



WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK

DISKUSSIONSPAPIER NR. 2014-1

Andreas Suchanek

Moralisches Urteilsvermögen

Herausgegeben vom

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

WZGE 

Haftungsausschluss

Diese Diskussionspapiere schaffen eine Plattform, um Diskurse und Lernen zu fördern. Die Herausgeber teilen daher nicht notwendigerweise die in diesen Diskussionspapieren geäußerten Ideen und Ansichten. Die Autoren selbst sind und bleiben verantwortlich für ihre Aussagen.

URN Nr. urn:nbn:de:gbv:3:2-29270

Korrespondenzanschrift

Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik e.V.

Schlossstraße 10

D-06886 Lutherstadt Wittenberg

Tel.: +49 (0) 3491-5079-110

Fax: +49 (0) 3491-5079-150

Email: info@wzge.de

Internet www.wzge.de

Andreas Suchanek

Moralisches Urteilsvermögen¹

I.

Heute ist der offizielle Start eines Doktorandenkollegs „Ethik und gute Unternehmensführung“, durchgeführt vom Leadership Excellence Institute der Zeppelin-Universität und dem Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik und großzügig finanziert von der Karl-Schlecht-Stiftung.

Mir kommt die Ehre zu, einige Worte zu sagen, und ich habe mich bei der Gelegenheit (wieder einmal) gefragt: Was steht eigentlich im Zentrum wirtschafts- und unternehmensethischer Forschung? Meine vorläufige Antwort wird im Titel dieses Vortrags ausgedrückt: Es geht um Vertiefung des moralischen Urteilsvermögens. Diese Antwort bedarf allerdings vermutlich einer Erläuterung – und diese will ich nunmehr versuchen.

II.

Moralisches Urteilsvermögen wird von praktisch jedem Menschen jeden Tag betätigt, wenngleich es sich in den meisten Fällen so verhalten dürfte wie bei Monsieur Jourdain in Molières Komödie „Der Bürger als Edelmann“, wenn er ausruft: „Ich wusste gar nicht, dass ich Prosa sprechen kann!“ Nur wenige sind sich vermutlich bewusst, dass sie ihr moralisches Urteilsvermögen betätigen, wenn sie sich darüber unterhalten, dass Unternehmen höhere soziale oder ökologische Standards anlegen sollten, dass Frau X befördert werden sollte, dass Politiker endlich mutiger die nötigen Wirtschafts- (Umwelt-, Bildungs- usw.) –reformen angehen sollten.

Bei all diesen Urteilen legen wir, ob wir uns dessen bewusst sind oder nicht, in der Regel Maßstäbe dessen, was ‚eigentlich‘ richtig (angemessen, fair, vernünftig, anständig usw.) ist und wie die jeweiligen Akteure, oder auch wir selbst, handeln sollten, zugrunde. Allerdings machen wir das nicht immer sehr vernünftig bzw. reflektiert. Und auch nicht immer sehr kompetent und wohlinformiert. Unser moralisches Urteil über das Handeln eines Managers oder Politikers kann sich durchaus ändern, wenn wir neue Informationen oder Gesichtspunkte erhalten. Gleiches gilt für unsere eigenen Entscheidungen. Auch hier können einzelne Sachinformationen oder neue Gesichtspunkte uns zu einer anderen Entscheidung bewegen.

Eben das eröffnet die Möglichkeit, dieses moralische Urteilsvermögen zu schulen. Und ich will schon jetzt die später diskutierte These benennen, dass dieses Urteilsvermögen heute für Unternehmen und ihre Mitglieder und, vor allem, Führungskräfte wichtiger ist denn je. Denn es ist nicht nur wichtig für die eigenen Handlungen, sondern auch im Hinblick auf die Handlungen, Einschätzungen, Erwartungen und Forderungen, also die moralischen Urteile, anderer, mit denen man zu tun hat.

¹ Vortrag, gehalten am 28. April 2014 in der Lutherstadt Wittenberg.

III.

