

Ethik als Grundlage betriebswirtschaftlicher Betrachtungen

Grundgedanken zur Unternehmensethik

Thomas Mittendorf

Shi Ling

Oktober 2002

Diskussionspapier Nr. 264

ISSN 0949-9962

JEL Klassifikation: L29, M14

Universität Hannover, Institut für Versicherungsbetriebslehre,
Königsworther Platz 1, D-30167 Hannover
tm@ivbl.uni-hannover.de, Telefon: 0511-762 5094

Zusammenfassung

Angesichts globaler Krisen wie der Bedrohung der natürlichen Umwelt und zahlreicher öffentlicher und privatwirtschaftlicher Skandale stoßen moralisch-ethische Fragen auf allgemeines Interesse. Immer mehr Menschen stellen sich die Frage nach dem Sinn und Werthaltigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung. Ethik findet aber nicht ausschließlich als Vehikel der Krisenreflexion Eingang in die Diskussion, sondern auch als Erfordernis einer Mindestmoral in der Ökonomie, ohne die eine moderne, marktlich organisierte Gesellschaft letztlich nicht möglich scheint. In der vorliegenden Arbeit werden die Grundideen der Implementation ethischen Denkens in die wirtschaftswissenschaftliche Diskussion strukturiert und die Brücke zu praktischen Modellen der Unternehmensethik geschlagen.

Abstract

In view of global crises like the threat to the natural environment and numerous public and private-economical scandals moral and ethical questions encounter general interest. Ever more humans ask themselves about the sense and the sustainability of economic development. However, ethics does not only come as a vehicle of crisis reflection into the discussion, but also as requirement of a minimum moral in economics, without which a modern organized society seems not possible in the long run. In this paper the fundamentals of ethical thinking are structured into the economic discussion and the bridge to practical models in business ethics is struck.

Key words: *business ethics, business administration, human resource management*

Inhaltsverzeichnis

1. *Ethik als Basis wirtschaftstheoretischer Denkansätze?*
 - a) *Stakeholder-Konzept*
 - b) *Tugendethischer Ansatz*
 - c) *Vertragstheoretischer Ansatz*
2. *Übergang zu ethischen Fragestellungen in Unternehmen*
 - a) *Abgrenzung der Ethik von Moral und Ethos*
 - b) *Einbettung von Unternehmensethik in Managemententscheidungen*
3. *Orientierungsleitlinienlinien der Unternehmensethik*
 - a) *Abkehr vom Gewinnprinzip*
 - b) *Unternehmensethik als Geschäftsgrundlage*
 - c) *Implementierungsansätze in Unternehmen*
4. *Unternehmensethik als langfristige Unternehmensstrategie*

1. Ethik als Basis wirtschaftstheoretischer Denkansätze?

Angesichts globaler Krisen wie der Bedrohung der natürlichen Umwelt oder der Unterentwicklung in der Dritten Welt (Kinderarbeit, Zwangsarbeit, katastrophale Arbeitsbedingungen in den Produktionsstätten etc.) und zahlreicher öffentlicher und privatwirtschaftlicher Skandale stoßen moralisch-ethische Fragen auf allgemeines Interesse. Immer mehr Menschen stellen sich die Frage nach dem Sinn und Werthaltigkeit der wirtschaftlichen Entwicklung. Gewiss ist infolge solcher Problemfelder die öffentliche Sensibilität für ethische Fragestellungen gewachsen. Ethik findet nicht ausschließlich als Vehikel der Krisenreflexion Eingang in die Diskussion, sondern auch als Erfordernis einer Mindestmoral in der Ökonomie, ohne die eine moderne, marktlich organisierte Gesellschaft letztlich nicht möglich scheint.

Wie können nun Schnittstellen zwischen der Ethikforschung als philosophischer Disziplin und den Wirtschaftswissenschaften gefunden werden? Kann Ethik somit als Grundlage und Ausgangspunkt für die Applikation betriebswirtschaftlicher Überlegungen dienen?

In der wissenschaftlichen Diskussion im deutschsprachigen Raum standen Fragen der philosophischen Begründung ethischer Prinzipien sowie das Problem der grundsätzlichen Sinnhaftigkeit der Einbeziehung ethischer Elemente in wirtschaftliche Entscheidungen im Mittelpunkt. Die amerikanische Business Ethics - Forschung konzentriert sich vorrangig auf die Frage, wie Ethik praktisch in den Unternehmensalltag eingebunden werden kann. Business Ethics als wissenschaftliche Disziplin entwickelte sich bereits in den 70er Jahren in den Vereinigten Staaten. Die Theorien zur Lösung ethischer Probleme reichen von Relativismus, Utilitarismus, Universalismus, Theorie der Gerechtigkeit, bis hin zur Wertetheorie.

Relativisten sind überzeugt, dass es keine universellen Standards für ethische Entscheidungen gibt.¹ Was in der einen Situation richtig ist, kann unter anderen Umständen falsch sein. Die Stärke dieser Theorie ist der Respekt anderer Werte und Kulturen. Mit diesem Argument wird sie gerne als Begründung für unmoralisches Verhalten herangezogen.²

Der Utilitarismus entscheidet ethische Fragen aufgrund der zu erwartenden Konsequenzen.³ Die Lösung, die bspw. den größten Nutzen für die größte Personenzahl bringt, ist die

¹ Vgl. Hosmer, L.T. (1996), S. 87ff.

² Vgl. Donaldson, T. (1996), S. 48.

³ Vgl. Hosmer, L.T. (1996), S. 91ff.

