



Mittelstand-Digital
Zentrum
Zukunftskultur



Leitfaden

Ethik-Kompass

Ein Leitfaden für Führungskräfte im digitalen Unternehmensalltag

Karoline Karl / Rainer Zeichhardt / Michael Stitzel

Mittelstand-
Digital 

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

IMPRESSUM

HERAUSGEBER

BSP Business and Law School –
Hochschule für Management und Recht
Calandrellistraße 1-9
12247 Berlin
Tel.: 030 766837 53-100
www.businessschool-berlin.de
Amtsgericht Berlin: HRB 145457 B
Geschäftsführerin: Ilona Renken-Olthoff

REDAKTION

Karoline Karl
Luise Papendieck

GESTALTUNG

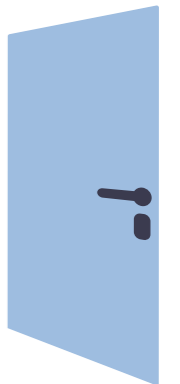
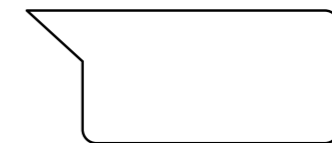
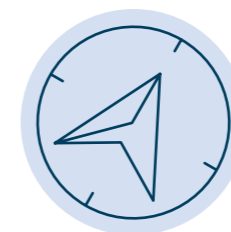
Katrin Grimm, Studio Blend
Illustrationen: istock

KONTAKT

BSP Business and Law School
Projekt Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur
Karoline Karl
karoline.karl@businessschool-berlin.de
Tel.: 0331 730 404-301

Inhaltsverzeichnis

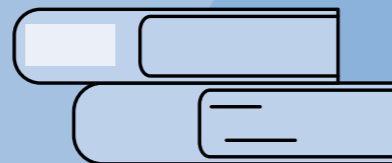
Was ist der Ethik-Kompass und wie wendet man ihn an?	4
Vorwort: Neue Anforderungen an Unternehmen	6
Anwendungsbeispiel: Einführung von Künstlicher Intelligenz im Personalbereich	7
Der Ethik-Kompass als Tool zur Entscheidungsfindung	11
Hintergrund: Ethik als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor	13
Ethische Maßstäbe in der Digitalisierung	16
Die Karte der ethischen Herausforderungen	19
Deep Dive: Zentrale ethische Konzeptionen unter der Lupe	22
Der Ethik-Kompass: die Methodensammlung	26
Anwendungsbeispiel: Navigation im unsicheren Terrain	34



Was ist der Ethik-Kompass und wie wendet man ihn an?



Ein Kompass stellt ein nützliches Hilfsmittel dar, um sich in einer unbekannteren und unübersichtlichen Umgebung zurechtzufinden. Er hilft, die aktuelle eigene Position zu bestimmen und einen geeigneten Weg zu finden, der zu einem angestrebten Ziel führt.



Die Kontexte, in denen Unternehmen heute agieren sind durch hohe Komplexität, Dynamik und Unübersichtlichkeit gekennzeichnet, die sich durch politische, gesellschaftliche, wirtschaftliche, technologische und ökologische Entwicklungen ergeben.

Der in dieser Publikation vorgestellte Ethik-Kompass ist ein Management-Tool, mit dessen Hilfe in der Unternehmenspraxis ethische Handlungsorientierungen gefunden werden können.

Vor welcher ethisch relevanten Entscheidungssituation stehen wir?

Was sind unsere Werte?

Was sollen wir in der konkreten Situation tun, was dürfen wir nicht tun?

Wie können wir ethisch und wirtschaftlich erfolgreich handeln?

Der Ethik-Kompass hilft konkret dabei, diese Fragen zu beantworten.

Was ist Ethik und wozu braucht man sie im Unternehmenskontext?*

Einfach formuliert ist Ethik die Reflexion und anschließende Begründung dafür, welches Handeln als „richtig“ oder „gut“ einzustufen ist.

Im heutigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Verständnis wird Ethik häufig als Praxis verstanden, die die Förderung eines guten Lebens für möglichst viele Menschen zum Ziel hat.

Was ist demnach dann richtiges Handeln?

Richtig ist das, was positive Werte (z.B. Menschenwürde, Verantwortung, Gerechtigkeit) fördert und deshalb ein gutes Leben für möglichst viele Menschen ermöglicht. Im Unternehmenskontext geht es dabei v.a. um die Stakeholder, also Kund*innen, Mitarbeitenden und anderweitig vom angebotenen Produkt oder den angebotenen Dienstleistungen des Unternehmens Betroffenen.

Warum ist Ethik für Unternehmen wichtig?

Die Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen führt dazu, dass Unternehmen sich ihrer unternehmerischen Praxis und deren Folgen bewusst werden. So können sie abschätzen, welche Auswirkungen sie auf das Leben der Stakeholder und die Gesellschaft haben. Eine ethische Unternehmensausrichtung wird heute von mehr und mehr Konsument*innen als relevant eingestuft und ist damit ein wichtiger Hebel für den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens.



*Diese Frage kurz zu beantworten, ist kaum möglich. Hier finden Sie daher eine verknappte und vereinfachte Einführung. Die ausführliche Antwort auf diese Frage findet sich in der gesamten Publikation.

Neue Anforderungen an Unternehmen

Gegenwärtig steigt – im gesellschaftlichen wie im unternehmerischen Kontext – der Bedarf nach Orientierung, nach Wegweisern für richtiges Verhalten und zukunftsfähiges Wirtschaften. Wir fragen uns, wie wir zukünftig leben und arbeiten und was wir nachkommenden Generationen hinterlassen wollen. Der Mensch und der Zustand der Welt rücken in den Mittelpunkt – auch im wirtschaftlichen Handeln und damit im Management und im Führungsverhalten.

Gleichzeitig ändern sich die Ansprüche von Konsument*innen, Kund*innen sowie von Nachwuchsfach- und Führungskräften an Unternehmen: Viele überlegen zweimal, ob sie beim globalen Plattform-Riesen einkaufen oder lieber in fair, nachhaltig und bestenfalls regional hergestellte Produkte investieren. Bewerber*innen legen zunehmend Wert darauf, einer sinnstiftenden Tätigkeit in einem Unternehmen mit einem zu den eigenen Überzeugungen passenden Wertekanon nachzugehen und hinterfragen die Unternehmenskultur, aber auch die Nachhaltigkeit von Produkten und Lieferketten, v.a. in der sozialen und ökologischen Dimension.

Unternehmen, die sich zukunftsfähig aufstellen und langfristig im Wettbewerb bestehen wollen, tun gut daran, diese neue Ausrichtung bereits jetzt zu adressieren.

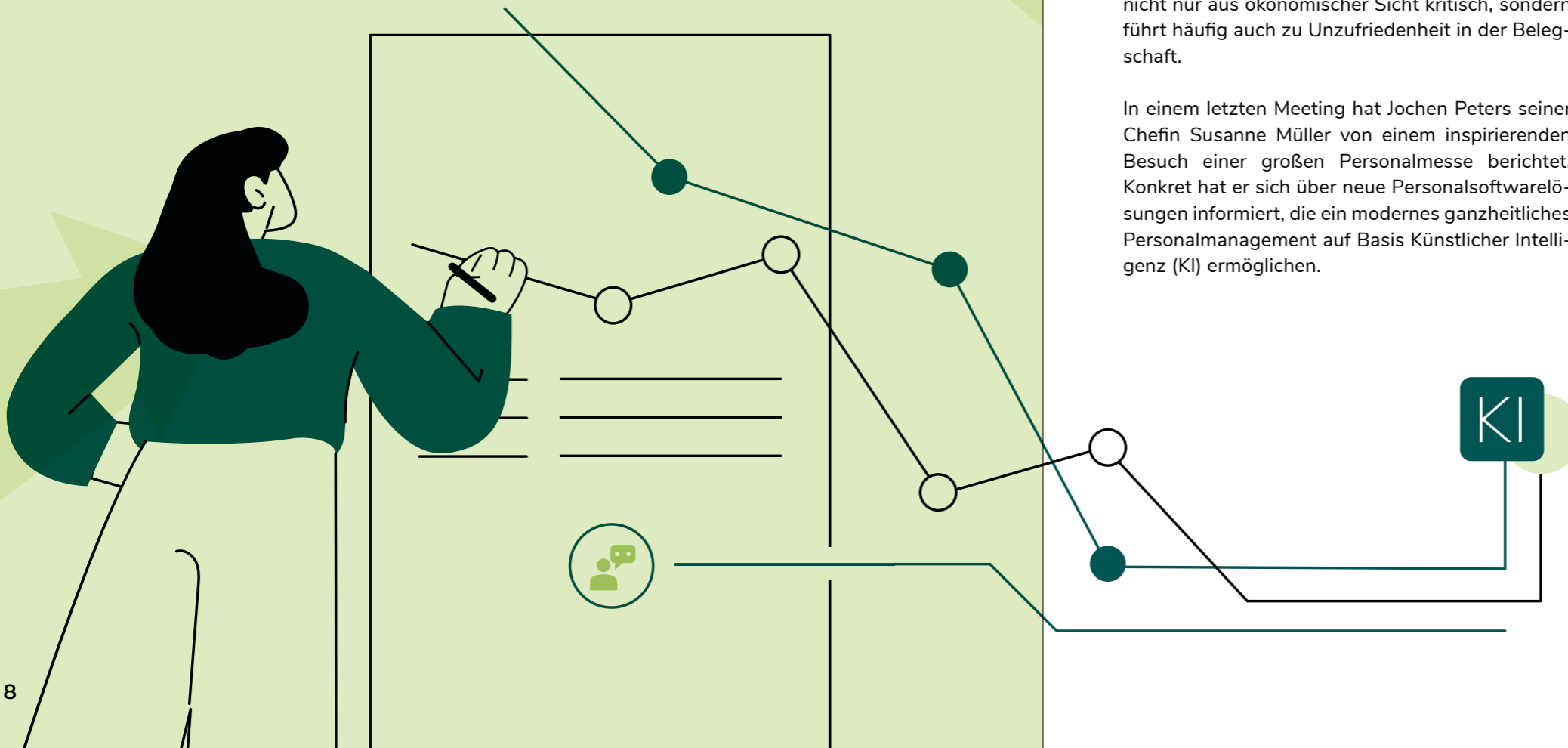
Eine besondere Rolle kommt dabei den Führungskräften im Unternehmen zu. Sie sind dabei sowohl Entscheider*innen als auch Vorbilder, wenn es um die Ausrichtung unternehmerischen Handelns an ethischen Leitlinien geht.

Um eine systematische Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen sowie Entscheidungsfindungsprozesse im Unternehmen zu unterstützen, haben wir den Ethik-Kompass als Handreichung entwickelt.

Mit dieser Publikation erhalten Sie Hintergrundwissen und eine umfangreiche Methodensammlung, die Sie Schritt für Schritt an eine ethisch reflektierte Entscheidungsfindung heranführt. Anhand konkreter Anwendungsszenarien werden die Schritte der Methodensammlung exemplarisch durchgeführt, um Ihnen die eigenständige Anwendung in Ihrem Unternehmen zu erleichtern.

Wir wünschen Ihnen eine gute Lektüre und viele hilfreiche Impulse.

Einführung von Künstlicher Intelligenz im Personalbereich



Susanne Müller führt die Grüngrün Landschaftsarchitektur GmbH als Familienunternehmen in dritter Generation. Insgesamt sind 35 Mitarbeitende im Unternehmen beschäftigt, von denen 25 regelmäßig im Außendienst als Landschaftsarchitektinnen und -architekten vor Ort bei Kunden arbeiten.

