

Zusammenfassung der Bachelorarbeit „Ethik der Mitarbeiterführung und des Personalmanagements – eine Rekonstruktion des Spannungsfeldes zwischen Moral und Erfolg im Führungskontext“ an der Universität Hamburg, Fachbereich Sozialökonomie von Miriam Baumgarten

Diese interdisziplinäre Bachelorarbeit wurde im Schwerpunkt der Betriebswirtschaftslehre mit der Vertiefung Personal geschrieben. Sie enthält ebenfalls Sichtweisen und Erläuterungen sowohl aus der Volkswirtschaftslehre als auch aus der Soziologie und behandelt demnach drei der vier Studienfächer der Sozialökonomie.

Diese Bachelor - Abschlussarbeit wurde dem Thema: „Ethik der Mitarbeiterführung und des Personalmanagements – Eine Rekonstruktion des Spannungsfeldes zwischen Moral und Erfolg im Führungskontext“ gewidmet. Der Begriff „Personalethik“ wird hier in den Fokus gerückt. Der Begriff der Ethik ist aus den heutigen wirtschaftlichen Berichten und Diskussionen nicht mehr wegzudenken. Bereits im 15. Jahrhundert hat sich der italienische Philosoph Niccolo Machiavelli mit diesen Fragen auseinandergesetzt. Berühmt berüchtigt ist seit jeher der Begriff des Machiavellismus. Die Kernaussage: „Es gibt nur erfolgreiche oder erfolglose Führung – und wer erfolgreiche Führung anstrebt, der muss stets auch zu unethischen Handlungsweisen bereit sein.“

Diese Anschauung steht der modernen Führungslehre entschieden entgegen. In heutiger Zeit wird ein Zusammentreffen von Erfolg und Moral im Kontext der Führung konsequent in der Führungslehre unter dem Begriff der „Führungsethik“ diskutiert. Die Fragen, die sich Unternehmen in Bezug auf ein Zusammenstoßen von Moral und Erfolg stellen müssen, können nicht einfach ausgeblendet werden. Diese finden in der breiten Öffentlichkeit durch aktuelle Wirtschaftsgeschehen, wie beispielsweise der Insolvenz des Drogerieartikel-Unternehmens „Schlecker“ Beachtung. Gerade bei diesem aktuellen Fall richtet sich der Fokus auf das Personal und die Ethik. In den letzten Jahren kam es immer wieder zu negativen Schlagzeilen und Schlecker geriet zunehmend in die Kritik einer inhumanen Personalpolitik.

Die Anwendung von Ethik in einem Unternehmen sollte primär nicht ein Instrument sein, um die Unternehmensbilanz zu verbessern. Es stellt sich die Frage, ob durch eine Anwendung

von Ethik mehr Erfolg entsteht, oder es anders herum ist, dass durch die Beachtung und Implementierung von Ethik der Erfolg gemindert wird? Diese Fragestellung ist bei einer Anwendung von Unternehmensethik von zentraler Bedeutung. Das Spannungsfeld, welches sich zwischen den moralischen Überlegungen und dem wirtschaftlichen Prinzip unweigerlich ergibt, bildet in dieser vorliegenden Arbeit den Untersuchungsschwerpunkt.

Die Arbeit beginnt mit den Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen. Hier werden wesentliche Begriffe, wie „Moral“ und „Ethik“ erläutert, sowie vertiefend untergliedert und abgegrenzt. Nach der Definition von Wirtschafts- und Unternehmensethik wird auf den gravierenden Punkt der Spannung von Ethik und Ökonomie eingegangen. Dies wird veranschaulicht, indem Diskussionsbeteiligte und ihre Standpunkte zu dem Themenkomplex Ethik und Ökonomie gegenübergestellt werden. Diese Positionen, Ergebnisse und Diskussionen werden dann auf den Bereich des Personalmanagements übertragen, um den Begriff der Personalethik herauszustellen. Dieser wird anschließend der Disziplin der Personalwirtschaft gegenübergestellt, um deren vermeintliche Unvereinbarkeit zu beleuchten.

Das Hauptaugenmerk richtet sich nach der Grundstrukturlegung auf die Herausforderung der Personalführung im moralischen Kontext. Hier werden einige Problemfelder aufgezeigt und das Spannungsfeld des Personalmanagements beleuchtet. Es wird dargestellt, was die Barrieren gegenüber der Ethik im Bereich des Personalmanagements sein beziehungsweise wie diese in Unternehmen gefördert werden könnten. Um zu verdeutlichen und zu hinterfragen was der ökonomische Erfolg mit dem Thema Personalethik zu tun hat, werden Personalpraktiken des insolventen Unternehmens „Schlecker“ dargestellt. Diese Untersuchung endet mit einem Fazit, in dem Moral, Erfolg und Personalmanagement und deren möglicher Zusammenhang erläutert werden.

Ursachen, mögliche Konsequenzen sowie deren Gestaltungsempfehlungen wurden in dieser Arbeit aus den Spannungsfeldern nachvollzogen und haben ergeben, dass es um Personalethik beziehungsweise moralisch-ethische Verhaltensstandards in einem Unternehmen implementieren zu können, notwendig sein wird normative Leitsätze oder Sollensvorschriften festzulegen. Die Personalmanager müssen zudem ein fundiertes Grundwissen über Ethik besitzen oder erlangen. Es kann so eine Verbindung von Verantwortungs- und Gesinnungsethik entstehen. Das heißt, die Individuen - hier die Personalmanager - müssen individuell in den jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen moralisch handeln können. So können sie den Anforderungen, die aus einem Spannungsfeld von Ökonomie und Ethik

beziehungsweise Führungserfolg und Führungsethik entstehen, sowohl fachlich als auch menschlich begegnen.

Persönlich konnte ich in dieser Arbeit keine Gestaltungsempfehlungen aussprechen, verweise jedoch auf die Wertemanagementsysteme, um die Barriere zwischen institutioneller und individueller Ebene zu verringern. Es konnte hier ergänzend festgestellt werden, dass es sinnvoll ist, die Glaubwürdigkeit des eigenen Unternehmens zu stärken, indem nur ernst gemeinte und im Unternehmen gelebte Leitbilder und Managementgrundsätze sowie Sollensvorschriften herausgegeben werden. Alles andere wirkt sonst als fadenscheiniger Versuch der Imageaufwertung oder des „greenwashings“.

Das Unternehmen „Schlecker“ wurde hier als Beispiel angeführt und gefragt, ob die Insolvenz auch aus der inhumanen Personalpolitik resultiert. Diese Frage konnte nicht beantwortet werden. Es kann hier nur vermutet werden, dass dies in Zusammenhang steht. Festgestellt werden konnte hingegen, dass die Stakeholder u. a. durch ihr Kaufverhalten einen großen Einfluss auf Unternehmenserfolg oder sogar die Existenz eines Unternehmens ausüben können.

Einen Zusammenhang von Ethik und Erfolg ist nicht einfach zu begründen und kann oft nur vermutet werden. Es gibt zwar einige Untersuchungen darüber, u. a. den Schuster-Report, der als Ergebnis einen kausalen Zusammenhang bestätigt hatte. Von aktuellerer Seite hat die Recherche dazu allerdings keine weiteren Ergebnisse erbringen können. Behauptet werden kann nach den Untersuchungen, dass Unternehmen durch Ethik langfristig wohl Kosten einsparen können. Mitarbeiter, die sich in dem Unternehmen gut aufgehoben fühlen und gerne an ihrem Arbeitsplatz erscheinen, werden wohl bessere Leistungen erbringen, sich mit dem Unternehmen identifizieren, sich loyal verhalten und ihr Unternehmen auch wirtschaftlich voranbringen.

Meines Erachtens ist es nicht möglich hier in dieser Arbeit einen definitiven kausalen Zusammenhang zwischen moralisch-humaner Personalpolitik und dem Unternehmenserfolg zu belegen. Die These „effizient ökonomisch sind Unternehmen langfristig gesehen nur dann, wenn sie ihr Personal moralisch führen“ kann hier weder bestätigt noch widerlegt werden und es bedarf einer intensiveren Untersuchung, um eine konkrete Aussage zu treffen oder ein Resultat vorweisen zu können.



B.A. Abschlussarbeit

Der Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften,
Fachbereich Sozialökonomie

Ethik der Mitarbeiterführung und des Personalmanagements

Eine Rekonstruktion des Spannungsfeldes zwischen Moral und Erfolg im Führungskontext

Erstprüferin: Prof. Dr. Daniela Rastetter

Zweitprüferin: Dipl.-Sozialwirtin (F.H.) Katharina von Hollen (M.A.)

Miriam Baumgarten
Schäferkampsallee 17
20357 Hamburg
Matrikelnr.: 6092504
Miriam-Josefa@gmx.at

Abgabedatum: 09.05.2012

I. Inhaltsverzeichnis

I. Inhaltsverzeichnis	1
II. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	2
1. Einleitung.....	3
1.1 Problemstellung	3
1.2 Zielsetzung der Arbeit.....	4
1.3 Aufbau der Arbeit / Gang der Untersuchung	5
2. Begriffsdefinition und -abgrenzung	5
2.1 Moral.....	5
2.2 Ethik.....	6
2.2.1 Normative Ethik.....	7
2.2.2 Gesinnungs- und Verantwortungsethik.....	7
2.2.3 Individual- und Institutionenethik.....	8
2.3 Wirtschafts- und Unternehmensethik.....	9
2.4 Das Spannungsfeld von Ökonomie und Ethik	12
3. Personal und Führung im Unternehmen	17
3.1 Definitionen- und Begriffsabgrenzungen.....	17
3.4 Personalwirtschaft vs. Personalethik.....	20
3.5 Herausforderung der Personalführung im moralischen Kontext.....	26
3.5.1 Moralische Problemfelder im Personalmanagement.....	26
3.5.2 Das Spannungsfeld von Führungsethik und Führungserfolg	28
3.5.3 Barrieren/Blockaden und Förderung von Ethik im Personalmanagement	30
4. Personalmanagement als Worst Case Beispiel für Personalethik anhand der Unternehmung „Schlecker“	31
5. Personalmanagement, Moral und Erfolg – ein Fazit.....	33
III. Literaturverzeichnis	36
IV. Erklärung	41

II. Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1: Gesinnungs- und Verantwortungsethik.....	S. 8
Abb. 2: Begriffsbestimmung und –abgrenzung der Wirtschafts-, Unternehmens-, Führungs- und Personalethik.....	S. 11
Abb. 3: Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld von Moral und Rentabilität.....	S. 14
Abb. 4: Führungsethische vs. führungstechnische Perspektive.....	S. 20

1. Einleitung

1.1 Problemstellung

Diese Abschlussarbeit wird dem Thema: „Ethik der Mitarbeiterführung und des Personalmanagements – Eine Rekonstruktion des Spannungsfeldes zwischen Moral und Erfolg im Führungskontext“ gewidmet. Der Begriff „Personalethik“ wird hier in den Fokus gerückt. Es wird eine Verbindung und Ergründung des Bereiches Personalmanagement und Moral in Bezug auf das Spannungsfeld von Ökonomie und Ethik aufgezeigt. Dieses Themengebiet im Bereich der Personalführung und des Personalmanagements ist für mich persönlich ein sehr spannendes Thema. Meines Erachtens, sollte diesem Themenkomplex noch mehr Bedeutung in Wissenschaft und Forschung zukommen, da es hier nach der Recherche noch Erkenntnislücken u. a. bei der Erfolgsmessung der Zusammenhänge von Personal, Ethik und Erfolg gibt.¹

Der Begriff der Ethik ist aus den heutigen wirtschaftlichen Berichten und Diskussionen nicht mehr wegzudenken. Bereits im 15. Jahrhundert hat sich der italienische Philosoph Niccolo Machiavelli mit diesen Fragen auseinandergesetzt. Berühmt berüchtigt ist seit jeher der Begriff des Machiavellismus. Die Kernaussage: „Es gibt nur erfolgreiche oder erfolglose Führung – und wer erfolgreiche Führung anstrebt, der muss stets auch zu unethischen Handlungsweisen bereit sein.“² Diese Anschauung steht der modernen Führungslehre entschieden entgegen. In heutiger Zeit wird ein Zusammentreffen von Erfolg und Moral im Kontext der Führung konsequent in der Führungslehre unter dem Begriff der „Führungsethik“ diskutiert.³

Die Fragen, die sich Unternehmen in Bezug auf ein Zusammenstoßen von Moral und Erfolg stellen müssen, können nicht einfach ausgeblendet werden. Diese finden in der breiten Öffentlichkeit durch aktuelle Wirtschaftsgeschehen, wie beispielsweise der Insolvenz des Drogerieartikel-Unternehmens „Schlecker“ Beachtung.⁴ Gerade bei diesem aktuellen Fall richtet sich der Fokus auf das Personal und die Ethik. In den letzten Jahren kam es immer wieder zu negativen Schlagzeilen und Schlecker geriet zunehmend in die Kritik einer inhumanen Personalpolitik.⁵ Doch wie können die

¹ Näher erläutert wird dies unter dem Gliederungspunkt 3.4. ab Seite 21

² Weibler (2012) S. 622

³ Ebd. S. 622

⁴ Vgl. verschiedene aktuelle Tageszeitungen um den 20.01.2012

⁵ Große Aufmerksamkeit gab es seitens der Öffentlichkeit z. B. im Jahr 1994, nachdem derzeitige Mitarbeiter_innen eine Prüfung ihrer Vergütung anhand der Tarifverträge einforderten und eine eklatante Unterschreitung derer ersichtlich wurde. Vgl. Bormann (2007) S. 55 f.

Mitarbeiter_innen human und gerecht in einem Unternehmen behandelt werden und warum sollte dies überhaupt geschehen? Im Fall der Insolvenz von „Schlecker“, stellt sich die Frage: Ist diese auch eine Konsequenz aus der jahrelangen Praktik inhumaner Personalpolitik der Führungsebene?

Zudem stellen sich weitere Fragen wie: Handeln die Unternehmen, wenn sie nach ethischen Prinzipien vorgehen, aus Gründen der Wirtschaftlichkeit oder haben sie „echte“ moralische Motive dafür? Und wenn sie nicht „echt“ sind, ist es besser unmoralisch zu handeln als die Moral als Deckmantel für ökonomische Ziele zu verwenden?

