

# 3

## Ethik im Personal-Management

### LEITFRAGEN

- ▶ Warum sollte man sich als Personalverantwortlicher mit Ethik beschäftigen?
- ▶ Ist Personalethik eine relevante Handlungsgröße in der betrieblichen Praxis?
- ▶ Was bedeutet ethisches Verhalten von Personalverantwortlichen?
- ▶ Ist ein Handeln immer »ethisch oder unethisch« oder vielmehr »mehr oder weniger ethisch«?
- ▶ Woher nimmt ein Entscheidungsträger die Ethik seines Handelns?
- ▶ Wie sähe eine praktische Personalethik in den verschiedenen Teilsystemen eines Personal-Managements aus?
- ▶ »Darf« Ethik etwas kosten? Wie überhaupt stehen ökonomische und soziale Effizienz in Beziehung?

### 3.1 Ethik im Betrieb

Eine Diskussion um eine soziale Verantwortung von Betrieben zu ihrer internen wie externen Umwelt gibt es seit langer Zeit, ebenso wie es ethisches und unethisches Verhalten in und von Betrieben in der Praxis gibt. Dementsprechend ist auch in der wissenschaftlichen Diskussion die Frage nicht neu, ob ethisches Verhalten internen wie externen Anspruchsgruppen gegenüber eine ökonomisch relevante Fragestellung ist. Seit den 1980er-Jahren sind die damit verbundenen Fragestellungen stärker verfolgt worden, möglicherweise initiiert und immer wieder genährt durch einzelne an die Öffentlichkeit gedrungene Skandale (vgl. Drumm, 2004, 2008, S. 665 ff.; Göbel, 2003, 2006; Weibler, 2003, 2012; Steinmann/Schreyögg/Koch, 2013, S. 107 ff.; Steinmann/Löhr, 1989). Im Allgemeinen stand dabei unethisches Verhalten der Gesellschaft und den Kunden gegenüber im Mittelpunkt. Die ethischen Verhaltensweisen betreffen aber auch betriebsinterne Anspruchsgruppen wie die Mitarbeiter und insofern auch das Personal-Management. Das Problem »ethisches Verhalten« tritt überall dort auf, wo Menschen (für sich selbst und/oder für einen Betrieb) agieren, womit dieses Kriterium auf die Personalarbeit im Besonderen zutrifft.

Die Auseinandersetzung mit Ethik und hier ganz besonderes mit ihren materiellen Inhalten ist – trotz einer langen geistesgeschichtlichen Diskussion (vgl. Küpper, 2006; Göbel, 2006; Götzelmann, 2010; Löhr, 2004) – sowohl allgemein als auch be-

---

»Kein Ziel ist so hoch,  
dass es unwürdige  
Methoden rechtfertigt.«  
Albert Einstein

---

Welche Ethik?

triebsspezifisch schwierig: Unterschiedliche Gesellschaftskulturen (gerade in international tätigen Betrieben), unterschiedliche Branchenkulturen, der laufende Wandel von Situationen u. a. lassen eine *allgemeingültige und zeitlose Festlegung* ethischer Normen generell, betriebs- und personenspezifisch *nicht* zu. Es liegt letztlich in der Verantwortung der jeweiligen (obersten) Entscheidungsträger eines Betriebs, für bestimmte zeitlich begrenzte Räume betriebsweit geltende ethische Normen zu formulieren, vorzuschlagen, zu implementieren und entsprechende Verhalten positiv (oder negativ) zu sanktionieren. Trotz der damit verbundenen prinzipiellen Entscheidungsfreiheit sind die Entscheidungsträger (ihre Stakeholder und die sie umgebende Öffentlichkeit) zumindest auch durch ihre Sozialisationsbedingungen und den Zeitgeist beeinflusst, sodass Normen und ihre Akzeptanz sich verändern.

Welche Erwartungen welcher Anspruchsgruppe und bis zu welchem Ausmaß soll(en) nun der Betrieb/die Führungskräfte erfüllen und warum (nicht)? Solche Fragen werden auf verschiedenen Ebenen in der Ethik diskutiert (vgl. Kreikebaum, 1996, S. 14 ff.; Noll, 2012, S. 34 ff.):

- ▶ Auf einer *makroökonomischen Ebene* thematisiert die allgemeine Wirtschaftsethik die Rolle von Betrieben innerhalb der nationalen wie internationalen Gesellschaft. Besteht eine generelle soziale Verantwortung und wenn ja, wie weit, wann und für wen?
- ▶ Auf einer *mikroökonomischen Ebene* ist die betriebliche Ethik (i. Allg. als Unternehmens- oder Organisationsethik bezeichnet) anzuführen. Die (soziale) Verantwortung des Betriebs als Ganzes gegenüber den Anspruchsgruppen ist hier betriebspezifisch zu klären.
- ▶ Auch die Ebene der *individuellen Ethik* der Mitarbeiter als handelnde Personen (und v. a. die des Managements als Entscheidungsträger) des Betriebs wie auch als private Einzelpersonen ist hervorzuheben. Sie kann – muss aber nicht – im Konflikt zu betriebsethischen Vorstellungen stehen. Auf dieser Ebene ist dann auch die Personalethik jedes einzelnen Personalverantwortlichen anzusiedeln.

