

## Moral und Ethik – Was ist das eigentlich? Ein Statement.

Autor: Dipl.-Kfm. **Ralf Sowa** (urs Unternehmensberatung, Oldenburg)

### Anlass

Die Begriffe Moral und Ethik sind *en vogue*. In Zeiten der Krise (bspw. der aktuellen Banken- und/oder Wirtschaftskrise) und bei jeder mutmaßlichen Fehlentscheidung ist *Moral bzw. Unmoral* erste (oder letzte) Wahl zur *Begründung* vorgetragener Kritik.

Im *allgemeinen Sprachgebrauch* zielen Moral und Ethik auf *vernünftiges* oder *ehrenwertes* Handeln, auf *Fairness* gegenüber allen *stakeholder* (Kunden, Lieferanten, Mitarbeiter, Eigentümer), auf *Nachhaltigkeit*, Umweltschutz und anderes mehr. Ich denke bei Verwendung dieser Begriffe mit Bezug auf die Wirtschaft bspw. an den *ehrbaren Kaufmann*. – Ein Stück weit hat eben jeder seine eigene Sicht auf Moral und Ethik, gebraucht die Begriffe gelegentlich synonym. Vermutlich ist das *okay*, und wer wollte es wem verbieten?

Andererseits stiftet eine unklare Verwendung der Begriffe durchaus Verwirrung – insbesondere bei Jenen, die sie anders verstehen, womöglich gar *richtig*, weil sie sich intensiv und im Detail mit den tatsächlichen Inhalten beschäftigen. Sie werden sich manches Mal *ärgern*. Aber nicht nur die Spezialisten können sich in Diskussionen zu Moral und Ethik ärgern. Es kann jeden treffen, bspw. wenn mit zweierlei Maß gemessen wird, etwa ein Beurteiler bei Jemandem eine Messlatte anlegt, die er kaum gegen sich selbst wirken ließe. Es ist wohl doch etwas komplexer mit der Moral und der Ethik...

Erwarten Sie von diesem Newsletter bitte keine wissenschaftliche Abhandlung, schon gar nicht in allen Details. Die will und kann ich gar nicht bieten. Es soll eine kleine Einführung in das Thema sein. Ich hoffe, nicht Falsches auszusagen oder allzu unpräzise zu formulieren. Falls doch, bitte ich um Ihren Hinweis.

## Definitionen

### Moral

Moral umfasst konkrete Regeln, Handlungsmuster, Prinzipien, die von einer Personengruppe als *richtiges* Handlungsprinzip anerkannt sind.

Moralische Prinzipien können bspw. sein: Anderen keinen (körperlichen) Schaden zufügen, *fair* agieren (Anderer nicht *über den Tisch ziehen*).

### Moralität

Moral wird durch Moralität ergänzt – erst durch Moralität wird ein Handeln *moralisch*. Moralität zielt auf die Einsicht in die Richtigkeit des moralischen Prinzips.

Wenn eine (betrachtete) Personengruppe bspw. als richtiges/vernünftiges moralisches Prinzip anerkennt, *Anderer nicht über den Tisch zu ziehen*, handelt (innerhalb dieser Personengruppe) *moralisch*, wer dieses Prinzip ebenfalls als richtig/vernünftig anerkennt und beachtet. Es geht also um die individuelle Einsicht in die Richtigkeit des moralischen Prinzips. Wer das Prinzip *bloß* beachtet, aber nicht von dessen Richtigkeit überzeugt ist, der *schummelt* – handelt (in diesem Sinne) nicht *moralisch*.

### Ethik

Demgegenüber sucht **Ethik** – als Teildisziplin der Philosophie (auch als *praktische Philosophie* bezeichnet) – nach den Gründen für menschliches Handeln; definiert das sittliche Verständnis; Gewohnheit, Sitte, Brauch; Charakter, Sinnesart. Ethik ist Wissenschaft (Lehre, Theorie), die Wissenschaft von Moral und Moralität

(welche die Praxis betreffen). Wenn Ethik Vorschläge für *ethisches Handeln* erarbeitet (etwa als Handlungsempfehlung oder zur Beurteilung konkret beobachteten Handelns), ist sie ausschließlich der *Vernunft* verpflichtet, Nichts und Niemandem sonst – sie ist eben eine Teildisziplin der Philosophie.

