

# Discussion Paper

1 | 2015

## *Moralische Vorstellungsgabe*

### *Entscheidungsfindung im Management*

Patricia H. Werhane

Brian Moriarty

## Über unsere Discussion Papers

---

Die Stiftung Globale Werte Allianz veröffentlicht Diskussionspapiere aus einer Vielzahl von methodischen und disziplinären Perspektiven auf ethische und Werte-Fragen im Zusammenhang mit Globalisierung und nachhaltiger Entwicklung.

Viele dieser Beiträge geben neue oder einzigartige Denkanstöße. In Stil und Niveau richten sie sich an alle, die an normativen Fragen interessiert sind, sich um positive soziale Veränderungen bemühen und Antworten auf die Frage suchen, wie wir als Menschheit den zentralen Werten Friede, Gerechtigkeit und Bewahrung der Schöpfung dauerhaft Raum verschaffen können. Um einen Dialog zwischen den verschiedenen Interessengruppen so weit wie möglich zu fördern, werden die Discussion Papers relativ frei von Wissenschaftsjargon gehalten.

Die Global Values Alliance Discussion Papers stehen zur online-Lektüre und als PDF-Datei zur kostenlosen Verfügung (<http://www.globalewerteallianz.ch/publikationen/>).

Diese Ausgabe:

Werhane, Patricia H., Brian Moriarty: Moralische Vorstellungsgabe. Entscheidungsfindung im Management. Global Values Alliance Discussion Paper No. 1 /2015, Basel.

## Die Autoren

---

PATRICIA H. WERHANE ist wissenschaftliche Betreuerin des Business Roundtable Institute for Corporate Ethics. Sie ist Wicklander-Vorsitzende für Wirtschaftsethik und Direktorin des Institute for Business and Professional Ethics an der DePaul Universität.

Professor Werhane ist Gründerin und ehemalige Chefredakteurin des Business Ethics Quarterly, der führenden Zeitschrift für Wirtschaftsethik. Sie ist Gründungsmitglied und ehemalige Präsidentin der Gesellschaft für Wirtschaftsethik und wurde 2001 in das Exekutivkomitee der Association for Practical and Professional Ethics gewählt. Professor Werhane lehrte von 1993 bis 2009 als Ruffin-Professorin für Wirtschaftsethik und als Senior Fellow des Olsson Center for Applied Ethics an der Darden School of Business. Sie war außerdem Fakultätsmitglied der Loyola University Chicago und des Dartmouth College. Ihr Buch *Moral Imagination and Management Decision-Making* wurde 2004 von der Academy of Management in the Social Issues im Bereich Management zum „Outstanding Book“ gewählt.

BRIAN MORIARTY ist Associate Director for Communications am Business Roundtable Institute for Corporate Ethics, einem unabhängigen Zentrum für Wirtschaftsethik, das in Partnerschaft mit dem Business Roundtable arbeitet (ein Verband von 160 CEOs führender Unternehmen und Wissenschaftler der besten Business Schools). Er leitet die Kommunikation und Medienaktivitäten der Organisation und betreut die mit der Arthur W. Page Society durchgeführte Initiative öffentlichen Vertrauens in die Wirtschaft. Er ist einer der Co-Autoren des Berichts *The Dynamics of Public Trust in Business – Emerging Opportunities for Leaders*.

Moriarty betreut die Buchreihe des Instituts über Ethik und Führung und hat eine Reihe von Artikeln, Buchkapiteln und Diskussionsbeiträgen zum Thema Wirtschaftsethik verfasst. Er war Mitglied in zahlreichen Auswahlkomitees, die Auszeichnungen für Wirtschaftsethik vergeben haben. Zuvor war er Teil des Kommunikations- und Marketing Teams an der School of Business der University of Virginia.

## Vorwort

---

*Moralische Vorstellungsgabe – Entscheidungsfindung im Management* von Patricia Werhane und Brian Moriarty ist im Jahre 2009 als Institute Bridge Papers™ erschienen (Originaltitel: *Moral Imagination and Management Decision Making*). Wir danken für die Genehmigung zur Veröffentlichung einer editierten Version in deutscher Sprache. Die Originalversion des Institute Bridge Papers™ steht ebenfalls in unserem Downloadbereich zur Verfügung (<http://www.globalewerteallianz.ch/publikationen/>).

Die Autoren argumentieren, dass Unternehmensethik als akademische Disziplin die Bedeutung von moralischer Vorstellungsgabe („*moral imagination*“) weitgehend ignoriert. Dem Begriff *moral imagination* begegneten wir zunächst in Archie Carrolls Artikel „In Search of the Moral Manager“ von 1987.<sup>1</sup> Darin schreibt er, es gebe drei Sorten von Managern:

1. die *unmoralischen* Manager, deren Entscheidungen als schlimmste Fallbeispiele unternehmerischen Fehlverhaltens in den Medien Schlagzeilen machen;
2. die *amoralischen* Manager, die entweder die ethischen Dimensionen einer Situation nicht erkennen oder sie absichtlich als ethisch neutral definieren (Carroll bezeichnete die ersteren als „unabsichtlich“ amoralisch und letztere als „vorsätzlich“ amoralisch);
3. und schließlich die *moralischen* Manager, die sich über das Gewinnstreben hinaus pro-aktiv für soziale und ökologische Werte einsetzen.

Carroll beschreibt sechs wesentliche Fähigkeiten, die den moralischen Manager von seinen unmoralischen und amoralischen Kollegen unterscheiden – als erste und wichtigste nennt er „*moral imagination*“. Gemeint ist damit die Begabung Managern, zu erkennen, dass ökonomische Beziehungen immer auch ethische Beziehungen sind. Anstatt Kunden, Angestellte oder Zulieferer nur als Mittel zum Zweck zu sehen, begreift ein Manager mit moralischer Vorstellungsgabe diese als Menschen, die durch die Folgen seiner Entscheidungen möglicherweise geschädigt werden könnten.

Werhane und Moriarty vertiefen diese Argumentation und plädieren dafür, dass Manager bewusst und pro-aktiv ihre moralische Vorstellungsgabe entwickeln und kultivieren müssen, um ethische Herausforderungen zu erkennen und ihnen kreativ begegnen zu können. Unethisches Verhalten resultiert unter anderem eben auch aus der Beschränktheit der Fähigkeit, Ethik und Kreativität in das Handeln zu integrieren.

Stiftung Globale Werte Allianz  
August 2015

---

<sup>1</sup> Carroll, Archie B. (1987): In Search of the Moral Manager. In: Business Horizons, February 1987.

## Einleitung

---

In Zeiten großer Skandale in der Wirtschaft wird leicht vergessen, dass „Business“ im Grunde ein moralisches Unternehmen ist. Man arbeitet zusammen, um Werte zu schaffen. Wir richten unsere Aufmerksamkeit oft auf vereinzelte „schwarze Schafe“ in der Firma und sehen sie als einzige Ursache von Unternehmenskriminalität. Folglich unterlassen wir die sorgfältige Suche nach den Hintergründen und nach besseren Möglichkeiten der Entscheidungsfindung.

Das hat zwei entscheidende Nachteile. Erstens bleibt die Aufklärung unvollständig und benennt nur die Symptome (wie eine Reihe von Betrugsfällen und Skandalen), unterlässt es jedoch, die eigentlichen Ursachen genau zu diagnostizieren und anzugehen. Zweitens bleibt man bei der irrigen Annahme, Ökonomie und Ethik seien zwei verschiedene Diskursformen der Beschreibung von Management- und Unternehmenspraktiken. Diese Ausschließlichkeitsthese stellt Unternehmer vor unnötige Konflikte und bringt sie zur Annahme, gute Taten und gute Ergebnisse seien nicht vereinbar.

Weder die weit verbreitete Unkenntnis ethischer Theorien noch mangelnde Fähigkeiten zu moralischem Denken oder Mängel im Aufsichtsrecht reichen aus, um zu erklären, warum normale, anständige, intelligente Mitarbeiter manchmal fragwürdig handeln, oder warum solche Handlungen manchmal durch die Kultur oder das Klima der Unternehmen, die sie leiten, initiiert oder begünstigt werden.

Wenn wir wirklich moralischen Erfolg oder moralisches Scheitern in der Wirtschaft erklären wollen, müssen wir die wichtige Rolle moralischer Vorstellungskraft („*moral imagination*“) bei unternehmerischen Entscheidungen ebenso erkennen und beachten wie die Optionen, die Manager missachten oder gar nicht erst erkennen.<sup>2</sup>

## Definition: „Moralische Vorstellungsgabe“

---

Erfolgreiche Unternehmen sind meist Brutstätten von Ideen – vor allem, wenn es um Innovationen von Produkten, Dienstleistungen und Verfahren geht, die am Markt konkurrenzfähig sind. Unsere Bedenken über mangelnde Vorstellungsgabe in Unternehmen betreffen weniger den Ideenreichtum als solchen, sondern die *Qualität* der Ideen, die im Alltag zur Anwendung kommen. Warum ignorieren erfolgreiche Unternehmen oft die ethischen Dimensionen ihrer Geschäftsabläufe, Entscheidungen und Handlungen? Das Problem ist nicht eine einmalige Willensschwäche, sondern etwas, das eher moralischer Amnesie gleicht – die notorische Unfähigkeit, sich an die Fehler, die man selbst oder andere in der Vergangenheit gemacht haben, zu erinnern oder daraus zu lernen, und das Unvermögen, dieses Wissen anzuwenden, wenn neue Herausforderungen auftauchen.