1.2 Zielsetzung der Arbeit

Die Anwendung von Ethik in einem Unternehmen sollte primär nicht ein Instrument sein, um die Unternehmensbilanz zu verbessern.⁶ Es stellt sich die Frage, ob durch eine Anwendung von Ethik mehr Erfolg entsteht, oder es anders herum ist, dass durch die Beachtung und Implementierung von Ethik der Erfolg gemindert wird? Diese Fragestellung ist bei einer Anwendung von Unternehmensethik von zentraler Bedeutung. Das Spannungsfeld, welches sich zwischen den moralischen Überlegungen und dem wirtschaftlichen Prinzip unweigerlich ergibt, wird in dieser vorliegenden Arbeit den Untersuchungsschwerpunkt bilden.

Die Fragestellung dieser Arbeit lautet: *Dient moralisches Handeln in einem Unternehmen, speziell im Bereich des Personalmanagements und der Mitarbeiterführung als Basis für ökonomischen Erfolg oder wird das „Gute tun“ im Personalbereich eines Unternehmens auch unabhängig von ökonomischen Effekten beabsichtigt und verfolgt?*

Ziel dieser Arbeit ist es, das Spannungsfeld von Erfolg und Moral mit Fokus auf den Bereich des Personalmanagements nachzuvollziehen und aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten und zwar im Hinblick auf Ursachen und mögliche Konsequenzen sowie deren Gestaltungsempfehlungen. Als Beispiel wird das insolvente Unternehmen „Schlecker“ herangezogen.

Als These wird dieser Arbeit zugrunde gelegt: Effizient ökonomisch sind Unternehmen langfristig gesehen nur dann, wenn sie ihr Personal moralisch führen.

⁶ Vgl. Krause/Haunschild (2012) S. 110

1.3 Aufbau der Arbeit / Gang der Untersuchung

Die Arbeit beginnt mit den Begriffsdefinitionen und -abgrenzungen. Hier werden wesentliche Begriffe, wie „Moral“ und „Ethik“ erläutert, sowie vertiefend untergliedert und abgegrenzt. Nach der Definition von Wirtschafts- und Unternehmensethik wird auf den gravierenden Punkt der Spannung von Ethik und Ökonomie eingegangen. Dies wird veranschaulicht, indem Diskussionsbeteiligte und ihre Standpunkte zu dem Themenkomplex Ethik und Ökonomie gegenübergestellt werden. Diese Positionen, Ergebnisse und Diskussionen werden dann auf den Bereich des Personalmanagements übertragen, um den Begriff der Personalethik herauszustellen. Dieser wird anschließend der Disziplin der Personalwirtschaft gegenübergestellt, um deren vermeintliche Unvereinbarkeit zu beleuchten.

Das Hauptaugenmerk richtet sich nach der Grundstrukturlegung auf die Herausforderung der Personalführung im moralischen Kontext. Hier werden einige Problemfelder aufgezeigt und das Spannungsfeld des Personalmanagements beleuchtet. Es wird dargestellt, was die Barrieren gegenüber der Ethik im Bereich des Personalmanagements sein beziehungsweise wie diese in Unternehmen gefördert werden könnten. Um zu verdeutlichen und zu hinterfragen was der ökonomische Erfolg mit dem Thema Personalethik zu tun hat, werden Personalpraktiken des insolventen Unternehmens „Schlecker“ dargestellt. Diese Untersuchung endet mit einem Fazit, in dem Moral, Erfolg und Personalmanagement und deren möglicher Zusammenhang erläutert werden.

2. Begriffsdefinition und -abgrenzung

Um Ethik bezogen auf das Personalmanagement verstehen und einordnen zu können, bedarf es einer Abgrenzung der Grundbegriffe. Gerade die Begriffe Ethik und Moral werden oft synonym verwendet, sodass dies relativ schnell zu Unklarheiten oder Missverständnissen führen kann.⁷

2.1 Moral

Das Wort „Moral“ geht auf das lateinische Wort „mos“ oder im Plural „mores“ zurück. Als Moral wird die Gesamtheit der akzeptierten und durch Tradierung stabilisierten Verhaltensnormen einer Gesellschaft bezeichnet. Die Moral besteht demnach aus Handlungsregeln, Zielen und Werten, die in einem bestehenden Sozialsystem faktisch

⁷ Vgl. Steinmann/Löhr (1994) S. 17

verbindlich oder handlungsleitend sind. Es bedeutet allerdings nicht, dass diese auch gerechtfertigt sind, oder als gerechtfertigt beurteilt werden.⁸ Von einem unmoralischen Handeln wird nach Pieper gesprochen, wenn ein Verhalten nicht dem, von den meisten innerhalb einer Gruppe legitimierten Moralkodex entspricht. Moralen in Gesellschaften können sich ändern und auch von Gruppe zu Gruppe abweichen. Menschliches Handeln ist demnach kein humanes Handeln, wenn es der dem Sinn dieses Handelns ausschlaggebenden Moral widerspricht.⁹

2.2 Ethik

Bereits seit vielen Jahrhunderten wird methodisch über die Lehre von Sitte und Moral nachgedacht und es wurden divergente Typen der ethischen Argumentation entwickelt. In dieser Arbeit ist nicht genügend Raum und es ist hier auch nicht von Nöten, alle aufzuführen. Im Folgenden wird ein kurzer Ausschnitt der Begriffe der ethischen Argumentationen erläutert, um ein späteres Aufgreifen der Argumente nachvollziehen zu können.

Der Begriff „Ethik“ ist abgeleitet vom griechischen Begriff „ethos“ und bedeutet in seinem Ursprung „Gewohnheit“, „Sitte“ oder „Brauchtum“.¹⁰ Aristoteles hat bereits um 330 v. Chr. als Erster die Ethik als eigenständige philosophische von der theoretischen Disziplin abgegrenzt und verschiedene Werke dazu verfasst. Die Ethik als philosophische Disziplin hat als Untersuchungsgegenstand die Menschen und ihre Handlungen. Vorrangig geht es um diejenigen Handlungen, die einen Anspruch auf Moralität eruieren. Ethik befasst sich demnach mit den moralischen Handlungen und was eine Handlung zu dieser moralisch guten Handlung macht. Damit zusammenhängend geht es zudem auch um die Begriffe „Moral“, „Pflicht“, „Erlaubnis“, „das Gute“ oder „das Sollen“. Als Ziele der Ethik werden bei Pieper das Darlegen der moralischen Qualität menschlicher Praxis, das Erlernen von ethischen Argumentationsweisen, um dadurch ein gewisses kritisches Selbstvertrauen in die Moral zu erlangen und das Heranbringen an die Humanität der Einsicht von moralischen Handlungen genannt.¹¹

In der Wissenschaft wird Ethik oft grob zwischen einer deskriptiv empirischen Disziplin der Moral von bestimmten Gruppen, einer Metaethik und einer normativen Ethik

⁸ Vgl. Ritter/Gründer (1984) S. 150 ff.

⁹ Vgl. Pieper (1991) S. 26 ff.

¹⁰ Vgl. Rich (1987) S. 15

¹¹ Vgl. Pieper (1991) S. 12 ff.

unterschieden.¹² Letztere bildet den eigentlichen Kern für die vorliegende Arbeit und wird anschließend noch näher erläutert. Im weiteren Verlauf der Arbeit wird der Begriff „unmoralisch“ verwendet, auch wenn der von Machiavelli geprägte Begriff „unethisch“ oftmals synonym gebraucht wird.

2.2.1 Normative Ethik

Mit der normativen Ethik sollen die richtigen sittlichen Normen begründet und dazu verbindliche, begründbare und überprüfbare Aussagen und Handlungsempfehlungen gegeben werden. Es geht hier um das „Sollen“ und nicht um das „Ist“.¹³

„Normative Ethik kann also eine faktisch gelebte Moral kritisieren.“¹⁴

Die Methode der normativen Ethik hat Kriterien zu entwickeln, die das Beurteilen der Handlungen ermöglichen allerdings ohne sie antizipieren zu wollen.¹⁵ Wie diese Normen begründet werden können, was die Grundlage für die richtigen Normen ist beziehungsweise die sittliche Bewertung, wird in unterschiedlichen Ansätzen der Ethik betrachtet. Im Folgenden werden die, für diese Arbeit relevanten Ansätze kurz erläutert.

2.2.2 Gesinnungs- und Verantwortungsethik

Von dem Ökonomen und Soziologen Max Weber (1864–1920) stammen die Unterscheidungen des ethisch orientierten Handelns in „gesinnungsethisch“ und „verantwortungsethisch“. Bei der Gesinnungsethik geht es um die Einstellung des Handelnden, um seine Motivation und Intention und ob diese im Sinne des Handelnden gut ist. Moralisch ist demnach das Gute zu wollen.¹⁶ Gerade der Philosoph Immanuel Kant (1724–1804) war ein Vertreter der Gesinnungsethik. So heißt es in seine Buch der Metaphysik der Sitten:

„Der gute Wille ist nicht durch das, was er bewirkt oder ausrichtet, nicht durch seine Tauglichkeit zur Erreichung irgendeines vorgesetzten Zweckes, sondern allein durch das Wollen, d.i. an sich gut (...).“¹⁷

Die Verantwortungsethik hingegen richtet den Fokus bei der moralischen Beurteilung auf die Folgen des Handelns und ob diese Folgen vom Menschen vorweg gegriffen und eingeschätzt werden können oder ob sie zu verantworten sind. Nach Weber ist damit

¹² Vgl. u. a. Göbel (2005) S. 88, Abländer (2011) S. 64, Rich (1987) S. 21

¹³ Vgl. Rich (1987) S. 22

¹⁴ Göbel (2005) S. 88

¹⁵ Vgl. Pieper (1991) S. 13

¹⁶ Vgl. Weber (1988) S. 551 ff.

¹⁷ Kant (1965) S 11

nicht gemeint, dass der Zweck des Handelns die Mittel heiligt. Ein guter Zweck kann seinen Sinn verlieren, wenn die Nebenfolgen so negativ sind, dass sie den guten Wert des Erreichten übersteigen.¹⁸ Um den Unterschied der Gesinnungs- und Verantwortungsethik zu verdeutlichen, soll die folgende Abbildung von Göbel dienen:

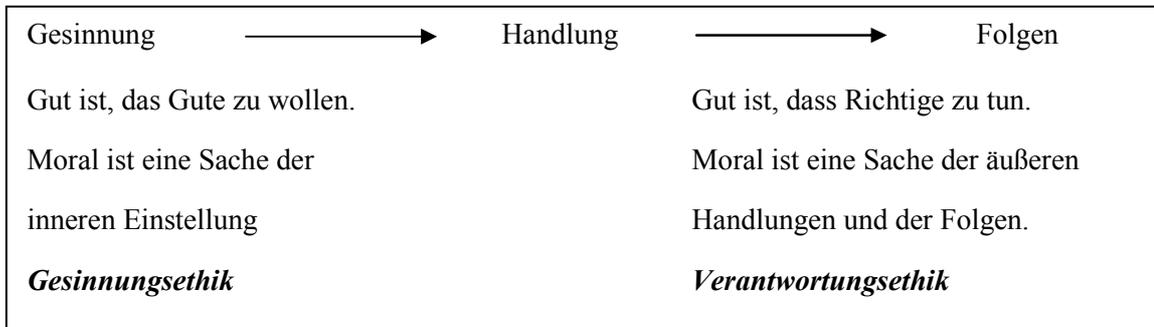


Abb. 1: Gesinnungs- und Verantwortungsethik, Vgl. Göbel (2003) S. 173

Aus dieser Abbildung wird ersichtlich, dass eine Ethik ohne die andere Ethik Lücken lässt. Gemeint ist damit, dass bei reiner Anwendung der Gesinnungsethik eine gewisse „Verantwortungslücke“ aufklafft. Bei der Verantwortungsethik können Folgen einer Handlung auftreten, die beispielsweise gar nicht als „gut“ beabsichtigt waren. Es könnte so auch gesagt werden, dass die Verantwortungsethik eine „Gesinnungslücke“ aufweist.¹⁹ Beide zusammen komplementieren sich, da ein guter Wille ebenso unerlässlich ist, wie sich einer moralischen Beurteilung zu unterziehen und Verantwortung zu übernehmen.²⁰

2.2.3 Individual- und Institutionenethik

Die Individualethik begutachtet die Einstellungen, Haltungen und Handlungen sowie die Motive der Individuen und, ob die für diese Individuen auch erkennbar moralisch verantwortlich sind. Die Unterscheidungskategorie ist hier „Gut“ und „Böse“.²¹ „Gut“ und „Böse“ bezeichnen hier eine ursprüngliche moralische Bedeutung, die Qualitäten eines sich selbst bestimmenden Willens.²² Der Appell wird konkret an den Einzelnen beispielsweise bei der Unternehmensethik an den Manager eines Unternehmens und sein Gewissen gerichtet. Gesetzt wird dabei auf die direkte Beeinflussung der

¹⁸ Vgl. Weber (1988) S. 551 ff.

¹⁹ Vgl. Göbel (2003) S. 172

²⁰ Vgl. Göbel (2005) S. 89 f.

²¹ Vgl. Heeg (2002) S. 22

²² Vgl. Pieper (1991) S. 146

Tätigkeiten durch „moralische Motive der Handelnden.“²³ Nach Göbel erscheint es als selbstverständlich, dass sich Ethik zuerst an ein Individuum richtet, da es der alleinige Träger von sittlichen Gesinnungen und Handlungen ist und nur so als Einziges, ein moralisches Subjekt sein kann.²⁴

Die Institutionenethik richtet hingegen die Perspektive auf die Ordnungsrahmen und deren vorgegebene Bedingungen und wie diese zu gestalten sind. Bei der Unternehmensethik ist es z. B. so, dass nicht alleine das Unternehmen moralischer Akteur ist, sondern Ziel ist es vielmehr herauszustellen, wie das einzelne Individuum ermutigt und begünstigt werden kann moralisch zu handeln.²⁵ Die praktisch Handelnden sind hierbei immer einzelne Personen in den Unternehmen. Was die Wirtschafts- und Unternehmensethik genau ist, wird im nächsten Punkt erläutert.

2.3 Wirtschafts- und Unternehmensethik

Die Auseinandersetzung wirtschaftlicher und ethischer Fragen ist keine neuere Erscheinung. So gab es bereits erste größere Auseinandersetzungen der Wirtschaft mit Ethik seit Mitte des 19. Jahrhunderts primär von Seiten der katholischen Kirche, aber auch von protestantischer Seite. Zu dieser Zeit hatte die Kirche noch erheblich größeren Einfluss auf gesellschaftliche Probleme. In den vergangenen Jahrzehnten kam es größtenteils zu einem Bedeutungsverlust dieser christlichen Sozialethik.²⁶ Die neueren Auseinandersetzungen zur Wirtschaftsethik haben ihren Ursprung in den USA und wurden erst in den 80er Jahren im deutschsprachigen Raum zu einem konkreteren Diskussionsgegenstand. Wirtschafts- und Unternehmensethik werden als sogenannte angewandte Wissenschaften bezeichnet. Das heißt sie werden durch die Anwendung von allgemeinen Prinzipien der Ethik auf Lebens- und Handlungsbereiche zu einer substantziellen Ethik.²⁷ Aber auch dies ist umstritten, wie im weiteren Verlauf noch näher diskutiert wird.

