

INHALTSVERZEICHNIS

WARUM ÜBERHAUPT UNTERNEHMENSETHIK?	3
MORAL UND ETHIK	7
DIE PSYCHOLOGISCHEN ENTWICKLUNGSSTUFEN DES MORALBEWUSSTSEINS	10
EXKURS ZUR DISKURSETHIK	11
EXKURS: GENDER-PROBLEMATIK	14
MAßNAHMEN ZUR ENTWICKLUNG DER MORALISCHEN URTEILSKRAFT	16
DIE HISTORISCHEN ENTWICKLUNGSSTUFEN DES MORALBEWUSSTSEINS	20
ZUM ENTSTEHUNGSHINTERGRUND DER MODERNEN MARKTWIRTSCHAFT	25
UNTERNEHMENSETHIK ALS ANWENDUNGSBEISPIEL INSTITUTIONEN-ÖKONOMISCHER RATIONALITÄT: DER ANSATZ VON KARL HOMANN	36
ZUR SITUATIVEN BESCHRÄNKUNG DES GEWINNPRINZIPS: DAS KONZEPT EINER DIALOGISCHEN UNTERNEHMENSETHIK BEI HORST STEINMANN UND ALBERT LÖHR	47
INSTRUMENTALISTISCHE UNTERNEHMENSETHIK	49
KARITATIVE UNTERNEHMENSETHIK	50

DIE REGULATIVE IDEE EINER DISKURSIVEN UNTERNEHMENSETHIK BEI PETER ULRICH	51
DER STAKEHOLDER DIALOG	56
GOVERNANCE ETHIK UND INTERKULTURELLES MANAGEMENT	59
ETHISCHE PROBLEMLAGEN IN DER WIRTSCHAFTSPRAXIS	62
LITERATURVERZEICHNIS	69

Warum überhaupt Unternehmensethik?

In den US beschäftigte die Debatte um die **Business Ethics** seit den 1970er Jahren Theorie und Praxis der Unternehmensführung¹; in Europa formierte sich seit 1987 eine internationale Initiative, das **European Business Ethics Network** (EBEN), mit dem Ziel, Praktiker und Theoretiker aus Philosophie, Ökonomie und Betriebswirtschaftslehre zu einem fachübergreifenden Gedankenaustausch zu führen.² Verschiedene Ereignisse und Vorkommnisse in der Wirtschaft forderten zu einer moralischen Stellungnahme heraus.³ Da werden z.B.:

- große Gewinne im Börsenhandel eingestrichen, indem man sich Insiderinformationen zunutze macht;
- pharmazeutische Produkte in Entwicklungsländern vermarktet, obwohl sie dort durchaus problematische Nebenwirkungen haben;
- riesige Bestechungsgelder an Einkäufer bezahlt, um sich Aufträge zu verschaffen;
- kriegswichtige Technologien unbedenklich in Krisengebiete exportiert;
- Raubbau an Ressourcen forciert, indem Rohstoffquellen der Dritten Welt bedenkenlos ausgebeutet werden;
- problematische Fischfangmethoden angewendet, die die Bestände an wertvollen Meerestieren radikal dezimieren;

¹ De George, R.T. (1989): *The Status of Business Ethics: Past and Future*, in: Steinmann, H/Löhr, A. (Hrsg.): *Unternehmensethik*, Stuttgart, S. 437-454.

² Steinmann Horst, Löhr Albert (1992), *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart: Poeschel, S. 2.

³ Ebenda, S. 4.

- Emissionsschutzinvestitionen unterlassen, obwohl die geeigneten Technologien schon verfügbar sind;
- strategische Umstrukturierungsmaßnahmen in einer Art und Weise durchgeführt, die zu an sich vermeidbaren gravierenden Belastungen der Mitarbeiter führen.

Die Liste derartiger Ereignisse ließe sich noch beliebig verlängern.....

Spätestens seit dem Fall des Realsozialismus 1989, sowie der rasant zunehmenden Globalisierung hat sich die Lage jedoch nochmals verändert. In weiten Publikumskreisen setzt sich immer mehr der Eindruck durch, dass wir in einer neuer Phase des Kapitalismus angelangt sind: in der Phase des **entfesselten Kapitalismus**.

Ethische Kritik an der Globalisierung:⁴

- **Moraldumping:** Befürchtung, dass im internationalen Wettbewerb Unternehmen ihre Standorte in Länder mit niedrigeren moralischen Standards verlagern. Es herrscht der Eindruck, dass sich derzeit eine **Grenzmoral** durchsetzt, wonach man sich nach der Logik des Wettbewerbs auf die Standards des Anbieters mit den geringsten moralischen Skrupeln – des Grenzmoralisten oder moralischen Grenzanbieters - herunter konkurrieren muss.
- **Demokratiedumping:** Befürchtung, dass Unternehmen an Standorte gehen, wo nicht die demokratische Politik die Wirtschaft dominiert sondern umgekehrt.

⁴ Homann Karl und Lütge Chrisoph (2004): *Einführung in die Wirtschaftsethik*, Münster: Lit, S. 114

- **Sozialdumping:** Befürchtung, dass der globalisierte Wettbewerb und nicht erlaubt, das hohe Niveau des Sozialstaates längerfristig aufrecht zu halten.
- **Wettbewerbsdumping:** Gefahr der Megafusionen

Eine der **Hauptfragen der Ethik**, die sich die Ethik schon seit ihrem Aufkommen im antiken Griechenland stellte lautet:

Wie sollen wir unser Zusammenleben gestalten, damit wir ein gutes und glückliches Leben führen können?

Ethik setzt dabei sowohl

- beim **Einzelnen** an: welche Eigenschaften, Tugenden sollen entwickelt werden, um den Gemeinwohl dienlich sein zu können.
- als auch beim **Gemeinwesen**: Fragen der Politik (Gerechtigkeit) sind ebenso gestellt wie Fragen nach einer guten Ökonomik = Haushaltsführungen (Bedürfnisabdeckung).

In **traditionellen Gesellschaften** sind diese Fragen zumeist noch in einen größeren Ordnungsrahmen und in ein bestimmtes Weltbild eingebettet (**Religion, Autorität**).

In der **Moderne** ist

- der Mensch auf sich selbst zurückgeworfen (Nietzsche: **Gott ist tot**) und
- muss sich nunmehr selbst die Gesetze geben. (Kant, **Autonomie**).
- Die Freisetzung des Menschen (dass der Mensch sich nunmehr freie seine Ziele setzen darf ist **Voraussetzung für das Unternehmertum**) bedarf jedoch
- zugleich einer **(Selbst)begrenzung**.

Die verschiedenen Ansätze in der Wirtschafts- und Unternehmensethik unterscheiden sich unter anderem darin, **wo** diese (Selbst)begrenzung stattfinden soll:

- im Unternehmen selbst oder
- nur in der Rahmenordnung (Staat, Weltordnung).

Zunehmend werden sich die Unternehmen bewusst, dass sie nicht nur eine große **Verantwortung** für all diejenigen tragen, die direkt oder indirekt mit der Unternehmung zu tun haben (Stakeholder), sondern dass es letztendlich auch um das **langfristige Überleben des eigenen Unternehmens** selbst geht.

Für das kapitalistische Wirtschaftssystem insgesamt geht es darum, seine Glaubwürdigkeit zu behalten und damit ebenfalls zum langfristigen **Überleben des freien Unternehmertums** beizutragen.

Homann sieht in diesem Zusammenhang **zwei Hauptaufgaben**:

1. **Weltrahmenordnung** auf neue Interaktionsbedingungen zuschneiden
2. Multinationale Unternehmen sind für eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftstätigkeit darauf angewiesen, dass **die betroffenen Menschen** über die grundlegenden Funktionszusammenhänge der modernen Wirtschaft **aufgeklärt sind**. Aus Bürgern, die nicht aufgeklärt sind und die daher aus bestem Wissen und Gewissen Widerstand gegen die Globalisierung leisten, ist auf Dauer kein Staat zu machen, jedenfalls kein moderne.