Moralische Vorstellungsgabe ist unter anderem ein Bewusstsein für die unterschiedlichen Ebenen, die mit einer bestimmten Situation verknüpft sind – vor allem die moralischen und ethischen. Sie befähigt

---

<sup>2</sup> Werhane, Patricia H. (1999): *Moral Imagination and Management Decision Making*. The Ruffin Series in Business Ethics. R. Edward Freeman (Hg.), New York, Oxford University Press.

uns, die eigene Situation aus unterschiedlichen Perspektiven zu verstehen. Sie befähigt Manager, unterschiedliche Optionen, die im großen organisatorischen Rahmen vielleicht nicht nahe liegen, zu erkennen, moralisch abzuwägen und zu verwirklichen. Moralische Vorstellungsgabe ist die Fähigkeit, den eigenen mentalen Horizont in Frage zu stellen und zu erweitern. So können Manager bei moralischen Entscheidungsprozessen Normen, soziale Rollen und Beziehungen, die jede Situation prägen, erkennen.

Die Entwicklung moralischer Vorstellungsgabe erfordert ein erhöhtes Bewusstsein für kontextuelle ethische Konflikte und das aktive Bemühen um zusätzliche Sichtweisen auf diese Konflikte, um sie anders sehen zu können und bessere, ökonomisch machbare und moralisch vertretbare Lösungen zu finden.

Das Konzept der moralischen Vorstellungsgabe findet man im Ursprung unseres freien Wirtschaftssystems. Im ersten Kapitel seiner *Theorie der ethischen Gefühle* (1759) schreibt der schottische Ökonom und Philosoph Adam Smith:

„Mag man den Menschen für noch so egoistisch halten, es liegen doch offenbar gewisse Prinzipien in seiner Natur, die ihn dazu bestimmen, an dem Schicksal anderer Anteil zu nehmen, und die ihm selbst die Glückseligkeit dieser anderen zum Bedürfnis machen, obgleich er keinen anderen Vorteil daraus zieht, als das Vergnügen, Zeuge davon zu sein.“<sup>3</sup>

Für Adam Smith ist „Sympathie“ weder gleichbedeutend mit „Empathie“ noch mit irgendeinem anderen Gefühl. Vielmehr bezeichnet der Begriff eine Zustimmung oder ein Verständnis für die Empfindungen eines Anderen. Wenn ich mitfühle, dann versetze ich mich in die Lage des Anderen, aber nicht, um zu sehen, wie sich diese Situation für mich anfühlt, sondern so, als ob ich diese Person wäre. Ich versetze mich in die Erfahrung eines Anderen. Wie Smith zeigt, geht es bei moralischer Vorstellungskraft darum, sich in die Lage der unterschiedlichen Anspruchsgruppen zu versetzen, um eine Strategie zu entwickeln, die alle relevanten Interessen in der Praxis auf eine Weise koordiniert, die allen nützt.

Moralische Vorstellungsgabe unterscheidet sich von anderen Formen freier Reflektion, denn sie ist in der Praxis verankert und zeichnet sich durch folgende drei Merkmale aus:

1. Sie geht nicht vom Allgemeinen, sondern von einer bestimmten Situation aus.
2. Sie umfasst die Fähigkeit, sich von seinem primären Bezugsrahmen zu lösen oder diesen Bezugsrahmen auf sinnvolle Weise zu erweitern oder anzupassen.
3. Sie beschäftigt sich nicht lediglich mit Phantasien, sondern mit Möglichkeiten, die umsetzbar sind. Solche Möglichkeiten haben normativen oder präskriptiven Charakter; sie befassen sich mit dem, was man tun *sollte*.

Narrative und Bezugsrahmen sind Werkzeuge, die uns helfen, unsere Umgebung zu interpretieren und unsere Rolle innerhalb einer Gemeinschaft zu verstehen. Sie sind interpretatorische Linsen, die uns gestatten, zusammen auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten, und sie verschaffen uns einen Standpunkt – eine Grundlage, auf der wir argumentieren, Entscheidungen treffen und Urteile fällen können.

---

<sup>3</sup> Smith, Adam (1759): *Theorie der ethischen Gefühle*. Teil 1, Abschnitt 1, Kapitel 1. Walter Eckstein (Hg.), Felix Meiner Verlag, Hamburg 1994.  
<http://www.inwo.ch/cms/Lesegruppe/leseabend/23-03/vorbereitung/SmithTheorieDerEthischenGefuehle.pdf>. Letzter Zugriff am 18. August 2015.

## Nashornpanzer: Narrative und Bezugsrahmen

---

Wird ein Narrativ dominant, dann berufen wir uns auf eine Geschichte zur Bestätigung von Fakten, in der Annahme, dass sie das erzählt, was tatsächlich passiert ist, auch wenn die Geschichte den Sachverhalt verschlüsselt oder verfremdend darstellt. Es ist moralisch wichtig, das konstruktive Wesen und die Grenzen von Narrativen zu verstehen. Illustriert wird das durch Dennis Gioias Bericht über seine Arbeit als Rückruf-Koordinator der Ford Motor Company zur Zeit der Pintos:

Zwischen 1973 und 1975 war Gioia bei Ford dafür verantwortlich, defekte Autos zurückzurufen. Er hatte sich immer für einen äußerst moralischen und sozial verantwortlichen Menschen gehalten. Doch obwohl Gioia bestens über Probleme der Pintos Bescheid wusste – insbesondere, dass sie bei Unfällen bei sogar geringer Geschwindigkeit Feuer fingen, was zu Verletzungen und Todesfällen führte – sprach er sich nicht für einen Rückruf aus. Tatsächlich fuhr er selbst einen Pinto und verkaufte sogar einen an seine Schwester. Rückblickend betrachtete Gioia es als sein moralisches Versagen, sich strikt an ein ‚Drehbuch‘ gehalten zu haben, indem er Rückrufprobleme aus Sicht des vorherrschenden Entscheidungsmilieus betrachtete und die Gefahr dieser Autos verdrängte.<sup>4</sup>

Persönliche Moral war Gioia zwar sehr wichtig, doch er räumt ein, dass der narrative Bezugsrahmen seiner Position in der Firma „keine ethischen Dimensionen enthielt“.<sup>5</sup> Moralisch falsch handelte er insofern, als es außerhalb seines „narrativen Bezugsrahmens“ andere, bessere Alternativen gab, für die er sich hätte entscheiden können. Aber auch innerhalb eines narrativen Bezugsrahmens sind wir nicht nur einfache Komparsen, wir sind auch Autoren. Es ist wichtig zu erkennen, dass unsere Rolle auch darin besteht, notwendige Anpassungen vorzunehmen und unsere narrativen Bezugsrahmen mit denen anderer Gruppen zu verbinden. Begreifen wir unsere Rahmenerzählungen zu Unrecht als statisch, dann laufen wir nicht nur Gefahr, moralisch faul zu sein, sondern wir verpassen vielleicht auch Möglichkeiten, unsere Rollen auf sehr positive Weise zu verändern.

Narrative können das, was wir für Daten, Fakten oder sogar Wahrheiten halten, verwirren, beeinflussen und erfinden. Die gleiche Linse, die uns wie das Okular eines Fernrohrs erlaubt, ein bestimmtes Element in unserem Sichtfeld genau zu betrachten, kann verhindern, dass wir andere Dinge aus der Nähe sehen.

Manchmal verwechseln Manager die Realität mit dem, was sie gerne hätten. Manchmal fehlt ihnen ein Gefühl für ihre vielen Möglichkeiten und für die moralischen Konsequenzen ihrer Entscheidungen sowie die Fähigkeit, sich eine größere Zahl von Problemen, Konsequenzen und Lösungen vorzustellen. Manchmal verfangen sich Manager und Institutionen in ihrem historischen Bezugsrahmen oder in einem Bezugsrahmen, der von ihrer Organisation, Unternehmenskultur oder Tradition aufrechterhalten wird. Selbst wenn Manager sich ihres jeweiligen Bezugsrahmens nur vage bewusst sind, so kann er ihre Entscheidungsfindungen doch steuern und Rücksicht auf moralische Erwägungen verhindern. Ein mächtiger und umfassender Bezugsrahmen gestattet oder ermuntert Manager manchmal sogar, ihre Macht und ihre Fähigkeiten zu überschätzen.

---

<sup>4</sup> Gioia, Dennis (1992): Pinto Fires and Personal Ethics: A script Analysis of Missed Opportunities. In: Journal of Business Ethics 11 (1992): 385.

<sup>5</sup> Gioia, Dennis (1992): 385.