Die Wirtschaftsethik ist in unterschiedlichen Ausführungen und Ansätzen in der Literatur vorzufinden, von der Ethik im Lichte klassisch ökonomischen Denkens nach Adam Smith oder David Ricardo über die Gedanken, die sich Schumpeter und Keynes machten bis hin zu neueren Wirtschaftsethikansätzen. In deutschsprachigen

²³ Vgl. Homann/Blome-Drees (1992) S. 118 f.

²⁴ Vgl. Göbel (2003) S. 175 (Ähnlich ist die Annahme im methodologischen Individualismus, bei dem nur das Individuum die einzige Genese von Werten sein kann)

²⁵ Vgl. Göbel (2003) S.175 ff.

²⁶ Vgl. Heeg (2002) S. 36 ff.

²⁷ Vgl. ebd.

Diskussionen und der Literatur stehen vor allem die Konzepte von Josef Wieland, Horst Steinmann, Karl Homann und Peter Ulrich, sowie deren Schülern im Vordergrund.²⁸

Homann definiert die Wirtschaft- und Unternehmensethik in folgendem Satz:

„Wirtschaftsethik (bzw. Unternehmensethik) befasst sich mit der Frage, welche moralischen Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft und Gesellschaft (von den Unternehmen) zur Geltung gebracht werden können.“²⁹

Das heißt, die Wirtschafts- und Unternehmensethik soll ein moralisches Orientierungswissen bereitstellen und gegenständliche Handlungsregeln auf Grundlage ethischer Prämissen erarbeiten.³⁰

Warum handeln beziehungsweise sollten Unternehmen denn überhaupt moralisch handeln oder eine Unternehmensethik anwenden? Haben Unternehmen erkannt, dass sie Vorteile davon haben? Und ist es folglich von Nachteil, wenn sie nicht aus „echten“ ethischen Motiven eine Ethik implementieren? Gerade die Unternehmensethik muss sich oft den Vorwurf einer „Instrumentalisierung der Ethik“ gefallen lassen, sprich dem Anwenden von Ethik im Unternehmen, nicht um damit etwas an sich Gutes zu tun, sondern um seinen eigenen Unternehmenszweck zu erreichen. Koslowski konstatiert, dass

„Ethiken, die eingeführt werden, um funktional einem Zweck zu dienen, der außerhalb der Ethik, außerhalb des Sittlichen selbst liegt, sind immer in Gefahr, ihren Zweck zu verfehlen, weil ihre Zweckhaftigkeit von den Menschen durchschaut und gerade deshalb die Ethik nicht anerkannt wird.“³¹

Gemeint ist damit nicht, dass es besser sei überhaupt keine Unternehmensethik anzuwenden, bevor man eine aus Zweckerreichung einführt, sondern lediglich dass eine Ethik im Wirtschafts- und Unternehmensbereich nicht alleine aus Erwerbszwecken instrumentalisiert werden sollte.³²

Eine Unterteilung in die Makro-, Mikro- und Mesoebene erscheint hier sinnvoll, um die Personalethik einordnen zu können und evtl. Verantwortungen in Spannungssituationen im weiteren Verlauf der Arbeit nachzuvollziehen. Folgend eine Abbildung in Anlehnung an Jäger:

²⁸ Vgl. Heeg (2001) S. 11 ff.

²⁹ Homann/Blome-Drees (1992) S. 14

³⁰ Vgl. ebd. S. 14

³¹ Koslowski (1988) S. 42

³² Vgl. ebd. S. 42 ff.

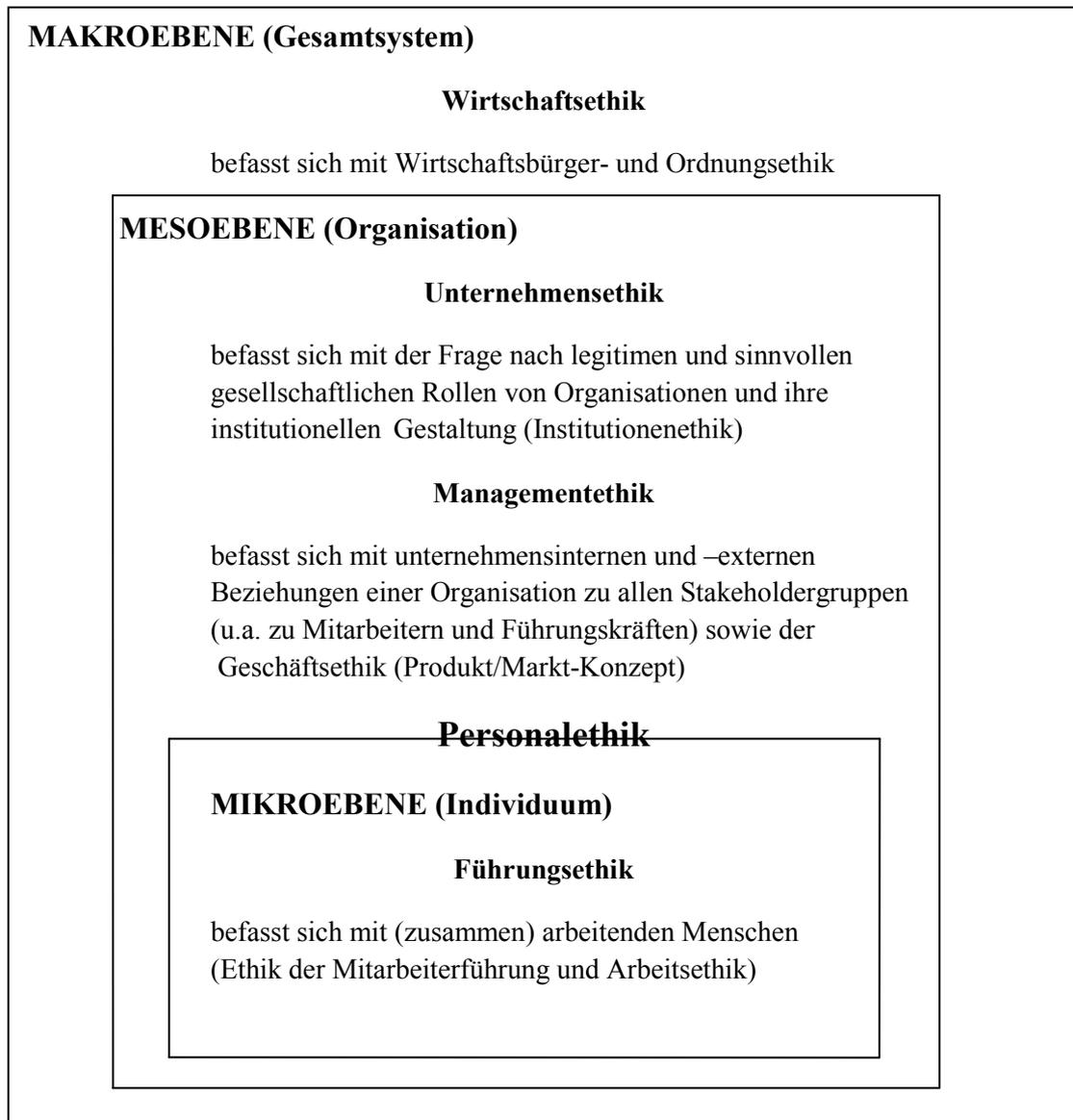


Abb.2: Begriffsbestimmung und –abgrenzung Wirtschafts-, Unternehmens-, Führungs- und Personalethik, eigene Darstellung in Anlehnung an Jäger (2000) S. 25

Die Ebenen stehen in wechselwirksamen Verknüpfungen zueinander und üben so Einfluss aus den unterschiedlichen Richtungen aufeinander aus.³³ Die Personalethik wird hier zwischen der Mikro- und der Mesoebene eingeordnet und soll in dieser Arbeit als Schnittstelle der Führungsethik und der Managementethik bzw. Unternehmensethik verstanden werden. Sie wird in diesem Sinne als eine Institutionen- und Individualethik gedeutet und nimmt sowohl die Führungskräfte und Mitarbeiter_innen individuell auf der Mikroebene als auch das gesamte Unternehmen institutionell auf der Mesoebene für ihr Tun und Lassen in die Verantwortung.³⁴ Die Personalethik wurde hier bereits

³³ Vgl. Heeg (2002) S. 24 f.

³⁴ Vgl. Jäger (2000) S. 24 ff. ; ähnlich Ulrich/Thieleman (1992) S. 19

eingeorde­net und wird im spä­te­ren Ver­lauf diese Arbeit unter Ab­schnitt 3.5 wei­ter aus­ge­führt und dis­ku­tiert.

2.4 Das Spannungsfeld von Ökonomie und Ethik

Ökonomie und Ethik sind zwei Begriffe zusammen genannt, können sie die unterschiedlichen Diskussionen und Gedanken assoziieren, vor allem aber die vermeintliche Unvereinbarkeit von Beiden. In der Ökonomie (hier äquivalent Wirtschaft) wird in der Regel nach dem ökonomischen Prinzip oder dem Wirtschaftlichkeitsprinzip gehandelt, welches ein nach Möglichkeit bestes und erfolversprechendes Verhältnis von Input zu Output anstrebt. Dabei werden die beiden Prinzipien „Minimalprinzip“ und „Maximalprinzip“ unterschieden. Bei dem Minimalprinzip soll ein bekanntes Ergebnis oder Ziel mit minimalem Mitteleinsatz erreicht werden, bei dem Maximalprinzip soll mit den gegebenen Mitteln ein bestmöglichstes Ergebnis erzielt werden. In der Betriebswirtschaftslehre wird in Anlehnung an ein Modell aus der Volkswirtschaftslehre von der Figur eines „Homo Oeconomicus“ ausgegangen. Bei diesem Modell wird die Annahme zugrunde gelegt, dass jedes Individuum eine Verfolgung seiner Eigeninteressen in den Vordergrund stellt. Die Voraussetzung für ökonomisches Handeln ist hier gegeben durch die Rationalität und einem Streben nach Nutzenmaximierung sowie dem opportunistischem Handeln, auch wenn dafür moralische Regeln missachtet werden müssen.³⁵

In der Privatwirtschaft, d. h. in Betrieben, die sich in Privateigentum befinden ist das Oberziel wirtschaftlicher Erfolg, welcher an Erfolgskennzahlen, wie Produktivität, Rentabilität, Wirtschaftlichkeit oder Gewinn gemessen wird. Zudem können auch Kooperationschancen als Unternehmensziel eine große Relevanz aufweisen, hier wird hingegen nicht primär ökonomisch gehandelt, sondern gesellschaftliche, rechtliche und politische Erwägungen werden mit einbezogen.³⁶ Unterschieden wird zudem häufig in den „Stakeholder-Ansatz“ und den „Shareholder-Ansatz“.³⁷ „Stakeholder“ sind hier alle Personen und Institutionen, die in irgendeiner Weise direkt oder indirekt von den Unternehmenstätigkeiten betroffen sind oder Interesse an einem jeweiligen Unternehmen haben. Dies können Lieferanten, Kunden, Mitarbeiter, Medien, Verbände und Weitere sein. Als „Shareholder“ werden die Eigen- oder Fremdkapitalgeber eines

³⁵ Vgl. Wöhe (2008) S. 9 ff.

³⁶ Vgl. Clausen (2009) S. 28 ff.

³⁷ Vgl. ebd. S. 29

Unternehmens bezeichnet.³⁸ Gerade bei dem „Shareholder-Ansatz“ kann es zu Spannungen zwischen dem ökonomischen Wirtschaften und dem Einhalten und Sicherstellen moralischen Handelns kommen. Dieser Ansatz treibt die Gewinnmaximierung als oberstes Unternehmensziel voran. Es gibt Betriebe, die bei der Anwendung des Wirtschaftlichkeitsprinzips andere Beweggründe als die Gewinnmaximierung verfolgen (z.B. Non-Profit-Organisationen), diese sind für die vorliegende Arbeit nicht von Erkenntnisinteresse und werden nur vollständigheitshalber erwähnt. Als Betrachtungsobjekt sind für diese Arbeit die privatwirtschaftlichen Betriebe mit dem Oberziel der Gewinnmaximierung relevant.

Das ökonomische Prinzip wird weitestgehend dadurch verstärkt, dass die Unternehmen gerade in der Privatwirtschaft einem starken Wettbewerbsdruck unterworfen sind. Wer hat das günstigste Angebot, wer das neueste oder innovativste Produkt anzubieten? Dieser Zwang des Wettbewerbs insistiert Unternehmen oft zu einem strengen Einhalten der ökonomischen Prinzipien und der Frage:

„Gibt es überhaupt Platz für ethische Überlegungen?“³⁹

Kozica formuliert es in seiner Dissertation mit den Worten:

„Im Mittelpunkt unternehmensethischer Fragestellungen steht die Reformulierung des auf der gesellschaftstheoretischen Ebene angesiedelten Konfliktes zwischen Lebenswelt und Ökonomie durch Transformation in den unternehmerischen Kontext als Widerstreit zwischen Gewinn und Moral.“⁴⁰

Kritische Einwände aufgeführt in Wöhe und Döring besagen u. a., dass bei Gewinnmaximierung als oberstem Ziel ein Privatunternehmer sich

„(...)zur Realisierung dieser Zielsetzung über ethische und soziale Prinzipien(...)“⁴¹

hinwegsetzen müsse und nur seinen persönlichen Profit suche.

Für diese Arbeit werden diesbezüglich zwei verschiedene Diskussionsansätze der Wirtschafts- und Unternehmensethik und deren vermeintliches Spannungsfeld von Ethik und Ökonomie aufgegriffen. Als erstes der Ansatz von Homann und folgend der von Ulrich.

³⁸ Vgl. Göbel (2005) S. 95

³⁹ Schauer (2010) S. 58 ff.