---

Ebenen

---

Gesellschaftliche  
Verantwortung

In ethischen Überlegungen des Handelns sind nicht allein personalbezogene Verhaltensweisen enthalten. Der gesamte Umgang mit Stakeholdern ist hier zu thematisieren. Dies geschieht teilweise für erwerbswirtschaftlich tätige Organisationen bereits seit längerer Zeit im Rahmen von Konzepten wie »Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmensführung« (vgl. Steinmann, 1973) oder »Corporate Social Responsibility (CSR)«. Gerade im erstgenannten Zusammenhang ist mit dem *Davoser Manifest* ein praxeologischer Vorschlag in die praktische Unternehmensführung eingebracht worden. Das Zustandekommen wie auch die verwendeten Formulierungen erlagen damals (1973) offensichtlich auch dem Zeitgeist und wurden begleitet durch ökonomisch sehr positive Entwicklungen und Prognosen. Die Diskussion schließ danach etwas ein. Erst zu Beginn des Jahrhunderts ist in der betrieblichen Praxis die Thematik wieder intensiver aufgegriffen worden.

---

Selbstverpflichtung

Ethisches Verhalten ist nicht vorgeschrieben, weder für einen Betrieb, noch für einen Einzelnen. Es findet seinen Ursprung in einer Selbstverpflichtung der Handelnden. Gerade diese Selbstverpflichtung unterscheidet Handlungen auf Basis einer betrieblichen Ethik von jenen via Rechtssystem und/oder positiven und negati-

Abb. 5-16

## Ebenenmodell der Ethik



## ZUR VERTIEFUNG

**Davoser Manifest**

Beim Davoser Manifest handelt es sich um ein 1973 auf dem sog. *European Management Forum* in Davos entwickeltes pragmatisches Manifest, das in vielen Fällen als Grundlage für die Auseinandersetzung um eine Führungsethik und die Erstellung von Führungsgrundsätzen diente. Dabei heißt es u. a.: »Berufliche Aufgabe der Unternehmensführung ist es, Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft zu dienen und deren wiederstrebende Interessen zum Ausgleich zu bringen. ... Die Unternehmensführung muss den Mitarbeitern dienen, denn Führung

wird von den Mitarbeitern in einer freien Gesellschaft nur dann akzeptiert, wenn gleichzeitig ihre Interessen wahrgenommen werden. Die Unternehmensführung muss darauf abzielen, die Arbeitsplätze zu sichern, das Realeinkommen zu steigern und zu einer Humanisierung der Arbeit beizutragen. ... die Dienstleistung der Unternehmensführung gegenüber Kunden, Mitarbeitern, Geldgebern und der Gesellschaft ist nur möglich, wenn die Existenz des Unternehmens langfristig gesichert ist.« (Steinmann, 1973, S. 472 f., kursiv FGB)

## ZUR VERTIEFUNG

**Corporate Social Responsibility**

Corporate Social Responsibility (CSR) thematisiert die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung von Betrieben. Bedingt durch den Wandel gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen und deren Folgen wird seit einiger Zeit verstärkt gefordert, dass Betriebe mehr gesellschaftspolitische Verantwortung übernehmen sollen. So soll ein Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Probleme geleistet, die Beziehungen zu relevanten Stakeholdern langfristig sichergestellt sowie indirekt auch die Wettbewerbsfähigkeit verbessert werden. Auch wenn sich die CSR weltweit etabliert hat, wird der Inhalt auf internationaler, europäischer und nationaler Ebene unterschiedlich definiert. Die Anspruchsgruppen haben oft unterschiedliche rechtliche Ansprüche. Hierfür eine konkrete Verantwortung zu übernehmen, auch durch den Einsatz von zeitlichen und finanziellen Ressourcen, gehört ebenso zur CSR wie über vertragliche Regelungen hinausgehende zusätzliche Leistungen an die Mitarbeiterschaft oder ein tatsächlicher (nicht nur rechtlich notwendiger) fairer Um-

gang mit Lieferanten und Kunden (vgl. Carroll, 1999; Hansen/Schrader, 2005; Bassen/Jastram/Meyer, 2005).

Ein im europäischen Raum relativ weit verbreitetes Verständnis fasst CSR als betriebliches Konzept auf, bei dem Betriebe über die gesetzlichen Verpflichtungen hinaus freiwillig gesellschaftliche Verantwortung übernehmen, wobei sich die Freiwilligkeit auf soziale, ökologische sowie ökonomische Beiträge bezieht. In der Praxis nutzen Betriebe u. a. Spenden- und Sponsoringaktivitäten, Stiftungen, Corporate Volunteering (soziales oder ökologisches Engagement von Mitarbeitern innerhalb oder außerhalb der Arbeitszeit) oder Public Private Partnerships (Kooperationen mit Bildungs-, Sozial- oder Kultureinrichtungen), um ihr gesellschaftliches Engagement umzusetzen. Ein wesentlicher Unterschied im Verständnis wird manchmal darin gesehen, ob über die CSR-Aktivitäten auch dem Betrieb Vorteile, zum Beispiel über eine PR-Begleitung, entstehen sollen oder ob allein der gesellschaftliche Nutzen wirken soll (vgl. Habisch/Neureiter/Schmidpeter, 2008; Schneider/Schmidpeter, 2012).

ven Anreizen geleiteten Handlungen (vgl. Löhr, 2004, Sp.1516f.). Sie kann dabei inhaltlich und vom Ausmaß weiter gehen, als dies rechtliche Normen in einem bestimmten Raum vorschreiben, sie kann sich im Sinne nicht näher kodifizierter Normen ausformen, sie kann aber auch in kritischer Distanz zu geltendem Recht, bspw. in diktatorischen Staaten, stehen.