Richtige.⁴ Diese Theorie betont das kollektive Wohl, wobei der Einzelne keine Bedeutung mehr hat und eine Entscheidung gegen ihn getroffen werden kann, auch wenn er ein unverhältnismäßig großes Opfer zu bringen hat. Unternehmer handeln häufig aufgrund der utilitaristischen Theorie, erstens, weil sie aus ihrem Entscheidungshorizont als vernünftig erscheint, und zweitens, weil sie vordergründig mit der traditionellen Kosten-Nutzen-Rechnung der Betriebswirtschaft übereinstimmt: Glück und Werte werden wie Gewinn und Return on Investment maximiert. Für Universalisten ist das Wohl eines Individuums das wichtigste Entscheidungskriterium.⁵ Die Stärken dieser Theorie sind ihre Betonung der Verantwortlichkeit des Entscheidungsträgers sowie des Wohls des Einzelnen.

John Rawls' „A Theory of Justice“ stellt einen wichtigen zeitgenössischen Beitrag zur Moralphilosophie dar. Er kritisiert den Utilitarismus, da dieser keine Grundrechte kennt. Eine Gegenüberstellung von Nutzen bzw. Rechten ist nur dann möglich, wenn alle die gleichen Rahmenbedingungen und Chancen haben. Nach der Theorie der Gerechtigkeit soll jede Person die größtmögliche Freiheit haben, ohne dabei die anderen in ihrer Freiheit zu beschneiden. Ein Verlust von Freiheit kann nicht durch wirtschaftlichen Zugewinn kompensiert werden.⁶

Die Wertetheorie geht schon auf Aristoteles zurück und erlebte in den Achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts einen neuen Aufschwung. Ihr zufolge ist es das Wesentliche, ein tugendhaftes Leben zu leben. Dies beruht auf drei Prinzipien: Werte sind gute Angewohnheiten, tugendhafte Personen sollten als Vorbilder fungieren, und schließlich sollte ein Ausgleich tugendhafter Qualitäten gesucht werden.⁷

Als wichtigste Forschungsparadigmen, auf denen zahlreiche, an einer theoretischen Fundierung der Disziplin interessierte Forscher ihre Beiträge aufbauen, sollen der Stakeholder-Ansatz sowie vertragstheoretisch oder tugendethisch fundierte Konzepte diskutiert werden.

⁴ Vgl. Badaracco, J.L., Jr. (1995), S. 35ff.

⁵ Vgl. Hosmer, L.T. (1996), S. 93ff.

⁶ Vgl. Rawls, J. (1971), S. 227ff.

⁷ Vgl. Sommers, M.C. (1997), S. 1453ff; Hartman, E. M. (1998), S. 547ff; Koehn, D. (1998), S. 497ff.

a) Stakeholder-Konzept

Stellvertretend für das Stakeholder-Konzept sind Freeman und Gilbert, nach denen eine Verbindung von Unternehmensethik und strategischem Management angestrebt wird, indem ethische Prinzipien integriert und die Konzeption von Unternehmensstrategien auf der Basis dieser Prinzipien erfolgen soll.⁸ Im Mittelpunkt der vorgeschlagenen Verbindung von strategischem Management und Ethik zur Unternehmensstrategie steht das autonome Individuum. Freeman und Gilbert gehen von der Vorstellung aus, dass ein Unternehmen allen seinen Stakeholdern untersteht. Eine grundlegende Forderung des Stakeholder-Ansatzes liegt darin, die Rechte und Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen bei der Unternehmensführung zu berücksichtigen und Ihnen darüber hinaus die Mitwirkung an Entscheidungen zu gestatten, von denen ihr Wohlergehen wesentlich beeinflusst wird. Das Management ist demnach verpflichtet, im Interesse der Stakeholder zu agieren und handelt auf diese Weise gleichzeitig im besten Interesse des Unternehmens, da die Existenz des Unternehmens langfristig nur durch die Befriedigung der Ansprüche aller Stakeholder gesichert werden kann. Als konzeptioneller Rahmen für ethische Argumentationen trägt der Stakeholder-Ansatz zu einer Sensibilisierung des Problembewusstseins in Bezug auf die Werte und Interessen der von den Entscheidungen betroffenen Personengruppen bei und unterstützt so eine Erweiterung der Entscheidungsperspektive.⁹

b) Tugendethischer Ansatz

In tugendethischen Ansätzen liegt der Kern nicht in der Aufstellung von Entscheidungsregeln und –prinzipien, sondern in der Sensibilisierung des Entscheidungsträgers, über die Natur des Guten nachzudenken, seinen eigenen Charakter zu reflektieren und in Übereinstimmung mit dieser Reflexion zu handeln.¹⁰ Solomons Ansatz knüpft im Sinne einer Lebensweltethik an der Alltagspraxis der Wirtschaft an. Es geht Solomon nicht darum, neue Werte und Normen für die Unternehmensführung zu entdecken, sondern vielmehr, die bereits in der Unternehmenspraxis vorhandene ethische Basis offen zu legen und zu zeigen, dass ein aristotelischer Ansatz die geeignete theoretische Grundlage für die Diskussion wirtschafts- und unternehmensethischer Probleme darstellt. Solomon entwirft ein Bild des Wirtschaftens als zutiefst menschliche, soziale Aktivität mit eigenen Regeln und Zielen. Ein zentrales

⁸ Vgl. Freeman, R. E. / Gilbert, D. R. Jr. (1991), S. 175.

⁹ Vgl. Grabner-Kräuter, S. (1997), S. 219.

¹⁰ Vgl. McCracken, J./ Shaw, B. (1995), S. 310.

