Ethiktraining oder wie Führungskräfte gute Entscheidungen treffen



Seit knapp 2 Jahren bringt ein Virus die Welt und auch so manchen Einzelnen ins Schwitzen, weil aus der Routine. Eine völlige neue Situation, noch dazu eine gefährliche, fordert Politik, Recht, Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft und ihre Institutionen massiv heraus. Eine Situation, für die es keine Blaupause, keinen Masterplan gibt. Was ist richtig? Was ist zumutbar? Wie können wir im Zustand der (teilweisen) Unwissenheit verantwortlich handeln? Fragen, die in der Coronakrise gefühlt täglich und bezogen auf alle Lebensbereiche auftreten und die gesamtgesellschaftlich zuvor noch nie in dieser Intensität und Schärfe aufgetreten sind.

Die Ethik betritt die Bühne

Zeitgleich betritt eine Disziplin die Bühne, die bislang allenfalls hinter den Kulissen oder in akademischen Elfenbeintürmen ihr Dasein fristete: die Ethik! Der Ethikrat, ein multiprofessionelles Gremium, das spezielle, meist gesellschaftlich relevante Fragestellungen aus ethischer Perspektive beurteilen soll, ein Gremium, das zuvor wohl nur die wenigsten kannten, soll der Politik Empfehlungen für das richtige Handeln in der Coronakrise geben. Er soll ihr sagen: so sollst du handeln oder so könntest du unter diesen und jenen Bedingungen handeln, das ist begründbar, das wäre ethisch zu rechtfertigen oder auch so sollst du nicht handeln, weil dies oder jenes nicht zu rechtfertigen oder verhältnismäßig wäre. Warum gerade ein Ethikrat? Weil die Frage nach dem richtigen und guten Handeln die Kernfrage der Ethik ist. Ethik befasst sich mit den Bedingungen, den Begründungen und der Gestaltung guten Handelns. Mittlerweile sind die Vorschläge des Ethikrats in aller Munde und die Ethik ist da angekommen, wo sie hingehört: im Alltag der Menschen und Institutionen. Aber wie kommt der Ethikrat zu seinen Entscheidungen und Handlungsvorschlägen?

Werteprüfung als Merkmal einer "guten" Entscheidung

Eine ethisch richtige Entscheidung ist per se immer eine "gute" Entscheidung. Ein wichtiges Merkmal für eine "gute" Entscheidung ist zunächst einmal immer ein widerspruchsfreier und plausibler Prozess, der sich an den Fakten orientiert und der beschreibt, wie man zu dieser Entscheidung gekommen ist. Dazu müssen allerdings noch moralisch-normative Überlegungen kommen, die eine Handlung, eine Entscheidung als ethisch richtig qualifizieren. Handlungen, und jede Entscheidung ist immer auch eine Handlung, müssen an Werten gemessen werden, um als ethisch richtig oder falsch bezeichnet werden zu können.

Diese "Werteprüfung" ist ein wesentlicher Bestandteil einer jeden "guten" Entscheidung. Aber nicht jeder Wert ist immer auch ein guter Wert. Wenn z. B. bestimmte Werte proklamiert und zu einer sozialen Norm werden, die dazu auffordern, andere Menschen zu unterdrücken und auszugrenzen oder mit denen Korruption gefördert wird, dann sind dies zwar Werte einer bestimmten Gemeinschaft (z.B. Nationalisten, Mafia, Fifa, etc.), aber eben keine guten Werte.

Die Bedeutung von Werten

Das Wesen von "guten" Werten ist es, dass sie der Gemeinschaft dienen, diese fördern und dass sie möglichst auch allen Individuen zum Vorteil sind. Werte sind die emotionale, soziale und geistige Grundlage und Beurteilungsrahmen aller Gemeinschaften, so z.B. auch von Unternehmen. Werte, die nur wenigen nutzen oder andere schlechter stellen sind im ethischen Sinne keine "guten" Werte. So ist der monetäre Gewinn eines Unternehmens aus ethischer Sicht zunächst einmal weder gut noch schlecht. Gut wird er, wenn er vom Unternehmer in das Unternehmen reinvestiert wird, um die Lage des Unternehmens und seiner Beschäftigten zu verbessern. Als im ethischen Sinne "schlecht" müsste man seine Verwendung bezeichnen, wenn der Eigentümer einen unangemessen hohen Anteil des Gewinns aus dem Unternehmen rauszieht.

