

„Wir reden jetzt mal über Ethik“ —

Warum abstrakte Appelle versagen



Wenn Firmen oder Verwaltungen zu Ethikveranstaltungen laden, klingt das oft wie ein wohlmeinendes Ritual: ein Vortrag, ein PowerPoint mit ein paar Zitaten, vielleicht ein leaflet mit Schlagworten.

„Wir reden jetzt mal über Ethik“, heißt die Parole — und selten ändert sich dann etwas Entscheidendes. Nicht selten erzeugt schon allein die Parole Ablehnung, Missmut und Widerstand.

Kein Wunder: Der ganze Modus ist problematisch. Er behandelt Ethik als abstraktes Etikett, nicht als praktisches Werkzeug für Entscheidungen, Verantwortlichkeiten und Verhalten. Wer Ethik so angeht, verfestigt den Status quo.

Ethik muss Handwerkszeug sein und als solches auch daherkommen. Gehen Sie deshalb immer in die konkrete Anwendung: Welche Probleme haben wir? Wer ist betroffen? Wie handeln wir — und welche Folgen erwarten wir?

Nur so werden Normen sichtbar, überprüfbar und veränderbar.

Warum die abstrakte, deduktive Herangehensweise scheitert

Die klassische, deduktive Herangehensweise verläuft oft so: Zunächst werden allgemeine ethische Prinzipien (z.B. Integrität, Fairness, Transparenz, Nachhaltigkeit, Diversität) entwickelt oder (noch schlimmer) von oben proklamiert. Daraus sollen dann Leitlinien folgen. Das Problem ist nicht die Relevanz der Prinzipien, sondern ihre Abschottung vom Alltag. Drei typische Schwächen treten auf:

1. Verallgemeinerung statt Fallarbeit. Pauschale Regeln sagen wenig dazu, wie man in spezifischen Zielkonflikten entscheidet - etwa zwischen Datenschutz und Wirksamkeit von Überwachungssoftware.
2. Ritual statt Sanktion. Ethik wird zur PR-Übung, wenn sie nicht mit Verantwortungsstrukturen und Konsequenzen verbunden ist.
3. Distanz statt Beteiligung. Mitarbeitende und Betroffene werden häufig nicht in konkrete Fälle einbezogen; Ethik bleibt Expertensache.

Kurz: Allgemeine Prinzipien ohne konkrete Adressierung von Problemen sind wie ein Schirm an sonnigen Tagen - schön, aber nutzlos, wenn ein Sturm kommt.

Aber ich merke gerade: auch dieser Artikel kommt zu abstrakt-deduktiv daher. Darum jetzt ein paar Beispiele.

Der richtige Zugang: konkret, partizipativ, handlungsorientiert

Ethik muss an den Ort, an dem Entscheidungen getroffen werden. Sagen Sie darum nicht, „Wir reden über Ethik“, sondern sagen Sie z.B. „Wir reden über die Herausforderung KI für unsere Arbeit - und zwar jetzt“. Beispiele für Themen, die sofort greifbar sind:

- **Datenschutz in Behörden:** Dürfen Kameras im Bürgeramt Bereiche filmen, um Warteschlangen zu analysieren? Wer hat Zugriff auf die Aufnahmen — und wie lange werden sie gespeichert?
- **Künstliche Intelligenz in der Personalentscheidung:** Setzen wir einen Algorithmus ein, der Bewerberscores vergibt? Wie testen wir Verzerrungen, wer überprüft die Treffer- und Fehlerrate?
- **Lobbyismus und Beschaffung:** Welche Geschenke sind akzeptabel? Wie wird ein Ausschreibungsverfahren so gestaltet, dass Vetternwirtschaft unmöglich wird?
- **Umweltfragen in der Beschaffung:** Kaufen wir das günstigste Produkt, auch wenn es erheblich höhere CO₂-Emissionen verursacht?
- **Whistleblowing in Verwaltungen:** Wie schützen wir Hinweisgeber vor Repressalien und wie prüfen wir Hinweise unabhängig?

Bei jedem dieser Themen wird nicht moralisch gewertet („Das ist falsch“ oder „Das ist richtig“), sondern zunächst und allererst ernsthaft gefragt: Wie handeln wir? Welche Position vertreten wir, und warum? Erst danach kommt die Frage: Was wäre in diesem Fall falsch - und aus welchem Grund? Obgleich es um Moral geht, sollten Ethikdiskussionen konkret und sachlich statt moralisch belehrend geführt werden.

Eine Praxis der Ethik: konkrete Schritte und Werkzeuge

Ethik brauchbar machen heißt, sie operationalisieren. Das geht in mehreren Schritten:

1. **Fallbasiertes Arbeiten:** Sammeln Sie reale Beispielfälle (anonymisiert), die Mitarbeitende bewegen. Analysieren Sie sie in interdisziplinären Gruppen — Juristen, Fachabteilungen, Betroffene, Ethikbeauftragte.
2. **Stakeholder-Mapping:** Wer ist betroffen? Welche Interessen kollidieren? Dadurch werden normative Spannungsfelder sichtbar.
3. **Entscheidungsleitfäden:** Erstellen Sie Entscheidungsbäume mit klaren Kriterien (z. B. Schaden minimieren, Transparenzpflichten, Verhältnismäßigkeit).
4. **Verbindliche Regeln + Sanktionen:** Ein Code of Conduct ohne Durchsetzung ist Schall. Regeln brauchen Verantwortliche und überprüfbare Konsequenzen.
5. **Sichtbarkeit und Rechenschaft:** Dokumentierte Entscheidungen, Begründungen und Outcomes — offen, aber datenschutzkonform — schaffen Vertrauen und Lernmöglichkeiten.

