

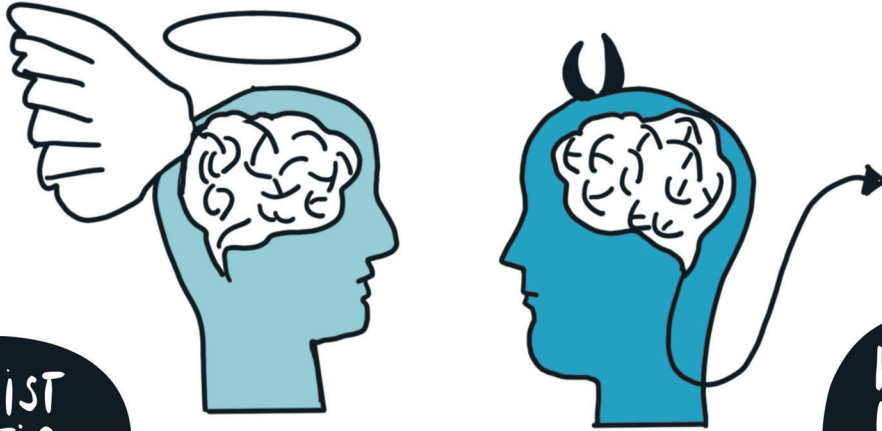
TANJA FÖHR

# Ethische Kompetenzen für Führungskräfte

**Wissen und Methoden für glaubwürdige, reflektierte Entscheidungen**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Leadership kompakt

→ ETHIK ←



WAS IST  
RICHTIG  
ODER  
FALSCH?

Wie soll (en)  
ICH / WIR  
HANDELN?

WELCHE WERTE LEITEN  
UNSER HANDELN?

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....6

## 1. BASICS..... 9

Was sind ethische Kompetenzen?..... 11

Gewissensbisse: Typisch Mensch!..... 15

Rahmenbedingungen für ethische Führung..... 25

Ethik, Kernwerte, Nährwerte und Prinzipien..... 29

## 2. DIE WICHTIGSTEN MODELLE FÜR ETHISCHE ENTSCHEIDUNGEN..... 41

Nutzenethik/Utilitarismus..... 43

Pflichtenethik/Deontologie..... 45

Tugendethik..... 49

Prinzipienbasiertes Modell..... 51

Diskursethik..... 55

## 3. METHODEN, UM DIE MORALISCHE URTEILSKRAFT ZU STÄRKEN..... 59

Bausteine zur Stärkung der moralischen Urteilskraft..... 61

Persönliche Reflexionsübungen..... 71

Im Team reflektieren..... 72

Persönlicher Ethik-Kodex..... 73

## 4. ENTSCHEIDUNGSHILFEN: METHODEN FÜR DIE ETHISCHE PRAXIS..... 77

Stakeholder-Analyse – Die Perspektive von vielen..... 79

Werte-Konflikt-Matrix – wenn Werte miteinander konkurrieren..... 83

Ethische Szenario-Analyse – in Möglichkeitsräumen denken..... 87

Fragetechniken bei neuen Produkten nach Sarah Spiekermann – wenn Charakter und Gesellschaft wichtig sind..... 91

Reflective Equilibrium – wenn sich moralische Urteile entwickeln dürfen..... 97

Debatten – wenn Kommunikationsregeln uns helfen .....	101
Das Ethik-Café – wenn es gemütlich besser geht .....	105
Ethische Retrospektive – wenn man aus der Vergangenheit lernt .....	109
Ablaufschema zur ethischen Entscheidungsfindung .....	117

## 5. INSTRUMENTE FÜR EINE STRATEGISCHE ETHISCHE UNTERNEHMENSKULTUR..... 121

Leitbild: Vision, Werte, Mission und Prinzipien .....	123
Entwicklung eines gemeinsamen Führungsleitbildes .....	137
Ethik-Kodex und viel mehr .....	141
Ihre Rolle als Führungskraft bei der Kulturentwicklung ...	147

## 6. WEITER DENKEN..... 151

Die Zukunft der ethischen Führung .....	153
Kritik am Buch .....	156
Literatur und Quellen .....	157
Zur Autorin .....	159

## DOWNLOAD-RESSOURCEN ZUM BUCH

- ▶ Big Three der ethischen Theorien (Poster)
- ▶ Wertehierarchie (Selbsttest)
- ▶ Stakeholder-Analyse (Arbeitsposter)
- ▶ Werte-Konflikt-Matrix (Arbeitsposter)
- ▶ Ethische Szenario-Analyse (Arbeitsposter)
- ▶ Debatten-Regeln (Poster)
- ▶ Ethische Retrospektive im Team (Arbeitsposter)
- ▶ Leitbildtest (Arbeitsposter)

## Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

seit vielen Jahren arbeite ich strategisch mit Organisationen zusammen, um Leitbilder zu entwickeln, zu visualisieren und zu leben. Wir erarbeiten Werte und Führungsprinzipien, die Orientierung für Mitarbeitende geben sollen, in einer zunehmend komplexen Welt.