Eine bestimmte Sichtweise kann sich unauslöschlich in unser Gehirn einbrennen. Der Kunsthistoriker E.H. Gombrich wies darauf hin, dass die Darstellung eines Nashorns mit einem schweren Panzer durch Albrecht Dürer, der im 16. Jahrhundert gelebt hat, bis ins 18. Jahrhundert als Modell für die Wiedergabe des Tieres in naturwissenschaftlichen Büchern diente, obwohl Nashörner keine Panzerung haben. Auf gleiche Weise diente ein Kupferstich von 1598, der einen Wal mit Ohren zeigte, als Modell für zahlreiche Walabbildungen durch spätere Künstler; aber Wale haben keine Ohren.<sup>6</sup>

Narrative oder mentale Modelle können als spezifische Rahmenskripte oder Mini-Glaubenssysteme in spezifischen Situationen oder innerhalb der Kultur von Institutionen, wie Unternehmen es sind, wirken. Dient ein einziges Narrativ als Prototyp, kann es neue Informationen so verformen, dass sie in den Rahmen passen und die Fakten verändern. Wie im Falle von Gioia und dem Ford Pinto, kann dies sogar passieren, wenn es andere stichhaltige oder widersprechende Interpretationen gibt oder andere ebenso nachprüfbar Fakten dem Prototyp der Erzählung widersprechen.

## O-Ringe und Eiswasser

---

Alle Unternehmen haben Narrative – Mission Statements, Prinzipien und zentrale Werte – die ihren Interessenvertretern und vor allem ihren Angestellten Identität und Aufgabe des Unternehmens kommunizieren. Ein Narrativ, welches Aufgabe, Mission und Werte eines Unternehmens definiert, kann Manager dabei unterstützen, unerwartete Krisen zu überwinden und neue Möglichkeiten, die in den moralischen Rahmen des Unternehmens passen, zu suchen und zu erkennen.

Ein Beispiel: 1982, nach einer Reihe von Vergiftungsfällen, in denen Tylenol-Kapseln eine Rolle gespielt hatten, nahm James Burke, der CEO von Johnson & Johnson (J&J), in Absprache mit seinen Top-Managern das Produkt vom Markt, obwohl das Unternehmen keine Schuld an den Vergiftungen hatte. Damals glaubten die meisten Experten nicht, dass sich das Unternehmen seine Anteile auf dem Schmerzmittelmarkt je zurückerobert würde – obwohl es schließlich dazu kam. In Anbetracht des Credo des Unternehmens, das in seinen ersten Zeilen erklärt, „Allem voran steht unsere Verantwortung gegenüber den Ärzten, Krankenschwestern und Patienten, aber auch gegenüber Müttern, Vätern und all den Menschen, die unsere Produkte verwenden oder unsere Dienste in Anspruch nehmen“, bezeichneten Burke und sein Führungsteam ihren Entschluss, der J&J geschätzte 500 Millionen US-Dollar kostete, als „selbstverständlich“.<sup>7</sup>

Die Tylenol-Story illustriert, wie ein narrativer Bezugsrahmen zur positiven treibenden Kraft moralischer Vorstellungsgabe werden kann. J&J Führungskräfte trafen Entscheidungen, die nicht auf der Hand lagen und sogar als Verstoß gegen die Regeln guter Marketingpraxis gesehen werden könnten. Zugleich bestanden sie darauf, dass die Sicherheit ihrer Kunden der wichtigste Aspekt ihrer Entscheidung sein sollte und widersprachen dabei ihrem juristischen Berater, der fürchtete, diese Handlung könnte als Schuldeingeständnis gesehen werden.

---

<sup>6</sup> Gombrich, E.H.: (1961): Art and Illusion. Princeton University Press: 80-82.

<sup>7</sup> Smith, Wendy K. and Richard S. Tedlow (1989): James Burke: A Career in American Business. Harvard University Graduate School of Business Case #9-389-1771989. Boston, Harvard Business School Press.



Die Fähigkeit der Führungskräfte von J&J, mitten in einer schweren Krise auf moralische Vorstellungsgabe zu vertrauen, war kein Zufall – im Gegenteil, sie war in erster Linie das Ergebnis der langjährigen Anstrengungen des Unternehmens, die moralische Entwicklung seiner Mitarbeiter zu fördern. Obwohl es manchmal übersehen wird, ist im Fall von Tylenol von entscheidender Bedeutung, dass J&J eine Reihe von „Challenge Meetings“ abhielt, in denen Mitarbeiter aus allen Bereichen der Firma ermuntert wurden, offen zu sagen, wenn sie das Gefühl hatten, die Firma würde den in ihrem Credo festgelegten Werten mit ihrem Verhalten nicht gerecht werden. Diese „Challenge Meetings“ waren für die Mitarbeiter und Manager von J&J, die sich so angewöhnten, die Lage aus Sicht ihrer Interessenvertreter zu sehen, eine Übung in Moral. Als es dann zur Tylenol-Krise kam, war es tatsächlich „selbstverständlich“, sich in die Sichtweise eines Kunden zu versetzen, denn das war bereits fester Brauch und Teil der Unternehmenskultur.

Wir müssen festhalten, dass Narrative ein Stück weit flexibel und offen für neue Interpretationen und Situationen sein sollten, wenn sie einem Unternehmen helfen sollen, langfristig Erfolg zu haben. Ein leitender Angestellter, der an einem Ethikseminar teilnahm, erklärte, sein Unternehmen genieße schon seit vielen Jahren einen sehr guten Ruf, der fest mit der Unternehmensgeschichte und ethischen Standards verwoben war. Als im Unternehmen Nachweise für gewisse finanzielle Unregelmäßigkeiten auftauchten, waren die leitenden Angestellten unvorbereitet und reagierten nicht so schnell, wie sie es hätten tun können, weil sie so daran gewöhnt waren, sich auf der Geschichte des Unternehmens auszu-ruhen. „Keiner hatte geglaubt, dass hier so etwas passieren könnte“, erklärte der leitende Angestellte.

Jede Führungskraft, die glaubt, ihre Organisation sei gegen moralische und ethische Probleme gefeit, bewegt sich auf dünnem Eis. Zu moralischen Katastrophen kann es auch kommen, wenn niemand Böses will – wofür das Challenger-Projekt ein gutes Beispiel liefert. Das Challenger Space Shuttle war ein Gemeinschaftsprojekt der NASA und einer Reihe angesehener Sub-Unternehmen, zu denen auch Morton Thiokol zählte, ein Konzern, der aus dem Zusammenschluss zweier renommierter Unternehmen hervorgegangen war. Vor 1986 hatte es in der Geschichte der Weltraumflüge der NASA nur einen einzigen Unfall gegeben, und 24 vorherige Starts des Space Shuttles, das fast genau wie der Challenger gebaut war, waren ohne Probleme verlaufen. Doch der guten Sicherheitsbilanz der NASA und Thiokols Raumfahrt-Expertise zum Trotz explodierte der Challenger am 28. Januar 1986 bei der 25. Mission des Raumfahrtprogramms – nur 60 Sekunden nach dem Start.<sup>8</sup> Alle Passagiere an Bord wurden getötet, darunter der erste Lehrer, der in den Weltraum reisen wollte.

Die Explosion des Challenger wurde auf das Versagen der Dichtungsringe zurückgeführt (die Abdichtung in dem Verbindungsglied zwischen den beiden Modulen der Feststoffrakete), eine der Feststoffraketen abzudichten. Laut einer Zeugenaussage vor der Rogers Kommission, dem Ausschuss, der eingesetzt wurde, um die Katastrophe zu untersuchen, hatten Ingenieure von Morton Thiokol bereits zu Beginn der Entwicklung der Feststoffrakete Bedenken in Hinblick auf Flexibilität und Stärke des Dichtungsringes. Roger Boisjoly, Morton Thiokols führender Experte für Feststoff-Raketendichtungen, hatte Memos an seine Vorgesetzten gesandt, in denen er vor den Mängeln der O-Ring-Konstruktion warnte.

---

<sup>8</sup> Werhane, Patricia H. (1991): Engineers and Management: The Challenge of the Challenger Incident. In: Journal of Business Ethics 10 (1991): 605-615.

Nach dem siebzehnten erfolgreichen Shuttleflug meinte Larry Mulloy, der Manager des Feststoffraketenprojekts bei der NASA im Marshall Space Center, Hinweise auf Erosion des ersten und des zweiten O-Rings seien „akzeptiert und sogar erwartet – und nicht mehr länger als Anomalie anzusehen“. Nach einer Reihe von erfolgreichen Starts fingen die NASA-Offiziellen womöglich an zu glauben, die Raumfahrtbehörde wäre unfehlbar und die Raumfähre ein perfektes, ja sogar risikoloses Transportmittel. Die Konsequenzen des Glaubens an dieses Narrativ erwiesen sich als fatal.

Diese Aura unerschütterlicher Zuversicht war jedoch nicht der einzige Faktor, der zur Challenger-Katastrophe geführt hat. Ein weiteres Problem bestand darin, wie die unterschiedlichen Parteien Risiken eingeschätzt haben, denn das führte zu radikal unterschiedlichen Auffassungen über die Gefahren von Raumfähren. Richard Feynman, Nobelpreisträger für Physik und Mitglied der Rogers-Kommission, befragte nach der Explosion zahlreiche NASA-Offizielle, Ingenieure und Manager, und stellte fest, dass ihre Einschätzungen der Wahrscheinlichkeit für ein Versagen der Rakete von 1 zu 10, und damit sehr hoch, bis zu 1 zu 10.000, und damit sehr niedrig, weit voneinander abwichen.