Aufklärung
--

wird somit zu einem wesentlichen Bestandteil unternehmerischen Denkens und Handelns

Moral und Ethik

Moral (*lat. morus*, Sitte, Brauch):

- Bestand an **faktisch herrschenden Normen** in einem abgegrenzten Kulturkreis
- Geschichtlich gewachsene Wertmaßstäbe, Handlungsregeln und Sinnvorstellungen
- Moral **hat** Gewissheiten, die sich aus dem religiösen Glauben, aus der Tradition und aus gesellschaftlichen Konventionen herleiten.
- **Moralisten** sind sich ihrer Sache immer schon **sicher**. „!“ Sie wissen immer schon alles (geschlossenes Bewusstsein)

Ethik (griech. *ethos*, Wohnstätte, Sitte, Brauch, Haltung, Charakter):

- wissenschaftliche **Theorie der Moral**
- **philosophische Untersuchung** des Problembereichs der Moral
- methodisch diszipliniertes Nachdenken über faktisch herrschende Moralen
- **reflexiver Umgang** mit vorhandenen Wertmaßstäben und Traditionen,
- **Fragen stellen: warum** soll ich eine bestimmte Norm befolgen?
- Ermutigung zu **selbstbestimmtem eigenverantwortlichem Handeln**,
- **kritische Überprüfung** und Weiterentwicklung moralischer Traditionen
- Ethik **sucht** Gewissheiten. „?“
- Ethik ist eine Teildisziplin der **Philosophie** (Moralphilosophie)
- Philosophie ist wesentliche *Kritik*, d.h. abwägende Beurteilung, die **vorurteilslos** auch den eigenen Standpunkt nicht ausnimmt
- es geht um eine systematische **Blicköffnung**.

Zwei Spielarten von Ethik:

- **Deskriptive Ethik:** beschreibt, systematisiert und erklärt verschiedene Normensysteme, ohne zu werten
- **Normative Ethik:** nimmt wertend Stellung

In unseren folgenden Überlegungen geht es zumeist um normative Ethik.

So stellt **Karl Homann** zum Beispiel die Frage:

„Ist die Marktwirtschaft bzw. unter welchen Bedingungen ist die Marktwirtschaft „gut“ bzw. „moralisch richtig“ oder gar „moralisch geboten“?“⁵

Für Homann ist:

- **Wirtschaftsethik:** die ethische Begründung einer marktwirtschaftlichen Ordnung
- **Unternehmensethik:** die Geltendmachung moralischer Normen im unternehmerischen Handeln

Peter Ulrich versteht unter Ethik⁶ (als **moderner Vernunftethik**):

- die philosophische Reflexion,
- die mit Mitteln der praktischen Vernunft
- ein **allgemeingültiges humanistisches Moralprinzip** zu **begründen** versucht,
- in dessen Licht die **normative** Gültigkeit moralischer Ansprüche kritisch **geprüft** werden kann und darüber hinaus
- universale **Bedingungen und Formen des guten Lebens**, des gerechten Zusammenlebens und des verantwortlichen Handelns untersucht werden – möglichst unabhängig von Moral- und Ethostraditionen, wohl

⁵ Homann Karl und Lütge Christoph (2004), *Einführung in die Wirtschaftsethik*, Münster: Lit, S. 13.

⁶ Ulrich Peter (2001), *Integrative Wirtschaftsethik*, Berlin, Stuttgart, Wien: Paul Haupt, S. 43

aber in kritischer Auseinandersetzung mit ihnen (**universalistischer Vernunftstandpunkt der Moral**).

Typen von Ethik

- **Deontologische Ethik (griech. to deon, die Pflicht):** die Handlung als solche ist ausschlaggebend, nicht die Folgen (**Kant**)
- **Teleologische Ethik: (griech. Telos, Ziel, Zweck):** es sind die Folgen, die Handlungen als gut oder böse qualifizieren (**Utilitarismus**, lat. utilis, nützlich)

Fragen:

- ❖ Ist Ökonomie und Ethik ein Widerspruch?
- ❖ Welche Rolle kommt der Unternehmensethik zu?
- ❖ Hat man sich nicht bisher **unbeliebt gemacht**, wenn man etwas hinterfragt, jetzt soll man dies tun und noch dazu im unternehmerischen Kontext?
- ❖ Warum fallen Moral und Ethik auseinander?

Ethos:

- personale **Grundhaltung**,
- subjektives Moralbewusstsein, in dem Personen ihr Selbstverhältnis definieren
- praktische Lebensführung
- **Identitäts- und Legitimationsanspruch**
- **Berufsethos**
- in **vormodernen**, traditionellen Gesellschaften entspricht die **Ehre**, die jemandem zukommt seinem jeweiligen Stand (**Standesehre**), die Standesehre bestimmt auch über das notwendige Verhalten und die jeweilige Haltung
- in **modernen**, posttraditionalen Gesellschaften kommt allen Menschen die gleiche **Würde** zu (**Gleichheitspostulat**)

Die psychologischen Entwicklungsstufen des Moralbewusstseins

(nach Lawrence Kohlberg)

Präkonventionelle Stufe (Niveau des Kleinkindes):

1. Strafe und Gehorsam (**Gehorsamsmoral**), Unlustvermeidung ab 4 Jahren
2. **Instrumentelle Orientierung** am gegenseitigen nützlichen Austausch
(Do, ut des, Ich gebe, damit Du gibst)

Konventionelle Stufe: (Niveau des gut sozialisierten Kindes):

3. **Loyalität** zur Bezugsgruppe, den **Erwartungen entsprechen** (**good girl**)
ab 8 Jahren
4. **Konformismus**, in größer Gemeinschaft, (Ruhe und Ordnung)

Übergangsstufe (Niveau des Adoleszenten):

- 4.1/2 Rein subjektive Orientierung: nicht mehr sozial orientiert, aber
ethischer
Relativismus und Skeptizismus

Postkonventionelle Stufe (Niveau des mündigen Erwachsenen):

5. Legalistische Vertragsorientierung: Liberale Orientierung am Sozial-bzw. Gesellschaftsvertrag gleichberechtigter Individuen.
6. Orientierung an Gewissen oder an Prinzipien (**Vernunftstandpunkt der Moral - Kant**)
7. Ebene des Dialoges (**Kommunikative Vernunft**)

Horst Steinmann/Albert Löhr⁷, führen die **7. Stufe** ein, **die Ebene des Dialoges**:

⁷ Horst Steinmann/Albert Löhr (1992), *Grundlagen der Unternehmensethik*, Stuttgart: Poeschel, S. 134. Diese 7. Stufe fehlt bei Kohlberg, der noch ganz an Kant orientiert ist.

- Die **monologische Vernunft** (Kant) wird durch
- die **kommunikative Vernunft** (Habermas) ersetzt.
- Die Kohlbergsche Entwicklungslogik wird daher eine Art Durchgangsstadium auf dem Weg zur **Dialogorientierung**.
- Steinmann/Löhr wollen das **Prinzip des freien Dialoges** für eine **ethische Sensibilisierung der Mitarbeit in Organisationen** fruchtbar machen.

Exkurs zur Diskursethik

Jürgen Habermas spricht von

- **kommunikativer Vernunft** im Gegensatz zur
- **subjektzentrierten monologischen Vernunft** (Gewissen)

Das Prinzip der Rechtfertigung von Normen ist nach Jürgen Habermas

„**nicht mehr der monologisch** anwendbare Grundsatz der Verallgemeinerungsfähigkeit, sondern das gemeinschaftlich befolgte Verfahren der **diskursiven Einlösung** von normativen Geltungsansprüchen.“⁸

Diskursethischer Grundsatz: nur die Normen dürfen Geltung beanspruchen, welche

- die Zustimmung aller Betroffenen
- als Teilnehmer eines praktischen Diskurses finden (oder finden könnten)⁹

⁸ Ebenda, S. 135

⁹ Habermas, Jürgen (1983), *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 127-206.

Diskursregeln:

1. **Unvoreingenommenheit:** Bereitschaft alle Vororientierungen in Frage zu stellen.
2. **Nichtpersuasivität:** Bereitschaft auf Appelle zu verzichten und sich wechselseitig als gleichberechtigte Partner anzuerkennen
3. **Zwanglosigkeit:** Bereitschaft auf Sanktionen für das Geben oder Verweigern von Zustimmung zu verzichten
4. **Wahrhaftigkeit:** Zum Diskurs sind nur Sprecher zugelassen, die wahrhaftig ihre Meinung kundtun (nichts vorspielen).
5. **Sachverständigkeit:** Fähigkeit zum Argumentieren (Gründe vorbringen)

Unterschied zwischen argumentierender und appellierender (überredender) Rede!

Bedingung der Möglichkeit und Gültigkeit allen Argumentierens ist:

- das Prinzip der wechselseitigen Anerkennung der Menschen als Subjekte
- zwischen denen eine vernünftige Verständigung grundsätzlich möglich ist.

