

Erich R. Unkrig

GRENZMORAL IM BERUF

Ethik als Orientierungshilfe

Inspirations by ILOS

Juli 2025



[Grenzmoral ist ein Begriff, der derzeit in Diskussionen über Performance, Engagement und Commitment hier und da einfließt, aber schon vor rd. 100 Jahren sich in Texten von Oswald Spengler zum Thema „Der Untergang des Abendlandes“ findet.]

Moralische Überzeugungen spielen überall, auch im Berufsleben, eine wichtige Rolle. Sie beeinflussen Entscheidungen, das Verhalten im Team und den Umgang mit Verantwortung. Doch nicht jede Situation lässt sich allein mit moralischen Maßstäben bewerten – berufliche Anforderungen, rechtliche Rahmenbedingungen oder institutionelle Strukturen setzen mitunter klare Grenzen. In solchen Fällen stellt sich die Frage nach der Grenzmoral: Wo endet der sinnvolle Einsatz moralischer Prinzipien, und wo beginnen Konflikte mit anderen beruflichen Pflichten? Gleichzeitig kann eine übermäßige Betonung moralischer Positionen zu Spannungen führen, etwa wenn sie in Form von Moralismus auftritt – also als überzogene oder beherrschende Anwendung moralischer Urteile. Der bewusste Umgang mit moralischen Grenzen ist daher ein wichtiger Bestandteil professioneller Ethik in verschiedensten Arbeitsfeldern.

Warum Grenzen im Berufsleben zentral sind

Obwohl wir in einer Zeit scheinbar grenzenloser Möglichkeiten leben, begegnen uns gerade im Beruf Grenzen auf Schritt und Tritt: in Form von Verantwortung, Zuständigkeiten, Rollen, Ressourcen, Erwartungen oder Belastbarkeit. Diese Grenzen sind nicht nur organisatorischer oder funktionaler Natur, sondern haben auch eine tiefere ethische Dimension. Sie strukturieren unser berufliches Handeln, geben Orientierung und schaffen Schutz- und Rückzugsräume. Der Arbeitsplatz ist ein sozialer Raum, in dem nicht nur Aufgaben erfüllt, sondern auch Werte verhandelt, gelebt oder verletzt werden.

Der Begriff "Ethos" bedeutet Charakter oder Persönlichkeit. Er ist die Wurzel des Wortes Ethik – also jenes reflexiven Nachdenkens über Werte, Handlungsweisen und Normen. Unsere moralischen Überzeugungen sind stets eingebettet in soziale Räume wie Familie, Schule, Beruf, Gesellschaft oder digitale Plattformen. In all diesen Bereichen gelten Regeln – oft unausgesprochen. In der Arbeitswelt bedeutet das: Jede Grenze, sei sie explizit oder implizit, erzählt etwas darüber, was als „richtiges Verhalten“ gilt und wie Verantwortung, Kooperation und Partizipation verteilt sind. Dabei tragen nicht nur Führungskräfte Verantwortung – auch Mitarbeitende gestalten diese Grenzordnungen mit, durch ihr Verhalten, ihre Kommunikation und ihre Haltung gegenüber Kolleginnen und Kollegen sowie institutionellen Prozessen.

Ein Beispiel macht dies deutlich: Wenn ein Teammitglied regelmäßig überlastet wird, weil andere ihre Aufgaben nicht erledigen, zeigt sich hier eine unausgesprochene Grenzverletzung. Wer das anspricht und auf eine gerechtere Aufgabenverteilung hinwirkt, übernimmt ethische Verantwortung im Alltag. Ethik bedeutet also nicht einfach das Befolgen von Regeln, sondern die reflektierte Auseinandersetzung mit der Frage, was unter den gegebenen Umständen als angemessenes Handeln gilt. Eine zentrale Frage dabei ist: „Wer darf sich welche Freiheiten und welchen Raum nehmen?“

Ethik im Kontext der Arbeit

Der Arbeitsplatz ist wie bereits angesprochen ein sozialer Raum, in dem moralisches Handeln keine rein individuelle Angelegenheit ist, sondern stets in soziale Strukturen eingebettet bleibt. Genau hier kommt der/die Einzelne ins Spiel. Jede und jeder hat die Möglichkeit und Verantwortung, berufliche Räume aktiv mitzugestalten. Wer sich klar und offen zu Werten wie Fairness, Respekt oder Transparenz bekennt, trägt dazu bei, ein ethisches Betriebsklima zu fördern.

Keine Rose ohne Dornen: In stark wettbewerbsorientierten Umfeldern – etwa im Vertrieb oder in der Beratung – kann ethisches Verhalten wie Rücksichtnahme oder das Teilen von Informationen als Nachteil erlebt werden. Mitarbeitende stehen dann vor dem inneren Konflikt: solidarisch handeln oder sich durchsetzen? Gerade an solchen

Schnittstellen zwischen Ethik und Eigeninteresse zeigt sich, wie wichtig eine reflektierte Grenzkompetenz ist – also die Fähigkeit, sowohl eigene als auch fremde moralische Grenzen zu erkennen und verantwortungsvoll mit ihnen umzugehen.