Die Projektmanager und Ingenieure hatten unterschiedliche Bezugsrahmen für ihre Einschätzung und Bewertung von Risiken. Aber in beiden Gruppen erkannte niemand, dass die Worte, die beide benutzten, für die Mitglieder der anderen Gruppe ganz andere Bedeutungen und Implikationen hatten. Durch diese Missverständnisse wurden entscheidende Informationen fehlinterpretiert. In der Nacht vor dem Start wurden die Ingenieure aufgefordert, zu beweisen, dass die O-Ringe bei Temperaturen unter 50 °F (10 °C) ausfallen würden. Üblicherweise interpretieren Ingenieure das Fehlen eines Nachweises, dass etwas nicht funktioniert, als Zeichen für ein höheres Risiko. In diesem Fall interpretierten die Manager die Unfähigkeit der Ingenieure, kurzfristig nachzuweisen, dass die O-Ringe bei niedrigen Temperaturen ausfallen würden, als erhöhte Erfolgswahrscheinlichkeit. Ohne es zu merken, redeten Ingenieure und Manager aneinander vorbei. Die Ingenieure haben versäumt, die Frage nach dem Ausfall der O-Ringe aus Manager-Perspektive zu beantworten, und die Manager haben das Schweigen der Ingenieure nicht zum Anlass genommen, sich ernsthaft Sorgen über die Sicherheit des Starts zu machen; keine Seite erkannte, wie beide an der Kommunikation scheiterten.

Beide Gruppen litten unter dem, was der Philosoph Michael Davis „mikroskopische Sicht“ genannt hat – die Konzentration auf eine begrenzte Gruppe von Phänomenen oder Daten, ohne sich vorzustellen, dass andere die gleichen Daten anders verstehen könnten. Dieses Scheitern der Kommunikation wurde offensichtlich, als Richard Feynman bei einer Anhörung der Rogers Kommission einen O-Ring in ein Glas Eiswasser fallen ließ. Der O-Ring zersprang.

## Soziale Rollen

---

Eine nützliche Funktion, die Narrative und Bezugsrahmen beim Prozess der Wertschöpfung erfüllen, ist das Teilen von Verantwortung. Jede Person in einer Organisation hat eine Rolle oder eine Reihe von Rollen, die unterschiedliche Beziehungen definieren – zwischen Individuen, zwischen Individuen und Organisationen, Organisationsebenen, und zwischen Organisationen selbst. Eine Kundendienstverantwortliche zum Beispiel hat die Rolle, die Kundenzufriedenheit sicherzustellen. Sie rapportiert einem Manager, der wiederum für die Aufsicht über ein ganzes Team verantwortlich ist. Ebenso hat die Kundendienstabteilung des Unternehmens ein bestimmtes Verhältnis zur Verkaufsabteilung und zur

Führung des Unternehmens. Rollen sind mit Erwartungen, Rechten und Pflichten, Normen und Idealen verknüpft, die entweder implizit oder explizit bestehen. Manchmal sind diese Rechte und Pflichten juristisch oder vertraglich festgelegt. Meistens erfüllen die meisten Menschen diese Erwartungen, weshalb man menschliches Verhalten bis zu einem gewissen Grad vorhersagen kann.

Für gewöhnlich gibt es gute moralische Gründe, sich den Anforderungen oder Idealen einer Rolle gemäß zu verhalten. Zum Beispiel werden ein Vater, der seine Kinder vernachlässigt, oder eine Managerin, die ihre treuhänderische Verantwortung gegenüber ihrem Unternehmen nicht ernst nimmt, meistens als fahrlässig und unmoralisch beurteilt – sowohl nach den Maßstäben der Rollenmoral als auch aus Sicht des Alltagsverständs.<sup>9</sup> Es gibt jedoch Fälle, in denen Rollen selber problematisch werden können:

Bei der Challenger-Katastrophe hatten alle Beteiligten gute Absichten und handelten im Rahmen der Erwartungen ihrer Rollennormen. Doch trotz ihrer guten Absichten und ihrer Bedenken in Bezug auf die mit den O-Ringen verbundenen Risiken, haben die Ingenieure bei Morton Thiokol, die intern gegen den Start protestiert haben, doch vor dem Start gegenüber dem Top-Management von Thiokol oder der NASA „dicht gehalten“. Vielleicht liegt das daran, dass die Ingenieure sich in der Rolle von Datenlieferanten sahen, aber keine Entscheidungsbefugnis hatten. Soziale Rollen machen menschliches Verhalten innerhalb einer Organisation bis zu einem gewissen Grad vorhersehbar, aber ein starres Rollenverständnis schränkt Verhaltensweisen so ein, dass Mitarbeiter und Manager nicht in der Lage sind, effektiv auf unvorhergesehene Situationen oder Krisen zu reagieren.

Ein anderes Problem sozialer Rollen – das für Manager von besonderer Bedeutung ist – besteht darin, wie sie Autorität innerhalb von Organisationen strukturieren können. Viele Manager glauben, gute Führung bestehe vor allem darin, Mitarbeiter zu motivieren, das zu tun, was die Manager möchten. Manchmal ist Autoritätshörigkeit Teil des Problems. Wie eine oft zitierte Studie von Yale-Professor Stanley Milgram über menschliches Verhalten belegt, führen Einzelne jedoch oft Anweisungen aus, die absurd, unmoralisch, gefährlich oder lebensbedrohlich sind, wenn sie von einer Autoritätsperson erteilt werden.

Dieses Phänomen ist heute in Organisationen so relevant wie früher in Milgrams Forschungslabor. Gehorsam des mittleren Managements ermöglichte einen elf Milliarden Dollar Betrug bei WorldCom, der größte der Unternehmensgeschichte. Man muss ihr zugutehalten, dass Betty Vinson, eine leitende Angestellte von WorldComs Rechnungsabteilung, sich zunächst geweigert hatte, Anweisungen zu befolgen, als sie aufgefordert wurde, unzulässige Änderungen an den Bilanzen vorzunehmen – in Höhe von 828 Millionen Dollar –, um der Unternehmensleitung zu helfen, Wall Street-Investoren und Analysten davon zu überzeugen, dass die vierteljährlichen Gewinnzahlen, die die Führungskräfte prognostiziert hatten, auch erfüllt worden waren.<sup>10</sup> In den Abrechnungsquartalen, die auf den ursprünglichen Betrug folgten, handelte Vinson, die Angst hatte, den finanziellen Wohlstand ihrer Familie zu gefährden, sollte sie ihre Stelle bei WorldCom verlieren, schließlich entsprechend der Vorgaben. Im Laufe der nächsten zwei Jahre lieferten Vinson und Dutzende anderer WorldCom-Mitarbeiter wiederholt gefälschte Bilanzen, obwohl sie wussten, dass Betrug eine absurde Art war, Geschäfte zu machen. Scott Sullivan, WorldComs Finanzvorstand und einer der Hauptarchitekten des Betrugs, versuchte die Bedenken seiner Mitarbeiter hinsichtlich ihres Verhaltens zu zerstreuen, indem er erklärte, dass „nichts, was sie getan

---

<sup>9</sup> Andre, Judith (1991): Role Morality as a Complex Instance of Ordinary Morality. In: American Philosophical Quarterly 28, (1991): 73-80.

<sup>10</sup> Pulliam, Susan (2003): Over the Line: A Staffer Ordered To Commit Fraud Balked, Then Caved—Pushed by WorldCom Bosses, Accountant Betty Vinson Helped Cook the Books—A Confession at the Marriott. In: Wall Street Journal, Jun 23, 2003.

hätten, illegal war und er alle Verantwortung übernehmen würde“.<sup>11</sup> In der Kultur WorldComs war Sullivan vielleicht mit solch umfassender Autorität ausgestattet, doch vor dem Gesetz und in den Augen der öffentlichen Meinung löste sich seine illusionäre Macht, Verantwortung für die Handlungen anderer zu übernehmen, in Luft auf. Als der Betrug öffentlich wurde, akzeptierten die Staatsanwälte Vinsons Erklärung nicht, sie hätte nur Befehle befolgt, und statt das Risiko einer Anklage einzugehen, stimmte sie schließlich einem Schuldeingeständnis als Mitverschwörerin des Betrugs zu.<sup>12</sup>

Führungskräfte erkennen oft nicht, dass der Gehorsam von Mitarbeitern für gewöhnlich wenig mit ihrer eigenen Brillanz, ihren Werten, ihrer Erfahrung oder ihren Führungsfähigkeiten zu tun hat – er verdankt ihn vor allem der allgemeinen Stellung von Führungskräften als anerkannte Autoritäten. Das Problem ist nicht einfach nur das Phänomen der Autoritätshörigkeit; es ist auch eine Frage der Führung. Führungskräfte können sich so in ihre Rollen und die damit einhergehenden Erwartungen hineinsteigern, dass ihre Entscheidungen das reflektieren, was sie für ihre eigenen Rollenverantwortlichkeiten halten. Wenn das geschieht, dann denken Führungskräfte nicht darüber nach, wie ihre Anweisungen im Unternehmen etliche Ebenen unter ihnen interpretiert und umgesetzt werden. In Wirklichkeit kann Mitarbeitergehorsam ein Unternehmen ruinieren. Bei Enron und WorldCom taten Mitarbeiter, die angewiesen worden waren, die „Zahlen zu erfüllen“, genau das – auch auf Kosten der Wahrheit und letztendlich – auf Kosten ihrer Unternehmen und all ihrer Interessenvertreter.

