

# THEOLOGISCHE REVUE

121. Jahrgang

– Januar 2025 –

---

**Drašček, Matej / Mesner Andolšek, Dana / Rejc Buhovac, Adriana: Ethical Decision-Making in Management.** Perspectives of the Philosopher, the Sociologist and the Manager. – New York: Routledge 2023. 267 S. (Routledge Studies in Business Ethics, 12), geb. € 125,00 ISBN: 978-1-032-18661-0

Ausgehend von der Annahme, dass Ethik die Grundlage für das Funktionieren jeder Gesellschaft darstellt (1), und sich mit Entscheidungen bezüglich Handelns oder Nicht-Handelns beschäftigt, wollen die drei Vf.:innen das ethische Entscheiden in Unternehmen aus verschiedenen disziplinären Perspektiven beleuchten. Business Ethics wird seit den 1990er Jahren intensiv diskutiert und v. a. in zwei Ausprägungen gelehrt: als utilitaristische Ethik oder als deontologische Ethik. Hinzu kommen noch tugendethische Ansätze, die v. a. in der Leadership-Ethik vertreten werden (2). Trotz der Einführung von unternehmensethischen Maßnahmen und Regularien konnten Skandale und Krisen in diesem Bereich nicht verhindert werden. Vor diesem Hintergrund schlagen die Vf.:innen „moral pragmatism“ als „go-to approach“ vor, um ethisches Entscheiden zu ermöglichen (3). Die Sozialphilos. des Pragmatismus<sup>1</sup> sei in der Wirtschaftsethik überwiegend ignoriert worden, aber angesichts der Komplexität der heutigen Wirtschaft sei eine solche Ethik, die die dynamischen Wechselbeziehungen zwischen Situation, der Entwicklung von Regeln und ihrer Anwendung in den Blick nehme, wichtig, um die Entscheidungen von Manager:innen zu verstehen. Dem reflektierten und lernenden „moral pragmatism“ wird dabei der „moral relativism“ gegenübergestellt, bei dem lediglich die individuellen Werturteile der Manager:innen zum Tragen kommen.

Das Buch besteht aus drei Teilen, die jeweils eine andere Perspektive einnehmen. Der erste und weitaus längste Teil (9–115) soll die Perspektive des Philosophen entwickeln. Statt aber eine philos. Perspektive auf den Pragmatismus als Ethik für Manager:innen zu entfalten, werden in diesem Teil eine Fülle von Theorien vorgestellt, die quasi den Forschungsstand zu ethischen Entscheidungstheorien in unterschiedlichen Disziplinen referieren. Der erste Abschnitt behandelt postmoderne ethische Theorien, die sich kritisch zu traditionellen rationalen Ethiken verstehen und dekonstruktivistische Ansätze (Friedrich Nietzsche, Søren Kierkegaard) oder einen „experimental pragmatism“ (Richard Rorty) verwenden (11). Allerdings ergeben diese Ansätze keine kohärente ethische Entscheidungstheorie (12). Als ein wichtiger Aspekt wird moralische Intuition (24–28) diskutiert, was auf die Bedeutung von Emotionen in Entscheidungsprozessen aufmerksam macht, auf die auch im vierten Abschnitt dieses Teil näher eingegangen wird.

Im zweiten Abschnitt werden moralischer Pluralismus und Pragmatismus behandelt. Hier werden die zentralen Charakteristika einer pragmatistischen Ethik entwickelt als ein Werkzeug, das

---

<sup>1</sup> Vgl. für einen Überblick: *Handbuch Pragmatismus*, hg. v. Michael G. FESTL, Stuttgart 2018.

in Entscheidungsprozessen kreative Anpassungen an Wandel und Tradition in spezifischen problematischen Handlungssituationen ermöglicht (40). Der Pragmatismus kritisiere eine „pragmatische“ (unreflektierte) Wirtschaftskultur (47) und wolle die Konsequenzen des Wirtschaftshandelns für die Allgemeinheit und ein gutes Leben im Blick behalten.

