

ETHIK-KODEX

für datenbasierte Wertschöpfung



IMPLEMENTIERUNG

ÜBERSICHT

Der «Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung» besteht aus den folgenden Dokumenten: 1) Übersicht; 2) Grundlagen; 3) Empfehlungen; 4) Implementierung; 5) Kontext.

Das Dokument **IMPLEMENTIERUNG** zeigt auf, wie sich datenethische Prinzipien in Unternehmensprozesse einbinden lassen, welche diesbezüglichen organisatorische Varianten bestehen und welche Funktionen Ethik-Implementierung hat. Der Kodex liegt in den Sprachen Deutsch, Englisch, Französisch und Italienisch vor.

IMPRESSUM

Der «Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung» wurde von der Expertengruppe «Datenethik» der Swiss Alliance for Data-Intensive Services erstellt. Redaktionsteam: Markus Christen, Christoph Heitz, Tom Kleiber, Michele Loi (Projektleitung). Mitarbeit am Dokument «Implementierung»: Christian Hauser. Französische Übersetzung: Jean-Gabriel Piguët. Grafik: Ana Nicolasa Caduff, Hochschule Luzern CC Management & Law. Stand Jahr 2020.

© Swiss Alliance for Data-Intensive Services, 2020.

ISBN 978-3-9522703-0-1; www.data-service-alliance.ch/codex

Lizenz: Namensnennung 4.0 International (CC BY 4.0).

1. Einführung	Seite 4
1.1. Grundlagen: Unternehmensorganisation und -kultur	
1.2. Framework für datenbasierte Unternehmen	
1.3. Weiterführende Literatur	
2. Ethik-Implementierung	Seite 12
2.1. Formen von Ethik-Strukturen	
2.2. Gremien	
2.3. Entscheidungs-Unterstützung	
3. Funktionen von Ethik-Implementierung	Seite 16
3.1. Wahrnehmung	
3.2. Entscheidung	
3.3. Handlung	

1. EINFÜHRUNG

Die Einführung bietet eine kurze Übersicht zu den wichtigsten Begriffen rund um Struktur und Prozesse von Unternehmen, die Dienstleistungen oder Produkte auf der Basis von Daten anbieten. Dies soll eine praxisnahe Implementierung von Ethik in die Organisation eines Unternehmens erleichtern, indem ein Anschluss an gängige Konzepte der Betriebswirtschaft und des Datenmanagements geschaffen wird. Für Interessierte wird auf weiterführende Literatur verwiesen.

1.1. GRUNDLAGEN: UNTERNEHMENSORGANISATION UND -KULTUR

ORGANISATION UND ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Der Begriff «Organisation» ist ein Grundbegriff der Sozialwissenschaften und umfasst sowohl die zielorientierte ganzheitliche Gestaltung von Beziehungen in sozialen Systemen als auch das Ergebnis dieser Tätigkeit (Vahs und Schäfer-Kunz 2007). Er wird in der Organisationstheorie einerseits für ganze Systeme, wie etwa Unternehmen, Kirchen, Gewerkschaften, Schulen, Behörden, Vereine, etc. verwendet (institutioneller Organisationsbegriff), andererseits für den Prozess des Organisierens innerhalb solcher Systeme (instrumenteller Organisationsbegriff). Bei letzterem steht, geleitet von dem Ziel, Arbeitsabläufe zu gestalten, das organisatorische Regeln im Vordergrund. Dabei wird die Organisation als eine Funktion der Unternehmensführung gesehen. Im Unterschied dazu betrachtet das institutionelle Verständnis von Organisationen das gesamte System, also die Institution (Schreyögg und Geiger 2016).

Unter dem Begriff Organisationsentwicklung wiederum versteht man einen längerfristig angelegten, nachhaltigen Entwicklungs- und Veränderungsprozess von Organisationen und den in ihr tätigen Menschen. Die Wirkung dieses Prozesses beruht auf dem gemeinsamen Lernen aller beteiligten Personen durch direkte Mitwirkung bei der Bearbeitung und Lösung betrieblicher und unternehmerischer Probleme. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Leistungsfähigkeit der Organisation und die Menschlichkeit in der Organisation direkt voneinander abhängen. Das Ziel eines Veränderungsprozesses im traditionellen Ansatz besteht damit in der gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit bzw. Wirtschaftlichkeit einer Organisation (Effizienz) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität) (Wagner 2014). Organisationsentwicklung orientiert sich dabei an einer ganzheitlichen Sichtweise, die Individuum, Organisation, Umwelt und Zeit als Teile eines Ganzen betrachtet. Die Arbeit der Organisationsentwicklung beachtet die Vernetzungen, Wirkungszusammenhänge und Gesetzmässigkeiten von sozialen Systemen (Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V.).

Bezüglich der Implementierung von Ethik in einem Unternehmen wird damit klar, dass es sich hier um eine Aufgabe der Organisationsentwicklung geht. Die Empfehlungen des Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung zielen ja auf eine ganzheitliche Sicht der Datenwirtschaft inklusive ihrer möglichen Auswirkungen auf die Gesellschaft und deren Rückwirkungen auf die Reputation des Unternehmens und der Datenwirtschaft als Ganzes. Eine erfolgreiche Nutzung des Ethik-Kodex beinhaltet also auch die Aufgabe, die im Kodex vorgeschlagenen Empfehlungen angepasst an die konkreten Ziele eines Unternehmens in dessen Strukturen und Prozesse so einzubauen, dass sie die gewünschte Wirkung entfalten.

