

“If you feel safe in the area you’re working in, you’re not working in the right area. Always go a little further into the water than you feel you’re capable of being in. Go a little bit out of your depth. And when you don’t feel that your feet are quite touching the bottom, you’re just about in the right place to do something exciting.”

David Bowie

Erfolgreich führen:

Warum Manager einen moralischen Kompass für richtige Entscheidungen benötigen

Univ. Prof. Dr. Martin Kornberger

Institutsvorstand Ethik im Management | Director of Institute Ethics in Management
WU Wien | Vienna University of Economics and Business

Visiting Professor | Norwegian School of Economics
Adjunct Professor | UNSW Business School, University of New South Wales, Australia

www.martinkornberger.com



The screenshot shows a web browser with the URL sloanreview.mit.edu/article/ai-ethics-strategy-lessons-from-hm-group/. The page header includes the MIT Sloan Management Review logo, navigation links for Topics, Our Research, Spotlight, Magazine, and Webinars & Podcasts, and a search bar with a 'SEARCH' button and a 'SUBSCRIBE — 22% OFF' button. The main title 'AI Ethics Strategy Lessons From H&M Group' is prominently displayed. Below the title, a subtext reads: 'The global retailer's AI ethics approach acknowledges that formal procedures only go so far. Managers focus on building everyone's moral compass to make good decisions, one conversation at a time.' The author is listed as Martin Kornberger, Elmira van den Broek, and Stephan Leibnizing, with a publication date of March 31, 2025, and a reading time of 11 min. The page features a 'SUBSCRIBE' button, a 'PERMISSIONS AND PDF' button, and a 'SHARE' button. A large, stylized illustration of a person's back and shoulders, facing a colorful, swirling path, is visible on the right side of the article preview.



#1

Experiment

Quintessenz des Führens und Managens:

Wie treffen wir **gute** Entscheidungen?

„Das Wesen der Entscheidung bleibt für den Beobachter **undurchschaubar** – oft sogar für den Entscheider **selbst**. Es wird immer **dunkle und verworrene Phasen des Entscheidungsprozesses** geben, selbst für diejenigen, die **am engsten involviert** sind.“

John F. Kennedy



Experiment: Das Ultimatum Game

- Spieler A und B müssen **100 Euro miteinander teilen**
- Spieler A hat 100 Euro und muss Spieler B ein **Angebot zur Aufteilung machen**
- Spieler B **kann** das Angebot akzeptieren; Spieler B **muss** es jedoch nicht akzeptieren

Zwei mögliche Ergebnisse:

- Wenn Spieler B das Angebot **akzeptiert**, erhält er / sie, was Spieler A angeboten hat; **Spieler A behält den Rest**
- Wenn Spieler B das Angebot **nicht** akzeptiert, dann bekommt er / sie **nichts** und **Spieler A verliert ebenfalls den gesamten Betrag**

Source: Güth, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of economic behavior & organization*, 3(4), 367-388.

Experiment: Das Ultimatum Game

Nun sind Sie dran:

- **Finden** Sie eine:n Mitspieler:in
- **Definieren** Sie Spieler:in A und B
- A hat 100 Euro und macht B ein Angebot zur Aufteilung
- B kann das Angebot annehmen oder ablehnen
- **Wenn B annimmt**, teilen sich A und B das Geld nach As Vorschlag; **lehnt B ab**, bekommen beide nichts

→ Bitte spielen Sie ein paar Runden und schildern Sie Ihre Erfahrungen!

Source: Güth, W., Schmittberger, R., & Schwarze, B. (1982). An experimental analysis of ultimatum bargaining. *Journal of economic behavior & organization*, 3(4), 367-388.

