

Unternehmens- und Wirtschaftsethik

Vorlesung 9

„Giving Voice to Values“

Was wir heute besprechen wollen

- Einführung: Was ist “Giving Voice to Values” (GVV)?
- Die sieben Säulen des GVV
- Praktische Anwendung: Case Study
- Organisatorisches: Q&A Session nächste Woche und Probeklausur
- Diese Präsentation folgt zum Großteil dem Dokument:
 - Gentile, Mary (2010): “Ways of Thinking about Our Values in the Workplace”, Case OB-1126 in the Giving Voice to Values (GVV) curriculum. Available at <https://store.darden.virginia.edu/ways-of-thinking-about-our-values-in-the-workplace>

Was ist “Giving Voice to Values” (GVV)?

- Klassische Theorien der normativen Ethik versuchen zu beantworten, was das “richtige”, das “moralische” Verhalten ist.
- GVV verlagert den Schwerpunkt weg von Debatten darüber, was die “richtige” Antwort auf eine ethische Herausforderung sein könnte, und legt stattdessen den Fokus darauf, **wie man in einer bestimmten Situation nach seinen Werten handelt**. Dieser Ansatz gibt den Menschen die Möglichkeit zu üben, mit dem Unbehagen, den Bedrohungen, der Isolation und der Verlegenheit umzugehen, die Menschen in solchen Situationen erleben.

Michael C. Jensen, Harvard Business School

Was ist “Giving Voice to Values” (GVV)?

- GVV versucht, Menschen in die Lage zu versetzen, **positive Veränderungen innerhalb einer Organisation aktiv herbeizuführen**, z.B. durch konstruktives Engagement, Überzeugung, Argumentation, persönliches Beispiel/Führung.
→ praktischer Ansatz zur **Förderung der aktiven, moralischen Handlungsfähigkeit**

Grundlegende Annahmen:

1. Menschen kennen Ihre Werte und wollen diese Werte "zum Ausdruck bringen und danach handeln".
2. Es lohnt sich, für seine Werte einzutreten, ob man sich nun durchsetzt oder nicht.
3. Es ist wahrscheinlicher, dass Sie nach Ihren Werten handeln, wenn Sie sich dieser bewusst sind.
4. Man kann lernen und üben, für seine Werte einzutreten.
5. Wenn Sie nach Ihren Grundsätzen handeln, ermutigen Sie andere, dasselbe zu tun.

Die Ursprünge von Giving Voice to Values

- Für viele Jahrzehnte wurde Unternehmensethik hauptsächlich anhand der normativen Theorien unterrichtet.
- Idee: Wenn Studierende lernen, was (normativ) "richtig" ist, werden sie sich auch automatisch richtig verhalten, wenn sie später in einem Unternehmen arbeiten.
- Viele, darunter auch die **Begründerin von Giving Voice to Values, Mary Gentile**, stellten fest, dass das nicht so ganz klappt.
- Oder, besser gesagt, dass die ethischen Herausforderungen in der Business-Welt andere zu sein scheinen.



Mary Gentile
(*1954)

- Mary Gentile beobachtete folgendes:
 - Typischerweise vertreten Menschen im Business-Kontext eine "Can-Do"-Mentalität und glauben an die individuelle Fähigkeit, durch Talent und harte Arbeit einen Unterschied zu machen.
 - Doch im Bereich sozialer Auswirkungen und ethischen Handelns fühlen sich Manager oft eingeschränkt und argumentieren, dass ihnen “der Markt im Weg steht”, oder das ihnen “die Hände gebunden sind” wenn es darum geht, ethisch zu handeln.
 - Warum fühlen sich Menschen im Business-Kontext mächtig, wenn es um klassische Marktwerte geht (Geld machen, innovativ sein, etc.) aber ohnmächtig, wenn es darum geht, für ethische Werte einzustehen?
- **Wie kommt es zu diesem Widerspruch und können wir daran was ändern?**

Umfragen unter MBA Studenten (durchgeführt von Mary Gentile):

- Mehr als die Hälfte erwarten, in ihrer Karriere Geschäftsentscheidungen treffen zu müssen, die ihren persönlichen Werten widersprechen.
- Die Mehrheit gab an, dass ihre BWL-Ausbildung sie nicht ausreichend auf den Umgang mit diesen Konflikten vorbereitet.

In einer anderen Studie sollten MBA-Studierenden einen Konflikt zwischen ihren Werten und den Anforderungen am Arbeitsplatz schildern sollten, den Sie selbst erlebt haben.

- Die Konflikte, die die Studierende in Hunderten von Aufsätzen beschrieben, waren erstaunlich ähnlich: Überhöhung abrechenbarer Stunden, Manipulation von Prognosen und Berichten, Übertreibung von Produktqualitäten, Priorisierung organisatorischer Ziele über individuelle Loyalität.

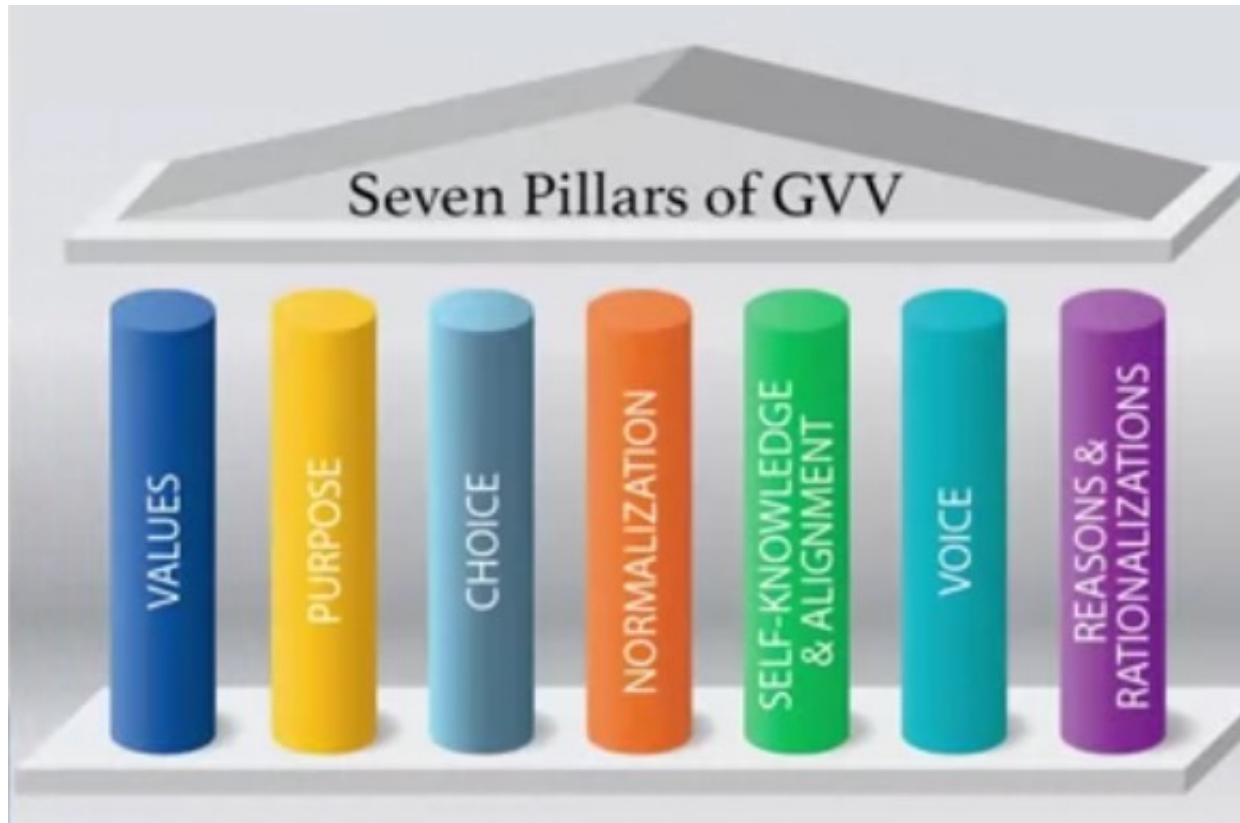
Die Ursprünge von Giving Voice to Values

- **Aber:** Die Berichte der MBA-Studierenden unterschieden sich darin, wie sie auf diese Konflikte reagiert haben.
 - Viele fühlten sich bei solchen Konflikten unwohl, akzeptierten aber stillschweigend, dass es unmöglich ist, sich den organisatorischen Anforderungen zu widersetzen.
 - Andere aber entschieden sich, ihre **Bedenken und Werte zu äußern** und fanden Wege - manchmal sehr kreative Wege - um die Konflikte zu lösen.
- Was befähigt Menschen dazu, ihre Werte zu äußern und für diese einzutreten?
- Können wir das lernen und weitergeben?