Nicht jedes Urteil, das wir treffen, ist ein moralisches Urteil. Der „moral point of view“ zeichnet sich insbesondere durch drei Eigenschaften aus:

- (1) *Direkter oder indirekter Bezug zu Handlungen*: Moralische Urteile sind letztlich immer darauf bezogen, wie wir oder andere unsere *Freiheit* gebrauchen, und dies vor allem in Konfliktfällen. Das gilt auch dann, wenn wir die *Folgen* von Handlungen beurteilen. Es ist kein moralisches Urteil, wenn man den Orkan, in den man geraten ist, als unangenehm oder gefährlich beurteilt. Es kann aber zu einem moralischen Urteil führen, wenn wir denken, dass es das Handeln der Menschen (natürlich vor allem der anderen) ist, das zum Klimawandel beiträgt, als dessen Folge dieser Orkan interpretiert werden kann; und dass dieses Handeln moralisch falsch war, weil es Schaden anrichtet (es sei dahingestellt, wie berechtigt dieses Urteil sei). Der Handlungsbezug moralischer Urteile ist auch dann gegeben, wenn es um die *Voraussetzungen* von Handlungen geht. Dabei sind folgende Voraussetzungen besonders relevant: *Intentionen*, die dem Handeln zugrunde liegen – der „gute Wille“ –, *Tugenden* als die für moralisches Handeln förderlichen Fähigkeiten und *Institutionen*, die moralisches Handeln unterstützen.
- (2) *Präskriptivität*: Gemeint ist damit, dass moralische Urteile keine (bloßen) Beschreibungen der Realität sind, sondern immer auch einen Bezug haben zu einem normativen Referenzmaßstab, wie gehandelt werden *sollte*. Anders formuliert verweisen sie auf *Handlungsorientierungen* (Werte, Forderungen, Imperative, Vorschriften, Normen usw.), die ein hohes – viele Ethiker würden sagen: unbedingtes – Maß an Verbindlichkeit haben. Es geht nicht darum, ob man mal moralisch handeln könnte, wenn einem der Sinn danach steht; man *soll* moralisch handeln, und dies in jeder Situation.
- (3) *Allgemeinheit des Geltungsanspruchs*: Es gibt auch Urteile über Handlungen, die nicht moralischen Charakter haben, zum Beispiel juristische Urteile, ästhetische Urteile („Das Hemd, das er sich ausgesucht hat, passt nicht zur Hose.“), oder solche, die Kompetenzen eines anderen betreffen („Sie ist eine sehr geschickte Uhrmacherin.“). Moralisch werden Urteile über Handlungen dadurch, dass man ethische Kriterien an die Handlung anlegt, beispielsweise: Diese Handlung ist gut (oder schlecht), richtig (oder falsch), gerecht (oder ungerecht), oder allgemein zustimmungsfähig (oder nicht). In dieser allgemeinen Zustimmungsfähigkeit oder der Universalisierbarkeit des Urteils liegt auch begründet, dass wir der Meinung sind, salopp formuliert, dass jeder vernünftige Mensch eigentlich zu demselben moralischen Urteil kommen müsste wie wir bzw. dass unser (moralisches) Urteil grundsätzlich Anspruch auf allgemeine Anerkennung hat. Insofern sind moralische Urteile ein (unterstellter) Ausdruck eines vernünftigen gemeinsamen „Spielverständnisses“.

IV.

Moralisches Urteilsvermögen ist eine Fähigkeit, ähnlich etwa der Fähigkeit, Bilanzen lesen oder Schach spielen zu können. Allerdings gibt es auch einige Unterschiede. So wird es viele Menschen geben, die wissen, dass sie keine Bilanzen beurteilen können; sie überlassen es anderen. Und beim Schach spielen wird es schnell offen-

sichtlich, dass es Spieler gibt, die das Spiel hervorragend beherrschen, andere, die Anfänger sind und wieder jene, die die Regeln gar nicht kennen.

Bei moralischen Urteilen ist das anders. Hier glaubt jeder, mitreden zu können. Und das ist an sich auch richtig so! Jeder sollte moralische Urteile treffen können; zu wünschen ist nur, dass sie möglichst vernünftig und kompetent getroffen werden. Denn es geht uns zweifellos in der Gesellschaft umso besser, je mehr Menschen gute, d.h. vernünftige moralische Urteile zu treffen imstande sind. Doch das ist anscheinend weniger offensichtlich und auch durchaus schwieriger, als oft unterstellt wird. Warum?