In dem hier vertretenen Managementverständnis ist die betriebliche Ethik Bestandteil des selbst geschaffenen respektive entwickelten unternehmungspolitischen Rahmens und dort als normativer Aspekt des Betriebszwecks sowie gelebtem Teil der Organisationskultur zuzuordnen (vgl. Becker, F.G., 2011, S. 32 ff.). Die *betriebliche Ethik* umfasst dabei die moralischen Maßstäbe des Betriebs, die zum einen seine moralische und gesellschaftliche Verantwortung verdeutlichen sowie zum anderen sein Handeln wie das seiner Mitarbeiter legitimieren. Die *Personalethik* wiederum fokussiert als Teilmenge direkt die beschäftigten Mitarbeiter und die Bewerber (sowie indirekt auch deren Angehörige) und beinhaltet moralische Maßstäbe zum Umgang mit diesen Personen. Damit legitimiert sie auch bestimmte Handlungsweisen (und andere nicht) von Personalverantwortlichen diesem Personenkreisen gegenüber.

»Wissen ohne Gewissen  
wird zur größten Gefahr  
für die Menschen.«  
Victor Frederic Weiskopf

## 3.2 Zugänge zur (Personal-)Ethik

Im Rahmen der Ethik als wissenschaftlicher Disziplin beschäftigt man sich mit der Idee, allgemeingültige Aussagen über das gute und gerechte Verhalten von Menschen zu formulieren. Die Auseinandersetzungen um diese Frage sind unterschiedlicher Natur und auf verschiedenen Ebenen umgesetzt worden (vgl. Göbel, 2003, S. 171 ff.; Macharzina/Wolf, 2015, S. 1045 ff.):

### Gesinnungs- versus Verantwortungsethik

- ▶ Die *Gesinnungsethik* setzt am Handelnden an. Seine Intention, seine Einstellung oder seine Motivation zum Handeln ist entscheidend: »Moralisch ist, das Gute zu Wollen!« So verständlich diese Sichtweise ist, so vernachlässigt sie doch die Wirkungen des Verhaltens sowie die situativen Bedingungen. Auch in bester Absicht kann unter Vernachlässigung konkreter Bedingungen Böses getan werden.
- ▶ Die *Verantwortungsethik* orientiert sich an folgendem Leitsatz: »Moralisch ist, das Richtige zu tun!« Hier stehen nicht die Intention, sondern die Handlung selbst und ihre Folgen im Blickpunkt der Diskussion. Dadurch wird die Auseinandersetzung nicht nur nachvollziehbarer (Intentionen sind nicht unbedingt fassbar.), sondern auch konkreter. Allerdings: Folgen sind nicht immer antizipierbar, selbst wenn man sich vorher sehr integer damit beschäftigt hat, bleibt auch die Frage offen, ob alle Folgen dem Handelnden zurechenbar sind.

---

»Wir sind nicht nur verantwortlich für das, was wir tun, sondern auch für das, was wir nicht tun.«  
Jean-Baptiste Molière

### Deontologische (Normen-) Ethik versus teleologische Ethik

- ▶ Die *deontologische (Normen-)Ethik* pointiert, dass etwas moralisch ist, wenn man im Handeln bestimmten Moralprinzipien und den daraus abgeleiteten Normen unbedingt Folge leistet. Kants kategorischer Imperativ (»Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.«) ist das Paradebeispiel einer solchen Sichtweise. In diesem Sinne erfolgt das jeweilige Handeln aus Pflicht und nicht, um einen Zweck zu erreichen. Also, nicht der Nutzen steht im Vordergrund des Handelns, sondern das pflichtgemäße Erfüllen eines anerkannten Gesetzes.
- ▶ Die *teleologische Ethik* folgt der Maxime: »Moralisch ist, jeweils so zu handeln, dass ein gutes Ziel erreicht wird!« Ethisch bewertet wird also das verfolgte Ziel bzw. die jeweils zu erwartenden Folgen für die Betroffenen (ähnlich zur Verantwortungsethik), nicht die dazu auszuführende Handlung. Damit verbunden ist die Auffassung, dass es situativ unterschiedlich sein kann, richtig zu handeln. Problematisch ist es dabei, die Folgen für alle potenziell betroffenen Personen sowie kurzfristige und langfristige Folgen abzuschätzen sowie bewertend zu diesen Folgen Stellung zu nehmen.

### Individualethik und Institutionenethik

- ▶ Mit der *Individualethik* wird an den einzelnen Menschen mit moralischen Imperativen appelliert (»Du musst ..., du sollst ...«). Angesprochen sind die Einzelnen, ihre Pflichten und ihre Verantwortung. Der Mensch gilt hierbei als Trä-

ger einer sittlichen Gesinnung, als Verantwortlicher für sittliches Handeln, als Subjekt. Hier werden institutionelle Rahmenbedingungen vernachlässigt, die gewissermaßen Zwang (auch i. S. v. Sachzwängen) auf Individuen ausüben können.

- ▶ Die *Institutionenethik* thematisiert die Rahmenbedingungen, unter denen ein Individuum moralisch handeln kann, wenn es will. Im Rahmen der *Organisationsethik* geht es in diesem Zusammenhang nicht um den Akteur »Betrieb«, sondern darum, wie individuell moralisches Handeln innerhalb des betrieblichen Geschehens möglich ist. Der Spielraum der Individuen als Handelnde wird dabei nicht ignoriert.

#### Diskursethik und monologische Ethik

- ▶ Die *Diskursethik* basiert auf Normen, die von allen Betroffenen akzeptiert werden. Moralisch ist dementsprechend ein Handeln nach solchen Normen, dem alle von der Handlung betroffenen Personen nach einem praktischen Diskurs zugestimmt haben. Sie akzeptieren dann zwanglos alle voraussichtlichen Folgen. Voraussetzung hierfür ist allerdings: Alle Diskurssteilnehmer handeln frei und auf gleicher Höhe sowie verständigungsorientiert. Dies ist aber – nicht nur im Wirtschaftsleben – höchst selten der Fall (»Umsetzungslücke«), wenn auch als regulative Leitidee in manchen Fällen umsetzbar. Formal betrachtet handelt es sich um ein Verfahren der Normenfindung, also eine prozedurale Ethik.
- ▶ Die *monologische Ethik* ist das Gegenmodell. Hier finden eine individuelle Güterabwägung und Gewissensprüfung statt – fast unabhängig von den Ansichten anderer, insbesondere auch der Betroffenen (»Wissenslücke«).