Abweichende Begrifflichkeit bei Habermas:

Habermas entwickelt in seinem Spätwerk eine abweichende Terminologie.

Er spricht von **drei verschiedenen Anwendungsbereichen praktischer Vernunft**¹⁰:

- **pragmatischer** Gebrauch der Vernunft: **gut für mich**, (persönliche Ziel-Mittel Abwägungen)
- **ethischer** Gebrauch der praktischen Vernunft: **gut für uns** (für unsere Gemeinschaft)
- **moralischer** Gebrauch der praktischen Vernunft: **gut für alle** (universalistischer Standpunkt, Weltbürger)

Von daher wird auch verständlicher, wieso Peter Ulrich vom universalistischen Vernunftstandpunkt der Moral und nicht der Ethik spricht. (Ulrich P. 2001, S.43)

Moralität bezeichnet nach Ulrich P. (2001, S. 43) die

- grundlegende **Disposition** des Menschen,
- sich auf einen **universalistischen moralischen Standpunkt** begeben zu können –
- unabhängig von seiner persönlichen Lebensform in einer bestimmte Gemeinschaft,
- Autonomie (Selbstbestimmung) und **Würde** des Menschen
- **conditio humana**= Natur des Menschen

¹⁰ Habermas Jürgen (1992), *Vom pragmatischen, ethischen und moralischen Gebrauch der praktischen Vernunft*, in: Habermas J. , *Erläuterungen zur Diskursethik*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 100 – 118.

Exkurs: Gender-Problematik

Carol Gilligan, eine Mitarbeiterin von Kohlberg stellte fest, dass die Antworten von Frauen häufiger der Stufe 3 und die Antworten von Männern häufiger der Stufe 4 zugeordnet wurden. Diese anscheinende moralische „Unterentwicklung“ der Frauen erwies sich jedoch bei näherer Betrachtung auch als inhaltlicher Unterschied in der Akzentuierung moralischer Orientierungen.

Gilligan stellte die These auf von der **geschlechtsspezifischen Moralorientierung** auf¹¹:

- der eher **weiblichen Fürsorglichkeitsmoral** und der
- eher **männlichen Gerechtigkeitsmoral**

Von Gilligans These von der weiblichen Moral gehen wichtige Impulse nicht nur für die weitere feministische Analyse der Moralphilosophie aus¹², sondern auch für die noch breitere Fragestellung nach den Konsequenzen der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung selbst.

Die ökonomischen Tätigkeiten von Männern und Frauen:

Frauen:

- Von der **Gesamtarbeitslast** tragen Frauen **mehr als die Hälfte**,

¹¹ Gilligan Carol (1995) , *Moralische Orientierung und moralische Entwicklung*, in: Nunner-Winkler Gertrud (Hg.) *Weibliche Moral, Die Kontroverse um eine geschlechtsspezifische Ethik*, Frankfurt am Main: Campus.

¹² Die Annahme einer weiblichen Moral bleibt in der Folge nicht unwidersprochen, siehe z.B. Nagl-Docekal H. und Pauer-Studer H. (1993), *Jenseits der Geschlechtermoral*, Frankfurt am Main: Fischer

- **bezahlt** bekommen sie davon nur **ein Drittel**,
- während der größte Teil der **Frauenarbeit unbezahlt, nicht anerkannt** und **unterbewertet** bleibt.

Männer:

- Von der gesamten Arbeitszeit der Männer
- entfallen **drei Viertel auf bezahlte**, auf dem Arbeitsmarkt geleistete Tätigkeiten,
- sie erhalten den **Löwenanteil an Einkommen** und Anerkennung für ihren ökonomischen Beitrag.

Auch heute gilt noch gilt:

- **Kindererziehung** und
- mit ihr alles, was traditionellerweise Frauen zu Hause für ihre Angehörigen tun (**Fürsorgetätigkeiten**),

nicht als ökonomische Arbeit. Weder wird es entlohnt, noch taucht es in der volkswirtschaftlichen Gesamtrechnung (**VGR**) auf.

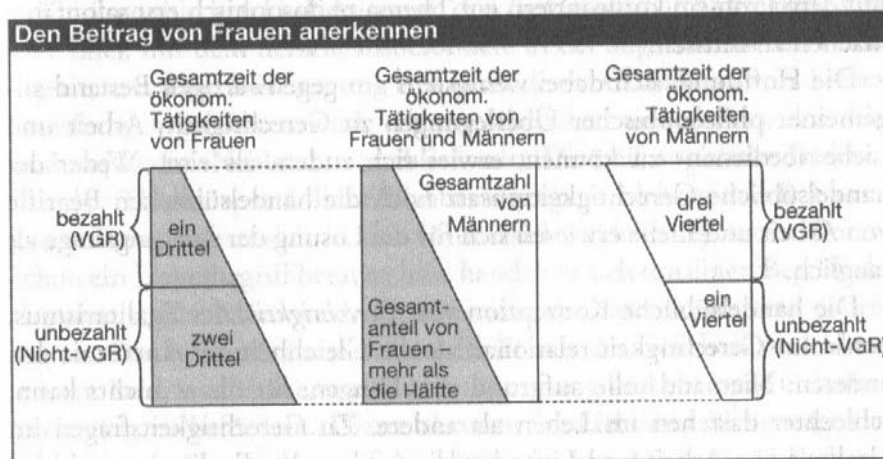


Abb.: Krebs, Angelika (2002), *Arbeit und Liebe*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.11

„Wer Schweine erzieht, ist ein produktives, wer Menschen erzieht ein unproduktives Mitglied der Gesellschaft.“¹³ (Friedrich List, Nationalökonom)

¹³ Zitiert nach Krebs, Angelika (2002), *Arbeit und Liebe*, Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 11.

Maßnahmen zur Entwicklung der moralischen Urteilskraft

Steinmann/Löhr sind in ihrer Unternehmensethik und insbesondere in ihrer Funktion als Unternehmensberater bemüht zur **ethischen Entwicklung des Personals** in der vorhin beschriebenen Weise beizutragen.

Als **Leitbild** für die Personalentwicklung dient dabei das Ideal des **Organisationsbürgers**:

- kommt weder gedankenlos allen Anordnungen nach,
- noch ist ihre Tätigkeit alleine von bestimmten Vorteilskalkülen abhängig,
- hat sich **moralische Urteilsfähigkeit** erworben und bringt diese durch eigenes Nachdenken in konkreten Handlungssituationen und durch **kritische Stellungnahmen** in Entscheidungsprozessen zur Geltung,
- hat den **Mut**, in Organisationen gegen unethische Zumutungen anzugehen
- benötigt jedoch ein organisatorisches Außengeländer, **Schutz durch Bürgerrechte**

Typologie defizitäre Managerfiguren Managern (nach Nielsen):

- **Typ Eichmann**: handelt technisch **effizient und und moralisch gedankenlos**

- **Typ Richard III:** unterscheidet zwischen gut und böse, wählt aber **bewusst unethisch** weil er einen Vorteil davon hat (Aufstiegschancen)
- **Typ Faust:** wählt verwerfliche Mittel um Güter zu erreichen die er für höherwertig hält, der **Zweck heiligt die Mittel**

Restriktive Wirkungen von Organisationsstrukturen für ethisches Handeln (nach Waters)¹⁴:

- **horizontale Arbeitsteilung** (Division of work): Expertenmacht, Ressortdenken, Umgehung von Mitarbeitern
- **vertiale Arbeitsteilung** (Separation of decision): ergebnisorientierte Managementtechniken, enge Ziele lassen zu bedenklichen Mitteln greifen, Filterwirkung (nichtökonomische Einwände werden von Vorgesetzten oft überhört)
- **Befehlshierarchie** (Strict line of command): Befehl und Gehorsam, Gefahr einer organisierten Unverantwortlichkeit
- Barrieren der **Organisationskultur**
- **Strenge Verhaltenserwartungen:** Vorgabe durch dominante Personen nach denen sich neue Mitarbeiter zu richten haben
- **Hohe Gruppenkohäsion:** Kommunikationsdefizite innerhalb des Unternehmens durch Abschottung
- **Unklare Prioritäten:** widersprüchliche Kriterien, Beispiel: General Electric Directive Policy 20.5 musste umgangen werden um die Erfolgsziele zu erreichen.

¹⁴ Steinmann/Löhr beziehen sich auf eine empirische Studie von Waters aus dem Jahr 1978, in der Zeugenaussagen vor Untersuchungsausschüssen aus dem Jahre 1978 untersucht wurden, im Zusammenhang mit Preisabsprachen in der amerikanischen Elektroindustrie.

