


---

AUS DER FORSCHUNG

# Personalethik und ihr Beitrag zu einer nach- haltigen Unter- nehmensführung



VON DR. PHIL. IRINA KUMMERT

---

Die Zukunft ist offen. Das ist der Titel der 1985 im Münchner Piper Verlag erstmals erschienenen Dokumentation des Altenburger Gesprächs zwischen dem Philosophen Karl Popper und dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz. Angesichts „Digitalisierung, Automatisierung, Künstlicher Intelligenz, Flexibilisierung der Arbeit, agiler Arbeitswelt; Fachkräftemangel auf der einen und sinnsuchenden High-Potentials auf der anderen Seite des Arbeitsmarktes; Klimawandel, Pandemien, wachsendem Ressour-

cenverbrauch, instabiler Märkte, Null-Zins-Politik und unvorhersehbarer, disruptiver technischer, ökonomischer und politischer Entwicklungen“<sup>1</sup> ist er Gegenstand und zugleich Programm eines Personalmanagements, als „strategischer Erfolgsfaktor der Unternehmensführung“, in dem Mitarbeitende „nicht länger als Produktionsfaktoren aufgefasst [werden], sondern als Organisationsmitglieder, deren Bedürfnisse und Qualifikationen bei Entscheidungen im Hinblick auf die Erzielung einer möglichst hohen



Arbeitszufriedenheit zu berücksichtigen sind.“<sup>2</sup> Gelebte Nachhaltigkeit als strategisches Grundprinzip der langfristigen Existenzsicherung unternehmerischen Handelns, das die Interessen aller Stakeholder innerhalb und außerhalb von Organisationen aus den Perspektiven Ökonomie, Ökologie und Soziales berücksichtigt<sup>3</sup>, setzt eine intensive Auseinandersetzung mit personalethischen Fragestellungen voraus. Nur ein Aspekt von vielen ist dabei die Frage nach dem Sinn von Arbeit – und auch die hat es in sich.

#### **DIE UNTERSCHIEDUNG ZWISCHEN LABOUR UND WORK IST DER URSPRUNG DER SINNFRAGE**

Das Beispiel des Ackerbaus zeigt, dass Arbeit damit zu tun hat, etwas weniger Wertvolles in etwas Wertvolles zu verwandeln. Im Englischen gibt es zwei Begriffe für Arbeit: work und labour, wobei letzteres für die Verwandlung von Arbeit in einen Mehrwert steht, während Arbeit in Form von work „Kraft mal Weg“ meint. Labour ist damit ideologisch besetzt, work

dagegen physikalisch. Aus diesem Unterschied leitet sich zugleich unser Bedürfnis nach einer Unterteilung in sinnvolle und sinnlose Arbeit ab. Mitarbeiterzentrierte Personalarbeit setzt auch vor dem Hintergrund neuer Technologien in Form von Algorithmen und (bislang lediglich schwacher) Künstlicher Intelligenz darauf, dass der Mensch gleichsam wie der Samen im Ackerbau unter günstigen Bedingungen im Arbeitskontext den Unterschied machen und Mehrwert erzielen kann. Konzepte wie New Work und Next Work adressieren neue Formen des mehrwertsteigernden (Miteinander-)Arbeitens. Sie tragen dem Wunsch der Menschen Rechnung, sich selbst nicht wie ein Rad im Getriebe einer gigantischen Maschinerie wahrnehmen zu wollen und stellen die Frage nach einem gelingenden Arbeitsprozess, in dem der Mensch im Mittelpunkt steht. Sie fragen nach dem Sinn und den Möglichkeiten dessen was wir tun, wenn wir arbeiten.

#### **MIT DER SINGULARITÄT VON SINN VERKLEINERN WIR UNSERE MÖGLICHKEITEN**

Verstehen wir unter Sinn entweder das Hören, Sehen, Riechen, Schmecken und Tasten, dann gibt es fünf Sinne. Verstehen wir aber Sinn als neudeutsch purpose, den wir mit unserem Anspruch verbinden insbesondere im Arbeitskontext nicht Resource sondern Mensch zu sein, dann gibt es nur einen, nämlich den Sinn. Dass es keinen Plural von Sinn gibt, erinnert an labour als Verständnis von Arbeit und suggeriert zugleich, dass es sich bei dem Sinn um etwas handelt, von dem bereits klar ist, was es zu sein hat. Würden wir zwei, drei, vier oder gar fünf purposes und damit den Plural von Sinn konstatieren, würden wir uns möglicherweise dem Vorwurf der Beliebigkeit aussetzen. Damit folgt auch ein so verstande-

---

nes Sinn-Konzept der binären Logik ethisch-moralisch konnotierter Begriffe: Entweder etwas ist sinnvoll oder es ist sinnlos, gut oder böse, richtig oder falsch. Auch aus diesem Grund verleitet das kategorische moralische Argument dazu, das Denken einzustellen statt zu reflektieren.

