

Ethik in Organisationen

– Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele

Göttingen 1998.

„Ethik in Organisationen“ ist in der Tat ein Thema. Anders als von Wissenschaftlern, die es ausdrücklich und pointiert behandeln, wird dies von Unternehmenspraktikern allerdings noch nicht allzu häufig in dieser Form zum Ausdruck gebracht – jedenfalls nicht, solange man das Wort ‚Ethik‘ in der Rede führen soll. Offenbar sind die Berührungängste mit dem, was hinter diesem oft als überfrachtet empfundenen Begriff steckt, meist noch zu stark, als daß man Unternehmensethik als selbstverständlichen und dann auch als selbstverständlich so benannten Bestandteil des Unternehmensalltags kultivieren könnte. Was kann es da bedeuten, wenn nun ein Sammelband mit 13 Aufsätzen zu diesem Thema in der ‚Schriftenreihe Wirtschaftspsychologie‘ beim ‚Verlag für Angewandte Psychologie‘ erscheint?

Auch wenn sich der Band natürlich nicht nur an Unternehmenspraktiker wie „Führungskräfte und Betriebsräte“, sondern auch an Wissenschaftler wie „Betriebswirte, Arbeitswissenschaftler, Soziologen, Pädagogen, Politikwissenschaftler und Psychologen“ wendet, so sind doch in beiden Fällen als Zielgruppe diejenigen angesprochen, „die in Organisationen professionell tätig sind“ (6). Ihnen soll durch ein möglichst problemorientiertes Herangehen an die unternehmensethische Thematik der nächste Schritt anstelle des übernächsten aufgezeigt werden. So kommt es, daß ein weiteres Buch zur Unternehmensethik mit dem einleitenden Hinweis beginnt, daß im deutschen

Sprachraum die Diskussion zur Ethik im Wirtschaftsleben durch eine starke Grundlagenorientierung gekennzeichnet sei, während sich die angelsächsische Business-Ethics-Debatte schon lange vorrangig um praktische Gestaltungsfragen bemühe. Die Gefährlichkeit der Gratwanderung einer Bemühung um ‚praktische, weil erst in zweiter Linie grundlagenorientierte‘ Beiträge zur ‚Ethik in Organisationen‘ ist dem Herausgeber Gerhard Blickle durchaus bewußt. Blickle hat es sich schon seit einiger Zeit zur Aufgabe gemacht, nicht – wie er fast polemisch betont – „die Stringenz und Eleganz einer bestimmten ethischen Theorie zu demonstrieren, wie es für Philosophen eine legitime und wichtige Aufgabe ist“ (5), sondern ‚ganz schlicht‘ die faktischen Implementierungschancen für argumentative Verständigungsprozesse in Unternehmen angesichts von Lug, Trug, Täuschung und Mobbing auszuloten. Für den nun herausgegebenen Band ist es ihm gelungen, eine mehrheitlich aus der psychologischen Disziplin stammende Schar von Autoren zu versammeln, die die Anwendungsproblematik ganz ohne Umständlichkeiten zu bearbeiten vermögen, die dabei aber durchaus die grundlagenorientierte Begründungsfrage ausmachen und mitdenken.

Erwartungsgemäß bleibt dies allerdings manchmal im Bereich von Andeutungen oder knappen Postulaten. Beispielsweise wird konstatiert: „Doch jenseits aller Moden der Managementliteratur gilt auch für UnternehmerInnen, Führungskräf-

te und PersonalentwicklerInnen die Formulierung des Kategorischen Imperativs, wie Kant sie in der ‚Grundlegung der Metaphysik der Sitten‘ gewählt hat: ‚Handle so, daß du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst‘, (209). Oder: „Für die Arbeits- und Organisationspsychologie geht es darum, die Forderung nach menschengerechter Arbeitsgestaltung ethisch zu begründen. Diese Debatte führt notwendigerweise zur Forderung, die Würde der Person zu wahren“ (145).

Nicht immer geht die Gratwanderung glücklich aus. Das ist auch gar nicht denkbar, wenn diese mit ‚verbundenen Augen‘ unternommen wird und die Differenz zwischen einem ethischen und einem sozial-technologischen Gedankengang unerkannt bleiben muß – oder wie sonst ist es zu interpretieren, wenn beispielsweise die Empfehlung ausgesprochen wird: „Da sich wahrgenommene Verfahrensfairneß positiv auf die psychische Verarbeitung nachteiliger Entscheidungskonsequenzen auszuwirken vermag, wären Organisationen gut beraten, sorgfältig zu prüfen, wie Entscheidungsprozeduren bei Betroffenen tatsächlich ‚ankommen‘,“ (58). Es hilft wenig, an späterer Stelle zu konstatieren: „Ethisch bedenklich wäre es, wenn Macht und Einfluß in der Organisation dazu benutzt würden, hinter einer Fassade prozeduraler Gerechtigkeit Ziele zu verfolgen, die Unausgewogenheiten bei der Verteilung materieller und psy-

chosozialer Lasten vergrößern würden“ (67) – der Krug der Ernstnahme des argumentierenden Subjekts ist, einmal zerschlagen, nicht mehr durch ein unvermittelt nachgeschobenes Postulat zu flicken.