Die ethisch interessante Frage dürfte hier sein, was vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens, seiner Beschäftigten und auch anderer Stakeholder ein angemessener Eigenanteil des Eigentümers am Gewinn ist.Verstöße gegen Werte schaffen immer Konflikte, sowohl im Kleinen als auch im Großen; eine wertebasierte Entscheidung dagegen macht eine Entscheidung anschlussfähig, verständlich und annehmbar, auch dann, wenn die verschiedenen Bedürfnisse vielleicht unterschiedlich gewichtet und befriedigt wurden.

Eine Voraussetzung einer "guten" Entscheidung ist es immer, dass man sich zu Beginn der Entscheidungsfindung immer über das ?moralische Moment? einer Situation im Klaren wird. Jede soziale Situation, jede (zielgerichtete) Handlung trägt ein moralisches, d.h. ein Werte-Moment in sich. Was aber sind insgesamt die wichtigsten Kriterien, die zu einer "guten" Entscheidung führen?

Prozessuale Aspekte einer guten Entscheidung

Eine Werteprüfung und das Erarbeiten einer "guten Entscheidung" erfordert immer die Bearbeitung und Reflexion bestimmter inhaltlicher Fragen und die Durchführung bestimmter Prozessschritte, so wie sie nachfolgend, aber nicht abschließend dargestellt sind:

- Reflexion der Fakten und Rahmenbedingungen einer Situation
- Reflexion der verschiedenen Perspektiven auf eine Situation
- Klarheit über das "moralischen Moment" einer schwierigen Situation
- Reflexion der Ziele hinsichtlich ihres Nutzens und ihrer Legitimität
- Klarheit und Transparenz der Wertemaßstäbe
- Reflexion der Werte hinsichtlich ihrer "ethischen Qualität"
- Erörterung der Konsequenzen von Handlungen
- Reflexion der moralischen Haltung der relevanten Entscheider
- Einbeziehung der Perspektiven und Interessen von Betroffenen und Beteiligten (Diskursnotwendigkeit)

Insgesamt muss eine ethisch richtige Entscheidung vorteilhaft für möglichst viele und nachteilig für möglichst wenige sein. Wenn sie für einige wenige schlecht ist, muss das gut begründet werden. Die Begründung einer "Schlechterstellung" erfolgt durch eine Werteabwägung (Wertekonflikt) und anhand der Kriterien der Zumutbarkeit und Angemessenheit.

In der Coronakrise beurteilt der Ethikrat, ob bestimmte politische Handlungen und Entscheidungen vor dem Hintergrund der Werte der Freiheit, der Solidarität, der Gesundheit, der Menschenwürde, der wirtschaftlichen Existenz, gut oder nicht gut sind. Er hat uns dabei eine Lehrstunde darin gegeben, wie man gute Entscheidungen trifft und begründet. Was kann ein Unternehmen nun daraus lernen?

Entscheidungsverhalten in Unternehmen

Der Fokus eines Unternehmens und damit auch der Führungskräfte liegt primär darin, dem Kunden ein Produkt oder eine

Dienstleistung in der vereinbarten Qualität zum vereinbarten Zeitpunkt zur Verfügung zu stellen. Die immer knappen Ressourcen werden hauptsächlich auf dieses "Kundenzufriedenheitsziel" hin verwendet.

Kunden- und Vorgesetztenerwartungen sowie der Zeitdruck, verhindern häufig aber auch eine gründliche Analyse von Sachverhalten, die nicht unmittelbar diesem "Kundenzufriedenheitsziel" dienen. Häufig sind solche "sekundären Sachverhalte" Handlungen und Entscheidungen, die eher nach innen statt nach außen auf das Marktgeschehen und den Kunden gerichtet sind. Hier geht es oft um Entscheidungen rund um Führungs-, Organisations- und Prozessthemen, deren soziale Dynamiken und Wertedimensionen verkannt werden und deshalb mehr Probleme schaffen als bestehende zu lösen. Typische Beispiele hierfür sind: Einführung eines neuen Vergütungssystems, Veränderung des Schichtsystems, organisatorische Veränderungen, Einführung neuer Tools und Prozesse, Umgang mit "üblichem" Fehlverhalten, etc.