#### WISSENSWERTES

##### Whistleblowing

Whistleblowing (i. S. von Enthüllung oder Skandalauftdeckung) ist eine Handlung, bei der für die Allgemeinheit (oder einen Teil hiervon) zentrale Informationen aus einem geheimen Zusammenhang an die Öffentlichkeit gebracht werden. Diese Informationen beziehen sich auf Missstände oder gesetzwidriges Verhalten wie Insiderhandel, Umweltverschmutzungen, Korruption, Datenmissbrauch u. Ä., von denen »Whistleblower« im Rahmen ihrer Arbeitstätigkeit Kenntnis erlangt haben. In der Öffentlichkeit erlangen Whistleblower hohe Popularität. Sie informieren – unter Vernachlässigung eigener Nachteile – die Öffentlichkeit über zentrale Missstände und Wirtschaftsskandale. Von ihren Arbeitgebern werden sie oft mit verschiedenen Mitteln »verfolgt« (Anklage wegen Bruch der Verschwiegenheitspflicht, Mobbing, Kündigung etc. – offenbar in vielen Fällen auch, wenn entsprechende Missstände nicht an die Öffentlichkeit gebracht werden, sondern nur intern angesprochen werden). Manche Betriebe

wie auch ein Teil der Öffentlichkeit halten anscheinend Whistleblowing als schlimmer als die zugrundeliegende gesetzeswidrige Tat. Oft haben die Enthüller relativ härtere Folgen zu tragen als diejenigen, deren Machenschaften sie aufgedeckt haben.

Der soziale Druck, illegale und/oder illegitime Handlungsweisen des Arbeitgebers zu verschweigen, ist sehr hoch. Sich ethisch-moralisch korrekt zu verhalten ist insofern schwierig, weil auch die eigene und die familiäre Existenzgrundlage höchstwahrscheinlich gefährdet ist. Betriebe sollten aber wegen der langfristigen Folgen möglicherweise vorhandener illegaler und/oder illegitimer Handlungsweisen seitens der (Personal-)Verantwortlichen potenzielle Whistleblower nicht abhalten, sondern fördern, schützen und belohnen. Nicht nur der letzte VW-Skandal (Dieselgate) zeigt dies deutlich auf (vgl. Puschke/Singelstein, 2015).

In der Verknüpfung bzw. der Integration der Gegensätze sieht Göbel nun sinnvolle Argumentationsstränge, die auch für eine Personalethik genutzt werden können.

»In Deutschland gilt derjenige als viel gefährlicher, der auf den Schmutz hinweist, als der, der ihn gemacht hat.«  
Carl von Ossietzky

### 3.3 Personalethik

»Personal(-manager) stehen täglich vor dem Erfordernis, Entscheidungen zu treffen. Hierbei sehen sie sich regelmäßig unvereinbaren Anforderungen gegenüber und wissen dadurch häufig nicht, welche Handlung im ethischen Sinne richtig ist. ... Die Praktiker werden zwar (meist unter Zeitdruck) eine pragmatische Entscheidung treffen (müssen). In der distanzierten Reflektion jedoch können schwierige Situationen durchdacht und analysiert werden. Dies ist die Aufgabe der normativ-kritischen Perspektive der Personalethik.« (Kozica, 2012, S. 28f.)

Ethik & Personal-  
Management

Innerhalb der Profession »Wissenschaftliches Personal-Management« wurde lange Zeit nicht explizit oder nur verhalten über Fragen der Ethik (mit-)diskutiert. Normative Fragen blieben in der fachwissenschaftlichen Auseinandersetzung *ausgeklammert*, wenngleich sie fast immer in dieser Disziplin implizit angesprochen sind. Dies war in der betrieblichen Personalpraxis nicht anders, obwohl es dort ethisches wie unethisches Verhalten in und von Betrieben seit eh und je gegeben hat, auch im Zusammenhang und im Umgang mit den eigenen Mitarbeitern. Auch die Frage, ob ethisches Verhalten diesen Mitarbeitern (und auch Bewerbern) gegenüber eine ökonomisch relevante Fragestellung ist, ist nicht neu; auch, ob man diese Frage – ethisch betrachtet – überhaupt stellen dürfte. Mittlerweile liegen einige Beiträge zu personalethischen Fragestellungen vor (vgl. Winstanley/Woodall, 2000; Pinnington/Macklin/Campbell, 2007; Kozica, 2011, 2011a, 2012). Auch in der betrieblichen Personalpraxis werden *mittlerweile* ethische Fragen verstärkt diskutiert, wie allein das

”Bad Leadership”

#### WISSENSWERTES

##### »Bad Leadership«

Personalführung in der Praxis gilt als weit davon entfernt, überall harmonisch, kompetent, ethisch-moralisch korrekt etc. umgesetzt zu werden und werden zu können. Auch in der wissenschaftlichen Diskussion ist ein »Wunschdenken« nicht von der Hand zu weisen. »Vielleicht muss man nicht gut zu anderen Personen sein, um profitabel zu agieren.« (Weibler, 2012, S. 629, unter Verweis auf Ciulla, 2005, S. 7) Dieses Zitat inkludiert auch, dass es nicht unbedingt einen Zusammenhang zwischen Führungsethik auf der einen und Führungs- und Organisationserfolg auf der anderen Seite gibt. Diese Themen sind eng mit einer Forschungsrichtung verbunden, die als »Bad Leadership-For-

schung« bezeichnet werden kann. Diese ist »... dazu ange-tan .., den verbreiteten Glauben an die unverbrüchliche Harmonie von Ethik und Erfolg im Führungskontext zu-mindest ansatzweise zu erschüttern, indem sie systematisch die »dunkle« – und nicht per se erfolglose – Seite der Führungspraxis thematisiert und reflektiert.« (Weibler, 2012, S. 630) Eine solche Diskussion ist nicht rein anklagend, sondern mit dem Ziel verbunden, das Phänomen der »schlechten Personalführung« (i. S. von unethisch und/oder ineffektiv) zu beschreiben und zu erklären, um so auch Hinweise zu generieren, wie man sie ex ante verhindern und ex post abbauen kann (vgl. Kellerman, 2004).