Die Personaleinsatzplanung wird bisher – ebenso wie alle anderen Aktivitäten des Personalmanagements – vom Personalleiter Jochen Peter meist über einfache digitale Tools (z.B. Excel-Tabellen) koordiniert, die über die Jahre intern im Unternehmen weiterentwickelt wurden. Dabei kommt es trotz aller Sorgfalt immer wieder vor, dass es bei Personaleinsatz, Routenplanung und Zeiterfassung zu Problemen und Reibungsverlusten kommt. Dies ist nicht nur aus ökonomischer Sicht kritisch, sondern führt häufig auch zu Unzufriedenheit in der Belegschaft.

In einem letzten Meeting hat Jochen Peters seiner Chefin Susanne Müller von einem inspirierenden Besuch einer großen Personalmesse berichtet. Konkret hat er sich über neue Personalsoftwarelösungen informiert, die ein modernes ganzheitliches Personalmanagement auf Basis Künstlicher Intelligenz (KI) ermöglichen.

Jochen Peter erläutert die Möglichkeiten solcher Softwarelösungen:

„Durch Algorithmen und KI lassen sich alle Personalmanagementprozesse optimieren, die Performance der Außendienst-Teams steigern und langfristig Kosten sparen. Wenn zu jedem Mitarbeitenden in der Software ein Profil angelegt wird, lassen sich die Personaleinsätze effizient abstimmen und durch die Trackingfunktion auch die Routenplanung zu verschiedenen Kunden ideal koordinieren. Zugleich ist damit eine digitale Zeiterfassung möglich, was zu Transparenz und Vergleichbarkeit der Performance zwischen den Mitarbeitenden führen kann. Auf Basis der Daten ist außerdem auch eine faire – weil objektive – Personalbeurteilung möglich. Durch eine statistische Auswertung von Personaldaten und maschinelles Lernen lassen sich Personalentwicklungsmaßnahmen ableiten und Mitarbeitende zielgerichtet weiterbilden.“

Und dann schwärmt Jochen Peter: „Das Potenzial von KI-Lösungen und selbstlernenden Algorithmen ist aber noch viel größer! Gerade aus Sicht des Fachkräftemangels sind perspektivisch die Funktionen eines „Robot Recruitings“ bzw. die Automatisierung von Recruitingprozessen interessant. So könnten potenzielle Bewerberinnen und Bewerber auf diversen Social-Media-Plattformen zielgerichtet angesprochen werden und z.B. mit Chatbots kommunizieren. Das wäre nicht nur effizient, sondern doch auch für ein modernes Employer Branding eine tolle Sache, oder?“

Jochen Peter hat auf der Personalmesse mit einigen Software-Anbietern gesprochen und auch schon zwei konkrete Angebote eingeholt, die er Susanne Müller präsentiert:

ANGEBOT 1:

Software Robo HR

ANBIETER:
RoboDOT, KI-Start-up aus Dänemark

BESONDERHEIT:
EU-Siegel datenschutzkonform

KOSTEN IMPLEMENTIERUNG:
1000 Geldeinheiten
Monatliche Servicegebühr 100 Geldeinheiten

ANGEBOT 2:

Software easyAI

ANBIETER:
AI WORLD, globaler Konzern mit Sitz in USA und China

BESONDERHEIT:
Standardsoftware; keine Angaben zu Datensicherheit

KOSTEN IMPLEMENTIERUNG:
500 Geldeinheiten
Monatliche Servicegebühr 20 Geldeinheiten

Wie genau Susanne Müller und ihr Team den Ethik-Kompass nutzen und welche Entscheidung am Ende getroffen wird, erfahren Sie ab Seite 34.

Susanne Müller ist nach den Ausführungen begeistert. Ihr werden viele Vorteile einer Implementierung von KI bewusst. Dennoch gehen ihr auch einige ethische Bedenken durch den Kopf, wie z.B. Datenschutzfragen oder Diskriminierungsgefahren. Sie möchte die Entscheidung für oder gegen eine Softwarelösung gerne anhand fundierter ethischer Leitplanken reflektieren...

Hierfür kann der Ethik-Kompass als Tool eine systematische Entscheidungshilfe ermöglichen, den sie für diese konkrete Entscheidung anwenden wird.

Der Ethik-Kompass als Tool zur Entscheidungsfindung

Mit dem Ethik-Kompass unterstützen wir Entscheider*innen dabei, ethische Fragestellungen in die operative Unternehmenspraxis zu integrieren. Der Kompass bietet mit seiner Methodensammlung eine systematische Herangehensweise, die die komplexen ethischen Fragestellungen im Unternehmensalltag handhabbar macht.



Führungskräfte und Mitarbeitende bekommen einen Überblick über mögliche Problemstellungen und fundierte Entscheidungshilfen, um mit diesen umzugehen. Ziel ist es, eine ethisch reflektierte, „gute“ Unternehmenspraxis mit wirtschaftlichem Erfolg zu vereinen.

Nach der Einführung erhalten Sie nun einen Überblick zu ethischen Fragestellungen, die sich im Unternehmenskontext und im Einsatz von digitalen Technologien ergeben. Im Deep Dive können Sie anschließend etwas über die verschiedenen ethischen Konzepte erfahren, die die Basis für den Ethik-Kompass bilden. Dieses Kapitel können Sie überblättern, wenn Sie lieber gleich in die Methodensammlung und deren Anwendungsbeispiele springen möchten.

Im Zentrum dieser Handreichung steht dann der Ethik-Kompass als Methodensammlung. Wir zeigen Ihnen Schritt für Schritt, wie Sie mit einer ganzheitlichen Perspektive durch verschiedene Blickrichtungen, angelehnt an die gängigsten ethischen Konzepte, fundierte Entscheidungen fällen können.

Hierbei muss aber klar sein, dass diese Methode keine schematische Lösung bietet, die eine klare Entscheidung abnimmt. Sie hilft allerdings bei der Entscheidungsfindung und macht diese transparent und kommunizierbar, sowohl innerhalb des Unternehmens als auch gegenüber Stakeholdern, Kund*innen oder potenziellen Mitarbeitenden.

Im Ansatz ist sie weiterhin ein Instrument zur Sensibilisierung, das Entscheidungsträger*innen dabei

hilft, ethisch reflektierte Haltungen zu entwickeln. Im Rahmen der Digitalisierung wird sie so Teil eines Digital Mindsets und hilft dabei, im komplexen Terrain der Corporate Social Responsibility und der Corporate Digital Responsibility zu navigieren.

Wird die Methode häufig zur Entscheidungsfindung angewendet, stärkt sie außerdem die Intuition zum verantwortungsvollen Handeln. Die ethischen Perspektiven können so längerfristig auch ohne konkrete Anwendung der gesamten Methode in die unternehmerische Praxis und die Entscheidungsfindung einfließen.

Wer diese Haltung und Intuition entwickelt hat, wird zukünftig für weitere und rapide technologische Entwicklungen, aber auch für Krisen und Umfeldveränderungen, wie z.B. Marktverwerfungen, gewappnet sein.

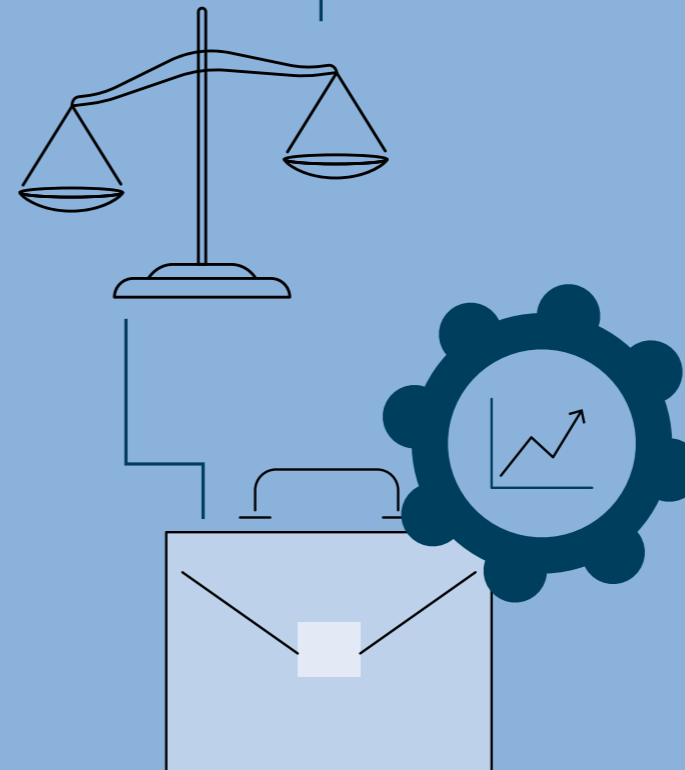
Ebenso verhält es sich für Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell bereits jetzt an ethischen Kriterien ausrichten und so gegenwärtig Marktvorteile bei Kund*innen und Konsument*innen erzielen und zukünftig resilienter auf Krisen reagieren wollen.

Der Ethik-Kompass als Entscheidungshilfe und Tool zur Sensibilisierung bezieht sich auf ethische Fragestellungen in der Unternehmenspraxis im Allgemeinen. Das nach der Methode dargestellte Anwendungsbeispiel bezieht sich allerdings auf Digitalisierungsprozesse im Unternehmen, da diese heute in den meisten Fällen nicht außen vor gelassen werden können. Die Verbindung von ethischem Unternehmertum, verantwortungsvoller Gestaltung der Digitalisierung und verantwortungsvoller Nutzung von Technologien wie KI ist momentan und zukünftig für Unternehmen unabdingbar.

HINTERGRUND:

Ethik als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor

Es wird immer deutlicher, dass ethisch nachvollziehbares, also z. B. wertebasiertes und verantwortungsbewusstes, Unternehmertum einen echten Wettbewerbsvorteil darstellt. Das betrifft viele der unternehmerischen Handlungsfelder und Problemstellungen, die sich heute und zukünftig auftun.





Ein Vorteil liegt z.B. in der **Gewinnung und Bindung von Fachkräften**, die sich zunehmend zu Unternehmen hin orientieren, deren wirtschaftliche Praxis mit den eigenen Werten vereinbar und sinnstiftend ist.