6. **Training mit konkreten Szenarien:** Rollenspiele, simulationsbasierte Workshops und „ethische Nachbesprechungen“ nach strittigen Fällen.
7. **Anreiz- und Bewertungssysteme:** Leistungskennzahlen dürfen nicht gegensätzliche Anreize setzen (z. B. „Produktivität um jeden Preis“ vs. Integrität).

Beispiele, wie das in der Praxis aussehen kann

1. **Kommunalverwaltung analysiert Warteschlangen-Kamera:** Statt abstrakt zu erklären, dass Datenschutz wichtig ist, lädt die Verwaltung Anwohner, Datenschutzbeauftragte und Sachbearbeiter ein. Gemeinsam wird entschieden: Kameras bleiben, aber Live-Feeds sind nur für anonyme Analytics-Tools zugänglich; personenbezogene Aufnahmen werden sofort gelöscht; Ausnahmezugriff nur per Gerichtsbeschluss. Ergebnis: eine nachvollziehbare, dokumentierte Abwägung - keine Allgemein-Floskel.
2. **Tech-Firma und Recruiting-Algorithmus:** Anstatt „Ethics-Watch“-Memos zu veröffentlichen, führt das Unternehmen Testläufe mit historischen Einstellungsdaten durch, stellt Verzerrungsergebnisse öffentlich (aggregiert) und ändert das Modell oder verzichtet auf automatische Entscheidungen für Bewerber unter 30 Jahren. Zudem wird eine Kommission eingesetzt, die alle drei Monate Modelle auditiert.
3. **Behörde und Whistleblowing:** Konkrete Maßnahme: unabhängiger Meldestellen-Channel mit rechtlicher Absicherung, anonymem Tracking des Falls für den Meldenden und klaren Regeln für Schutzmaßnahmen. Damit wird Ethik zur Praxis im Tagesgeschäft.

Warum Moral und Ethik unverzichtbar sind

Niklas Luhmann hat einmal geschrieben, dass Ethik die Reflexion über die moralische Kommunikation sei. Bei der letzteren gehe es immer um den Binarcode von „gut“ oder „schlecht“, „erlaubt“ oder „nicht erlaubt“.

Und ohne Klarheit darüber sei ein geregeltes Zusammenleben nicht möglich. Denn Regeln strukturieren Erwartungen, schaffen Vorhersehbarkeit und Vertrauen. Erst durch sie wird koordinierte Kooperation erst möglich.

Die besondere Herausforderung: In dynamisch sich ändernden Gesellschaften wie der unsrigen wird die Halbwertszeit dessen, was als 'erlaubt' oder 'nicht erlaubt' gilt, immer kürzer. In einem sehr schönen SPIEGEL-Interview erläutert Michael 'Bully' Herbig, wie man 25 Jahre nach dem *Schuh des Manitou* eine Winnetou-Persiflage dreht, die politisch korrekt, aber immer noch witzig ist.¹ Eine Herausforderung ist das auf jeden Fall.

Dieser Wertewandel muss reflektiert und das heißt: Ethikdiskussionen müssten eigentlich immer häufiger geführt werden.

¹ <https://www.spiegel.de/kultur/kino/das-kanu-des-manitu-michael-bully-herbig-ueber-seine-lang-erwartete-fortsetzung-a-e3a8bac8-e2a2-41a5-9d53-012498930dd2>

In Verwaltungen und Firmen bedeutet das:

- Vertrauen: Bürger, Kunden und Mitarbeitende können darauf vertrauen, dass Entscheidungen nachvollziehbar und fair sind.
- Handlungsfähigkeit: Normen geben Leitplanken, innerhalb derer Akteure schnell und verantwortet handeln können.
- Reputationsschutz: Ethisches Fehlverhalten hat reale Kosten - rechtlich, finanziell, sozial.
- Legitimität: Das, was wir tun, ist gerechtfertigt, anerkannt oder moralisch vertretbar – auch unabhängig von der aktuellen Rechtslage.

Fazit: Ethik als alltägliche Praxis — nicht als sonntägliche Predigt

„Wir reden jetzt mal über Ethik“ ist bequem, aber wirkungslos. Wer Ethik ernst meint, beginnt mit konkreten Fällen, fragt systematisch: Was tun wir? Warum ist das richtig oder falsch? Welche Mechanismen brauchen wir, um das Verhalten zu verankern?

Ethik muss raus aus der Abstraktion und hinein in Prozesse, Entscheidungsbäume, Sanktionen und Lernschleifen. Nur so wird sie von einem Lippenbekenntnis zu einer Kraft, die Verhalten formt und das geregelte Miteinander ermöglicht.