Weiterhin sind Entscheidungen im Unternehmen von folgenden Randbedingungen geprägt:

- Häufig zu wenig Fakten und zu viel Unsicherheit
- Unklare Bewertungsmaßstäbe
- Bedürfnis nach Komplexitätsreduktion (Entscheidungen nach Heuristiken und Intuition, etc.)
- Verzerrungen (eigene Interessen, subjektiver Sinn, Prägungen, etc.)
- Unklaren Zuständigkeiten und Kompetenzen/Machtthemen
- Unterschiedlich schwerwiegende Folgen einzelner Handlungsoptionen (Wirkungsbreite)

All diese Randbedingungen bewirken, dass Entscheidungen häufig zu wenig durchdacht und begründet sind. Dies hat zur Folge, dass Entscheidungen unerwünschte Wirkungen nach innen und nach außen erzeugen. Dieser Mangel an Reflexion ist teuer und diesem Mangel möchte ein Ethiktraining begegnen.

Ziel und Setting eines Ethiktrainings

Das Hauptziel eines Ethiktrainings ist die Reduzierung falscher oder nicht gut begründeter Entscheidungen und damit die Reduzierung vermeidbarer Konflikt- und Transaktionskosten.

Solche Kosten kommen häufig dadurch zustande, dass Beschäftigte Entscheidungen ihrer Vorgesetzten nicht verstehen, sie als "nicht notwendig", als "falsch" oder auch als "unfair" empfinden. Sie "tauchen ab", machen Dienst nach Vorschrift und arbeiten im schlimmsten Fall sogar gegen die eigene Firma.

Positiv formuliert möchte ein Ethiktraining Unternehmensverantwortliche und Führungskräfte für die moralische Dimension von Konflikt- und schwierigen Situationen sensibilisieren und sie dazu befähigen, ihre Entscheidungen auch moralisch-normativ und nicht nur funktional zu begründen. Eine weitere wesentliche Fähigkeit, die mit dem Ethiktraining trainiert werden soll, ist die Reflexion der eigenen Perspektive und der damit verbundenen Verzerrungen, mit denen eine bestimmte Situation wahrgenommen und bewertet wird. Mit dieser Reflexionsfähigkeit und der Fähigkeit zum Perspektivwechsel wird die Wahrscheinlichkeit einer guten Entscheidung und der Vermeidung von Willkürentscheidungen deutlich erhöht.

Ein Ethiktraining wird in der Regel in Kleingruppen bis zu max. 6 Führungskräften aus unterschiedlichen Bereichen durchgeführt. Eine Führungskraft bringt ein schwieriges Thema, ein Problem aus dem operativen oder strategischen Bereich ein, das dann in der Gruppe unter der Moderation des Ethiktrainers bearbeitet wird. Das Training dauert je nach Komplexität des Themas 1 ? 2 Tage.

Vorgehensweise eines Ethiktrainings

Analog der o.g. Abfolge von Schritten zu einer Entscheidungsfindung wird auch ein Ethiktraining durchgeführt. Die Schwerpunkte bei einem Ethiktraining liegen in der Situationsanalyse (Schritt 1) und der Bewertung der Handlungsoptionen (Schritt 3 + 4).



Die 5 Schritte im Einzelnen

1. Analyse der Situation - Was ist und was soll sein?

Neben der Faktenanalyse sind aus ethischer Sicht v.a. die Kriterien relevant, die bei Situationsanalysen oft nicht beachtet werden. Es ist dies zunächst einmal die ethische Reflexion der Ziele, die mit einer Entscheidung verbunden sind. Sind sie im Grundsatz legitim? Ist es zum Beispiel für ein Unternehmen legitim, Wertschöpfungsprozesse und damit Arbeitsplätze auszulagern? Eine solche Frage lässt sich nicht generell, sondern nur im konkreten Einzelfall beantworten. Wer hat Vorteile, wer hat die Nachteile und wie sind diese abzuwägen? Falls das Ziel aus ethischer Sicht falsch ist, stellt sich u.U. die Frage, wie das ethisch falsche Ziel in ein ethisch richtiges Ziel transformiert werden könnte.

Damit verbunden ist auch die Betrachtung der "Arena": Wer ist von einer Entscheidung betroffen? Wer wirkt mit? Diese unterschiedlichen Perspektiven müssen in die ethische Betrachtung einfließen. Was sind die Grundannahmen und Randbedingungen einer Entscheidungs- oder Problemsituation. Diese werden häufig nicht hinterfragt, obwohl darauf die Wahrnehmung als "Problem- oder Entscheidungssituation" beruht? Falls die Grundannahme falsch ist, ist auch die Wahrnehmung der Situation falsch. So könnte beispielsweise die populäre Grundannahme, dass ein Team bei der Gestaltung von Veränderungen immer beteiligt werden müsste, falsch sein, weil die Teammitglieder lieber die "klare Ansage" wünschen. In diesem Fall würden Ressourcen z.B. für die Gestaltung eines Teamtages unnütz eingesetzt. Stattdessen wären hier Maßnahmen des individuellen Lernens möglicherweise eine sinnvollere Strategie.