Merkmal dieses Ansatzes liegt in der Betrachtung des Unternehmens als wesentlichen Teilbereich des „guten Lebens“, als Gemeinschaft in einer größeren Gemeinschaft, in der Zusammenarbeit und Integrität eine zentrale Rolle spielen.¹¹ Eine herausragende Bedeutung für die Legitimation und Auswahl „richtiger“ unternehmerischer Verhaltensweisen schreibt Solomon dem Konstrukt der Integrität zu. Integrität wird als „Supertugend“ bezeichnet, die bei moralischen Konflikten hilft, den Blick für das Ganze zu bewahren und deshalb gerade im Wirtschaftsleben, wo Personen mit verschiedensten, häufig widersprüchlichen Forderungen und Grundsätzen konfrontiert sind, eine sehr wichtige Rolle spielt.

c) Vertragstheoretischer Ansatz

Die wichtigste theoretische Grundlage des Ansatzes von Donaldson und Dunfee bildet die vertragstheoretische Ethik, nach der ethische Prinzipien und Normen durch das bei Verträgen zwischen Individuen übliche wechselseitige Verpflichtungsverfahren festgelegt werden.¹² Als wesentliches Charakteristikum menschlicher Natur heben sie die begrenzte moralische Rationalität des Menschen hervor, die für die Art und Weise der Ausgestaltung des zu entwerfenden Gesellschaftsvertrages von zentraler Bedeutung ist. Zur Erklärung und Rechtfertigung der moralischen Grundlagen der Wirtschaft wird das in vertragstheoretischen Ansätzen der Philosophie und der politischen Ökonomie bekannte Hilfsmittel eines normativen, hypothetischen Gesellschaftsvertrages herangezogen. Der allgemeine, „makrosoziale“ Vertrag zwischen der Gesellschaft und produktiven Organisationen definiert die normativen Basisregeln für die Errichtung implizierter „mikrosozialer“ Verträge. Diese Verträge können zwischen Mitgliedern bestimmter Gemeinschaften, wie etwa Unternehmen oder Abteilungen innerhalb von Unternehmen vereinbart werden.¹³ Der Ansatz von Donaldson und Dunfee profiliert sich insbesondere durch die Konzentration auf unterschiedliche moralische Urteile und die Suche nach rationalen Lösungsmöglichkeiten für Konflikte zwischen verschiedenen moralischen Normen. Auffallend ist die starke Betonung soziokultureller Aspekte, die in der gedanklichen Konstruktion des Gesellschaftsvertrages zum Ausdruck kommt.

¹¹ Vgl. Solomon, R.C. (1992), S. 326ff.

¹² Vgl. Nusser, K.-H. (1992), S. 47.

¹³ Vgl. Donaldson, T. / Dunfee, T.W. (1994), S. 254.

2. Übergang zu ethischen Fragestellungen in Unternehmen

Da zwischen politischen und wirtschaftlichen Krisen im Allgemeinen Interdependenzen bestehen, nimmt die Analyse von Ursachen und Wirkungen moralischen und unmoralischen Verhaltens in der Wirtschaft einen wichtigen Stellenwert in der Business Ethics - Forschung ein. Einen Ansatzpunkt für Forschungsbemühungen bildet die Beziehung zwischen moralischem beziehungsweise unmoralischem Verhalten und Unternehmenserfolg.

Im Übergang von der nationalen Industrie- zur globalen Informations- und Dienstleistungsgesellschaft, im Zeitalter der Globalisierung der Märkte, sind Unternehmen vor eine Reihe neuer Herausforderungen gestellt, für deren Bewältigung die so genannten „soft factors“ des Wirtschaftslebens (Kultur, Klima, Umgangs- und Führungsstil) sowie eine ethisch reflektierte, wertorientierte Unternehmensführung zentrale Bedeutung erlangen. Der Manager steht heute vor einer doppelten Herausforderung: Zum einen muss er im Rahmen der Konkurrenzzwänge der freien Marktwirtschaft den Erfolg der ihm anvertrauten Geschäfte sichern und eine akzeptable Kapitalrendite erwirtschaften. Zum anderen muss er die moralische Qualität seiner Entscheidungen vor den Betroffenen und sich selbst verantworten. Die Herausforderung für Führungskräfte besteht infolgedessen darin, innovative unternehmerische Synthesen zwischen ethischen und erfolgsbezogenen Gesichtspunkten zu entdecken und am Markt durchzusetzen.

Es erhebt sich die Frage, Moral in der Wirtschaft, Ethik in der Unternehmensführung – wie kann dies umgesetzt werden?

a) Abgrenzung der Ethik von Moral und Ethos

Ethik hat im Unterschied zu Moral¹⁴ oder Ethos¹⁵ eine nicht nur beschreibende und tradierende, sondern eine aktiv normsetzende Funktion. Ethik, in der Philosophie auch als „Sittenlehre“ oder „Moralphilosophie“ bezeichnet, gibt u. a. Antworten auf die Frage „Was sollen wir tun?“ und wird zur praktischen Seite der Philosophie gezählt.¹⁶ Ethik fragt nach den normativen Grundlagen und Leitlinien legitimen und verantwortlichen Handelns im Ganzen,¹⁷ sie basiert darauf, dass sich alle Akteure nicht nur an die gesetzlich vorgegebenen Regeln

¹⁴ Moral entstammt der umgebenden kulturspezifischen Tradition, manifestiert in sozial geltenden moralischen Rechten und Pflichten sowie Verhaltensnormen, die das Verhalten faktisch bestimmen.