Werte sind wichtig, gerade in Zeiten, wo wir feststellen, dass unsere Art und Weise zu leben und zu konsumieren der Menschheit und Umwelt massiv schadet. Wir sind also gezwungen und haben auch den Wunsch, nachhaltigere Entscheidungen zu treffen. Nicht nur die ökonomische Seite zu bewerten, sondern auch die soziale und die ökologische. Neue Technologien wie die Künstliche Intelligenz oder autonom fahrende Autos brauchen von uns programmierte Entscheidungsmuster, wie sie sich in bestimmten Situationen verhalten sollen. Medizinische Anwendungen brauchen Richtlinien, wann und wie die Diagnosen von KIs genutzt werden

sollen. Um dahin zu kommen, müssen wir auf vielen Ebenen unsere Entscheidungen ethisch hinterfragen. Wir sollten viele Perspektiven berücksichtigen und überprüfen, welche Folgen unser Handeln und unsere Entscheidungen für die vielen unterschiedlichen Stakeholder haben. So weit, so gut. Doch wie diskutieren wir effizient und effektiv im beruflichen Kontext? Wie kommen wir zu ethisch reflektierten Entscheidungen?

Ich habe mich auf die Suche gemacht. Ich habe einen Master in Angewandter Ethik absolviert, um Antworten über Methoden zu finden, die Fach- und Führungskräfte für ihre täglichen Aufgaben nutzen können, ohne Philosophie studiert zu haben.

Der Master hat mir methodisch nicht viel weitergeholfen, aber ich habe meinen Blick geschärft und bei meinen Recherchen viele Puzzlestücke

gefunden, die ich nunmehr mit meinem methodischen Wissen ergänzen konnte.

Herausgekommen ist ein Buch, das dazu einlädt, die eigene ethische Kompetenz strukturiert zu reflektieren und weiterzuentwickeln, um ethische Entscheidungen zu treffen. Gemeinsam im Unternehmen, im Team oder mit sich selbst, um die eigene moralische Urteilsfähigkeit und die anderer zu stärken. Wenn Sie die in diesem Buch vorgestellten Instrumente anwenden, werden Sie Entscheidungen treffen, die anders und durchdachter sind. Sie werden dann die aus Ihrer Sicht bestmögliche ethische Entscheidung treffen.

Das Buch ist kein „dicker Schinken“ geworden, sondern ein leicht verdaulicher veganer oder vegetarischer ;-) Pfannkuchen, den ich mit vielen Bildern strukturiert und ergänzt habe. Wenn Sie nicht satt geworden sind, lassen Sie es mich wissen. Vielleicht wird die nächste Ausgabe dicker und umfangreicher oder vermittelt zusätzliche Methoden und Aspekte. Ich freue mich auch,



Auch zu diesem Buch stehen Ihnen wieder online Arbeitshilfen zur Verfügung: Das Pfeil-Icon zeigt an, wenn zu einer Methode Material vorhanden ist, das Sie sich herunterladen und ausdrucken können. Möchten Sie auf die Download-Ressource zugreifen, dann geben Sie folgenden Link in die Browser-Zeile ein und folgen Sie der dort beschriebenen Download-Routine:

<https://www.managerseminare.de.....>

wenn Sie mir Ihre Erfahrungen mitteilen und wir so vielleicht gemeinsam dieses Buch und unsere moralische Entscheidungsfähigkeit für ein gutes Leben weiterentwickeln können.

Herzlichst

TANJA FÖHR

tanjafoehr@icloud.com

ENTSCHEIDUNGSHILFEN: METHODEN FÜR DIE ETHISCHE PRAXIS

44.

Oft konkurrieren bei Entscheidungen verschiedene Werte miteinander. Sie müssen priorisiert und gewichtet werden. Um Werte zu gewichten und fundierte Entscheidungen zu treffen, kann man Methoden nutzen, die dabei helfen, ethische Überlegungen systematisch in den Entscheidungsprozess zu integrieren. Die Methoden sind ein Werkzeug, um möglichst viele ethisch relevante Situationen und Blickwinkel zu berücksichtigen. In diesem Kapitel stelle ich Ihnen einige empfehlenswerte Methoden vor.



Eine ethische Szenario-Analyse ist ein strukturierter Ansatz zur Bewertung verschiedener Handlungsmöglichkeiten in einer möglichen, hypothetischen Situation. Die ethische Szenario-Analyse umfasst typischerweise folgende Schritte:

## ► Vorgehen

Für die ethische Szenario-Analyse eignet sich die Nutzung des Arbeitsposters, das Ihnen zusätzlich als Download zur Verfügung steht.

**Tipp:** Das Arbeitsposter können Sie vor Ort oder in einem Onlineshop plotten lassen, wenn Sie es in einer Größe von DIN A2 und größer nutzen wollen. Sie können die Vorlage aber auch auf einem Whiteboard zeigen und gemeinsam im Team oder für sich alleine ausfüllen.