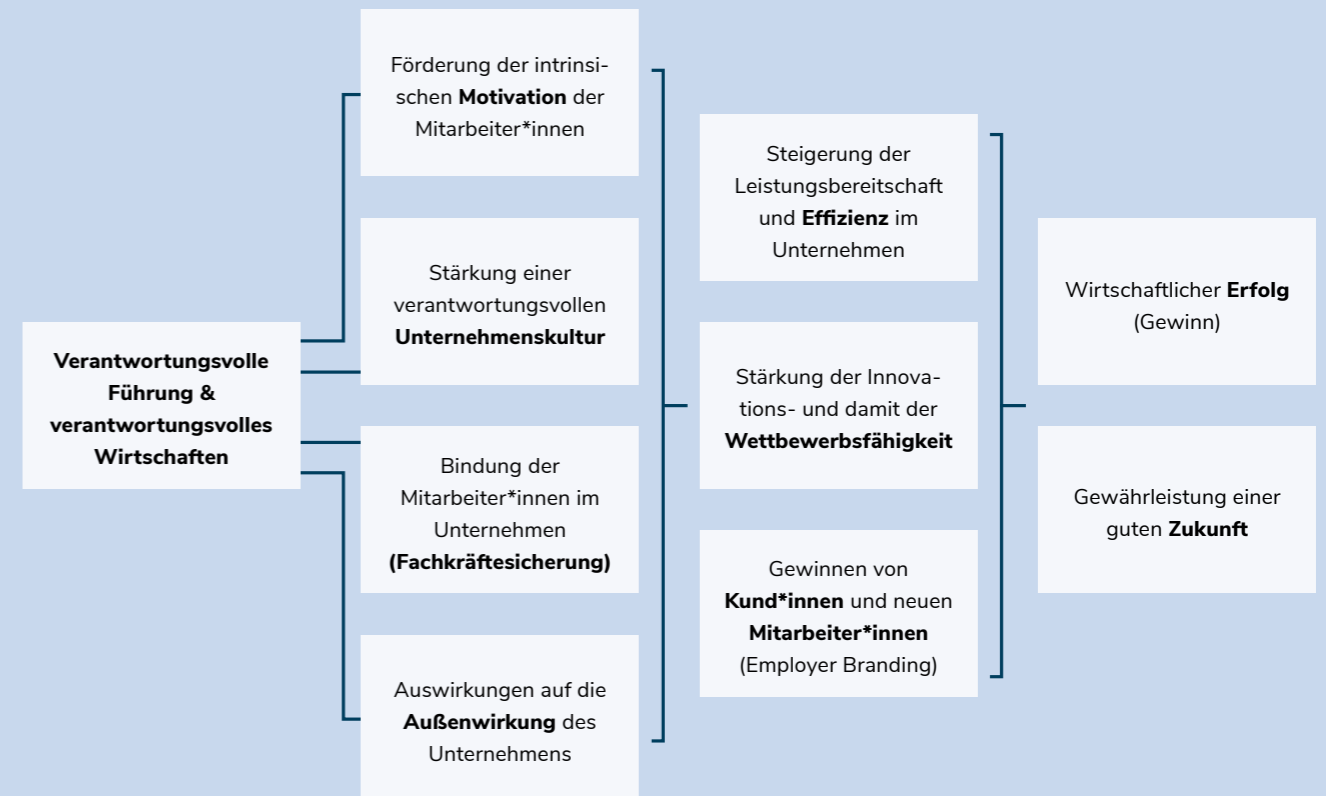
Ethische Fragestellungen können außerdem als **Motivations- und Innovationstool** fungieren, z.B., wenn Prozesse und Produkte optimiert und gemäß dem eigenen Wertesystem neugestaltet werden können. Führungskräfte können dafür sorgen, dass motivierte Mitarbeitende wirklich mitgestalten und so ein inspirierendes Arbeitsumfeld für Teams schaffen, die gemeinsam auf ein höheres Ziel hinarbeiten. Wenn das Unternehmen die persönlichen Werte der einzelnen Mitarbeitenden, wie z.B. Fairness, Nachhaltigkeit oder soziale Verantwortung, aktiv verfolgt, führt das außerdem zu einer stärkeren Zugehörigkeit, was sich auf die **Leistungsbereitschaft** und den **Teamzusammenhalt** auswirken kann.

Ethisch nachvollziehbares Handeln hat ebenfalls Einfluss auf die **Gewinnung und Bindung von Kund*innen**: Kund*innen orientieren sich vermehrt hin zu ethisch vertretbaren Produkten und Dienstleistungen. Das kann beispielsweise eine transparente Lieferkette oder gute Arbeitsbedingungen für die Angestellten des Unternehmens betreffen. Auch Werte wie Umweltfreundlichkeit spielen hier u.a. eine Rolle. Wenn das Unternehmen diese Ausrichtung nach außen kommuniziert, kann es beispielsweise auch einen etwaigen Preisdruck auffangen.

Zusammenfassend stellt sich ethisches Handeln als wirtschaftlicher Erfolgsfaktor dar, der für Unternehmen eine verbesserte Marktposition bedeuten kann.

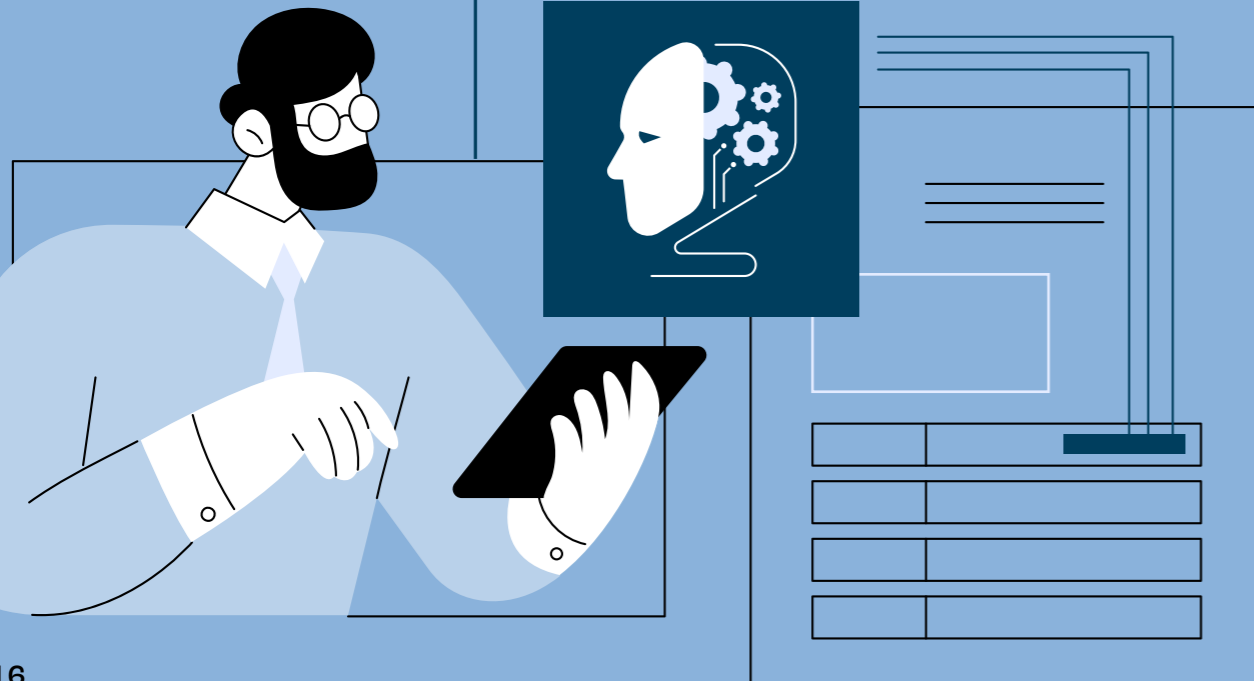
Gleichzeitig bietet eine an ethischer Reflexion ausgerichtete Unternehmensstrategie auch Schutz vor etwaigen gesellschaftlichen und juristischen Sanktionen. Hier sind v.a. Compliance-Richtlinien zu nennen. Bislang sind zwar eher große Unternehmen zu bestimmten Reportings verpflichtet. Es ist aber durchaus realistisch anzunehmen, dass die Einhaltung bestimmter Gesetze und Richtlinien zukünftig auch von kleinen und mittleren Unternehmen gefordert sein wird. Hier werden dann diejenigen Unternehmen, die sich schon länger mit diesen Themen auseinandersetzen und sie in ihrem Geschäftsmodell sowie ihrem operativen Management verankert haben, einen deutlichen Vorteil gegenüber denjenigen Unternehmen haben, die erst zum Zeitpunkt einer eintretenden Berichtspflicht beginnen, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen.

Nicht zuletzt haben Unternehmen auch einen bedeutenden Einfluss auf die Gesellschaft und auf die Gestaltung der Zukunft: Wie wir leben und arbeiten, welche Produkte wir nutzen und wie Dienstleistungen gestaltet sind, wird maßgeblich durch die Wirtschaft geprägt. Unternehmen, die sich mit ethischen Fragestellungen auseinandersetzen und nach ethischen Prinzipien handeln, haben das Potenzial, einen Beitrag zu einer gerechteren, lebenswerten Gesellschaft und damit einer besseren Zukunft zu leisten.



Ethische Maßstäbe in der Digitalisierung

Nicht nur im wirtschaftlichen Handeln, sondern auch in der Gestaltung der Digitalisierung und in der Nutzung digitaler Technologien spielen ethische Fragestellungen eine zentrale Rolle.



Laut einer Studie zu Künstlicher Intelligenz und Ethik in der Digitalen Wirtschaft aus dem Jahr 2019 des Bundesverbandes Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. bevorzugen 72% der befragten Verbraucher*innen digitale Produkte oder Services, die sich an nachvollziehbaren ethischen Standards orientieren. 71% halten solche Produkte sogar für potenziell erfolgreicher am Markt.

Aber nicht nur in der Entwicklung, sondern auch in der Einführung und im Einsatz digitaler Technologien, wie bspw. Künstlicher Intelligenz (KI) sowie Augmented und Virtual Reality (AR/VR), spielen ethische Fragestellungen eine Rolle. Die neuen Technologien müssen verantwortungsbewusst und kompetent genutzt werden. Ein Beispiel, in dem dies nicht geschieht, ist der Einsatz von KI im Personalbereich, bei dem eine KI mit einem unzureichenden Datensatz gefüttert wird und fortan beispielsweise Frauen oder Brillenträger*innen diskriminiert, indem sie sie von vornherein als potenzielle neue Mitarbeiter*innen aussortiert.

Auch neue gesetzliche Regelungen sollen ethisch vertretbares wirtschaftliches Handeln stärker verankern. Beispiele hierfür sind das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz und die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Letztere genügt den Anforderungen an das ESG-Reporting (Environmental/Social/Governance: Umwelt/Soziales/Unternehmensführung) und folgt den zukünftigen European Sustainability Reporting Standards (ESRS).

Trotz dieser schon bestehenden und weiter zunehmenden Bedeutsamkeit von ethisch vertretbarem wirtschaftlichen Handeln haben Unternehmensethik und digitale Ethik in Deutschland bislang noch nicht überall den angemessenen Stellenwert in der Ausbildung und im praktischen Management. Auch deswegen haben wir den Ethik-Kompass als leicht zugängliches Managementtool für Unternehmen entwickelt.

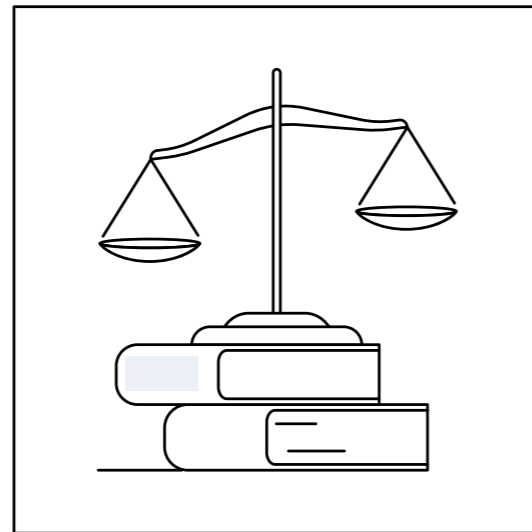


Wenn wir von ethischen Maßstäben in der Digitalisierung sprechen, sind wir beim großen und wichtigen Themenfeld der CDR, der Corporate Digital Responsibility, also der unternehmerischen digitalen Verantwortung. Mehr dazu erfahren Sie auf der Website des Mittelstand-Digital Zentrums Zukunftskultur unter dem Schwerpunkt „Digitale Verantwortung“. In der Mediathek finden Sie außerdem die Broschüre "Unternehmerische digitale Verantwortung - Grundlagenwissen und erste Impulse zur eigenen Strategieentwicklung".

Erfolgreiches Führen mit Verantwortung

Um neue Anforderungen aufzufangen und die Vorteile von ethisch nachvollziehbarem Handeln für das Unternehmen nutzbar zu machen, sind vor allem Führungskräfte gefragt. Denn sie gestalten die Unternehmensstrategie und setzen diese um. Sie schaffen die Rahmenbedingungen für die Unternehmenskultur, leben Werte vor und befähigen Mitarbeiter*innen. Sie tragen nicht länger nur die Verantwortung für den betriebswirtschaftlichen Erfolg, sondern auch für die Menschen im Unternehmen und für dessen Impact auf die Gesellschaft und die Zukunft des Wirtschaftens.

Ihre Aufgabe ist es, Mitarbeiter*innen für ethische Diskurse zu sensibilisieren und das Einhalten ethischer Prinzipien im unternehmerischen Alltag zu operationalisieren. Dabei bewegen sich Führungskräfte häufig im Spannungsfeld von ethischer und ökonomischer Wertschöpfung und müssen stetig Mehrwerte gegen potenzielle Risiken abwägen.