## Literaturlage

Formulieren von Ethik-Kodizes angezeigt (vgl. DGFP, 2005, 2011; Brink/Tiberius, 2005; Kozica, 2010, 2011b; Wollert, 2012).

Die einschlägige *Literaturlage* zu personalethischen Überlegungen ist insgesamt *heterogen*, viele wissenschaftliche Zugänge sind nicht zufriedenstellend und oft überwiegen eher praxeologische Debatten. Die Diskussionen in der Theorie erfolgen in der Regel innerhalb der Organisationsethik (vgl. Winstanley/Wodall/Heery, 1996), aber auch innerhalb der Corporate Social Responsibility-Debatte (vgl. Royle, 2005; Vuontisjärvi, 2006), unter Nachhaltigkeitsaspekten (vgl. Docherty, 2002; Ehner, 2009) sowie unter anderen Perspektiven (vgl. Kozica, 2011). Einige personalethische Überlegungen werden auch ohne Rückgriff auf allgemeine wirtschafts- und/oder unternehmungsethische Diskurse durchgeführt. Die Diskussionsbeiträge nehmen auch unterschiedliche Perspektiven ein: rein ethische, psychologische, instrumentelle wie ökonomische Sichtweisen auf den Themenbereich, ebenso wie normativ-präskriptive oder empirisch-deskriptive Vorgehensweisen sind vorzufinden (vgl. bspw. Kozica, 2011; Kaiser/Kozica, 2012). All dies trägt dazu bei, dass die Diskussion um Ethik im Personal-Management sehr unterschiedlich und dabei durchaus interessant, aber auch weit und undurchsichtig ausgerichtet ist (vgl. Kozica, 2011; Göbel, 2003). Ähnliches lässt sich auch für die speziellere Thematik der Führungsethik festhalten (vgl. Kuhn/Weibler, 2012, S. 15 ff.).

## Beispiele

In einem wissenschaftlich fundierten Lehrbuch kann *nicht* positiv formuliert werden, was ethisch-moralisch treffend wäre. Es ist lediglich intendiert, auf verschiedene mögliche Konfliktfälle zwischen Ethik und personalwirtschaftlichem Handeln hinzuweisen. Dies geschieht beispielsweise durch folgende, das Personal-Management betreffende Fragen (vgl. Becker, 2011, S. 102 ff.):

- Inwieweit ist ein Betrieb »verpflichtet«, auf das Wohlergehen seiner Mitarbeiter aktiv zu achten? *Beispielobjekte*: Arbeitszeitverlegungen, Arbeitspensum, gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen, Work-Life-Balance von (angehenden) Familienvätern und -müttern.
- Inwieweit ist ein Betrieb »verpflichtet«, auf besondere Situationen einzelner Mitarbeiter einzugehen? *Beispielobjekte*: Phasen von Ehescheidungen, Tod des/der

## TERMINOLOGIE

**Gender**

Gender ist ein soziales Konstrukt, eine menschliche Erfindung, die einen Geschlechterunterschied auf Basis sozialer und kultureller Entwicklungen in einer Gesellschaft ausdrückt. Die unterschiedlichen Vorstellungen darüber, was »Frausein« und »Mannsein«, auch in betrieblichen Umgebungen, bedeutet, sind das Resultat gesellschaftlicher, schichtenspezifischer, kultureller, teilweise auch betriebs-spezifischer Prozesse – und auf keinen Fall »naturgegebene« Fakten. Diese Vorstellungen haben zu geschlechter-spezifischen Rollen, Arbeitsverteilungen, Mythen u. a. geführt mit damit verbundenen typischen Arbeitsplätzen und Diskriminierungen auf verschiedenen Ebenen (Stellenzu-

gänge, Entgelt, Karriere u. a.). In der »Gender-Forschung« wird nun untersucht, inwieweit gesellschaftliche Institutionen (vom Arbeitsmarkt bis hin zu Betrieben), dieses soziale Konstrukt definieren und insofern die Geschlechter prinzipiell ungleich behandeln, gegebenenfalls dadurch diskriminieren. »Gender-Mainstreaming« bedeutet in diesem Zusammenhang einen – auch durch die Europäische Union in der Charta der Grundrechte festgelegten – Ansatz, eine nachhaltige Förderung der Chancengleichheit von Personen beider Geschlechter vorzunehmen. Damit soll die Ungleichwertigkeit geschlechterbasierter Usancen aufgehoben werden (vgl. Krell/Ortlieb/Sieben, 2011).

Partners/in, von Kindern und Eltern, andere Mitarbeiterinteressen jenseits der Erwerbstätigkeit.

- ▶ Inwieweit ist ein Betrieb »verpflichtet«, die Sicherung der (bestehenden) Arbeitsplätze zu gewährleisten? *Beispielobjekte*: Verhalten während Krisen, »Einstellung« von Leiharbeitnehmern, Loyalität zu »verdienten« Mitarbeitern, Entgeltniveau, aktive Weiterbildung.