Gegenstand der Ethik sind gültige Normen, Werte, Prinzipien, Handlungsempfehlungen, Moral und Moralität.

Ethik fragt nach dem *Warum*: Warum anerkennt eine Personengruppe für sich das jeweilige (einzelne) moralische Prinzip bspw. *Andere nicht über den Tisch zu ziehen*? Was ist das Motiv der Gruppe, hiernach zu handeln? Antwort könnte Einsicht in etwas sein wie „Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem Anderen zu“.

---

Einen m. E. gelungenen Überblick über weitere Details wie etwa Herkunft und Ziele von Ethik, die Aufgliederung in Angewandte Ethik, Individualethik, Sozialethik, die Abgrenzung etwa zu theologischer Ethik und Rechtswissenschaften, die Bedeutung von Normen und Werten, philosophische Fragen wie „Was soll ich tun?“ und vieles mehr haben die Autoren bei *Wikipedia* geschaffen: [Ethik bei Wikipedia](#).

## Freiwilligkeit

Moralisches Handeln bedarf der Wahlmöglichkeit: Es muss die Alternative geben, im Einzelfall entweder moralisch oder unmoralisch, *für* oder *gegen* das von der jeweiligen Personengruppe anerkannte Gebot zu handeln. Denn – wie oben geschrieben – führt erst die Moralität (Einsicht in die Richtigkeit eines moralischen Prinzips) zu moralischem Handeln.

Erzwungene – etwa auf sehr konkreten Anweisungen oder Gesetzen basierende – Handlungen führen nicht zwingend zu moralischem Handeln. Neben der Einsicht des Handelnden in die Richtigkeit der Vorgabe (Moralität) muss die konkrete Anweisung überhaupt die Hürde zum moralischen Prinzip nehmen, nämlich von der Gruppe anerkannt sein (diese Hürde nimmt bspw. Willkür nicht).

## Konkurrenz der Prinzipien

Wer eine Handlung anhand eines oder weniger *moralischer Prinzipien* beurteilt findet leicht ein Urteil wie *moralisch* bzw. *unmoralisch*. Leider basieren unsere Handlungen nicht nur auf *einem* oder wenigen – schon gar nicht auf den vom jeweiligen Betrachter subjektiv ausgewählten – Prinzipien. Vielmehr gilt es sehr viele Prinzipien, und zwar die eigenen, von deren Richtigkeit wir überzeugt sind, gleichzeitig zu berücksichtigen.

Im konkreten Einzelfall stehen unsere Prinzipien nicht stets in harmonischem Einklang zueinander, können sich durchaus widersprechen. Antworten finden wir in unseren Werten, und in unseren Motiven, die uns veranlassen, die jeweilige Handlung (frei) auszuwählen.

- Wohl ohne Zweifel wäre ein *willkürliches* Entlassen von Mitarbeitern moralisch verwerflich. Bleibt dem Unternehmen für seinen Fortbestand allerdings kein Ausweg, ist es moralisch vertretbar.
- Wie aber steht es um die selbst anerkannte und ehrlich gelebte *Fairness* im Geschäftsleben, wenn sie ein Geschäftspartner uns gegenüber ganz und gar nicht zeigt? Wie lange wollen wir die *andere Wange hinhalten*, um unsere Standhaftigkeit unter Beweis zu stellen? Oder sollten wir das – in Hinsicht auf den für eine Marktwirtschaft wichtigen Aspekt der Marktbereinigung – gar nicht?

## Leitlinie

Die generelle Erwartungshaltung der Gruppe(n), an der wir uns zu orientieren bereit sind, gibt uns eine Leitlinie vor. An ihr können wir uns orientieren. Für den jeweils konkreten Einzelfall mit all den besonderen Umständen wird es aber kaum nur die *eine richtige* Entscheidung geben. So müssen wir (dennoch) selbst und mehr oder weniger allein unsere vielen moralischen Prinzipien *in uns* versuchen in ein ausgewogenes Verhältnis zu bringen. Ein solcher Kompromiss wird eher Normalfall als Ausnahme sein.

## Moralische/ethische Diskussion

Stehen unerfreuliche Entscheidungen an, wird es stets eine Einzelperson oder Gruppe geben, die den Vorwurf von Unmoral erhebt. Deshalb muss sie nicht unmoralisch sein. Selbstredend muss eine Handlung nicht einem Jeden gefallen.

