

Thomas Wilhelm

Richtig entscheiden

Fair und integer handeln im Job

Toptitel zum
Spitzenpreis



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Richtig entscheiden

Thomas Wilhelm

Richtig entscheiden

> 1 Zeile Abstand

Fair und integer handeln im Job

> _____

> _____

> 2 Zeilen Abstand

> _____

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-08120-4 Bestell-Nr. 10141-0001

ePub: ISBN 978-3-648-08121-1 Bestell-Nr. 10141-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-08122-8 Bestell-Nr. 10141-0150

Thomas Wilhelm

Richtig entscheiden

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Monika Spinner-Schuch

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailing

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

1	Moral im Job – geht das?	7
10		103
2	Moralische Standpunkte	13
2.1	Interner Aufsichtsrat	15
2.2	Universelle Superregel	17
2.3	Nutzenmaximierung	19
2.4	Ethisches Rechnungswesen	23
2.5	Automatisches Pflichtenheft	27
3	Die Common-Sense-Ethik	31
3.1	Harte und weiche Fakten	32
3.2	Die moralischen Grundregeln	34
4	Die Schutzregeln	45
4.1	Schmerzvolle Erfahrungen	45
4.2	Individueller Freiraum	60
4.3	Motivierendes Vergnügen	86
4.4	Persönliche Verantwortung	95
5	Die Kooperationsregeln	105
5.1	Bindende Versprechen	105
5.2	Große und kleine Lügen	117
5.3	Faires Spiel	137
5.4	Berufliche Pflichten	152
6	Ethische Ideale	169
6.1	Mut und Zivilcourage	169
6.2	Solidarität und Respekt	175
Literatur	183
Stichwortverzeichnis	185

Für Keiko

1 Moral im Job – geht das?

Das Richtige tun, die richtige Entscheidung treffen. Wer möchte das nicht? Das Problem dabei: Das »Richtige« ist ein Chamäleon-Wort. Je nach Kontext und Fragestellung kann es unterschiedliche Bedeutungen annehmen. Das Richtige kann das ökonomisch Richtige sein, also das Richtige im Sinne des optimalen Einsatzes von Ressourcen; es kann das gesellschaftlich Richtige sein, also das Richtige im Sinne des größten Nutzens für die Gesellschaft als Ganzes; es kann das strategisch Richtige sein, also das Richtige im Sinne des optimalen Plans zur Erreichung eines übergeordneten Ziels.

Die Bedeutung von »richtig«, die uns in diesem Buch interessiert, ist das moralisch Richtige. Was ist in ethischer Hinsicht die richtige Handlung? Wie treffe ich die moralisch richtige Entscheidung? Und wie setze ich diese Entscheidung um? Dabei konzentrieren wir uns auf typische Situationen in unserem Berufsleben, auf alltägliche Situationen in unserem Job. Denn im Geschäftsleben begegnen uns allerorten moralische Fragen:

- Sind Notlügen im Geschäftsleben manchmal erlaubt?
- Wie loyal muss ich meinem Arbeitgeber gegenüber sein?
- Darf ich jemanden manipulieren, wenn es einem guten Zweck dient?
- Soll ich melden, dass ein Fehler vertuscht wurde, auch wenn dies meine eigene Karriere gefährdet?
- Was soll ich tun, wenn ich eine Zusage oder ein Versprechen nicht halten kann?
- Darf ich mich einmischen, wenn ich merke, dass etwas falsch läuft?
- Was tue ich, wenn mich jemand ausnutzt?
- Unter welchen Umständen darf ich ein Geheimnis verraten?
- Gibt es spezielle Pflichten unter Arbeitskollegen?
- Wie weit geht meine Fürsorgepflicht als Vorgesetzter?
- Darf man den Fehler eines Vorgesetzten offen kritisieren?
- Soll ich eingreifen, wenn ich sehe, dass ein Kollege gemobbt wird?
- Ist es in Ordnung, im Bewerbungsgespräch zu flunkern, wenn man keinen geraden und lückenlosen Lebenslauf hat?
- Was tue ich, wenn ich das Gefühl habe, ungerecht behandelt zu werden?
- Ist es richtig, immer seine ehrliche Meinung zu sagen, auch wenn man dadurch jemanden verletzt?
- Soll man unangenehme Nachrichten manchmal besser zurückhalten?
- Was tue ich, wenn zwei Pflichten miteinander kollidieren?
- Ist Ethik nicht immer relativ?
- Warum sollte ich überhaupt moralisch handeln?
- Welche Dinge sind wichtig im Leben?
- Was bedeutet für mich ein glückliches, gelingendes Leben?