Was eine “gute” Entscheidung ausmacht: moralisches vs. rationales Entscheiden

- Wären **beide Akteure rational (homo oeconomicus)**, sollte selbst eine **99:1-Aufteilung akzeptabel** sein. Wie hunderte von Experimenten zeigen, ist sie es nicht. **Warum nicht?**
- Weil wir Entscheidungen, die nur auf **Ergebnismaximierung** ausgerichtet sind, nicht akzeptieren. **Wir wollen faire Entscheidungen.** Wir sind keine kühlen, berechnenden Optimierer, sondern **soziale Wesen** mit einem Bedürfnis nach **richtigen, fairen und gerechten Entscheidungen.**

Eine gute Entscheidung muss berücksichtigen, was richtig, fair und gerecht ist.



Daher basiert eine gute Entscheidung auf ethischer Reflexion und Legitimation.

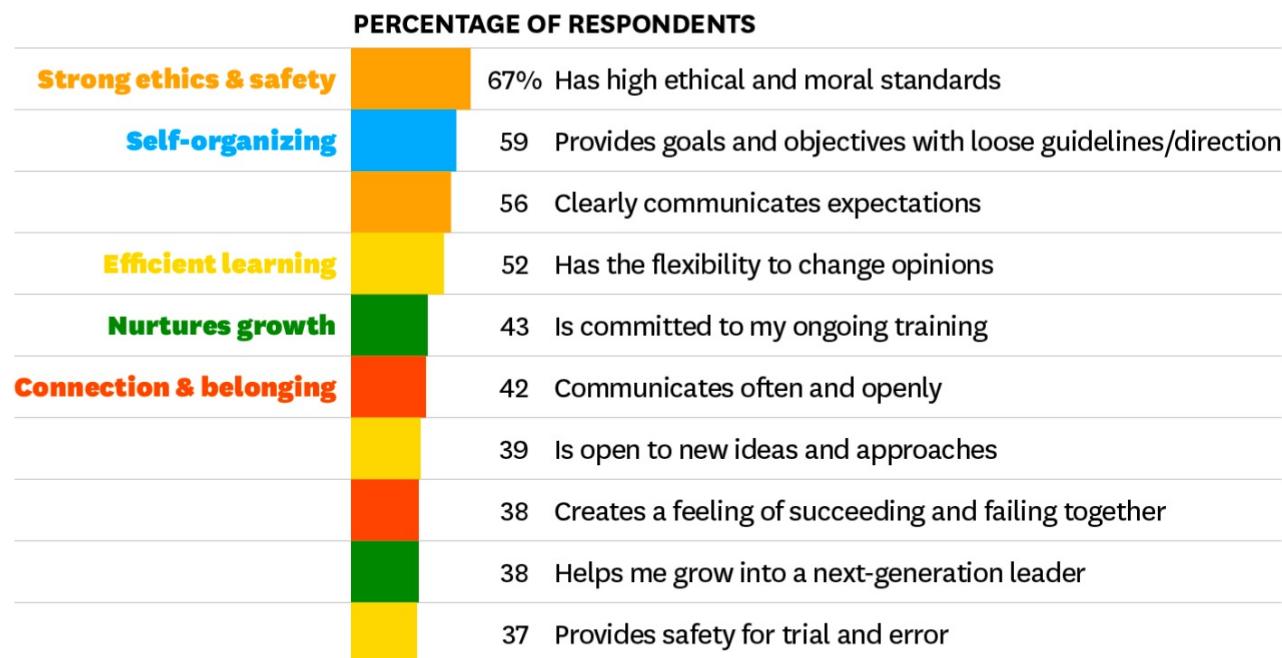
Eine **gute Entscheidung** basiert **nicht auf reiner Gewinnoptimierung**.
Sie orientiert sich auch **nicht nur** an dem, was **legal** ist, sondern muss in
Betracht ziehen, was **legitim** ist.

Eine **gute Entscheidung** zieht **moralische Vorstellungen** und
soziale Erwartungen mit in Betracht.