## Moralische Vorstellungsgabe als Fenster zu einem besseren Bezugsrahmen

---

Krisen sind vielleicht unvermeidlich, aber Katastrophen sind es nicht. In den unseligen Fällen des Ford Pinto, der Challenger-Raumfähre und WorldCom hätte man eine bessere Wahl treffen können. Die Manager in diesen Organisationen – gewöhnliche, anständige Leute – hatten jedoch keine moralische Vorstellungsgabe, die zu alternativen Lösungen hätte führen können. Moralische Vorstellungsgabe befähigt uns, eine Situation zu beurteilen, vorhandene und neue Möglichkeiten einzuschätzen und Entscheidungen zu treffen, die nicht in einen beschränkten Kontext eingebunden oder durch eine bestimmte Sichtweise begrenzt sind. In der Regel bedeutet das, sich von der eigenen Rolle in der Organisation zu lösen und Phantasie zu gebrauchen, um eine Situation aus ungewohnten Perspektiven zu betrachten.

Im April 2007 beschloss WellPoint – ein Gesundheitsfürsorge-Unternehmen mit Sitz in den USA und über 34 Millionen Mitgliedern, dessen erklärtes Ziel es ist „das Leben der Menschen, denen wir dienen, und die Gesundheit unserer Gemeinden zu verbessern“ – den noch nie dagewesenen Schritt zu unternehmen, die Vergütung ihrer Mitarbeiter mit dem Erfolg bei der Verbesserung der Gesundheit ihrer Mitglieder zu verknüpfen.<sup>13</sup> Um die Gesundheit ihrer Mitglieder einzuschätzen, entwickelte WellPoint eine Reihe von

---

<sup>11</sup> Pulliam, Susan (2003).

<sup>12</sup> Pulliam, Susan (2003).

<sup>13</sup> WellPoint Website: [http://www.wellpoint.com/business/about\\_mission.asp](http://www.wellpoint.com/business/about_mission.asp). WellPoint Pressemitteilung, „WellPoint is Nation's First Health Benefits Company to Measure the Health of its Members“ (4. April 2007): [http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=130104&p=irol-newsArticle\\_general&t=Regular&id=981192&](http://phx.corporate-ir.net/phoenix.zhtml?c=130104&p=irol-newsArticle_general&t=Regular&id=981192&).

Kriterien, die auf einer Kombination nationaler Standards und im Unternehmen entwickelter Indikatoren beruhte. Kriterien für Kunden mit Diabetes sollten beispielsweise beurteilen helfen, ob die Kunden notwendige Augenuntersuchungen durchführen ließen, ihren Blutzuckerspiegel hielten, um so Komplikationen zu verringern und ihren Blutdruck kontrollierten.<sup>14</sup>

Die Logik hinter dieser Initiative ist es, alle Mitarbeiter aktiv am Hauptziel des Unternehmens zu beteiligen, das darin besteht, die Gesundheit derer zu verbessern, denen es dient. Ob sich dieser Akt moralischer Vorstellungsgabe langfristig als erfolgreich erweist oder nicht – Mitarbeiter an einem Strang ziehen zu lassen, sollte als vernünftige Geschäftsentscheidung betrachtet werden. Gesundheitsunternehmen, die es nicht schaffen, die Gesundheit ihrer Mitglieder positiv zu beeinflussen, gehen unter, und WellPoints Initiative hilft, die Marktposition des Unternehmens zu sichern.

Manchmal hilft moralische Vorstellungsgabe den Unternehmen, ihre Produkte neu zu erfinden. Seit ihrer Einführung im Juni 2005 hat die webbasierte Kartierungsapplikation Google Earth mehr als 200 Millionen Abonnenten gewonnen.<sup>15</sup> Die meisten Besucher nutzen das Programm, um detaillierte Satellitenbilder sehen zu können. Doch im April 2007 änderte Google die öffentliche Wahrnehmung seiner bereits beliebten Applikation durch eine Gemeinschaftsinitiative mit dem U.S. Holocaust Memorial Museum noch einmal. Das Projekt, die Genocide Prevention Mapping Initiative, lenkt den Blick auf den anhaltenden Völkermord in der Region Darfur im Westsudan und verfolgt das Ziel, öffentliche Aufmerksamkeit und Anteilnahme für das Leid der Opfer zu erhöhen.

Besucher von Google Earth, die das Tool auf die Darfur-Region lenken, stoßen auf eine Reihe graphischer Symbole, die aktuelle Informationen über die Krise verlinken, darunter Videoaufnahmen, Fotos und Augenzeugenberichte. Eine Grafik mit roten Flammen bringt einen Ort, der zerstört worden ist, auf den Bildschirm; gelb-rote Flammen zeigen ein Dorf, das nur teilweise zerstört worden ist.<sup>16</sup> Wie John Prendergast, ein hochrangiger Ratgeber des Internationalen Krisenkomitees, erklärt, ist die Krise in Darfur „David gegen Goliath, und Google Earth hat David gerade einen Stein für seine Schleuder gegeben.“<sup>17</sup> Mit diesem kreativen Projekt, das die normalen Erwartungen an ein Unternehmen übertrifft, demonstrierte Google Führungsgeist, indem Reichweite und Art der Wertschöpfung des Produktes erweitert wurde.

Moralische Kreativität hilft uns, über die Beschränkungen bestimmter narrativer Bezugsrahmen, Rollen oder Verzerrungen hinaus zu gehen. Dies ist zwar ein wichtiger erster Schritt, doch der allein kann eine Krise nicht in einen Erfolg verwandeln. Nur weil uns eine bestimmte moralische Möglichkeit vorschwebt, macht sie das nicht gleich zur besten Möglichkeit oder praktisch umsetzbar.

Aus diesem Grund muss moralische Vorstellungsgabe Hand in Hand mit praktischem moralischem Denken gehen, das Managern hilft, mögliche Szenarien und Entscheidungen in Hinblick auf Werte, Prinzipien und moralische Normen zu kontextualisieren.

Moralische Vorstellungsgabe ist vor allem bei Organisationen erfolgreich, die Grundsätze verfolgen und deren Wertvorstellungen in der Organisationskultur lebendig sind. Seit seiner Gründung 1999 bis zu den

---

<sup>14</sup> WellPoint Pressemitteilung (4. April 2007).

<sup>15</sup> Boustany, Nora (2007): Museum, Google Zoom In on Darfur. In: Washington Post, 14 April 2007. [http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/13/AR2007041302189\\_pf.html](http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2007/04/13/AR2007041302189_pf.html).

<sup>16</sup> Boustany, Nora (2007).

<sup>17</sup> Boustany, Nora (2007).

ersten sechs Wochen des Jahres 2007 hatte JetBlue Airways einen meteoritenhaften Aufstieg erlebt und zahlreiche loyale Kunden gewonnen, vor allem deshalb, weil das Unternehmen in dem Ruf stand, sein Grundprinzip „Flugreisen wieder menschlicher und Fliegen leichter und schöner zu machen“<sup>18</sup> auch zu verkörpern. Die Discount-Fluglinie wurde für ihren freundlichen Service, den Komfort, den sie ihren Passagieren bot, und ihre preiswerten Flüge gelobt.<sup>19</sup> In der ersten Rangliste des Kundendienstes globaler Unternehmen der Zeitschrift *BusinessWeek* wurde JetBlue auf Platz 4 geführt – aufgrund von Datenerhebungen aus dem Jahre 2006 – und war damit höher bewertet als Kundendienst-Ikonen wie Nordstrom auf Rang 5 und UPS auf Platz 8.<sup>20</sup> Doch als die Zeitschrift am 5. März 2007 erschien, hatte *BusinessWeek* entschieden, JetBlue wegen einer Kundendienstkatastrophe der Fluglinie, zu der es kurz zuvor gekommen war und die Schlagzeilen gemacht hatte, aus ihrer Rangliste zu streichen.<sup>21</sup>

Die operative Infrastruktur und das Mitarbeitertraining von JetBlue, die sich unter normalen Umständen als ausreichend erwiesen hatten, scheiterten daran, angemessen auf die Aufgaben zu reagieren, vor die sie durch einen Eissturm gestellt wurden, der am 14. Februar 2007 einen Großteil des Ostens der Vereinigten Staaten lahmlegte. Der Sturm ließ einen Großteil der 11.000 Piloten und Flugbegleiter der Fluglinie weit entfernt von dem Ort stranden, wo sie gebraucht wurden, und JetBlue fehlte das Personal, seine Mitarbeiter zu finden und ihnen zu sagen, wo sie hingehen sollten.<sup>22</sup> Diese operative Katastrophe führte dazu, dass manche Kunden bis zu zehn Stunden in Flugzeugen auf dem Rollfeld festsaßen und führte innerhalb der nächsten vier Tage zur Stornierung von etwa 1.000 Flügen.<sup>23</sup> Der bekannte Ethikexperte Rushworth M. Kidder erklärte rasch, „Tausende von Passagieren, darunter viele Eltern mit Kindern, die ihre lang geplanten Urlaubsferien über den President’s Day antreten wollten, stranden zu lassen ... ist nicht nur ein geschäftliches Scheitern; es ist ein moralisches Desaster“.<sup>24</sup> Es ist gerade deshalb ein moralisches Desaster, weil JetBlue die moralische Vorstellungsgabe fehlte, sich auf ein Szenario vorzubereiten, das nicht nur absehbar, sondern vielleicht sogar unvermeidbar war. Niemand weiß mit Sicherheit, wann und wo ein vernichtender Sturm hereinbricht, aber früher oder später kommt eine solche Krise auf Transportunternehmen, die große Gebiete abdecken, zu.