¹⁵ Ethos ist das subjektive Moralbewusstsein, in dem Personen ihr personales Selbstverständnis definieren und ihre Lebensführung bzw. die dieser zugrunde liegenden moralischen Grundsätze faktisch begründen. Ulrich, P. (1997), S. 43.

¹⁶ Vgl. Märtens, M. (2000), S. 7.

¹⁷ Vgl. Ulrich, P. (1998), S. 16.

halten (Legalität), sondern sich darüber hinaus einem gemeinsamen Kanon an ethischen Handlungsorientierungen und moralischen Grundwerten verpflichtet fühlen (Legitimität). Eines der wichtigsten und zugleich elementarsten ethischen Prinzipien, das sich aus dem höchsten Wert menschlicher Würde ableiten lässt, ist die Forderung wechselseitiger Anerkennung und Respektierung der Person. Ein Prinzip, das nicht nur die bekannteste Version des kategorischen Imperativs Kants¹⁸ darstellt, sondern das – etwa als Goldene Regel¹⁹ – auch in vielen Weltreligionen (z.B. im Christentum, Buddhismus, Konfuzianismus) verwurzelt ist. Die zentrale Aufgabe von Ethik besteht so gesehen darin, solche Prinzipien, Normen und Regeln mit einem berechtigten Anspruch auf Allgemeinverbindlichkeit (z.B.: Fairness, Hilfsbereitschaft, Aufrichtigkeit, Toleranz oder Vertrauen) aufzustellen, die von allen Menschen respektiert werden können. Ethische Reflexion und die Orientierung an einer entsprechenden Kategorie von Werten ist für soziale Systeme im Allgemeinen und für Unternehmen im Besonderen unverzichtbar.

b) Einbettung von Unternehmensethik in Managemententscheidungen

Unternehmen sind Organisationen, die mit der Komplexität und Unsicherheit in Märkten umgehen und deren Strukturen und Regeln Einfluss auf das Handeln und Verhalten ihrer Mitglieder haben. Eingebunden in ein Geflecht aus Normen, Wertvorstellungen und Erwartungen handeln sie nicht in einem sozialen Vakuum, sondern sind Teil einer Gesellschaft. In dem Umfang, in dem auf staatlicher Ebene die Regeln nicht mehr effizient und effektiv gesetzt und vor allem durchgesetzt werden können und der Marktmechanismus an Koordinationsfähigkeit verliert, haben Unternehmen in Hinsicht auf ethische Forderungen viel mehr zu koordinieren, als lediglich Rahmenordnungen zu beachten und Gewinne zu maximieren.

So hat Shell durch die massive Kritik an ihrer Firmenpolitik in Nigeria Probleme in der Öffentlichkeit bekommen, wie vor ihr Nestlé im Babynahrungsskandal oder Nike durch Vorwürfe der Kinderarbeit bei Lieferanten. Die steigende Sensibilität in Bezug auf ethische Probleme ist Unternehmen bewusst und veranlasst diese zu handeln: So bemühen sie sich insbesondere um die ethische Sensibilisierung ihrer Mitarbeiter, sie investieren beträchtlich in Firmenimage und Unternehmenskultur, was programmatisch eine ethische Dimension hat.

¹⁸ Der Kategorische Imperativ als das „oberste Prinzip der Moralität“ fordert die „gegenseitige Anerkennung der Menschen als Wesen gleicher Würde“. Höffe, O. (1992), S. 124.

¹⁹ Die negative Version der Goldenen Regel hat Wilhelm Busch geprägt: „Was Du nicht willst, das man Dir tu’, das füg’ auch keinem andern zu.“

Ökonomisch ausgedrückt, investieren die Unternehmen aus langfristigen Gewinninteressen in ethisches Engagement. Wieland fasst zusammen: „Was vor zwanzig oder dreißig Jahren als Idee einiger (moral heroes) begonnen haben mag, ist heute ein Element modernen Firmenmanagements, das erkannt hat, dass über das Überleben einer Unternehmung nicht nur der Markt entscheidet, sondern auch seine Akzeptanz und Autorität in einer stabilen Gesellschaft. (...) Firmen müssen in Moral investieren, wenn sie langfristig ihr Verbleiben im Markt sicherstellen wollen. Firmen müssen Wertemanagement und Moralcontrolling betreiben, wenn von einer wirklichen Unternehmensführung die Rede sein soll.“²⁰ Ethik kommt so in der Unternehmensführung eine grundlegende Bedeutung zu.

Was versteht man unter Unternehmensethik? Steinmann und Löhr haben aus der Analyse der Praxis Unternehmensethik definiert: „Unternehmensethik umfasst alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründete bzw. begründbaren materiellen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“²¹ Die Lösung der Konflikte zwischen individuellen Wertvorstellungen der Entscheidungsträger und den Zielen des Unternehmens stellt eine wichtige Aufgabe der Unternehmensethik dar. Integrität und Reputation werden zu entscheidenden Wettbewerbsfaktoren, denn Unternehmen werden von ihren Stakeholdern nicht nur nach rein ökonomischen Kriterien beurteilt, sondern zunehmend auch danach, inwiefern sie aus ethischer Perspektive Verantwortung für ihre Handlungen übernehmen.

3. Orientierungsleitlinien der Unternehmensethik

Die kulturell vererbten Zweifel an der Sinnhaftigkeit von Moral als wirtschaftlichem Entscheidungsparameter sind in der Tat gewaltig. Die Vorstellung, dass Wirtschaft und Moral sich nicht notwendigerweise widersprechen, ist in den USA weiter verbreitet als in Europa. Diese Haltung hat ihre Wurzeln in der puritanischen bzw. calvinistischen Prädestinationslehre, die dort stärker in der Gesellschaft verankert scheint.