- **Abschottung** gegen Interventionen von außen durch eine zurückhaltende Öffentlichkeitsarbeit: zurückhaltende Informationspolitik

Maßnahmen zur ethischen Entwicklung des Personals nach Steinmann/Löhr:

1. Ansätze in Ausbildung:

- **Allgemeinbildung** gegenüber rein praktisch-technischer, fördert moralische Urteilskraft,
- **Isolationsmodell:** Separate Kurse über Unternehmensethik erwecken den Eindruck, als würde etwas von außen aufgesetzt werden, man verhält sich weiterhin rein ökonomisch-rational.
- **Integrationsmodell:** ethische Entscheidungen in **allen Bereichen** kennenlernen (Marketing, Finanzen, Personalführung, Unternehmenspolitik), Einübung in rationales Argumentieren über Normen, ethische Fragestellungen sind in allen Bereichen der FH Unternehmensführung zu berücksichtigen: Betriebswirtschaftlehre, Strategische Unternehmensführung, Marketing, Social Skills, Organisation, Rechnungswesen, Recht, Volkswirtschaftslehre usw.!!

2. Ansätze in Weiterbildung: Ethiktrainings

3. Betriebliche Sozialisationsbedingungen (soft skills):

Untersuchungen über die sozialen Entwicklungsbedingungen der moralischen Urteilsfähigkeit:

- Offene Konfrontation statt Verdrängung
- Symmetrische Kommunikationsprozesse

- Partizipation an kooperativen Entscheidungen
- Stabile Wertschätzung durch Autoritäten
- Informationen über soziale Folgen individuellen (Fehlverhaltens) und Handelns

4. Reaktionsformen gegen unethische Zumutungen (nach Nielsen):

- Kündigung
- Gedankenloser Gehorsam
- Karriereorientierte Opportunismus
- Sabotage
- Heimliches Verpfeifen
- Heimliches Drohen mit Publizität
- Öffentliches Verpfeifen
- Protest
- Bewusste Widerrede
- Schrittweise Konsensbildung: Versuch kalkülisierende Machtorientierung in eine Dialogorientierung und Verständnisorientierung zu transformieren.

Die historischen Entwicklungsstufen des Moralbewusstseins

Historische Entwicklungslinien (nach P.Ulrich):

- **Goldene Regel:** Was Du nichts willst was man Dir tut, das füg auch keinem andern zu.
- **Jüdisch-Christliches Gebot der Menschenliebe:** Du sollst deine Nächsten lieben wie dich selbst.
- **Der Standpunkt des unparteiischen Zuschauers (Adam Smith):** Billigung des gerechten Richters, den wir in Gedanken aufgestellt haben. Kritische Selbstreflexion durch Rollentausch (Reziprozität)
- **Der Kategorische Imperativ (Immanuel Kant):** Handle nur nach derjenigen Maxime, von der Du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.
- **Utilitarismus:** Das größte Glück der größten Zahl
- **Diskursethik:** rationale Verständigung setzt unausweichlich ein kommunikatives Ethos voraus. (Argumentationsintegrität)
- Idee des **öffentlichen Diskurses** als die unbegrenzte Öffentlichkeit aller mündigen Personen (räsonnierendes Publikum bei Kant) als das Prinzip der **Vermittlung von Politik und Moral.**

Homann führt noch eine weitere Form der Simulation von Konsens an:

- Konzepte eines „**Schleiers des Nichtswissens**“, hinter dem alle individuellen Interessen verschwinden: J. Rawls, J. M. Buchanan

Der Zusammenhang von Kultur, Wirtschaft und Politik

Um die Zusammenhänge von kultureller, wirtschaftlicher, politischer und sozialer Entwicklung verstehen zu können, ist ein Blick zurück zu werfen auf das **historische Erbe**.

Einer der **Ursprünge abendländischer Kultur** liegt im antiken Griechenland.

Textlektüre:

Platon, *Der Staat (Politeia)*, 7. Buch, 514a-517a. Das Höhlengleichnis, übersetzt von Rudolf Rufener

Stelle dir Menschen vor in einer unterirdischen, höhlenartigen Behausung; diese hat einen Zugang, der zum Tageslicht hinaufführt, so groß wie die ganze Höhle. In dieser Höhle sind sie von Kind auf gefesselt an Schenkeln und Nacken, so daß sie an Ort und Stelle bleiben und immer nur geradeaus schauen; ihrer Fesseln wegen können sie den Kopf nicht herumdrehen. Licht aber erhalten sie von einem Feuer, das hinter ihnen weit oben in der Ferne brennt. Zwischen dem Feuer und den Gefesselten aber führt oben ein Weg hin; dem entlang denke dir eine kleine Mauer errichtet, wie die Schranken, die die Gaukler vor den Zuschauern aufbauen und über die hinweg sie ihre Kunststücke zeigen.

«Ich sehe es vor mir», sagte er.

Stelle dir nun längs der kleinen Mauer Menschen vor, die allerhand Geräte vorübertragen, so, daß diese über die Mauer hinausragen, Statuen von Menschen und anderen Lebewesen aus Stein und aus Holz und in mannigfacher Ausführung. Wie natürlich, redet ein Teil dieser Träger, ein anderer schweigt still.

«Ein seltsames Bild führst du da vor, und seltsame Gefesselte», sagte er.

Sie sind uns ähnlich, erwiderte ich. Denn erstens: glaubst du, diese Menschen hätten von sich selbst und voneinander je etwas anderes zu sehen bekommen als die Schatten, die das Feuer auf die ihnen gegenüberliegende Seite der Höhle wirft?

«Wie sollten sie», sagte er, «wenn sie zeitlebens gezwungen sind, den Kopf unbeweglich zu halten?»

Was sehen sie aber von den Dingen, die vorübergetragen werden? Doch eben dasselbe?¹

«Zweifellos.»

Wenn sie nun miteinander reden könnten, glaubst du nicht, sie würden das als das Seiende bezeichnen, was sie sehen?

«Notwendig.»

Und wenn das Gefängnis von der gegenüberliegenden Wand her auch ein Echo hätte und wenn dann einer der Vorübergehenden spräche - glaubst du, sie würden etwas anderes für den Sprechenden halten als den vorbeiziehenden Schatten?

«Nein, beim Zeus», sagte er.

Auf keinen Fall, fuhr ich fort, könnten solche Menschen irgend etwas anderes für das Wahre halten als die Schatten jener künstlichen Gegenstände.

«Das wäre ganz unvermeidlich», sagte er.

Überlege dir nun, fuhr ich fort, wie es wäre, wenn sie von ihren Fesseln befreit und damit auch von ihrer Torheit geheilt würden; da müßte ihnen doch naturgemäß folgendes widerfahren: Wenn einer aus den Fesseln gelöst und genötigt würde, plötzlich aufzustehen, den Hals zu wenden, zu gehen und gegen das Licht zu schauen, und wenn er bei all diesem Tun Schmerzen empfände und wegen des blendenden Glanzes jene Dinge nicht recht erkennen könnte, deren Schatten er vorher gesehen hat - was meinst du wohl, daß er antworten würde, wenn ihm jemand erklärte, er hätte vorher nur Nichtigkeiten gesehen, jetzt aber sei er dem Seienden näher und so, dem eigentlicher Seienden zugewendet, sehe er richtiger? Und wenn der ihm dann ein jedes von dem Vorüberziehenden zeigte und ihn fragte und zu sagen nötigte, was das sei? Meinst du nicht, er wäre in Verlegenheit und würde das, was er vorher gesehen hat, für wahrer (wirklicher) halten als das, was man ihm jetzt zeigt?

«Für viel wahrer (wirklicher)», erwiderte er.

Und wenn man ihn gar nötigte, das Licht selber anzublicken, dann schmerzten ihn doch wohl die Augen, und er wendete sich ab und flöhe zu den Dingen, die er anzuschauen vermag, und glaubte, diese seien tatsächlich klarer als das, was man ihm jetzt zeigt? «Es ist so», sagte er.

Schleppte man ihn aber von dort mit Gewalt den rauhen und steilen Aufgang hinauf, fuhr ich fort, und ließe ihn nicht los, bis man ihn an das Licht der Sonne hinausgezogen hätte - würde er da nicht Schmerzen empfinden und sich nur widerwillig so schleppen lassen? Und wenn er ans Licht käme, hätte er doch die Augen voll Glanz und vermöchte auch rein gar nichts von dem zu sehen, was man ihm nun als das Wahre bezeichnete?