Zeigte JetBlues fehlende Vorbereitung auf eine Katastrophe vor dem Sturm einen sträflichen Mangel an Phantasie, so ist die Antwort des Unternehmens nach der Katastrophe ein Musterbeispiel angewandter moralischer Vorstellungsgabe. JetBlues Gründer und CEO David Neeleman entschuldigte sich sofort öffentlich, und zwar per Video auf der Webseite des Unternehmens, auf YouTube, mit einer Email an alle Kunden sowie in anderen öffentlichen Foren wie Late Night Talkshows und einer Reihe von Interviews mit Print-, Fernseh- und Webmedien. Neeleman erklärte, die Unfähigkeit seines Unternehmens, die Krise zu bewältigen, hätte ihn „beschämt und gedemütigt“ und versprach, die Fluglinie würde rasch handeln, um die operativen Fähigkeiten zu entwickeln, künftige Krisen zu bewältigen. Zugleich versprach er, Kunden zu entschädigen, die aufgrund „kontrollierbarer Unregelmäßigkeiten“<sup>25</sup> warten mussten.

---

<sup>18</sup> Neeleman, David (2007): An Apology from JetBlue Airways email message to customers, 22. Februar 2007.

<sup>19</sup> JetBlue Web site: [http://www.jetblue.com/about/ourcompany/history/about\\_ourhistory.html](http://www.jetblue.com/about/ourcompany/history/about_ourhistory.html).

<sup>20</sup> McGregor, Jenna (2007): Special Report: Customer Service Champs. In: *BusinessWeek*, 5. März 2007: 54-58.

<sup>21</sup> McGregor, Jenna (2007): 58.

<sup>22</sup> Bailey, Jeff (2007): Chief 'Mortified' by JetBlue Crisis. In: *The New York Times*, 19. Februar 2007.

<sup>23</sup> Bailey, Jeff (2007).

<sup>24</sup> Kidder, Rushworth M. (2007): Ice, JetBlue, and the Collapse of Prudence. *Ethics Newsline*, 20. Februar 2007. ([www.globalethics.org/newsline/](http://www.globalethics.org/newsline/)).

<sup>25</sup> Neeleman, David, zitiert von Bailey, Jeff (2007): Chief 'Mortified' by JetBlue Crisis. In: *The New York Times*, 19. Februar 2007. JetBlue Airways Customer Bill of Rights, <http://www.jetblue.com/about/ourcompany/promise/index.html>.



Neelemans Worte wurden durch eine Reihe von Aktionen des Unternehmens an verschiedenen Fronten in die Tat umgesetzt, und manche davon bewiesen moralische Kreativität, da JetBlue in einem neuen Umfeld innovative Ansätze fand, das Vertrauen seiner Kunden zurückzugewinnen. Christopher Kercher, ein JetBlue-Passagier, der während des Eissturms gestrandet war, schildert einen Aspekt dieser außergewöhnlichen Reaktion:

„Die Fluglinie hat nicht nur schnell reagiert, um sich entschuldigen, die volle Verantwortung zu übernehmen und pro-aktiv eine Erklärung der Kundenrechte einzuführen (das stand praktisch alles in einer Email von CEO David Neeleman), sondern es rief tatsächlich jemand von ihnen an, um sich zu entschuldigen. Als sie mich nicht erreichen konnten, haben sie sogar eine Email geschickt, um zu fragen, wann sie mich am besten sprechen könnten. Als sie mich dann erreichten, war die Anruferin nicht irgendeine externe Call-Center-Mitarbeiterin, die von einem Skript ablas. Sondern sie fragte mich tatsächlich nach meiner Meinung, was schief gegangen war, und wie sie das in Ordnung bringen könnten. Sie verwickelte mich in einen Dialog über die Schritte, die die Fluglinie in Erwägung zog und fragte, ob die Maßnahmen meiner Meinung nach ausreichen würden. Sie dankte mir für meine Hilfe und Geduld und bat mich, der Fluglinie eine zweite Chance zu geben. Die haben sie bekommen.“<sup>26</sup>

Nur sechs Tage nach dem Eissturm erfüllte JetBlue Neelemans Versprechen und veröffentlichte eine wegweisende Erklärung der Kundenrechte mit dem Versprechen, Passagiere, die lange Wartezeiten hinnehmen mussten, zu entschädigen.<sup>27</sup> Neelemans erklärtes Ziel, als er mit seinem Unternehmen freiwillig die Verantwortung für die Entschädigung von Passagieren, die warten mussten, übernahm, war es, eine Politik zu verfolgen, „die aggressiver war, als jeder Fluglinienlobbyist vom Kongress verlangen würde“.<sup>28</sup>

Genau wie bei Christopher Kercher waren die ersten Reaktionen auf JetBlues Konsequenzen, zu der eine stark verbesserte operative Leistung gehörte, als der nächste große Wintersturm nur einen Monat nach der Katastrophe vom 14. Februar hereinbrach, sehr positiv. Innerhalb von zwei Wochen nach der Katastrophe hatte eine bedeutende Zahl von Investmentfirmen die Aktien von JetBlue auf 'Kaufen' gesetzt, und 80% der Besucher, die an einer Umfrage auf der Webseite von *BusinessWeek* teilnahmen, meinten, sie hätten sich dafür entschieden, die Fluglinie auf Platz 4 der Kundendienststrangliste der Zeitschrift zu lassen.<sup>29</sup>

Googles moralische Vorstellungsgabe führte zu einer neuen Verwendung ihres Produkts, und die von JetBlue brachte Neuerungen in Struktur und Politik der Organisation.

Auch die Maßnahmen der *New York Times* nach dem Jayson Blair-Skandal veranschaulichen den Einsatz moralischer Vorstellungsgabe beispielhaft: Seit über einem Jahrhundert genießt die *New York Times* – die wegen ihrer genauen und objektiven Berichterstattung manchmal als „Gray Lady“ bezeichnet wird –

---

<sup>26</sup> Kercher, Christopher (2007): Readers Report. *Business Week*, 26. März 2007.

<sup>27</sup> JetBlue News Release: „JetBlue Announces the JetBlue Customer Bill of Rights“, 20. Februar 2007, <http://investor.jetblue.com/phoenix.zhtml?c=131045&p=irol-newsArticle&ID=965052&highlight>.

<sup>28</sup> Neeleman, David, zitiert von Bailey, Jeff (2007).

<sup>29</sup> Keenan, Terry (2007): JetBlue Damage Control. *FOX News*, 27. Februar 2007. <http://www.foxnews.com/story/0,2933,255101,00.html>.

Trigaux, Robert (2007): Service is Knowing How to Say You're Sorry. *St. Petersburg Times*, 26. Februar 2007. [http://www.sptimes.com/2007/02/26/Business/Service\\_is\\_knowing\\_ho.shtml](http://www.sptimes.com/2007/02/26/Business/Service_is_knowing_ho.shtml)

den Ruf, eine der angesehensten Informationsquellen der Welt zu sein. Am 11. Mai 2003 berichtete ein 7.561 Wörter langer Bericht auf der Titelseite der *Times* folgendes:

„Wie eine Untersuchung durch Journalisten der *Times* festgestellt hat, machte sich ein Reporter der Redaktion der *New York Times* in den vergangenen Monaten mehrfach des journalistischen Betrugs schuldig, als er über wichtige Nachrichteneignisse berichtete. Weitreichende Fälschungen und Plagiate stellen einen tiefen Vertrauensbruch und einen Tiefpunkt in der 152-jährigen Geschichte der Zeitung dar.