Die Karte der ethischen Herausforderungen

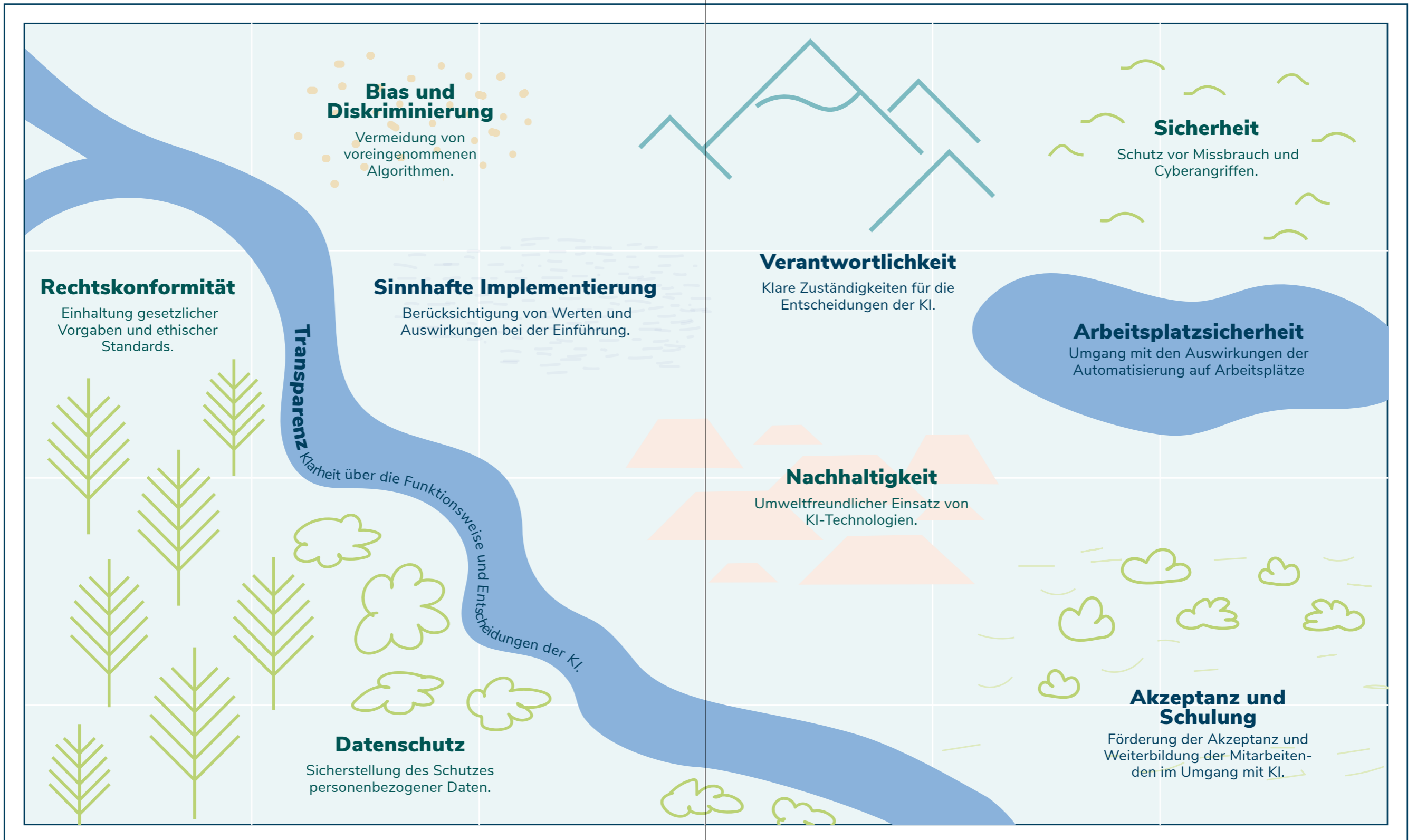
In der „Karte der ethischen Herausforderungen“ sind beispielhaft unternehmerische Handlungsfelder als Bereiche dargestellt, in denen unternehmerisches Verhalten auf ethische Herausforderungen stößt oder von einer Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen profitieren kann. Der Fokus liegt dabei auf Themen der digitalen Transformation und der Technologie-Einführung. Der in dieser Publikation vorgestellte Kompass ist aber auch auf alle anderen unternehmerischen Handlungsfelder übertragbar.

Als Orte sind auf der Landkarte beispielhaft ganz konkrete Themenfelder innerhalb der Handlungsfelder benannt, mit denen Führungskräfte und Mitarbeitende heute konfrontiert sein können.



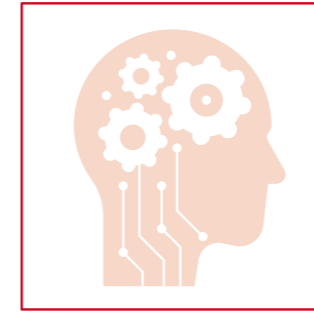
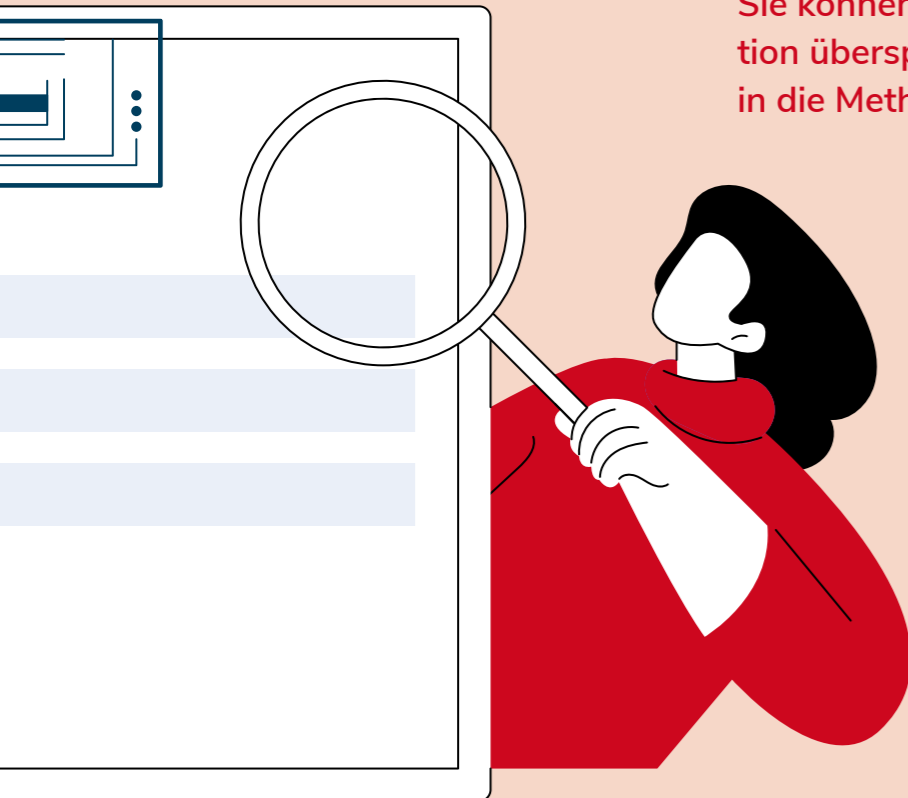
Metaphern als Tool im Changemanagement

Wir verwenden in dieser Publikation Metaphern wie den „Kompass“ oder die „Karte der ethischen Herausforderungen“. Metaphern sind ein wirksames Tool im Changemanagement, da sie komplexe Veränderungen verständlich vermitteln und emotionale Verbindungen herstellen können. Das hilft den Mitarbeitenden, Neues besser zu erfassen und anzunehmen. Indem sie abstrakte Konzepte in vertraute Bilder verwandeln, fördern Metaphern die Auseinandersetzung mit neuen Themen und erleichtern die Annäherung an Transformationsprozesse.



Zentrale ethische Konzeptionen unter der Lupe

Im Folgenden geben wir für interessierte Leser*innen einen Überblick über verschiedene ethische Konzeptionen, die für die Unternehmenspraxis und den hier entwickelten Ethik-Kompass eine Rolle spielen. Sie können diesen Teil der Publikation überspringen, wenn Sie gleich in die Methode einsteigen wollen.



Überblick zu den verschiedenen Ethikansätzen

Es gibt eine Vielzahl unterschiedlicher ethischer Theorien, die sich aus verschiedenen Perspektiven mit der Begründbarkeit und Bewertung von Handlungen befassen.

Im Folgenden stellen wir Ihnen diejenigen ethischen Konzepte vor, die im Unternehmenskontext besonders relevant sind. Dabei stellen wir die zentralen Elemente, nach denen Handlungen in den jeweiligen Konzepten bewertet werden, in den Vordergrund.

Im unternehmerischen Handeln geht es nicht darum, einem bestimmten ethischen Konzept zu folgen. Vielmehr ist es sinnvoll, die Bewertungskriterien der etablierten ethischen Ansätze allesamt in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Für diese Handreichung haben wir dazu vier Hauptkriterien identifiziert:

1. Die handlungsauslösende Absicht
2. Die Folgen und den Zweck einer Handlung
3. Die zugrundeliegenden Werte
4. Den Diskurs als Konsensinstrument

Die Absicht als Ausgangspunkt einer Handlung

In bestimmten ethischen Theorien werden Handlungen danach bewertet, ob der/die Handelnde das Gute explizit will. Entscheidend ist hierbei also die Absicht. Die Folgen der Handlungen spielen dabei eine nachgeordnete Rolle.

Dabei gibt es verschiedene Bewertungsdimensionen für die Absicht, wie z.B.:

- das eigene Gewissen,
- gesellschaftlich anerkannte sog. Tugenden (z.B. in der Tugendethik nach Aristoteles) oder
- bestimmte bestehende Normen, wie bspw. Gesetze oder allgemein anerkannte Verhaltensnormen oder Maxime.

Bekannt sein dürfte hier vielen der Kategorische Imperativ nach Immanuel Kant, in dessen Zentrum die Verallgemeinerbarkeit des eigenen Handelns als Maxime, also als universelles Gesetz für alle, als Kriterium für gutes Handeln steht.

Den Schwerpunkt in der Handlungsbewertung und auch in der Entscheidungsfindung ausschließlich auf die Absicht zu legen, ist im unternehmerischen Kontext nicht praktikabel, da unternehmerisches Handeln durch betroffene Stakeholder durchaus auch an den Folgen der Entscheidung für diese Stakeholder gemessen wird.

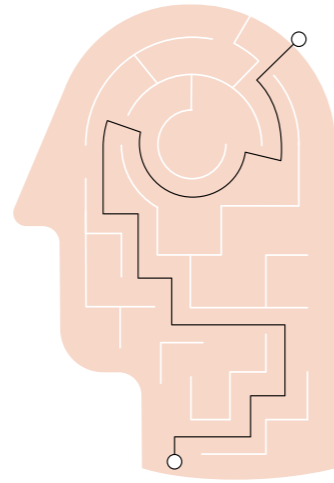
Handlungsbewertung nach den potenziell eintretenden Folgen und/oder dem Zweck

Es gibt andere ethische Theorien, in denen Handlungen nach ihren Folgen und Auswirkungen bewertet werden, wobei die Absicht der Handelnden keine dominante Rolle spielt. Die Einbeziehung der jeweiligen möglichen Folgen einer Handlung in die Entscheidungsfindung ist im unternehmerischen sinnvoll, da, wie oben genannt, Stakeholder v.a. auch an diesen interessiert sind.