Der Sinn im Singular adressiert, dass wir eine Sinnhaftigkeit dessen, was wir tun, wenn wir arbeiten, zwar als einen gesetzten, einen absoluten Wert verstehen dürfen, die Ausgestaltung dessen aber keiner Pluralität unterliegt. Die Antwort auf die Frage, was darunter zu verstehen ist, wenn menschliche Arbeit sinnstiftend sein soll, bekommt dadurch einen ähnlich statischen Charakter wie Wahrheit. Wenn wir sagen, etwas sei wahr, dann schreiben wir dem betreffenden Phänomen eine von uns als Tatsache beobachtete Wirklichkeit zu. Folgen wir diesem statischen Verständnis von Sinn, tun wir etwas, das im Gegensatz zu unserem Wunsch nach Diversität, nach Vielfalt und Offenheit steht: Wir verkleinern unsere Möglichkeiten und damit unsere Gestaltungsspielräume. Bereits ein professionell mit mehreren Unternehmensvertreter\*innen geführtes Vorstellungsgespräch macht deutlich: Je mehr Perspektiven in den Auswahlprozess einfließen, desto eher kommt man zu einer nicht einseitig subjektiven Entscheidung.

#### **KOMMUNIKATION ALS „GEMEINSAME AKTUALISIERUNG VON SINN“**

Der Soziologe Niklas Luhmann bietet uns einen Ausweg aus dem Dilemma der Singularität und dem, was damit einhergeht an, indem er Sinn definiert als „laufendes Aktualisieren von Möglichkeiten“<sup>4</sup>. Für Luhmann ist Kommunikation eine „gemeinsame Aktualisierung von Sinn“<sup>5</sup>. Dieses offene Verständnis von Sinn wird

dem Umstand gerecht, dass die besonderen Herausforderungen an moderne Personalarbeit gerade darauf rekurrieren, wie unterschiedlich wir Menschen sind und vor allem wie unterschiedlich, wie einzigartig wir sein und wie individuell wir gesehen werden wollen. Bleiben wir in Luhmanns Narrativ, dann können wir Sinn als eine Art Platzhalter verstehen, den wir mit dem füllen können, und vor allem sollten, worauf wir uns im Austausch mit anderen verständigt haben.

---

» Konzepte wie New Work sollten sich auf die Vergrößerung unserer Möglichkeiten konzentrieren, statt diese auf die vermeintlich ›richtigen‹ einzuschränken. «

---

Die Frage nach dem Sinn von Arbeit wird damit zum Reflexionsgegenstand innerhalb und außerhalb von Organisationen. Dieser Reflexionsprozess wiederum hilft uns bei dem, was insbesondere im digitalen Arbeitskontext als Schlüsselqualifikation verstanden werden muss: Entscheidungen unter Unsicherheit treffen und mit ambigen Situationen umgehen zu können. Der Soziologe Armin Nassehi spricht in einem Essay in der Zeitschrift DIE ZEIT vom 25. Februar 2022 von der „Unterbestimmtheit des Menschen: (...) Unterbestimmtheit meint: Wenig ist prinzipiell festgelegt – und deshalb wird die Gesellschaft innovationsoffen

und risikobereit, lösungsorientiert und grundsätzlich ergebnisoffen.“<sup>6</sup> Die Einschränkung dieser Ergebnisoffenheit und der Versuch, die Lücken der Unterbestimmtheit zu schließen, bezeichnet Nassehi als den „Versuch, die Gesellschaft dazu zu bringen, aus einem Guss regiert werden zu können“.<sup>7</sup>

#### **PERSONALETHIK FRAGT DANACH, WAS DEN MENSCHEN UND DEM UNTERNEHMEN DIENT**

Übertragen wir die Positionen von Luhmann und Nassehi auf den Anspruch an eine moderne Personalethik, dann folgt daraus ein Konzept, das sich aus der Praxis des Tuns herausbildet, statt normativ zu setzen, das die unterschiedlichen Interessen identifiziert und abwägt, statt danach zu fragen, was in einem kategorischen Sinn gut ist, das fragt, was dem Unternehmen und den Mitarbeitenden dient und gleichzeitig berücksichtigt, dass sich das, was dem Unternehmen und den Menschen dienlich ist, verändern kann. Auch Konzepte wie New Work sollten sich, wenn sie unideologisch sein wollen, auf die Vergrößerung unserer Möglichkeiten konzentrieren und nicht die Möglichkeiten auf die vermeintlich „richtigen“ einschränken.

Diese gesellschaftlich relevante Debatte im Fach Personalwirtschaft an der Fakultät Recht im Studiengang Recht, Personalmanagement und Personalpsychologie an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften mit den Studierenden zu vertiefen, ist Anspruch und Freude zugleich.

---

<sup>1</sup> Erpenbeck, J., Sauter, W.: Werteerfassung und Wertemanagement. Gezielte Werteentwicklung von Persönlichkeiten, Teams und Organisationen. Springer Fachmedien Wiesbaden 2020, S.1.

<sup>2</sup> Holtbrügge, D., Personalmanagement, Springer Gabler Wiesbaden 2018, S.2.

<sup>3</sup> Vgl. Tokarski, K. O. et al. (Hrsg.), Nachhaltige Unternehmensführung, Springer Gabler Wiesbaden 2019, S.1.

<sup>4</sup> Luhmann, N.: Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp Verlag Frankfurt a.M. 1984, S. 100

<sup>5</sup> Luhmann, N.: Sinn als Grundbegriff der Soziologie. In: Habermas J./ Luhmann N., Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie. Was leistet die Systemforschung? Suhrkamp Verlag Frankfurt a.M. 1971, S. 42

<sup>6</sup> Nassehi, A.: Demokratie: Die Rückkehr des Feindes. In: DIE ZEIT, vom 25.02.2022, <https://www.zeit.de/kultur/2022-02/demokratie-bedrohung-russland-ukraine-krieg-wladimir-putin>, Zugriff am 20.03.2022.

<sup>7</sup> Ebd.