Der Reporter, Jayson Blair, 27 Jahre alt, führte Leser und Kollegen bei der *Times* mit Meldungen in die Irre, die angeblich aus Maryland, Texas und anderen Staaten kamen, während er oft an einem ganz anderen Ort, nämlich in New York, war. Er erfand Kommentare. Er dachte sich Schauplätze aus. Er stahl Material von anderen Zeitungen und Nachrichtenagenturen. Er suchte sich Details von Fotografien aus, um den Eindruck zu erwecken, er sei irgendwo gewesen oder hätte jemanden gesehen, was jedoch nicht so war.“<sup>30</sup>

Man fand heraus, dass Blair insgesamt mindestens 36 der 73 Artikel, die er seit seiner Festanstellung bei der *Times* geschrieben hatte, erfunden hatte. Wichtig festzuhalten ist allerdings, dass es trotz der gründlichen Untersuchung und der ausführlichen Berichterstattung der *Times* über den Blair-Skandal nicht die Zeitung selbst war, die die Geschichte publik gemacht hatte. Schneller als die *Times* war die *San Antonio Express-News*, deren Redakteur Robert Rivard am 29. April 2003 eine Email an Howell Raines und den leitenden Redakteur Gerald Boyd geschickt hatte, in der verlangt wurde, „sie sollten öffentlich zugeben, die *Times* hätte die Arbeit von Reporterin Macarena Hernandez unrechtmäßig genutzt“.<sup>31</sup> Als dieser Vorwurf gegen die *Times* und einen ihrer Reporter, Jayson Blair, am nächsten Tag publik wurde, veröffentlichten andere Zeitungen weitere Beschwerden über Blairs Plünderungen ihrer Storys ohne Quellennennung.

Herausgeber Arthur Sulzberger, Leiter des Blattes, das seiner Familie seit 1896 gehörte, feuerte Chefredakteur Howell Raines in Folge dieses Skandals – weniger als zwei Jahre, nachdem er das Ruder übernommen hatte.<sup>32</sup> Im Juli 2003 ersetzte Sulzberger Raines durch den ehemaligen leitenden Redakteur Bill Keller, der zwei Jahre zuvor zugunsten von Raines übergangen worden war, größtenteils, weil Raines von Sulzberger als innovativer gesehen wurde.<sup>33</sup> Als Führungskraft erwies sich Keller jedoch als revolutionärer als irgendjemand vermutet hatte. Er führte in der *Times* so viele Umstrukturierungen durch, dass nach seinen ersten 18 Monaten zwei Drittel aller Redaktionsmitarbeiter einem neuen Chef rapportierten.<sup>34</sup> Doch Kellers kühnste Neuerung war vielleicht, Daniel Okrent, einen ehemaligen Redakteur der Zeitschriften *Life* und *Time*, für 18 Monate ohne Option auf Verlängerung, als ersten „Public

---

<sup>30</sup> Barry, Dan et. al. (2003): Times Reporter Who Resigned Leaves Long Trail of Deception. In: The New York Times, 11. Mai 2003.

<sup>31</sup> Badger, T.A. (2003): San Antonio Express-News Claims New York Times Reporter Appropriated Material. In: Associated Press, 30. April 2003.

<sup>32</sup> Bianco, Anthony et. al. (2005): The Future of The New York Times. Publisher Arthur Sulzberger Jr. Has His Hands Full: Weaker Earnings. A Changing Media World. A Scandal's Aftermath. He Also Has an Ambitious Business Plan. In: BusinessWeek 3916, no. 64 (17. Januar 2005).

<sup>33</sup> Bianco, Anthony et. al. (2005).

<sup>34</sup> Bianco, Anthony et. al. (2005).



Editor“ zu berufen.<sup>35</sup> Okrents Rolle verlangte, dass er die Außensicht auf die *Times* einnehmen solle und als „erklärter Repräsentant der Leser“ zu dienen habe.<sup>36</sup>

In seiner Rolle als „Public Editor“ und Ombudsmann rapportierte Okrent nicht dem Management – im Grunde genommen konnte er nicht gefeuert werden; er bekam vollständigen Zugang zur Redaktion und „uneingeschränkte Erlaubnis, auf die Kommentare der Leser zur Berichterstattung der *Times* einzugehen, selbst Fragen zu stellen und über diese Angelegenheiten in Kommentaren zu schreiben, die in der Zeitung so oft veröffentlicht würden, wie er es für angemessen hielt“.<sup>37</sup> Das erste Mal in ihrer Geschichte veröffentlichte die *New York Times* regelmäßig *Storys*, die nicht von einem ihrer Redakteure geprüft worden waren.

Okrent diesen neu geschaffenen Posten zu geben, sollte nicht nur das Vertrauen der Leser zurückgewinnen, sondern war auch Teil des Versuchs, Probleme in den Griff zu bekommen, die in der Kultur der Redaktion endemisch geworden waren. Die erste Untersuchung des Blair-Skandals durch die *Times* verweist auf etliche „Warnsignale“, die das leitende Management erhalten hatte, bevor die Katastrophe hereinbrach. Eine Reihe von Reportern und Redakteuren waren beunruhigt über die regelmäßigen Ungenauigkeiten in Blairs *Storys* und äußerten „Bedenken über [seine] journalistischen Fähigkeiten, seine Reife und sein Verhalten“ gegenüber Redaktionsleitern, unter anderem in einer lapidaren Email von Hauptstadtreakteur John Landman, der erklärte: „Wir müssen Jayson stoppen, für die *Times* zu schreiben. Sofort.“<sup>38</sup>

Zudem war unter Reporterkollegen allgemein bekannt, dass Blair sein Spesenkonto und seine Dienstwagen für persönliche Zwecke missbrauchte.<sup>39</sup> Doch warum hat es die *Times* angesichts der langen Liste von Warnsignalen nicht geschafft, die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen, um ihr wertvollstes Gut zu schützen, das Vertrauen ihrer Leser? Keiner der Redaktionsleiter konnte von Blairs Vergehen profitieren – tatsächlich wurden viele von ihnen dadurch schwer geschädigt. Vor dem Blair-Skandal herrschte bei der *New York Times* eine starke Kultur der Werte und der beruflichen Ethik – aber, wie Howell Raines festhielt, litt die *Times* auch unter dem „starken Mythos, besser zu sein, ohne sich anstrengen zu müssen“.<sup>40</sup> Dieser Mythos oder dieses Narrativ – beruhend auf herausragenden Leistungen der Vergangenheit und durch zahlreiche Pulitzer-Preise bestätigt – erschwerte den Managern die Einsicht, dass die Art von journalistischem Betrug, den Blair beging, in ihrer Kultur tatsächlich stattfinden könnte.

Eine starke Organisationskultur bietet starken Schutz gegen die meisten ethischen Unzulänglichkeiten, doch ihre Achillesferse ist die Anfälligkeit für das, was Psychologen Gruppendenken nennen – „eine starke Tendenz, Konsens zu suchen, was effektive Entscheidungsfindung stört“.<sup>41</sup> Gruppendenken

---

<sup>35</sup> Interview: Journalist Daniel Okrent talks about being the first ombudsman of The New York Times. In: *Fresh Air*, 17. Mai 2006.

<sup>36</sup> Steinberg, Jacques (2003): *The Times Chooses Veteran of Magazines and Publishing as Its First Public Editor*. In: *The New York Times*, 27. Oktober 2003.

<sup>37</sup> Steinberg, Jacques (2003).

<sup>38</sup> Barry, Dan et. al. (2003): *Times Reporter Who Resigned Leaves Long Trail of Deception*. In: *The New York Times*, 11. Mai 2003.

<sup>39</sup> Barry, Dan et. al. (2003).

<sup>40</sup> Howell Raines, zitiert von Bianco, Anthony et. al. (2005).

<sup>41</sup> Forsyth, zitiert in Goldstein, Arnold P. (2002): *The Psychology of Group Aggression*. Chichester (England), John Wiley & Sons: 32.

fördert vor allem die Illusion, eine Organisation hätte keine Schwächen oder wäre von Natur aus moralischer als andere.<sup>42</sup> Was der *Times* fehlte, war eine hoch entwickelte moralische Vorstellungsgabe, die Manager befähigt hätte, das Überlegenheitsgefühl zu erkennen und zu korrigieren, das die Zeitung daran gehindert hat, wirksame Maßnahmen zu ergreifen, um einen kleinen Brand von Missetaten zu löschen, bevor er zum Inferno wurde.

Kellers Entschluss, einem Kritiker unbeschränkten Zugang und eine regelmäßige, nicht-redigierte Kolumne in der *Times* zu geben, werden die festen Mitarbeiter der *Times* nicht leichten Herzens akzeptiert haben. Wie Harold Evans, der ehemalige Redakteur der *Sunday Times of London*, meinte: „Es ist nicht besonders inspirierend, wenn man in einer Kolumne seiner eigenen Zeitung abwechselnd als 'fies,' 'arrogant,' 'unfair,' 'dysfunktional,' 'ideologisch,' 'vertrauensselig,' 'herablassend' bezeichnet wird“ – alles Begriffe, die Okrent während seiner Zeit bei der *Times* benutzt hatte.<sup>43</sup> Doch trotz dieser Schwierigkeiten räumt Evans ein, dass – hätte man in der Zeit von Howell Raines einen „Public Editor“ gehabt – warnende Erdstöße vernommen worden wären, bevor es zum Erdbeben kam. Die Verwerfungen waren da, bevor Raines die Zügel in die Hand nahm.<sup>44</sup> Der kreative Schritt, ihren Kritikern eine öffentliche Stimme zu geben, half, nicht nur das Vertrauen in das Blatt wieder herzustellen, sondern auch, dafür Sorge zu tragen, dass sich in Zukunft Probleme nicht so ungehindert entfalten konnten wie im Falle von Jayson Blair.