Die Ursprünge von Giving Voice to Values

- Die Studierenden, die Ihre Werte äußerten und für diese eintraten
 - schienen nicht redengewandter oder intelligenter zu sein
 - In ihren Berichten kam kein größeres Unbehagen zum Ausdruck als in den Berichten derjenigen, die ihre Werte nicht geäußert oder gelebt haben
 - Was sie aber oftmals berichteten, war, dass Sie bereits zu einem früheren Zeitpunkt in Ihrem Leben gelernt hatten, mit solchen Konflikten umzugehen, und daher ein „**Skript**“ hatten, wie Sie handeln können.
 - Das hatten sie gemeinsam mit anderen Menschen, die für Ihre Werte eintreten, z.B. ist das ein häufig genannter Aspekt in der Forschung darüber, was Menschen dazu gebracht hat, während der Nazi-Zeit Menschen zu retten oder zu beschützen.
- **Seine Werte zu äußern und für diese einzutreten scheint also erlernbar und trainierbar zu sein: Ziel von Giving Voice to Values**

Das Modell: Die 7 Säulen des GVV



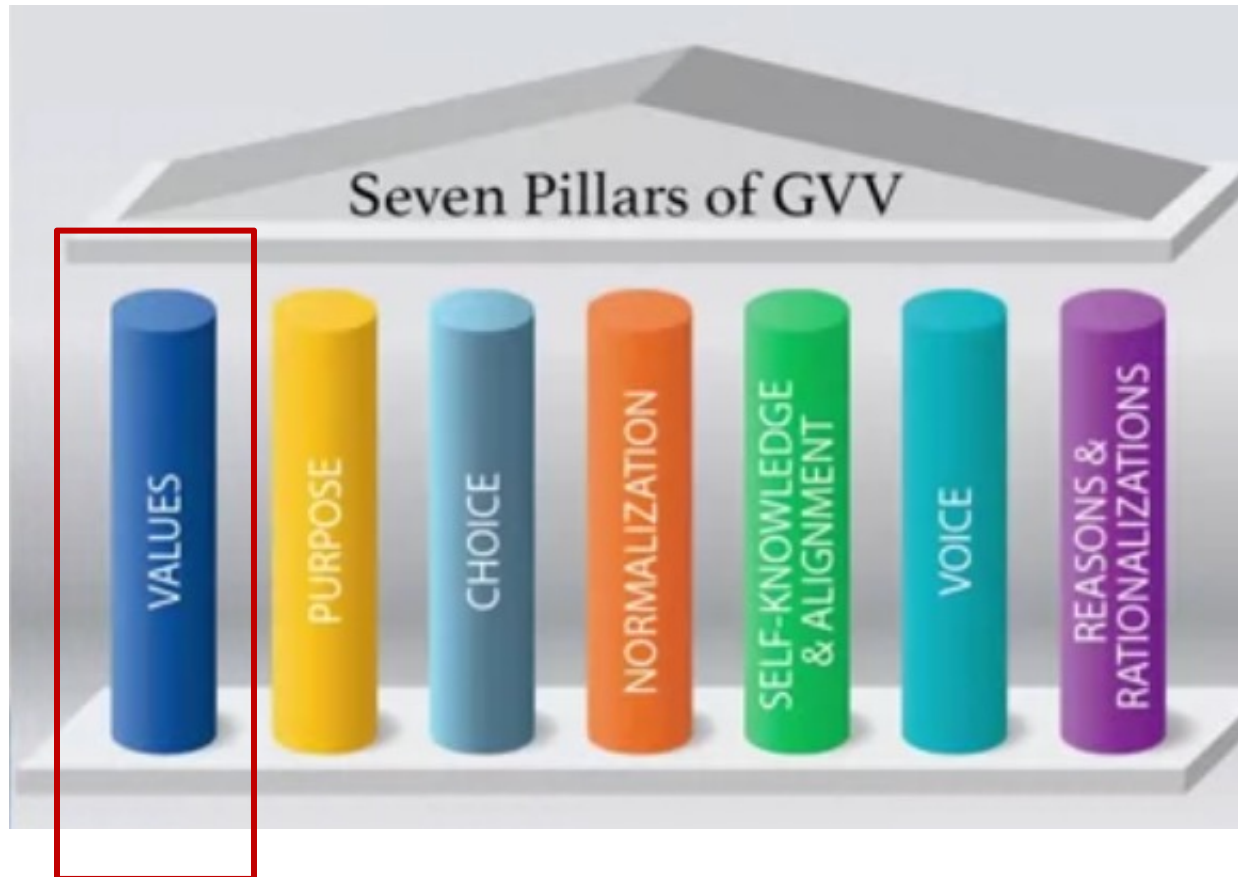
Mary Gentile
(*1954)

Die 7 Säulen des GVV:

Eine Vorschau der Inhalte

1. **Values:** Kenne deine Werte und die Werte der Gemeinschaft
2. **Purpose** (“Zweck/Bestimmung”): Nach den Werten zu leben und dies auch im Beruf als Ziel zu setzen ist für Menschen und Unternehmen sinnerfüllend
3. **Choice** (“Wahlmöglichkeiten erkennen”): Es ist (fast) immer möglich, seine Stimme zu erheben
4. **Normalization:** Es ist wichtig zu erkennen, dass ethische Konflikte im Unternehmensalltag normal und daher vorhersehbar sind. Daher kann auch meine Reaktion darauf trainiert und “natürlich” werden.
5. **Self-Knowledge and Alignment** (“sich selbst verstehen lernen”): Das richtige “Skript” ist personenabhängig. Jeder hat gewisse Stärken, die er gezielt einsetzen kann.
6. **Voice:** Der essentielle Part ist, seine Werte zu äußern, auch wenn das Problem dadurch nicht immer gelöst wird.
7. **Reasons & Rationalizations:** Es ist wichtig, typische Rechtfertigungen dafür, seine Werte nicht zu äußern kennen und darauf reagieren können.

Säule 1: Values (“Werte”)

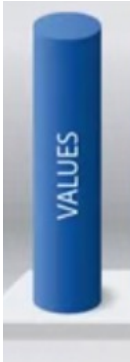


Säule 1: Values (“Werte”)



- Mentimeter Umfrage zu Werten

Säule 1: Values (“Werte”)



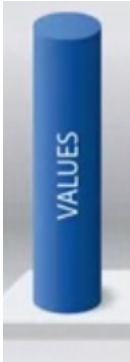
- Eine Warnung vorab:
 - Auf die Frage, was unsere Werte sind, nennen viele Menschen, insbesondere im Unternehmenskontext, Eigenschaften wie "Innovation" oder "Kreativität" oder eine Reihe anderer nützlicher und wichtiger Merkmale. **Hier geht es jedoch um Werte, die nach Meinung der meisten Menschen eine ethische Dimension haben.**

Säule 1: Values (“Werte”)