Insgesamt gewinnt man jedoch den Eindruck, daß die Chancen für argumentative Verständigungsprozesse nicht zufällig thematisch im Zentrum stehen und daß die normativen Begründungen, die hinter den behandelten Anwendungsspekten stecken, in ihren jeweils angedeuteten Grundlinien einer modernen Vernunftethik angemessen und der regulativen Idee der universalen argumentativen Reziprozität, wie sie als Kern einer modernen Vernunftethik philosophisch entfaltet werden kann, oft sehr nahe sind.

Der Versuch, die Gratwanderung zwischen der vorschnellen Verabschiedung von Grundlagenreflexion und der Mißachtung konkreter Anfragen aus der Praxis für den Sammelband erfolgversprechend zu gestalten, schlägt sich äußerlich auch darin nieder, daß von den insgesamt vier Teilen der erste Teil in einem Beitrag zweier Philosophen besteht, die die moralphilosophischen Grundlagen einer ‚Ethik für Organisationen‘ entfalten sollen. Zum Gelingen der Gratwanderung trägt dies bei, wenn der Leser es als Betonung des Stellenwerts von ‚Grundlagenorientierung‘ interpretiert und es nicht dahingehend mißversteht, daß normative Grundlagen angeblich isoliert von den ‚sich dann anschließenden‘ Anwendungsfragen geklärt werden können. Die gewählte Fokussierung auf den Begriff der Verantwortung hat dabei den Vorzug, bei Lesern mit noch rein individualethischen Vorstellungen Anschluß zu finden. Auf der motivationalen Basis individualer Verantwortung wird eine „korporative Verantwortung“

denkbar und somit auch das Gestalten konkreter Maßnahmen in institutionenethischer Absicht.

Da sich das Buch insgesamt auf intraorganisationale Zusammenhänge konzentrieren will, beziehen sich auch die sozialwissenschaftlichen Befunde zu Gerechtigkeit und Verantwortung, wie sie den zweiten Teil des Bandes bilden, nicht auf Fragen zum Wirtschaftssystem oder zum Verhalten der Organisation etwa gegenüber einer kritischen Öffentlichkeit. Vielmehr steht ebenso wie im dritten Teil, der auf Organisationsstrukturen und Führungssysteme Bezug nimmt, die Frage im Zentrum, wie Entwicklungsprozesse im Unternehmen so gestaltet werden können, daß den Interessen aller tatsächlich Beteiligten entsprochen werden kann und dabei auch das nicht konkret für sich sprechende ‚Gemeininteresse‘ im Auge behalten wird. Der vierte Teil steht dann wieder ganz im Zeichen individualethischer Aspekte und beschäftigt sich mit dem Personal einer Organisation, denn dieses bestimmt letztlich die faktischen Chancen argumentativer Verständigung.

Fazit: Der Sammelband dürfte nicht nur für diejenigen wertvoll sein, die sich im Vorgriff auf drohende Zwänge durch den Gesetzgeber oder die kritische Öffentlichkeit beizeiten um ein adäquates Verständnis von Unternehmensethik bemühen wollen, sondern auch für diejenigen, die eine klare Orientierung und Sinngebung des unternehmerischen Tuns aufrecht erhalten wollen und dafür die Werte, für die das Unternehmen steht, und die Grundsätze, die jedem Mitarbeiter im täglichen Handeln Halt bieten sollen, zu klären bemüht sind. Die Beiträge gehen problemorientiert auf viele je für sich schon interessante Einzelaspekte ein und spiegeln so auch die pluralistische Ausgangssituation wider, von der aus eine ‚Ethik für Organisationen‘ im

Einzelfall erarbeitet werden muß. Durch die von Arbeits- und Organisationspsychologen geprägte Hauptperspektive wird dabei den psychischen Grenzen der Sensibilisierung für ethische Fragestellungen in Organisationen ein besonderes Augenmerk zuteil. Liest man das Buch also mit der hier empfohlenen Aufmerksamkeit für den Charakter einer Gratwanderung und fragt sich beim Lesen immer wieder, wie weit der auf die normativen Grundlagen reflektierende Begründungsdiskurs zurückgestellt werden darf, damit man sich nicht selbst die Grundlage für die Implementierungschancen argumentativer Verständigungsprozesse entzieht, hat man eine Sammlung wertvoller Impulse vor sich, die angesichts des ausführlichen Stichwortverzeichnisses auch gezielt zugänglich sind. Das neue Buch ist ein gelungener Schritt in Richtung einer Unternehmensethik, die als expliziter Bestandteil der Geschäftstätigkeit selbstverständlich ist und den falschen Gegensatz zwischen Grundlagenreflexion und Anwendungspraxis überwunden haben wird.

York Lunau