Moralische Entscheidungsfindung ist ein dynamischer Prozess, einer, der nach einer kreativen Antwort von Managern verlangt, die vor neuen Situationen stehen, die nicht ohne weiteres in ein bestehendes Narrativ oder einen vorhandenen Bezugsrahmen passen. Moralische Urteile sind nicht immer einfach zu verstehen – meistens sind sie das Ergebnis eines empfindlichen Gleichgewichts von Kontext, Beurteilung der Situation und dem Vorhandensein oder dem Fehlen von Vorstellungsgabe.

Der moralische Entscheidungsfindungsprozess ist selten abgeschlossen, da moralische Urteile bestenfalls unvollständige oder zeitweilige Lösungen sind. Diese Lösungen bilden jedoch zugleich den Ausgangspunkt oder die Vorbilder für eine Reihe zukünftiger Entscheidungen. Jede neue Gruppe von Entscheidungen bietet die Möglichkeit zu moralischem Wachstum, eine Gelegenheit, moralische Vorstellungsgabe weiter zu entwickeln – das heißt, die Nuancen einer Situation zu erkennen, den Rahmen oder das Narrativ, in die das Ereignis eingebunden sind, in Frage zu stellen, und sich zu überlegen, wie diese und andere Situationen anders sein könnten.

Nur eine sehr aktive, spielerische Vorstellungsgabe erlaubt es uns, uns von unseren Skripts, Rollen oder Narrativen zu distanzieren und neue und bessere Möglichkeiten zuzulassen. Moralische Vorstellungsgabe führt zur Fähigkeit, eine Situation aus der Perspektive einer Reihe von Interessenvertretern zu sehen – eine Chance, die Managern helfen kann, die moralische Falle zu vermeiden und die Realität mit dem zu verwechseln, was sie gerne hätten. Führungskräfte werden ihre Organisationen besser auf unvorhergesehene Situationen vorbereiten, wenn sie die Idee der unternehmerischen Verantwortung so erweitern, dass sie moralische Vorstellungsgabe als kulturelle Praxis und Wert umfasst.

---

<sup>42</sup> Goldstein, Arnold P. (2002): 34.

<sup>43</sup> Evans, Harold (2006): Eye on The Times: Book Review of Public Editor #1: The Collected Columns (With Reflections, Reconsiderations, and Even a Few Retractions) of the First Ombudsman of The New York Times, by Daniel Okrent. In: The New York Times, 18. Juni 2006.

<sup>44</sup> Evans, Harold (2006).

## Schlussfolgerungen und Empfehlungen für Manager

---

Moralische Vorstellungsgabe kann im Großraumbüro ebenso wie in der Vorstandsetage gelehrt und entwickelt werden. Sie sollte ein Schlüsselfaktor bei der Ausbildung der nächsten Generation von Führungskräften sein. Bei moralischer Vorstellungsgabe geht es nicht nur darum, Katastrophen zu vermeiden – es geht darum, durch neue Produkte, Dienstleistungen, Prozesse und Abläufe Werte zu schaffen. Wegen ihrer starken Parallele zur Innovation könnte moralische Vorstellungsgabe für Unternehmen, die vor der Herausforderung organischen Wachstums stehen, finanziell vorteilhaft sein.

### Vier Schlüsselpunkte

---

Unternehmen, die moralische Vorstellungsgabe fördern wollen, können die folgenden Schlüsselpunkte und die sie begleitenden Empfehlungen als Ausgangspunkt nutzen.

#### **1. Das Fehlen einer gemeinsamen Sprache**

Unterschiedliche Berufsgruppen oder Bereiche der gleichen Organisation verwenden vielleicht ganz unterschiedliche Methoden, um Probleme darzustellen. Zur Challenger-Katastrophe kam es zum Teil auch deshalb, weil Thiokols Manager nicht verstanden hatten, wie Ingenieure Risiko definieren; einer ihrer leitenden Manager setzte sich über den Protest der Ingenieure hinweg, und Thiokol genehmigte den Start.

##### **Empfehlung**

Organisationen – vor allem große und globale – müssen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen haben, die diverse Rahmenbezüge verstehen und übersetzen können. Um gute Entscheidungen treffen zu können, müssen Unternehmen gemeinsame Systeme entwickeln, die die Interaktion zwischen den unterschiedlichen Narrativen und mentalen Modellen erleichtern.

#### **2. Autoritätshörigkeit**

Manchmal trägt Autoritätshörigkeit zu einer moralischen Katastrophe bei. Individuen, die eine Reihe von Anweisungen von einer Autoritätsperson erhalten, befolgen diese Anweisungen oft, auch wenn sie absurd, unmoralisch, gefährlich oder lebensbedrohlich sind.<sup>45</sup>

##### **Empfehlung**

- a) Eine Kultur des Widerspruchs zu schaffen – wie in den Challenge-Meetings von Johnson & Johnson –, kann eine effektive Methode für Führungskräfte sein. Das passiert nicht von allein; es muss von der Spitze der Organisation eingeführt werden. An der Spitze muss ein Umgangston herrschen, der aktiv nach abweichenden internen Stimmen sucht und ihnen zuhört.
- b) Geteilte Verantwortlichkeit ist möglich, wenn Einzelne ihre eigene Geschichte und Narrative schreiben und daran teilnehmen. Ganz egal, welchen Platz eine Person in einer Organisation einnimmt, so hat jeder Einzelne doch die Verantwortung, dazu beizutragen, die herrschende Kultur zu fördern oder zu verändern. Stört an einem Unternehmen etwas, dann sollten Einzelne überlegen, wie sie Wandlungsträger werden können.

---

<sup>45</sup> Milgram, S. (1974): Obedience to Authority. New York: HarperCollins.

### 3. Das kleinere von zwei Übeln

Wenn wir vor einer schwierigen Wahl stehen, dann fühlen wir uns vielleicht oft gezwungen, uns für das kleinere von zwei Übeln zu entscheiden, weil wir glauben, es gebe keine weitere Option.

#### Empfehlung

Doch genau dann, wenn keine unserer Optionen gut zu sein scheint, sollten wir über unsere augenblickliche Rolle und unseren Bezugsrahmen hinausgehen und uns vorstellen, wie eine gute Wahl oder eine bessere Geschichte aussehen könnte. Die eigentliche Wahl ist nicht einfach die Entscheidung für das kleinere von zwei Übeln, sondern die Entscheidung zwischen dem Akzeptieren unseres Bezugsrahmens, der andere Möglichkeiten und unsere Verantwortung ignoriert, und der Suche nach und den Glauben an bessere Optionen.

### 4. Gruppendenken

Zu Gruppendenken kommt es, wenn das Narrativ einer Gemeinschaft so stark ist, dass sie nicht in Frage gestellt wird. Das kann Illusionen über die eigene Unverwundbarkeit oder moralische Überlegenheit zur Folge haben, was zu blinden Flecken in der Organisation führt und die Fähigkeit des Einzelnen, gute Entscheidungen zu treffen, verkrüppelt.

#### Empfehlung

- a) Kritiker in den eigenen Reihen sind vielleicht der beste Schutz organisatorischer Integrität. Wenn externe Kritiker „schlechte Nachrichten“ über das Unternehmen verbreiten, dann ist es vielleicht schon zu spät, um bestimmte Probleme zu beheben. Eine Außensicht ist der Schlüssel zur Vermeidung von Gruppendenken. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den Bereichen Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit erfüllen eine wichtige ethische Funktion, indem sie Interessenvertretern, die nicht Teil des Unternehmens sind, zuhören und sie einbeziehen. Wenn es zu einer öffentlich sichtbaren Krise kommen muss, bevor ein Unternehmen auf ethische Probleme im Unternehmen aufmerksam wird, muss das als kulturelles Scheitern und Scheitern des Managements betrachtet werden.
- b) Diversität in Bezug auf Rasse, Geschlecht, kulturellem Hintergrund, unterschiedlichen Persönlichkeiten, Denkmustern und Selbstaussdruck zu nutzen, ist wertvoll. Diese Unterschiede können, wenn sie denn erkannt werden, einem Unternehmen helfen, interne Führungskräfte zu entwickeln, die die Organisation kritisieren können.
- c) Andere, unternehmensexterne Führungskräfte um Rat zu fragen, ist für Führungskräfte von großem Nutzen. Es führt zu frischen Einsichten und bietet Möglichkeiten zum Austausch über schwierige ethische Fragen. So handelt das CEO-Ethikseminar des Business Roundtable Institute for Corporate Ethics nach dem Prinzip, dass es an der Spitze einsam sein kann, vor allem, wenn es um ethische Fragen geht, und dass es von großem Nutzen sein kann, wenn Führungskräfte aus unterschiedlichen Unternehmen sich über ethische Fragen untereinander austauschen.