch den jetzt vom Top-Management beschlossenen Personalabbau kann er vor dem Hintergrund der glänzenden wirtschaftlichen Situation des Unternehmens nicht nachvollziehen. Er fühlt sich ‚von denen da oben‘ benutzt, eine ‚schmutzige Arbeit‘ zu tun. Noch dazu trifft es Mitarbeiter, die er vor kurzem noch wegen ihrer guten Leistungen gelobt hat. Herr S. ist seit 3 Jahren Abteilungsleiter und hat immer viel Wert darauf gelegt, ein fairer Chef zu sein. Er glaubt, dass seine Mitarbeiter ihn für einen ‚Verräter‘ halten werden. Er hat das Gefühl, nach Ausspruch des Kündigungen niemandem mehr in die Augen blicken zu können und sich selbst auch nicht. Die Frage, wie er es den Betroffenen sagt, bereitet ihm schlaflose Nächte“ (Bublitz 2007, 276).

Offensichtlich ist Herr S. tatsächlich ein fairer Chef. Er fühlt sich für seine tollen Mitarbeiter verantwortlich. Er hält die Kündigungen dieser konkreten Personen für ethisch falsch. Er sieht sich zu „schmutzigem“, d.h. unmoralischem Tun genötigt. Er schämt sich. Daher kann er weder sich noch seinen Mitarbeitern in die Augen schauen. Er ist total unglücklich. Hier liegt nun klar ein Dilemma vor, das ethisch reflektiert gehört. Was bietet ihm nun Frau Bublitz an?

„Wir vereinbaren für die erste Doppelstunde die Rekonstruktion seiner Ausgangslage und das Erkennen seiner Rolle im Trennungsgespräch, für die zweite Doppelstunde die Besprechung der Vorbereitung und des Ablaufs der zu führenden Gespräche. In der dritten Doppelstunde werden wir den konkreten Maßnahmenplan für die Eigenfürsorge von Herrn S. zur Erhaltung seiner Gesundheit und seiner Leistungsfähigkeit erstellen. Zur Unterstützung in der Umsetzungsphase vereinbaren wir ein Telefoncoaching nach dem ersten von Herrn S. geführten Trennungsgespräch“ (a.a.O.).

In der ersten Coachingeinheit legt ihm die Beraterin nahe, sich mit der Bedeutung der Entlassung für die Betroffenen zu befassen. Herr S. spürt, dass die plötzliche Kündigung für die Betroffenen eine Katastrophe bedeutet. Eine ethische Reflexion erfolgt nun aber nicht. Dann nämlich hätte dieser schon bei Herrn S. eingeleitete innere Rollenwechsel in Sinne von *Adam Smith* etwa durch einen psychodramatischen Rollenwechsel ausgebaut werden müssen. Dann hätte Herr S. in dieser sympathischen Beziehung auf die berechtigten Ansprüche der Betroffenen eine angemessene Antwort finden müssen, und das durchaus als Führungskraft. Er hätte dann vermutlich in eine Auseinandersetzung mit seinen Vorgesetzten treten müssen.

Statt dessen wird psychologisiert: Die Betroffenen werden sicher geschockt sein. Es gilt nun, damit umzugehen. Zu diesem Zwecke erläutert die Beraterin Herrn S. die bekannten vier Phasen der Krisenbewältigung: Er muss also zunächst mit Schreck, dann mit Wut, dann mit Resignation rechnen, um dann darauf zu setzen, dass irgendwann Zuversicht einsetzt.

Der Konflikt zwischen den Erwartungen des Managements und seinem Gewissen, also zwischen seiner Rolle und seiner Person, wird von der Beraterin nicht aufgegriffen. Statt dessen werden im Folgenden nur die Rollenerwartungen weiterer Organisationsmitglieder erhoben: Sie lässt ihn mittels des Sceno-Kastens die Personengruppen aufstellen, die auf ihn noch einwirken: die Geschäftsleitung, die Personalabteilung, den Betriebsrat, die Kunden, die verbliebenen Mitarbeiter und seine Ehefrau. Die Betroffenen kommen in diesem Arrangement nicht mehr vor. Sie sind schon entlassen. Und nun kommts:

„Ich fordere ihn ... auf, klar die Rollen der Parteien zu definieren. Durch die Definition der Rollen der Beteiligten sieht Herr S. die Grenzen und Möglichkeiten seiner eigenen Rolle als Führungskraft im Trennungsprozess viel klarer. Er sieht, dass er als Führungskraft die Position und die Interessen des Unternehmens zu vertreten hat. Aber er erkennt auch, wie wichtig es für ihn persönlich ist, dieses Gespräch so zu gestalten, dass er seiner Rolle gerecht wird und dem Mitarbeiter in die Augen sehen kann“ (a.a.O., 277).