⁴⁰ Kozica (2011) S. 185

⁴¹ Wöhe/Döring (2008) S. 18

Nach dem Ansatz Homanns wird das Handeln von Unternehmen vordergründig von den äußeren Rahmenbedingungen, die größtenteils durch Gesetze geregelt sind beeinflusst. Allerdings ist nicht alles durch Gesetzesvorgaben gegeben und es entsteht der Bedarf des eigenständigen Handelns u. a. bei einem Zusammentreffen ethischer und ökonomischer Fragen. Homann hat mit folgender Abbildung⁴² versucht zu verdeutlichen, welchen Konfliktgehalten Unternehmen zwischen Moralität und Ökonomie ausgesetzt sein können:

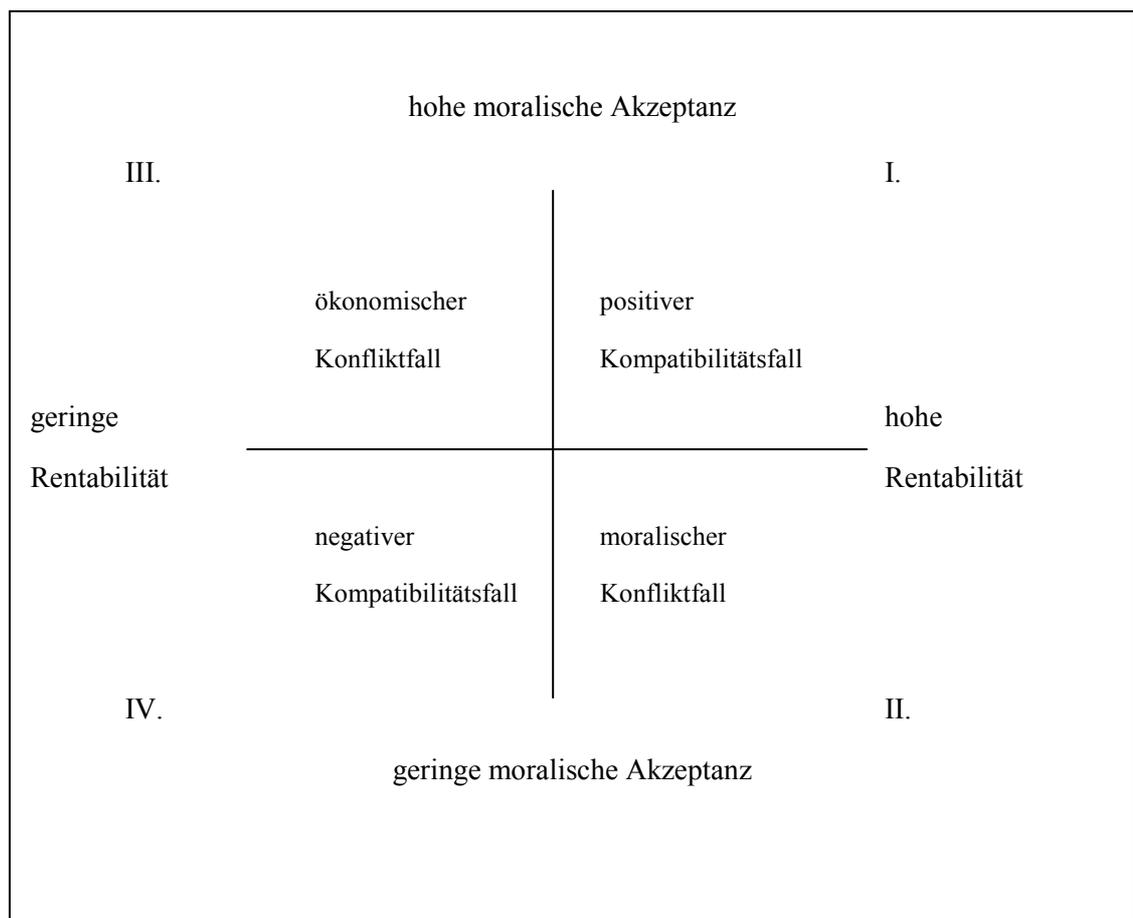


Abb. 3: Unternehmerisches Handeln im Spannungsfeld von Moral und Rentabilität, Vgl. Homann/Blome-Drees (1992) S. 133

Im Quadranten I. ist die Realisierung von moralischen und ökonomischen Zielen parallel möglich und es entstehen keine Schwierigkeiten bei einer Implementierung ethischer Verhaltensstandards. Eher ist das Gegenteil gegeben, da das moralische Verhalten hier den Gewinn steigert oder ihn zumindest nicht verringert. Die gelebte

⁴² Diese Abbildung wird diskutiert u.a. bei Brink, A. (2005) S. 61 und weiterhin in Neuberger, O. (2006): Mikropolitik und Moral, Herausforderung der Ordnung, 2. Aufl. Stuttgart, Lucius. S. 421 (nicht im Literaturverzeichnis aufgeführt)

Moralität ist demnach in diesem Quadranten eine eröffnende Herausforderung für die Unternehmen.⁴³ Die Situation in Quadrant I. ist genau die, welche für die Unternehmen das Erstrebenswerte darstellt, da sich sowohl für das Unternehmen und die Stakeholder eine „Win-Win-Situation“, d. h. ein Vorteil für alle Beteiligten ergeben kann. Das Unternehmen hat Erfolg und auf das Personalmanagement bezogen, erfährt das Personal eine moralische Behandlung durch das Management.

Im Quadranten II. werden durch die Verfolgung des Gewinnzieles der Unternehmung moralische Normen unterschritten und es kommt zu einem Konfliktfall. Dieser ist gekennzeichnet, dass selbst dann bei einem völlig legalen Handeln der Unternehmen die Berechtigung für dieses Handeln eher unglaubwürdig scheint. Genau solche Fälle hat ein Beschäftigen mit der Wirtschafts- und Unternehmensethik in den letzten Jahren verstärkend aufkommen lassen. Peter Ulrich bezeichnet diese Situation, als das „konstitutive Problem der Unternehmensethik“.⁴⁴ Gemeint ist damit, dass die moralischen Ansprüche der Gesellschaft hier die Verfolgung der betriebswirtschaftlichen Rationalität durchkreuzen.⁴⁵ Als Beispiel wird wie bereits erwähnt die Unternehmung „Schlecker“ aufgegriffen. Hier kam es in den letzten Jahren immer wieder zu öffentlicher Empörung, u. a. durch die Gewerkschaft ver.di, die vor allem die niedrigen Löhne sowie die allgemein sehr schlechten Arbeitsbedingungen und die Leiharbeit an den öffentlichen Pranger stellte. Schlecker schaffte es sogar zum Synonym für den Missbrauch der Leiharbeit zu werden. Der Bundestag hat als Reaktion darauf die so bezeichnete „Schlecker-Klausel“⁴⁶ in das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz (AÜG) aufgenommen. Selbst durch die Verbesserungen, die Schlecker anschließend an diese Reaktionen einführte, durch Zahlungen von Tariflöhnen, war für die Stakeholder, wie die kritische Öffentlichkeit und die Gewerkschaften nur der fadenscheinige Versuch das angeschlagene Image aufzuwerten.⁴⁷

Der Quadrant III. bildet die Situation ab, bei der die Unternehmen durch eine Erfüllung der moralischen Anforderungen ökonomische Nachteile in Kauf nehmen müssen. Dies kann zu negativen Wettbewerbsfolgen führen und ökonomische Ziele, wie

⁴³ Vgl. Homann/Blome-Drees (1992) S. 132 f.

⁴⁴ Ulrich (1989) S. 190

⁴⁵ Vgl. Homann/Blome-Drees (1992) S. 134

⁴⁶ Das AÜG wurde mit Bekanntwerden des großangelegten Missbrauchs von Leiharbeit durch Schlecker vom Bundestag geändert. Diese „Drehtür-Klausel“ soll die ein Entlassen der Stammebelegschaft und das anschließende Wiedereinstellen als Zeitarbeitskräfte zu schlechteren Bedingungen im selben Unternehmen verhindern, vgl. AÜG.

⁴⁷ Vgl. Lütge/Rohwetter (2012) o. S.

beispielsweise eine Steigerung der Eigenkapitalrendite könnte so verfehlt werden. In dieser Konfliktsituation ist zu entscheiden: Für eine Moral dann zu Lasten der Unternehmensziele, da ein Versuch dem moralischen Manko zu entweichen, mit einer wirtschaftlichen Ineffizienz verbunden wäre.⁴⁸

Quadrant IV. der Abbildung von Homann und Blome-Drees hat in der Praxis keine bedeutende Relevanz. Fälle in denen diese Situation zustande kommen, scheitern üblicherweise durch die niedrige moralische Akzeptanz in Verbindung mit geringen Gewinnen oder gar Verlusten.⁴⁹ Deutlich gemacht werden kann dies auch anhand von Schlecker, da in den letzten beiden Jahren laut der „GfK“ Gewinnverluste verzeichnet wurden. Es wurden zwar auch verbesserte Arbeitsbedingungen durchgesetzt, die aber immer noch mit einer sehr niedrigen moralischen Akzeptanz vieler Stakeholder verbunden waren.⁵⁰

Bei dem Ansatz von Ulrich und seinen Schülern wird zuerst einmal hinterfragt, ob die Wirtschaftsethik überhaupt eine angewandte Ethik ist, da dieser Ausgangspunkt ihres Erachtens unzureichend sei. Nach deren Ansicht werde so dargestellt, dass die Wirtschaft ein von Ethik unberührter Bereich sei, in den die Moral erst einzubringen wäre. Ulrich geht es um den integrativen Ansatz, der Ethik und Wirtschaft zusammendenkt, statt sie auf ein Entweder-Oder zu reduzieren oder sie bloß gegenüberstellen zu wollen. Ulrich verfolgt mit dem integrativen Ansatz ein

„(...) vernünftiges Wirtschaften in einer modernen Gesellschaft vorbehaltlos der grundlagenkritischen Reflexion.“⁵¹

Nach Ulrich steht jede Art wirtschaftlichen Handelns im Markt unter dem Spannungsfeld von „Zumutbarkeit“ und „Verantwortbarkeit“.

„Sowohl für die ethisch-politische Gestaltungsorientierung als auch für die individuelle ethische Selbstbestimmung der Wirtschaftssubjekte kommt es entscheidend darauf an, das vordergründige empirische Sachzwangproblem als ein normatives Zumutbarkeitsproblem, das stets Gegenstand eines wirtschaftsethischen Diskurses ist, zu rekonstruieren.“⁵²

Er hat zwei mögliche Lösungsansätze parat, um das Spannungsfeld und so eine normative Überwindung von marktwirtschaftlichen Sachzwängen voranzutreiben. Zum

⁴⁸ Vgl. Homann/Blome-Drees (1992) S. 134 f.

⁴⁹ Vgl. ebd. S. 135

⁵⁰ Vgl. Bormann (2007) S. 53 f.

⁵¹ Ulrich (2008) S. 123

⁵² ebd. S. 142 (im Original z.T. kursiv)

einen schlägt er die Änderung der eigenen Vorzüge durch z. B. Selbstbegrenzung und auf der anderen Seite die Änderungen äußerer Rahmenbedingungen des Wettbewerbs, z. B. durch politische Vorgaben und Gesetze vor.⁵³

Ulrich distanziert sich von dem Ansatz Homanns, er postuliert im Gegensatz zu jenem die dialogische Unternehmensethik oder Diskursethik, bei der alle Stakeholder einen partizipativen Anteil an einer Entscheidungsfindung beziehungsweise einem Diskurs bekommen und diesen so legitimieren sollen. Im Ansatz von Ulrich und seinen Schülern wird so dem Management ein Teil der Verantwortung abgenommen und damit eine demokratische Willensbildung gefördert.⁵⁴

In den Diskussionen um das Spannungsfeld von Ökonomie und Ethik wird in der deutschsprachigen Literatur meist von einer „Moralökonomie“ und einer „Wirtschaftsphilosophie“ gesprochen. Der Ansatz der Moralökonomie wird eher einem Ökonomie nahestehendem Ansatz zugeordnet, das Hauptaugenmerk wird auf die Moral gerichtet, die sich ökonomisch ‚lohnen‘ soll. Bei dem eher der Ethik nahestehendem Ansatz der Wirtschaftsphilosophie, wird der Fokus nicht unmittelbar auf die Untersuchung der Nützlichkeit von Moral für die ökonomische Effizienz gerichtet. Vielmehr geht es um die Effekte der Ökonomie und deren Auswirkungen auch auf die nicht-ökonomischen Aspekte.⁵⁵

3. Personal und Führung im Unternehmen

Personalwirtschaft, Personalpolitik, Personalmanagement, Personalökonomik sind alles Bezeichnungen für einen Bereich, indem es um die Fragestellungen und Probleme der menschlichen Arbeit oder der „Human Resources“ geht. Da diese Begriffe in unterschiedlichsten Definitionen und Benutzungen vorhanden sind, werden hier, um dem inhaltlichen Verständnis dieser Arbeit weiterhin folgen zu können, die wesentlichen Begriffe für diese Arbeit in folgendem Abschnitt kurz definiert.

3.1 Definitionen- und Begriffsabgrenzungen

Als **Personal** werden die Menschen bezeichnet, die in jeglicher Art von Unternehmen in einer abhängigen Position arbeiten, die gegen Leistung einen Lohn erhalten und dies

⁵³ Vgl. Heeg (2002) S. 91 f.

⁵⁴ Vgl. Brink (2005) S. 67 f.

⁵⁵ Vgl. Kozica (2011) S. 118 f.

innerhalb einer abgesicherten Systematik erfolgt.⁵⁶ Staffelbach versteht unter dem Begriff „Personal“:

„Substantivistisch (...) alle Menschen einer Organisation, d. h. ihr personelles Leistungspotential in quantitativem Bestand und qualitativer Struktur“.⁵⁷

Moderner ausgedrückt ist das Personal „Humanressource“ und demnach ein Produktionsfaktor zur Erreichung der Betriebsziele und ein Mittel zum Zweck.⁵⁸

Das Personalmanagement beschäftigt sich mit den praktischen Problemen im Rahmen der Unternehmensführung, die sich aus Fragen rund um die arbeitenden Menschen im Unternehmen ergeben. Der Begriff soll für diese Arbeit die Begriffsverständnisse „Personalarbeit/Mitarbeiterführung“ und „Personalpolitik“ umfassen.⁵⁹ Die Kernaufgaben des Personalmanagements sind die Personalbeschaffung, Personaleinsatz und Mitarbeiterbindung.⁶⁰

Die Personalwirtschaft ist die Geschlossenheit der Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben, die mitarbeiterbezogen in einem Unternehmen erfolgen. Träger der Personalwirtschaft sind die Führungskräfte des Unternehmens sowie die Personalabteilung als Organisationseinheit. Die Ziele sind primär wirtschaftliche, aber auch soziale, rechtliche, organisatorische und volkswirtschaftliche Ziele. Der Personalwirtschaft obliegen auf der einen Seite die Erfüllung der Unternehmensbedürfnisse, sowie auf der anderen Seite die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu beachten und zu integrieren.⁶¹

Der Begriff der **Führung** ist in der Literatur in vielfältigen und unterschiedlichen Definitionen und Ausführungen vorzufinden. Für diese Arbeit werden einige wenige Definitionen zitiert, um den Begriff zu verdeutlichen und abzugrenzen.