«Nein», erwiderte er, «wenigstens nicht im ersten Augenblick.»

Er müßte sich also daran gewöhnen, denke ich, wenn er die Dinge dort oben sehen wollte. Zuerst würde er wohl am leichtesten die Schatten erkennen, dann die Spiegelbilder der Menschen und der ändern Gegenstände im Wasser und dann erst sie selbst. Und daraufhin könnte er dann das betrachten, was am Himmel ist, und den Himmel selbst, und zwar leichter bei Nacht, indem er zum Licht der Sterne und des Mondes aufblickte, als am Tage zur Sonne und zum Licht der Sonne.

«Ohne Zweifel.»

Zuletzt aber, denke ich, würde er die Sonne, nicht ihre Spiegelbilder im Wasser oder anderswo, sondern sie selbst, an sich, an ihrem eigenen Platz ansehen und sie so betrachten können, wie sie wirklich ist.

«Ja, notwendig», sagte er.

Und dann würde er wohl die zusammenfassende Überlegung über sie anstellen, daß sie es ist, die die Jahreszeiten und Jahre herbeiführt und über allem waltet in dem sichtbaren Räume, und daß sie in gewissem Sinne auch von allem, was sie früher' gesehen haben, die Ursache ist.

«Offenbar», sagte er, «würde er nach alledem so weit kommen.»

Wenn er nun aber an seine erste Behausung zurückdenkt und an die Weisheit, die dort galt, und an seine damaligen Mitgefangenen, dann wird er sich wohl zu der Veränderung glücklich preisen und jene bedauern - meinst du nicht?

«Ja, gewiß.»

Die Ehren aber und das Lob, das sie einander dort spendeten, und die Belohnungen für den, der die vorüberziehenden Schatten am schärfsten erkannte und der sich am besten einprägte, welche von ihnen zuerst, und welche danach, und welche gleichzeitig vorbeizukommen pflegten, und daraus am besten vorauszusagen wußte, was jetzt kommen

werde -glaubst du, er sei noch auf dieses Lob erpicht und beneide die, die bei jenen dort in Ehre und Macht stehen? Oder wird es ihm so gehen, wie Homer sagt, daß er viel lieber *auf dem Acker bei einem armen Mann im Taglohn arbeiten* und lieber alles mögliche erdulden will, als wieder in jenen Meinungen befangen sein und jenes Leben führen?

«Ja, das glaube ich», sagte er. «Lieber wird er alles andere ertragen als jenes Leben.»

Denke dir nun auch folgendes, fuhr ich fort: Wenn so ein Mensch wieder hinunterstiege und sich an seinen alten Platz setzte, dann bekäme er doch seine Augen voll Finsternis, wenn er so plötzlich aus der Sonne käme?

«Ja, gewiß », erwiderte er.

Wenn er dann aber wieder versuchen müßte, im Wettstreit mit denen, die immer dort gefesselt waren, jene Schatten zu beurteilen, während seine Augen noch geblendet sind und sich noch nicht wieder umgestellt haben (und diese Zeit der Umgewöhnung dürfte ziemlich lange dauern), so würde man ihn gewiß auslachen und von ihm sagen, er komme von seinem Aufstieg mit verdorbenen Augen zurück und es lohne sich nicht, auch nur versuchsweise dort hinaufzugehen. Wer aber Hand anlegte, um sie zu befreien und hinaufzuführen, den würden sie wohl umbringen, wenn sie nur seiner habhaft werden und ihn töten könnten.

Das Höhlengleichnis von Platon (427-347 v. Chr.) kann als eine unserer zentralsten kulturellen **Ursprungserzählungen** angesehen werden.

Es umfasst bereits alle wesentlichen Elemente, die zur **Identität Europas** beigetragen haben. Es geht um:

- **Aufklärung:** vom Mythos zum Logos, von der Dunkelheit zum Licht
- **Freiheit:** die in der Unwissenheit Gefangenen werden befreit und aus der Dunkelheit der Höhle in das Licht der Wahrheit geführt
- **Wissenschaft:** von bloßen Meinen und Vermuten zum wahren Wissen, zur wahren Erkenntnis
- **Vernunft:** die Fähigkeiten, die Gesetzmäßigkeiten des Kosmos (*griech. kosmein*, geschmückt, geordnet) zu erkennen, gemäß der Vernunft zu reden (*griech. logos*, die Rede) und zu denken und gemäß der Erkenntnis des Wahren, Guten und Schönen sein Handeln auszurichten
- **Bildung:** ist nach Platon die Umlenkung der Seele hin zum Wahren, Guten und Schönen
- **Errichtung eines gerechten Staates**

Auch bei **Aristoteles (384 v. Chr. -322 v. Chr.)** hängen Philosophie, Ethik, Politik und Ökonomie zusammen.

- **Ethik:** die Lehre vom guten Leben, Ziel der Ethik, ihr höchstes Gut ist die *Eudaimonia* (griech. *eu*, glücklich, *daimon*, Gott, Schicksal), das Glück.¹⁵
- **Tugend:** ist **das rechte Maß**, die Mitte (griech. *mesotes*) zwischen zwei Extremen.
- **Gerechtigkeit:** Glücklich kann man nur in einem **gerechten Staat** sein – **Ethik leitet in Politik über.**¹⁶
- **Politik:** beinhaltet auch die **Ökonomie, die Haushaltslehre**, (griech. *oikos*, das Haus), nach Joseph Schumpeter beginnt die Geschichte der Ökonomie mit Aristoteles.
- **Ökonomik:** Erwerbskunst zur Beschaffung der zum Leben notwendigen und für das Haus oder den Staat nützlichen Güter, Zweck ist die **Bedürfnisbefriedigung**.

„Der wahre Reichtum besteht aus solchen Gebrauchswerten; denn das zum guten Leben genügende Maß dieser Art von Besitz ist nicht unbegrenzt. Es gibt aber eine zweite Erwerbskunst, die vorzugsweise und mit Recht Chrematistik heißt, infolge deren keine Grenze des Reichtums und Besitzes zu existieren scheint. Für sie ist die Zirkulation die Quelle des Reichtums. Die Verwechslung beider Formen, die ineinander überspielen, veranlasst einige, die Erhaltung und Vermehrung des Geldes ins Unendliche als Endziel der Ökonomik zu betrachten.“¹⁷

¹⁵ Aristoteles (1990), *Nikomachische Ethik*, Hamburg: Meiner

¹⁶ Aristoteles (1990), *Politik*, Hamburg: Meiner

¹⁷ Diese Unterscheidung von Aristoteles verwendet der Philosoph Karl Marx (1818-1883) um aufzuzeigen, dass die **Zirkulation des Geldes als Kapital Selbstzweck** ist. „Die einfache Warenzirkulation (W - G- W) – der Verkauf für den Kauf – dient (...) zur Befriedigung von

Zum Entstehungshintergrund der modernen Marktwirtschaft

Die Wirtschaft in traditionellen, vormodernen Gesellschaften:

- **Normativ geschlossene Gesellschaft**, Wirtschaftsleben ist den Normen und Sitten der Gesellschaft untergeordnet und dadurch gehemmt, institutionelle Fesselung. (**strenge Marktordnung** – an den Pranger stellen und **Zunftordnung**)
- **Subsistenzwirtschaft**: auf Bedürfnisbefriedigung beschränkt
- Alle **vormodernen Wirtschaftslehren**, von Aristoteles bis Smith waren daher ihrem Wesen nach Wirtschaftsethiken (Zusammenhang von Ethik, Politik, Wirtschaft war noch gegeben). Bei Smith kommt es jedoch schon zu einer Spannung, die sich aber erst später zeigt.

In vormodernen traditionellen Gesellschaften sind die Morallehren:

- **dogmatisch** fundiert (Gott, Stammeskult, Mythen, Religionen)
- **autoritativ** festgelegt in den zu befolgenden Regeln, Normen und festen Werten
- **fraglos** zu befolgen und
- **verbindlich**
- **Ehre und Anerkennung** richten sich nach dem Status innerhalb der Gesellschaft.

Bedürfnissen. Die Zirkulation des Geldes als Kapital ($K - W - K$) ist dagegen Selbstzweck, denn die Verwertung des Werts existiert nur innerhalb dieser stets erneuerten Bewegung. **Die Bewegung des Kapitals ist daher maßlos.**“ Karl Marx (1974), *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, Band I, Berlin: Dietz, S. 167.