Das wird vor allem von Führung erwartet

The Top 10 Leadership Competencies, Grouped Into Five Themes

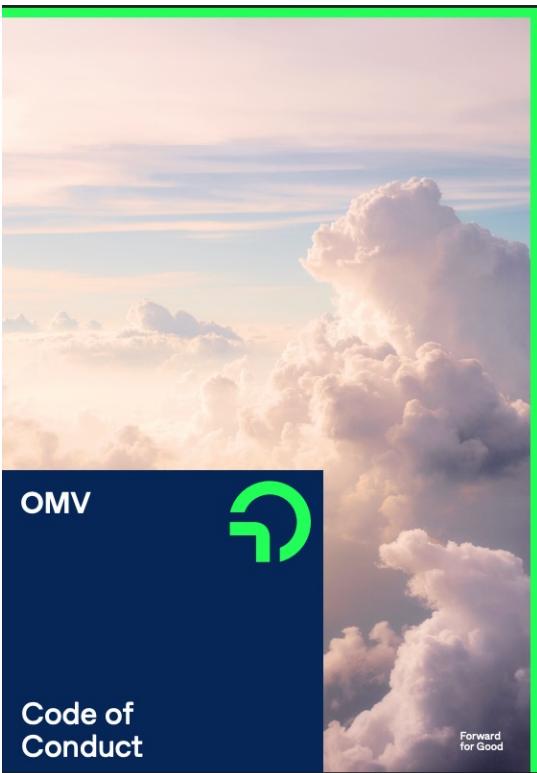
When 195 global leaders were asked to rate 74 qualities, these rose to the top.



Source: Giles, S. (2016). The most important leadership competencies, according to leaders around the world. *Harvard Business Review*, 15(03).

#2

Codes of
Conduct?



**Unsere Ethics & Integrity
Prinzipien** lauten wie folgt

- **Wir handeln richtig**

Wir halten uns an geltende Gesetze und interne Regeln, um uns selbst, andere und die OMV vor schwerwiegenden Konsequenzen zu schützen.

- **Wir handeln ehrlich**

Wir sind offen und ehrlich im internen und externen Umgang – wir sagen die Wahrheit, vermeiden falsche Eindrücke und klären Missverständnisse auf.

- **Wir handeln mit Respekt**

Wir schätzen den Beitrag anderer wert und glauben daran, dass die besten Ergebnisse werden nur erzielt werden, wenn wir kooperativ und respektvoll zusammenarbeiten.

- **Wir handeln fair**

Wir sind objektiv, berücksichtigen alle Umstände und treffen Entscheidungen auf Basis von erbrachter Leistung.

- **Wir schützen die OMV**

Wir sehen nicht weg, wenn wir illegales oder unangemessenes Verhalten beobachten, sondern sprechen es an, um zu verhindern, dass anderen oder OMV Schaden zugefügt wird.

Source: <https://www.omv.com/de/unternehmen/unsere-staerken/ethische-grundsaezze>

Warum Regeln (Codes) zu kurz greifen, oder: Compliance ≠ Ethik

Gibt es universelle moralische Regeln?

Wo sind die Grenzen der organisationalen Verantwortung?

Welche Themen sind moralischer Natur?

Dynamik moralischer Herausforderungen?

Moral als Widerspruch zwischen an sich guten Werten?



TITELGESCHICHTE
**29 Fragen und Antworten
zum Gendern**

#3

Moralischer
Kompass

In Organisationen wird Ethik meist mittels **Codes of Conduct** und **Compliance** gemanagt. **Moralische Herausforderungen** lassen sich jedoch **nicht mit Regeln allein** lösen.

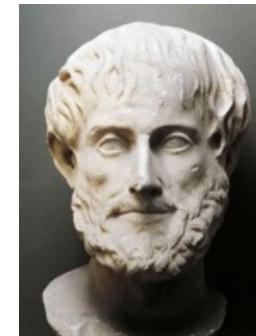
Anstatt zu versuchen, das **moralisch Beste oder Wahre** zu definieren, schlage ich vor, wir versuchen **Schritt für Schritt vom Guten zum Besseren** zu gehen – **ohne vorzugeben, wir wüssten, was das Beste sei.**

Ich nenne dies die **Strategie des moralischen Lernens**.
Um sie umzusetzen, benötigen wir einen **moralischen Kompass**.