Eine Definition von Weibler in seinem Lehrbuch der Personalführung:

„Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt.“⁶²

⁵⁶ Vgl. Oechsler (1997) S. 1

⁵⁷ Staffelbach (1986) S. 30

⁵⁸ Vgl. Göbel (2003) S. 171

⁵⁹ Vgl. Wittmann (1997) S. 14 ff.

⁶⁰ Vgl. Kolb (2008) S. 4 f.

⁶¹ Vgl. Olfert (2008) S. 24 ff.

⁶² Weibler (2012) S. 19

Bartölke und Grieger sehen in der Bedeutung des Begriffs Führung:

„(...) Führung bezieht sich allgemein auf Beeinflussungsprozesse in Organisationen, mit denen beabsichtigt wird, das Handeln und Verhalten von Personen in bestimmter Weise auszurichten.“⁶³

Doch eine Aussage nach Rosenstiel kommt dem Begriff der Führung, der für diese Arbeit interessant ist am nächsten:

„Meist wird man mit der Nennung des Wortes Führung an das Handeln von betrieblichen Vorgesetzten denken, die sich bemühen, die Arbeit der ihnen unterstellten Personen zielgerichtet zu aktivieren und zu steuern.“⁶⁴

Unter **Führungsethik** wird die Auseinandersetzung der Ethik mit den ethischen Berechtigungsfragen, der verantwortungsvollen Ausübung einer Verfügungsmacht gegenüber ihren weisungsgebundenen Mitarbeitern in hierarchisch organisierten Unternehmungen verstanden.⁶⁵

„Die Führungskraft soll bei einer Führungsethik so handeln, wie jeder Mensch gemäß grundlegenden sittlichen Normen handeln soll.“⁶⁶

Zusammenfassend gesagt werden kann, dass in der Wissenschaft der Personalwirtschaft das Personalmanagement mit seinen meist hierarchischen Führungsverhältnisse zwischen Führungskräften und dem Personal / Mitarbeiter_innen besteht. Diese Führungsverhältnisse sollen neben weiteren Aspekten auch einem ethischen Anspruch genügen. Maak und Ulrich bezeichnen es folgendermaßen:

„In diesem sehr grundsätzlichen Sinne hat sich eine „Ethik des Führens“ stets am Prinzip der wechselseitigen Anerkennung als Mensch auszurichten.“⁶⁷

Gemeint ist damit, dass moralische Grenzen gezogen werden müssen, und zwar gerade dort, wo Menschen auf ein Mittel zur Zielerreichung reduziert werden.

⁶³Bartölke/Grieger (2004) Sp. 778

⁶⁴Rosenstiel, v. in Tisdale (2003) Sp. 826

⁶⁵Vgl. Ulrich (1995) Sp. 562

⁶⁶Ulrich (1987) Sp. 647

⁶⁷Maak/Ulrich (2007) S. 381

Zur Verdeutlichung werden Human Relations⁶⁸ und Human Resources hier im Führungskontext gegenübergestellt:

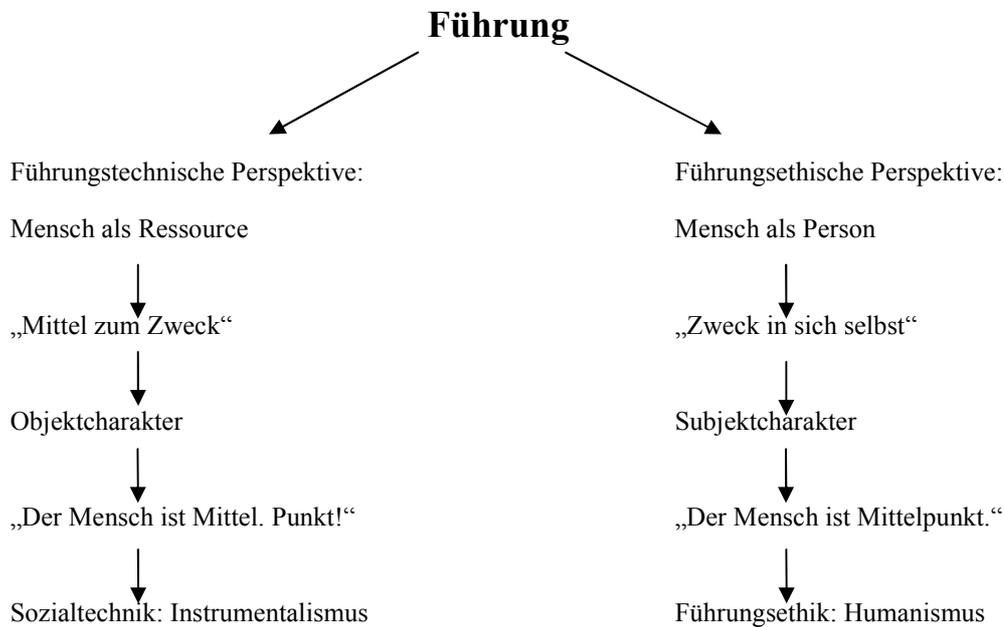


Abb.4: Führungsethische vs. führungstechnische Perspektive, eigene Darstellung in Anlehnung an Maak/Ulrich (2007) S. 381

Die Abbildung soll den Unterschied der Führung und der Betrachtung der Ressource „Arbeit“ in einem Unternehmen aufzeigen und als Überleitung zu dem Diskussionsansatz Personalwirtschaft vs. Personalethik darstellen, da es hier genau um die Fragestellung geht: Was ist der Mensch im Unternehmen? Nur ein Produktionsfaktor zur Zielerreichung? Oder wie Göbel es betitelt: „Der Mensch – ein Produktionsfaktor mit Würde“.⁶⁹

3.4 Personalwirtschaft vs. Personalethik

In den vom Zentrum für Personalforschung empfohlenen deutschsprachigen Personalwirtschaftslehrebüchern ist nach eingehender Recherche das Thema Ethik im Personalmanagement beziehungsweise Personalethik kaum vorzufinden. Lediglich Drumm widmet dem Thema „Personalwirtschaft und Ethik in seinem Lehrbuch ein

⁶⁸ In den Ansätzen der Human-Relations-Bewegung wird der positive Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit und der Leistung von Mitarbeitern erforscht, Vgl. Weibler (2012) S. 628. Human Relations wird hier in der Abbildung verstanden als Subjekt- und Beziehungsebene gegenüber der Human Resources als Objekt- und Ressourcenebene.

⁶⁹ Vgl. Göbel (2003) S. 170

ganzes Kapitel.⁷⁰ Gibt man den Begriff Personalethik in die Suchfunktion des Bibliothekverbundes ein, so erhält man genau zwei Treffer, die Schriftenreihe des DNWE von Kaiser und Kozica sowie die Dissertation von Kozica. In Aufsätzen und Fachzeitschriften kommt es zu einer größeren Trefferquote, u. a. gibt es Artikel in der Zeitschrift für Human Resource Management, der Zeitschrift für Personalforschung und der Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Diese sind oft aktueller, vielleicht ist dies ein Hinweis dafür, dass der Forschungsschwerpunkt der Personalethik erst in die Aufmerksamkeit vieler personalwissenschaftlicher Erkenntnisse rückt.⁷¹

Zusammengefasst ergeben die Begriffe „Personal“ und „Ethik“ den Begriff „Personalethik“. Dieser wirft Fragen auf, die sich auf moralische Problemfelder der Tätigkeiten von Menschen in Unternehmen beziehen.⁷² Die Personalethik und auch die Personalwirtschaft beziehen sich auf die handelnden Menschen - also den gleichen Gegenstand, sowie auf das vernunftgeleitete Handeln dieser Menschen.⁷³ Jedoch sehen Kaiser und Kozica in dem Verhältnis von Personalethik und Personalwirtschaft eine gewisse Inkommensurabilität, also eine Unvergleichbarkeit der Werte der beiden Wissenschaften. Eine vollständige Eingliederung von ethischen Reflexionen, wie das Ulrich mit der Wirtschaftsethik als integrative Wirtschaftsethik macht, ist nach deren Ansicht für Personal und Ethik nicht möglich.⁷⁴ Idealerweise sollten sie sich allerdings ergänzen und zwar genau an dem Punkt, an dem Handlungsempfehlungen gegeben werden, die dann in der personalwirtschaftlichen Praxis umgesetzt werden. Allerdings kann die Personalethik nicht eine fertige Anleitung für ein Verhalten aufzeigen oder gar inhaltliche Lösungen vorgeben. Sie soll primär dazu dienen, den Verantwortlichen Orientierungswissen und Gestaltungsmaßstäbe zu vermitteln.⁷⁵

Die Personalethik ist zudem keine Bindestrichethik oder bereichsspezifische Ethik in dem Sinne, dass sie eine (inhaltliche) Sonderethik darstellt. Eher zielt sie darauf ab, Anwendungen der formalen Ethik im Handlungszusammenhang des Personalmanagements zu ergründen.⁷⁶

⁷⁰ Vgl. Drumm (2008) o. S.

⁷¹ Recherche u.a. in Datenbanken WISO und ECONIS.

⁷² Vgl. Staffelbach (1991) S. 21 f.

⁷³ Vgl. Koslowski (1988) S. 1

⁷⁴ Vgl. Kozica (2012) S. 26 ff.

⁷⁵ Vgl. Wittmann (1997) S. 23 f.

⁷⁶ Vgl. Steinmann/Löhr (1992) S. 846 f.

Eine Personalethik dient dazu, den Führungskräften im Personalmanagement

„tragfähige normative Orientierungen eines ethisch legitimen und verantwortungsbewussten Umgangs mit ihren Mitarbeitern aufzuzeigen.“⁷⁷

Gestaltungsmaßstäbe oder Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement könnte so der respektvolle Umgang mit den Mitarbeitern sein, der besagt: keine Schikane, keine Herabsetzung, keine Beleidigungen, keine sexuellen Belästigungen, keine Diskriminierungen. Weiterhin eine gerechte und angemessene Bezahlung, die humane Einstellung und Beförderung der Mitarbeiter, ausreichendes Gewähren von Pausen und Urlaub sowie die freie Ausübung von gesetzlichen Mitbestimmungsrechten in den Unternehmen.⁷⁸

Die Personalethik ergibt sich also aus der moralischen Bewertung personalwirtschaftlicher Handlungen.⁷⁹ Das Personal kann und sollte nicht nur als optimierungsbedürftiger Produktionsfaktor gesehen werden, sondern als Personengruppe mit ganz eigenen Bedürfnissen, die sie auch im Umfeld ihrer Arbeitswelt verwirklichen wollen. Immerhin verbringen Menschen einen meist wesentlichen Teil ihrer Zeit mit der Arbeitsbeschäftigung. Werden die Erwartungen der Menschen an die Arbeit nicht erfüllt, wird es den Personalmanagern aller Voraussicht nach schwer gelingen einen motivierten und qualitativ hochwertigen Mitarbeiterstamm aufzubauen und auch halten zu können.⁸⁰

Schon bei der Definition von „Personal“, welche nur als Mittel zur Erreichung der Unternehmensziele „verbraucht“ wird, kommt es mit dem ethischen Grundgedanken eines Immanuel Kant zu einer kritischen Auseinandersetzung, denn dieser besagt:

„Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“⁸¹

Der Personalpsychologe Neuberger hat einst die kontroverse Meinung vertreten, dass es im Personalbereich nicht um Menschen, sondern um Personal geht, genaugenommen um das Arbeitsvermögen, welches sich das Unternehmen damit einkauft. Er hat sich mit

⁷⁷ Ulrich (1995) Sp. 565

⁷⁸ Vgl. Göbel (2010) S. 195

⁷⁹ Vgl. Kozica (2012) S. 28

⁸⁰ Vgl. Steinmann/Schreyögg (1993) S. 615

⁸¹ Kant (1965) S. 52

seinem Beitrag „Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt“⁸² anders als Kant in dem Sinne geäußert, dass der Mensch als Personal „nur“ als Mittel gebraucht und für die Unternehmenszwecke eingesetzt wird. Der Mensch ist demnach Ware, die es bei der Lösung des „Transformationsproblems der Arbeit“, also in der Umwandlung von Arbeitspotenzial in bestmögliche Arbeitsleistung zu optimieren geht.⁸³

Bei Kant könnte allerdings angeführt werden, dass seine Aussagen lediglich von dem guten Willen einer Tat bestimmt werden, um moralisch gut zu sein. Dies ist bedenklich, da so auch Taten mit dem „guten Wollen“ gerechtfertigt werden könnten, die sicher nicht etwas Gutes herbeiführen. Übertragen auf eine Situation aus dem Bereich des Personalmanagements, könnten so beispielweise Bspitzelungen von Mitarbeitern, mit dem „Guten Wollen“ des Erhaltens von Arbeitsplätzen gerechtfertigt werden, da diese aufgrund von Diebstählen die Wirtschaftlichkeit und daraus folgend die Arbeitsplätze gefährden könnten.

Personalwirtschaft handelt nach ökonomischen Prinzipien und die Frage, die sich dann in Bezug und auf das Verhältnis zur Personalethik stellt: Was ist genau der personalwirtschaftliche Nutzen von ethikbewusstem Handeln? Ulrich meint dazu, dass auf der „Nenner“-Seite der „Personalkosten“ die Ethik „als kostensenkender Faktor und damit als Grundlage effizienteren Wirtschaftens (entdeckt)“ wird und so Transaktionskosten, wie beispielsweise Fluktuationskosten und Absentismuskosten⁸⁴ gesenkt werden können.⁸⁵ Nach dieser Argumentation könnte eine gewisse personalwirtschaftliche Wertschöpfung aus der Ethik erfolgen. Allerdings befördert ein reines Instrumentalisieren der Ethik durch die Personalmanager eher eine gewisse Unglaubwürdigkeit zu Tage. So geschehen beim Lebensmitteldiscounter „ALDI“. Hier wurde laut „Der Spiegel“ das „Aldi Management System“ (AMS) neu eingeführt, welches Aussagen, wie „Der Mensch ist der Mittelpunkt in unserem Unternehmen“ enthält und in der Praxis eher gegenteilig gehandhabt werden soll.⁸⁶

Und wenn es bei Überlegungen der Instrumentalisierung von Ethik heißt kurz- oder langfristig ökonomisch effizient zu sein, welche Kosten und/oder Nutzen resultieren für

⁸² Neuberger (1999) o. S.