FORMEN VON ORGANISATIONSSTRUKTUREN BEI UNTERNEHMEN

Organisationsstrukturen sind ein Instrument zur Steuerung des Verhaltens und der Leistung von Organisationsmitgliedern um die Organisationsziele zu erreichen. Dabei ist das so genannte «Dualproblem» der organisatorischen Gestaltung zu lösen, das aus zwei Elementen besteht:

- 1) **Organisatorische Differenzierung – das Problem der Arbeitsteilung:** Der von der Industrialisierung ausgelöste ökonomische Wachstumsprozess ging mit einer steigenden Komplexität einher. Das Prinzip der Arbeitsteilung wurde zum immer mehr bestimmenden Grundprinzip der wirtschaftlichen Tätigkeit und zum Motor der Produktivität. Das bedeutete für die Unternehmen eine Ausdehnung des Geschäftsvolumens, aber auch mehr Personal, steigende Aufgabenvielfalt, komplexere Anforderungen. Dabei soll durch die Einführung von Integrationsregeln und vertikaler Berichtswege (Hierarchie) einer drohenden Unüberschaubarkeit entgegengewirkt werden (Schreyögg 2016).
- 2) **Organisatorische Integration – das Problem der Arbeitsvereinigung:** Arbeitsteilung, d.h. die Erledigung der Arbeit durch spezialisierte Stellen und Abteilungen, bedeutet zugleich auch eine Unterbrechung des Leistungsflusses. Die verschiedenen Arbeitsteile werden von unterschiedlichen Personen, an unterschiedlichen Orten und zu unterschiedlichen Zeiten erstellt und die separat erledigten Teile müssen am Ende wieder zusammengeführt/integriert werden, um wiederum eine geschlossene Leistungseinheit zu erhalten (Schreyögg 2016).

Dieses «Dualproblem» zeigt sich natürlich auch bei einem Unternehmen der Datenwirtschaft, wo sich die organisatorische Differenzierung oft entlang des Daten-Lebenszyklus orientiert. Das Sammeln, Speichern, Analysieren von Daten und die Nutzung von Datenprodukten und -dienstleistungen bilden meist getrennte Tätigkeiten spezialisierter Einheiten des Unternehmens oder sind sogar an Dritte ausgelagert. Die ethische Sichtweise verlangt aber einen integrativen Blick, denn die ethische Qualität der konkret implementierten Datenwirtschaft resultiert aus dem Zusammenwirken der einzelnen Teilschritte.

Wie genau dieser «integrative ethische Blick», der durch den Ethik-Kodex gefördert werden soll, konkret erreicht werden kann, hängt entscheidend von der Struktur des Unternehmens ab. Kernmerkmal solcher Strukturen sind der **Typus** und die **Form** einer Organisation. Die wichtigsten Typen und Formen werden nachfolgend kurz skizziert.

ORGANISATIONSTYPEN

1) **Einliniensystem** (in Anlehnung an den französischen Verwaltungswissenschaftler Henri Fayol; 1841-1925): Das Einliniensystem ist eine direkte, hierarchische Organisationsform (top-down). Dabei erhält eine nachgeordnete Organisationseinheit direkt von der ihr übergeordneten/vorgesetzten Leitungsstelle Anweisungen. Die über die Hierarchieebene hinweg verteilten Instanzen dürfen hierbei nicht übersprungen werden. Dies führt häufig zu Verzögerungen von Informations- und Abstimmungsprozessen (Vahs und Schäfer-Kunz 2007).

ÜBERGEORDNETE ORGANISATIONSEINHEIT

UNTERGEORDNETE ORGANISATIONSEINHEIT 1

UNTERGEORDNETE ORGANISATIONSEINHEIT ...

2) **Mehrliniensystem** (in Anlehnung an den amerikanischen Management-Theoretiker Frederick Winslow Taylor; 1856–1915): Beim Mehrliniensystem erhält eine nachgeordnete Organisationseinheit von mehreren vorgesetzten Leitungsstellen Anweisungen. Durch diese Mehrfachunterstellung soll eine Verkürzung der Kommunikationswege garantiert werden, da sich Mitarbeiter mit ihren Problemstellungen direkt an den jeweiligen Spezialisten wenden können. Hierbei steht die Fachkompetenz der Vorgesetzten im Vordergrund und nicht die Positionsmacht. Jedoch können hier Weisungskonflikte entstehen und die Nachvollziehbarkeit von Verantwortlichkeiten im Falle eines Fehlers könnte eingeschränkt sein.

ÜBERGEORDNETE ORGANISATIONSEINHEIT 1

ÜBERGEORDNETE ORGANISATIONSEINHEIT 2

UNTERGEORDNETE ORGANISATIONSEINHEIT 1

UNTERGEORDNETE ORGANISATIONSEINHEIT ...

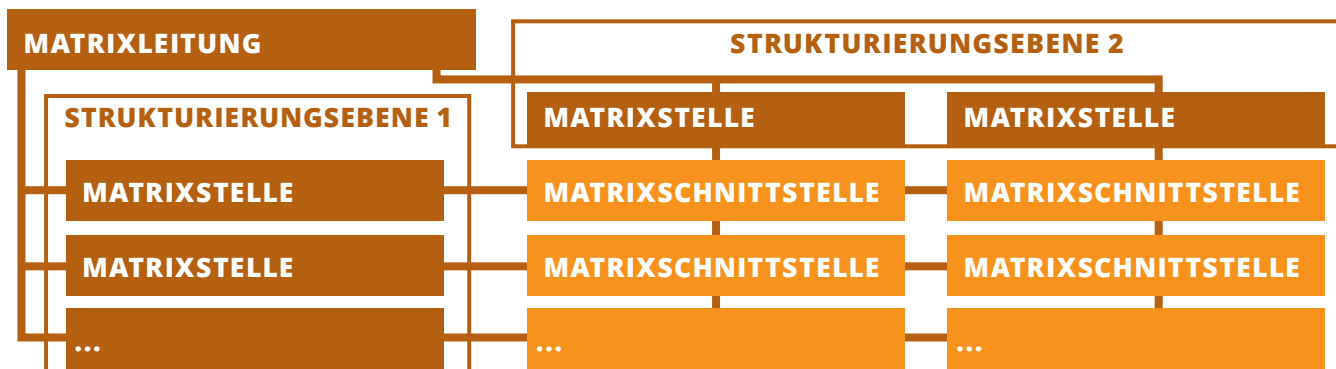
ORGANISATIONSFORMEN

1) **Eindimensionale Organisationsformen** sind gekennzeichnet durch ein einziges Strukturierungsmerkmal. Die häufigsten Formen sind:

- Funktionale Organisation nach Funktionen gegliedert (z.B. Einkauf, HR, Marketing, etc.)
- Divisionale Organisation nach Divisionen, Sparten, Geschäftsbereichen bzw. Cost-Center, Profit-Center, Investment-Center gegliedert.