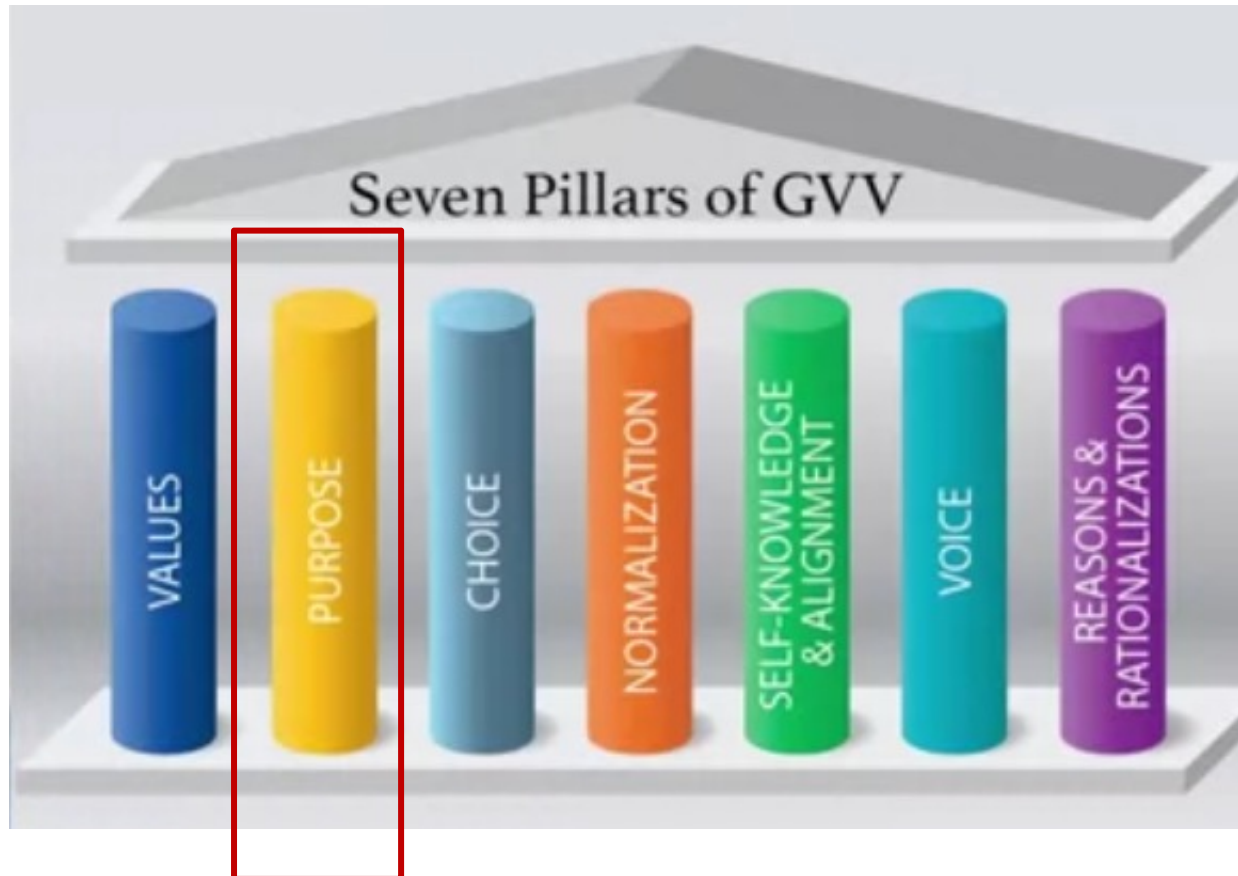
- Zentrale Botschaft dieser Säule:
 - Den allermeisten Menschen sind ethische Werte wichtig
 - Es gibt zentrale Kernwerte, die die meisten Menschen teilen, z.B. **Ehrlichkeit, Respekt, Verantwortung, Fairness und Mitgefühl.**
 - Menschen unterscheiden sich eher darin, wie diese Werte gelebt werden sollen, als dass diese Werte wichtig sind
 - Wenn wir darüber nachdenken, unsere ethischen Werte und Bedenken zu äußern, ist es wichtig, im Kopf zu behalten, dass wir vermutlich mit diesen Werten und Bedenken nicht alleine sind, sondern dass unser Gegenüber diese Werte ebenfalls für wichtig erachtet.
 - Das kann dabei helfen, eine Strategie zu entwickeln, wie man gemeinsam diesen Werten Raum geben kann.

Säule 1: Values (“Werte”)



- **Strategie:**
 - Wenn ein Wertekonflikt auftritt, frage zuerst, ob dabei einer der Kernwerte betroffen ist, um sicherzugehen, dass der Konflikt nicht nur auf deinen persönlichen Stil oder deine Vorlieben zurückzuführen ist, sondern dass es hier um einen echten ethischen Wert geht.
 - Wenn es bei dem Konflikt um einen Grundwert geht, können wir unsere Strategie so gestalten, dass wir an diesen Grundwert appellieren, da die meisten Menschen diesen mit uns teilen.
 - Beispiel: Anstatt ein unternehmensethisches Problem so zu beschreiben, dass es nur für uns selbst oder für diejenigen, die unsere kulturelle oder branchenspezifische Norm teilen, von Bedeutung ist, können wir über die möglichen Auswirkungen der Entscheidung auf andere, z.B. Kunden, Mitarbeiter oder die Gemeinschaft sprechen und so implizit **an gemeinsame Werte appellieren**.

Säule 2: Purpose (“Zweck/Bestimmung”)



Säule 2: Purpose (“Zweck/Bestimmung”)



- Denken Sie kurz über folgenden Fragen nach:
- Wie sehr stimmen Sie den folgenden Aussagen zu?
 1. Ich hoffe, dass meine zukünftige Arbeit sinnvoll ist und einen positiven Beitrag leistet.
 2. Ich möchte meine berufliche Tätigkeit als wichtig ansehen und versuchen, ihre Auswirkungen zu verstehen.
 3. Ich sehe mich als jemanden, der sich Zeit nimmt, um darüber nachzudenken, wofür ich arbeite.

Säule 2: Purpose (“Zweck/Bestimmung”)



- Eine weitere Möglichkeit, über Werte am Arbeitsplatz nachzudenken, hat mit unserer Definition des beruflichen Ziels zu tun:
 - Warum tun wir das, was wir tun?
 - Welchem Zweck dient ein Unternehmen?
 - Was will ich im Leben erreichen?
 - Wie will ich leben?
- Die Art und Weise, wie wir unser berufliches Ziel definieren, kann dazu beitragen, das Einbinden ethischer Werte in den Berufsalltag zu erleichtern.

Säule 2: Purpose (“Zweck/Bestimmung”)



- Beispiel: **Wenn wir unser Ziel darin sehen, auf alle Kosten erfolgreich zu sein, es unseren Chefs recht zu machen, Geld zu machen**, dann werden wir bei Wertekonflikten am Arbeitsplatz feststellen, dass unsere Freiheitsgrade durch den Wunsch eingeschränkt werden, es genau denjenigen recht zu machen, die uns mit dem Wertekonflikt konfrontieren. Sie sind es, die uns Leistungsbeurteilungen und Gehaltserhöhungen geben oder mit denen wir zusammenarbeiten müssen, um unsere Ziele zu erreichen, oder denen wir etwas verkaufen müssen, um eine Quote zu erfüllen. **Dann haben wir vielleicht das Gefühl, dass wir keine andere Wahl haben, als das zu tun, was der Chef oder “der Markt” von uns verlangen.**

Säule 2: Purpose ("Zweck/Bestimmung")



- **Wenn wir unser Ziel jedoch breiter definieren, z.B. Teil eines Unternehmens zu sein, das ein guter "Corporate Citizen" ist** – zum Beispiel, indem wir Kunden wertvolle Produkte oder Dienstleistungen anbieten, gute Arbeitsplätze in einem gesunden Arbeitsumfeld schaffen und ein Unternehmen aufbauen, dem die Investoren vertrauen können, das ehrlich über seine Geschäftsergebnisse berichtet – dann haben wir einen breiteren Aktionsradius, wenn wir mit Wertekonflikten konfrontiert sind. **Dann haben wir mehr positive Grundsätze und Ziele, auf die wir uns beziehen und an denen wir unser Verhalten ausrichten können.**

Säule 2: Purpose (“Zweck/Bestimmung”)



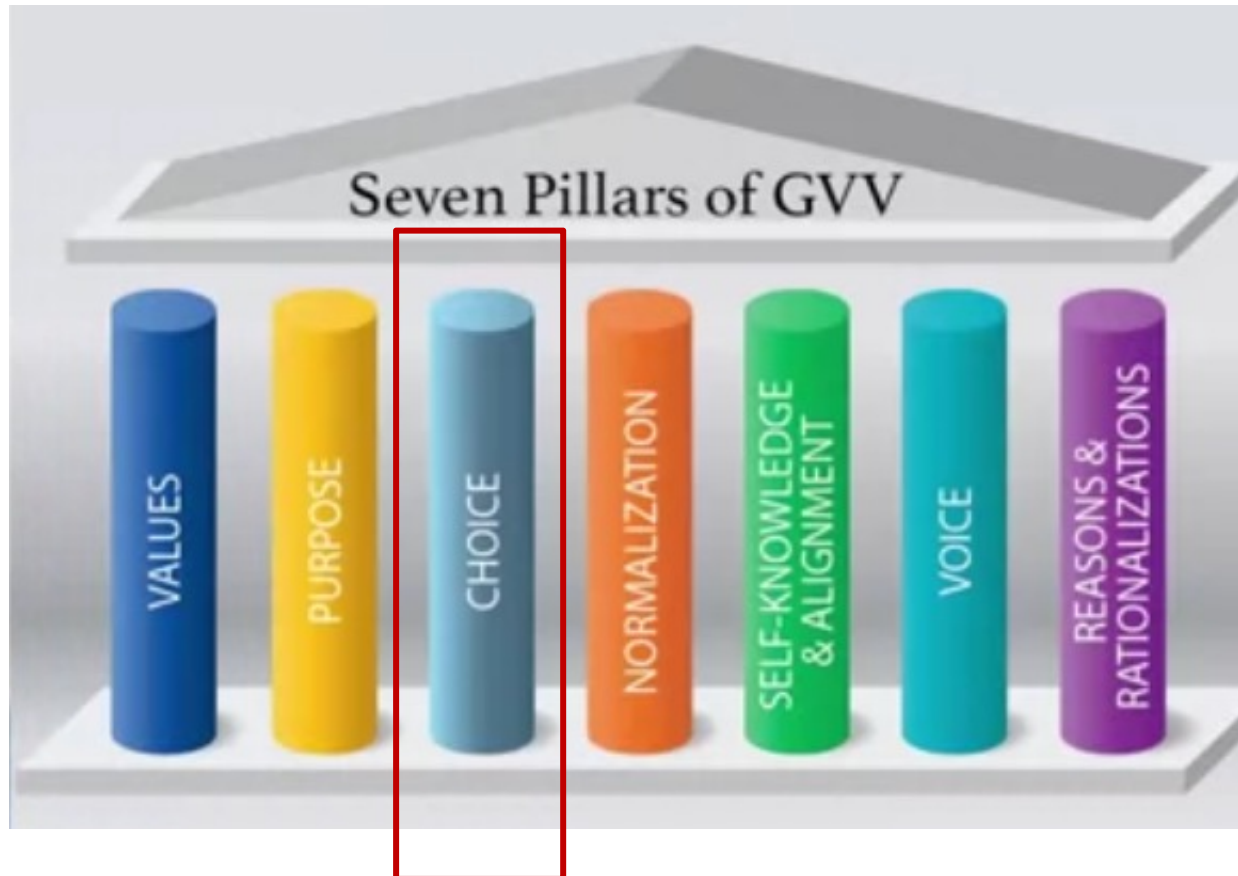
- Auch als Manager können wir “gesunde” Ziele definieren, die den ethischen Werten mehr Raum geben:
 - z.B. Anstatt rein technische Performance-Ziele zu geben (z.B. reine Verkaufszahlen etc.), kann ich Ziele definieren, die z.B. die Fairness gegenüber anderen Mitarbeitern oder die Zufriedenheit der Kunden in den Vordergrund stellt.