Solche und ähnliche Fragen führen uns mitten hinein in die Ethik. Es sind Fragen, die uns in Beruf und Alltag immer wieder beschäftigen, die uns manchmal auf der Seele liegen und uns den Schlaf rauben. Was den Fragen gemeinsam ist: Sie berühren die legitimen Interessen und Anliegen anderer Personen, aber auch meine eigenen. Und das ist typisch für moralische Fragestellungen.

Mein Anliegen in diesem Buch ist, sich mit all diesen Fragen einmal bewusst auseinanderzusetzen und nach Wegen zu suchen, wie wir zu befriedigenden Antworten gelangen und moralisch gute Entscheidungen treffen können. Ziel ist es dabei nicht, besserwisserisch und mit dem moralischen Zeigefinger Tipps und gute Ratschläge zu geben, wie man sich moralisch richtig zu verhalten hat. Die konkreten Situationen, die beteiligten Parteien und deren Interessen sind zu unterschiedlich, als dass Probleme oder Konflikte durch Patentrezepte gelöst werden könnten.

Ich möchte aufzeigen, wie man in moralisch schwierigen Situationen zu guten Entscheidungen kommen kann, welche Einflussfaktoren man berücksichtigen sollte und wie man, wenn man eine Entscheidung getroffen hat, konsequent handelt. Dazu stelle ich ein Modell moralischer Grundregeln vor, das Sie dabei unterstützen soll, zu differenzierteren moralischen Entscheidungen zu kommen. Ich nenne dieses Modell Common-Sense-Ethik. Es handelt sich letzten Endes um eine Rekonstruktion der moralischen Intuitionen unserer Alltagsmoral.

Warum lohnt es sich für Sie, sich mit ethischen Fragestellungen zu beschäftigen?

1. Sie können Ihre Entscheidungen auf eine solidere Begründungsbasis stellen und finden geeignetere Handlungsoptionen in ethisch anspruchsvollen Situationen.
2. Sie werden sicherer in der Bewertung der ethischen Qualität einer Handlung.
3. Sie gewinnen einen Rahmen für Ihre persönlichen ethischen Ideale, für Ihren persönlichen ethischen Kompass.
4. Sie können Ihr eigenes Handeln leichter überprüfen.
5. Sie schärfen Ihre moralischen Intuitionen.
6. Sie gewinnen begriffliche Klarheit und bewegen sich dadurch sicherer innerhalb Ihrer moralischen Bewertungen. Sie werden Begriffe präziser unterscheiden und steigern damit Ihre Urteilskraft. Das hilft Ihnen dabei, ethisch relevante Situationen angemessener zu interpretieren und damit stabiler in Ihren Entscheidungen zu werden.

Man muss dabei akzeptieren, dass es nicht nur eine Antwort auf eine moralische Frage gibt. Vernünftige Menschen können zu unterschiedlichen Antworten kommen, die gleichermaßen gerechtfertigt sind. Ethik ist keine Mathematik, sie ist keine exakte Wissenschaft. Unsere moralischen Urteile lassen sich nicht

auf ein einfaches Erklärungsschema reduzieren. Es erfordert immer einen Blick auf die ganz konkrete Situation, wenn man zu moralisch klaren Entscheidungen gelangen möchte. Die Entwicklung der eigenen Urteilskraft ist dafür die wichtigste Voraussetzung.