2) **Mehrdimensionale Organisationsformen** sind durch zwei oder mehrere Strukturierungsmerkmale gekennzeichnet. Die Strukturierung erfolgt nach Funktionen bzw. Objekten, wie Produkten, Kundengruppen, Regionen, Projekten, Prozessen oder strategischen Geschäftsfeldern. Die bekannteste mehrdimensionale Organisationsform ist die Matrixorganisation. Diese ist durch eine Aufteilung der

Leitungsfunktionen entlang zweier Dimensionen charakterisiert. Untergeordnete Organisationseinheiten (sog. Matrixschnittstellen) erhalten Anweisungen von übergeordneten Leitungsstellen (sog. Matrixstellen). Diese Matrixstellen sind indes direkt der obersten Instanz (Matrixleitung) unterstellt. Bezüglich Organisationstypus handelt es sich hierbei um ein Mehrliniensystem. (Vahs und Schäfer-Kunz 2007).



3) Neuere Organisationsformen: Nicht zuletzt durch die Digitalisierung müssen zukünftige Organisationen immer anpassungsfähiger werden. Dabei verlieren hierarchische Strukturen immer mehr an Bedeutung. Bekannte neuere Organisationsformen sind:

- Vernetzte Organisationen (auch Netzwerkorganisationen, Fokale Netzwerke): Netzwerke sind komplexe und mehrdimensionale Beziehungsgeflechte aus selbstständigen Personen, Gruppen und Unternehmen, die relativ stabile Beziehungen aufweisen, durch gemeinsame Werte verbunden sind und auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen in komplexen und dynamischen Märkten abzielen.
- Virtuelle Organisation: In einer virtuellen Organisation werden für einen begrenzten Zeitraum ad-hoc aufgabenspezifische und standortübergreifende zwischenbetriebliche Kooperationen gebildet.
- Modulare Organisation: Diese sind geprägt durch ergebnisverantwortlichen Organisationseinheiten, ähnlich zur divisionalen Organisation, welche durch starke Dezentralisierung in relativ kleine, überschaubare Einheiten, sogenannte Module oder Segmente, unterteilt sind und über ein hohes Mass an Eigenautonomie verfügen. Somit sind schnelle und flexible Reaktionen auf geänderte Umwelteinflüsse möglich.

Gerade junge Unternehmen aus der Datenwirtschaft sind oft gemäss neueren Organisationsformen strukturiert, da sie sich in dynamischen Märkten bewegen und rasch auf Veränderungen reagieren müssen. Solche Formen können aber auch das Risiko der Verwischung von Verantwortung erhöhen, was das Erreichen der Ziele des Ethik-Kodex erschweren kann. Entsprechend ist es wichtig, dass eine Implementierung des Ethik-Kodex gewählt wird, welche zum Organisationstypus und -form des jeweiligen Unternehmens passt.

UNTERNEHMENSKULTUR UND ETHIK

Die Organisation eines Unternehmens ist aber nicht der einzig bestimmende Faktor für die Wahl einer geeigneten Ethik-Implementierung. Mindestens ebenso wichtig ist die Unternehmenskultur. Durch das Zusammentreffen von unterschiedlichen Akteuren und Ereignissen entstehen in Organisationen im Laufe der Zeit unverwechselbare Verhaltens- und Orientierungsmuster, welche das Handeln der Organisationsmitglieder (sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter) informell prägen. Die Unternehmung wird im Ganzen als eine Art Kultursystem – strukturell vergleichbar mit einer Landeskultur (Schreyögg und Geiger 2016) – bzw. als eine Miniaturgesellschaft gesehen, welche sich über ihre eigenen Wertvorstellungen, Normen und Charakteristika zu definieren sucht (Wien und Franzke 2014). Die Unternehmung wird dementsprechend als ein von Menschen geschaffenes soziales Konstrukt wahrgenommen und die Realität innerhalb des Unternehmens wird von den Werten, Denkweisen und Verhaltensmustern seiner Mitarbeiter geprägt und bestimmt. Insofern wird der Mensch automatisch in das zentrale Blickfeld der Unternehmung gerückt (Wien und Franzke 2014). Zusätzlich wird die Unternehmenskultur durch ihre Unterschiedlichkeit als potentielle Quelle für einen Wettbewerbsvorteil gesehen (Schreyögg und Geiger 2016).

Trotz der Bedeutung der Unternehmenskultur für die Ethik-Implementierung müssen die beiden Aspekte getrennt voneinander betrachtet werden. Während Unternehmenskultur die Werte und Normen beschreibt, die im Laufe der Zeit in einem Unternehmen entstanden sind und nach denen sich die Organisationsmitglieder richten, besteht kein Anspruch darauf, dass diese Verhaltensweisen ethischen und moralischen Aspekten entsprechen bzw. die Unternehmen nach dem Prinzip der sozialen Verantwortung handeln. Im Gegenteil, in manchen Unternehmen ist unethisches Handeln sehr wohl Teil der Unternehmenskultur (Beispiele sind Schmiergeldzahlungen oder Bilanzmanipulationen).

