

# Personalethik als Problem

JÜRGEN WEIBLER\*

*Korreferat zum Beitrag von Elisabeth Göbel*

Die Problemspektiven, die aus der Bezeichnung „Personalethik“ entwickelt werden können, sind zahlreich. Dies fängt, quasi selbstreferentiell, bereits bei der basalen Frage an, welche Problemspektiven überhaupt berechtigt zu konstruieren sind. Dies geht weiter mit der formal-materiellen Ausfüllung des Ethischen im ebenfalls nicht unproblematischen Personalbegriff. Es konzentriert sich im Praktischen auf die Inbeziehungsetzung zum Anwendungskontext (Organisationen) und unter disziplinärem Gesichtspunkt auf das Verhältnis zur ebenfalls terminologisch strittigen Personalwirtschaftslehre.

Elisabeth Göbel, auf deren Ausführungen „Der Mensch – ein Produktionsfaktor mit Würde“ dieser Beitrag Bezug nimmt, kommt das Verdienst zu, Fragen zur Personalethik zum Thema zu machen. Dies ist bemerkenswert und keinesfalls selbstverständlich. Eine Durchsicht der drei führend gerankten Zeitschriften der Betriebswirtschaftslehre (DBW, ZfB, zfbf) für die letzten zehn Jahre (1993-2002) zeigt, dass diese Thematik in forschungsorientierten Aufsätzen noch nicht einmal ansatzweise problematisiert wird. Dies ist erst einmal ein Befund an sich. Die Annahme einer Entsprechung dieser Tatsache mit Entwicklungen im Erfahrungsobjekt der Betriebswirtschaftslehre (den Organisationen, insbesondere den Unternehmen, wäre meiner Ansicht nach ein großes Missverständnis. Auch hier ist von einer Nichtbehandlung nicht auf eine Irrelevanz zu schließen. Dies unterstreicht die Notwendigkeit, sich der Personalethik im Allgemeinen und einer Führungsethik im Besonderen zuzuwenden (vgl. auch Weibler 2001, Jäger 2002).

Wo ist der Anfang des skizzierten Problem-Knäuels zu finden? Für Elisabeth Göbel ist es das schwierige Verhältnis von Ethik und Ökonomik im Bereich des Personalmanagements (die Abgrenzung zur Personalwirtschaftslehre bleibt dabei allerdings unklar). Hier setzt sie an, um die Bedeutung ethischer Überlegungen zu rechtfertigen und eine so genannte integrative Personalethik zu entwickeln. Damit befindet sie sich vor allem mit ihrer zweiten Absicht auf sehr unsicherem Terrain, denn sie verfolgt die nicht unsympathische, aber sehr anspruchsvolle Absicht, zusammenzulegen, was traditionell in weiten Teilen auseinander gehört. Dabei ist positiv zu werten, dass sie stets den Anwendungskontext „Organisation“ mit bedenkt und dadurch die Folgen ethischer Positionen andeutet. Hierzu gäbe es viel zu sagen, doch möchte ich mich auf

---

\* Univ.-Prof. Dr. Jürgen Weibler, FernUniversität in Hagen, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalführung und Organisation, Prof. 8, 58084 Hagen, Tel: ++49-(0)2331-987-4908, Fax: ++49-(0)2331-987-4512, Email: juergen.weibler@fernuni-hagen.de, <http://www.fernuni-hagen.de/BWL/PFO>; Forschungsschwerpunkte: Personalführung, organisationaler Wandel.

einige wenige Überlegungen beschränken. Ich zeige an drei Punkten exemplarisch Schwierigkeiten auf, die mit der vorgelegten Absicht meines Erachtens verbunden sind. Erstens weise ich auf das *Begründungsproblem der normativen Ethik* hin, das stärker beachtet werden sollte. Zweitens problematisiere ich die Art der *Bezugnahme auf die Diskursethik*, die als ein Argument zur Integration verschiedener Ansätze herangezogen wird. Und drittens gehe ich auf das für die Personalwirtschaftslehre zentrale *Verhältnis zwischen Individual- und Institutionenethik* ein. Ein kurzer Kommentar zum Verhältnis von Personalwirtschaft und Personalethik beschließt die Replik.