Um sichere Urteile bilden zu können, spielen sowohl Vernunftüberlegungen als auch Emotionen eine wichtige Rolle. In den letzten Jahren kamen viele sozialpsychologische Experimente zu dem Ergebnis, dass Gefühle die Bewertung von Handlungen stark beeinflussen. Daher glauben nun manche Ethikexperten, moralische Fragen seien letztlich nur durch den Zugang zu unseren Emotionen zu lösen. Die Vernunft hat dabei maximal die Funktion, uns Handlungsoptionen vor Augen zu führen. Die moralische Bewertung selbst wird durch unsere Emotionen geleistet. Ich halte es für falsch, Vernunft und Emotion voneinander trennen zu wollen. Beide Aspekte sind wichtig. Ohne kühle Überlegungen und eine rationale Analyse wird man in vielen Situationen eine falsche Entscheidung treffen, und ohne Emotionen wird man möglicherweise gar keine Entscheidung treffen oder Fakten völlig falsch bewerten. Das Ideal ist, beide Fähigkeiten auszubilden und zu pflegen: seine rationale Urteilskraft zu stärken, aber auch die Fähigkeit weiterzuentwickeln, angemessene emotionale Reaktionen zu haben. Das heißt letzten Endes, einen Charakter auszubilden, der eine Balance zwischen Ratio und Emotio widerspiegelt.

Das ist auch der Grund, warum ich Ihnen in diesem Buch viele kleine Geschichten und Fälle schildere. Mit moralischen Fragen beschäftigt man sich am besten, indem man sich in konkrete Situationen hineinzudenken versucht. Ethische Fragen sind immer in komplexen Lebenssituationen verankert. Es handelt sich in der Regel nicht um eindimensionale Entscheidungssituationen. Vielmehr spielen viele Faktoren, auch emotionaler Art, mit hinein. Konkrete Geschichten helfen uns dabei, diese Faktoren besser berücksichtigen zu können und die moralischen Probleme und deren Lösungen leichter zu verstehen. In vielen Fällen ist klar, wie die moralisch richtige Entscheidung aussehen sollte. Die Situation erscheint jedoch vermeintlich unlösbar, wenn man keine Idee hat, was man nun konkret tun kann. Deshalb werde ich in diesem Buch auch immer wieder Hilfestellung bei der Frage anbieten, welche Umsetzung geeignet ist, nachdem man die richtige moralische Lösung erkannt hat. Den Stein der Weisen habe ich dabei gewiss nicht gefunden, ich bin auch kein Moralist, der anderen Menschen erklären könnte, welche die beste Entscheidung ist. Ich möchte Sie jedoch dabei unterstützen, für sich selbst mehr Klarheit in moralischen Fragen zu finden. Zudem möchte ich demonstrieren, dass es bereichernd und lehrreich sein kann, sich mit ethischen Fragen zu beschäftigen und in seinem Leben einen moralischen Standpunkt zu entwickeln.

Einen moralischen Standpunkt einzunehmen bedeutet, ethische Überlegungen in seine Entscheidungen und Handlungen einfließen zu lassen und sich im Alltagshandeln von ihnen leiten zu lassen. Es bedeutet, beständig die Interessen anderer Menschen zu berücksichtigen, sich aktiv die Frage zu stellen, ob das, was man tut, ethisch in Ordnung ist. Das führt natürlich zu Spannungen mit unseren ichbezogenen Anliegen. Denn wir stecken nun mal in unserer ganz subjektiven Welterfahrung mit all unseren Wünschen, Sorgen, Ängsten, Hoffnungen und Freuden. Wir sind zwangsläufig parteiisch, was uns und unser Leben betrifft. In erster Linie ist mir wichtig, dass es mir gut geht, dass ich ein erfolgreiches, glückliches Leben führe. Der moralische Standpunkt, der von uns verlangt, einen Schritt zurückzutreten und einen unparteiischen Blick auf die Welt einzunehmen, ist in dieser Hinsicht ein Störenfried und Quertreiber. Er fordert uns auf, vom Blickwinkel des neutralen Beobachters aus mit kühlem Kopf zu entscheiden, was die moralisch beste Handlung ist. Lohnt das überhaupt? Und wenn ja, wozu? Und kann das im Job funktionieren?