⁸³ Vgl. ebd.

⁸⁴ Als Absentismus wird ein nicht durch vertragliche Gründe legitimes „unentschuldigtes“ Fehlen im Betrieb bezeichnet, welches z. B. durch mangelnde Motivation oder Unzufriedenheit hervorgerufen werden kann. Die Absentismuskosten sind die Kosten, die draus entstehen, wie z.B. die Kosten für Ersatzpersonal. Vgl. Oppolzer, A.: Gesundheitsmanagement im Betrieb (2010) S.175

⁸⁵ Vgl. Ulrich (1990) S. 14

⁸⁶ Vgl. DER SPIEGEL vom 30.04.2012, S. 65

die Unternehmen gerade bei einer Implementierung von Unternehmensethik-, Führungsethik- und/oder Personalethikmaßnahmen? Wieland betont, dass sich langfristig wohl schon ‚oft‘ die Auswirkungen der Ethik positiv ökonomisch auswirken werden, hingegen kurzfristig mit großer Wahrscheinlichkeit die Auswirkungen der Ökonomie.⁸⁷

Ein Beispiel und weiterer Aspekt ist die Erfüllung der Quote für die Beschäftigung von Schwerbehinderten⁸⁸ in Unternehmen, die als eine Art moralisch vorgeschriebene Personalmanagementpraktik bezeichnet werden kann. Von den Unternehmen könnten folglich Abwägungen vorgenommen werden, was sich ökonomisch eher rechnet: Stellen sie die vorgeschriebene Anzahl behinderter Mitarbeiter_innen ein oder zahlen sie eine Abschlagzahlung, um der Quotenerfüllung und den daraus möglicherweise entstehenden Zusatzkosten entgehen zu können? Letzteres kann, wenn es denn an die Öffentlichkeit gelangt, einen Imageverlust für das Unternehmen nach sich ziehen.⁸⁹ Gerade ein gutes Image kann für Unternehmen aber ein gewisses Reputationskapital ergeben, welches sich aus dem positiven und für zukünftige Arbeitnehmer als attraktiv empfundenem Ansehen äußert und so ein Auffinden benötigter Fachkräfte erleichtern.⁹⁰

Dieses gewisse Kalkül der Abwägungen, ob sich ein Anwenden von Ethik oder „Instrumentalisieren von Ethik“ im Personalmanagement rentiert, steht nach Homann und Blome-Drees gar nicht zur Debatte, nach deren Meinung heißt es:

„eine spezielle moralische Motivation ist hier nicht notwendig, eine nüchterne ökonomische Kalkulation reicht aus.“⁹¹

Damit ist gemeint, dass ein Personalmanagement, wenn es langfristig kalkuliert moralische Überlegungen nicht außer Acht lassen kann und sie im Grunde beachten muss, um ökonomisch effizient zu sein und dem personalwirtschaftlichen Prinzipien nachgehen zu können.

Unberücksichtigt gelassen werden kann aber auch die Tatsache nicht, dass durch Einführung und Ermittlung von Ethik-Implementierungsmaßnahmen im Bereich der Personalauswahl, Beurteilung, Honorierung, gesundheitserhaltender und

⁸⁷ Vgl. Wieland (2004) S. 80

⁸⁸ Im Sozialgesetzbuch (SGB IX) ist nach § 71 eine Pflicht der Arbeitgeber zur Beschäftigung schwerbehinderter Menschen geregelt.

⁸⁹ Vgl. Wittmann (1997) S. 112

⁹⁰ Vgl. Homann/Blome-Drees (1992) S. 129 f.

⁹¹ Vgl. ebd. S. 143

persönlichkeitsverstärkender Systeme zusätzliche Kosten anfallen. Diese können in der Summe höher ausfallen, als die eingesparten Kosten der Maßnahmen und dem personalwirtschaftlichen Interesse entgegenstehen. Eine Abwägung von Kosten und Wirkungen solcher Maßnahmen wird aber wohl bei vielen Unternehmen die Erkenntnis hervorbringen, dass es sich als Wirkung u. a. bei der Steigerung von Leistungspotentialen der Mitarbeiter ökonomisch rechnen wird.⁹²

Ein kausaler Zusammenhang von moralisch-ethischen Verhaltensweisen durch ein Personalmanagement und dem nachhaltigen oder längerfristigen ökonomischen Erfolg von Unternehmen wurde in empirischen Untersuchungen, vor allem in den USA erforscht. Einen Grundstein für eine solche Messung legte der Schuster-Report aus den 80er Jahren. In dieser Untersuchung wurde in US-amerikanischen Unternehmen ein Vergleich durchgeführt. Dies erfolgte anhand eines Index aus Personalmanagementmaßnahmen und den finanziellen Erfolgsgrößen der befragten Unternehmen. Herausfanden die Wissenschaftler, dass es einen signifikanten Zusammenhang von ökonomischem Erfolg und den humanen Personalmanagementmaßnahmen gibt.⁹³ In ähnlich angelegten Studien von Ichniowski, Huselid & Becker aus den 90er Jahren wurden gleichartige kausale Zusammenhänge festgestellt.⁹⁴

Doch bedeutet es, dass ein moralisches Führen und eine humane Personalpolitik in einem Unternehmen gleichhin ein besseres ökonomisches Unternehmensergebnis erbringt? Entgegnend hierzu: Nicht alleine oder ausschlaggebend, dafür haben zu viele andere Faktoren auch einen Einfluss auf den letztendlichen Erfolg. Aber es trägt einen wesentlichen Teil zu einem langfristigen Unternehmenserfolg bei, wenn die Mitarbeiter gute und motivierte Leistungen erbringen und nicht nur Dienst nach Vorschrift machen, stellt aber die Personalmanager vor große Herausforderungen. Diese Herausforderungen werden im nächsten Abschnitt diskutiert.⁹⁵

⁹² Vgl. Wittmann (1997) S. 197 ff.

⁹³ Vgl. Schuster (1987) S. 157 ff.

⁹⁴ Vgl. Huselid/Becker (2000) S. 111 ff.

⁹⁵ Vgl. Göbel (2003) S. 189 f.

3.5 Herausforderung der Personalführung im moralischen Kontext

3.5.1 Moralische Problemfelder im Personalmanagement

Ulrich und Thielemann haben in einer Studie „Ethik und Erfolg: Unternehmerische Denkmuster von Führungskräften“ bereits in den 90er Jahren in der Schweiz 60 der dort in oberen und mittleren Führungspositionen arbeitenden Manager befragt und diese Befragungen ausgewertet. Die zweitgrößte Bedeutung haben nach der Auswertung der Studie die mitarbeiterbezogenen-ethischen Probleme in den Unternehmen.⁹⁶

Doch was sind die ethisch-moralischen Problemfelder? Allgemein führt der Anspruch eines humanen Personalmanagements erst einmal dazu, dass es Normen für diese Humanität geben muss. Was ist beispielweise ein gerechter Lohn? Steinmann und Löhr machen es daran deutlich, dass es unmoralisch ist, wenn es bei gleicher Arbeit zwischen Mann und Frau eine unterschiedliche Bezahlung gibt, die durch eine übergeordnete Norm eine Gleichbehandlung vorschreibt.⁹⁷

Weitere Problemfelder die im Bezug auf das moralische Handeln im Bereich des Personalmanagements auftreten können sind u. a., das diskriminierendes Verhalten von Führungskräften gegenüber ihren Mitarbeitern oder Diskriminierung von Mitarbeiter zu Mitarbeiter und das sich darauf reagierende Unterbinden oder Gewähren lassen der Vorgesetzten. Der Missbrauch von Sicherheitsvorschriften und/oder Gesundheitsvorschriften, negative Auswirkungen für die Mitarbeiter bei „Whistle Blowing“⁹⁸ oder die Missachtung der Privatsphäre des Personals können ebenfalls zu ethischen Überlegungen im Bereich des Personalmanagements führen.⁹⁹ Steinmann und Löhr sehen weitere Problemfelder im Bereich der Personalbeurteilung, der Personalentwicklung sowie in der Arbeitsgestaltung und –organisation.¹⁰⁰

Ein Arbeitnehmer gibt seine Autonomie und Gleichstellung gegenüber dem Arbeitgeber ab und unterzeichnet dies meist in Form von schriftlichen Arbeitsverträgen und ist sodann weisungsgebunden. Durch dieses Ungleichgewicht zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern entsteht ein Schutzbedürfnis, welches u. a. durch diverse

⁹⁶ Vgl. Ulrich/Thielemann (1992) S. 10 ff.

⁹⁷ Vgl. Steinmann/Löhr (1992) Sp. 847

⁹⁸ Der Begriff „Whistle-Blowing“ bezeichnet das Öffentlichmachen illegaler/illegitimer Verhaltensweisen einer Organisation durch unternehmensinterne Hinweisgeber. Vgl. Aßländer (2011) S. 312

⁹⁹ Vgl. Richardson (2011) S. 10 f.

¹⁰⁰ Vgl. Steinmann/Löhr (1992) Sp. 849 ff.

Arbeitsgesetze¹⁰¹ in Deutschland geregelt wird. Damit ist aber nur ein gewisser legaler Schutz, z. B. im Bereich der Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz garantiert. Die Frage ist, ob Unternehmen diese Gesetzesauslegung aus ökonomischen Gründen ausreizen und ob es dann ein ethisches Handeln oder lediglich ein legales ist? Als Beispiel werden hier unbezahlte Überstunden aufgeführt, die legal sind, sofern sie freiwillig vom Mitarbeiter_innen geleistet werden. In der Praxis ist es vielmehr so, dass die Mitarbeiter_innen nicht die unbezahlten Überstunden leisten, weil sie eine so hohe Loyalität zu ihrem Unternehmen zollen, sondern eher aus Gründen der Arbeitsmengenbelastung oder aus Gründen der vermehrten Prekarisierung der Arbeitswelt und der daraus resultierenden Angst des Verlust vom eigenen Arbeitsplatz.¹⁰² Unterbinden, bemerken und verändern Unternehmen solcherlei Handeln nicht, könnte dies als unmoralisch gelten. Daraus folgend, wird sich hier der Meinung von Steinmann und Löhr angeschlossen, dass eine Personalethik nur eine gewisse konstruktive Ergänzung zu dem geltenden Recht sein kann.¹⁰³

Was ist die Herausforderung von Führungskräften und auch von Seite der Unternehmensleitung diese moralischen Problemfelder anzugehen? Besonders in Fällen der Bevorzugung, Gleichbehandlung oder Diskriminierung von Minoritäten im Bereich des Personalmanagements, kann es zu gewissen Entscheidungsdilemmata kommen. Sofern eine Entscheidungsfindung nicht durch ein Gesetz geregelt ist und demzufolge keine adäquate Lösung gefunden werden kann, sind Grundlagen und Begründungen, wie moralisch gehandelt werden sollte, von Nöten. In besonderem Maße bei den Unternehmen, die international agieren und sich mit unterschiedlichen Moralsystemen auseinandersetzen müssen, können moralische Fragen für das Personalmanagement zu einer wachsenden Herausforderung werden.¹⁰⁴ Gerade für diese international agierenden Unternehmen können weitere ethisch-moralische Überlegungen hinzukommen: Gibt es Kontrollen im Bereich der Zuliefererfirmen und halten sich diese an Mindeststandards im Bereich der Personalverantwortlichkeit, z. B. bei der Bezahlung oder der Einhaltung des Verbotes von Kinderarbeit? Und machen die Unternehmen dies oder unterlassen sie

¹⁰¹ Geltende Arbeitsgesetze in Deutschland sind u. a. geregelt im: ArbeitsschutzG, ArbeitszeitG, BetriebsVG, BGB, KündigungsschutzG, MitbestimmungG.

¹⁰² Es gibt auch weitere Erklärungen, warum Mitarbeiter_innen freiwillig unbezahlte Überstunden leisten, wie individuelle Karrierechancen oder Commitment. Auch hierbei ist es fraglich, ob das Dulden durch die Führungskräfte als moralisch angesehen werden kann.

¹⁰³ Vgl. Steinmann/Löhr (1994) S. 102

¹⁰⁴ Vgl. Staffelbach (1991) S. 26

es bewusst, da es, zumindest solange es nicht in die öffentliche Aufmerksamkeit gelangt, Unternehmenskosten sparen kann.¹⁰⁵

3.5.2 Das Spannungsfeld von Führungsethik und Führungserfolg

Das Prinzip der Wirtschaftlichkeit, welches als Unternehmensziel von der Unternehmensleitung vorgegeben wird, auf der einen Seite und das ethische und humane Handeln gegenüber den Mitarbeitern auf der anderen Seite, stellen ein Spannungsfeld im Bereich des Personalmanagements her. Kurz gesagt: Personalmanager benötigen ökonomische Managementkompetenzen gleichauf ausgeprägte ethische Handlungskompetenzen. Herausfordernd ist dies für die Personalmanager in besonderem Maße, da sie stets sich und ihre Handlungen sowohl gegenüber ökonomischen, rechtlichen und ethischen Aspekten bewerten lassen müssen.¹⁰⁶ Gerade in Situationen, in denen zwischen den Unternehmenszielen und der ethischen Verantwortlichkeit eine gewisse „Verantwortungslücke“ entsteht, kann es leicht zu einem Opportunismus kommen und eine Abwägung zwischen eigenen Karrierezielen und der moralischen Integrität zur Folge haben.¹⁰⁷

Für die Personalmanager ergeben sich große Herausforderungen durch die Fähigkeit ethische Fragen in der Praxis zu managen, und vor allem erst einmal der Befähigung ethische Handlungskompetenzen zu besitzen. Die ethischen Handlungskompetenzen den Personalmanagern zu ermöglichen ist auch Aufgabe der Institution / des Unternehmens und schafft so eine Basis für ein moralisches und nachhaltig erfolgreiches Personalmanagement.¹⁰⁸

Da das ökonomische Prinzip nicht allein den Gedanken der Gewinnerzielung einer Unternehmung beinhaltet, sondern auch die Sicherung der Unternehmung und die gleichzeitige Erhaltung der Arbeitsplätze hat es daher per se auch eine ethische Komponente enthalten, die einen Personalmanager die Rechtfertigung zu gewissen Einschränkungen seines Personals geben kann, aber nicht die Wirtschaftlichkeit der moralischen Entscheidung vorziehen sollte.

¹⁰⁵ Vgl. Staffelbach (1991) S. 26 ff.

