

# Moral in der Personal- und Führungsarbeit: **GIBT'S DAFÜR EIN KOCHREZEPT?**

Klären wir zuerst die Begriffe. «Moral» bezieht sich auf die Verhaltensnormen in einer Gesellschaft. Moral ist, was üblicherweise gilt, was sich gehört, und das ist zunächst wertneutral. Bei der «Ethik» dagegen geht es um die Wertung richtig und falsch, gut und schlecht. Kurz gesagt ist Moral die Praxis der Ethik und Ethik die Theorie der Moral.

---



Jürg Stadelmann,  
Co-Leiter Personal  
Luzerner  
Kantonalbank AG

So weit, so einfach. Schwierig wird es bei der Beurteilung, was richtig und falsch ist. Pflichtethik orientiert sich dabei an grundlegenden Werten und entscheidet entsprechend. Verantwortungsethik hingegen orientiert sich an den Ergebnissen, den Wirkungen von Entscheidungen. In der Praxis wird man meistens Positionen dazwischen finden. Nehmen wir als Beispiel den Wert Wahrheit. «Du sollst nicht lügen» – und Authentizität gehört doch zur Grundausstattung von guten Menschen. Aber das ist blauäugig. Denn unser Zusammenleben basiert nicht ausschliesslich auf Authentizität, sondern ebenso auf Rollenerwartungen. Nur bei kleinen Kindern finden wir es putzig, wenn sie immer geradeheraus sagen, was sie denken. Erwachsene Menschen wägen ab und greifen unter Umständen einmal zu einer «white lie». Sie sagen also mal nicht die (ganze) Wahrheit, sondern platzieren eine «wohlmeinende Lüge». Ein Beispiel dafür sind Arbeitszeugnisse. Diese müssen sowohl wahrheitsgetreu als auch wohlwollend sein. Nicht immer geht das zusammen. Im Zweifelsfall entscheiden sich Unternehmen für wohlwollend – nicht zuletzt, um Auseinandersetzungen zu vermeiden. Ein anspruchsvolleres Beispiel ist der Umgang mit ungenügenden Leistungen von Mitarbeitenden. Sprechen wir diese immer kompromisslos offen an und provozieren damit Verletzungen, Angst und unter Umständen schwierige Trennungen? Oder glauben wir, dass sich die Situation positiv entwickeln kann? Dann konzentrieren wir uns vielleicht auf einen entscheidend wichtigen Punkt und dessen rasche Verbesserung. Anderes lassen wir dann unerwähnt, obwohl es auch relevant wäre. Der Gedanke dahinter: Was man sagt, muss nicht nur wahr sein, sondern auch nützlich. Der Umgang mit der Wahrheit erfordert Augenmass. Ganz abgesehen davon, dass es in vielen Situationen mehr als nur eine Wahrheit gibt.



Muss es wirklich regelmässig  
eine neue Garderobe sein?

### ZWISCHEN WERTEN ABWÄGEN

Warum soll man sich über solche Fragen Gedanken machen? Weil es im Kern der Personal- und Führungsarbeit darum geht, Entscheidungen zu treffen. Und da müssen Führungskräfte oft zwischen unterschiedlichen Werten abwägen und ein Gleichgewicht finden. Wer sich regelmässig Gedanken über seine Wertorientierungen macht, ist in Entscheidungssituationen sicherer, kommt rascher zu einem soliden Ergebnis. Denn Entscheidungen gründen selten nur auf Wissen, sondern fast immer auch auf Wertungen.

Um die Frage im Titel aufzunehmen: Nein, Fragen von Moral und Ethik lassen sich nicht mit der Logik von Kochrezepten lösen. Trotzdem versuche ich sie am Schluss auf eine einzige, für die Praxis hoffentlich nützliche Frage einzudampfen: Kann ich mir selber ins Gesicht schauen, wenn ich entschieden habe? ◇