Die Wirtschaft in posttraditionalen, modernen Gesellschaften:

- ❖ **Aufwertung der Arbeit**,
- ❖ Zurückhaltung im Konsum und Lebensgenuss,
- ❖ **Erfolgsorientierung** wird zur Gott wohlgefälligen, tugendhaften und wertvollen Lebensform
- ❖ Kapitalistischer Unternehmer: **investive Grundhaltung** und rationale Lebensführung
- ❖ **Entfesselung** des Erwerbsstrebens
- ❖ **Kapitalbildung** durch asketischen Sparzwang: **Calvinistischer Ethos**(Max Weber, *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus* (1904/05)
- ❖ Unternehmerisches **Gewinnstreben** führt zu Mehrung von Gottes Ruhm und Ehre (Gott zeigt ihm die Gewinnchance und der gläubige Christ hat diesem Ruf zu folgen
- ❖ Geldsegen ist gutes Zeichen für **Gottes Segen** (Dollarnote: in god we trust)

In **posttraditionalen Gesellschaften** kommt es zur

- ❖ Hinterfragung und Ablösung von bestehender Traditionen (Nietzsche: **Gott ist tot**)
- ❖ zur Erfahrung der **kulturellen Relativität** von Moraltraditionen und damit zur
- ❖ Entwicklung einer modernen Ethik mit ihrer epochalen Bedeutung der **Begründung einer universalen humanen Wertorientierung**,
- ❖ die in Einklang steht mit den **Grundideen der Aufklärung** (Gleiche Würde aller Menschen: Freiheit, Gleichheit und Solidarität).

- ❖ **Gleichheitsgrundsatz:** Aufgrund ihrer gleichen Würde (unabhängig von ihrem Stand in der Gesellschaft) sind alle Menschen vor dem Gesetz gleich
- ❖ **Selbstbindung:** Da der Mensch nunmehr zum höchsten Zweck wird, muss er sich selbst seine Gesetze geben (Autonomie) und darüber hinaus im moralischen Sinn sich selbst binden. (Selbstverantwortung)

Es bedurfte allerdings einer langen **schmerzhaften Entwicklung** bis wirklich allen Menschen gleiche Würde und auch gleiche Rechte zugesprochen wurde (**Lohnabhängige, Ethnische Minderheiten, Schwarze (USA), Frauen, Homosexuelle, usw.**).

Die rechtliche Gleichstellung war erst ein erster Schritt hin zu einer realen **Chancengleichheit, die bis zum heutigen Tag nicht voll verwirklicht** ist. Auch heute noch ist es so, dass die Erfolgchancen sehr davon abhängen, ob man als **Frau-Mann, mit welcher Hautfarbe, mit welcher sexuellen Orientierung, aus welcher Ethnie usw. man zur Welt kommt.**

Textlektüre: **Kant I., Beantwortung der Frage, Was ist Aufklärung?** Preußen, 30.9.1784.

Aufklärung ist der **Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit**. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Selbstverschuldet ist diese Unmündigkeit, wenn die Ursache derselben nicht am Mangel des Verstandes, sondern der Entschliebung und des Mutes liegt, sich seiner ohne Leitung eines anderen zu bedienen. Sapere aude! **Habe Mut dich deines eigenen Verstandes zu bedienen!** ist also der Wahlspruch der Aufklärung.

Faulheit und Feigheit sind die Ursachen, warum ein so großer Teil der Menschen, nachdem sie die Natur längst von fremder Leitung frei gesprochen (naturaliter maiorennes), dennoch gerne zeitlebens unmündig bleiben; und warum es Anderen so leicht wird, sich zu deren Vormündern aufzuwerfen. **Es ist so bequem, unmündig zu sein. Habe ich ein Buch, das für mich Verstand hat, einen Seelsorger, der für mich Gewissen hat, einen Arzt, der für mich die Diät beurteilt, u.s.w., so brauche ich mich ja nicht selbst zu bemühen. Ich habe nicht nötig zu denken, wenn ich nur bezahlen kann; andere werden das verdrießliche Geschäft schon für mich übernehmen.** Daß der bei weitem größte Teil der Menschen (darunter das ganze

schöne Geschlecht) den Schritt zur Mündigkeit, außer dem daß er beschwerlich ist, auch für sehr gefährlich halte: dafür sorgen schon jene Vormünder, die die Oberaufsicht über sie gütigst auf sich genommen haben. Nachdem sie ihr Hausvieh zuerst dumm gemacht haben und sorgfältig verhüteten, daß diese ruhigen Geschöpfe ja keinen Schritt außer dem Gängelwagen, darin sie sie einsperrten, wagen durften, so zeigen sie ihnen nachher die Gefahr, die ihnen droht, wenn sie es versuchen allein zu gehen. Nun ist diese Gefahr zwar eben so groß nicht, denn sie würden durch einigemal Fallen wohl endlich gehen lernen; allein ein Beispiel von der Art macht doch schüchtern und schreckt gemeinhin von allen ferneren Versuchen ab.

Es ist also für jeden einzelnen Menschen schwer, sich aus der ihm beinahe zur Natur gewordenen Unmündigkeit herauszuarbeiten. Er hat sie sogar lieb gewonnen und ist vor der Hand wirklich unfähig, sich seines eigenen Verstandes zu bedienen, weil man ihn niemals den Versuch davon machen ließ. Satzungen und Formeln, diese mechanischen Werkzeuge eines vernünftigen Gebrauchs oder vielmehr Mißbrauchs seiner Naturgaben, sind die Fußschellen einer immerwährenden Unmündigkeit. Wer sie auch abwürfe, würde dennoch auch über den schmalsten Graben einen nur unsicheren Sprung tun, weil er zu dergleichen freier Bewegung nicht gewöhnt ist. Daher gibt es nur Wenige, denen es gelungen ist, durch eigene Bearbeitung ihres Geistes sich aus der Unmündigkeit heraus zu wickeln und dennoch einen sicheren Gang zu tun.

Daß aber ein Publikum sich selbst aufkläre, ist eher möglich; ja es ist, wenn man ihm nur **Freiheit** läßt, beinahe unausbleiblich. Denn da werden sich immer einige Selbstdenkende sogar unter den eingesetzten Vormündern des großen Haufens finden, welche, nachdem sie das Joch der Unmündigkeit selbst abgeworfen haben, den Geist einer vernünftigen Schätzung des eigenen Werts und des Berufs jedes Menschen selbst zu denken um sich verbreiten werden. Besonders ist hierbei: daß das Publikum, welches zuvor von ihnen unter dieses Joch gebracht worden, sie danach selbst zwingt darunter zu bleiben, wenn es von einigen seiner Vormünder, die selbst aller Aufklärung unfähig sind, dazu aufgewiegelt worden; so schädlich ist es Vorurteile zu pflanzen, weil sie sich zuletzt an denen selbst rächen, die oder deren Vorgänger ihre Urheber gewesen sind. Daher kann ein Publikum nur langsam zur Aufklärung gelangen. durch eine Revolution wird vielleicht wohl ein Abfall von persönlichem Despotismus und gewinnsüchtiger oder herrschsüchtiger Bedrückung, aber niemals wahre Reform der Denkungsart zustande kommen; sondern neue Vorurteile werden ebensowohl als die alten zum Leitbande des gedankenlosen großen Haufens dienen.