Säule 2: Purpose (“Zweck/Bestimmung”)



- Wichtig zu erkennen ist, dass eine breite, an Werten orientierte Zielsetzung die Wertekonflikte nicht unbedingt einfacher macht.
- Im Gegenteil kann es dazu führen, dass es schwieriger wird, in gewissen Arbeitsumfeldern zu arbeiten, da einfache Ausflüchte (“der Chef hat es so gewollt”) nicht mehr möglich sind.
- Aber:
 1. Eine an Werte orientierte Zielsetzung ermöglicht es, unsere Rolle in der Organisation (egal auf welcher Ebene) aufzuwerten. Wir können uns als Teil von etwas Respektablem und Wertvollem sehen, vom Angestellten bis zum CEO.
 2. Es verleiht auch den Wertekonflikten selbst mehr Gewicht. Es handelt sich nicht mehr um kleine Dilemmas, über die wir leise hinwegtäuschen, sondern sie werden zu Gelegenheiten, sich selbst und die Organisation besser zu machen.

Säule 3: Choice ("Wahlmöglichkeiten erkennen")



Säule 3: Choice

(“Wahlmöglichkeiten erkennen”)



- Denken Sie über eine oder mehrere Situationen nach, in denen Sie selbst vor einem Wertekonflikt standen.
- Z.B.
 - weil Sie aufgefordert wurden etwas zu tun, was Sie eigentlich nicht tun wollten
 - weil Sie zwischen der Loyalität zu einem Freund und Ehrlichkeit wählen mussten
 - weil es für Sie von Vorteil war (z.B. aus finanzieller oder Notentechnischer Sicht), jemandem nicht zu helfen, obwohl Sie es hätten tun können

Säule 3: Choice

("Wahlmöglichkeiten erkennen")



- Wenn Sie an diese Situationen denken:
 1. Gab es Situationen, in denen Sie sich entsprechend Ihrer Werte "richtig" verhalten haben?
 2. Gab es Situationen, in denen Sie sich entsprechend Ihrer Werte "falsch" verhalten haben?

Säule 3: Choice

(“Wahlmöglichkeiten erkennen”)



- In vielen Wertekonflikten haben wir das Gefühl, keine Wahl zu haben. Das ist insbesondere dann der Fall, wenn eine Autoritätsperson uns eine bestimmte Antwort vorgibt.
- In Wirklichkeit haben wir aber alle bereits Situation erlebt, in denen wir entsprechend unserer Werte “richtig” gehandelt haben und Situationen, in denen wir “falsch” gehandelt haben.
- Und dabei haben wir oftmals eine **eigene Entscheidung** getroffen.

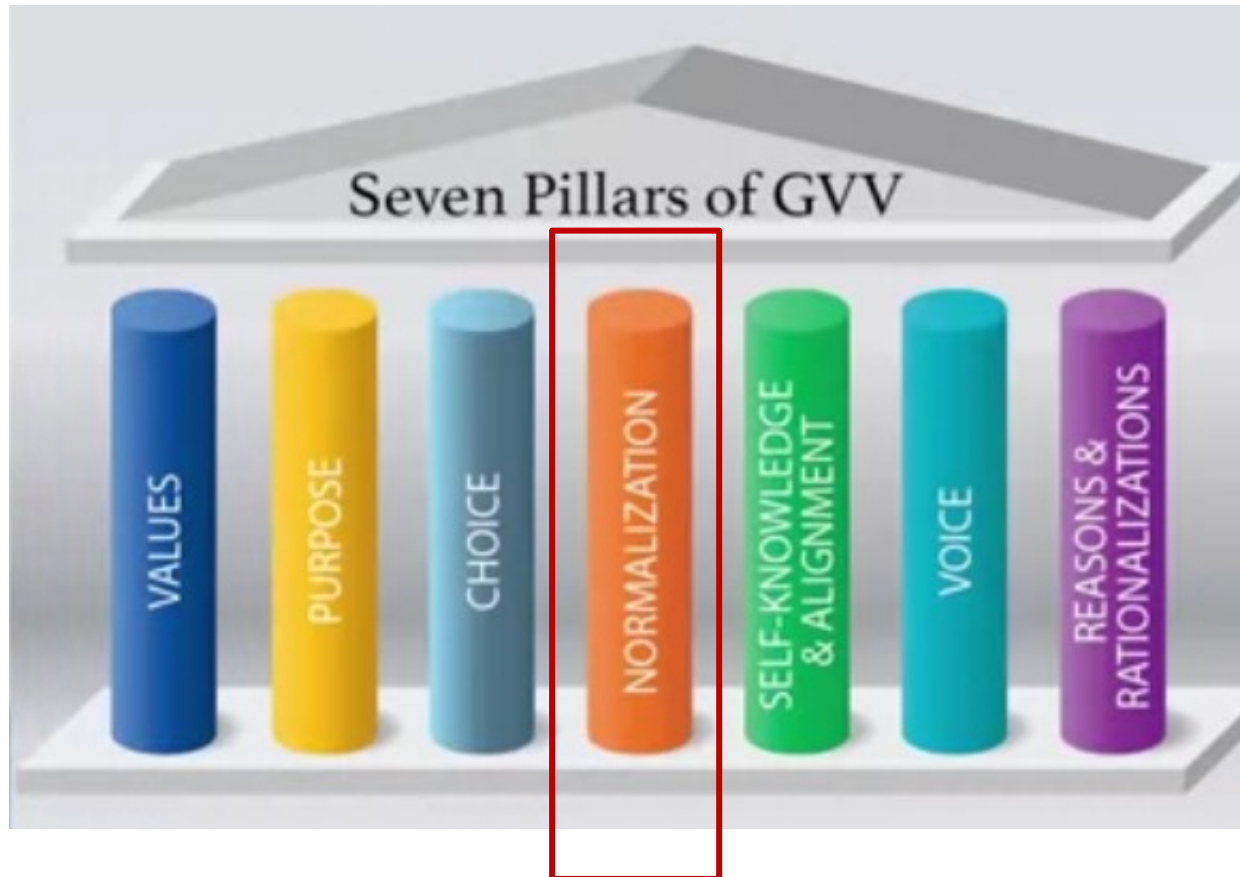
Säule 3: Choice

("Wahlmöglichkeiten erkennen")

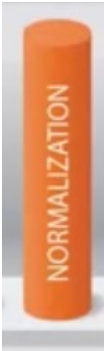


- Zentrale Botschaft dieser Säule:
 - **Wir treffen unsere eigenen Entscheidungen.**
 - Wir können nur für unsere Werte eintreten, wenn wir uns dafür entscheiden, dies zu tun.
 - In dem wir uns daran erinnern, wann wir für unsere Werte eingetreten sind und wann nicht, können wir Verstehen lernen, wer oder was eine ethische Entscheidung begünstigt und wer oder was sie behindert.
 - Dieses Wissen können wir nutzen, um trotz widriger Umstände Strategien zu entwickeln, um das richtige zu tun.

Säule 4: Normalization (“Normalisierung”)



Säule 4: Normalization (“Normalisierung”)



- Denken Sie kurz über folgenden Fragen nach:
- Welcher der beiden Aussagen stimmen Sie eher zu?
 - Wertekonflikte am Arbeitsplatz sind in der Regel überraschend und unerwartet.
 - Wertekonflikte am Arbeitsplatz, auch wenn sie nicht alltäglich sind, sind in der Regel vorhersehbar und folgen den gleichen Mustern.