*Ad (1):* Ich bin der Auffassung, dass Begründungs- und Anwendungsfragen der Ethik strenger auseinander zu halten sind. Kuhlmann weist darauf hin, dass das Begründungsproblem das wichtigste Problem der philosophischen Ethik (Moralphilosophie) sei, denn das, was „nicht begründet werden kann, muß von vernünftigen Wesen nicht als verpflichtend angesehen werden“ (2001: 11). Da dies so ist, ist es von Vorteil, die Begründungsproblematik eingehend zu beleuchten. Durch die gewählte Begründung ergibt sich in der Folge eine Auffassung von Ethik, die einen prioritären Blickpunkt beansprucht und bei der in der weiteren Entwicklung zu begründen und zu prüfen ist, inwieweit andere ethische Standpunkte kompatibel sind oder argumentative Brüche hinsichtlich der Ausgangssituation provozieren. Meiner Meinung nach müsste gleich zu Beginn das ethische Fundament deutlicher gelegt werden, um den Moralskeptiker, der in wirtschaftlichen Organisationen einen idealen Nährboden vorfindet, mit ins Boot und auf die Reise zu nehmen. Von hier aus ist dann das weitere Gebäude zu entfalten.

*Ad (2):* Generell – und hier baue ich auf (1) auf – ist es problematisch, eine Ethik, in diesem Fall die Diskursethik, ohne Begründung einzuführen und „befreit“ von ihren vielfältigen Bezügen zu diskutieren. Sie wird in dieser Form über Gebühr verengt. Dies zeigt sich in separat geführten Diskussionen zur Verantwortungsethik im Allgemeinen und im Rekurs auf die kantische monologische Verantwortungsethik im Besonderen. Mit Blick auf den ersten Punkt muss darauf hingewiesen werden, dass die gewählten Dichotomien quer zueinander liegen. Gerade Fragen der Verantwortung sind der Diskursethik inhärent. Mit Blick auf den zweiten Punkt muss bemerkt werden, dass die Diskursethik unzweifellos in der kantischen Tradition steckt und ihr Erbe in sich trägt, aber vor allem aus der Sozialität des Menschen (vgl. Habermas 2001: 38) die nicht hintergehbaren oder doch zumindest evidenten kommunikativen Beziehungen als Differenzierungskriterium nimmt und ihre Position entfaltet. In diesem Sinne stellt sie für viele einen theoretischen wie praktischen Fortschritt dar. Der Rückverweis auf Kant ist deshalb nicht notwendig, weil nie aufgehoben. Warum dies geschieht, ist hinsichtlich der Vorwürfe von Kritikern, die eine Inhaltsleere reklamieren, natürlich nachvollziehbar. Aber es ist wiederum Kuhlmann (2001: 32), der darauf hinweist, dass die Behauptung, in Diskursen sei alles möglich, unzutreffend ist. Dem Diskurs wohne bereits eine Moralbegründung inne. Die Kritiker dürften aber bereits beruhigt sein, wenn gezeigt wird, dass die präsuppositionalen Grundlagen der Diskursmoral alternativenlos sind (Habermas 1991).

*Ad (3):* Es ist richtig, dass Menschen in Spannungsfeldern ihre Verhaltensabsicht bestärken oder abschwächen, wenn außerhalb der Person liegende Wegweisungen vorliegen. Dies hat dazu geführt, dass beispielsweise Verhalten innerhalb der Personalführung gelegentlich als Determinante von Qualifikation, Motivation, Sollen/Dürfen und

situativer Ermöglichung gesehen wird (vgl. v.a. v. Rosenstiel 2000). Da zeigt sich schnell, dass der Wille allein die Richtigkeit des Handelns noch nicht garantieren kann. Eine Gleichschaltung zwischen Absicht und Handeln ist auch in der Ethik letztendlich unzureichend. So macht es sehr viel Sinn, sich der Institutionenethik zuzuwenden, um förderliche wie hinderliche Bedingungen aufzunehmen. Ich würde aber anregen, gerade diese Beziehung noch zu vertiefen. Hier ist sowohl auf Makrokontexte abzuheben (z.B. Habermas 1997) als auch auf Mikro- und Mesokontexte (z.B. Weibler 2001). Diese Vertiefung wäre zunächst theoretisch vorzubereiten – und hier ist es für eine differenzierte Herangehensweise schon sehr wichtig, welcher moralphilosophische Boden betreten wird –, um dann im nächsten Schritt die praktische Tauglichkeit alternativ zulässiger Strukturen, Prozesse und vor allem Instrumente zu evaluieren. Nicht alles, was denkbar ist, funktioniert und schon gar nicht gleich gut. Dies ist keine Vermengung von normativer und empirischer Ebene, da unterschiedliche Absichten hiermit verfolgt werden. Besonderes Augenmerk verdient dabei auch die Frage der Unterscheidung von Gültigkeit und Befolgungsgültigkeit, aufgeworfen von Niquet (2001: 52). Hier wird eine theoretische wie praktische Spannungssituation angesprochen, die ein, wie ich finde, wichtiges Licht auf die Handlungsverbindlichkeit gültiger Moralnormen wirft (vgl. Apel 1988, auch zum Überblick: Niquet 2002). Aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre/Managementlehre ist zu fordern, diese Diskussion (theoretisch) intensiver und sehr kontextspezifisch zu führen. Nur so wird es gelingen, die Anschlussfähigkeit der Moralphilosophie an die „Anwender“ zu sichern (zum Beispiel: Welche Folgen ergeben sich aus der Diskussion für beidseitig „richtiges“ Verhalten in einer Führungsbeziehung?).