Im Idealfall treffen allerdings „gute“ Absichten und wünschenswerte Folgen aufeinander. Denn der Außenwirkung eines Unternehmens würde es ebenfalls schaden, wenn aus einer schlechten unternehmerischen Absicht positive Folgen entstehen würden. Besondere Formen folgenethischer Theorien sind solche, nach denen Handlungen nach ihrem Zweck/Nutzen bewertet werden. Prominent ist hier der Utilitarismus, der v.a. im englischsprachigen Raum durch Jeremy Bentham und Stuart Mill geprägt wurde. Utilitaristische Positionen zielen auf das größtmögliche Glück für die größtmögliche Anzahl von Menschen ab oder auf den größtmöglichen Nutzen. Sie propagieren damit eine Vergrößerung des Allgemeinwohls und des menschlichen Wohlergehens. Nachteile einer allein utilitaristischen Ausrichtung des Handelns liegen dabei in dessen Nichtberücksichtigung von Gerechtigkeit sowie in der potenziellen Benachteiligung von Minderheiten.

Werte als zentrale Elemente in der Ethik

Werte sind ein wichtiger und v.a. leicht zugänglicher Einflussfaktor für ethische Reflexion und für die Umsetzung dieser Reflexion in der Lebensrealität, also für moralisches Handeln. In den verschiede-



denen ethischen Theorien bilden sie deshalb häufig einen Bezugsrahmen für die Einschätzung einer Handlung. In einer übergreifenden und pragmatischen Perspektive kann man Werte als bestimmte Überzeugungen, Haltungen oder Einstellungen und als Ideale definieren.

Werte können ebenfalls Eigenschaften von Objekten, Strukturen oder Prozessen sein, die als positiv oder erstrebenswert eingeschätzt werden, z.B. Gerechtigkeit, Sicherheit, Erfolg.

Welche Werte wie hoch gewichtet werden und wie sie in ihrer Bedeutung gegeneinander abgewogen werden, ist Gegenstand ethischer Reflexion. Diese kann dabei zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen. Viele Konflikte, auch Entscheidungskonflikte im wirtschaftlichen Handeln, entstehen im Zuge einer unterschiedlichen Einschätzung oder Gewichtung von Werten.

Auch unter einer Bezugnahme auf Werte kann eine Bewertung einer Handlung vorgenommen werden. Demnach ist eine Handlung dann „gut“ oder „richtig“, wenn sie den vor der Bewertung festgelegten erstrebenswerten Werten zuträglich ist. Ordnet man bspw. der Gerechtigkeit einen hohen Wert zu, dann sind Maßnahmen, die die Realisierung von Gerechtigkeit fördern, als „gut“ und „richtig“ einzustufen.

Diskurs-Ethik als unternehmerisches Instrument

Die Diskursethik ist eine vergleichsweise junge Ethik-Konzeption, die in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts im deutschsprachigen Raum v.a. durch Jürgen Habermas geprägt wurde.

Die Diskursethik ermöglicht einen Zugang zur Entscheidungsfindung, der v.a. dann sinnvoll ist, wenn verschiedene Akteure von der zu treffenden Entscheidung betroffen sind oder wenn verschiedene Akteure eine gemeinsame Entscheidung fällen müssen.

Beides ist im Unternehmenskontext häufig der Fall: Geht es z.B. um ein neues Geschäftsmodell, sind Shareholder, Kund*innen und Mitarbeiter*innen von dessen Kern und dessen Ausgestaltung betroffen.

Vor allem vor dem Hintergrund einer der Unternehmenskultur förderlichen Auseinandersetzung mit ethischen Fragestellungen ist die Diskursethik ein wirkungsvolles Instrument zur Entscheidungsfindung. Im Mittelpunkt steht hierbei der strukturierte, argumentative und möglichst divers und fachübergreifend gestaltete Dialog, der in eine Entscheidungsfindung mündet.

Die Entscheidungsfindung durch einen Diskurs ist v.a. für partizipative und (wenigstens teilweise) selbstorganisierte Unternehmen empfehlenswert, da sie von einer ‚laut Habermas‘ „herrschaftsfreien“ Gestaltung lebt. Das bedeutet, keine*r der Diskursteilnehmer*innen kann als unumstößliche Autorität fungieren. Zentral ist also das Ziel der Konsensfindung im Diskurs.

Im folgenden Kapitel stellen wir Ihnen den Ethik-Kompass als Entscheidungshilfe vor, der sich aus den hier beschriebenen ethischen Ansätzen zusammensetzt.



Konflikte, die sich aus wertebezogenen Unvereinbarkeiten ergeben, können häufig vorkommen. Beispielsweise können sich gegenüber stehen:

Individualinteressen	↔	Gemeinschaftsinteressen
Sicherheit	↔	Risiko
Gewinnmaximierung	↔	Menschenwürde

Die Handhabung dieser Konflikte muss offen und professionell erfolgen, z.B. im Rahmen diskursethischer Prozesse oder auch durch externe Unterstützung der Führungskräfte.

Ethische Dilemmata liegen dann vor, wenn die zur Verfügung stehenden Alternativen sowohl positive als auch negative Konsequenzen haben. Ein Beispiel dafür ist ein notwendiger Personalabbau, der für die Sicherung der Unternehmensexistenz unabdingbar ist, für die Betroffenen aber schwerwiegende Folgen haben kann. Für den Umgang mit Dilemmata gibt es keine Pauschallösung, er kann nur situationsbezogen erfolgen. Auch hierbei ist der Diskurs ein nützliches Mittel. Er kann die Entscheidungsfindung unterstützen und gleichzeitig die Augen für die jeweils gegenüberliegenden Perspektiven öffnen und so die Entscheidung im Nachhinein verständlicher machen.

Die Methodensammlung



Um den in der Karte der ethischen Herausforderungen benannten und weiteren Herausforderungen angemessen begegnen zu können, haben wir den Ethik-Kompass als Methodensammlung entwickelt. Der Kompass erlaubt es Führungskräften und Entscheidungsträger*innen, sich ethischen Fragestellungen systematisch zu nähern.

Hier finden Sie die Schritte des Ethik-Kompasses als [Worksheets](#)

Auf den folgenden Seiten finden Sie eine Anleitung dazu, wie Sie den Kompass für die Entscheidungsfindung nutzen können.

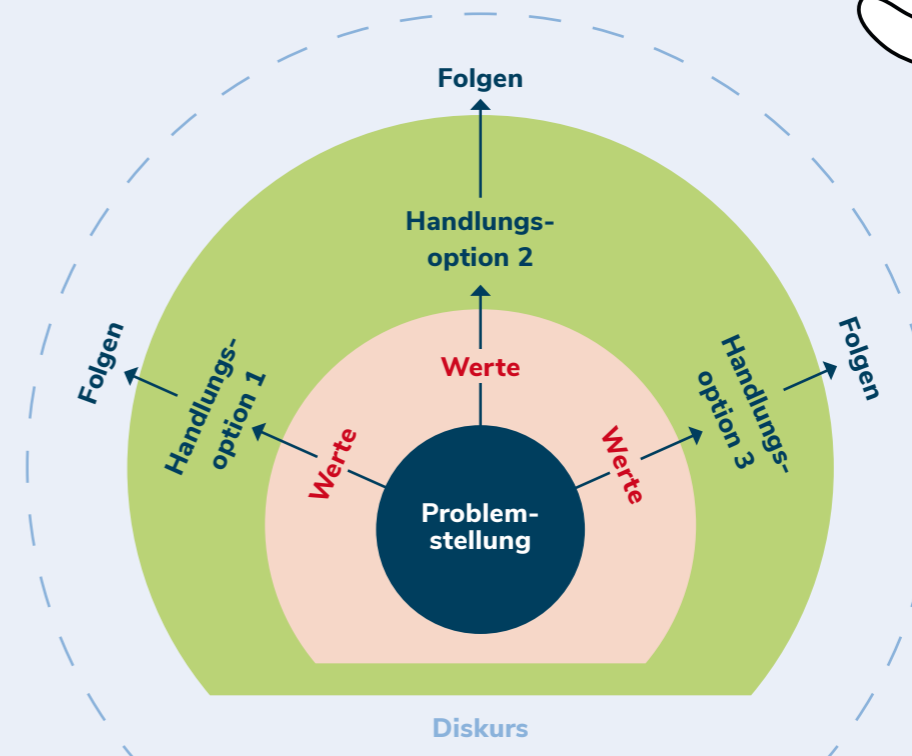


Der Ethik-Kompass

Den Ethik-Kompass können Sie als Methode für drei Anwendungsmöglichkeiten nutzen:

1. Ich habe ein Problem und mehrere alternative Handlungs- oder Gestaltungsoptionen. Ich möchte die bestmögliche Alternative auswählen.
2. Ich will ein bestimmtes Vorhaben in Angriff nehmen und sichergehen, dass ich ethische Dimensionen einbeziehe.
3. Ich habe ein bestimmtes Vorhaben im Kopf und möchte dieses auf ethisch reflektierte Weise umsetzen.

Nutzen Sie den Kompass als ganzheitliches Tool für die Sensibilisierung Ihrer Mitarbeitenden für ethische Fragestellungen, für umfassende ethische Reflektion, aber auch für die konkrete Entscheidungsfindung in Ihrem Unternehmen. Der Kompass hilft außerdem dabei, Entscheidungsfindungsprozesse transparent zu machen und kann deshalb sowohl für die interne als auch die externe Kommunikation der letztlich getroffenen Entscheidung genutzt werden.



1 Fragestellung formulieren

- Was ist meine **konkrete Problemstellung, mein Vorhaben**? Vor welcher Entscheidung stehe ich? Was will ich gerade gestalten? Welche Herausforderungen bestehen, welche Dilemmata tun sich auf?
- Hier werden Sie vermutlich einige der Themen aus unserer Karte der ethischen Herausforderungen wiederfinden. Es kann aber auch sein, dass Sie eigene Fragestellungen formulieren, die sich nicht auf der Karte finden.

Methoden, die bei der Formulierung der Fragestellung unterstützen können:

- Design Criteria Canvas
- Vision Canvas



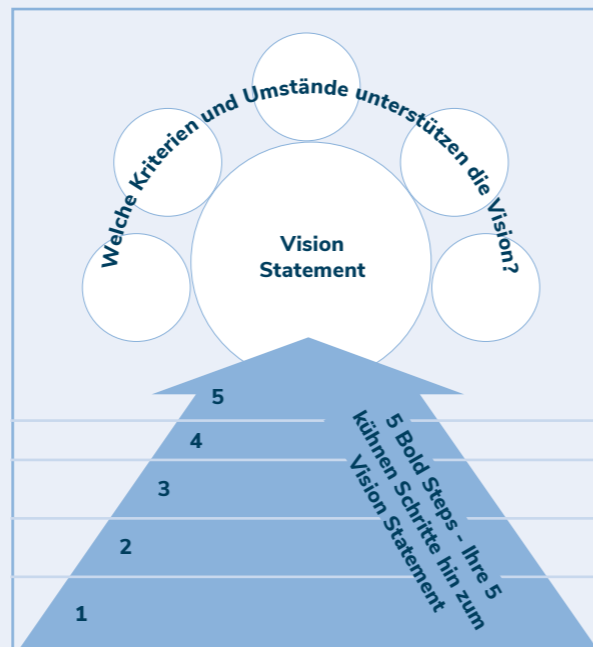
Sie können die beiden Methoden nutzen, um Ihre Fragestellung mithilfe der Formulierung von Kriterien und Visionen zu schärfen. Wo wollen Sie hin? Was können Sie jetzt schon als notwendig und nicht verhandelbar formulieren? Was wollen Sie auf keinen Fall?

Design Criteria Canvas



Quelle: in Anlehnung an designabetterbusiness.com

5 Bold Steps Vision Canvas



Quelle: in Anlehnung an www.businessmodelsinc.com

2 Diskurs gestalten

Sie bestimmen Ihre eigenen Diskursregeln. Folgend erhalten Sie einige Empfehlungen, die sinnvoll für einen ergebnisorientierten Diskurs sind. Diese können Sie an Ihre individuellen Rahmenbedingungen anpassen.