Statt also den moralischen Konflikt überhaupt zu sehen, also den Konflikt Person-Rolle, fokussiert die Beraterin nur auf die Rollenebene, definiert den Konflikt als Inter-Rollenkonflikt: Da er nun mal als Führungskraft eine Organisationsrolle übernommen hat, muss er sie auch komplementär zu den Erwartungen der anderen erfüllen. Die Beraterin lässt Herrn S. dadurch die Übermacht der Organisation spüren, so dass er sich anpasst. Seine persönlichen Gewissensbisse werden verdrängt. Übrig bleibt ein psychologisches Problem, das die Beraterin dann fachmännisch angeht.

Als *Volljuristin* stellen für Frau Bublitz Kündigungen, wenn sie arbeitsrechtlich in Ordnung sind, kein Problem dar. Als *Coach* sieht sie nur den Auftrag, dem Coachee Hilfen angedeihen zu lassen, diese schwierige Situation ohne gesundheitliche Schäden zu überstehen. Das ist mir aber zu wenig. Hier wäre eine ethische Reflexion notwendig. Herr S. hätte neben einer ökonomischen eine ethische Begründung vom Management verlangen dürfen. Nur dann, wenn ihm diese Begründung einleuchtet, er sie also guten Gewissens vertreten kann, wäre er

auch in der Lage, die Kündigung auf anständige und faire Weise mitzuteilen und zu erläutern. Mit dieser moralischen Absicherung wäre das sicher immer noch gegebene psychologische Problem viel einfacher zu lösen gewesen.

Ein Risiko bleibt bei dieser Vorgehensweise: Wenn seine Vorgesetzten eine ethische Begründung verweigern oder er diese nicht nachvollziehen kann, was dann? Dann müssten im Coaching verschiedene ethisch begründete Reaktionsmöglichkeiten mit ihren Folgen auch für seine Familie abgewogen werden. Erst wenn sowohl die Mitarbeiter eine ethische Begründung verlangen, erst wenn die Coaches diese Dimensionen wahrnehmen und zur Lösung Methoden anbieten können, wird Ethik in die Organisationen kommen. Sonst eben nicht. Und wir bleiben bei einer Kultur des Unglücks stehen, die durch Korruption, Umweltschädigung, Kundentäuschung, Klientenmissbrauch, verletzte Streitereien, Fehlerabstrafung, Mobbing gekennzeichnet ist. Und zudem Psychopathen und Opportunisten hilflos gewähren lässt. Im Ernst, wer will das wirklich?

Im meine, Frau Bublitz könnte Herrn S. wesentlich mehr beistehen, wenn sie über eine ethische Kompetenz verfügen würde. Volljuristin und Normalcoach reicht eben nicht. Dann könnte Herr S. auch mit seinem Gewissen wieder ins Reine kommen und sich abends auf ein Ruhekissen freuen. Das setzt natürlich voraus, dass in der Unternehmenskultur eine ethische Reflexion verankert ist. Aber welche Organisation verfügt heutzutage nicht über ethische Standards, einen Ethik-Kodex oder ähnliches? Und wer würde schon öffentlich sagen: Bei uns darf gut und gerne unmoralisch gehandelt werden?

Wie wäre es also, wenn sich Berater und Weiterbildner in dieser Hinsicht weiterqualifizierten und die neuen Sichtweisen und Methoden in ihre alltägliche Arbeit einbringen würden? Die schon vorhandenen Beratungs- und Bildungssettings wären genau die Orte, an denen nachhaltige person- wie systemzentrierte Lernprozesse stattfinden könnten. Hier tragen wir alle eine gewisse Verantwortung.

Dann bliebe die Organisationsethik nicht aufgesetzt und abgehoben, sondern in den Köpfen und Herzen der Organisationsmitglieder – heute sagt man: in den neuronalen Vernetzungen ihrer Gehirne – verankert. Und es bestünde nicht mehr das Vermittlungsproblem, vor dem die Nur-Ethiker stehen.

Literatur

- Arendt, H. (2006): Über das Böse. Eine Vorlesung zu Fragen der Ethik. München.
- Aristoteles (2006): Nikomachische Ethik. Reinbek.
- Bauman, Z. (1995): Postmoderne Ethik. Hamburg.
- Bentham, J. (1789/1992): Eine Einführung in die Prinzipien der Moral und der Gesetzgebung. In: Höffe, O (Hg.): Einführung in die utilitaristische Ethik. Tübingen, 55-83.
- Bublitz, M. (2007): Coaching für das Führen von Trennungsgesprächen. OSC 14, 3, 274-281.
- Buer, F. (2000): Supervision als Ort moralphilosophischer Besinnung. Oder: Was auch in der Arbeitswelt entscheidend ist. Supervision 4, 4-20.
- (2002): Führen – eine professionelle Dienstleistung. Oder: Wozu Führungskräfte Supervision benötigen. Supervision 3, 43-54.
- (2004): Über die professionelle Kompetenz, Professionalität kompetent darzustellen. In: Ders., Siller, G. (Hg.): Die flexible Supervision. Wiesbaden, 161-201.
- (2007): Unsicherheiten im Beratungsdiskurs. Wozu Berater und Beraterinnen Philosophie brauchen – Pragmatismus zum Beispiel. In: Schreyögg, A., Schmidt-Lellek, Ch. (Hg.): Konzepte des Coachings. Wiesbaden, 163-188.
- (2008a): Sinn suchen. In: Ders., Schmidt-Lellek, Ch.: Life-Coaching für Fach- und Führungskräfte. Göttingen (im Druck).
- (2008b): Glücklich sein. In: Ders., Schmidt-Lellek, Ch.: Life-Coaching für Fach- und Führungskräfte. Göttingen (im Druck).
- (2008c): Verantwortung übernehmen. In: Ders., Schmidt-Lellek, Ch.: Life-Coaching für Fach- und Führungskräfte. Göttingen (im Druck).