Im Zusammenhang mit der Zwecksetzung ist innerhalb eines normativen Managements die *betriebsethische Positionierung* (oft synonym: Managementphilosophie) festzulegen. Das spezielle personalethische Handeln ist durch vier *Merkmale* gekennzeichnet (vgl. Macharzina/Wolf, 2015, S. 1048f.):

- ▶ *Personalethisches Handeln ist begründbar*. Entsprechendes Handeln ist in Betrieben nicht das Ergebnis von Willkür, unreflektiert fortgesetzten Traditionen u. Ä., sondern bewusst umgesetzt. Es ist erklärbar, die Verantwortlichen wissen, warum sie etwas so nicht oder anders tun.
- ▶ *Personalethisches Handeln basiert auf der Prämisse, dass entsprechende Handlungen nicht ausschließlich via ökonomischer Größen zu beurteilen sind*. Dies hängt einerseits schon mit den interdependenten Wirkungssystemen (»Eindeutige Ursache → Wirkungsbeziehungen« liegt selten vor.) zusammen, andererseits aber auch mit einschränkenden Wertsetzungen zu ökonomischen Zielgrößen.
- ▶ *Personalethisches Handeln basiert auf der Interessenberücksichtigung aller direkt oder indirekt von den Personalhandlungen und deren Folgen betroffenen Mitarbeitern* (Vorgesetzte wie Nachgeordnete, Bewerber). Personelle Entscheidungen und ihre Umsetzungen haben Wirkungen auf unmittelbar beteiligte Mitarbeiter (und betroffene Bewerber) wie auch indirekt auf Dritte. Diese Wirkungen gilt es antizipativ mit in den Prozess der Entscheidungsfindung einzubringen. Personal-ethisch begründete Vorgehensweisen beziehen sich dabei nicht nur auf individuelle, sondern auch auf soziale Entscheidungskriterien. Inwieweit dies berücksichtigt wird, »regelt« die formulierte und/oder gelebte betriebliche Ethik. Der »homo moralis« (Primat des Guten) muss demnach nicht automatisch dem »homo oeconomicus« (Primat des ökonomisch Nützlichen) folgen (ähnlich Göbel, 2003, S. 179).
- ▶ *Personalethisches Handeln bezieht sich auch auf einen (langfristigen) Wirkungshorizont*. Bei einer entsprechenden Entscheidung sind nicht nur kurzfristige, sondern auch langfristige Wirkungen der Handlungen zu berücksichtigen. Die kumulierten Gesamtwirkungen – welcher gewählten Beurteilungskategorie auch immer – sind die Basis für die Vorzugswürdigkeit einer Handlungsalternative.

Im Rahmen der Personalethik lassen sich nahezu alle *Gestaltungsfelder* des Personal-Managements einer näheren Diskussion unterziehen (vgl. Drumm, 2008, S. 669 ff.). Die Grundprinzipien mögen überall gleich oder ähnlich sein, die konkrete Anwendung ist bei der Umsetzung im einzelnen situativen Fall unterschiedlich (vgl. bspw. Göbel, 2003, S. 181 ff.; Dumm, 2008, S. 675 ff.; Weibler, 2012, S. 621 ff.):

- ▶ Personalforschung (bspw. Würde der betroffenen Mitarbeiter, berechtigtes Interesse an gewünschten Informationen, Partizipation),

---

»Es gibt keine Handlung, für die niemand verantwortlich wäre.«  
Otto von Bismarck

---

Gestaltungsfelder

- ▶ Personalbeschaffung und -auswahl (bspw. Ehrlichkeit in den Aussagen),
- ▶ Personalauswahl (bspw. Wahl der Auswahlverfahren, Auswahlgerechtigkeit, Würde der betroffenen Bewerber, realistische Rekrutierung),
- ▶ Personalentwicklung (bspw. Chancengleichheit, Leistungs- und Bedürfnisgerechtigkeit, Beförderung ungeeigneter »Führung«skräfte),
- ▶ Personalfreisetzung (bspw. Regelgerechtigkeit, Bekanntgabe, Abwägung langfristiger zu kurzfristiger Wirkungen, Verlagerung von Arbeitsplätzen),
- ▶ Gestaltung der Arbeitsbedingungen (bspw. Würde, Freiräume, Unversehrtheit, Gesundheit, Familie und Beruf, Recht, Substituierung von Arbeit durch Maschinen),
- ▶ Anreizsysteme (bspw. Gerechtigkeitsprinzip, Angemessenheit der Vergütung, Gleichberechtigung, relative Vergütungshöhen im Betrieb, Bedürfnisorientierung, Bezahlbarkeit) und
- ▶ Mitarbeiterführung generell (bspw. Gleichbehandlung, Würde, Akzeptanz, Individualisierung, Mensch ist Mittel. Punkt!).

---

 Verantwortung

*Personalverantwortliche* (direkte wie indirekte Vorgesetzte vom Leitungsorgan bis zum Lower-Management, Mitarbeiter des Personalbereichs, alle Personen, die an Personalentscheidungen beteiligt sind, partiell der Betriebsrat) übernehmen ethische Verantwortung, und zwar für alle Entscheidungen im Personal-Management von der strategischen Ebene über die informatorische Fundierung und die Systemgestaltung (Personalbedarfsdeckung, Personalentwicklung, Anreizsysteme, Personalfreisetzung u. a.) bis hin zur Systemumsetzung und der direkten wie indirekten Mitarbeiterführung. Die Verantwortung besteht – je nach Handlungsbereich und Handlung – vor den durch die Entscheidungen direkt wie indirekt Betroffenen, also den Mitarbeitern, den Vorgesetzten, den Geldgebern und der Gesellschaft. Dementsprechend ist jeder gut beraten, sich über seine Verantwortlichkeit im Rahmen einer Personalethik zu erkundigen und sich Gedanken zu machen. Dies betrifft nicht nur die individuelle Verortung in einer betrieblichen Ethik, sondern auch eine Positionierung im jeweils eigenen Wertesystem respektive Gewissen. Zudem sind auch die vermuteten Auswirkungen des Verhaltens zu antizipieren, und zwar – je nach ethischer Grundposition – aus unterschiedlichen Gründen: Für die einen weniger, um die »Kosten« der Personalethik zu ermitteln, sondern mehr, um darauf vorbereitet zu sein. Für die anderen, um abzuwägen, ob sie sich die Kosten leisten können oder wollen.