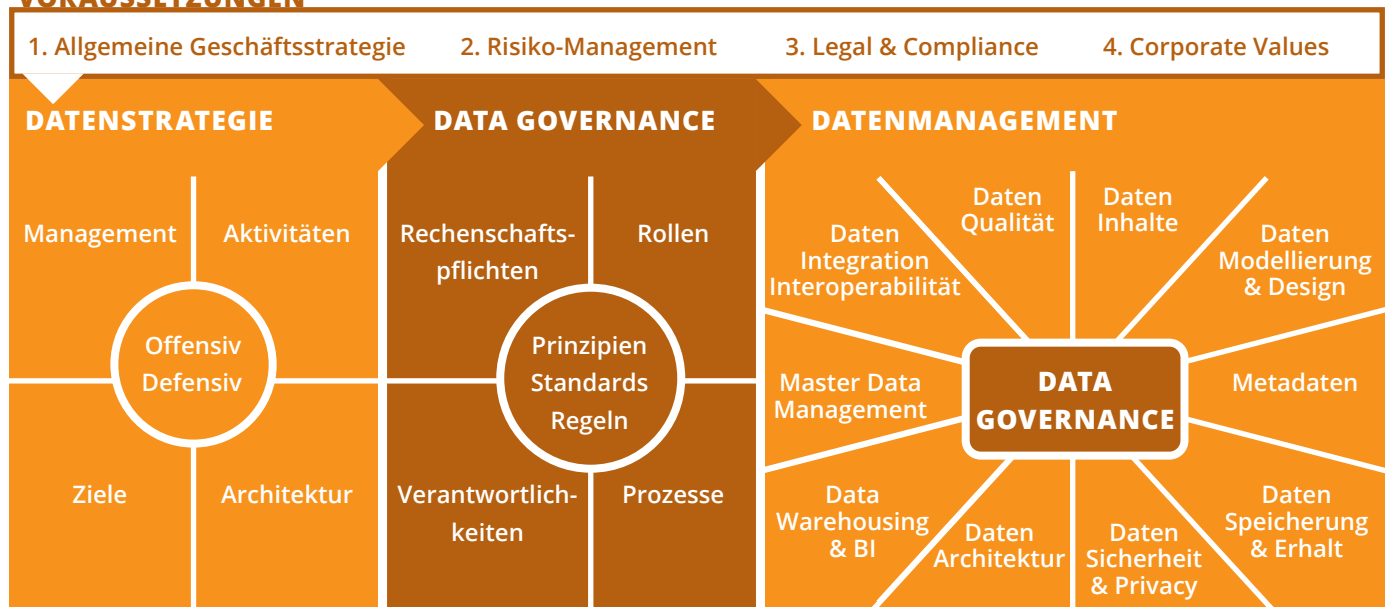
Allerdings wurde die Forderung, organisatorisches Handeln stärker an ethischen Maßstäben zu binden, in den letzten Jahrzehnten immer lauter und Unternehmen werden aufgefordert, sich neben ihrem regulären Geschäft auch als "gute Bürger" (corporate citizens) zu profilieren. Obwohl dies im täglichen Handeln der Organisationsmitglieder noch nicht genügend Berücksichtigung findet, werden von den Unternehmen dennoch bereits einige Anstrengungen unternommen, ethische Richtlinien zu entwickeln und somit ihrer sozialen Verantwortung nachzukommen (Schreyögg 2016).

Ausdruck dieser Entwicklung ist, dass es sich in vielen Unternehmen bereits eingebürgert, ethische Grundsätze schriftlich zu formulieren und als Code of Conduct zur verbindlichen Richtlinie für betriebliches Handeln zu erklären. Dabei werden verschiedene Themen, wie Korruptionsbekämpfung, Kinderarbeit, Menschenrechte und Umweltschutz behandelt (Schreyögg 2016). Der hier vorliegende Ethik-Kodex ist Ausdruck dieser Entwicklung mit einem spezifischen Fokus auf Unternehmen, die mit Daten Wertschöpfung betreiben.

1.2. FRAMEWORK FÜR DATENBASIERTE UNTERNEHMEN

Für die Organisation von Daten gibt es verschiedene Disziplinen und unzählige Fachbegriffe. Meistens beziehen sich diese auf technische Vorkehrungen und werden – insbesondere im Fall grösserer Unternehmen – von der IT-Abteilung eines Unternehmens bewirtschaftet. Dieser Abschnitt dient dazu, ein Framework mit den wichtigsten Grundbegriffen der Organisation von Daten vorzustellen, um die Empfehlungen des Ethik-Kodex besser einordnen zu können. Dieses Framework ist in der nachfolgenden Abbildung (adaptiert von Zetamind AG, Zürich) dargestellt und wird nachfolgend kurz erläutert. Als Anmerkung ist hierbei zu sagen, dass nicht erst ein komplexes Regelwerk und unzählige Massnahmen sichergestellt werden müssen, bevor Datennutzung überhaupt beginnen kann. Vielmehr sollen Schnittstellen und Abhängigkeiten aufzeigen werden, denn Datennutzung ist eine interdisziplinäre Angelegenheit.

VORAUSSETZUNGEN



Die Entwicklung einer datenbasierten Wertschöpfung geschieht nicht im luftleeren Raum. Neue Anwendungen zur Datennutzung orientieren sich an der Geschäftsstrategie eines Unternehmens. Sie unterstützen diese oder erweitern sie. Genauso verhält es sich mit der Daten-Ethik. Werte und Normen im Umgang mit Daten sollten nicht auf der grünen Wiese entwickelt werden, sondern in Einklang mit den bestehenden Werten und Normen des Unternehmens stehen. Relevant für den Aufbau einer Daten-Strategie sind dabei natürlich auch Überlegungen aus dem Bereich Risiko-Management und Vorgaben aus Recht und Compliance.

Ausgehend von diesen Voraussetzungen lassen sich drei Ebenen des Frameworks für datenbasierte Unternehmen unterscheiden:

- **DATEN STRATEGIE:** Die Festlegung einer Datenstrategie ist Aufgabe der Geschäftsleitung. Sie beinhaltet die Ausformulierung der grundlegenden Ziele, die das Unternehmen mit datenbasierten Produkten und Dienstleistungen erreichen will und den dafür notwendigen Prozessen. Beispielsweise gilt es zu entscheiden, wie stark man sich auf eigene Daten abstützen kann oder Daten von Dritten für das Erreichen der Ziele erwerben muss. Auch die Architektur der Datenstrategie gilt es zu klären – etwa im Sinn, welche Aspekte des Daten-Lebenszyklus im Unternehmen besonders gewichtet werden sollten. Teil der Datenstrategie ist auch, wie «offensiv» oder «defensiv» man auftreten will, was von der Kultur des Unternehmens beeinflusst wird. Ein junges Startup mit einer disruptiven Idee wird auf dem Markt anders auftreten wollen als ein grösseres, gesetztes Unternehmen, das vielleicht Datenschutzrisiken stärker gewichtet. Mit Blick auf den Ethik-Kodex besteht die strategische Entscheidung darin, diesen in einer für das jeweilige Unternehmen passenden Form als Richtschnur nehmen zu wollen und die passende Implementierung auszuwählen.
- **DATEN GOVERNANCE:** Die Data-Governance kann als zentrale Drehscheibe des Frameworks verstanden werden. Sie nimmt einerseits Einfluss auf die organisatorische und technische Umsetzung des operativen Managements der Daten. Andererseits greift sie mit der Definition von Verantwortlichkeiten und Prozessen auch in die Organisation des Unternehmens ein. Die dadurch angestossenen Veränderungen haben dabei meist auch einen Bezug zur Kultur und zu den vorhandenen Fähigkeiten im Unternehmen. Oder anders gesagt: datenbasierte Wertschöpfung verlangt neben technischen Einrichtungen eine bestimmte Maturität des Unternehmens bezüglich Organisation, Kultur und Fähigkeiten. Der Ethik-Kodex bildet dann das zentrale Leitdokument der Data-Governance. Hier werden die ethischen Grundorientierungen und prozeduralen Werte definiert, konkretisiert und die für das Unternehmen passenden Empfehlungen ausgewählt.
- **DATEN MANAGEMENT:** Der Begriff Daten Management schliesslich umfasst die Vielzahl der konkreten Prozesse rund um den Umgang mit Daten. Geklärt werden unter anderem die Architektur der konkreten Datensätze und Art der Meta-Daten sowie die zahlreichen Prozesse rund um Speicherung, Qualitätssicherung und Nutzung von Daten für die Modellbildung, Aspekte der Cybersicherheit und der Interoperabilität etc. Viele der konkreten Empfehlungen des Ethik-Kodex lassen sich als konkrete Vorgaben an das Daten Management verstehen.

1.3. WEITERFÜHRENDE LITERATUR

Arn, Christoph; Hug, Sonja (2009): Ethikstrukturen – Grundprinzipien und Grundtypen von Ethiktransfer. In: Baumann-Hölzle, Ruth; Arn, Christoph (Hrsg.): Ethiktransfer in Organisationen. Handbuch Ethik im Gesundheitswesen, Band 3 (S. 31-66). Basel: Schwabe & EMH.

Baumann-Hölzle; Ruth (2009): 7-Schritte-Dialog – Exemplarische Vertiefung der Methodik einer Fallbesprechung. In: Baumann-Hölzle, Ruth; Arn, Christoph (Hrsg.): Ethiktransfer in Organisationen. Handbuch Ethik im Gesundheitswesen, Band 3 (S. 215-240). Basel: Schwabe & EMH.

Bleisch, Barbara; Huppenbauer, Markus (2014): Ethische Entscheidungsfindung. Ein Handbuch für die Praxis. Zürich: Versus-Verlag

Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V.: Leitlinien der GOE. Online verfügbar unter <https://www.freewebs.com/organisationsentwicklung/Leitlinien-Gesellschaft-fuer-Organisationsentwicklung.pdf>, zuletzt geprüft am 09.09.2020.

Schreyögg, Georg (2016): Grundlagen der Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.ezproxy.fhgr.ch/book/10.1007/978-3-658-13959-9#about>, zuletzt geprüft am 09.09.2020.

Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2016): Organisation. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Tanner, Carmen; Christen, Markus (2014): Moral Intelligence – A Framework for Understanding Moral Competences. In: Christen, Markus; Fischer, Johannes; Huppenbauer, Markus; Tanner, Carmen; van Schaik, Carel (Hrsg.): Empirically Informed Ethics. Morality between Facts and Norms. Library of Ethics and Applied Philosophy (Seite 119-136). Berlin: Springer.

Vahs, Dietmar; Schäfer-Kunz, Jan (2007): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Unter Mitarbeit von Technische Universität Dortmund. 5., überarb. und erw. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Wagner, Ariane-Sissy (2014): Das Modell moderner Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.ezproxy.fhgr.ch/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-02126-9.pdf>, zuletzt geprüft am 09.09.2020.

Wien, Andreas; Franzke, Normen (2014): Unternehmenskultur. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. Online verfügbar unter <https://link-springer-com.ezproxy.fhgr.ch/content/pdf/10.1007%2F978-3-658-05993-4.pdf>, zuletzt geprüft am 09.09.2020.

2. ETHIK-IMPLEMENTIERUNG

Die Implementierung von Ethik in einem Unternehmen kann als eine Aufgabe der Organisationsentwicklung verstanden werden. Diese besteht im Wesentlichen darin, so genannte Ethikstrukturen zu schaffen – der Begriff repräsentiert die verschiedenen Systeme, Positionen und Programme, die ein Unternehmen zur Umsetzung von ethischem Verhalten nutzen kann. Diese Ethikstrukturen sollen dabei die folgenden Grundfunktionen erfüllen:

- Erkennen von ethischen Fragen, die bei der Schaffung neuer Produkte und Dienstleistungen oder im Alltagsgeschäft auftreten.
- Entscheiden über das weitere Vorgehen zur Lösung der ethischen Frage.
- Durchsetzen der ethischen Handlungsweise und Ermöglichen des Lernens aus diesen Fragen

Diese Funktionen werden im nachfolgenden Kapitel erläutert. Hier werden die wichtigsten Formen von Ethik-Strukturen kurz vorgestellt.

2.1. FORMEN VON ETHIK-STRUKTUREN

Ethikstrukturen lassen sich anhand zweier Dimensionen unterscheiden. Dies erleichtert es einem Unternehmen, die jeweils passende Struktur auszuwählen. Eine erste Dimension betrifft die Unterscheidung zwischen individuellen und organisationalen Ansätzen.

- **Individuelle Ansätze fokussieren auf das Individuum.** Das Ziel ist es, dass dieses das Wissen und die Kompetenzen hat, um im Geschäftsalltag im ethischen Sinne «das Richtige» zu tun, wenn das Individuum mit einer ethischen Frage konfrontiert ist. Es geht kurz gesagt also um die Schaffung eines «tugendhaften Mitarbeiters» und das Instrument der Wahl zur Unterstützung dieses Ziels sind entsprechende Massnahmen zur Weiterbildung. Nicht wenige Unternehmen fokussieren hauptsächlich auf dieses Ziel und setzen beispielsweise auf regelmässige «Trainings» (physisch oder online), um Mitarbeitende beispielsweise für Themen wie Korruption oder sexuelle Belästigung zu sensibilisieren.
- **Organisationale Ansätze fokussieren auf die Organisation des Unternehmens.** Ziel ist die Schaffung der organisationalen und strukturellen Voraussetzungen innerhalb des Betriebs, so dass ein ethisches Verhalten der Mitarbeitenden gefördert wird. So ist zum Beispiel die Schaffung einer betriebsinternen Ombudsstelle, wo Mitarbeitende auftretende ethische Probleme anonym melden können, eine solche Massnahme.