Spätestens an dieser Stelle tritt uns der smarte Geschäftsmann entgegen, der uns selbstsicher darüber aufklärt: »Einen moralischen Standpunkt? Den kann man sich leisten, wenn man Profit macht. Ansonsten ist das purer Luxus. Wir stehen im Wettbewerb, es gibt Verdrängungskämpfe. Übrig bleibt, wer sich durchsetzt. Und mit Moral hat sich noch niemand durchgesetzt. Wer anderes behauptet, der verkennt das wahre Geschäftsleben. So ist das nun mal. Es wird mit harten Bandagen gekämpft. Da gibt es keinen Platz für naive Gutmenschen und moralische Weicheier. Um Kosten und Nutzen geht es und um nichts anderes.«

Einwände dieser Art hört man immer wieder, wenn die Frage diskutiert wird, welche Rolle die Moral im Geschäftsleben spielen sollte. Es fühlt sich an wie ein Wirkungstreffer gegen den moralischen Standpunkt. In Wirklichkeit aber unterlaufen unserem Geschäftsmann in seinem Einwand drei Fehler: eine riskante Selbsteinschätzung, eine begriffliche Verwirrung und der Hume'sche Fehlschluss.

Warum handelt es sich hier um eine riskante Selbsteinschätzung? Wer denkt, dass die Moral im Geschäftsleben keinen Platz hat, wird sich unter Umständen zu Handlungen verleiten lassen, die unmoralisch sind, im Glauben, seinem Unternehmen oder seiner Abteilung einen materiellen Vorteil zu verschaffen. Dabei besteht jedoch die Gefahr, dass die unmoralische Handlung bekannt wird. Die Öffentlichkeit betrachtet unmoralische Handlungen sehr kritisch. Wie schnell verbreitet sich ein Shitstorm und wie schnell ist der gute Ruf dahin! Geschäftspartner können sich zurückziehen, wenn sie das Gefühl haben, dass moralische Normen verletzt werden. Allein aus Klugheitsüberlegungen heraus empfiehlt es sich, nicht unmoralisch zu handeln, sondern sich an ethische Normen zu halten.

Welche begriffliche Verwirrung findet außerdem statt? Bei dem typischen Einwand gegen die Moral wird unterstellt, nur Kosten-Nutzen-Analysen seien Instrumente rationalen Denkens. Aber das ist falsch. Moral und Ethik haben einen sehr rationalen Kern. Moralische Gründe können gute rationale Gründe dafür sein, dass man bestimmte Handlungen durchführt oder unterlässt. Schaden verhindern oder mindern, ein lebenswerteres Miteinander erzielen, gegenseitiges Vertrauen aufbauen, Verlässlichkeit schaffen, Freude gewinnen aus der Freude anderer — all dies können gute und vernünftige Motive für moralisches Handeln sein.

Der dritte Fehler schließlich ist der Hume'sche Fehlschluss. Der schottische Philosoph und Ökonom David Hume hat erkannt, dass sich von bloßen Tatsachenaussagen (deskriptiven Beschreibungen) keine Wertaussagen (normativen Aussagen) ableiten lassen. Nur weil etwas der Fall ist, also eine Tatsache darstellt, heißt das nicht, dass es auch so sein sollte. Das bedeutet: Aus der Tatsache, dass im Geschäftsleben moralische Fragen oft bewusst ignoriert werden, folgt nicht, dass dies auch so sein sollte. Unser Geschäftsmann begeht also den Hume'schen Fehlschluss. Und warum sollten Business und Moral nicht zusammenpassen? Wir sind nicht plötzlich in einem moralfreien Raum, nur weil wir ein Konferenzzimmer oder das Firmengelände betreten. Adam Smith, der Urvater jeder Wirtschaftstheorie, war gleichzeitig ein großer Moralphilosoph. Das eine schließt das andere nicht aus.

Eine perfekte Integration des moralischen Standpunkts wird nicht immer gelingen. Es bringt jedoch schon viel, wenn man sich bewusst mit ethischen Fragen auseinandersetzt, da dies Möglichkeiten aufzeigt, wie der moralische Standpunkt ins eigene Leben mit aufgenommen werden kann. Vielleicht werden Sie in der einen oder anderen Lage in Zukunft ein wenig anders entscheiden, vielleicht kommen Sie der Person, die Sie sein möchten, ein Stückchen näher, vielleicht werden Sie manches Mal etwas weniger Unbehagen empfinden, wenn Sie sich für diese oder jene Handlung entschieden haben — ich persönlich bin der festen Überzeugung, dass es uns bereichert, eine ethische Perspektive einzunehmen.