Element # 1: Von Prinzipien zur Praxis

Moral ist **kein Prinzip**, das über den Dingen steht und sich ab und an in die Niederungen des Alltags herablässt. Und Moral ist auch **kein Schalter** zwischen Richtig und Falsch, Gut und Böse.

Wie der griechische Philosoph **Aristoteles** sagt, ist Moral etwas, das wir lernen, so wie wir **Klavierspielen, Golfspielen oder eine Sprache lernen**:



Aristotle, 384-322 BC

“Denn was wir durch **Lernen** zu tun fähig werden sollen, das lernen wir eben, **indem wir es tun**: durch **Bauen** werden wir **Baumeister** und durch Kithraspielen Kitharisten. **Ebenso werden wir gerecht, indem wir gerecht handeln, besonnen durch besonnenes und tapfer durch tapferes Handeln.**”

Aristoteles

Element # 1: Von Prinzipien zur Praxis

Moral ist **kein Prinzip**, das über den Dingen steht und sich ab und an in die Niederungen des Alltags herablässt. Und Moral ist auch **kein Schalter** zwischen Richtig und Falsch, Gut und Böse.

Wie der griechische Philosoph **Aristoteles** sagt, ist Moral etwas, das wir lernen, so wie wir **Klavierspielen, Golfspielen oder eine Sprache lernen**.

Wir können lernen, besser im Lösen konkreter moralischer Probleme zu werden, aber wir werden nie am besten oder gar perfekt sein. Genau wie beim Sport, im Gebrauch von Sprache oder beim Spielen eines Instruments können wir uns stetig verbessern.

Und besser zu werden ist gut genug: auf diese Weise können wir Schritt für Schritt zu besseren Versionen unserer selbst werden.

Das bedarf der **Übung**: moralische Probleme und unsere „moral capabilities“ (**Martha Nussbaum**) lassen sich nur durch **konkretes Engagement** lösen.



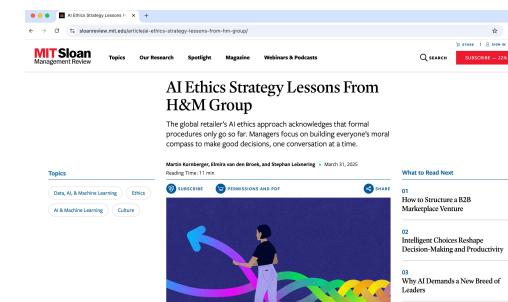
Aristotle, 384-322 BC



Martha Nussbaum, 1947

“Mauricio, your voice assistant, has been a big success. Sales are up significantly after his launch. His conversations with customers never feel intrusive even when he is delivering anecdotes based on their personal details. Then customers started sharing more information about themselves, about “life, love, lust”. People are sharing their innermost secrets. He is such a good ‘listener’ and you are getting amazing data on customer behavior. Many of your customers are teenagers.

Do you continue to use Mauricio?”



The screenshot shows a web browser displaying an article from MIT Sloan Management Review. The article is titled "AI Ethics Strategy Lessons From H&M Group". The page includes a sidebar with topics like Data, AI, & Machine Learning, Ethics, AI & Machine Learning, and Culture. There is also a "What to Read Next" section with three additional articles.

Anstatt abstrakt über KI Ethik zu diskutieren, geht es um die praktische Frage: Wie können wir verantwortlicher im Umgang mit Technologie im Marketing werden?

Niemand weiss “Was ist Zeit?”

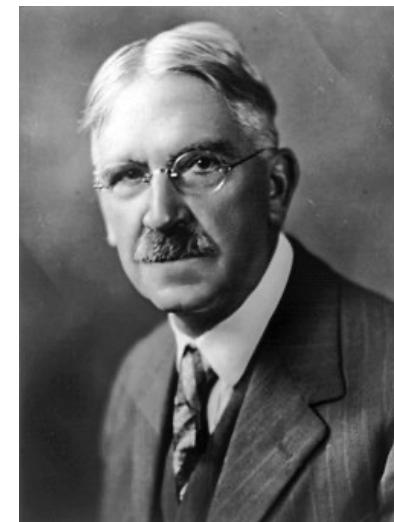
Jeder weiss: “Was ist *die* Zeit?”