Diese Unterscheidungen entlang der ersten Dimension sind primär als analytisch zu verstehen, denn im betrieblichen Alltag bedingen sie sich gegenseitig: Mitarbeitende können noch so tugendhaft sein, doch wenn das Unternehmen in kei-

ner Weise ethisches Handeln fördert, wird daraus auch kein ethisches Verhalten des Unternehmens als Ganzes resultieren. In solchen Fällen beobachtet man das Phänomen des «moralischen Stress» (moral distress): Mitarbeitende wissen zwar, welche Handlungen die ethisch richtigen sind, können diese aber aus strukturellen Gründen nicht umsetzen (z.B. fehlende Zeit oder Ressourcen), was zu inneren Konflikten führt. Umgekehrt kann ein Unternehmen diverse organisationale Massnahmen zur Förderung von ethischem Verhalten treffen; doch wenn die Mitarbeitenden selbst sich in keiner Weise ethischen Prinzipien verpflichtet fühlen, werden diese auch nicht genutzt. Entsprechend wird die Schaffung von Ethikstrukturen immer sowohl individuelle als auch organisationale Aspekte umfassen.

Die zweite Dimension umfasst die Unterscheidung zwischen Ethik-Gremien und Ethik-Prozeduren (Arn & Hug 2009; siehe 1.3). Diese soll nachfolgend genauer vorgestellt werden.

2.2. ETHIK-GREMIEN

Unter dem Begriff «Ethik-Gremien» wird die Schaffung definierter organisationaler Einheiten innerhalb einer Institution verstanden, die Raum bieten sollen für die ethische Reflexion auftretender Fragen. Man kann solche Gremien auch als «ethische Support-Systeme» (Arn & Hug, 2009) verstehen. Man kann hier fünf Typen von Gremien unterscheiden:

- **HAUSETHIKER:** Dieses «Ein-Personen-Gremium» besteht aus einem Experten, der bei ethischen Fragen ad hoc herangezogen und konsultiert wird. Es ist dabei nicht die Aufgabe des Hausethikers, stellvertretend den Entscheid im fraglichen Problem zu fällen (auch wenn es faktisch durchaus vorkommen kann). Vielmehr wirkt diese Person als Berater des jeweiligen Teams, bei dem sich das Problem stellt. Der Hausethiker besitzt eine vertiefte Ausbildung und Fachwissen in ethischen Fragen. Dieses Gremium kommt oft in Spitälern zum Einsatz, die eine designierte Person als klinischen Ethiker angestellt haben.
- **ETHIK-AUSSCHUSS/KOMMISSION:** Dieses Gremium besteht aus einem Ausschuss von Fachpersonen, das beim Auftreten einer ethischen Frage angegangen werden kann oder auch standardmässig alle neuen Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens im Hinblick auf ethische Aspekte prüfen kann. In der Regel besteht das Gremium aus Führungsleuten eines Unternehmens, möglicherweise ergänzt durch ethische Fachpersonen. Die Entscheidung in ethischen Fragen wird dabei an dieses Gremium delegiert. Diese Ethik-Struktur ist im Bereich der (klinischen) Forschung ein gängiges Instrument und wird insbesondere auch bei grösseren Unternehmen eingesetzt.

- **ETHIK-FORUM:** Dieses Gremium besteht aus einer regelmässig zusammenkommenden Runde von Fachpersonen aus unterschiedlichen Bereichen eines Unternehmens inklusive operativer Tätigkeiten (z.B. Software-Entwickler). Diese regelmässigen Zusammenkünfte sind unabhängig vom Auftreten eines konkreten ethischen Problems, können aber auch ad hoc bei einem dringenden Problem einberufen werden. Ziel eines Ethik-Forum ist es, sich regelmässig über ethische Fragen auszutauschen, die im betrieblichen Alltag auftauchen, und die möglichen Lösungen durchzudiskutieren. Dies geschieht unter Anleitung eines Moderators; d.h. einer Person, die gewisse Kompetenzen in Ethik und Gesprächsführung hat. Für die Diskussion können Prozess-Dokumente (siehe Abschnitt 2.3.) genutzt werden. Ein Ethik-Forum hat dadurch immer auch eine Weiterbildungsfunktion, weil sich die jeweiligen Teams regelmässig unter Anleitung mit ethischer Reflexion auseinandersetzen. Ethik-Foren sind zuerst in Institutionen des Gesundheitswesens genutzt worden, sind heute aber auch in anderen Bereichen zu finden.
- **ETHIK-AUDIT-TEAM:** Dieses Gremium besteht aus einer designierten Gruppe von Fachpersonen, welche insbesondere Prozesse und Kriterien für ethische Fragen definiert (siehe Abschnitt 2.3.) und deren Einhaltung prüft. Man kann dieses Gremium als eine Erweiterung der klassischen rechtlichen Compliance-Funktion eines Unternehmens auf den ethischen Bereich ansehen.
- **ETHIK-MANAGEMENT:** Hier handelt es sich um ein grösseres Team, das alle Funktionen der Ethikstrukturen (Wahrnehmung ethischer Fragen, Entscheidungsfindung, Durchsetzung/Lernen) wahrnimmt. Ein Ethik-Management kann mehrere, wenn nicht sogar alle vorgängig genannten Gremien umfassen und deren Einsatz steuern. Ein derart komplexes Ethik-Management ist vorab für Grossunternehmen relevant, die in ethisch sensiblen Bereichen agieren.