Die berühmte Metapher von der „unsichtbaren Hand“, die nach Adam Smith den Markt steuert, steht – wie Smith formuliert hat – für das, „was in Wirklichkeit die Weisheit Gottes ist“.²² Nicht die schwache moralische Kraft der wirtschaftenden Personen, sondern die

²⁰ Wieland, J. (1993), S. 83.

²¹ Steinmann, H. / Löhr, A. (1991), S. 10.

²² Smith, A. (1985), S. 130.

anonyme Sachzwangstruktur des Marktes selbst ist damit als Instanz gedeutet, die den Wirtschaftssubjekten zeigt, wo es „ethisch“ lang geht. Der Markt wird es schon richten, egoistische Nutzenmaximierung in gemeinwohlförderliche Aktivitäten zu transformieren. Heutzutage hat die neoliberale Wirtschaftslogik in den westlichen Industrienationen zunehmend zu einer Dominanz der Marktlogik geführt. Immer mehr Unternehmen erleben ihr Agieren auf dem Markt als Kampf um die nackte Existenz. Das moralische Handeln wird dadurch erschwert. Wo die Logik des Marktes über „die normative Logik der Zwischenmenschlichkeit“²³ dominiert, kann die Moralität der Akteure nicht mehr als selbstverständlich vorausgesetzt werden. Häufig wird an diesem Punkt einfach auf die „Sachzwanglogik“ des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs verwiesen. Hier ist etwa an Zeit- oder Kostenrestriktionen zu denken. Nicht selten fallen markige Sätze wie: „Wenn wir es (Lohndumping, Kinderarbeit, Bestechung, u. ä.) nicht tun, macht das Geschäft ein anderer, und wir müssen Mitarbeiter entlassen!“ Zunehmende negative externe Effekte mit negativen soziokulturellen Auswirkungen aufgrund wirtschaftlicher Entscheidungen in den letzten Jahrzehnten lassen eines vermuten: Die rein legalistische Rechtfertigung einer unternehmerischen Entscheidung reicht nicht aus, um die Öffentlichkeit wirklich zu überzeugen, und es fällt immer schwerer, das Verhalten allein durch den Verweis auf Wettbewerbskräfte und –zwänge zu legitimieren.²⁴

a) Abkehr vom Gewinnprinzip

Das Problem der „Unmöglichkeit“ ethisch motivierten Handelns unter Wettbewerbsbedingungen resultiert aus der normativen Vorgabe der strikten Erfolgsorientierung im Sinne des Gewinnprinzips: Nicht der Wettbewerb an sich, sondern das Gewinnmaximierungsmotiv übt den wahren Zwang zur Abweisung aller nicht gewinnträchtigen Wertgesichtspunkte aus. Wie schon Schumpeter gezeigt hat, werden die Unternehmungen und ihre Leiter auch innerhalb des Rahmens der vollkommenen Konkurrenz erst durch ihr Gewinnmotiv gezwungen, sich aufs äußerste anzustrengen, um eine maximale Produktion und minimale Kosten zu erreichen.²⁵ Diese ökonomische Ideologie erhebt das grenzenlose Erfolgs- und Gewinnstreben selbst zu obersten moralischen Pflicht der Unternehmensleitung.

²³ Ulrich, P. (1997), S. 44.

²⁴ Vgl. Ulrich, P. (1998), S. 19.

²⁵ Vgl. Schumpeter, J. (1975), S. 129.

Für viele Unternehmer ist es aber auch eine willkommene Ausrede, um sich ganz von ethischem Engagement fern zu halten und sich auf Milton Friedmann zu berufen. “The social responsibility of business is to increase its profits (and nothing else!)”.²⁶ Nicht nur das moralische Recht, sondern sogar die „sittliche Pflicht“ zu striktem Gewinnmaximierungsstreben konnten sich nun die Unternehmer zusprechen. Alleinige monetäre Gewinnmaximierung ist jedoch grundsätzlich keine legitime unternehmerische Handlungsorientierung; legitimes Gewinnstreben ist stets moralisch begrenztes Gewinnstreben.²⁷ Die prinzipielle Einsicht in die Notwendigkeit einer ethisch fundierten institutionellen Ausrichtung eines Unternehmens würde zu dem Bekenntnis führen, sein Handeln nicht ausschließlich am Eigennutz und an materieller Gewinnmaximierung auszurichten, wie dies im sog. Shareholder-Konzept zum Ausdruck kommt, sondern viel mehr die legitimen Interessen *aller* Anspruchsgruppen – Stakeholder – zu berücksichtigen. Moderne Unternehmensethik beginnt mit der prinzipiellen Bereitschaft, das unternehmerische Erfolgsstreben an den Interessen verschiedener Stakeholder auszurichten.

b) Unternehmensethik als Geschäftsgrundlage

Unter der normativen Prämisse einer begrenzten unternehmerischen Gewinnorientierung ergeben sich stets Freiräume für eine Modifikation strikt gewinnorientierter Handlungsweisen. Einerseits soll das unternehmerische Wirtschaften gegenüber allen Betroffenen verantwortbar sein, andererseits aber sollen auch deren Ansprüche ihrerseits dem Unternehmen zumutbar sein.