Und schließlich ist es in diesem ersten Schritt immer wichtig zu erkennen, worin das moralische Moment der gesamten Situation liegt, weil sich daran häufig die offenen und verdeckten Konflikte entzünden.

2. Handlungsspielräume erkennen - Was ist möglich?

Hier wird der Handlungshorizont eröffnet, indem die unterschiedlichen Handlungsoptionen, die sich aus der Situation und der Zielvorstellung ergeben, zunächst einmal ohne jegliche Bewertungen zusammengetragen werden. Das Gleiche gilt auch für die Folgen der Handlungsoptionen: Welche Folgen hätten die jeweiligen Optionen für wen. Hier werden die relevanten Stakeholder betrachtet. Die Folgen einer Handlung, einer Entscheidung sind in einer ethischen Betrachtung von entscheidender Bedeutung.

Auch die systemischen und kulturellen Rahmenbedingungen in einem Unternehmen werden beleuchtet: Wie ist die "übliche Praxis" in unserem Unternehmen? Passt die Handlung x überhaupt zu uns? Würde eine bestimmte Handlung prozessuale Vorgaben sprengen?

3. Bewertung - Was ist gut?

In diesem Schritt zu einer guten Entscheidung schaut man sich zunächst einmal nur die unterschiedlichen Handlungsoptionen und deren Folgen an. Sind diese nach ökonomischen, ökologischen, moralischen und Unternehmenswerten (Wertedimensionen) als "gut" zu bezeichnen. Diese 4 Wertedimensionen stehen bei der Bewertung zunächst einmal gleichberechtigt nebeneinander. Falls eine Handlung oder eine Handlungsfolge als ethisch "kritisch" bewertet wird, fällt die entsprechende Handlungsoption als Maßnahme zur

Erreichung eines legitimen Ziels weg.

Gleichzeitig wird in diesem Schritt der (ethische) Unternehmenskompass geschärft: was bedeuten z.B. die meist sehr allgemein gehaltenen Unternehmenswerte konkret? Wie vertragen sie sich mit akzeptierten übergreifenden moralischen Werten wie Gerechtigkeit, Freiheit, Sicherheit, Solidarität, Selbstbestimmung, Recht auf Besitz, Respekt, Toleranz, etc.? Was sind legitime ökonomische Werte und Zielmargen in Bezug auf das zu lösende Problem? Welche KPIs sind in welcher Ausprägung angemessen? Welche Wertemaßstäbe werden zugrunde gelegt?

Auch die Rahmenbedingungen des Handelns, also die "Praxis im Unternehmen" werden in diesem Schritt bewertet, sofern sie für das zu besprechende Problem relevant sind. Ist die "Praxis" oder die Unternehmenskultur förderlich oder eher hinderlich für die Lösung dieses Problems, für eine "gute" Entscheidung? Sollte die Praxis verändert werden? Solche Wertefragen werden in diesem 3. Schritt diskutiert.

Die Ausweitung der Bewertung auf moralische und Unternehmenswerte ist ein wesentlicher Unterschied zu den üblichen Problemlöse- und Entscheidungsprozessen.

4. Auswahl - Was ist das Beste?
Nach der Bewertung der unterschiedlichen Handlungsoptionen werden die "ethisch richtigen" Entscheidungen ähnlich einer SWOT-Analyse einer "Chancen-Risiko-Beurteilung" unterzogen.

Hierbei werden die Eintrittswahrscheinlichkeiten möglicher externer und interner Einflüsse und Ihre Folgen auf die einzelnen Handlungsoptionen betrachtet. Diejenigen, die das angestrebte Ziel am besten erreichen, werden ausgewählt. Aus diesen Handlungsoptionen wird nun eine Entscheidung, ein "Vorgehensplan" formuliert.

In diesem Prozessschritte wird auch eine Meta-Norm formuliert, die den Wert definiert, hinter den sich alle Beteiligten und Betroffenen stellen könnten. Dieser Wert bildet die Klammer aller Maßnahmen und ist für die Akzeptanz der Entscheidung notwendig.