Zu dieser Aufklärung aber wird nichts erfordert als Freiheit; und zwar die unschädlichste unter allem, was nur Freiheit heißen mag, nämlich die: von seiner **Vernunft in allen Stücken öffentlichen Gebrauch zu machen**. Nun höre ich aber von allen Seiten rufen: räsionniert nicht! Der Offizier sagt: räsionniert nicht, sondern exerziert! Der Finanzrat: räsionniert nicht, sondern bezahlt! Der Geistliche: räsionniert nicht, sondern glaubt! (Nur ein einziger Herr in der Welt sagt: räsionniert, so viel ihr wollt, und worüber ihr wollt; aber gehorcht!) Hier ist überall Einschränkung der Freiheit. Welche Einschränkung aber ist der Aufklärung hinderlich? welche nicht, sondern ihr wohl gar beförderlich? - Ich antworte: der **öffentliche Gebrauch seiner**

Vernunft muß jederzeit frei sein, und der allein kann Aufklärung unter Menschen zustande bringen; der Privatgebrauch derselben aber darf öfters sehr enge eingeschränkt sein, ohne doch darum den Fortschritt der Aufklärung sonderlich zu hindern. Ich verstehe aber unter dem öffentlichen Gebrauch seiner eigenen Vernunft denjenigen, den jemand als Gelehrter von ihr vor dem ganzen Publikum der Leserwelt macht. Den Privatgebrauch nenne ich denjenigen, den er in einem gewissen ihm anvertrauten bürgerlichen Posten oder Amte von seiner Vernunft machen darf. Nun ist zu manchen Geschäften, die in das Interesse des gemeinen Wesens laufen, ein gewisser Mechanismus notwendig, vermittels dessen einige Glieder des gemeinen Wesens sich bloß passiv verhalten müssen, um durch eine künstliche Einhelligkeit von der Regierung zu öffentlichen Zwecken gerichtet, oder wenigstens von der Zerstörung dieser Zwecke abgehalten zu werden. Hier ist es nun freilich nicht erlaubt, zu rasonnieren; sondern man muß gehorchen. So fern sich aber dieser Teil der Maschine zugleich als Glied eines ganzen gemeinen Wesens, ja sogar der **Weltbürgergesellschaft** ansieht, mithin in der Qualität eines Gelehrten, der sich an ein Publikum im eigentlichen Verstande durch Schriften wendet: kann er allerdings rasonnieren, ohne daß dadurch die Geschäfte leiden, zu denen er zum Teile als passives Glied angesetzt ist. So würde es sehr verderblich sein, wenn ein Offizier, dem von seinen Oberen etwas anbefohlen wird, im Dienste über die Zweckmäßigkeit oder Nützlichkeit dieses Befehls laut vernünfteln wollte; er muß gehorchen. Es kann ihm aber billigermaßen nicht verwehrt werden, als Gelehrter über die Fehler im Kriegesdienste Anmerkungen zu machen und diese seinem Publikum zur Beurteilung vorzulegen. Der Bürger kann sich nicht weigern, die ihm auferlegten Abgaben zu leisten; sogar kann ein vorwitziger Tadel solcher Auflagen, wenn sie von ihm geleistet werden sollen, als ein Skandal (das allgemeine Widersetzlichkeiten veranlassen könnte) bestraft werden. Eben derselbe handelt demungeachtet der Pflicht eines Bürgers nicht entgegen, wenn er als Gelehrter wider die Unschicklichkeit oder auch Ungerechtigkeit solcher Ausschreibungen öffentlich seine Gedanken äußert.

Kommentar:

- Wirtschafts- und Unternehmensethik als Aufforderung zum **kritischen Denken!**
- Vergleiche die Anforderungen der Diskursethik mit Kants Forderungen!

Werte in der europäischen Verfassung:

Sie gehen zum Großteil auf die **Aufklärung** (18. Jahrhundert), zum Teil wurden sie jedoch erst in langen politischen, aber auch gewaltsamen Auseinandersetzungen Jahrhunderte später verwirklicht.

- Achtung der Menschenwürde,
- Freiheit,
- Demokratie,
- Rechtsstaatlichkeit,
- Wahrung der Menschenrechte und Rechte von Minderheiten,
- Vielfalt,
- Toleranz,
- Gerechtigkeit,
- Solidarität,
- Nicht-Diskriminierung,
- Gleichstellung von Mann und Frau.

Diese Werte bilden den Hintergrund und die Rahmenbedingungen für alle Menschen innerhalb der europäischen Union, also auch für diejenigen Menschen, die in Unternehmen tätig sind. Da die Umsetzung dieser Werte jedoch in manchen Bereichen mit Widerständen verbunden ist, gibt es **Förderprogramme**, die bei der konkreten Umsetzung helfen sollen (E - Quality - Programme, Gender-Mainstreaming, usw.).

Unternehmen entdecken jedoch in zunehmendem Ausmaß die **Bedeutung dieser Werte für ihr unternehmerisches Handeln** (z.B. Diversity Management)

Moderne Marktwirtschaft

Textlektüre: Adam Smith¹⁸ (1723-1790), *Der Wohlstand der Nationen* (1776)

Niemand hat je erlebt, daß ein Hund mit einem anderen einen Knochen redlich und mit Bedacht gegen einen anderen Knochen ausgetauscht hätte, und niemand hat auch je beobachtet, daß ein Tier durch sein Verhalten einem anderen bedeutet hätte: Das gehört mir und das gehört dir, ich bin bereit, dieses für jenes zu geben. Will ein Tier von einem Menschen oder einem anderen Tier irgend etwas haben, so kennt es kein anderes Mittel, als die Gunst dessen zu gewinnen, von dem es etwas möchte. So umschmeichelt ein junger Hund seine Mutter, und ein Spaniel versucht alles, um die Aufmerksamkeit seines Herrn, der beim Essen ist, auf sich zu ziehen, damit für ihn ein Bissen abfällt. Der Mensch verhält sich gelegentlich ebenso. Erreicht er auf andere Weise sein Ziel nicht, versucht er, die Gunst des Mitmenschen durch Unterwürfigkeit und Schmeichelei zu erlangen. Ein solcher Weg ist allerdings recht zeitraubend und deshalb auch nicht immer gangbar. In einer zivilisierten Gesellschaft ist der Mensch ständig und in hohem Maße auf die Mitarbeit und Hilfe anderer angewiesen, doch reicht sein ganzes Leben gerade aus, um die Freundschaft des einen oder anderen zu gewinnen. Fast jedes Tier ist völlig unabhängig und selbständig, sobald es ausgewachsen ist, und braucht in seiner natürlichen Umgebung nicht mehr die Unterstützung anderer. **Dagegen ist der Mensch fast immer auf Hilfe angewiesen, wobei er jedoch kaum erwarten kann, daß er sie allein durch das Wohlwollen der Mitmenschen erhalten wird. Er wird sein Ziel wahrscheinlich viel eher erreichen, wenn er deren Eigenliebe zu seinen Gunsten zu nutzen versteht, indem er ihnen zeigt, daß es in ihrem eigenen Interesse liegt, das für ihn zu tun, was er von ihnen wünscht.** Jeder, der einem anderen irgendeinen Tausch anbietet, schlägt vor: Gib mir, was ich wünsche, und du bekommst, was du benötigst. Das ist stets der Sinn eines solchen Angebotes, und auf diese Weise erhalten wir nahezu alle guten Dienste, auf die wir angewiesen sind. **Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, daß sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen- sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil. Niemand möchte weitgehend vom Wohlwollen seiner Mitmenschen abhängen, außer einem Bettler, und selbst der verläßt sich nicht allein darauf.** Mildtätige Menschen geben ihm zwar, was er zum Leben unbedingt benötigt, doch weder wollen noch können sie ihn mit allem unmittelbar versorgen, was er gerade braucht. Auch ein Bettler deckt seinen gelegentlichen Bedarf überwiegend wie alle anderen Menschen, nämlich durch Verhandeln, Tausch und Kauf. Mit dem erbettelten Geld kauft er sich etwas zum Essen, geschenkte, alte Kleider tauscht er gegen andere, die ihm besser passen, gegen eine Unterkunft, Essen oder Geld, mit dem er wiederum Lebensmittel, Kleidung oder eine Schlafstätte, je nach Bedarf, kaufen kann. (Adam Smith, S.16, 17)

Zweitens wird jeder, der sein Kapital zur Unterstützung der eigenen Volkswirtschaft investiert, notwendigerweise bestrebt sein, die wirtschaftliche Aktivität so zu lenken, daß ihr Ertrag den größtmöglichen Wert erzielen kann.

Der Ertrag einer jeden Erwerbstätigkeit ist der zusätzliche Wert, den ein Gegenstand oder ein Rohstoff durch sie erlangt. Je nachdem, ob nun der Wert dieses Ertrages größer oder kleiner ausfällt, ist auch der Gewinn des Unternehmers höher oder niedriger. Da aber jeder Mensch Kapital zur Unterstützung eines Erwerbsstrebens nur mit Aussicht auf Gewinn einsetzt, wird er stets bestrebt sein, es zur Hilfe für solche Erwerbe anzulegen, deren Ertrag voraussichtlich den höchsten Wert haben wird, oder für den er das meiste Geld oder die meisten anderen Waren bekommen kann.