- (2008d): Arbeit und Leben ästhetisch gestalten. Anleitung zur Lebenskunst. In: Ders., Schmidt-Lellek, Ch.: Life Coaching für Fach- und Führungskräfte. Göttingen (im Druck).
- (2008e): Ein psychodramatisch-soziometrisches Verfahren. In: Ders., Schmidt-Lellek, Ch. (Hg.): Life-Coaching für Fach- und Führungskräfte. Göttingen (im Druck).
- Conradi, E. (2001): Take Care. Grundlegung einer Ethik der Achtsamkeit. Frankfurt/M.
- Csikszentmichalyi, M. (2004): Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz. Stuttgart.
- Dallmann, H.-U. (2007): Ethik im systemtheoretischen Denken. In: Lob-Hüdepohl, A., Lesch, W. (Hg.): Ethik Sozialer Arbeit. Ein Handbuch. Paderborn, 57-68.
- Ehrenberg, A. (2004): Das erschöpfte Selbst. Depression und Gesellschaft in der Gegenwart. Frankfurt/M.
- Elias, N. (1983): Engagement und Distanzierung. Frankfurt/M.
- Epikur (1988): Philosophie der Freude. Briefe. Hauptlehrsätze. Spruchsammlung. Fragmente. Frankfurt/M.
- Etzioni, A. (1997): Die Verantwortungsgesellschaft. Individualismus und Moral in der heutigen Demokratie. Frankfurt/M.
- Gardner, H., Csikszentmichalyi, M., Damon, W. (2005): Good Work! Für eine neue Ethik im Beruf. Stuttgart.
- Gesang, B. (2003): Eine Verteidigung des Utilitarismus. Stuttgart.
- Hare, R.D. (2005): Gewissenlos. Die Psychopathen unter uns. Wien.
- Heidbrink, L. (2007): Handeln in Ungewissheit. Paradoxien der Verantwortung. Berlin.
- Heinrich, P., Schulz zur Wiesch, H. (Hg.) (1998): Wörterbuch zur Mikropolitik. Opladen.
- Heintel, P. (2006): Das „Klagenfurter Prozessethische Beratungsmodell“. In: Ders. u.a. (Hg.): Beratung und Ethik. Berlin, 196-243.
- Hoerster, N. (2003): Ethik und Interesse. Stuttgart.
- Köhler Emmert, C. (2006): Unternehmensethiker – Schrittmacher zum legitimen Erfolg. Profil einer neuen Managementfunktion. Bern.
- Layard, R. (2005): Die glückliche Gesellschaft. Kurswechsel für Politik und Wirtschaft. Frankfurt/M.
- Lenk, H., Maring, M. (1998): Das moralphilosophische Fundament der Ethik in Organisationen – korporative und individuelle Verantwortung. In: Blickle, G. (Hg.): Ethik in Organisationen. Göttingen, 21-35.
- Luhmann, N. (1988): Paradigmen lost. Die ethische Reflexion der Moral. Frankfurt/M., 7-46.
- Maak, Th., Ulrich, P. (2007): Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis. Stuttgart.
- Mill, J. St. (1863/1991): Der Utilitarismus. Stuttgart.
- Montada, L., Kals, E. (2001): Mediation. Lehrbuch für Psychologen und Juristen. Weinheim.
- Neuberger, O. (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen. Stuttgart.
- Nussbaum, M. (1999): Gerechtigkeit oder das gute Leben. Frankfurt/M.
- Ortmann, G. (2003): Regel und Ausnahme. Paradoxien sozialer Ordnung. Frankfurt/M.
- Schreyögg, A. (2007): Fehlerkultur, Fehlermanagement und ihre Bedeutung für Maßnahmen der Personalentwicklung in Kliniken. OSC 14, 3, 213-222.
- Smith, A. (1759/2004): Theorie der ethischen Gefühle. Hamburg.
- Ulrich, P. (2001): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern.
- (2005): Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung. Freiburg.