¹⁰⁶ Vgl. Kozica (2012) S. 28

¹⁰⁷ Vgl. Ulrich (1995) Sp. 570

¹⁰⁸ Vgl. Kaiser/Kozica (2010) S. 17

Peter Ulrich bringt es auf den Punkt, in dem er aussagt, dass eine

„(...) Führungsethik kein Führungsinstrument“¹⁰⁹

sei, sondern der Wert darin liegt einer Führungskraft normative Orientierungen aufzuzeigen, wie ein ethisch legitimer und pflichtgemäßer Umgang mit den eigenen Mitarbeitern erfolgen sollte und könnte, um beispielsweise deren Arbeitsmotivation und –zufriedenheit zu stärken.¹¹⁰

Kann die Arbeitsmotivation und –zufriedenheit der Mitarbeiter, begünstigt durch eine moralische Behandlung des Personals durch ihre Führungsverantwortlichen einen Teil zu dem ökonomischen Erfolg des Unternehmens beisteuern? Ansätze dazu wurden in unterschiedlichen Theorien untersucht und erforscht, so z. B. in der „Zwei-Faktoren-Theorie“ bzw. der „Pittsburgh-Studie“ von Herzberg und seinen Mitarbeitern. Die Untersuchungen von Ursache-Wirkungs-Verhältnis kamen jedoch zu keinem eindeutigen Ergebnis.¹¹¹ Es wird trotz Unklarheiten in der Untersuchung von Ursache-Wirkungs-Verhältnis diskutiert und behauptet, dass sich als Effekte der gerechten und humanen Personalmanagementmaßnahmen finanzielle Leistungsstärken u. a. aus dem Employer Branding¹¹², der Motivationssteigerung der Mitarbeiter und einer Unternehmensreputation ergeben können.¹¹³

Ein gutes Handeln gegenüber dem Personal, wenn es zudem als ökonomisch effizient erkannt wird, kann zudem weniger drastisch für den Interessenkonflikt ausfallen, und folglich eine Entspannung im Spannungsfeld entstehen lassen. Gehen humanisierende Maßnahmen im Personalmanagement und Unternehmensziele in eine gleiche Richtung und sollten Unternehmen dies erkennen und aus genau diesen nicht „echt“ ethischen Gründen implementieren, so ist es für manche sicher eine gewisse Instrumentalisierung, aber kein Grund den Unternehmen oder dem Personalmanagement eine Moralität zu negieren.¹¹⁴

¹⁰⁹ Ulrich. (1995) Sp. 565

¹¹⁰ Vgl. ebd.

¹¹¹ Vgl. v. Rosenstiel (2007) S. 434 ff.

¹¹² Der Begriff „Employer Branding“ bezeichnet eine Personalmarketingmaßnahme, mit dem Ziel die Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber am Markt darzustellen, um sich u.a. so vor den Konkurrenten zu positionieren, Vgl. Stritzke (2010) S. 43

¹¹³ Vgl. Kaiser/Kozica (2010) S. 16

¹¹⁴ Vgl. Göbel (2003) S. 189 f.

3.5.3 Barrieren/Blockaden und Förderung von Ethik im Personalmanagement

Eingeordnet werden kann die Personalethik nachdem dies bereits in Abb. 2 im Bereich zwischen der Mikro- und Mesoebene geschehen ist auch bei der Frage nach individueller und institutioneller Ebene in einer wechselseitigen synergetischen Beziehung. Rich beschreibt es als ein „Verhältnis der Interpendenz“ zwischen Personalem und Institutionellem. Die eine Voraussetzung kann gegeben sein, durch das Bemühen eines Vorgesetzten die Beziehungen zu seinen unterstellten Mitarbeitern human und gerecht zu gestalten, hingegen können die Betriebsstrukturen eher autoritär ausgerichtet sein und so ein moralisches Handeln notorisch durchkreuzen. Das eine kann das andere also fördern oder hemmen. Andersherum ist es auch möglich, dass die institutionellen Betriebsstrukturen human aufgestellt sind, hingegen aber die Menschen, die sie nutzen oder handhaben sollen, aus personalethischer Sicht versagen.¹¹⁵ Ein Ordnungsrahmen stellt nach ABländer

„(...)eine notwendige aber keine hinreichende Bedingung für moralisches Verhalten dar.“¹¹⁶

Hiermit wird deutlich, dass es sicher förderlich ist, wenn Bedingungen und Möglichkeiten für Moral im Unternehmen gegeben sind, aber gleichzeitig dieser Ordnungsrahmen lediglich das Moralverhalten der Individuen verstärkt (oder abschwächt), eine individuelle Intention kann dieser jedoch nicht ersetzen.¹¹⁷

Was als Barriere gegen die Ethik im Bereich des Personalmanagements (und auch im gesamten Unternehmen) angesehen werden kann, ist zudem die ausgeprägte Arbeitsteilung und die daraus entstehende Unüberschaubarkeit der Gesamtzusammenhänge der Arbeitsprozesse. Unter solchen Umständen können das verantwortungsbewusste Handeln und eine Reflektion in ethischer Sicht schwierig werden, da das eigene Tun nicht mehr voll überschaubar sein kann und so Zuständigkeits- und Verantwortungsbereiche nicht deutlich ersichtlich sind.¹¹⁸

Was der Unterstützung der Ethik dienen kann sind die Einrichtung von speziellen Stellen oder Kommissionen für ethische Fragen, z. B. in Bezug auf Gleichstellung oder Sicherheit am Arbeitsplatz. Förderlich ist sicherlich auch die Implementierung eines Wertemanagementsystems, dessen Grundsteine sich beginnend in den späten 80er Jahren entwickelt haben. Diese Wertemanagementsysteme visieren genau die oft

¹¹⁵ Vgl. Rich (1987) S. 64 ff.

¹¹⁶ ABländer (2011) S. 96

¹¹⁷ Vgl. ebd.

¹¹⁸ Vgl. Steinmann/Löhr (1994) S. 32 f.

diskutierte Schnittstelle zwischen Institution und Individuen an. Diese sind nach der Definition von Wieland:

„Wertemanagementsysteme sind firmenspezifische Instrumente, die darauf abstellen, die moralische Verfassung eines Teams oder einer Organisation und deren Leitwerte zu definieren und in der alltäglichen Praxis mit Leben zu füllen.“¹¹⁹

Eine Förderung (und Enthemmung der Barrieren oder Blockaden) der Personalethik könnte weiterhin durch schriftlich abgemachte Ethik-Kodizes in Unternehmen entstehen. Diese Ethik-Kodizes sind Sollensvorschriften beziehungsweise Selbstverpflichtungen an die sich die Institutionen und Individuen dann freiwillig binden. Allerdings wird ein Kodex für Führungskräfte in einer machiavellistisch geprägten Unternehmenskultur seinen Zweck verfehlen.¹²⁰ Wie eine solche Unternehmenskultur aussehen kann, wird hier im nächsten Abschnitt dieser Arbeit anhand des insolventen Unternehmens Schlecker aufgezeigt.

4. Personalmanagement als Worst Case Beispiel für Personalethik anhand der Unternehmung „Schlecker“

Schlecker galt lange Zeit als der Marktführer unter den Drogerieartikelmärkten in Deutschland. Das Unternehmen existiert bereits seit über 30 Jahren und hat in dieser Zeit immer wieder für negative Schlagzeilen gesorgt. Hauptgrund für diese war die Personal- und Beschäftigungspolitik des Unternehmens, welche durch Ignoranz der Würde ihrer Mitarbeiter, die Schwächung und Behinderung der Interessenvertretungen (u. a. der Betriebsratsgründungen) und der bewussten Verletzung der gesetzlichen Bestimmungen gekennzeichnet war.¹²¹ Im Januar diesen Jahres stellte der Inhaber Anton Schlecker des als Einzelhandelsunternehmen eingetragenen Konzerns, den Antrag auf Eröffnung des Insolvenzverfahrens.

Ist diese Insolvenzanmeldung auch eine Konsequenz dieser über Jahre hinweg praktizierten inhumanen und unmoralischen Personalpolitik, ausgehend von Unternehmensleitung und Management? Die Öffentlichkeit und die Kunden reagieren in wachsendem Maße sensibel auf unmoralisches Verhalten seitens der Unternehmen.¹²² So auch geschehen im Fall „Schlecker“. Nach einer Studie des

¹¹⁹ Wieland (2004) S. 23

¹²⁰ Vgl. Brink/Tiberius (2005) S. 15 ff.

¹²¹ Vgl. Bormann (2007) S. 9 ff.

¹²² Vgl. Kaiser/Kozica (2010) S. 17

Marktforschungsinstitutes „GfK“ ist in den letzten Jahren rund jeder zehnte Schlecker-Käufer zur Konkurrenz abgewandert. Den Hauptgrund sieht GfK-Fachmann Twadarwa genau in dieser umstrittenen Personalpolitik. Er sagte in einem Interview mit der Wirtschaftswoche:

„Die in diesen Fragen zunehmend kritischen Verbraucher bestrafen solche ethischen Fehlritte inzwischen nicht mehr nur durch zeitweilige Kaufzurückhaltung, sondern durch dauerhaften Vertrauensentzug.“¹²³

Gerade wenn der Blick auf den Drogerie Konkurrenten „dm“ fällt, könnte dies stark angenommen werden. Dieser kann mit seiner humanen Personalpolitik und den flachen Hierarchien laut „GfK“ immer mehr Marktanteile gewinnen und sein Image ist geradezu Ausdruck von moralischer Unternehmens- sowie humaner Mitarbeiterführung.

In den Filialen von „Schlecker“ waren hingegen zum größten Teil ungelernte Frauen in Teilzeit oder mit befristeten Verträgen beschäftigt. Für diese in der Öffentlichkeit als „Schlecker-Frauen“ bezeichneten Mitarbeiter_innen, gab es oft keine Möglichkeit ein existenzsicherndes Einkommen zu erzielen. Zudem war es nicht unüblich, dass eine unbezahlte Mehrarbeit verlangt wurde. Nach Aussagen von Mitarbeiter_innen soll seitens der Vorgesetzten ein Engagement gefordert worden sein, zu dem es jedoch keinerlei Gegenleistung gab.¹²⁴ Weitere Vorwürfe gegen Schlecker wurden von Seiten der Mitarbeiter_innen und von den Betriebsräten dahingehend gemacht, dass es z. T. zu unhaltlosen Kündigungen gekommen sei, mit dem Wissen der Unternehmensverantwortlichen, dass sich die Frauen wohl aus Unwissenheit nicht zur Wehr setzen würden.¹²⁵

Es ist allerdings schwer nachweisbar, dass ein kausaler Zusammenhang zwischen der inhumanen und als unmoralisch bezeichneten Personalpolitik Schleckers und der Insolvenz besteht. Schlecker braucht aufgrund seiner Einzelunternehmung keine Zahlen zu veröffentlichen und es kann daher nur spekuliert werden. Schlecker wird hier erwähnt, da es ein Beispiel dafür ist, was die Stakeholder eines Unternehmens, wie die Presse oder die Kunden bewirken können. Ein Unternehmen wie Schlecker, welches aus Kostengründen und Profitgier eine solch unmoralische Personalpolitik verfolgt, hat es

¹²³ Twadarwa, in Hielscher(2010) o. S.

¹²⁴ Vgl. Bormann (2007) S. 9

¹²⁵ Vgl. ebd. S. 27 ff.

wohl dadurch (und auch aus anderen Gründen) die langfristige ökonomische Effizienz oder vielleicht gar die Existenz gekostet.

5. Personalmanagement, Moral und Erfolg – ein Fazit

Diese Arbeit wurde dem Themenkomplex der Ethik der Mitarbeiterführung und dem Spannungsfeld von Erfolg und Moral gewidmet. Bei der intensiveren Recherche wurde festgestellt, dass es eine große Herausforderung wird, diesen sehr umfangreichen Themenkomplex auf die Beantwortung der Fragestellung zu reduzieren. Festgestellt wurde zudem, dass es unendlich viele Publikationen in den Bereichen Ethik, Wirtschafts-, Unternehmens- und Führungsethik gibt. Der Forschungsschwerpunkt von Personal und Ethik hingegen ist bis dato sehr gering publiziert und auch bei wissenschaftlichen Diskussionen in deutschsprachigen Zeitschriften oder Aufsätzen nur relativ spärlich vorzufinden. Für diese Arbeit wurden bis auf einen Aufsatz nur deutschsprachige Quellen verwendet, um eine Überschaubarkeit und Reduzierung des Themenkomplexes gewährleisten zu können. Obwohl das Ein oder Andere Forschungsergebnis beispielsweise aus dem amerikanischen Raum für die Arbeit hätte interessant werden können.

In den ersten Schritten der Arbeit wurden die Grundsteine der allgemeineren Begriffsdefinitionen vorgenommen, um daraus das Spannungsfeld von Erfolg und Moral, Wirtschaft und Ökonomie und Führungsethik und Führungserfolg zu betrachten. Bei dem Nachvollziehen der Spannungsfelder wurden Ansätze der Wirtschaftsethik von Homann und Ulrich herangezogen. Hier kann meines Erachtens oft nicht genau zwischen den verschiedenen Perspektiven differenziert werden. In vielen Situationen und im Bewusstsein von Verantwortlichen wird es eine Vermischung der inneren Haltungen oder ein Mäandern und Oszillieren zwischen den verschiedenen Perspektiven geben.

Der Frage, wie denn die Mitarbeiter human und gerecht in einem Unternehmen behandelt werden können und ob dies überhaupt geschehen sollte, wurde hier nachgegangen und dazu festgestellt: Die Personalmanager können mit Werten und moralischer Führung einen langfristigen Wertschöpfungsbeitrag generieren. Dieser entsteht durch die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter_innen, der Steigerung von Commitment und der Loyalität dem Unternehmen gegenüber sowie Reputationskapital z. B. aus einem Employer Branding.

Arbeit wird immer stärker als Teilhabe an der Gesellschaft gesehen. Eine gute und befriedigende Arbeit zu haben ist für viele Menschen wichtig und dient daher primär nicht mehr nur der Erwerbserzielung, sondern auch der Selbstverwirklichung. Menschen wollen in der Arbeit „Mensch“ bleiben und ihre Fähigkeiten und ihr persönliches Wissen und Können einbringen, sich dort „verwirklichen“ und Verantwortung übernehmen. Dies kann eine moralische Behandlung des Personals durch die Führungskräfte bestärken.