Nach Augustinus

Element # 2: „Moral Rules are Tools“ (John Dewey)

Handeln erfordert **Reflexion**. Hier kommen **moralische Regeln** ins Spiel.

Diese Regeln sind keine abstrakten Prinzipien, die uns vorschreiben, was wir tun sollen. Sie sind das, was der amerikanische Philosoph **John Dewey** „**Moral Rules as Tools**“ - also **moralische Regeln als Werkzeuge** - nannte. Sie dienen der **Bewertung** (Evaluation) von Handlungen und dem **Entdecken von Handlungsoptionen**.



John Dewey, 1859 - 1952

„Moral Rules are Tools“: Beispiele

Kants kategorischer Imperativ: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein **allgemeines Gesetz** werde“.

Bentham's Utilitarismus: eine Handlung ist moralisch richtig, wenn sie die **Summe des Wohlergehens aller Betroffenen** maximiert.

Hans Jonas' ökologischer Imperativ: „Handle so, dass die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind **mit der Permanenz** echten menschlichen Lebens auf Erden.“

.....

Regeln als Werkzeuge helfen uns, **Alternativen zu finden**, die zeigen, was besser ist, **ohne das Beste** zu definieren.

Sie sind **keine Anweisungen**, die es zu befolgen gilt, sondern **Instrumente zur Analyse**.

Sie wecken **moralische Neugier**, nicht **Abschottung**: *curiosity, not closure*.

Testregime statt Handlungsanweisung: Beispiel VW

SELF-TEST FOR DECISION GUIDANCE

If at any time I am unsure whether my behavior complies with the principles set out in our Code of Conduct, I should ask myself the following questions:



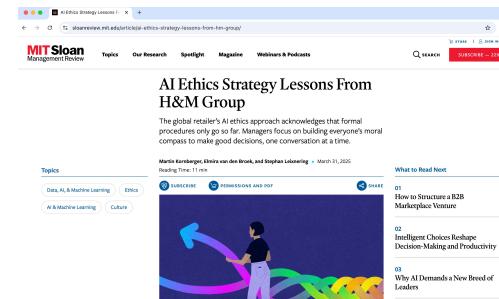
1. Did I take all relevant matters into consideration and weigh them properly? (content test)
2. Am I confident that my decision is within the constraints of legal and company requirements? (legality test)
3. Do I stand by my decision when it is revealed? (supervisor test)
4. Am I in favor of all such cases being decided the same way company-wide? (universality test)
5. Do I still think my decision is right when my company has to justify it in public? (public test)
6. Would I accept my own decision if I were affected? (involvement test)
7. What would my family say about my decision? (second opinion)

If my answer to questions 1– 6 is "yes" and the answer to question 7 is positive, my behavior is very likely to be compliant with our principles. If questions remain unanswered or if I have any doubts, I should get in touch with any of the points of contact listed in this chapter.

<https://www.volks-wagen-group.com/en/publications/more/the-code-of-conduct-of-the-volkswagen-group-1882>