Die Antwort liegt in einer doppelten Spannung: Erstens der Spannung von Sollen und Sein, d.h. von normativen Idealen, Werten und Normen einerseits und der Realität andererseits und zweitens der damit verschränkten Spannung der zuvor genannten Allgemeinheit moralischer Normen und Werte und der je konkreten Situation. Es ist leicht, pauschal Gerechtigkeit oder unternehmerische Verantwortung von anderen zu fordern; doch was bedeutet das konkret, wenn man als Führungskraft entscheiden muss, ob man einen Standort verlagern und Mitarbeiter entlassen sollte im Interesse des Überlebens des Unternehmens? Oder wenn man in einem Umfeld agieren muss, in dem zu erwarten ist, dass die Wettbewerber die Aufträge mit Bestechung zu erlangen versuchen?

Vereinfacht formuliert lassen sich diese Spannungen ausdrücken in den beiden miteinander verknüpften Fragen:

1. Wie wollen wir vernünftigerweise unser Zusammenleben gestalten?
2. Wie findet unser Zusammenleben tatsächlich, hier und jetzt, statt?

Es ist die Verknüpfung dieser beiden Fragen – der Frage nach allgemeinen moralischen Idealen und Werten einerseits und der Frage nach der konkreten, realen Situation andererseits –, die entscheidend ist: Eine Reduktion auf die erste, rein normative Frage führt in abstrakte Spekulationen des „bloßen Sollens“, das schon Hegel gegenüber Kant kritisiert hatte. In der Wirtschaftsethik führt es dazu, dass der Ethiker nicht ernst genommen wird vom Praktiker, denn „der hat ja keine Ahnung, wie das Spiel wirklich gespielt wird“. Man redet dann über Fairness und Nachhaltigkeit, über Anständigkeit und Verantwortung, ohne all die konkreten Herausforderungen zu kennen und zu verstehen, die moralisches Handeln in der konkreten Situation oft so schwierig werden lassen; und eigentlich müsste man sogar sagen, man verwendet diese Begriffe ohne ihre konkrete Bedeutung zu kennen.

Und auch die Reduktion auf die zweite Frage ist problematisch. Man findet sie sowohl in der Praxis, etwa in Unternehmen, wo auf die Sachzwänge des Marktes und des Wettbewerbs verwiesen wird um unverantwortliche Praktiken zu rechtfertigen nach dem Motto: „Wir können ja nicht anders.“ Man hat aber immer Freiräume, insbesondere im Hinblick darauf, wie man mit der konkreten Situation umgeht.

Und man findet die Ausblendung normativer, handlungsorientierender Konzepte auch in dem Feld, um das es heute vor allem geht, der Wissenschaft, wo so oft eingefordert wird, sich jeglichen Werturteils zu enthalten und deshalb auf Theorien, Modelle und empirische Untersuchungen zu fokussieren mit der Folge, dass deren Bezug zu moralischen Werten, Normen und Prinzipien nicht mehr klar ist.

Doch Forschung und Lehre sind, zumindest in ihren Auswirkungen, keineswegs wertfrei. Und wenn Studierende der Wirtschaftswissenschaften und Entscheidungsträger in der Wirtschaft lediglich ‚technisches‘ Orientierungswissen über Wettbewerbspositionierungen, Marketingmethoden, Rechnungswesen usw. vermittelt wird und sie dann als Orientierungsgrößen lediglich betriebswirtschaftliche Konzepte und Finanzkennzahlen erhalten, muss es nicht verwundern, dass sie nicht imstande sind, Werte wie Respekt, Integrität, Nachhaltigkeit etc. mit diesen Modellen und Konzepten vernünftig zu verknüpfen – und dass dann Entscheidungen nach engen betriebswirtschaftlichen Kriterien gefällt werden unter Ausblendung ethischer Kriterien. Dann kommt es zu Korruption, Bilanzverschleierung, Umweltverschmutzung und auch den vielen kleinen Unverantwortlichkeiten im Alltag, weil die grundlegenden Werte aus dem Blick gerieten, jene Werte, die ausdrücken, was wirklich wichtig ist im Leben.