So könnte z.B. die Norm der "Integration" und des "inneren Friedens im Unternehmen" bei der aktuellen Frage, wie man betriebsintern mit Ungeimpften umgeht, für alle Beschäftigten bedeutsam sein. Eine mögliche Maßnahme könnte dann sein, dass das Unternehmen eine eigene Teststation einrichtet, um die Ungeimpften nicht noch zusätzlich zu belasten, auch wenn man die individuelle Entscheidung der Ungeimpften nicht gut findet.

5. Umsetzung - Wie handle ich?
Dieser Schritt ist für eine gelingende Kommunikation der Entscheidung bedeutsam. Je transparenter erklärt und kommuniziert wird, desto wahrscheinlicher ist die Akzeptanz der Entscheidung und damit auch die Realisierung.

Je mehr der Wert, der der Entscheidung zugrunde liegt, in der Kommunikation in den Vordergrund gerückt wird, desto stärker werden sich die Beschäftigten mit der Entscheidung identifizieren können, falls sie den Wert teilen. Die Akzeptanz einer Entscheidung, eines bestimmten Vorgehens im Unternehmen basiert immer auf "geteilten Werten", die emotional viel mächtiger sind als funktionale Plausibilität.

Es macht einen Unterschied, ob gesagt wird, dass das Unternehmen im 2. Jahr rote Zahlen schreibt und deshalb 10 % der AP abgebaut werden müssen oder ob gesagt wird, dass die Zukunft des Unternehmens als Ganzes und damit auch die Sicherheit der verbleibenden 90 % Beschäftigten mitsamt ihren Familien auf dem Spiel stehen, falls man jetzt nicht gemeinsam das Ruder rumreißt.

Für die betroffenen 10 % der Beschäftigten würde man ein individuelles Outplacement-Verfahren einrichten, mit dem Ziel einer

unmittelbaren Weitervermittlung.

Der entscheidende Wert wäre hier die Fürsorge. Ebenso ist es wichtig, dass das konkrete Umsetzungshandeln mit der Meta-Norm kompatibel ist. Das stärkt die Glaubwürdigkeit und somit die Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen. Die Kommunikation einer getroffenen Entscheidung und das darauf ausgerichtete konkrete Handeln müssen kontingent sein.

Fazit

In Unternehmen wird sowohl bei strategischen Fragestellungen als auch bei operativen Handlungsproblemen die Wertebene häufig vernachlässigt. Dies ist ein Fehler, weil sich Menschen mit Werten verbunden fühlen und Werte die Grundlage ihrer Urteile sind.

Zwar haben Menschen unterschiedliche Werteausrichtungen, aber den allermeisten sind doch Werte wie Gerechtigkeit, Fairness, Ehrlichkeit, Sicherheit und Fürsorge fundamental wichtig. Das liegt daran, dass sie gerne selbst genauso, nämlich fair, gerecht, respektvoll, etc. behandelt werden möchten.

Wenn Beschäftigte, Lieferanten und Kunden sich nicht fair behandelt sehen, kündigen sie das Band, die Loyalität, den Vertrag. Das kostet dem Unternehmen nicht nur Geld, sondern auch Reputation und Glaubwürdigkeit. Deshalb ist es für Führungskräfte und Management so wichtig, dass sie in all ihrem Handeln und Entscheiden eben diese ethische, die werteorientierte Perspektive nicht nur integrieren, sondern dass sie sie auch leben.

Dazu ist ein Ethiktraining der erste Schritt. Hier lernen die Teilnehmenden ethisch zu denken, zu argumentieren, zu entscheiden und zu handeln.

Sie sind eingeladen!

Der Autor



Marcus Ketschau

- CAS-Studium Wirtschaftethik, Universität Freiburg und Thales Akademie
- Betriebswirt (FH/SHR), Fachrichtung Krankenhaus- und Sozialmanagement
- Dipl. Sozialpädagoge (FH)
- Zertifizierter Organisationsentwickler und Changeberater
- Zertifizierter Coach,
- Inhaber der Unternehmensberatung Prosolvis und Ethisch Managen im Unternehmen]
- Über 20-jährige Erfahrungen im Sozial- und Klinikmanagementbereich
- Blogger und Fachbuchautor ?Innovative Jugendhilfe?, Tectum-Verlag,
- ledig, 1 Tochter

Mitgliedschaft in und Engagement für diverse lokale und internationale Hilfsorganisationen