Säule 4: Normalization (“Normalisierung”)

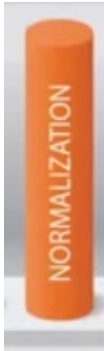


- Obwohl die meisten Menschen wissen, dass es in Ihrem Bereich und in Ihrer Firma typische ethische Fragestellungen und mögliche Probleme gibt, treffen sie Wertekonflikte am Arbeitsplatz oft unerwartet.
- “Ich hätte nie erwartet, dass ich so etwas erleben würde.”



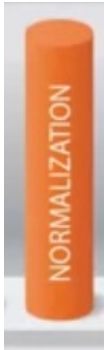
- Oftmals ist dann die Reaktion, dass man den Wertekonflikt als “Ausnahme” wahrnimmt, und so schnell wie möglich hinter sich bringen will.
- Das Problem damit ist natürlich, dass eine derartige Reaktion nicht wirklich an den Kern der Sache geht oder zu einer Lösung des Konflikts beiträgt.

Säule 4: Normalization (“Normalisierung”)



- Statt Wertekonflikte als “unerwartete Ausnahme” zu sehen, sollten wir diese als einen normalen Teil unserer Arbeit ansehen.
- So können wir uns gezielt auf Wertekonflikte vorbereiten und unsere Reaktion darauf vorbereiten und einüben.
- Im Fall der Fälle fällt es uns dann leichter, “kühl und rational” entsprechend unsere Werte zu handeln.
- Kühl und rational bedeutet nicht, dass man seine Werte verrät.
- Es bedeutet, dass man klare Strategien hat, wie man seine Werte äußern und verteidigen kann, und bereit ist, für diese Werte auch Risiken einzugehen.

Säule 4: Normalization (“Normalisierung”)



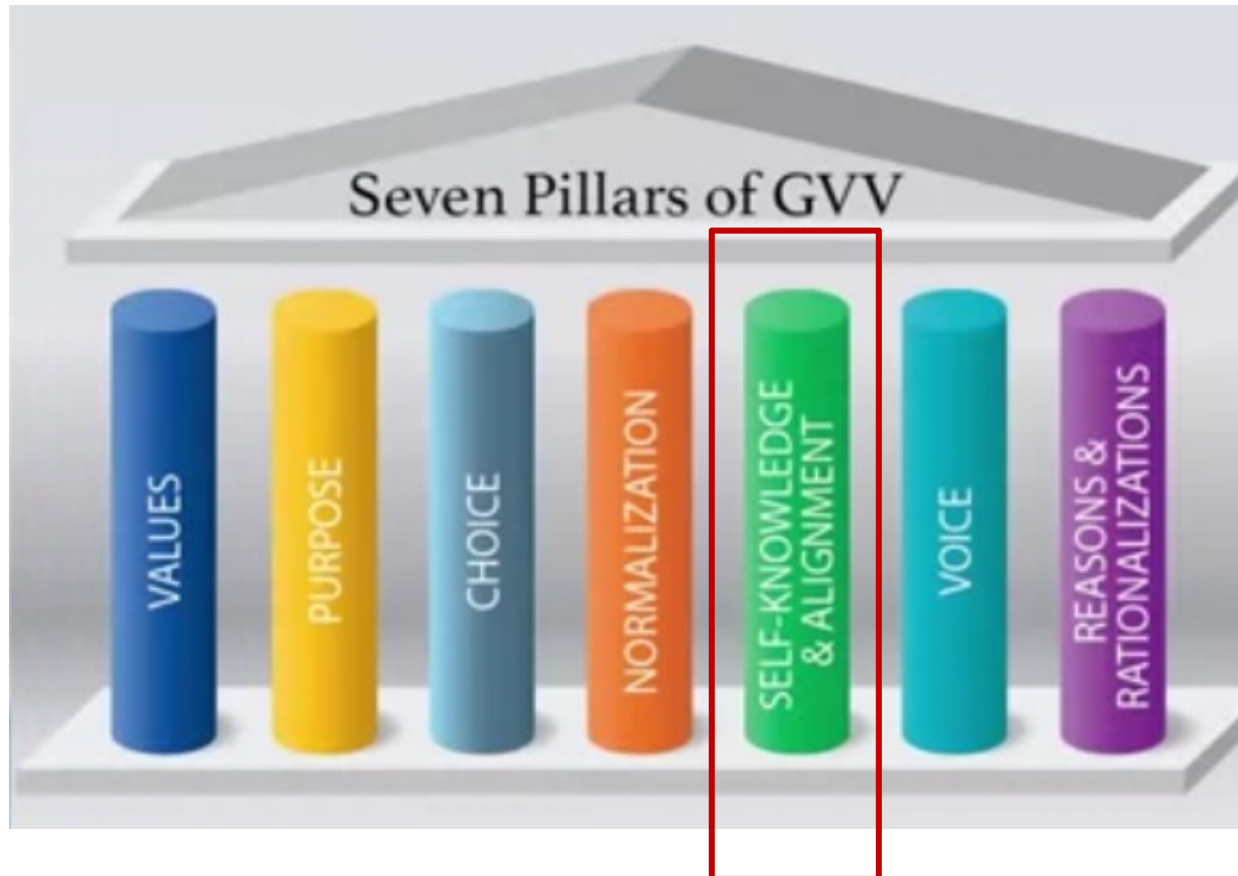
- Vorbereitet zu sein heißt auch nicht, dass man jeden Konflikt unbeschadet überstehen muss.
- Für seine Werte einzutreten, kann persönliche Risiken mit sich bringen, z. B. dass man mit seinem direkten Vorgesetzten in Konflikt gerät und dadurch seine Karriere gefährdet.
- Ein Ratschlag, der deshalb manchmal gegeben wird, ist dieser hier:
 - Betrachten Sie Ihren derzeitigen Arbeitsplatz nicht als etwas, das unersetzlich ist. Halten Sie sich andere Optionen offen!
 - Wenn jemand (z.B. Ihr Vorgesetzter) Sie darum bittet, etwas zu tun, was Sie auf keinen Fall tun wollen (z.B. Bilanzen fälschen), haben Sie so die Möglichkeit, dies einfach nicht zu tun.
 - Konkretes Beispiel: “Go-to-hell money”

Säule 4: Normalization (“Normalisierung”)



- Zentrale Botschaft dieser Säule:
 - **Wertekonflikte im Unternehmen sind normal.**
 - Sie gehören zum Geschäftsalltag und sind Teil der Arbeit.
 - Je nach Bereich (Marketing, Supply Chain, Accounting etc.) und Branche gibt es klar vorhersehbare ethische Risiken und Problematiken.
 - Darüber hinaus gibt es unabhängig von Bereich und Branche vorhersehbare Konflikte, die z.B. auf gewisse Hierarchiestrukturen etc. zurückzuführen sind.
 - **Daher sollten wir unsere Reaktion auf derartige Konflikte ebenfalls normalisieren:**
 - Mach es zur Gewohnheit, mit Wertekonflikten zu rechnen und auf sie zu reagieren.
 - Was sind die vorhersehbaren ethischen Konflikte, mit denen du in deinem Job / in deinem Alltag konfrontiert sein wirst?

Säule 5: Self-Knowledge & Alignment ("sich selbst verstehen lernen")



Säule 5: Self-Knowledge & Alignment

("sich selbst verstehen lernen")



- Denken Sie kurz über die folgenden Fragen nach und beantworten Sie diese für sich selbst:
 1. Ich bin eher: **introvertiert / extrovertiert** ?
 - Wie wirkt sich das auf meine Fähigkeit aus, für meine Werte einzustehen?
 2. Ich bin eher: **risikofreudig / risikoscheu**?.
 - Wie wirkt sich das auf meine Fähigkeit aus, für meine Werte einzustehen?
 3. Ich arbeite lieber: **im Team / für mich alleine**?
 - Wie wirkt sich das auf meine Fähigkeit aus, für meine Werte einzustehen?

Säule 5: Self-Knowledge & Alignment ("sich selbst verstehen lernen")



- Viele Menschen glauben, dass es einen gewissen Typus von Mensch braucht, um seine Werte zu äußern.
 - extrovertiert, risikofreudig, Team-Player (?)
- Diese Art zu denken behindert unsere Fähigkeit, für unsere Werte einzustehen.
 - "Ich kann es sowieso nicht."
 - "Ich stehe immer für meine Werte ein, egal was kommt."
 - Beide Aussagen sind vermutlich falsch.