---

 Unterstützungsmaßnahmen

Um den individuellen Verantwortungsträgern diese Auseinandersetzungen zu erleichtern, sind explizite Aussagen zu einer betrieblichen (Personal-)Ethik sowie dementsprechendes, konsistentes Verhalten oberster Führungskräfte hilfreich. Zudem gibt es auch weitere Unterstützungsmaßnahmen, um die Umsetzung einer Personalethik zu begünstigen: die Durchführung von *Ethik-Trainings* mit Personalverantwortlichen (aus dem Personalbereich wie der Linie), der Einsatz eines *Ethik-Beauftragten* (auch als Ansprechpartner), die Nutzung einer Ethik-Hotline (hier für Mitarbeiter), die Erarbeitung von *Ethik-Leitlinien* (spezielle Aussage im »Codes of Ethics« der Unternehmung), die Einrichtung einer *Ethik-Kommission* (am besten zur präventiven Klärung ethisch akzeptabler Praktiken), die regelmäßige

Durchführung von *Ethik-Audits* – und bereits die Thematisierung ethischer Fragen an Hochschulen (vgl. Löhr, 2004, Sp. 1518; Gilbert, 2010; Kreikebaum/Behnam/Gilbert, 2001).

### 3.4 Wirtschaftliche versus soziale Effizienz?

Aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre und damit auch des Personal-Managements steht die Humanressource als Produktionsfaktor »Personal« unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit. In diesem Sinne ist das Personal wie das betriebliche Personal-Management »nur« Mittel zum Zweck (vgl. Neuberger, 1990). Diese Ansicht ist nicht allein unter den PersonalökonomInnen weit verbreitet, auch die meisten anderen personalwirtschaftlich orientierten Autoren pointieren explizit oder anerkennen – vielfach implizit – die ökonomische Nutzung des Personals, also das wirtschaftliche Interesse des Betriebs (vgl. Göbel, 2003, S. 170). Dies war in der Zeit der Humanismus-Diskussion der Betriebswirtschaftslehre und dem Entstehen des wissenschaftlichen Personal-Managements Ende der 1970er-, Anfang der 1980er-Jahre zumindest nicht so ausgeprägt der Fall. Im Bereich der Personalfreisetzung brachte Wächter (1981, S. 463) die Problematik auf den Punkt, wenn er schreibt: Manchmal ist man in der »... Zwangslage, als Betriebswirt etwas zu rechtfertigen, was man als ... Mensch eigentlich nicht gutheißen kann.«

Eine solche objektzentrierte Sichtweise des Menschen, verbunden mit dem wirtschaftlichen Interesse des Betriebs, steht zudem im Widerspruch zu dem bekannten, oft zitierten und geforderten praktischen ethischen Imperativ nach Kant: »Handle so, daß [sic] du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.« (vgl. Göbel, 2003, S. 171). Unternehmerisches, ethisches und menschliches Denken stehen – so sollen die Aussagen pointieren – oft (zumindest anscheinend) in einem unlösbaren Widerspruch.

Vielfach wurde die damit verbundene Problematik ignoriert. Die Diskussion Anfang der 1990er-Jahre um die Aussprüche »Personal ist Mittel. Punkt!« und »Personal ist Mittelpunkt« (vgl. Neuberger 1990) trug dazu bei, hieran etwas zu ändern (s. Teil 1). Neuberger konstatierte dabei unter anderem, dass er kein Unmensch sei, wenn er das Personal und die einzelnen Mitarbeiter im Personal-Management als Mittel betrachte. Diese Ansicht im Selbstverständnis der Personaler hat sich weithin durchgesetzt, wenngleich es durchaus an der einen oder anderen Stelle noch (Selbst-)Kritik gibt.

Was die unterschiedlichen Positionen zu dieser Thematik betrifft, so sei noch Folgendes festgehalten: Es besteht ein Unterschied zwischen einerseits den Personen, die Personal als wesensgleiche Ressource zu sachlichen Produktionsmitteln in ihrer ökonomischen Analyse verstehen, und andererseits denen, die Personal als einen Produktionsfaktor mit einer besonderen humanen Dimension (Humanressource) verstehen und dies in ihre ökonomische Auseinandersetzung miteinfließen lassen.

---

Produktionsfaktor  
»Personal«

---

Der Mensch ist Mittel.  
Punkt!