Welches dieser Gremien für welches Unternehmen geeignet ist, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Sicher ist einmal die Grösse des Unternehmens relevant, denn komplexere Strukturen sind gerade für kleinere Unternehmen ressourcenmässig kaum zu stemmen. Ein weiterer Faktor ist die organisationale Struktur des Unternehmens. Unternehmen mit einem hohen Grad an Arbeitsteilung dürften die Gremien «Hausethiker» oder «Ethik-Kommission» bevorzugen. Unternehmen, die anhand neuerer Organisationsformen strukturiert sind, dürften eher an einer «Verteilung» des ethischen Wissens in Form von Ethik-Foren interessiert sein. Relevant ist schliesslich auch die Kultur eines Unternehmens insbesondere bezüglich der Frage, ob man ethische Entscheidungsfindung eher delegieren will, oder aber entsprechende Kompetenzen bei möglichst allen Mitarbeitenden fördern will.

Unabhängig von der Frage nach der Wahl des geeigneten Gremiums stellen sich in allen Fällen folgende Grundfragen:

- Wer ist Teil des Gremiums (z.B. soll die ethische Kompetenz in Form designierter Experten vertreten sein)?
- Was ist die genaue Aufgabe des Gremiums (z.B. setzt es Normen durch oder klärt es Normen)?
- Welche Befugnisse hat das Gremium (z.B. ist es ein rein beratendes Gremium oder kann es tatsächlich Entscheidungen treffen)?
- Welche Ressourcen hat das Gremium (z.B. steht ihm genügend Zeit zur Verfügung, um ethische Fragen tatsächlich zu reflektieren)?

2.3. ENTSCHEIDUNGS-UNTERSTÜTZUNG

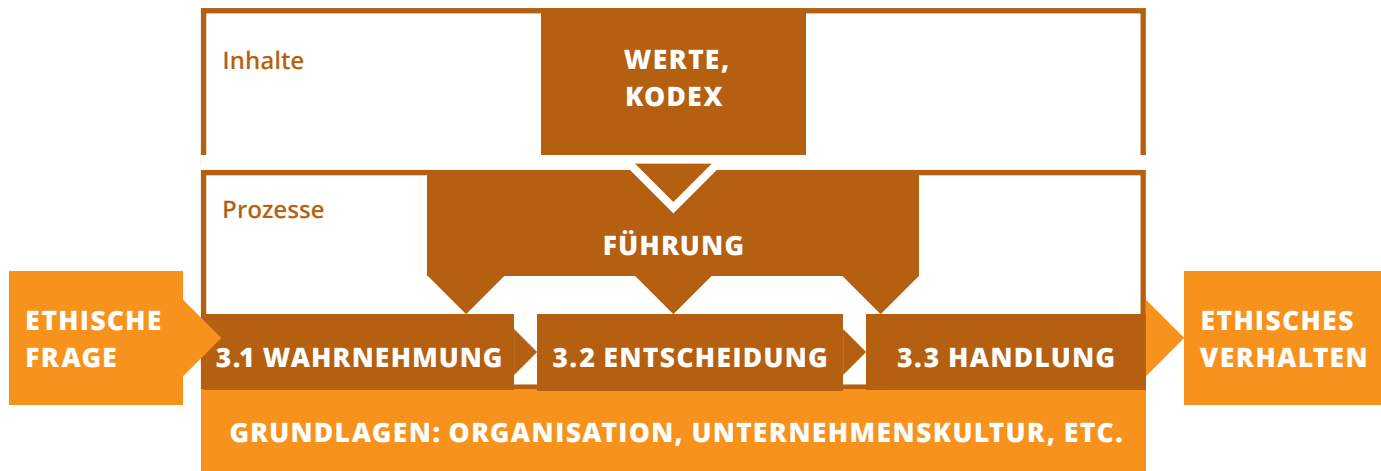
Unter dem Begriff «Entscheidungs-Unterstützung» wird die Schaffung von Hilfsmitteln verstanden, welche die konkrete Entscheidungsfindung unterstützen sollen. Hier lassen sich grundsätzlich zwei Formen unterscheiden:

- **FALLBEZOGENE RICHTLINIEN:** Solche Richtlinien dienen dazu, abstrakte Vorgaben (die Werte, denen sich ein Unternehmen verpflichtet fühlt) zu konkretisieren, indem für definierte Bereiche Vorgaben oder zumindest Empfehlungen abgegeben werden. Der hier vorliegende Ethik-Kodex (insbesondere das Dokument «Empfehlungen») fällt in diesen Bereich. Darunter fallen auch Dokumentationsanforderungen, die festlegen, welche Prozesse und Ergebnisse ein Unternehmen zu dokumentieren hat.
- **DISKUSSIONSBEOGENE RICHTLINIEN:** Solche Richtlinien dienen dazu, ein ethisches Problem systematisch anzugehen. Sie dienen gewissermaßen als Unterstützung für jene Gremien, welche stark auf die betriebsinterne Diskussion ethischer Fragen setzen (z.B. durch die Form des Ethik-Forums). Beispiele solcher Richtlinien sind Baumann-Hölzle (2009; siehe Abschnitt 1.3.) und Bleisch & Huppenbauer (2014).

Natürlich sind sowohl Gremien wie Entscheidungs-Unterstützung gleichermaßen relevant für die Schaffung einer Ethik-Struktur. Jedoch kann der Schwerpunkt unterschiedlich gesetzt werden. In Fällen mit einer überschaubaren Zahl zu erwartender ethischer Fragen mag die Schaffung von Richtlinien als ausreichend erachtet werden. Je «kreativer» aber ein Unternehmen neue Ideen von Daten-Wertschöpfung umsetzen will, desto mehr neue ethische Fragen sind zu erwarten und entsprechend wichtiger wird die Schaffung von Gremien, in denen diese auch diskutiert werden können.