In der Theorie (Ethik) basieren moralische Prinzipien auf *Vernunft* (des praktischen Philosophen); sie gelten damit als *objektiv richtig* und lassen eine ethische/moralische Handlung wählen. Das klingt prima: Nur eine Handlung (vielleicht auch zwei oder drei) ist ethisch, andere unethisch.

Dagegen kommt es in der Praxis nicht selten vor, dass eine konkrete Handlung von Einzelnen oder einer Personengruppe anhand nur weniger moralischer Prinzipien beurteilt werden. Den zwei Parteien sind nicht jeweils die gleichen Fakten (vollständig) bekannt, oder es fehlt an einer übereinstimmenden Würdigung. Womöglich verfolgt eine Partei politische, soziale oder sonstige Motive, die der anderen missfallen, sich im betrachteten Einzelfall ggf. auch nicht mit *Vernunft* in Einklang bringen lassen. Die Parteien passen einfach nicht zusammen, weil sie unterschiedliche moralische Prinzipien (Moral) anerkennen (Moralität). Eine *Ethikkommission* kann die eine, die andere oder eine dritte Position als *vernünftig / richtig* beurteilen.

Zwei streitende Parteien können (und sollten) – für einen möglichen Erkenntnisgewinn – darüber diskutieren, ob die jeweils andere alle wichtigen Aspekte berücksichtigt und angemessen würdigt, welche Werte und Motive zugrunde liegen.

## Kompromisse mit Anderen

Kompromisse zwischen mehreren Parteien halte ich für problematisch. Dennoch sind sie etwas Alltägliches und auch Notwendiges.

Dem Kompromiss steht m. E. die Ethik als theoretischer Überbau von Moral und Moralität im Wege, denn sie verpflichtet sich einzig der Vernunft. Das hat grundsätzlich nichts mit einem (kleinsten) *gemeinsamen Nenner* zu tun oder womöglich *Kungelei*. Wenn ein Kompromiss ethisch/moralisch tragbar sein soll, dann muss er eben mit Vernunft entstanden sein, und von dem Entscheider letztendlich als *richtig* eingeschätzt werden. Immerhin muss er ihn verantworten.

## Die Suche nach dem Motiv

Bei der Ethik, wie ich sie verstehe, geht es nicht um das Ergebnis einer Handlung, nicht um die Entscheidung selbst, nicht darum, die Entscheidung als *richtig* oder *falsch* zu beurteilen, sondern mehr um den Weg zur Entscheidung, also um die wesentlichen ihr zugrunde liegenden Motive. Von den Motiven und der Entscheidung tangierte moralische Prinzipien sind zu würdigen. Dabei sehe ich grundsätzlich kein Tabu („Du sollst nicht töten“ vs. Notwehr).

Ein Ergebnis wie (überwiegend) *ethisch* oder *unethisch*, beurteilt m. E. nicht die Handlung als objektiv *gut* oder *schlecht*.

- Eine auf *verwerflichen* Motiven (etwa Täuschung) basierende (bloß zufällig) *objektiv richtige* Entscheidung halte ich für *unethisch*. Hier wurden zwar moralische Prinzipien beachtet, aber nicht als richtig anerkannt (Moralität), und mit anderen moralischen Prinzipien wurde gebrochen (Täuschung).
- Eine auf akzeptablen Motiven basierende (irrtümlich) *objektiv falsche* Entscheidung halte ich für *ethisch okay*.

So halte ich das Betreiben von Ethik mit einem Gerichtsverfahren vergleichbar. Und wie einem Richter (häufig) gelingt, *richtig* Recht zu sprechen, kann auch anderen gelingen, *ethisch* zu urteilen. Sie müssen sich allerdings die Mühe machen, alle Details des Einzelfalls und die Motive der Beteiligten zu erforschen.

## Moral als Ziel?

Okay, wir könnten einer Gruppenmeinung folgen, uns in die Diskussion dieser Gruppe einbringen und mit Überzeugung deren Prinzipien mittragen. Wenn dort anerkannte Prinzipien (Moral) auch unsere Überzeugungen sind (Moralität), werden wir dort auch als moralisch Handelnde wahrgenommen. Aber

immer können andere Gruppen anders urteilen, ebenfalls die Ethik eines der *objektiven Vernunft* verpflichteten praktischen Philosophen. (Möglicherweise ist eine Gruppe mit ihren Auffassungen *auf dem Holzweg* – möglicherweise auch wir.)