Marktwirtschaft und Verantwortung sind untrennbar miteinander verbunden. Die Verantwortung für Menschen, die Verantwortung für das anvertraute Kapital, die Verantwortung für Gemeinschaft und Umwelt, sie sind die Basis aller unternehmerischen Entscheidungen. Die unternehmensethische Verantwortung lässt sich nicht mittels Verweis auf die „Sachzwänge“ des empirisch vorgefundenen marktwirtschaftlichen Wettbewerbs abweisen oder eingrenzen. Wegen der langfristigen Konsequenzen der unternehmerischen Entscheidungen ist von den Entscheidungsträgern in besonderem Maße ein verantwortliches Handeln gefordert. Gerade strategische Führungsentscheidungen lassen sich nicht von der Gesamtpersönlichkeit bzw. den individuellen Normen der Entscheidungsträger lösen. Die Entscheidungsträger müssen gegenüber anderen Personengruppen und Institutionen Rede und

²⁶ Friedman, M. (1970).

²⁷ Vgl. Ulrich, P. (1998), S. 20.

Antwort stehen, d. h. sie müssen für die Konsequenzen ihrer Entscheidungen *verantwortlich* sein. Während die rechtliche Verantwortung kodifiziert ist und durch Sanktionen erzwungen werden kann, ist die moralische Verantwortung vom Gewissen des Einzelnen geprägt.

Zu fragen ist aber, inwieweit der Unternehmensleitung die Verantwortung für die Erfüllung der verschiedenen Stakeholder-Ansprüche angesichts der Selbstbehauptung des Unternehmens im Markt normativ zuzumuten ist. Neben der prinzipiell gebotenen „möglichen“ Selbstbegrenzung hinsichtlich des unternehmerischen Erfolgsstrebens spielt dabei natürlich die Wettbewerbsintensität eine wesentliche Rolle für das Maß der zumutbaren Rücksichtnahme auf legitime Stakeholder-Ansprüche.

Nach dem Ansatz der integrativen Wirtschaftsethik ist das Verhältnis zwischen Ethik und Erfolg vertikal zu denken, statt Ethik und unternehmerisches Erfolgsstreben als Gegensätze auf gleicher Ebene (horizontal) zu betrachten, und so zu konzipieren, dass die normativen Grundlagen oder Voraussetzungen legitimen unternehmerischen Erfolgsstrebens erhalten bleiben. Beim Aufbauen neuer strategischer Erfolgspositionen sollten Unternehmer durchgängig die ethischen Grundlagen der zu definierenden Geschäftsstrategie mitbedenken. Hier wird eine innovative unternehmerische Synthese zwischen ethischen und marktstrategischen Gesichtspunkten angestrebt.²⁸ Der integrative Ansatz widerspricht somit keinesfalls geschäftlichen Erfolgen, sondern eröffnet im Gegenteil zukunftssträchtige unternehmerische Chancen. „Es ist nicht alles unmoralisch, was unternehmerischen Erfolg bringt – und auch nicht alles unwirtschaftlich, was ethisch verantwortbar und sinnvoll ist.“²⁹

Zur Vielfalt der Wertvorstellungen kommt die Vielzahl von Anspruchsgruppen hinzu und verursacht zusätzliche Orientierungsprobleme. Moderne Unternehmensethik muss daher stark kommunikativ am Dialog ausgerichtet sein. Bei der dialogischen Unternehmensethik können alle Betroffenen ihre moralischen Vorstellungen äußern und so zur unternehmenspolitischen Willensbildung beitragen. Durch die diskursive Öffnung des Unternehmens werden Entscheidungsprozesse transparent und offen für ethische Reflexion. Relevante Stakeholder können auf dieser Basis in die Entscheidungsgenerierung mit einbezogen werden. Bei Interessenkonflikten muss der Gesprächsverlauf allein durch Argumente zwischen gleichberechtigten Gesprächspartnern und nicht durch Machtdrohungen bestimmt werden. Maßgeblich dafür ist, dass unterschiedliche Positionen im gedanklichen Rollentausch (*ideal*

²⁸ Vgl. Ulrich, P. (1998), S. 21.

²⁹ Ulrich, P. (1998), S. 22.

role-taking) zwischen allen Beteiligten als valide anerkannt werden, d. h. dass jedermann die Interessen anderer als genauso legitim anerkennt wie die eigenen Interessen.

c) Implementierungsansätze in Unternehmen

Ethikmaßnahmen im Unternehmen zielen darauf, den mittleren Führungskräften und Mitarbeitern auf allen Stufen ausdrücklich das Recht zuzusprechen und zu ermutigen, sich in moralischen Entscheidungssituationen unmoralischen Weisungen von Vorgesetzten in begründeter Weise zu widersetzen und vor allem sanktionsfrei ethische Bedenken innerhalb geeigneter „Kanäle“ im Unternehmen zur Sprache zu bringen.³⁰

Zwei grundsätzliche Wirkungsrichtungen von Ethikmaßnahmen im Unternehmen lassen sich unterscheiden: Einerseits geht es darum, die gesamten unternehmerischen Entscheidungsprozesse, Handlungsweisen und Führungssysteme für ethische Reflexion und Argumentation zu öffnen. Dadurch beteiligen sich Mitarbeiter an einem offenen Diskurs über Verantwortbarkeits- und Zumutbarkeitsfragen des Handelns im Unternehmen und des Unternehmens in der Gesellschaft. Andererseits sollen unerwünschte Impulse vermieden werden, indem das gesamte unternehmerische Handeln an deklarierte, nachprüfbar, normative ethische Grundsätze gebunden wird. Falsche, zum Opportunismus verführende Anreizstrukturen, sollten dann durch ein System organisierter innerbetrieblicher Verantwortlichkeiten ersetzt werden.³¹