Säule 5: Self-Knowledge & Alignment ("sich selbst verstehen lernen")



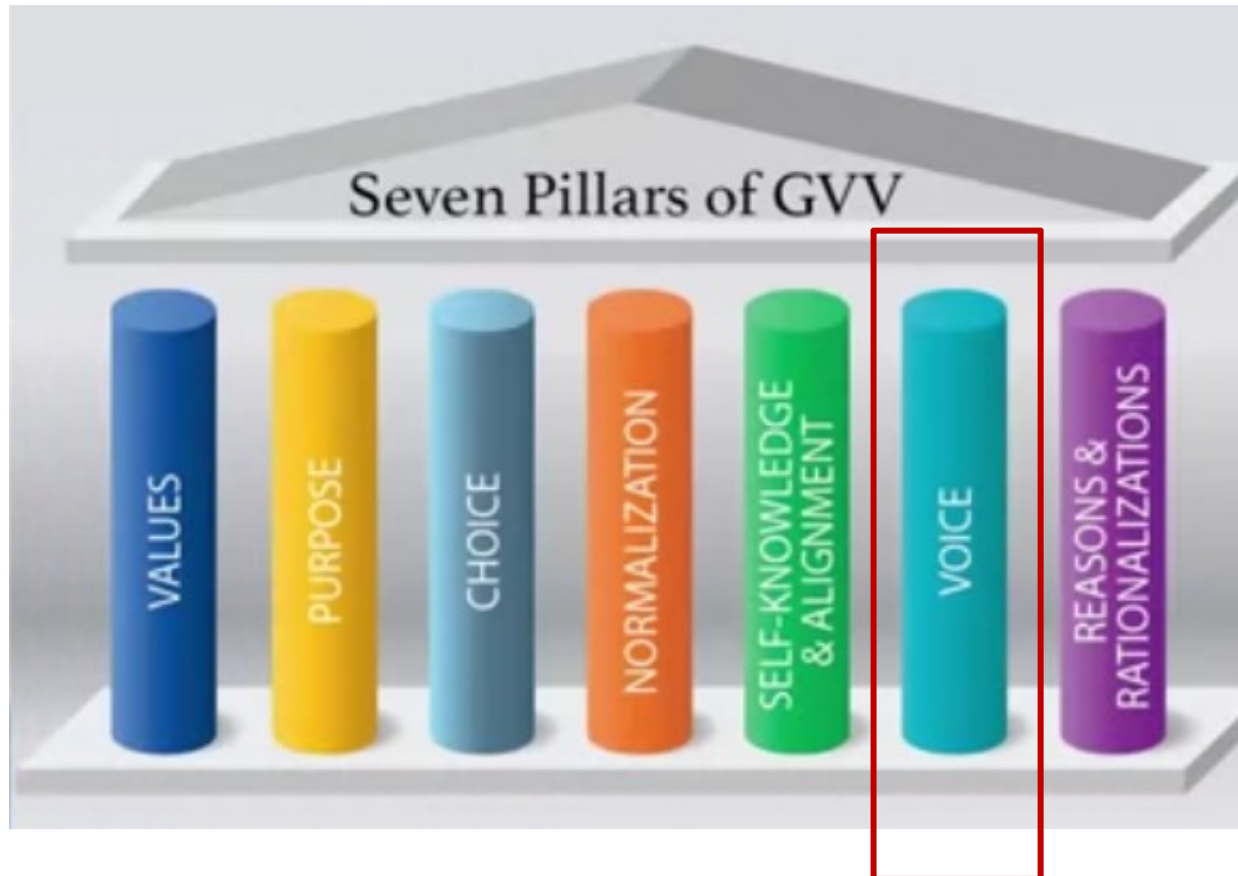
- Statt an der Vorstellung festzuhalten, dass nur bestimmte Menschen für ihre Werte eintreten können, sollten wir darüber nachdenken, wie wir unsere Stärken (und Schwächen) optimal einsetzen können, um unsere Werte zu verteidigen.
- Beispiel:
 - Wenn man eher introvertiert ist, kann man seine Werte vielleicht besser schriftlich (oder sogar anonym) äußern, als lautstark im Kreis einer Gruppe.
 - Wenn wir wissen, dass wir dazu neigen, auf Autoritätspersonen zu hören, könnten wir uns einen leitenden Mentor im Unternehmen suchen, von dem wir wissen, dass er unsere Werte vertritt, und ihn im Falle eines Wertekonflikts zu Rate ziehen.
 - ...

Säule 5: Self-Knowledge & Alignment ("sich selbst verstehen lernen")

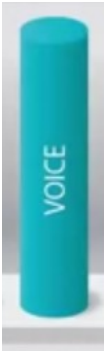


- Zentrale Botschaft dieser Säule:
 - Finden Sie heraus, wer Sie sind und was für eine Persönlichkeit sie haben.
 - **Entwickeln Sie Strategien, um Ihre Werte auszudrücken und zu verteidigen, die zu Ihrer Persönlichkeit passen.**
 - Jeder kann seine Werte effektiv äußern und für diese einstehen!

Säule 6: Voice (“Die Stimme finden”)

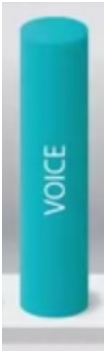


Säule 6: Voice (“Die Stimme finden”)



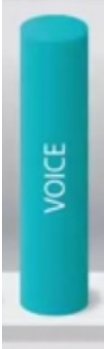
- Denken Sie für einen Moment nicht an Wertekonflikte/ethische Fragestellungen.
- Denken Sie stattdessen darüber nach, wie Sie sich auf wichtige Geschäftstermine, Präsentationen und Gespräche mit Ihrem Chef, dem CEO oder mit Kunden vorbereiten würden.
 - Würden Sie die Präsentation/das Gespräch vorher einüben?
 - Würden Sie darüber nachdenken, was für Fragen Ihnen gestellt würden, und Ihre Antworten auf diese Fragen überlegen?
 - Würden Sie sich eine Strategie überlegen, wie Sie Ihren Punkt am besten rüberbringen können?
 - Würden Sie ihre Ideen im Team besprechen und sich Verbündete suchen, um das bestmögliche Ergebnis zu erreichen?

Säule 6: Voice (“Die Stimme finden”)



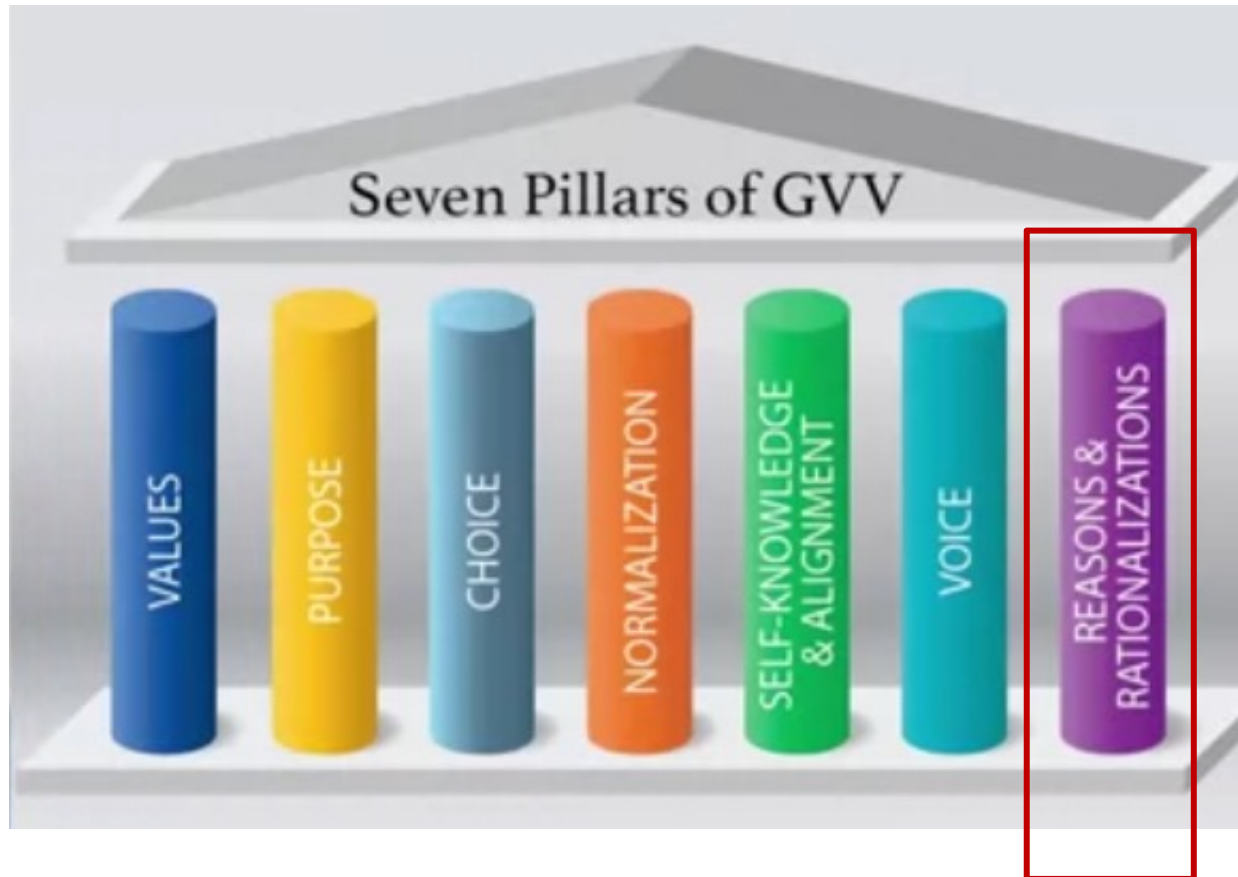
- Warum machen wir es nicht genau so, wenn wir uns auf darauf vorbereiten, für unsere Werte einzutreten?
- So wie für andere wichtige Geschäftstermine- und Entscheidungen können wir uns **klare Strategien und Verbündete suchen**, um unsere Werte zu äußern.
- Wir können diese **Strategien einüben und verbessern**, indem wir uns in die Konfliktsituation hineinversetzen.
- Wir können **Situationen bzw. organisationelle Kontexte identifizieren**, in denen es uns besonders gut gelingen wird, unsere Werte zu äußern.
- → So können wir ein “Skript” erstellen, dass uns ermöglicht, mit höherer Wahrscheinlichkeit richtig zu handeln.