Bspw. wird in Versicherungskreisen das Angebot von Kapitallebensversicherungen selbstverständlich als moralisch einwandfrei beurteilt werden. Hohe deutsche Gerichte teilten diese Ansicht nicht. Auch viele Kritiker und Verbraucherschützer haben Bedenken. Ein Philosoph wird die Bedenken vermutlich teilen. – Sollten Versicherungen nun keine Kapitallebensversicherungen mehr anbieten?

Wer die Moral eines Anderen beurteilen will, der muss wohl *Ethik* betreiben, *vernünftig* beurteilen.

Ein *gutes* oder *schlechtes Gefühl* bzgl. der ethischen Orientierung eines Gegenübers sollte sich gewinnen lassen. Mancher urteilt nach dem ersten Eindruck – und wird oft nicht schlecht damit fahren...

### **Moral im Controlling**

Controller wünschen messbare Ziele, bezeichnen nicht Messbares häufig als ungeeignet überhaupt ein Ziel sein zu können. Mit dieser Messbarkeit können Moral und Ethik m. E. nicht dienen, weshalb sie nicht Ziel im Sinne dieser Definition sein können. Auch behaupte ich oben, dass eine *gute* Entscheidung durchaus *unethisch* sein kann und eine *schlechte* Entscheidung *ethisch*. Damit will ich dem *Betreiben von Ethik* in Unternehmen nicht allen Nutzen absprechen, aber relativieren und nach dem Zweck von Messung und Zielsetzung fragen:

### **Was ist messbar?**

Ein Unternehmen interessiert sich dafür, ob seine Handlungen/Entscheidungen positive, negative oder neutrale Folgewirkungen haben. Dies zu unterscheiden ist sinnvoll. Ob die einzelne Handlung aber von dieser oder jener Personengruppe als ethisch/moralisch beurteilt wird, halte ich für eher nebensächlich. Denn Moral und Moralität fordern von uns ein Handeln nach unseren Überzeugungen, und die haben *vernünftig* zu sein (Ethik). Wenn wir folglich ethisch handeln wollen, müssen wir ggf. auch gegen eine Gruppen-Überzeugung antreten!

Eine diesem hehren Zweck (*vernünftige* Beurteilung, *Aufklärung* einer bisher irrenden Gruppe) dienende Messung ist gewiss ethisch okay.

Wer allerdings Überzeugungen einer Gruppe etwa zum Zweck der Absatzsteigerung, und im Wissen, dass deren Überzeugungen falsch sind, bedient, der handelt entgegen seiner Moralität. Die Nähe zur jeweils *populären Meinung* einer Zeitgruppe kann so kein ethisch vertretbares Ziel sein.

### **Dem wirtschaftlichen Überleben verpflichtet**

Ohne Zweifel ist *vernünftiges*, ethisches/moralisches Handeln durch Jedermann und jederzeit wünschenswert. Hoffentlich wird es sich langfristig durchsetzen. Gewiss ist es leider nicht, schon gar nicht kurz- und mittelfristig.

Ein Unternehmen kann sich redlich bemühen, seine moralischen Prinzipien (Moral) und Überzeugungen (Moralität) nach *objektiven Kriterien* zu definieren, die auch einen praktischen Philosophen überzeugen (Ethik). Es kann dies publizieren und *Aufklärungsarbeit* leisten. Gewinnen und überleben muss es deshalb nicht – die *öffentliche Meinung* kann beharrlich irren. (Selbst die *herrschende Meinung* verfügt nicht über das Prädikat, die einzig ethisch korrekte zu sein. Und wie sollte gar die *breite Masse* aus der Vielzahl von Meinungen beeinflussenden Aktionen vieler Lobbyisten die einzige Wahrheit heraus filtern können?) – In diesem Milieu kann sich manch Unternehmen gar nicht erlauben, die *Wahrheit* offen zu vertreten, weil sie schlicht *niemand hören will*.

Dem wirtschaftlichen Überleben aber bleibt das Unternehmen seinen Mitarbeitern und Eigentümern dennoch verpflichtet. – Mit *anständigen* Produkten sollte das gelingen...