Ein konkreter Ansatz sind Ethikprogramme als unabdingbares Moment innovativer Unternehmensführung. „Dabei handelt sich nicht um ein sozialtechnisches Implementierungsproblem (how to do it), sondern in erster Linie um ein normatives Orientierungsproblem (what to do).“³² In den letzten 30 Jahren haben zahlreiche amerikanische Unternehmen umfangreiche Programme entwickelt, um ethische Überlegungen in ihrem Management zu institutionalisieren.³³ Ihre Regelungen beinhalten ethische Orientierungen und zielen auf die Umsetzung moralischer Werte ab. Es wurden Ethikleitlinien (Codes of Ethics, Codes of Conduct) verfasst, um das ethische Wertesystem des Unternehmens zu dokumentieren, den Mitarbeitern verlässliche Regeln und

³⁰ Vgl. Ulrich, P. / Lunau, Y. / Weber, T. (1996), S. 15.

³¹ Ein persönliches Opportunismusproblem ergibt sich daraus, dass Mitarbeiter von vorgesetzten Weisungsinstanzen im Grundsatz abhängig sind und möglicherweise moralische Bedenken unterdrücken, um die Erwartungen des Vorgesetzten zu erfüllen. Ein systemisches Opportunismusproblem besteht darin, dass sich die Unternehmen selbst in dem komplexen arbeitsteiligen System der globalen Wirtschaft befinden und dabei evtl. Selbstbehauptungszwängen unterworfen sind, strikt ökonomisches Eigeninteresse ohne Rücksicht auf ethische Gesichtspunkte zu verfolgen.

³² Ulrich, P. (2001), S. 42.

³³ Für eine ausführlichere Darstellung dieser Business Ethics - Programme siehe Wieland, J. (1993).

Orientierungshilfen an die Hand zu geben und den externen Bezugsgruppen dieses unternehmensethische Engagement zu kommunizieren.³⁴ Eine Reihe von Unternehmen haben Ethikkomitees auf der obersten Hierarchiestufe eingesetzt, um ethisches Handeln und Denken auch im Topmanagement zu verankern. Dadurch wird die Ernsthaftigkeit dieses Anliegens nach Außen kommuniziert, und gleichzeitig wird das Ethikprogramm mit der unternehmenspolitischen Macht ausgestattet, die bei derart sensiblen Themen notwendig ist. Unterstützt werden diese Komitees durch eine Ethikabteilung (Ethics Office), die alle im Rahmen des Ethikmanagements notwendigen Maßnahmen und Projekte koordiniert und durchführt. Diese Abteilung organisiert Ethikseminare und überwacht den gesamten Prozess der Integration ethischer Aspekte im Unternehmensalltag. Um die Ratgeberfunktion der Abteilung zu erleichtern, haben einige Unternehmen eine kostenlose und anonyme Telefonnummer eingerichtet (Ethics Hotline). Der Leiter dieser Abteilung, der sog. Ethics Officer, untersucht Anschuldigungen und berichtet direkt dem Vorstand.³⁵ Um die Effektivität dieser Maßnahmen und Strukturen zu kontrollieren, führt die Ethikabteilung einen Ethics-Audit durch. Dabei handelt sich um eine Befragung, die evaluiert, ob die Mitarbeiter die Verhaltensweisen kennen und verstehen, fähig sind, mit moralisch sensiblen Situationen umzugehen und zu bestimmen, welche Bestandteile des Ethikprogramms möglicherweise geändert bzw. modifiziert werden müssen.³⁶

4. Unternehmensethik als langfristige Unternehmensstrategie

Wachstumspotentiale eines Unternehmens erwachsen zu einem wesentlichen Teil aus den Fähigkeiten und Interessen der Mitarbeiter und aus deren Verhalten. Der Mensch ist ein strategischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb, der als Ressource innerhalb des Unternehmens erschlossen werden muss. Starre Anweisungen und interne Verfahrensregeln helfen hier kaum, diese würden Eigenverantwortung und Engagement nur lähmen. Mehr bürokratische Strukturen schränken zudem die Handlungsfreiräume der Beschäftigten ein und werden leicht als demotivierendes Misstrauenssignal empfunden.³⁷ Ihr volles geistiges Potenzial werden Mitarbeiter jedoch nur dann optimal einbringen und entfalten können und wollen, wenn sie sich mit Fairness und Respekt behandelt fühlen, wenn sie ihre persönlichen Werte auch im Unternehmensverständnis wieder finden und verwirklichen können. Finanzielle Anreize und

³⁴ Vgl. Wittmann, S. (1995), S. 9.

³⁵ Vgl. Wieland, J. (1993), S. 33.

³⁶ Vgl. Löhnert, B. (1998a), S. 92ff.

³⁷ Vgl. Löhnert, B. (1998b), S. 10.

organisatorische Kontrollsysteme sind sicherlich unersetzlich, sie reichen allein jedoch zunehmend nicht mehr aus, um qualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren und vor allem zu halten. Immaterielle Werte wie Vertrauen, selbstbestimmtes Arbeiten, Offenheit, der Grad der Freiheit und Autonomie im Job, die Unternehmenskultur und die Humanisierung der Arbeitswelt gewinnen an Bedeutung.

Die Führungskräfte müssen ihre Entscheidungen nicht nur an ökonomischen, sondern bewusst auch an ethischen Werten ausrichten. Durch unternehmensethische Maßnahmen kann eine gemeinsame Wertebasis im Unternehmen geschaffen werden, die einen verlässlichen Orientierungsmaßstab bietet. Gelebte Werte sind daher das wichtigste Instrument einer Führungskraft. Mit Hilfe von geteilten Werten können Mitarbeiter das eigene Verhalten reflektieren, ihre individuellen Kompetenzen vollständig einbringen und werden optimalerweise eben nicht etwas machen, „weil das halt schon immer so war“.