In der Diskussion wird vielfach – wie auch hier – normativ die Ansicht vertreten, »dass Personalmanagement nicht nur ökonomisch effizient (sachgerecht), sondern auch *sozial effizient* (menschengerecht) auszugestalten sei ... was den Augenmerk auf die Frage richtet, wie eine geeignete *Vermittlung zwischen diesen Zielen* erfolgen kann.« (Kuhn 2010, S. 315, u. a. mit Verweis auf Marr/Stitzel, 1979). Zur Auseinandersetzung um diese Frage lassen sich zwei Grundperspektiven differenzieren (vgl. Kuhn, 2010):

- ▶ Im Rahmen eines sozioökonomischen Harmonieverständnisses wird bei der *ersten Perspektive* von einem dependenten Verhältnis zueinander ausgegangen: Ökonomische Effizienz kann letztlich nur dann (langfristig) erreicht werden, wenn auch soziale Effizienz (oft operationalisiert durch hohe Arbeitszufriedenheit) gegeben ist. Soziale Effizienz ist insofern Mittel zur Erreichung ökonomischer Effizienz (= kontingente Beziehung beider Effizienzebenen). Verfolgt man personalethische Ziele, dann weniger aus rein ethischen, sondern mehr aus betriebspolitischen Überlegungen heraus. Allerdings: Wir können nicht in allen Arbeitssituationen (bspw. Arbeitsmarktlage, Substituierbarkeit von Arbeit, Qualifikationsniveau) davon ausgehen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter einen hohen Einfluss auf ihre Leistungen hat. Auch andere (Zwangs-)Gründe können zu einer hohen Arbeitsleistung – ohne soziale Effizienz – führen. Jedenfalls lässt sich eine Personalethik nicht aus dieser Zielbeziehung begründen, allenfalls pragmatisch.
- ▶ Die *zweite Perspektive* folgt dem Verständnis, dass Ethik nur dann umgesetzt werden kann, wenn sie sich bewusst freiwillig, selbstverpflichtend, umfassend und dauerhaft im Verhalten des Personal-Managements (im Rahmen einer inte-

#### ZUR VERTIEFUNG

##### Werturteilsproblematik

Sofern sich die Wissenschaft des Personal-Managements mit dieser Fragestellung beschäftigt, so ergibt sich ein *Werturteilsproblem*. Max Webers Leitbild (vgl. Weber, 1922; Schanz, 1973; Steinmann/Braun, 1976) folgend, sollen Wissenschaftler im Rahmen ihrer Forschungen selbst kein Urteil über Werthaltungen (wie ethischen Normen) abgeben. Werthaltungen als Prämissen betrieblichen Handelns, ihre Auswirkungen u. Ä. können allerdings auch Objekt der personalwissenschaftlichen Forschung sein. Wenn es nun beispielsweise darum geht, soziale Effizienz wie auch eine Personalethik zu konstituieren, dann steckt der Personalforscher, folgt er dem gerade skizzierten Wissenschaftsverständnis, in einem Dilemma: Ethische Normen aus der Wirtschaftspraxis, gegebenenfalls auch (bspw. aus christlichen Normensystemen) deduktiv abgeleitet, kann er durchaus diskutieren. Eigenständig als Forscher eine Personalethik inhaltlich zu füllen, ist allerdings nicht möglich (vgl. Drumm, 2008, S. 665 ff.).

In einem Managementkonzept wie dem St. Galler Management-System (vgl. Rüegg-Stürm, 2002) ist dies wissenschaftlich korrekt zumindest auf der systemischen Ebene beispielhaft umgesetzt. Normatives Management ist doch expliziter, wenn auch eher formaler Bestandteil. Auch ein praxeologisch angelegtes Lehrbuch zum Personal-Management sollte sich nicht (wenngleich wir dies in den bisherige Auflagen dieses Buches »erfolgreich« getan haben) vor einer Thematisierung personalethischer Aspekte scheuen. Zum einen darf aus praktischer Sicht nicht übersehen werden, dass (Nachwuchs-)Führungskräfte bereits mit wie auch immer ausgeprägten Wertvorstellungen in den Betrieb kommen und auch auf deren Basis handeln. Allein dadurch sind sie wesentlicher Gegenstand einer personalwirtschaftlichen Auseinandersetzung. Damit ist nicht allein die Berücksichtigung dieses Fakts gemeint, sondern auch die Analyse, inwieweit diese (betriebskonform) wirken, sowie die Gestaltungsüberlegung, sie in ein betriebliches Wertesystem hineinzuführen.

grativen betrieblichen Ethik; vgl. Ulrich, 2007) niederschlägt und der Zusammenhang anders gesehen wird: Die zieldualistische Sichtweise betont ein voneinander unabhängiges Streben nach ökonomischer *und* sozialer Effizienz (wie auch immer operationalisiert).

Beide Perspektiven konkurrieren in der betrieblichen Praxis vielfach miteinander. Wie diese damit zusammenhängenden Konflikte gelöst werden (können), ist wiederum Inhalt personaletischer Überlegungen. Oder anders ausgedrückt: »Dass das Prinzip der Gewinnmaximierung und ethische Normen zur Schadensunterdrückung oder -begrenzung miteinander konkurrieren, ist unübersehbar. Wie dieser Konflikt aufgelöst werden kann, hängt vom Gewicht ab, das eine Unternehmung ethischen Normen beimisst: Vorstellbar ist eine wechselseitige, gleichgewichtige Beschränkung von Gewinnmaximierung und unternehmungsethischen Normen – auch in der Personalwirtschaft ...« (Drumm, 2008, S. 681). Im Ergebnis ist dies vielfach nicht ohne Opportunitätskosten und Kompromisse möglich.

#### WIEDERHOLUNGSFRAGEN ZU KAPITEL 3

1. In welchen Zusammenhang stehen Wirtschafts-, Organisations-, Personal- und Individualethik?
2. Was ist Inhalt des Davoser Manifests?
3. Durch welche vier Merkmale lässt sich eine personalwirtschaftliche Ethik begründen? Beschreiben Sie diese.
4. Beschreiben Sie vier mögliche ethische Fragestellungen innerhalb des Personal-Managements.
5. Wie stehen Sie zur Fragestellung »Ökonomische versus soziale Effizienz«?
6. Sollte der Mensch im Betrieb Mittel(-punkt) sein?