Säule 6: Voice (“Die Stimme finden”)

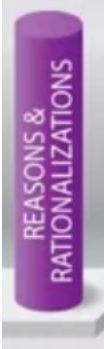


- Zentrale Botschaft dieser Säule:
 - **Der Schlüsselmoment ist die Entscheidung, seine Stimme zu erheben und seine Werte zu äußern.**
 - Indem wir ein **“Skript” erstellen**, wie uns das am besten gelingt und das Skript einüben und verbessern, werden wir mit höherer Wahrscheinlichkeit für unsere Werte eintreten.
 - Durch das **Einüben und Vorbereiten** trainieren wir unseren “moralischen Muskel” um in den entscheidenden Momenten richtig zu handeln.

Säule 7: Reasons & Rationalizations ("Gründe und Rationalisierungen")



Säule 7: Reasons & Rationalizations ("Gründe und Rationalisierungen")



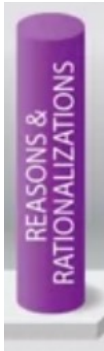
- Denken Sie an typische Wertekonflikte in Unternehmen bzw. in Ihrem Bereich.
- Welcher Aussage würden Sie eher zustimmen?
 1. Wenn man seine Werte äußert, kann man nie wissen, auf welche Gegenargumente und Einwände man stoßen wird.
 2. Wenn man seine Werte äußert, gibt es eine Reihe von vorhersehbaren Gegenargumenten und Einwänden, mit denen man vermutlich konfrontiert wird.

Säule 7: Reasons & Rationalizations ("Gründe und Rationalisierungen")



- Für die allermeisten Wertekonflikte lassen sich typische Gegenargumente und Einwände (Gründe und Rationalisierungen) finden, warum man seine Werte besser nicht äußern sollte.
- **Es ist wichtig, diese Gegenargumente und Einwände zu kennen und vorherzusehen**, um seine Strategie bestmöglich zu planen und bei typischem Gegenwind nicht "einzuknicken" bzw. sein Gegenüber von der Wichtigkeit der Werte zu überzeugen.

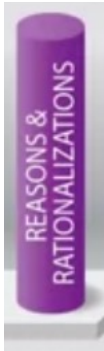
Säule 7: Reasons & Rationalizations ("Gründe und Rationalisierungen")



Um auf möglichen Gegenwind zu reagieren, sollte man sich die folgenden Fragen stellen:

1. Was steht für die Beteiligten auf dem Spiel, auch für diejenigen, die anderer Meinung sind als Sie? Was steht für Sie auf dem Spiel?
2. Welche Gründe und Rationalisierungen werden die anderen vermutlich anführen, auf die Sie reagieren müssen?
3. Was ist Ihre stärkste und überzeugendste Antwort auf die Gründe und Rationalisierungen, auf die Sie reagieren müssen? Wem gegenüber sollten die Argumente vorgebracht werden? Wann und in welchem Zusammenhang?

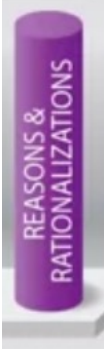
Säule 7: Reasons & Rationalizations ("Gründe und Rationalisierungen")



Hier sind einige typische Argumente und Rechtfertigungen, die man kennen sollte:

1. **Erwartete oder übliche Praxis:** "Jeder macht das so, es ist also wirklich gängige Praxis. Es wird sogar erwartet."
2. **Unbedeutende Folgen:** "Die Folgen dieser Handlung sind unbedeutend. Sie tut niemandem wirklich weh."
3. **Abgelehnte Verantwortung:** "Das ist nicht meine Verantwortung; ich befolge hier nur Befehle".
4. **Loyalität als Kernargument:** "Ich weiß, dass das dem Kunden gegenüber nicht ganz fair ist, aber ich will meinen Kollegen/Team/Vorgesetzten/Firma nicht schaden."

Säule 7: Reasons & Rationalizations ("Gründe und Rationalisierungen")



Mögliche Antworten:

1. **Erwartete oder übliche Praxis:** "Jeder macht das so, es ist also wirklich gängige Praxis. Es wird sogar erwartet."
 - Der Verweis darauf, dass etwas "üblich" ist oder "erwartet wird", ist meistens nicht ganz richtig. Stellen Sie z.B. die folgenden Fragen:
 - Was wären die Folgen für die Geschäftspraktiken und das Vertrauen der Kunden, wenn jeder "es" (was auch immer "es" ist) tatsächlich tun würde?
 - Wenn die Praxis wirklich akzeptiert ist, warum gibt es dann so oft Gesetze, Regeln und/oder Richtlinien dagegen?
 - Würden Sie sich wohl fühlen, wenn jeder wüsste, dass Sie das tun?

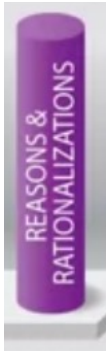
Säule 7: Reasons & Rationalizations ("Gründe und Rationalisierungen")



Mögliche Antworten:

2. **Unbedeutende Folgen:** "Die Folgen dieser Handlung sind unbedeutend. Sie tut niemandem wirklich weh."
 - Zunächst ist diese Aussage oft eine Untertreibung. Bei genauerem Hinsehen können die Folgen für manche Stakeholder erheblich sein.
 - Wie schlimm die Folgen sind, hängt davon ab, wie man diese misst. Haben wir ein konkretes Maß dafür? Wer wurde dafür befragt?
 - Viele fragwürdige Praktiken (Betrug, Verletzung der Menschenrechte, etc.) sind unabhängig von den Folgen falsch und werden auch von den meisten Menschen als falsch angesehen.

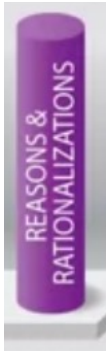
Säule 7: Reasons & Rationalizations ("Gründe und Rationalisierungen")



Mögliche Antworten:

3. **Abgelehnte Verantwortung:** "Das ist nicht meine Verantwortung; ich befolge hier nur Befehle".
 - Dieses Argument wird oft angeführt, wenn Menschen bereits wissen, dass sie etwas falsches tun/das etwas falsches passiert.
 - Die Person, die dieses Argument anführt, hat also bereits zugegeben, dass ihm die Situation nicht gefällt, und das bietet die Möglichkeit für eine weitere Diskussion über die gemeinsamen Werte.

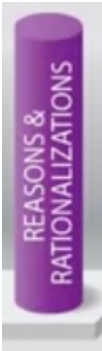
Säule 7: Reasons & Rationalizations ("Gründe und Rationalisierungen")



Mögliche Antworten:

4. **Loyalität als Kernargument:** "Ich weiß, dass das dem Kunden gegenüber nicht ganz fair ist, aber ich will meinen Kollegen/Team/Vorgesetzten/Firma nicht schaden."
- Bei diesem Argument lässt sich oft fragen, was Loyalität eigentlich bedeutet.
 - Sind wir "loyal", wenn wir den finanziellen Bonus unseres Teams oder der Shareholder in diesem Quartal schützen oder wenn wir den langfristigen Ruf und die Produktivität der Firma schützen?
 - Loyalität kann auch bedeuten, den eigenen Werten (also "sich selbst") gegenüber loyal zu sein. Mit diesem Argument kann man evtl. jemanden überzeugen, der die gleichen Werte teilt.

Säule 7: Reasons & Rationalizations ("Gründe und Rationalisierungen")



- Zentrale Botschaft dieser Säule:
 - Es ist wichtig, die typischen und erwartbaren Argumente (Gründe und Rationalisierungen) für unethisches Verhalten zu kennen.
 - Indem wir antizipieren, welche Gegenargumente uns wahrscheinlich begegnen werden, können wir **Strategien entwickeln, um auf diese Argumente zu reagieren.**
 - Die Stimme zu erheben bedeutet auch, seine Werte trotz Gegenwinds wirksam verteidigen zu können.