Nach außen müssen Unternehmen in ethischen Fragestellungen Präsenz zeigen. Auf langfristige Strategien aufbauende Unternehmen fördern öffentliche Aufgaben in ihrer Kommune oder Region, beteiligen sich an der Entwicklung von ethischen Branchenkodizes und erbringen trotz härter werdenden Wettbewerbs moralische Vorleistungen, um die ethische Legitimität ihres Wirkens öffentlich zu kommunizieren und unter Beweis zu stellen. Wenn Unternehmen einzelne Fragen nach ethischen Gesichtspunkten entscheiden, so kann sich dieses Vorgehen als langfristig ökonomisch vorteilhaft erweisen. Die ökonomischen Vorteile fallen dann als Folge langfristig konsistenten moralischen Verhaltens an. Ethik wird so zu einer zentralen Managementaufgabe und zu einem erfolgsbestimmenden Teil der Unternehmensstrategie.

Literaturverzeichnis:

- Badaracco, J. L., Jr. (1995): *Business Ethics, Roles and Responsibilities*, Chicago.
- Donaldson, T. (1996): Values in tension: Ethics away from home, in: *Harvard Business Review*, Sept. / Okt., S. 48-62.
- Donaldson, T. / Dunfee, T. W. (1994): Toward a Unified Conception of Business Ethics: Integrative Social Contracts Theory, in: *Academy of Management Review*, Vol. 19, S. 252-284.
- Freeman, R.E. / Gilbert, D. R. Jr. (1991): *Unternehmensstrategie, Ethik und persönliche Verantwortung*, Frankfurt/Main.
- Friedman, M. (1970): The social responsibility of business is to increase its profits, in: *The New York Times Magazine*, 13. Sep. 1970, S. 32ff.
- Grabner-Kräuter, S. (1997): State of the Art der amerikanischen Business Ethics-Forschung, *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 49, Nr. 3, S. 210-235.
- Hartmann, E. M. (1998): The role of character in business ethics, in: *Business Ethics Quarterly* 8, 3. July. 1998, S. 547-559.
- Höffe, O. (1992): Stichwort: 'Humanität', in: Höffe, O. (Hrsg.), *Lexikon der Ethik*, 4. Aufl., München.
- Hosmer, L.T. (1996): *The Ethics of Management*, Chicago.
- Koehn, D. (1998): Virtue ethics, the firm, and moral psychology, in: *Business Ethics Quarterly* 8 (3), S. 497-513.
- Löhnert, B. (1998a): Die kulturellen Grundlagen amerikanischer Unternehmensethikprogramme - Eine interkulturelle Analyse, in: Ulrich, P. / Wieland, J. (Hrsg.), *Unternehmensethik in der Praxis, Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz*, Bern, S. 91-118.
- Löhnert, B. (1998b): Korruption und unternehmerische Selbstbindung, ein Spannungsfeld zwischen Vertrauen und Kontrolle, in: *Forum Wirtschaftsethik*, 6/2, S. 9-11.
- Märtens, M. (2000): Ethik als Grundlage für moralisches Handeln in Unternehmungen, in: Steinle, C. (Hrsg.), *Schriften zum Management*, Band 13, München, Mering.
- McCracken, / Shaw, (1995): Virtue Ethics and Contractarianism: Towards a Reconciliation, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol.5, S. 297-312.
- Nusser, K.-H. (1992): Vertragsethik, in: Pieper, A. (Hrsg.), *Geschichte der neueren Ethik*, Band 1: Neuzeit, Tübingen, S.47-65.
- Rawls, J. (1971): *A theory of justice*, Cambridge.
- Schumpeter, J. (1975): *Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie*, 4. Aufl., München.

- Smith, A. (1985): Theorie der ethischen Gefühle, in: Eckstein, W. (Hrsg.), Hamburg (The *Theory of Moral Sentiments*, engl. Erstausgabe 1759).
- Solomon, R. C. (1992): Corporate Roles, Personal Virtues; An Aristotelian Approach to Business Ethics, in: *Business Ethics Quarterly*, Vol. 2, S. 317-339.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1991): Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.), *Unternehmensethik*, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart, S. 3-32.
- Ulrich, P. (1997): *Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern, Stuttgart, Wien.
- Ulrich, P. (1998): Worauf kommt es in der ethikbewussten Unternehmensführung grundlegend an? – Integrative Unternehmensethik in fünf Thesen, in: Ulrich, P. / Wieland, J. (Hrsg.), *Unternehmensethik in der Praxis, Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz*, Bern, S. 15-27.
- Ulrich, P. (2001): Integritätsmanagement und «verdiente» Reputation: Bausteine eines integrativen Ethikprogramms im Unternehmen, in: *iomangement* 70, Nr.1/2, S. 42-47.
- Ulrich, P. / Lunau, Y. / Weber, T. (1996): *Ethikmaßnahmen in der Unternehmenspraxis, Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in schweizerischen und deutschen Firmen, Ergebnisse einer Befragung*, St. Gallen.
- Wieland, J. (1993): *Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen, die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it*, Bern, Stuttgart, Wien.
- Wittmann, St. (1995): *Ethik-Kodex und Ethik-Kommission, Ansätze zur Institutionalisierung von Unternehmensethik*, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen, Nr. 69, St. Gallen.