1. **Definition des Szenarios:** Zunächst wird das zu analysierende Szenario klar definiert. Dies beinhaltet die Identifizierung der beteiligten Akteure, der relevanten Fakten und der zu treffenden Entscheidung.
2. **Ethische Prinzipien und Werte:** Für das Szenario werden die relevanten ethischen Prinzipien und Werte identifiziert und betrachtet. Dazu gehören zum Beispiel Fairness, Verantwortlichkeit, Transparenz, Respekt vor der Autonomie anderer und das Wohlergehen aller Beteiligten.
3. **Identifizierung möglicher Handlungsoptionen:** Verschiedene Handlungswege werden identifiziert, die in diesem Szenario eingeschlagen werden könnten.
4. **Analyse der Auswirkungen jeder Option:** Es wird untersucht, wie jede Handlungsoption die betroffenen Stakeholder beeinflussen

Die ethische Szenario-Analyse steht Ihnen als Arbeitsposter im Download zur Verfügung

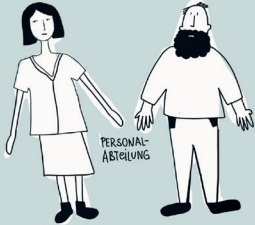


# ethische SZENARIO-ANALYSE



① HERAUSFORDERUNG

Wir müssen Mitarbeitende entlassen.



Szenario: 10 Stellen müssen gestrichen werden, um Kosten von x4,- zu verringern.

## STAKEHOLDER:

PERSONAL ABTEILUNG  
MITARBEITENDE  
FÜHRUNGSKRÄFTE  
Medien  
BETRIEBSRAT  
KUNDEN



② UNSERE ETHISCHEN WERTE ♥

- FAIRNESS + GERECHTIGKEIT
- TRANSPARENZ IN DER ENTSCHEIDUNGSFINDUNG
- FÜRSORGEFLICHT
- VERANTWORTUNG DEM UNTERNEHMEN UND SEINEN STAKEHOLDERN

## ③ WELCHE OPTIONEN HABEN WIR?

A ENTlassung BASIEREND AUF LEISTUNGSBEWERTUNG

B ENTlassungen BASIEREND AUF BETRIEBS-ZUGEHÖRIGKEIT (LAST-IN-FIRST-OUT)

C Freiwillige ABFINDUNGSANGEBOTE

④ FAIR? KÖNNTE ZU UNZUFRIEDENHEIT BEI MITARBEITER:INNEN FÜHREN

↓  
TRANSPARENT UND UNPARTEILSCH. IGNORIERT ABER INDIVIDUELLE LEISTUNGSUNTERSCHIEDE

↓  
ERMÖGLICHT WAHL, RISIKO, DASS WERTVOLLE MITARBEITER:INNEN DAS UNTERNEHMEN VERLASSEN

⑤ Risiken

Demotivation, sinkende Mitarbeitermoral, rechtliche Risiken bei nicht korrekter Durchführung von Entlassungen, Verschlechterung Unternehmenskultur

⑥ ENTSCHEIDUNG

KOMBINATION DER MAßNAHMEN + FÜRSORGE-MAßNAHMEN: UNTERSTÜTZUNG BEWERBUNGSPROZESS BEI ENTlassUNG

⑦ REFLEXION UND FEEDBACK

• NACH DURCHFÜHRUNG DER ENTlassUNGEN UND DESSEN AUSWIRKUNGEN  
• FEEDBACK VON MITARBEITERN UND FÜHRUNGSKRÄFTEN FÜR VERBESSERUNGEN

würde. Dies umfasst sowohl kurz- als auch langfristige Konsequenzen.

5. **Berücksichtigung von Unsicherheiten und Risiken:** Mögliche Unsicherheiten und Risiken jeder Option werden identifiziert und bewertet.
6. **Entscheidungsfindung:** Auf Basis der vorangegangenen Analyse wird eine Entscheidung getroffen. Diese sollte die Balance zwischen verschiedenen ethischen Werten und Prinzipien sowie den potenziellen Auswirkungen auf alle Beteiligten berücksichtigen.
7. **Reflexion und Feedback:** Nach der Entscheidungsfindung erfolgt eine Reflexion über den Prozess und das Ergebnis. Feedback von Be-

teiligten und Außenstehenden kann dabei helfen, den Prozess bei zukünftigen Entscheidungen zu verbessern.

#### ► Dauer

---

30 Min. bis 1 Stunde je nach Komplexität des Themas

#### ► Nutzen

---

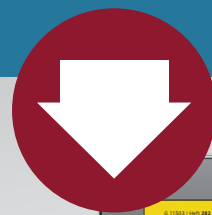
Die ethische Szenario-Analyse hilft Führungskräften und Teams, komplexe Situationen systematisch zu durchdenken und Entscheidungen zu treffen, die ethisch vertretbar sind und verschiedenen Stakeholder-Interessen gerecht werden. Sie fördert auch eine Kultur der ethischen Reflexion und Verantwortlichkeit in Organisationen.

# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

**managerSeminare**  
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000** **digitale Archivinhalte des Magazins** testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter [www.managerseminare.de/abo](http://www.managerseminare.de/abo)

Hier klicken und Mitgliedschaft  
**managerSeminare** testen