Dies waren drei Kritik- und Anregungspunkte, denen ich an dieser Stelle besonderes Augenmerk eingeräumt habe. Dies soll aber die Leistung von Elisabeth Göbel nicht schmälern, zentrale Argumentationslinien in der Personalethikdiskussion aufgezeigt zu haben. Damit wurden Vorgaben gemacht, auf die Bezug genommen werden kann. Das, was in ihrer Terminologie zum „Personalmanagement“ ausgesagt wurde, ist als praktische Handreichung unabhängig von der langwierigen Theoriediskussion bei der Arbeit von Führungskräften, Mitarbeitern und Personalabteilung vielfach bereits jetzt zu berücksichtigen. Die, die guten Willens sind, werden unterstützt, insbesondere, wenn der Wille durch Struktur und Kultur flankiert wird. Zu unterstreichen ist auch, dass eine Personalethik nicht instrumentell gesehen werden darf, dass es aber nicht schadet, aufzuzeigen, dass moralisches Handeln profitabel sein kann. Auch weil das so ist, würde ich, eine letzte Empfehlung, Personalethik und Personalwirtschaftslehre nicht so in Beziehung setzen, als handle es sich um separate Disziplinen. Ich schlage vor, eine Personal- oder Führungsethik als festen Bestandteil innerhalb der Personalwirtschaftslehre oder des Personalmanagements zu verankern. Dies wird je nach dem Grundverständnis der Disziplin einfacher oder schwieriger umzusetzen sein (Weibler 1996): Konzeptionell bei der Entfaltung der Agenda der Disziplin (dort naheliegenderweise auf der normativen Diskussionsebene) und - mit Blick auf das Anwendungsfeld – bei der institutionellen Ausgestaltung von Arrangements sowie der einzelnen Funktionen.

## Literaturverzeichnis

- Apel, K.-O. (1988):* Diskurs und Verantwortung, Frankfurt/M.
- Habermas, J. (1991):* Erläuterungen zur Diskursethik, Frankfurt/M.
- Habermas, J. (1997):* Faktizität und Geltung, Frankfurt/M.
- Habermas, J. (2001):* Kommunikatives Handeln und detranszendentalisierte Vernunft, Stuttgart.
- Kuhlmann, W. (2001):* Begründungsprobleme der Diskursethik. In: Niquet, M.; Herrero, F.J.; Hanke, M. (Hg.) Diskursethik, Würzburg, 9-41.
- Jäger, U. (2002):* Beitrag einer „grundlagenkritischen Führungsethik“ zur Führungsstilforschung. In: Zeitschrift für Personalforschung (ZfP), 16, 1, 62-89.
- Niquet, M. (2001):* ‚Diskursethik als realistische Moraltheorie‘: Was heißt das? In: Niquet, M.; Herrero, F.J.; Hanke, M. (Hg.) Diskursethik, Würzburg, 43-64.
- Niquet, M. (2002):* Moralität und Befolgungsgültigkeit, Würzburg.
- Rosenstiel, L.v. (2000):* Grundlagen der Organisationspsychologie, 4. A., Stuttgart.
- Weibler, J. (1996):* Ökonomische vs. Verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Personalwirtschaftslehre – Eine notwendige Kontroverse? In: Die Betriebswirtschaft (DBW), 56, 5, 649-665.
- Weibler, J. (2001):* Personalführung, München.