Grenzmoralismus – das Spiel mit der Grenze

Der Begriff "Grenzmoralismus" beschreibt eine Haltung, bei der moralische Grenzen bewusst ausgelotet oder „strategisch“ verschoben werden – meist nicht im Dienst einer besseren Ethik, sondern aus taktischem Interesse. Der/die GrenzmoralistIn testet aus, wie weit man gehen kann, ohne explizite Regelbrüche zu begehen. Dies begegnet uns etwa bei PolitikerInnen, die provozieren, ohne offen Gesetze zu verletzen, bei InfluencerInnen, die mit moralisch grenzwertigen Inhalten Aufmerksamkeit suchen, oder bei Personen in Organisationen, die bewusst an der Grenze des sozial und unternehmerisch Akzeptierten operieren. Beispielsweise kann man Greta Thunberg als „Grenzmoralistin“ charakterisieren – als jemanden, die mit moralischen Grenzlinien arbeitet, sie bewusst herausfordert und dadurch gesellschaftliche Debatten verändert.

Dabei gilt: Grenzüberschreitungen können produktiv sein – etwa in der Kunst, in der Wissenschaft und Forschung oder im zivilgesellschaftlichen Protest. Doch Grenzmoralismus im kritischen Sinn interessiert sich nicht für Verantwortung, sondern nur für Wirkung. Er nutzt Empörung strategisch, inszeniert sich selbst und gefährdet dadurch Vertrauen und Zusammenarbeit. Wird dieses Verhalten kritisiert, stellt sich der Grenzmoralist häufig in die Opferrolle, um sich der Auseinandersetzung zu entziehen.

Im Unternehmenskontext kann sich Grenzmoralismus in verschiedenen Formen zeigen: als gezielte Provokation, im passiven Widerstand („Dienst nach Vorschrift“) oder durch subtilen Druck im Umgangston. Dies führt oft zu einer Kultur der Verunsicherung, in der nicht mehr klar ist, welche Werte gelten. Besonders problematisch wird es, wenn Grenzverschiebungen genutzt werden, um Kritik abzuwehren oder Macht zu sichern. Hier ist eine ethische Bewertung gefragt: Wo beginnt destruktives Verhalten – und wo reagiert jemand lediglich auf erlebte Ungerechtigkeit?

Innere Grenzen: Selbstachtung, Verantwortung und Selbstführung

Grenzen werden nicht nur von außen gesetzt, sondern existieren auch in uns selbst. Gerade im heutigen Arbeitsumfeld, das Flexibilität, Eigenverantwortung und ständige Erreichbarkeit fordert, sind innere Grenzen besonders wichtig. Fragen wie:

- Wann bin ich überfordert?
- Wo stelle ich meine Werte in Frage?
- Was mute ich anderen zu – und mir selbst?

sind zentral für eine gesunde berufliche Ethik. Sie beginnen mit der Fähigkeit zur Selbstachtung: Wer seine eigenen Grenzen kennt und wahrt, kann auch die der anderen besser respektieren. Selbstführung bedeutet in diesem Sinne nicht nur Effizienz, sondern verantwortungsvolles Entscheiden – mit Blick auf Fairness, Nachhaltigkeit und Integrität.

Viele Mitarbeitende stehen im Spannungsfeld zwischen Loyalität und Selbstschutz. Wer sich abgrenzt, läuft Gefahr, als "nicht belastbar" oder "wenig engagiert" wahrgenommen zu werden – selbst wenn die Abgrenzung notwendig ist. Hier braucht es ein berufliches Klima, das solche Selbstfürsorge nicht als Schwäche, sondern als Ausdruck ethischer Reife versteht.

Ethik als Gestaltungsfaktor

Ethik im beruflichen Kontext bedeutet vor allem: faire Verteilung von Verantwortung, Mitwirkung, Anerkennung und Ressourcen. Führungskräfte haben hier eine besondere Aufgabe: Sie gestalten diese Faktoren durch Kommunikation, Beteiligung und konsequente Grenzziehung. Doch auch Mitarbeitende tragen zur Qualität des beruflichen Miteinanders bei. Wer kooperativ handelt, wer andere einbezieht, wer nicht nur auf den eigenen Vorteil, sondern auf gemeinsame Ziele achtet, macht ethische Prinzipien im Alltag sichtbar.

Trotz rechtlicher Gleichstellung gibt es in vielen Organisationen subtile Zugangshürden – durch informelle Netzwerke, verdeckte Machtstrukturen oder implizite Erwartungen. Diese müssen benannt und reflektiert werden. Dazu braucht es von Mitarbeitenden Mut und konstruktive Kritik, von Führungskräften Klarheit und die Bereitschaft, Veränderungen umzusetzen.

Berufliche Ethik ist Grenzarbeit

Grenzen sind im Beruf nicht nur organisatorische Hilfsmittel, sondern moralische Orientierungspunkte. Sie helfen, Verantwortung zu teilen, Rollen zu klären und Vertrauen aufzubauen. Gleichzeitig müssen sie offen bleiben für kritische Reflexion und Veränderung. Berufliche Ethik heißt daher: sensibel sein für sichtbare und unsichtbare Grenzlinien, achtsam mit der eigenen Kraft und Überzeugung umgehen, andere in ihrer Würde ernst nehmen – und gemeinsam Bedingungen schaffen, unter denen Achtsamkeit und Professionalität sich nicht ausschließen, sondern gegenseitig stärken.

Mitarbeitende stehen dabei nicht am Rand, sondern im Zentrum der ethischen Gestaltung der Arbeitswelt. Sie tragen Verantwortung dafür, wie Grenzen erlebt, geachtet und gelebt werden – jeden Tag, in jedem Gespräch, bei jeder Entscheidung. Gerade in Spannungsfeldern und Konflikten zeigt sich, wie tragfähig unser berufliches Ethos wirklich ist.