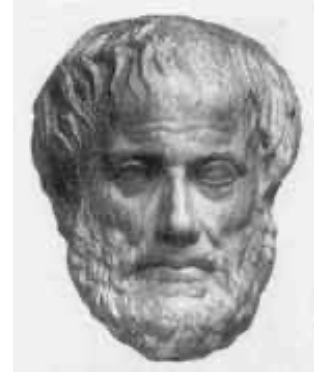
- **Praktischer Ansatz**, um Menschen zu befähigen, ihre Werte im Unternehmen zu äußern und für diese einzutreten.
- **Ansatz:**
 - Wir haben **gemeinsame Werte** für die wir uns einsetzen können und sollten.
 - Wir können Wertekonflikte im Unternehmen erwartbarer machen und so unseren Umgang mit diesen Konflikten **normalisieren**.
 - Durch das eintrainieren unserer Reaktion und das **Einüben von Strategien** können wir unseren “moralischen Muskel” trainieren.
 - Indem wir **Werte zu einem Teil unserer unternehmerischen und privaten Ziele machen**, können wir diese Werte mit der gleichen strategischen Entschlossenheit und Kreativität verfolgen wie traditionelle Unternehmens- und Karriereziele.

Parallelen zur normativen Ethik



- Mentimeter Umfrage:
 - An wen oder was erinnert Sie der GVV-Ansatz?

- Tugendethik (Aristoteles):
 - Es gibt wichtige Tugenden (abhängig vom Thelos/der Praxis)
 - Durch Einübung und wiederholte Praktizierung des richtigen Handelns kann man das tugendhafte Handeln zur “zweiten Natur” machen
 - Das tugendhafte Handeln sollte oberstes Ziel sein.
Wer sein Leben auf die Tugendhaftigkeit ausrichtet, erreicht “Glückseligkeit”
- Aber: Wichtiger Unterschied:
 - **Tugendethik ist eine normative ethische Theorie** (was ist “richtiges” Handeln); kein spezifischer Fokus auf Unternehmensethik
 - **Giving Voice to Values ist ein praktischer Ansatz** (wie kann ich in der Praxis nach meinen Werten handeln); Fokus auf Unternehmensethik



- Im Zentrum des GVV-Ansatzes steht das Trainieren und Einüben von effektiven Verhaltensmustern in Wertekonflikten. Dabei geht es um das wiederholte Durchführen folgender Schritte:
 1. **Analyze:** Analyse von Wertekonflikten, um Faktoren zu identifizieren, die die Vermittlung von Werten unterstützen, sowie solche, die diese Vermittlung behindern.
 2. **Script:** Entwicklung und Ausarbeitung von Strategien und Taktiken für die wirkungsvolle Kommunikation und Verteidigung der eigenen Werte in diversen Konfliktsituationen.
 3. **Practice:** Einstudieren/Durchspielen von Strategien und Skripten zur Verbesserung der Argumentations- und Überzeugungsfähigkeit.
- In der Lehre bzw. während des Studiums bedeutet das vor allem die systematische Bearbeitung von **Case Studies**, in denen man die Rolle eines Protagonisten in einem Wertekonflikte einnimmt.

Eine Case Study* zur Veranschaulichung (mehr Beispiele folgen in der Übung)

- **Steve** arbeitet bei Ryan & Associates, einer Unternehmensprüfung.
- Sein nächster Auftrag ist das Audit der gemeinnützigen Organisation Helping Our Children (HOC).
- Als er gerade anfangen will, wird er von seiner Chefin ins Büro gerufen, wo ihm eine neue Mitarbeiterin vorgestellt wird: **Abby**.
- Steve erfährt, dass Abby bis vor kurzem die Buchhalterin bei HOC war, dem Unternehmen, das Steve nun prüfen soll.
- Beim Mittagessen erzählt Abby Steve, dass sie unbedingt für Ryan & Associates arbeiten wollte, weil sie wusste, dass sie die Prüfung durchführen würden. “Ich dachte mir, so könnte ich einen Fuß in die Tür bekommen.” Steve stimmt zu, dass ihre Anwesenheit bei eventuellen Fragen während des Audits hilfreich sein könnte.

* Yamamura, Jeane (2010): “The New Associate”, Case OB-1158 in the Giving Voice to Values (GVV) curriculum.
Available at <https://store.darden.virginia.edu/the-new-associate>

Eine Case Study zur Veranschaulichung (mehr Beispiele folgen in der Übung)

- Als Steve mit der HOC-Prüfung nicht schnell genug voran kommt, drängt ihn **Marcia, seine Chefin**, Abby die Arbeit zu übertragen:
- "Hör zu - ich stehe hier unter großem Druck. Ich muss das Audit von HOC so schnell wie möglich fertigstellen. Abby kennt den Kunden und sollte in der Lage sein, die Sache schnell abzuschließen. Du bleibst weiterhin Senior - Abby wird nur die ganze Arbeit machen. Ich habe bereits mit ihr darüber gesprochen und sie ist bereit, anzufangen." Marcia betont, dass Abby keine Dokumente unterzeichnen darf, um keine Fragen aufzuwerfen und keine Papierspur zu hinterlassen.
- Steve ist bei der Sache mulmig zumute: Abby würde im Grunde ihre eigene Arbeit überprüfen. "Ich bin sicher, das ist nicht erlaubt." Steve weiß, dass ein Verstoß gegen die Berufsstandards ernsthafte Konsequenzen nach sich ziehen kann. Er weiß aber auch, dass Marcias derzeitige Stimmung es schwierig macht, Einwände zu erheben. Als er weiter darüber nachdenkt, wird Steve klar, dass er nicht tun will, was Marcia verlangt. Es ist einfach nicht richtig.

Eine Case Study zur Veranschaulichung (mehr Beispiele folgen in der Übung)

- Diskussionsfragen:
 - **Analyze:** Was steht für die verschiedenen Parteien in diesem Wertekonflikt auf dem Spiel? Für Steve, aber auch für diejenigen, mit denen Steve uneins ist?
 - **Analyze:** Was sind die wahrscheinlichen Rechtfertigungen und Rationalisierungen, mit denen Steve konfrontiert sein wird, wenn er seine Werte vorbringt?
 - **Script:** Welche Mittel/Argumente kann Steve nutzen, um die anderen von seiner Ansicht zu überzeugen?
 - **Script:** Wie kann Steve seine Argumente am überzeugendsten darstellen und auf mögliche Rechtfertigungen und Rationalisierungen der anderen reagieren?
 - **Practice:** Tragen Sie Ihrem Sitznachbar ein schlüssiges Argument vor, warum es in diesem Fall wichtig ist, die Werte zu priorisieren.

Wrap-up Giving-Voice-to-Values

- Nachdem Sie diese Vorlesung gehört und nachbereitet haben, sollten Sie in der Lage sein, die folgenden Fragen zu beantworten:
 1. **Was sind die Grundannahmen von Giving Voice to Values (GVV)?**
 2. **Wie unterscheidet sich GVV von den klassischen normativen Theorien in der Ethik? (Tipp: Praktischer Ansatz)**
 3. **Was sind die 7 Säulen des GVV?**
 4. **In Ihren eigenen Worten: Was ist die zentrale Botschaft jeder Säule?**
 5. **Was sind die drei Schritte beim Trainieren und Einüben von effektiven Verhaltensmustern in Wertekonflikten?**

- Besuchen Sie die Seite:
- <https://ethicsunwrapped.utexas.edu/series/giving-voice-to-values>
- Acht kurze Videos beschreiben die "GVV"-Theorie und die sieben Prinzipien, die es uns ermöglichen, unsere Werte effektiv zu vertreten. Geschrieben und gesprochen von Mary Gentile.



Organisatorisches

- Nächste Woche: kein neuer Stoff!
- Stattdessen (Dienstag 10-11:30 Uhr): **Q&A Session**
 - Sowohl ich als auch die Übungsleiter werden da sein.
 - Wir werden inhaltliche Fragen zur Vorlesung und zur Übung beantworten.
 - Fragen müssen vorab per E-Mail gesendet werden:
 - Fragen zur Vorlesung an mich: apffelstaedt@wiso.uni-koeln.de
 - Fragen zur Übung an David Stommel: stommel@wiso.uni-koeln.de
 - Deadline für Fragen ist Freitag (26.01.) um 18:00 Uhr

- Sie finden ab heute Nachmittag eine Probeklausur auf Ilias. Dabei handelt es sich um eine alte Klausur von vor ein paar Semestern.
- Es gibt keine Musterlösung zu der Klausur.
- Unsere Klausur folgt im Aufbau (!) der Probeklausur.
- **Aber Achtung:** Es kann inhaltliche Abweichungen im abgefragten Stoff geben, da die Klausur aus einem anderen Semester stammt.

Ende

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!