Im dritten Abschnitt werden die üblichen Hauptrichtungen der Wirtschaftsethik (Utilitarismus, deontologische Ethiken und Tugendethiken) beschrieben und im vierten Abschnitt Entscheidungstheorien vorgestellt: von philos. über ökonomische und psychologische bis hin zu neurowissenschaftlichen Entscheidungstheorien. In diesem Abschnitt werden sehr viele Ansätze lehrbuchartig vorgestellt, aber es bleibt unklar, wie sich diese Theorien zu dem Thema des Bds., der pragmatistischen Wirtschaftsethik, verhalten. Auch eine Bewertung dieser Theorien vor dem Hintergrund der vorherigen Überlegungen im zweiten Abschnitt wird nur in Ansätzen und nicht systematisch vorgenommen.

Der zweite Teil (117–174) beschäftigt sich mit der soziologischen Sicht auf ethisches Entscheiden im Wirtschaftskontext. Der erste von zwei Abschnitten entwickelt drei Idealtypen von ethisch Entscheidenden: Erstens, den gewöhnlichen moralischen Akteur, der anhand eines Erfahrungsschatzes, basierend auf Institutionen und sozialen Regeln einerseits und auf Gewohnheiten, Erfahrungen und deren eigener Reflexion andererseits, ethische Entscheidungen quasi intuitiv fällt (122); zweitens, den moralisch kompetenten Entscheider oder gut informierten Bürger (131), der aufgrund seiner Stellung als Entscheidungsträger eine besondere Verantwortung hat, weshalb es für Personen in solchen Berufen häufig eine eigene Standesethik gibt (136); und schließlich drittens, den Experten (hier den Philosophen), der reflektiert unter Bezugnahme auf ethische Theorien ethische Entscheidungsprozesse betrachtet und dabei eine Brücke zwischen Metaethik und normativer Ethik schlagen kann (135). Diese drei Idealtypen sollen als Heuristik verwendet werden, um ethische Entscheidungsprozesse vergleichend zu analysieren.

Im zweiten Abschnitt dieses soziologischen Teils wird zunächst ein Überblick über die empirische Forschung (quantitativ wie qualitativ) zu ethischen Entscheidungen im Management gegeben und daran anschließend eine eigene empirische Studie zu ethischem Entscheiden von Manager:innen vorgestellt. Diese verwendet sogenannte Vignetten, also kleine Fallbeispiele, zu denen die Befragten eine passende Antwort auswählen müssen. Dabei geht es nicht darum, richtiges ethisches Entscheiden zu ermitteln, sondern darum, in Erfahrung zu bringen, welche ethischen Theorien (Utilitarismus, Deontologie oder Tugendethik) die Befragten verwenden. Dabei zeigt sich, dass je nach Kontext und individueller Situation die Manager:innen sowohl utilitaristische als auch deontologische als auch tugendethische Begründungsweisen verwenden, um ihre ethischen Entscheidungen zu erläutern (168–172). Dies wird als Beleg dafür gesehen, dass kreatives ethisches Abwägen in spezifischen Problemsituationen unter Rückgriff auf unterschiedliche Ethiken, wie es der Pragmatismus empfiehlt, eine plausible Strategie von Manager:innen darstellt (173). Die empirischen Ergebnisse sind sehr interessant. Allerdings bleibt die Verknüpfung zum Pragmatismus etwas oberflächlich. Hier hätte man sich eine intensivere Auseinandersetzung mit pragmatistischen Ansätzen in der Soziologie gewünscht (etwa zur Handlungstheorie von Hans Joas oder zur Wirtschaftssoziologie von Jens Beckert).