- Möglichst alle Stakeholder und betroffenen Personengruppen sind Teil des Diskurses.
- Alle Beteiligten erhalten dasselbe Rederecht und dieselbe Redezeit.
- Im Diskurs selbst gibt es keine Hierarchie: Niemand kann die anderen überstimmen.
- Alle Beteiligten verzichten auf versteckt-strategisches bzw. -manipulatives Argumentieren zum eigenen Vorteil.

Methoden, die bei der Diskursgestaltung unterstützen können:

- Stakeholder-Identifikation
- Fishbowl-Methode

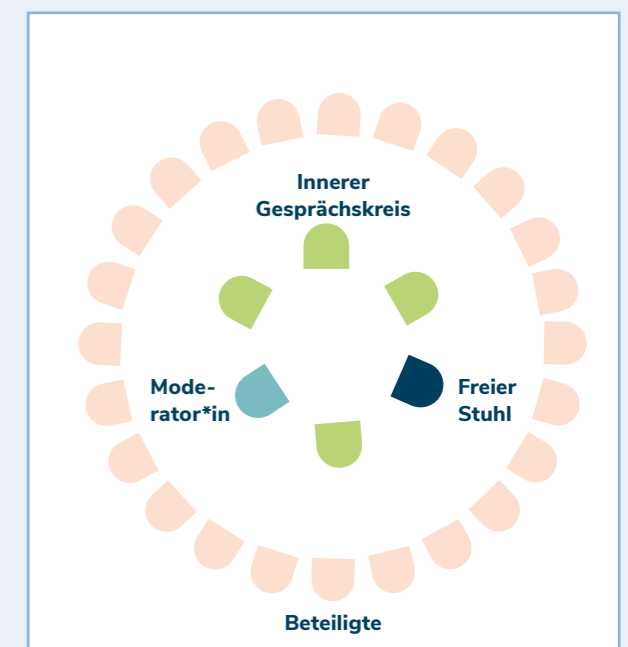


Die Stakeholder-Identifikation unterstützt Sie dabei, interne und externe Stakeholder zusammenzutragen. Welche Gruppen stehen in Zusammenhang mit Ihrem Unternehmen und mit Ihrer im ersten Schritt formulierten Fragestellung? Die Fishbowl-Methode eignet sich zur Gesprächsführung, da sie allen Beteiligten die gleiche Redezeit und Aufmerksamkeit zusichert.

Stakeholder-Identifikation



Fishbowl-Methode



3 Handlungsoptionen/Gestaltungsalternativen identifizieren

Formulieren Sie, wenn möglich im Diskurs, Ihre Handlungs-/Gestaltungsalternativen:

- Machen Sie verschiedene Perspektiven auf:
- Sammeln Sie Handlungs- oder Gestaltungsoptionen und -alternativen.
- Nutzen Sie dabei auch die Gelegenheit, einen offenen Dialog zu Chancen, Sorgen und Hemmnissen der verschiedenen Optionen zu führen.

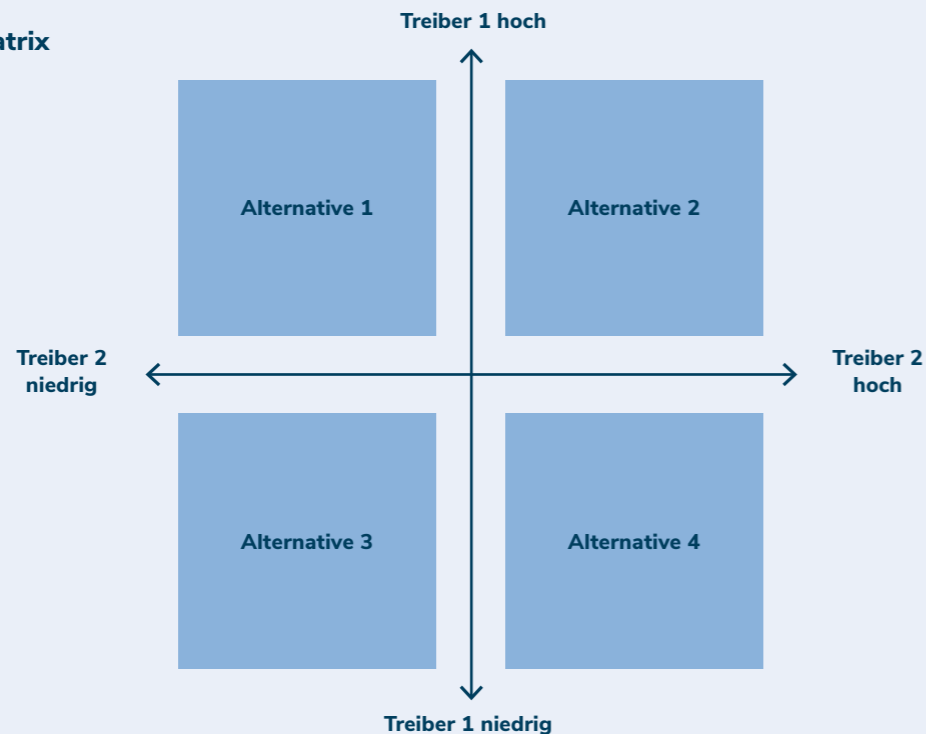
Methoden, die bei der Identifizierung von Handlungs- oder Gestaltungsalternativen unterstützen können:

- Szenarien-Matrix

➔ Eine Szenarien-Matrix kann Ihnen dabei helfen, Gestaltungs- oder Handlungsoptionen zu identifizieren. Benennen Sie hierbei zwei Treiber, z.B. Kriterien aus dem Design Criteria Canvas in Schritt 1 und schauen Sie, welche Alternativen sich finden lassen, wenn diese Kriterien in hohem und in niedrigem Ausmaß erfüllt sind.

Die nächsten Schritte sind dazu da, die hier identifizierten Handlungsalternativen zu reflektieren und auszusortieren.

Szenarien-Matrix



Quelle: in Anlehnung an: <https://www.futuresplatform.com/blog/2x2-scenario-planning-matrix-guideline>

4 Wertebasis finden

- Auf welcher Wertebasis wollen wir handeln? Identifizieren Sie im Diskurs, welche Werte Sie mit und in Ihrem Unternehmen (für Ihre Kund*innen, Mitarbeitenden, die Gesellschaft) fördern wollen. Zum Beispiel Werte wie Nachhaltigkeit, Gerechtigkeit, Inklusion, Verantwortung, Vertrauen...
- Vor dem Hintergrund welcher Werte kann Ihre im ersten Schritt formulierte Fragestellung eingeordnet werden? Welche der von Ihnen identifizierten Unternehmenswerte sind von der Fragestellung betroffen? Passt Ihr Vorhaben zu den Werten, die Ihrem Unternehmen wichtig sind?
- Bei der Identifikation Ihrer Unternehmenswerte lohnt es sich, einen Blick in das Unternehmensleitbild zu werfen, aber auch darüber hinaus zu reflektieren, welche z.T. auch informellen Werte in Ihrem Unternehmen gelebt werden.
- Passen Sie ihr Unternehmensleitbild gemäß den jetzt identifizierten Werten an oder entwickeln Sie eines, wenn es noch nicht besteht.

Methoden, die beim Finden der Wertebasis unterstützen können:

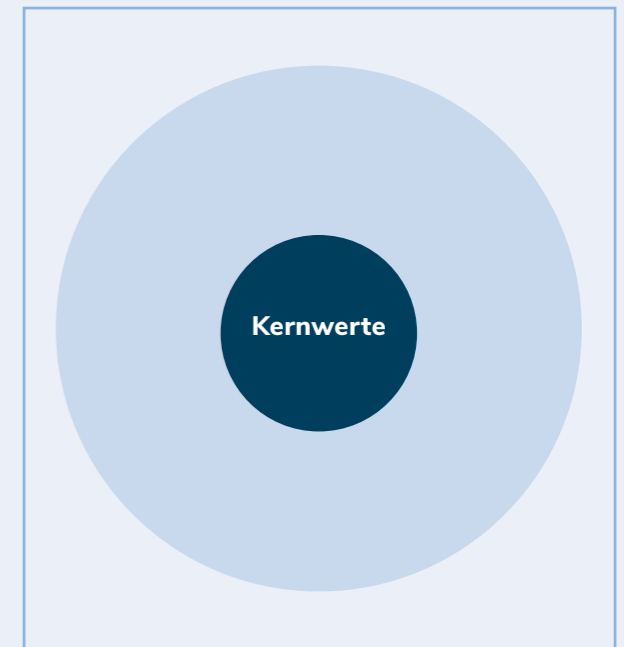
- The Golden Circle
- Definition von Kernwerten

➔ Nutzen Sie den Golden Circle, um über das Warum, also den Sinn Ihrer Unternehmung, das Wie, also wie Sie Ihre Mission umsetzen und das Was, Ihre unternehmerischen Handlungen, zu sprechen. Ihre im Diskurs identifizierte Wertebasis können Sie in der Art des rechts dargestellten Canvas darstellen.

The Golden Circle



Definition von Kernwerten



Quelle: in Anlehnung an: Simon Sinek (2011): Start with Why, London.

5 Folgenabschätzung vornehmen

- Welche Auswirkungen (positiv/negativ) haben die verschiedenen Handlungsalternativen oder Gestaltungsoptionen für alle relevanten und betroffenen Personengruppen und Stakeholder?
- Welche der identifizierten Werte werden durch die verschiedenen Optionen positiv oder negativ beeinflusst?

Methoden zum Vornehmen einer Folgenabschätzung

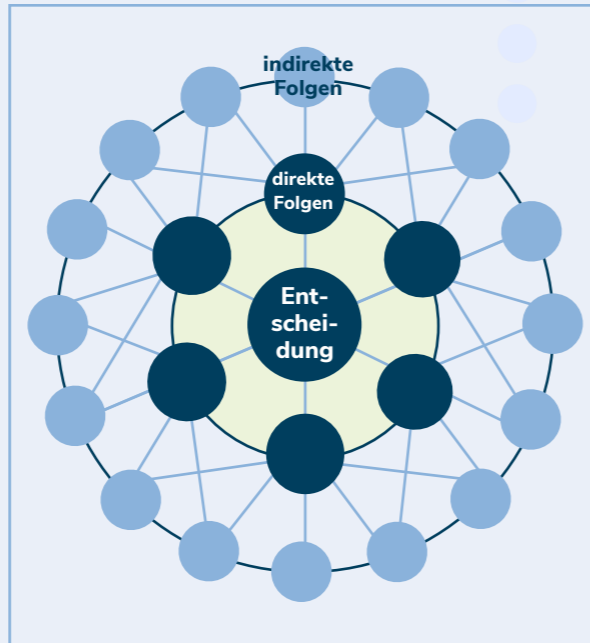
- Folgenmatrix
- Futures Wheel

➔ Mit der für den Ethik-Kompass entwickelten Folgenmatrix können Sie alle Handlungsalternativen in direktem Vergleich zu den Auswirkungen auf die in Schritt 2 identifizierten Stakeholder und Ihre in Schritt 4 identifizierten Werte darstellen. Auch ein sog. Futures Wheel kann dabei helfen, direkte und indirekte Folgen der Handlungsalternativen zusammenzutragen.

Folgenmatrix

	Von der Handlung betroffene Personengruppen (Stakeholder)	Nutznieser	Geschädigte	Auswirkungen auf Werte (positiv/negativ)
Handlungsoption 1				
Handlungsoption 2				
Handlungsoption 3				

Futures Wheel



Quelle: in Anlehnung an <https://www.slidesalad.com/product/futures-wheel-powerpoint-template-diagrams/>

6 Entscheidungsfindung: Auswahl der Handlungs- oder Gestaltungsoption

Im letzten Schritt reflektieren Sie im Diskurs die bislang durchlaufenen Schritte des Kompasses und identifizieren anhand der Folgenmatrix diejenige Handlungs- oder Gestaltungsoption, die vor dem Hintergrund Ihrer Fragestellung, Ihrer Unternehmenswerte und der betroffenen Personengruppen am sinnvollsten (besten) erscheint.