Positiv ausgedrückt: Moralisches Urteilsvermögen im Kontext der Wirtschaft (und auch der Politik) besteht aus der vernünftigen Verknüpfung von Werteorientierung und Realitätssinn; und letzteres schließt Sachkompetenz mit ein. Insbesondere geht es darum, Konsistenz zu wahren.

Hier brauchen wir m.E. tatsächlich dringend Forschung – und natürlich auch entsprechende Lehre, etwa bei Fragen wie: Wie wahrt man seine Integrität und die seines Unternehmens in einem korrupten Umfeld? Wie kann man die Beachtung von Sozialstandards in der Wertschöpfungskette so organisieren, dass es zum Wettbewerbsvorteil – oder zumindest nicht zum -nachteil – wird? Allgemein gefragt: Wie gebraucht man seine (unternehmerische) Freiheit in Konfliktsituationen in effektiver und verantwortlicher Weise?

V.

Warum ist das ein für Unternehmen wichtiges Thema? Die Frage stellt sich, weil es ja offenbar nicht selbstverständlich als solches erkannt wird. Und tatsächlich braucht man schon ein hinreichend entwickeltes moralisches Urteilsvermögen, um dessen Bedeutung für den Alltag zu erkennen.

Tatsächlich glaube ich aber, dass die Argumente, warum man sich damit ernsthaft befassen sollte, heute recht klar auf dem Tisch liegen. So hat schon vor Jahren Josef Wieland überzeugende entsprechende Überlegungen vorgestellt. Der Kerngedanke ist folgender: Jedes Unternehmen ist zwingend auf zahlreiche Kooperationspartner angewiesen und muss deshalb seine eigene Kooperationsfähigkeit – ich möchte hinzufügen: seine Vertrauenswürdigkeit – immer wieder unter Beweis stellen. Gute, d.h. effektive und zugleich verantwortliche Unternehmensführung besteht darin, sich nachhaltig als attraktiver, verlässlicher Kooperationspartner darstellen zu können, indem man Inkonsistenzen in seinem Handeln und Reden vermeidet. Und das geht, indem man bei seinen Entscheidungen stets drei ethische Maximen beachtet:

- Beachte legitime Interessen bzw. Vertrauenserwartungen anderer! Konkreter:
- Halte deine Versprechen!
- Halte Gesetze ein!

Das sind echte Managementtherausforderungen, hauptsächlich deshalb, weil sich dahinter – Stichwort: Realitätssinn – eine Fülle von Konflikten mit den Interessen unterschiedlichster Stakeholder verbergen. Hier ist moralisches Urteilsvermögen gefragt, um jene ethische Maxime umzusetzen, die – jedenfalls aus unserer Sicht

des WZGE – die fundamentale ethische Norm darstellt, die Goldene Regel in der folgenden Formulierung: *Investiere in die Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil!*

VI.

Ich will abschließend an einem kleinen Beispiel andeuten, warum das so anspruchsvoll ist. Das ‚an sich‘ moralisch Richtige ist ja manchmal, in komplexen Situationen, nicht sofort für Außenstehende nachvollziehbar. Shell ging es mit der Tiefsee-Versenkung von Brent Spar so; eigentlich handelte es sich um die zu dem Zeitpunkt (auch ökologisch) beste Option. Doch die moralischen Urteile vieler anderer, aktiviert durch Greenpeace, waren anders. Ähnlich ist es mit Kinderarbeit, die manchmal pauschal abgelehnt wird ohne zu erkennen, dass es verantwortlich sein kann, sie unter bestimmten Bedingungen zu akzeptieren – doch dass diese Verantwortlichkeit nicht als solche erkannt wird.

Allgemein formuliert: Ein wesentlicher Aspekt moralischen Urteilsvermögens besteht darin, die moralischen Urteile anderer in die eigenen Überlegungen einzubeziehen – und zwar sowohl normativ: also was andere vernünftigerweise erwarten² und fordern als auch empirisch, d.h. wie sie tatsächlich urteilen, und dann möglicherweise auch handeln. Vor allem letzteres ist eine erhebliche Herausforderung, weil die tatsächlichen moralischen Urteile eben nicht immer sehr kompetent sind (und ich spreche jetzt nicht von den Führungskräften sondern von Stakeholdern bis hin zur Öffentlichkeit), und mehr noch: da diese Stakeholder bzw. die Öffentlichkeit manchmal Erwartungen hegen und auch entsprechend handeln, die dem Verallgemeinerungstest nicht standhalten.³