Zwei Bemerkungen möchte ich zum Schluss dieser Einleitung noch machen:

Wichtig

Erstens: Ich verwende die Begriffe *Moral* und *Ethik* beziehungsweise *moralisch* und *ethisch* weitgehend gleichbedeutend. Umgangssprachlich wird zwischen ihnen häufig nicht unterschieden und deswegen möchte ich auch in diesem Buch so verfahren.



Zweitens: Es ist eine offene Frage, was alles Gegenstand ethischer Überlegungen sein kann. Ich klammere hier ganz bewusst ethische Fragen zu Themen wie Tierschutz, Umweltschutz, Umgang mit unserer Biosphäre oder mit zukünftigen Generationen aus. Ich konzentriere mich vielmehr auf typische Situationen in unserem beruflichen Alltag. Das schließt nicht aus, dass ich manchmal Beispiele bringe, die über den rein beruflichen Kontext hinausgehen.

2 Moralische Standpunkte

Klaus Petersen ist überrascht, dass er noch so spät zum Geschäftsführer, Herrn Bornheim, gerufen wird. Immerhin ist es schon nach 18 Uhr. Es muss um eine dringende Angelegenheit gehen. Als Petersen ins Büro des Geschäftsführers eintritt, steht dieser am Fenster. Mit nachdenklicher Miene dreht Bornheim sich um.

»Bitte, nehmen Sie doch Platz.«

Petersen setzt sich und blickt gespannt in das Gesicht seines Gegenübers. Bornheim sieht müde und überarbeitet aus. Kein Wunder, die letzten Wochen waren ziemlich ereignisreich gewesen. Erst der verlorene Großauftrag in Dubai und dann das Gerücht, dass ein chinesischer Konkurrent das Unternehmen übernehmen wolle. Aber keiner weiß — zumindest unter der Abteilungsleiterenebene —, was an der Geschichte dran ist.

»Ich möchte Ihnen etwas Wichtiges mitteilen«, sagt Bornheim geheimnisvoll.

»Aber was ich Ihnen sage, muss unter uns bleiben. Kann ich mich darauf verlassen?«

»Natürlich, Herr Bornheim«, erwidert Petersen.

»Gut, es ist sehr wichtig, dass nichts nach außen dringt.«

»Sie können sicher sein, dass ich alles für mich behalten werde.«

Bornheim holt tief Luft. »Wir werden demnächst von Wang Ltd. übernommen. Die Verhandlungen sind so gut wie abgeschlossen.«

»Also doch ...«, murmelt Petersen.

»Wie bitte?«, fragt Bornheim.

»Na ja, es gab schon seit einiger Zeit Gerüchte.«

»Die gab es wohl ... nun gut. Ich habe Sie heute hergerufen, weil diese Übernahme natürlich mit einigen drastischen Veränderungen verbunden sein wird. Einige Abteilungen werden wir vollkommen aufgeben, so zum Beispiel die IT-Abteilung. Andere werden so weitermachen können wie bisher. So auch die Marketingabteilung, für die ja Sie zuständig sind.«

»Warum erzählen Sie mir das alles, Herr Bornheim?«

»Nun ja, in der Vorbereitung der Übernahme müssen einige Transition-Workshops durchgeführt werden. Dazu benötigen wir Unterstützung und da habe ich unter anderem an Sie gedacht.«

»Ach so, ... was passiert dann mit der Abteilung IT von Ralf Müller?«

»Die Abteilung wird — wie gesagt — dichtgemacht und von den Mitarbeitern werden wir uns trennen. In einem Monat, wenn die Verhandlungen ganz abgeschlossen sein werden, müssen wir dann Trennungsgespräche mit den beteiligten Mitarbeitern führen.«

Bornheim erklärt Petersen, wie die nächsten Schritte der Verhandlung ablaufen werden und in welchen Phasen er die Hilfe von Petersen braucht. Dann verabschiedet er ihn.