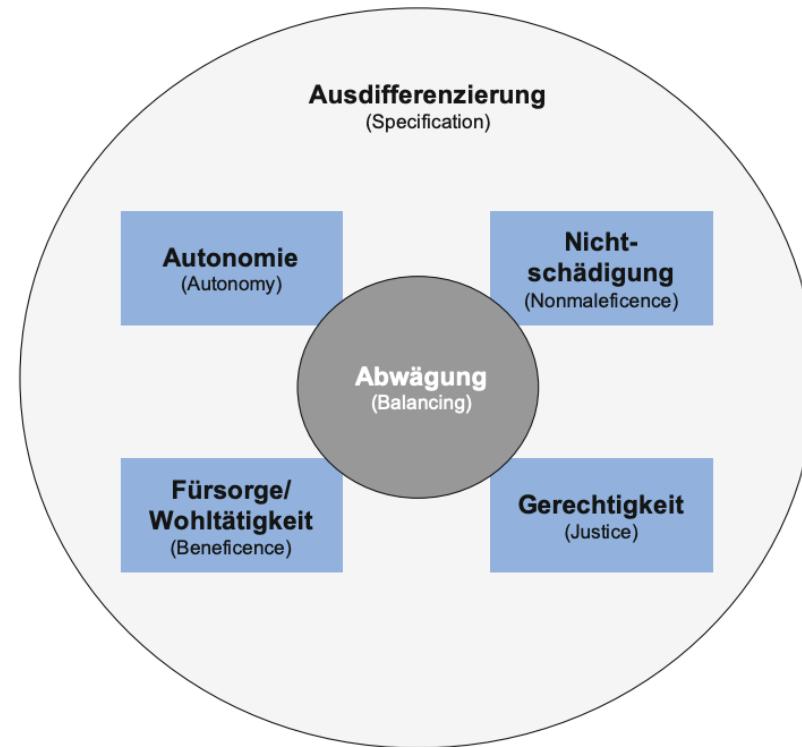
“H&M Group’s digital ethics principles **do not tell people what to do** but rather **what questions to ask and what aspects to consider** — so people are equipped to develop their own answers in the various situations they experience. The principles function as a briefing document to prepare people for encounters with moral dilemmas, not as a guidebook to specific responses to them. As such, they function as keystones in the organization wide strategy to build people’s capacity for moral action. ...

... This focus on rules as tools shifts the emphasis from judgment toward evaluation. For instance, when facing a specific case, an employee’s task is not to judge *a priori* whether a solution is, *per se*, morally good or bad; **rather, the employee’s task is to evaluate the many consequences that related decisions might have for the business and a variety of stakeholders**. Employees are usually pretty good at evaluating **what is good and what is better** — without necessarily knowing **what is best**.”



„Rules as tools“ anstatt moralischer Meta-Theorien

- Beispiel Beauchamp and Childress' "mid-level principles" für bio-medizinische Ethik
- Heuristic für disziplinierte Neugierde
- Theorie als Werkzeug um bessere Fragen stellen zu können mit dem Ziel, mehrere Perspektiven zu einem bestimmten moralischen Problem zu generieren



Source: Heinemann, S., & Miggelbrink, R. (2021). Medizinethik für Ärzte und Manager im digitalen Zeitalter. In *Handbuch Medizinökonomie I: Grundlagen und System der medizinischen Versorgung* (pp. 35-88). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.

Element # 3: Materialität von Moral: Design for Ethics

Wir glauben, Ethik sei Sache des **Gewissens**. Oder eine **Herzensangelegenheit**. Oder ein **Bauchgefühl**.

Aber Moral ist weder im Bewusstsein noch im Herzen verankert – und sie lässt sich nicht durch Bauchentscheidungen treffen. Wie Sprache ist auch Moral **etwas Geteiltes, etwas Gemeinsames**, das **kollektiv diskutiert und entschieden** werden kann.

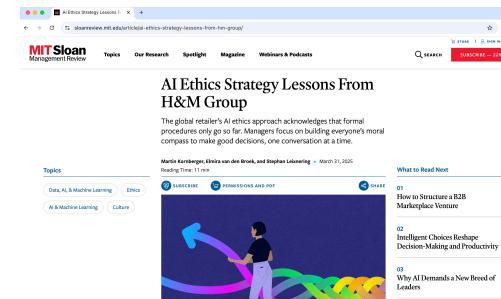
Kollektives moralisches Entscheiden braucht daher einen **organisationalen Raum, Routinen, Rhythmus und Rollen**. Wir haben Orte und Zeiten für HR, IT, Marketing, Strategie ... **Dasselbe brauchen wir für moralische Fragen**.