Navigation im unsicheren Terrain

Fortsetzung Anwendungsbeispiel
(Seite 8 bis 10): Einführung von Künstlicher Intelligenz im Personalbereich



Susanne Müller möchte nach dem Gespräch mit Jochen Peter eine ethisch basierte Entscheidung bezüglich einer Einführung von KI im Personalmanagement der Grüngrün Landschaftsarchitektur GmbH treffen – und dafür den Ethik-Kompass als systematische Entscheidungshilfe nutzen.

1 Fragestellung zur Einführung von KI im Personalmanagement

Konkret möchte Susanne Müller folgende Fragen klären:

Wie wollen wir im Unternehmen die Prozesse des Personalmanagements optimieren, transparent und fair gestalten und damit mittel- und langfristig im Unternehmen Kosten sparen?

Ist eine Softwarelösung dafür grundsätzlich eine Option?

Wenn ja: Welche Software wollen wir nutzen?

2 Diskurs gestalten

Weil Susanne Müller das Ziel verfolgt, eine ethische Entscheidung zu treffen, die auch im Unternehmen auf breite Akzeptanz stoßen soll, möchte sie möglichst viele Perspektiven verschiedener Akteure an dem Dialog beteiligen.

Um diverse Sichtweisen auf das Thema berücksichtigen zu können, werden folgende Personen einbezogen:

- Jochen Peter, Leiter der Personalabteilung,
- zwei Landschaftsarchitekt*innen aus dem Außendienst (eine Mitarbeiterin, die schon lange im Unternehmen arbeitet und ein Azubi),
- zwei Angestellte aus dem administrativen Bereich, die das Rechnungswesen und die Routenplanung verantworten,
- eine Vertreterin eines langjährigen Auftraggebers, um auch eine externe Perspektive mit einzubeziehen.

Sie organisiert dafür einen Roundtable in ihrem Unternehmen. Damit für die Gespräche eine angenehme Atmosphäre herrscht, organisiert sie dafür einen Tagesworkshop inkl. gemeinsamem Frühstück und Mittagessen im Seminarraum des Unternehmens. In dem Einladungsschreiben formuliert sie ihr Anliegen (siehe Schritt 1) und u.a. folgende Gesprächsregeln:

- Das Ergebnis der Diskussion ist offen.
- Bringt eure Sorgen ein, aber auch die Chancen, die ihr in einer solchen Lösung seht.
- Alle Beiträge sind willkommen, egal aus welchen Bereichen ihr kommt oder wie lange ihr schon bei bzw. mit uns arbeitet.



3 Handlungsoptionen/ Gestaltungsalternativen identifizieren

Die eingeladenen Akteure kommen für den Roundtable im Unternehmen zusammen und diskutieren im Workshop die Fragestellungen (siehe Schritt 1). Jochen Peter stellt die Handlungsoptionen vor und präsentiert dabei die beiden Angebote von der Personalmesse:

- Alles bleibt wie es ist. Wir entscheiden uns gegen die Einführung einer neuen Softwarelösung auf KI-Basis und bleiben bei unserem bisherigen Vorgehen (insbes. Personalplanung durch Excel-Tabellen, etc.).
- Wir führen die Software „Robo HR“ ein.
- Wir implementieren die Software „easyAI“.

Im Rahmen des Diskurses tauschen sich alle Beteiligten über die Vor- und Nachteile aus und erstellen eine Übersicht, in die auch ihre Überlegungen zu Chancen und Risiken sowie zu Effizienzgesichtspunkten und zu ihren persönlichen Ängsten einfließen, die mit einer Einführung von KI im Personalmanagement einhergehen können.

Die Diskussion ist konstruktiv, an einigen Stellen auch emotional. Susanne Müller achtet im Gespräch aber darauf, dass alle Beteiligten zu gleichen Teilen zu Wort kommen und niemand den anderen überstimmen will oder eine eigene Agenda durchzieht (siehe Schritt 2).

Im Rahmen des gemeinsamen Austausches und bei Betrachtung der Vor- und Nachteile (siehe Abb.) wird den Beteiligten deutlich, was ihnen bei einer KI-Implementierung wichtig wäre. Immer wieder werden u.a. die Themen „Transparenz“ und „Datenschutz“ genannt. Außerdem wird offenkundig, dass die technologische Lösung zum Unternehmen und der Unternehmenskultur bzw. den Unternehmenswerten passen muss, damit sie von der Belegschaft akzeptiert wird.

Vorteile von KI im Personalwesen:

Effizienzsteigerung: KI kann repetitive Aufgaben automatisieren, was zu einer schnelleren und effizienteren Durchführung von Personalprozessen führt.

Objektivität: KI kann Entscheidungen auf der Grundlage von objektiven Daten treffen, ohne von persönlichen Vorurteilen oder Emotionen beeinflusst zu werden

Ressourceneinsparungen: Automatisierte Prozesse können Ressourcen wie Zeit und Geld sparen, da sie schneller und genauer arbeiten als menschliche Arbeitskräfte.

Personalisierung: KI kann personalisierte Schulungsprogramme und Entwicklungsmöglichkeiten für Mitarbeiter erstellen, um deren individuelle Bedürfnisse und Stärken zu berücksichtigen.

Bessere Analyse: Durch den Einsatz von KI können umfangreiche Datenmengen analysiert werden, um Muster und Trends zu erkennen, die bei der strategischen Personalplanung helfen.

Schnellere Rekrutierung: KI kann Bewerbungen automatisch analysieren und passende Kandidaten schneller identifizieren, was den Rekrutierungsprozess beschleunigt.



Präzise Leistungsbewertungen: KI kann objektive Leistungsbewertungen durchführen, indem sie Daten aus verschiedenen Quellen analysiert und menschliche Voreingenommenheit minimiert.

Verbesserte Mitarbeiterbindung: Durch personalisierte Empfehlungen und Maßnahmen kann KI dazu beitragen, die Mitarbeiterbindung zu stärken und die Zufriedenheit der Belegschaft zu erhöhen.

Fehlerreduktion: KI kann dazu beitragen, menschliche Fehler bei administrativen Aufgaben zu minimieren, was die Genauigkeit von Personalinformationen verbessert.

Sicherheitsverbesserungen: KI kann dazu beitragen, Sicherheitsrisiken im Personalwesen zu minimieren, indem sie sensible Daten effektiver schützt.

Nachteile:



Arbeitsplatzverlust: Die Automatisierung durch KI kann zu einem Verlust von Arbeitsplätzen führen, insbesondere in Bereichen, in denen repetitive Aufgaben durch Technologie ersetzt werden.

Datenschutzbedenken: Der Einsatz von KI im Personalwesen kann Datenschutzfragen aufwerfen, insbesondere wenn es um die Verarbeitung sensibler Daten der Mitarbeitenden geht.

Abhängigkeit von Technologie: Unternehmen könnten zu stark von KI abhängig werden, was zu Problemen führen könnte, wenn die Technologie ausfällt oder nicht richtig funktioniert.

Komplexe Implementierung: Die Einführung von KI-Systemen erfordert oft komplexe Implementierungsprozesse, die Zeit und Ressourcen in Anspruch nehmen können.

Fehlende emotionale Intelligenz: KI-Systemen fehlt oft die Fähigkeit zur emotionalen Intelligenz, was in Bereichen wie Mitarbeitendenberatung und Konfliktlösung problematisch sein kann.

Haftungsfragen: Bei fehlerhaften Entscheidungen von KI-Systemen könnten rechtliche Haftungsfragen entstehen, die geklärt werden müssen.

Menschliche Entfremdung: Zu viel Automatisierung kann zu einer Entfremdung der Mitarbeitenden führen, da der persönliche Kontakt und die menschliche Interaktion reduziert werden.

Bias und Diskriminierung: KI-Algorithmen können voreingenommen sein, wenn sie auf historischen Daten basieren, was zu unfairen oder diskriminierenden Personalentscheidungen führen kann.

Widerstand der Mitarbeitenden: Mitarbeitende könnten Widerstand gegen den Einsatz von KI im Personalwesen zeigen, insbesondere wenn sie Bedenken hinsichtlich ihrer Sicherheit oder Fairness haben.

Unzureichende Transparenz: KI-Entscheidungen können für Menschen undurchsichtig sein, was es schwierig macht, die Logik hinter bestimmten Personalentscheidungen zu verstehen.

4 Wertebasis finden

Die Frage, welche Werte im Unternehmen verankert sind, ist komplex und könnte Ausgangspunkt weiterer Workshops sein. Für die Diskussion im Rahmen des Roundtables betont Susanne Müller wichtige Leitlinien des Unternehmens, wie z.B.:

- „Wir als Landschaftsarchitektinnen und -architekten gestalten Natur nachhaltig.“
- „Mensch und Natur bilden eine Einheit.“
- „Wir gehen fair miteinander um.“

Auf dieser Basis werden in der Gruppe folgende Werte als besonders wichtig abgeleitet, die bei einer Entscheidung über die Einführung von KI im Personalmanagement zugrunde gelegt werden sollen:

- Datenschutz
- Privatsphäre, Autonomie
- Rechtskonformität
- Verantwortung
- ökonomische Effizienz

5 Folgenabschätzung vornehmen

In einem nächsten Schritt werden die drei Handlungsoptionen diskutiert. Dabei werden sowohl die jeweils von der Implementierung einer KI betroffenen Akteure identifiziert als auch kritisch diskutiert, wie sie von den Entscheidungen positiv oder negativ beeinflusst würden. Zudem werden die entsprechenden Auswirkungen auf die Werte (Schritt 4) angesprochen.

Die Ergebnisse der Diskussionen werden auf einem Whiteboard notiert. (siehe Abb. rechts)

Die Diskussion verläuft grundsätzlich konstruktiv, allerdings zeigt sich, dass eine ethische Entscheidungsfindung sehr anspruchsvoll und komplex ist. Zudem zeichnet sich ein ambivalentes Bild ab, weil es immer sowohl Argumente für als auch wider jede Alternative gibt. Es wird auch deutlich, dass unterschiedliche Akteure auf verschiedenen Ebenen von der Entscheidung betroffen sein können. So ist z.B. eine transparente Zuordnung von Arbeitseinsatz und Arbeitsleistung ideal für effiziente Personalplanungen. Aber was ist mit komplexen Landschaftsplanungsprojekten oder unvorhersehbaren Herausforderungen vor Ort bei Kunden, die nicht im System abgebildet werden können? Oder wie soll die Leistung von Herrn Meyer im System abgebildet werden, der seit einem Unfall körperlich eingeschränkt ist, aber als wertvoller Mentor die neuen Mitarbeitenden auf den Baustellen unterstützt?