Noch einmal anders und zugespitzt formuliert: Idealerweise wären moralische Urteile verschiedener Personen hinsichtlich verantwortlichen oder unverantwortlichen Handelns ähnlich. D.h. es gäbe so etwas wie ein gemeinsames Spielverständnis, was verantwortliches Handeln unter den jeweiligen empirischen Bedingungen bedeutet und was nicht, etwa was Menschenrechte, Umweltverschmutzung, Korruption oder die Behandlung von Mitarbeitern betrifft.

Doch gibt es in unserer heutigen Gesellschaft mehr und mehr Fälle, in denen Einsichten des moralischen Urteilsvermögens nicht selbstverständlich, womöglich gar kontraintuitiv sind. Genau das stellt jene, die entsprechend handeln wollen, vor erhebliche Herausforderungen: Denn es ist evtl. gerade nicht selbstverständlich, dass eine bestimmte Handlungsweise moralisch richtig ist; in besonderem Maße gilt dies unter Bedingungen funktionaler Konflikte, also des Marktwettbewerbs, in Bezug auf den mein verehrter akademischer Lehrer Karl Homann die kontraintuitive Formulierung prägte: „Wettbewerb ist solidarischer als Teilen“.

Allein schon hier eröffnet sich ein spannendes, wichtiges Forschungsfeld – neben so vielen weiteren, in denen es darum geht, den Zusammenhang von Werten und Wirk-

² Schon dies birgt beträchtliche Herausforderungen, wie sich mit Verweis auf das von Rawls benannte „Faktum des Pluralismus“, also einer Pluralität vernünftiger aber inkommensurabler ethischer Theorien andeuten lässt.

³ Hinzu kommt, dass sowohl deshalb, weil auch nicht-moralische, will sagen: egoistische, opportunistische oder Machtansprüche an einen gestellt werden.

lichkeit in einer methodologisch reflektierten Weise zu untersuchen und zu diskutieren. Und insofern bin ich froh, dass wir heute dieses Doktorandenkolleg offiziell eröffnen können und zugleich zuversichtlich, dass uns die Arbeit nicht ausgehen wird, im Gegenteil. Ganz herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!

WITTENBERG-ZENTRUM FÜR GLOBALE ETHIK

DISKUSSIONSPAPIERE

- Nr. 2012-5 **Andreas Suchanek, Martin von Broock**
Stakeholder-Dialoge: Investitionen in ein gemeinsames Spielverständnis
- Nr. 2012-4 **Karl Homann**
Theoriestrategien der Wirtschaftsethik
- Nr. 2012-3 **Andreas Suchanek**
Vertrauen in die Führungseliten aus Sicht der Wissenschaft
- Nr. 2012-2 **Karl Homann**
Werte und Interessen in der Entwicklungszusammenarbeit
- Nr. 2012-1 **Ibrahim Bangura**
Liberia: The Transition from Destruction to Post-War Reconstruction
- Nr. 2011-5 **Ibrahim Bangura**
Higher Education and Economic Development in Sierra Leone
- Nr. 2011-4 **Andreas Suchanek**
Freiheit braucht Bindung
- Nr. 2011-3 **Jan Sammek**
Discussing Industry Self-Regulation: The Contribution of a Transactional and Institutional Perspective
- Nr. 2011-2 **Andreas Suchanek, Martin von Broock**
Konzeptionelle Überlegungen zum „Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft“
- Nr. 2011-1 **Sebastian Maucher**
Schattenseiten der Transparenz
- Nr. 2010-3 **Andreas Suchanek, Nick Lin-Hi**
Gute und verantwortungsvolle Unternehmensführung als Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil
- Nr. 2010-2 **Andreas Suchanek**
Wir brauchen eine alltagstaugliche Ethik
- Nr. 2010-1 **Michael Geronimo Festl**
Der Zerfall der Sein-Sollen-Schranke als Herausforderung für die praktische Philosophie

Weitere Diskussionspapiere finden Sie unter Veröffentlichungen auf www.wzge.org