Der dritte Teil (175–221) nimmt die Perspektive des Managers bzw. der Managerin ein. Der erste Abschnitt rekapituliert ethische Infrastrukturen (formale wie informelle Mechanismen) in Organisationen, die ethisches Entscheiden unterstützen sollen. Zu den informellen Aspekten zählt u.

a. das Beispiel der Führungspersönlichkeiten, informelle Kommunikation, die Rolle der Kolleg:innen und sowie weiterer Stakeholder. Zu den formalen Infrastrukturen zählt die formale Kommunikation, das Berichtswesen, Weiterbildung sowie Anreiz- und Bestrafungsstrukturen, wobei zu letzterem Aspekt angemerkt wird, dass diese extrinsischen Motivationsfaktoren die intrinsische Motivation zu ethischem Handeln zerstören (184) und damit das Gegenteil ihrer Intention bewirken können.<sup>2</sup> Ethisches Handeln von Beschäftigten braucht sowohl informelle als auch formale ethische Infrastrukturen in Unternehmen (185). Weitere formale Infrastrukturen sind die Rolle von Vorstand und Aufsichtsrat, Ethikkodizes und Whistleblowing-Regularien, die relativ ausführlich – auch mit Blick auf die EU-Regularien – dargelegt werden (192–197). Allerdings wird im darauffolgenden Abschnitt die Bedeutung von Whistleblowing wieder etwas relativiert, da eine proaktive Kultur einer verantwortlichen Organisation, die vorsorgend ethische Risiken durch eine „culture of commitment“ reduziert, als ein besseres Mittel angesehen wird: „[I]t is the early detection of unethical behaviour (and not whistleblowing) that will provide the greatest benefit to all stakeholders involved.“ (198)

Neben diesen organisationalen Aspekten werden dann personengebundene Empfehlungen für Führungspersönlichkeiten betrachtet: die Selbstsorge (unter Bezugnahme auf Michel Foucault und die antike griech. Philos.), die Lektüre fiktionaler Literatur, die Achtsamkeit sowie die Reflexion („reflective thinking“) unter Berücksichtigung von Kognition und Emotion (216), Klugheit, Sorge und Demut (217). Im Fazit dieses Teils (219–221) wird dann der Bezug zum Pragmatismus hergestellt, der nicht eine konkrete ethische Theorie darstellt, sondern im Rahmen eines kreativen und adaptiven Reflexionsprozesses alle ethischen Theorien situativ berücksichtigen kann.

In formaler Hinsicht finden sich an manchen Stellen im Buch – möglicherweise verursacht durch die Übersetzung – Unklarheiten, die das Verständnis erschweren (z. B. „The basics of reasoning and decision-making: deduction and deduction“ [81] oder „If the firm chose the second option, it would be more risk-averse and, if it chose the first option, it would be more risk-averse“ [87]; weitere auf den S. 99, 103, 205). Außerdem finden sich an manchen Stellen fehlerhafte Verweise (z. B. auf „Figure 1.2“ [16] oder „Table 3.2“ statt 3.1 [64]). Ein gründlicheres Lektorat wäre hier sinnvoll gewesen.

Insgesamt behandelt dieser Bd. zum Beitrag des Pragmatismus für die Wirtschafts- und Unternehmensethik ein wenig erforschtes und sehr lohnendes Thema, das neue Perspektiven liefert, und referiert dazu eine Fülle an relevanter Literatur. Auch die Entscheidung, aus drei unterschiedlichen Perspektiven (Philos., Soziologie, Managementlehre) den Gegenstand zu betrachten, ist anregend. Man hätte sich aber gewünscht, dass die jeweiligen Perspektiven auf den „moral pragmatism“ als Entscheidungstheorie für Manager:innen fokussierter entwickelt und in einem Schlusskap. zueinander in Beziehung gebracht werden.

#### Über die Autorin:

*Bettina Hollstein*, Dr.in, apl. Professorin und Geschäftsführerin des Max-Weber-Kollegs für kultur- und sozialwissenschaftliche Studien der Universität Erfurt ([bettina.hollstein@uni-erfurt.de](mailto:bettina.hollstein@uni-erfurt.de))

---

<sup>2</sup> Vgl. Marco GUERCI / Giovanni RADAELLI / Elena SILETTI / Stefano CIRELLA / Abraham B. Rami SHANI: „The impact of human resource management practices and corporate sustainability on organizational ethical climates: An employee perspective“, in: *Journal of Business Ethics*, 126 (2) 2015, 325–342.