Handeln denn die Unternehmen aus „echten“ ethischen Gründen oder unter dem Deckmantel der Ökonomie? Hierzu fungierte die konkrete Fragestellung: *Dient moralisches Handeln in einem Unternehmen, speziell im Bereich des Personalmanagements und der Mitarbeiterführung als Basis für ökonomischen Erfolg oder wird das „Gute tun“ im Personalbereich eines Unternehmens auch unabhängig von ökonomischen Effekten beabsichtigt und verfolgt?*

Hier konnte entgegnet werden, dass ein moralisches Handeln nicht die Basis für den ökonomischen Erfolg darstellt. Die Behandlung des Personals in den Unternehmen stellt aber einen bedeutenden Faktor für den ökonomischen Erfolg dar. Ob ein Unternehmen auch unabhängig von ökonomischen Effekten ein „Gutes tun“ verfolgt ist hier nicht zu beantworten und kann nur vermutet werden. Um dies feststellen zu können, müssten empirische Untersuchungen durchgeführt werden.

Ursachen, mögliche Konsequenzen sowie deren Gestaltungsempfehlungen wurden aus den Spannungsfeldern nachvollzogen und haben ergeben, dass es um Personalethik beziehungsweise moralisch-ethische Verhaltensstandards in einem Unternehmen implementieren zu können, notwendig sein wird normative Leitsätze oder Sollensvorschriften festzulegen. Die Personalmanager müssen zudem ein fundiertes Grundwissen über Ethik besitzen oder erlangen. Es kann so eine Verbindung von Verantwortungs- und Gesinnungsethik entstehen. Das heißt, die Individuen - hier die Personalmanager - müssen individuell in den jeweiligen institutionellen Rahmenbedingungen moralisch handeln können. So können sie den Anforderungen, die aus einem Spannungsfeld von Ökonomie und Ethik beziehungsweise Führungserfolg und Führungsethik entstehen, sowohl fachlich als auch menschlich begegnen.

Persönlich kann ich keine Gestaltungsempfehlungen aussprechen, verweise jedoch auf die Wertemanagementsysteme, um die Barriere zwischen institutioneller und

individueller Ebene zu verringern. Es konnte hier ergänzend festgestellt werden, dass es sinnvoll ist, die Glaubwürdigkeit des eigenen Unternehmens zu stärken, indem nur ernst gemeinte und im Unternehmen gelebte Leitbilder und Managementgrundsätze sowie Sollensvorschriften herausgegeben werden. Alles andere wirkt sonst als fadenscheiniger Versuch der Imageaufwertung oder des „greenwashings“.

Das Unternehmen „Schlecker“ wurde hier als Beispiel angeführt und gefragt, ob die Insolvenz auch aus der inhumanen Personalpolitik resultiert. Diese Frage konnte nicht beantwortet werden. Es kann hier nur vermutet werden, dass dies in Zusammenhang steht. Festgestellt werden konnte hingegen, dass die Stakeholder u. a. durch ihr Kaufverhalten einen großen Einfluss auf Unternehmenserfolg oder sogar die Existenz eines Unternehmens ausüben können.

Einen Zusammenhang von Ethik und Erfolg ist nicht einfach zu begründen und kann oft nur vermutet werden. Es gibt zwar einige Untersuchungen darüber, u. a. den Schuster-Report, der als Ergebnis einen kausalen Zusammenhang bestätigt hatte. Von aktuellerer Seite hat die Recherche dazu allerdings keine weiteren Ergebnisse erbringen können. Behauptet werden kann nach den Untersuchungen, dass Unternehmen durch Ethik langfristig wohl Kosten einsparen können. Mitarbeiter, die sich in dem Unternehmen gut aufgehoben fühlen und gerne an ihrem Arbeitsplatz erscheinen, werden wohl bessere Leistungen erbringen, sich mit dem Unternehmen identifizieren, sich loyal verhalten und ihr Unternehmen auch wirtschaftlich voranbringen.

Meines Erachtens ist es nicht möglich hier in dieser Arbeit einen definitiven kausalen Zusammenhang zwischen moralisch-humaner Personalpolitik und dem Unternehmenserfolg zu belegen. Die These „effizient ökonomisch sind Unternehmen langfristig gesehen nur dann, wenn sie ihr Personal moralisch führen“ kann hier weder bestätigt noch widerlegt werden und es bedarf einer intensiveren Untersuchung, um eine konkrete Aussage zu treffen oder ein Resultat vorweisen zu können.

Zum Abschluss möchte ich persönlich sagen, dass der „moralische Zeigefinger“ oft gegen diejenigen Unternehmen erhoben wird, die eine Ethik im wirtschaftlichen Sinne entdecken, also „Instrumentalisieren“. Meiner Meinung nach ist es jedoch besser, eine Ethik im Personalmanagement aus ökonomischen Gründen zu implementieren, als dies gänzlich zu unterlassen.

III. Literaturverzeichnis

Abländer, M. (2011): Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik, Marburg, Metropolis.

Bartölke, K./Grieger, J. (2003): Führung und Kommunikation. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.) *Handwörterbuch des Personalwesens*, Sp. 778-790, 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Bormann, S. (2007): Angriff auf die Mitbestimmung: Unternehmensstrategien gegen Betriebsräte – der Fall Schlecker: Herausgegeben von der Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Nr. 85. Berlin, Sigma.

Brink, A. (2005): Ethisches Management – eine Einführung. In: Brink, A./Tiberius, V.A. (Hrsg.) *Ethisches Management: Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex*, S. 53-83, Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.

Brink, A./Tiberius, V.A. (2005): Der Führungskräfte-Kodex. In: Brink, A./Tiberius, V.A. (Hrsg.) *Ethisches Management: Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex*, S. 11-42, Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.

Clausen, A. (2009): Grundwissen Unternehmensethik: Ein Arbeitsbuch, Tübingen, Francke.

Drumm, H. J. (2008): Personalwirtschaft, 6. Aufl., Berlin, Heidelberg. Springer.

Göbel, E. (2010): Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung, 2. Aufl., Stuttgart, Lucius & Lucius.

Göbel, E. (2005): Stakeholder-Management: ein Beitrag zum ethischen Management. In: Brink, A./Tiberius, V. (Hrsg.) *Ethisches Management: Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex*, S. 87-129, Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.

Göbel, E. (2003): Der Mensch – ein Produktionsfaktor mit Würde. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* 4 (2), S. 170 – 196

Heeg, A. (2002): Ethische Verantwortung in der globalisierten Ökonomie: kritische Rekonstruktion der Unternehmensethikansätze von Horst Steinmann, Peter Ulrich, Karl Homann und Josef Wieland (Zugl. Univ. Würzburg Diss. 2001) Frankfurt a.M. (u.a.), Lang.

- Homann, K./Blome-Drees, F. (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen, Vandenhoeck & Ruprecht.
- Huselid, M.A./Becker, B.E. (2000): Methodological Issue in Cross-Sectional and Panel Estimates of the Link between Human Resource Strategies and Firm Performance. In: Ichniowski, C. (Hrsg.) *The American workplace*, S. 111 – 136, Cambridge Univ. Press.
- Jäger, U. (2000): *Mitarbeiterführung als Begünstigung zu humaner Leistung: ein Konzept aus Menschengerechtem und Sachgemäßem* (Zugl. St. Gallen Univ. Diss., 2000), Bamberg, o.V.
- Kant, I. (1965): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, 3. Aufl., Hamburg, Meiner.
- Kaiser, S./Kozica, A. (2010): Ethik für HR-Manager. *PERSONAL - Zeitschrift für Human Resource Management* (1) S.16 – 18.
- Kolb, M. (2008): *Personalmanagement: Grundlagen-Konzepte-Praxis*, Wiesbaden, Gabler.
- Koslowski, P. (1988): *Prinzipien der Ethischen Ökonomie: Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogenen Ethik*, Tübingen, Mohr.
- Kozica, A. (2012): Ethik in der Personalwissenschaftlichen Forschung. In: Kaiser, S./Kozica, A. (Hrsg.): *Ethik im Personalmanagement, Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen*. DNWE Schriftenreihe, folge 21: S. 21-43; München/Mering: Hampp.
- Kozica, A. (2011): *Personalethik, die ethische Dimension personalwissenschaftlicher Forschung, Forschung und Praxis zukunftsfähiger Unternehmensführung*, Bd. 1 (Zugl. Univ. Diss. der Bundeswehruniversität München, 2010) Frankfurt a. M. (u. a.), Lang.
- Krause, F./Haunschild, A.(2012): Die Moralphilosophie Philippa Foots, Einführung. In: Kaiser, S./Kozica, A. (Hrsg.): *Ethik im Personalmanagement, Zentrale Konzepte, Ansätze und Fragestellungen*. DNWE Schriftenreihe, folge 21: S. 97-112; München und Mering: Hampp.
- Lütge, G./Rohwetter, M.: Der andere Schlecker, ZEIT Online, unter: <http://www.zeit.de/2012/12/Drogerie-Schlecker> (abgerufen am 11.04.2012).
- Maak, T./Ulrich, P. (2007): *Integre Unternehmensführung: ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*, Stuttgart, Schäffer-Poeschel.

- Neuberger, O. (1999): Interview des Bayrischen Rundfunks, Sendung vom 01.10.1999, www.br-online.de/download/pdf/alpha/n/neuberger.pdf (abgerufen am 02.04.2012)
- Oechsler, W. A. (1997): Personal und Arbeit: Einführung in die Personalwirtschaft unter Einbeziehung des Arbeitsrechts, 6. Aufl., München/Wien, Oldenbourg.
- Olfer, K. (2008): Personalwirtschaft, 12. Aufl., Ludwigshafen (Rhein), Kiehl.
- Pieper, A. (1991): Einführung in die Ethik, 2. Aufl., Tübingen, Francke.
- Rich, A. (1987): Wirtschaftsethik: Grundlagen in theologischer Perspektive, 3. Aufl., Gütersloh, Gerd Mohn.
- Richardson, D. (2011): Ethik: Was HR zur Business-Ethik beiträgt. HRM-Dossier Nr. 51, Zürich, SPEKTRAMedia und Jobindex-Media AG.
- Ritter, J./Gründer, K. (Hrsg.), (1984): Historisches Wörterbuch der Philosophie, Band 6, Basel/Stuttgart, Schwabe
- Rosenstiel, L. v. (2007): Grundlagen der Organisationspsychologie, 6. Aufl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Schauer, R. (2010): Sachzwänge – aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. In: Feldbauer—Durstmüller, B./Koller, E. (Hrsg.): *Wirtschaft und Ethik*: S. 57-62; Wien, Linde.
- Schuster, F. E. (1987): Menschenführung – ein Gewinn (aus dem Amerikanischen übers. von Irene Nitsch in Zusammenarbeit mit d. Literaturbetreuung Klaus Middendorf), Hamburg/New York (u.a.), McGraw-Hill.
- Staffelbach, B. (1991): Ethische Fragen im Personalmanagement. In: Lattmann, C./Staffelbach, B. (Hrsg.): *Die Personalfunktion der Unternehmung im Spannungsfeld von Humanität und wirtschaftlicher Rationalität*, S. 21-57, Heidelberg, Physica.
- Staffelbach, B. (1986): Strategisches Personalmanagement. Schriftenreihe des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich 55, 285 S; Bern/Stuttgart, Haupt.
- Steinmann, H./Schreyögg, G. (1993): Management der Unternehmensführung; Konzepte-Funktionen-Fallstudien, 3. Aufl. Wiesbaden, Gabler.

- Steinmann, H./Löhr, A. (1994): Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Steinmann, H./Löhr, A. (1992): Ethik im Personalwesen. In: Gaugler, E./Weber, W. (Hrsg.): *Handwörterbuch des Personalwesens*, Sp. 843-852, 2. Aufl. Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Stritzke, C. (2010): Marktorientiertes Personalmanagement durch Employer Branding: theoretisch-konzeptioneller Zugang und empirische Evidenz (Zugl. Univ. Mannheim Diss. 2009), Wiesbaden, Gabler.
- Tisdale, T. (2003): Führungstheorien. In: Gaugler, E./Oechsler, W. A./Weber, W. (Hrsg.) *Handwörterbuch des Personalwesens*, Sp. 824-836, 3. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Twadarwa, W. (2010): Umsatzeinbruch bei Schlecker. Von: Hielscher, H. in Wirtschaftswoche vom 05.06.2010, abrufbar unter: www.wiwo.de/unternehmen/drogeriekette-umsatzeinbruch-bei-schlecker/5241004.html (abgerufen am 05.05.2012)
- Ulrich, P. (2008): Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 4. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.
- Ulrich, P. (1995): Führungsethik. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (Hrsg.) *Handwörterbuch der Führung*, Sp. 562-573, 2. Aufl., Stuttgart, Schäffer-Poeschel.
- Ulrich, P./Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg: Unternehmerische Denkmuster von Führungskräften – eine empirische Studie, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Bd. 6, Bern, Stuttgart, Haupt.
- Ulrich, P. (1990): Korrektive, funktionale oder grundlagenkritische Wirtschaftsethik? Leitideen zu einer ethikbewussten Ökonomie, Beiträge und Berichte, Institut für Wirtschaftsethik St. Gallen, Bd. 38, St. Gallen, IWE.
- Ulrich, P. (1989): Unternehmensethik: Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion. In: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.) *Unternehmensethik*, Stuttgart, Poeschel.
- Ulrich, H. (1987): Führungsphilosophie. In: Kieser, A./Reber, G./Wunderer, R. (hrsg.) *Handwörterbuch der Führung*, Sp. 640-650, Stuttgart, Poeschel.

- Weber, M. (1988): Gesammelte politische Schriften. In : Winckelmann, J. (hrsg.) 5. Aufl. Tübingen, Mohr.
- Weibler, J. (2012): Personalführung, 2. Aufl., München, Vahlen.
- Wieland, J. (2004): Wozu Wertemanagement? Ein Leitfaden für die Praxis. In: Wieland, J. (hrsg.) *Handbuch Wertemanagement*, S. 13-52, Hamburg, Murmann.
- Wittmann, S. (1997): Ethik im Personalmanagement: Grundlegung und Perspektiven einer verantwortungsbewussten Führung von Mitarbeitern, (Zugl. Univ. Diss. St. Gallen, 1997) Bern/Stuttgart/Wien, Haupt.
- Wöhe, G./Döring, U. (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., München, Vahlen.

IV. Erklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit in allen Teilen selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel (einschließlich elektronischer Medien und Online-Quellen) benutzt habe. Darüber hinaus versichere ich, dass ich die Arbeit vorher nicht in einem anderen Prüfungsverfahren eingereicht habe und die eingereichte schriftliche Fassung der auf dem elektronischen Speichermedium entspricht. Alle wörtlich oder sinngemäß übernommenen Textstellen habe ich unter Angabe der Quellen als solche kenntlich gemacht.

Hamburg, 09.05.2012

Miriam Baumgarten