

Juliane Feldner & Rainer König

## Zwischen Aufbruch und Umbruch –

### Eine neue Ethik (nicht nur) für Manager muss her

---



1989, Herbst der Umbrüche: Die Mauer steht noch, aber die Luft knistert vor Veränderung: Tschernobyl liegt erst wenige Jahre zurück, in Peking werden vom 04.-05. Juni tausende Demonstranten von Soldaten erschossen, im September 'befreit' Außenminister Genscher hunderte von DDR-Flüchtlingen aus der BRD-Botschaft in Prag. Und, ja auch: Microsofts DOS-Personal-Computer erobern mit Windows 2 weiter die Welt, Apple taumelt in die Fast-Pleite und David Hasselhoff steht mit *Looking for Freedom* auf Platz eins der deutschen Charts.

Vielleicht nicht zufällig publiziert der promovierte Theologe und Unternehmensberater Rupert Lay genau in diesem Jahr seine *Ethik für Manager*. Eine Leitlinie, die so zeitlos wirkt, wie ihr Anspruch kühn ist. Die Idee: Manager sollen nicht nur kalkulieren und steuern, sondern verantwortungsvoll handeln, sich an Kant und christlicher Sozialethik orientieren.

Die Welt war damals auch intellektuell im Aufruhr: Jürgen Habermas legt wenige Jahre zuvor sein monumentales Hauptwerk *Theorie des kommunikativen Handelns* vor, in dem er die Möglichkeiten kollektiver Verständigung auslotet.

Ulrich Beck warnt in seiner *Risikogesellschaft*, vor einem technischen Fortschritt, der Katastrophenpotenzial in sich birgt.

Und in seinem Buch *Erlebnisgesellschaft* sieht Soziologe Gerhard Schulz eine Welt, in der nur noch der Rausch des aktuellen Vergnügens zählt. Konsum als pure Form des Selbstverständnisses, sei das wichtigste Merkmal der Gegenwart. Die von Andreas Reckwitz später als Gesellschaft der Singularitäten bezeichnete Moderne entsteht.

Trotz oder vielleicht gerade wegen der vielen Umbrüche war Ethik damals in den Vorstandsetagen von Firmen und Verwaltungen ein Trendthema. „Unternehmensethik“ hieß das.

Heute, in einer Zeit, wo Kriege (wieder) zur Normalinteraktion gehören, Fakten verhandelt, Wahrheiten infrage gestellt und Kommunikation zunehmend algorithmisiert wird, scheint dieser Trend erloschen – dabei bräuchten wir jetzt mehr denn je eine gemeinsame Richtschnur. Eine Verknüpfung der Ideen von Lay, Kant und Habermas bietet sich dazu an.

## **Rupert Lay und seine *Ethik für Manager***

Lay's Ansatz gliedert sich in drei Säulen:

1. Verantwortung: Jede Entscheidung von Managern trägt Konsequenzen weit über die Bilanz hinaus – für Mitarbeitende, Umwelt und Gesellschaft.
2. Transparenz: Offene Kommunikation soll Misstrauen abbauen und einen Dialog fördern, statt interne Entscheidungen im Elfenbeinturm zu treffen.
3. Integrität: Manager handeln nicht nur im Eigeninteresse, sondern folgen einer inneren Moral, die sie selbstkritisch reflektieren.

Lay knüpft damit direkt an den kategorischen Imperativ Kants an („Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“): Jede betriebswirtschaftliche Handlung müsse so beschaffen sein, dass sie verallgemeinerbar ist. Zugleich greift er schon Habermas' Diskursethik vorweg – denn er fordert, dass alle Betroffenen in Entscheidungsprozesse einbezogen werden.

## **Immanuel Kant und der kategorische Imperativ**

Kant (1724–1804) setzt auf die Autonomie des vernunftbegabten Menschen: Er stellt die Frage nicht nach den Konsequenzen einer Handlung, sondern nach ihrer Maxime. Der kategorische Imperativ enthält zwei faszinierend pragmatische 'Formeln':

- Die Universalitätsformel: Prüfe, ob deine Handlungsmaxime als allgemeines Gesetz taugt.
- Die Humanitätsformel: Handle Menschsein stets auch als Zweck an sich, nie bloß als Mittel.

Für Manager heißt das: Ein Personalabbau allein aus Profitgründen wäre unvertretbar, wenn er zugleich Menschenwürde verletzt oder das Vertrauen in eine Unternehmenskultur zerstört.

## **Jürgen Habermas und die Diskursethik**

Habermas (geb. 1929) erweitert die Ideen von Kant: Moral entsteht nicht im stillen Kämmerlein, sondern im öffentlichen, argumentativen Austausch. Seine Diskursethik fordert:

1. Den offenen Diskurs: Alle Betroffenen haben Zugang und Redeance.
2. Die argumentative Rationalität: Behauptungen müssen begründet und kritisch überprüfbar sein.
3. Die ideale Sprechsituation: Machtasymmetrien sind auszuschalten, um faire Bedingungen zu schaffen.

Damit verschiebt sich Ethik vom Individuum zur Gemeinschaft: Gute Entscheidungen sind nicht nur vernünftig, sondern dialogisch mit guten und überzeugenden Gründen legitimiert. Die Kraft des besseren Argumentes und nicht die der stärkeren Faust zählt.

## **Eine neue Ethik (nicht nur) für Manager**

In Zeiten von „Post-Truth“, Social-Media-Echokammern und globalen Krisen reicht es nicht, nur an Lay, Kant und Habermas zu erinnern. Wir brauchen eine verbindliche Ethik, die die drei Ansätze so miteinander verknüpft, dass eine neue Ethik entsteht. Diese müsste

1. Digital sorgsam sein:
  - Datenethik regelt den Umgang mit persönlichen Informationen als Grundrecht.
  - Algorithmen-Transparenz ermöglicht Einsicht, warum KI-gestützte Entscheidungen so fallen.
2. Ökologisch vernetzt denken:
  - Systemethik begreift Ökosysteme als gegenseitig abhängige Lebensräume.
  - Unternehmen verpflichten sich zu echten Kreisläufen, nicht nur zu grünen Marketingkampagnen.
3. Sozial inklusiv agieren:
  - Interkulturelle Ethik fördert Respekt gegenüber Unterschiedlichkeit.
  - Partizipationsethik bindet Mitarbeitende auf allen Ebenen in Entscheidungsprozesse ein.
4. Kommunikativ demokratisch bleiben:
  - Entscheidungen geschehen in offenen Foren (physisch oder digital), in denen Kritik ernst genommen und begründet widerlegt wird.
  - Wahrheitspostulate werden klar benannt und Widersprüche aktiv ausgesprochen.

### **Die Grundpfeiler der neuen Ethik wären dabei:**

- Verantwortung – für Mensch und Natur,
- Transparenz – gegenüber allen Stakeholdern,
- Dialog – als Kern allen Handelns,
- Reflexion – der eigenen Motive und der sozialen Folgen.

Stellen Sie sich z.B. ein Unternehmen vor, das seine KI-gestützten Einstellungsverfahren öffentlich auditieren lässt, in dem alle Mitarbeitenden ein Mitspracherecht bei Nachhaltigkeitszielen erhalten. Und das zudem jedes Jahr einen Bürgerrat einberuft, um über strategische Ausrichtung zu diskutieren.

Kein Ideal ohne Schatten, aber ein Schritt in Richtung einer Ethik, die Lay, Kant und Habermas vereint und zugleich den Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gerecht wird. Natürlich sind das nur ein paar erste grobe Skizzen und Gedanken. Aber wir finden, sie sind es wert, vertieft zu werden.