Die Basis des Kompasses ist ein „**psychologically safe space**“, in dem Handlungsoptionen diskutiert und moralische Regeln als Werkzeuge verwendet werden können (pre- & post-mortem). Es ist ein eigens gestalteter Raum, in dem Menschen mit **unterschiedlichen Ansichten** ihre Ideen und Bedenken **frei und offen äußern** können. Es ist ein Raum der **Diskussion** und des **Feedbacks**. Ziel ist, **bessere Lösungen** zu finden und **gemeinsam moralisches Lernen** zu ermöglichen.

H&M Group set up public **debating clubs** where hundreds of employees come together to discuss ethically challenging cases and wrestle with possible solutions.

These **debating clubs** provide a **psychologically safe** for people to voice different perspectives and concerns.

It is **less** about finding the **one best solution** (hardly possible given how fast AI technology moves) and **more about collectively developing better solutions**, without ever settling on what is best.



The screenshot shows a web browser displaying an article from MIT Sloan Management Review. The title of the article is "AI Ethics Strategy Lessons From H&M Group". The article is written by Marie Koenigsmann, Elske van den Broek, and Stephan Leibinger and was published on March 31, 2020. The article discusses how H&M Group's AI ethics approach acknowledges that formal procedures only go so far. Managers focus on building everyone's moral compass to make good decisions, one conversation at a time. The article includes a sidebar with "What to Read Next" and a "SHARE" button. The main content features a photograph of a person sitting at a desk with colorful, swirling lines around them.

Materiality:
Organizational structures, spaces, and technologies

... reflected through ...

Moral action

- Morality immanent to action
- Moral capabilities can be trained and developed
- Morality inherently social and relational

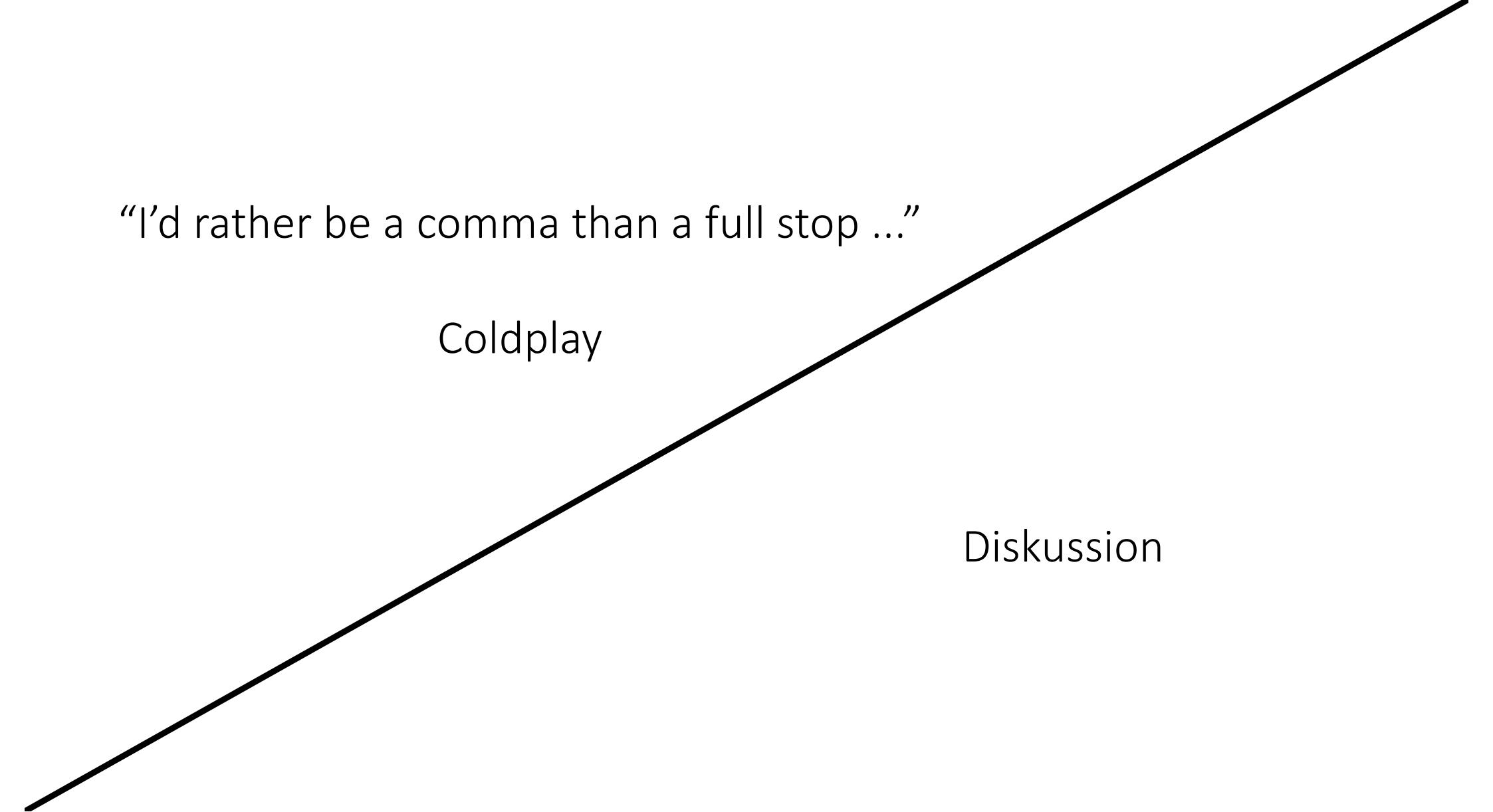
Feedback Loop
constituting
Moral Learning