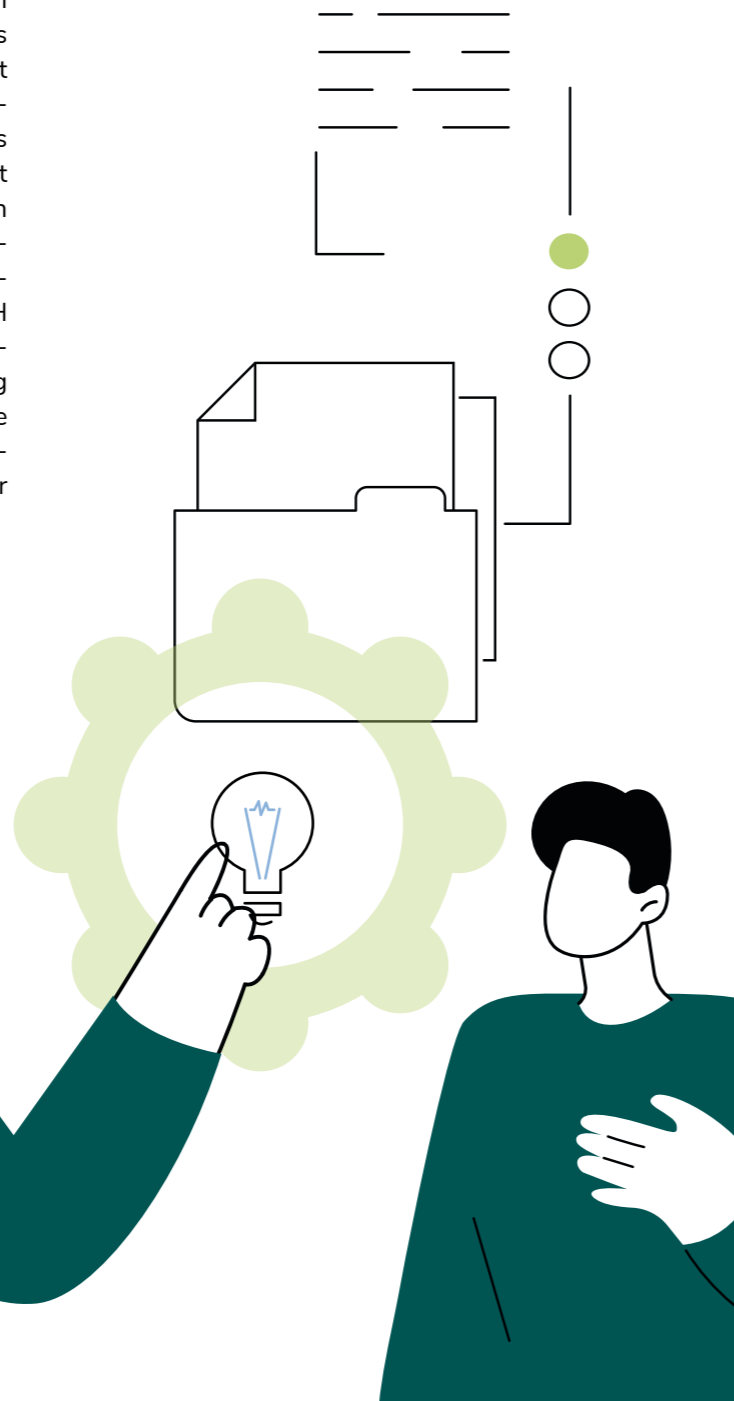
Auch Jochen Peter bekommt plötzlich etwas Sorge: Was ist, wenn mich die Software, die ich heute einführe, übermorgen ersetzt? Die Herausforderungen liegen offensichtlich im Detail, einfache Entscheidungen und Pauschallösungen gibt es hier nicht.

Folgenmatrix

Handlungsoptionen	Betroffene Stakeholder	Nutznieser	Geschädigte und negative Auswirkungen	Auswirkungen auf Werte (+ / -)
Handlungsoption 1: Alles bleibt so, wie es ist (keine Implementierung von KI)	Geschäftsführung		keine Gewinnoptimierung	
	Mitarbeitende, Außendienst	Low performer	Mitarbeitende, die fair und transparent für individuelle Arbeitsleistung entlohnt werden wollen	Datenschutz (+) Privatsphäre, Autonomie (+)
	Mitarbeitende Verwaltung	Sicherung Status Quo Arbeitsplatz	händisches und fehleranfälliges Personalmanagement	Rechtskonformität (+) ökonomische Effizienz (-)
	Kunden	Preise bleiben erhalten		
Handlungsoption 2: Robo HR EU-datenschutzkonform	Geschäftsführung	Optimierung des Personalmanagementprozesses	höhere Kosten	
	Mitarbeitende Außendienst	Alle Mitarbeitende, da faire und transparente Entlohnung der Arbeitsleistung inkl. individueller Bewertungen möglich	Low Performer, weil Arbeitsleistung transparent wird	Datenschutz (++) Privatsphäre, Autonomie (+/-) Rechtskonformität (+)
	Mitarbeitende Verwaltung		Verwaltung: Sorge vor Arbeitsplatzverlust durch Automatisierung	ökonomische Effizienz (++)
	Kunden	Transparente Prozesse	Ggf. indirekte Kostenerhöhung für Dienstleistung	
Handlungsoption 3: easyAI keine Angaben zum Datenschutz	Geschäftsführung	Kosteneinsparungen durch Prozessoptimierung; niedrige Kosten	Rechtliche Haftungsprobleme wegen nicht vorhandener Datensicherheit	
	Mitarbeitende Außendienst	Mitarbeitende, die Systemvorgaben erfüllen	Low Performer, weil Arbeitsleistung transparent wird Körperlich Eingeschränkte, die durch Standardstellungen diskriminiert werden	Datenschutz (--) Privatsphäre, Autonomie (--) Rechtskonformität (--)
	Mitarbeitende Verwaltung		Mitarbeitende & Geschäftsführung: Ggf. Konflikte mit Werten des eigenen Unternehmens MA Verwaltung: Sorge vor Arbeitsplatzverlust durch Automatisierung	ökonomische Effizienz (++)
	Kunden	Transparente Prozesse	Ggf. indirekte Kostenerhöhung für Dienstleistung	

6 Entscheidungsfindung: Auswahl der Handlungs- oder Gestaltungsoption

Der Ethik-Workshop war anspruchsvoll, aber zum Ende trifft die Gruppe eine Entscheidung: Ein „Weiter wie bisher“ soll es nicht mehr geben. Das selbstentwickelte Tabellen-Planungssystem stößt an seine Grenzen. Die Implementierung einer neuen Software auf KI-Basis bietet viele Vorteile, was nicht nur aus Effizienzgesichtspunkten interessant ist, sondern grundsätzlich auch mit den Werten des Unternehmens vereinbar ist und den technologischen Fortschritt und die digitale Transformation der Grüngrün Landschaftsarchitektur GmbH voranbringen kann. Aus all diesen Gesichtspunkten fällt die Entscheidung für die Softwarelösung „Robo HR“. Sie ist zwar doppelt so teuer wie die andere Alternative, ist dafür aber datenschutzkonform und wird trotz der Transparenz auch der Autonomie einzelner gerecht.



Weiterführende Informationen

Die hier skizzierte Methode ist nicht erschöpfend. Es gibt eine Vielzahl weiterer Angebote, die sich mit den vielfältigen ethischen Fragestellungen und Perspektiven auseinandersetzen:

Literaturempfehlungen

Gestring, I., Gonschorek, T., Haubold, A., Sonntag, R., von der Werth, R. (Hrsg.) (2016): Ethik im Mittelstand. Grundlagen und Instrumente zur praktischen Umsetzung, Berlin

Grimm, P., Keber, T., Zöllner O., (2019): Digitale Ethik. Leben in vernetzten Welten, Stuttgart

Habermas, J.: Der Herrschaftsfreie Diskurs, in: Grundwissen Philosophie, Cornelsen

Hengstschläger, M., Rat für Forschung und Technologieentwicklung (Hrsg.) (2020): Digitaler Wandel und Ethik, Salzburg

Huber, W. (2022): Menschen, Götter und Maschinen – Eine Ethik der Digitalisierung, München.

Grimm, P., Keber, T., Müller, M. (2021): Workbook Start-up with ethics. Mit der SEC-Methode ein werteorientiertes Unternehmen entwickeln, München

Nida-Rümelin, J., Weidenfeld, N. (2020): Digitaler Humanismus. Eine Ethik für das Zeitalter der Künstlichen Intelligenz, München

Spiekermann, S. (2021): Digitale Ethik. Ein Wertesystem für das 21. Jahrhundert, München

KI-Kochbuch: Rezepte für den Einsatz Künstlicher Intelligenz in Unternehmen: https://www.digitalzentrum-zukunftskultur.de/wp-content/uploads/2021/03/LUK_KI_kochbuch_210508.pdf

BVDW-Studie (2019): Künstliche Intelligenz, Smart Home, vernetzte Gesundheit – Ethik in der Digitalen Wirtschaft. https://www.bvdw.org/fileadmin/user_upload/190911_DMEXCO_Studie_Ethik_Kernergebnisse.pdf

Weitere Hintergrundinformationen & Tools

<https://www.cdr-building-bloxx.com/>

Die CDR Building Bloxx des Bundesverbands Digitale Wirtschaft (BVDW) e.V. sind ein praxisorientiertes Framework, das Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft dabei unterstützt, ein gemeinsames Verständnis von Corporate Digital Responsibility sowie einheitliche Standards zu ihrer Umsetzung in Organisationen zu entwickeln.

<https://www.ethikrat.org/>

Auf der Website des deutschen Ethikrats finden Sie Materialien zu verschiedenen Themen, z.B. auch die Stellungnahme „Mensch und Maschine – Herausforderungen durch Künstliche Intelligenz“

<https://ki-campus.org/>

Auf der Lernplattform für Künstliche Intelligenz finden Sie kostenlose Online-Kurse, Vi-deos und Podcasts zu KI, z.B. auch einen fünfteiligen Kurs zum Thema „KI und Ethik“.

Hier finden Sie die Schritte des Ethik-Kompasses als [Worksheets](#)

Infos zu den Autoren



Karoline Karl

Karoline Karl studierte Philosophie und Literaturwissenschaft an der Universität Potsdam und am University College Dublin. Seit 2016 begleitet sie Unternehmen in Veränderungs- und Teamentwicklungsprozessen. Als Mitarbeiterin des Mittelstand-Digital Zentrums Zukunftskultur beschäftigt sie sich v.a. mit Fragen zu digitaler Ethik, Leadership und New Work. Dazu führt sie Veranstaltungen und Workshops durch und entwickelt Methoden und Handreichungen, v.a. für kleine und mittlere Unternehmen.



Prof. Dr. Rainer Zeichhardt

Rainer Zeichhardt ist Professor für Personal und Führung an der BSP Business & Law School und Mitarbeiter im Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur. Er ist seit mehr als zehn Jahren als Experte für Leadership und digitale Transformation aktiv und führt Workshops und Trainings zur Personal- und Führungskräfteentwicklung durch. Rainer Zeichhardt hat zahlreiche Publikationen und Leitfäden zu Management- und digital Leadership-Themen verfasst und vertritt diese Themen als Speaker auf Fachkonferenzen, Messen und Unternehmensveranstaltungen.



Prof. Dr. Michael Stitzel

Prof. Dr. Michael Stitzel ist emeritierter Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Freien Universität (FU) Berlin und Dozent an der BSP Business & Law School (BSP). Der Schwerpunkte seiner Forschungs- und Lehrtätigkeiten an der FU waren die verhaltenswissenschaftliche BWL, die Entwicklung und das Coaching von Führungskräften sowie das Kommunikations- und Konfliktmanagement. Aktuell ist er mit den Themen Philosophie und Wirtschaftsethik aktiv tätig in Forschung, Lehre und Praxis.

Was ist Mittelstand-Digital?

Das *Mittelstand-Digital* Netzwerk bietet mit den Mittelstand-Digital Zentren und der Initiative IT-Sicherheit in der Wirtschaft umfassende Unterstützung bei der Digitalisierung. Kleine und mittlere Unternehmen profitieren von konkreten Praxisbeispielen und passgenauen, anbieterneutralen Angeboten zur Qualifikation und IT-Sicherheit. Das **Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK)** ermöglicht die kostenfreie Nutzung aller Angebote von Mittelstand-Digital.

Weitere Informationen finden Sie unter www.mittelstand-digital.de

Das Mittelstand-Digital Zentrum Zukunftskultur

Unser Zentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) dabei, eine zukunftsfähige Unternehmenskultur aufzubauen und zu leben. Sie ist Grundlage für eine erfolgreiche Digitalisierung und eine nachhaltige Entwicklung. Wir fokussieren uns auf die Menschen inmitten der Veränderungen. Vertrauen, Innovation und Neugier, Zusammenarbeit und Kommunikation sind wichtige Elemente einer solchen Zukunftskultur. Dazu leisten wir Wissenstransfer und ermöglichen Erfahrungsaustausch. Unsere Angebote, Veranstaltungen und Kontakte finden Sie unter:

www.digitalzentrum-zukunftskultur.de