3. FUNKTIONEN VON ETHIK-IMPLEMENTIERUNG

Die Implementierung von Ethik in einem Unternehmen dient letztlich dem Ziel, dass sich die inhaltlichen Vorgaben eines Unternehmens bezüglich ethischem Verhalten in den Prozessen derart widerspiegeln, dass ethisches Verhalten resultiert. Zu diesem Zweck können verschiedene Funktionen unterschieden werden, was das nachfolgende Schema verdeutlicht (adaptiert von Tanner & Christen 2014):



Wann immer ethische Fragen auftreten gilt, es diese als solche zu erkennen, eine darauf passende Entscheidung zu finden und die daraus folgenden Handlungen umzusetzen. Die Sicherung dieser Funktionen ist eine Führungsaufgabe, wobei die Grundlagen des jeweiligen Unternehmens (dessen Organisation und Kultur) Beachtung finden müssen. Man kann dieses Vorgehen als eine Etablierung von «moralischer Intelligenz» (Tanner & Christen 2014; siehe Abschnitt 1.3) verstehen. Nachfolgend werden die einzelnen Funktionen etwas genauer umrissen.

3.1. WAHRNEHMUNG

Dass ethische Fragen bei einem bestimmten Produkt oder einer bestimmten Dienstleistung eine Rolle spielen, muss zuerst einmal erkannt werden. Ohne eine solche «moralische Sensibilität» kann ein Entscheidungsprozess gar nicht erst in Gang kommen. Diese Wahrnehmungsaufgabe stellt sich vorab beim Entwickler-Team. Sie kann aber auch delegiert werden, indem jedes neue Produkt bzw. Dienstleistung durch ein designiertes Gremium geprüft wird (Ethik-Kommission).

Eine solche Delegation kann aber auch ressourcenintensiv sein und das Innovationstempo verlangsamen. Zudem kann eine forcierte «Delegationskultur» bezüglich ethischer Fragen das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter generell vermindern. Entsprechend sind Ansätze der individuellen Förderung moralischer Kompetenzen auf dieser Stufe wichtig, gekoppelt mit der Schaffung von Ethik-Strukturen, wo solche «entdeckten» ethischen Fragen dann diskutiert werden können.

Es kann unter Umständen auch nötig sein, eine anonyme Meldung ethischer Fragen zu ermöglichen, wie dies beispielsweise Unternehmen auch für andere Fälle ethisch heikler Themen (z.B. Korruption) ermöglichen.

3.2. ENTSCHEIDUNG

Das Finden einer Entscheidung zu einer ethischen Frage kann wie bereits erwähnt entweder an ein bestimmtes Gremium delegiert oder aber im jeweiligen Team besprochen werden. Ersteres kann effizienter sein (sofern das entsprechende Entscheidungs-Gremium zeitnah entscheiden kann); letzteres hat den Vorteil, dass ein ethisches Bewusstsein bei einer grösseren Zahl von Mitarbeitenden gefördert werden kann. Die Entscheidungsfindung kann dabei insbesondere mit diskussionsbezogenen Richtlinien unterstützt werden.

Natürlich sind auch kontextbezogene Unterscheidungen möglich, indem etwa bei «einfacheren» ethischen Fragen Richtlinien herangezogen werden, während «komplexere» Fragen, bei denen beispielsweise bereits im Team grundlegende Differenzen zu den anzustrebenden Werten bestehen (etwa, weil diese im Konflikt zueinanderstehen), in einem reflektierenden Setting (z.B. Ethik-Forum) diskutiert werden.

Ein definiertes Vorgehen zur Entscheidungsfindung umfasst mehrere Schritte. Diese ermöglichen einen strukturierten Umgang mit moralischem Dissens, sind dabei aber nicht als Algorithmus, sondern als Heuristik zu verstehen. Hier ein Beispiel eines Vorgehens-Schemas (inspiriert von Bleisch & Huppenbauer 2014):

1. SCHRITT: ANALYSE DES IST-ZUSTANDES

- Fakten auflisten / welches Wissen fehlt?
- Geltendes Recht berücksichtigen (ordnungspolitischer Kontext)
- Stakeholder identifizieren
- Kontextsensibilität entwickeln
- Einbezug aller Wahrnehmungsperspektiven der beteiligten Fachleute

2. SCHRITT: DIE ETHISCHE(N) FRAGE(N) BENENNEN

- Moralisch relevante Aspekte (Normen, Werte) identifizieren
- Strittige Frage(n) formulieren
- Persönliche Werthaltungen offenlegen
- Moralische und nicht-moralische Aspekte soweit möglich unterscheiden

3. SCHRITT: ANALYSE DER ARGUMENTE

- Argumente pro und kontra identifizieren
- Moralische Normen und Werte rekonstruieren
- Argumente mit normativen Hintergrundtheorien abgleichen

4. SCHRITT: EVALUATION UND ENTSCHEIDUNG

- Mehrere Handlungsmöglichkeiten entwickeln, die aus einem «Entweder-oder» herausführen
- Standpunkt der Moral einnehmen
- Argumente beurteilen und gewichten
- Einseitigkeiten in den Argumentationsmustern identifizieren
- Güterabwägung vornehmen

5. SCHRITT: IMPLEMENTIERUNG DER LÖSUNG

(siehe Abschnitt 3.3)

Ein solches Entscheidungshilfemodell ist kein Algorithmus; es wird nicht automatisch die optimale Lösung finden. Dafür sind die Probleme in der Regel zu komplex. Es ist vielmehr eine Denkhilfe, um die Probleme anzugehen und zu einer verantwortbaren Entscheidung zu finden.

3.3. HANDLUNG

Ist eine Entscheidung schliesslich getroffen, gilt es diese umzusetzen (dies entspricht Schritt 5 des obigen Schemas). Dies umfasst insbesondere folgende Punkte:

- Möglichkeiten der Implementierung des Entscheids abschätzen
- Massnahmen zur erfolgreichen Implementierung ergreifen
- Kommunikative Aspekte beachten (wie wird der Entscheid wem mitgeteilt?)
- Allfällige Kriterien für Neubeurteilung identifizieren
- Prüfen, wie aus dem Entscheid gelernt werden kann

Je nach Art des Problems gilt es, die Compliance sicherzustellen oder durch geeignete Weiterbildungsmassnahmen die Sensibilisierung für ähnliche Probleme zu erhöhen. Die Swiss Alliance for Data-Intensive Services erarbeitet derzeit basierend auf dem Ethik-Kodex für datenbasierte Wertschöpfung ein Weiterbildungsprogramm für Unternehmen, um die Implementierung von Daten-Ethik zu unterstützen.

