



**University of
Zurich** ^{UZH}

**Zurich Open Repository and
Archive**

University of Zurich
Main Library
Strickhofstrasse 39
CH-8057 Zurich
www.zora.uzh.ch

Year: 2012

Moralische Konflikte kosten

Staffelbach, Bruno

Posted at the Zurich Open Repository and Archive, University of Zurich
ZORA URL: <https://doi.org/10.5167/uzh-73163>
Journal Article
Published Version

Originally published at:
Staffelbach, Bruno (2012). Moralische Konflikte kosten. HR Today: das Schweizer Human Resource Management-Journal, (10):online.

Moralische Konflikte kosten

Managementaufgaben wären um einiges einfacher, wenn moralische Fragen ausgeklammert werden könnten. Dies ist illusorisch. Unternehmen sind keine Naturprodukte. Sie sind von Menschen geschaffen. Menschen prägen sie mit ihren Vorstellungen des Guten, Gerechten und Vernünftigen, und in ihnen arbeiten Menschen, die sich moralisch motivieren lassen und die das Bedürfnis haben, in moralisch gutem Licht dazustehen. Was passiert, wenn von Beschäftigten verlangt wird, gegen ihre moralischen Werte und Prinzipien zu handeln?

Eine Forschungsgruppe unter der Leitung von John Kammeyer-Mueller, Assistenzprofessor am Departement für Management der Universität von Florida, befragte dazu 371 junge Rechtsanwälte, die durchschnittlich knapp 35-jährig waren und seit 1,9 Jahren in einer Kanzlei arbeiteten. 47 Prozent davon waren Männer. Die Ergebnisse wurden sowohl qualitativ wie auch



quantitativ ausgewertet. Die qualitative Analyse ergab, dass moralische Konflikte insbesondere durch Interessenkonflikte, die Übernahme von mit dem Gewissen nicht vereinbaren Pflichtmandaten, das Verstossen gegen Berufsstandards und unehrliche Informationspraktiken ausgelöst wurden. Für alle diese Fälle waren die Berufsanfänger von ihrer Ausbildung her nicht vorbereitet. Die quantitative Auswertung zeigte zwei Zusammenhänge: Mit zunehmenden moralischen Konflikten stieg einerseits die emotionale Erschöpfung, und gleichzeitig sank andererseits die Laufbahnzufriedenheit. Dies führte dazu, dass junge Anwälte kündigten und neue Karriereoptionen suchten.

Was lässt sich aus diesen Forschungsergebnissen ableiten? Erstens: Moral wirkt, selbst in Anwaltskanzleien, wo man annehmen könnte, dass alleine das Recht herrscht. Zweitens: Moralische Konflikte sind existenziell, sie verbrauchen Emotionen, führen zu Burnout und münden in Karrierewechsel. Drittens: Schul- und Studienabgänger sind für den Umgang mit moralischen Konflikten oft nicht ausgebildet. Ihre Fach- und Methoden-ausbildung inklusive allfälliger Ethikkurse sind meist theoretisch, ideal, technisch. Moralische Konflikte sind aber praktisch, real und politisch. Viertens: Moralische Konflikte führen zu Kosten – sowohl für den Arbeitnehmer wie für den Arbeitgeber. Beide haben ein Interesse daran, diese Kosten tief zu halten, zum Beispiel durch umfassende Information im Vorfeld einer Bewerbung, durch klare Leitlinien für Einsteiger oder durch Beratung bei Konflikten. Moralische Konflikte lassen sich aber nicht organisieren wie ein bürokratischer Prozess. Dazu braucht es Kommunikation und Reflexion. Fehlt die Zeit, bleibt die moralische Entwicklung auf der Strecke. Zeitdruck macht dumm – auch moralisch.

Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Ordinarius für Betriebswirtschaftslehre und Inhaber des Lehrstuhls für Human Resource Management an der Universität Zürich.

Quelle: Kammeyer-Mueller, J. D., Simon, L. S. & Rich, B. L. (2012). The Psychic Cost of Doing Wrong: Ethical Conflict, Divestiture Socialization, and Emotional Exhaustion. *Journal of Management*, 38(3), 784–808.