Evaluation

- Mode of discovery, not deduction
- “Rules as tools”
- Orientation towards what is better, not best

... informs and shapes ...

Ethical infrastructure enabling collective moral development



“I'd rather be a comma than a full stop ...”

Coldplay

Diskussion

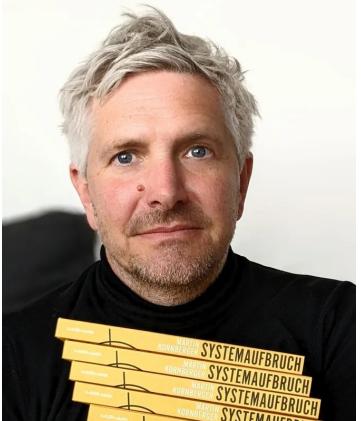
Die gute Organisation



„Eine gute Organisation ist eine, die institutionellen Raum – Regeln und Ressourcen – gewährt, um genau die Ordnung in Frage zu stellen, die sie etabliert und von der sie abhängt; eine, die auf den Anspruch des/der anderen antwortet. Das ist eine paradoxe Anforderung, und es ist gefährlich für diese Ordnung.“

Günther Ortmann

About



Martin Kornberger is the inaugural Professor for Ethics at the Vienna University of Economics and Business, a visiting professor at Norwegian School of Economics and an adjunct professor at University of New South Wales, Sydney. Prior to joining the WU Wien in 2022 he worked and lived in Australia (University of Technology Sydney), Denmark (Copenhagen Business School), France (EM Lyon) and Edinburgh (University of Edinburgh).

He has published over a 100 papers and a dozen books that explore question of ethics, organization and strategy – in short: ETHOS. Most recently, he has been ranked among the world's top 2% researchers across all disciplines and fields.

He is an engaged researcher who works with global corporations such as the retailer H&M, investment firm EQT, energy giant Equinor, insurance firm Generali as well as public sector organizations (e.g. City of Vienna, Deutsche Bahn, ÖBB) and family businesses (e.g. Anexia, Teufelberger).

More info at www.martinkornberger.com

Thank you.
[www.martinkornberger.com](http://www.martin-kornberger.com)