¹⁸ Adam Smith (1996), *Der Wohlstand der Nationen*, München: Beck, S. 16, 17

Nun ist aber das Volkseinkommen eines Landes immer genau so groß wie der Tauschwert des gesamten Jahresertrags oder, besser, es ist genau dasselbe, nur anders ausgedrückt. Wenn daher jeder einzelne soviel wie nur möglich danach trachtet, sein Kapital zur Unterstützung der einheimischen Erwerbstätigkeit einzusetzen und dadurch diese so lenkt, daß ihr Ertrag den höchsten Wertzuwachs erwarten läßt, dann bemüht sich auch jeder einzelne ganz zwangsläufig, daß das Volkseinkommen im Jahr so groß wie möglich werden wird. Tatsächlich fördert er in der Regel nicht bewußt das Allgemeinwohl, noch weiß er, wie hoch der eigene Beitrag ist. Wenn er es vorzieht, die nationale Wirtschaft anstatt die ausländische zu unterstützen, denkt er eigentlich nur an die eigene Sicherheit und wenn er dadurch die Erwerbstätigkeit so fördert, daß ihr Ertrag den höchsten Wert erzielen kann, strebt er lediglich nach eigenem Gewinn. Und er wird in diesem wie auch in vielen anderen Fällen von einer **unsichtbaren Hand** geleitet, um einen Zweck zu fördern, den zu erfüllen er in keiner Weise beabsichtigt hat. Auch für das Land selbst ist es keineswegs immer das schlechteste, daß der einzelne ein solches Ziel nicht bewußt anstrebt, ja, gerade dadurch, daß er das eigene Interesse verfolgt, fördert er häufig das der Gesellschaft nachhaltiger, als wenn er wirklich beabsichtigt, es zu tun. Alle, die jemals vorgaben, ihre Geschäfte dienten dem Wohl der Allgemeinheit, haben meines Wissens niemals etwas Gutes getan. Und tatsächlich ist es lediglich eine Heuchelei, die unter Kaufleuten nicht weit verbreitet ist, und es genügen schon wenige Worte, um sie davon abzubringen.

Der einzelne vermag ganz offensichtlich aus seiner Kenntnis der örtlichen Verhältnisse weit besser zu beurteilen, als es irgendein Staatsmann oder Gesetzgeber für ihn tun kann, welcher Erwerbszweig im Lande für den Einsatz seines Kapitals geeignet ist und welcher einen Ertrag abwirft, der den höchsten Wertzuwachs verspricht. Ein Staatsmann, der es versuchen sollte, Privatleuten vorzuschreiben, auf welche Weise sie ihr Kapital investieren sollten, würde sich damit nicht nur, höchst unnötig, eine Last aufbürden, sondern sich auch gleichzeitig eine Autorität anmaßen, die man nicht einmal einem Staatsrat oder Senat, geschweige denn einer einzelnen Person getrost anvertrauen könnte, eine Autorität, die nirgendwo so gefährlich wäre wie in der Hand eines Mannes, der, dumm und dünkelhaft genug, sich auch noch für fähig hielte, sie ausüben zu können. Wird dem Erzeugnis irgendeines Handwerks oder Gewerbes auf dem einheimischen Markt eine Monopolstellung eingeräumt, so heißt das letzten Endes nichts anderes, als Privatleuten vorzuschreiben, auf welche Weise sie ihr Kapital eigentlich investieren sollten, ein Eingriff, der in den meisten Fällen nutzlos, ja, obendrein noch schädlich ist. Können nämlich die einheimischen Produkte genauso billig auf dem Markt angeboten werden wie die ausländischen, so hat die Maßnahme ganz offenkundig keinen Sinn. Ist das nicht der Fall, muß sie *in der Regel* schädlich sein. Ein Familienvater, der weitsichtig handelt, folgt dem Grundsatz, niemals selbst etwas herzustellen versuchen, was er sonstwo billiger kaufen kann. (Adam Smith, S. 370 – 371)

So wird in jeder Wirtschaftsordnung, in der durch besondere Förderung mehr volkswirtschaftliches Kapital in einzelne Erwerbszweige gelenkt werden soll, als von selbst dorthin fließen würde oder durch außerordentliche Beschränkung Teile des Kapitals von Branchen ferngehalten werden, in denen sie sonst investiert worden wären, in Wirklichkeit das Hauptziel unterlaufen, das man zu fördern vermeint. Sie verzögert den Fortschritt des Landes zu Wohlstand und Größe, anstatt ihn zu beschleunigen, und sie verringert den wirklichen Wert des Jahresprodukts aus Boden und Arbeit, statt ihn zu vergrößern.

Gibt man daher alle Systeme der Begünstigung und Beschränkung auf, so stellt sich ganz von selbst das einsichtige und einfache **System der natürlichen Freiheit** her. Solange der einzelne nicht die Gesetze verletzt, läßt man ihm völlige Freiheit, damit er das eigene Interesse auf seine Weise verfolgen kann und seinen Erwerbsfleiß und sein Kapital im Wettbewerb mit jedem anderen oder einem anderen Stand entwickeln oder einsetzen kann. Der Herrscher wird dadurch vollständig von einer Pflicht entbunden, bei deren Ausübung er stets unzähligen Täuschungen ausgesetzt sein muß und zu deren Erfüllung keine menschliche Weisheit oder Kenntnis jemals ausreichen könnte, nämlich der Pflicht oder Aufgabe, den Erwerb privater Leute zu überwachen und ihn in Wirtschaftszweige zu lenken, die für das Land am nützlichsten sind. Im System der natürlichen Freiheit hat der Souverän lediglich drei Aufgaben zu erfüllen, die sicherlich von höchster Wichtigkeit sind, aber einfach und dem normalen Verstand zugänglich: Erstens die Pflicht, das Land gegen Gewalttätigkeit und Angriff anderer unabhängiger Staaten zu schützen, zweitens die

Aufgabe, jedes Mitglied der Gesellschaft soweit wie möglich vor Ungerechtigkeit oder Unterdrückung durch einen Mitbürger in Schutz zu nehmen oder ein zuverlässiges Justizwesen einzurichten, und drittens **die Pflicht, bestimmte öffentliche Anstalten und Einrichtungen zu gründen und zu unterhalten, die ein einzelner oder eine kleine Gruppe aus eigenem Interesse nicht betreiben kann, weil der Gewinn ihre Kosten niemals decken könnte.** (Adam Smith S. 582)

Adam Smith war:

- **Moralphilosoph** und ganz im Sinne der modernen Aufklärung bestrebt,
- die Menschen aus ihrem geistigen aber auch materiellen Elend zu **befreien.**
- daran interessiert, dass sich der Mensch **frei seine Zwecke setzen darf** (freies Unternehmertum), **ohne Einmischung des Souveräns**, was zu dieser Zeit keine Selbstverständlichkeit war
- bestrebt, dass darüber hinaus **Wohlfahrtseinrichtungen** installiert werden, die vom Einzelnen nicht finanziert werden können

Freie Marktwirtschaft (nach Ulrich 2001):

- Freier Markt, **freie Konkurrenz** (Zünfte werden aufgelöst)
- Übergang von tradierten Normen und Regeln zum Prinzip der Marktkoordination
- Lebensweltliche Sinnorientierung und Wertmaßstäbe verlieren ihre unmittelbare Relevanz für den wirtschaftlichen Prozess
- Selbstbehauptung im Wettbewerb,
- **Selektionsfunktion des Marktes:** nur wer wettbewerbsfähig ist bleibt im Markt
- **Zwang zum Erfolg:** Freiheit besser sein zu wollen als die anderen wird zu existentiellern Zwang (Der Puritaner wollt Berufsmensch, d.h. zur

erfolgreichen Selbstbehauptung am Markt berufen sein – wir müssen es sein.)

- Systemcharakter des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs: **herrenlose Sklaverei** (Weber)

Ulrich (2001, S. 168) spricht von einer **Metaphysik des Marktes**:

- **schöpfungstheologischer Hintergrund**: die Welt ist ein gottgeordneter, also irgendwie ethisch sinnvoll orientierter Kosmos (Max Weber, Deutung des Kosmos als großer Haushalt Gottes, in dem die planvollen Zwecke des Schöpfers walten)
- Übertragung der prästabilierten Harmonie (Leibniz) auch auf einen ökonomischen Kosmos,
- Adam Smith spricht von **der unsichtbaren Hand**, die das Gemeinwohl fördert, (eingebaute Gemeinwohlorientierung der privaten Interessen schon bei Montesquieu, *Vom Geist der Gesetze* (1748): so trägt jeder zum Gemeinwohl bei während er glaubt nur seinen Privatinteressen nachzugehen).
- Die Metaphysik des Marktes glaubt an eine „**Moral des Marktes**“: **Wirtschaftsethik** ist daher **unnötig, schädlich oder gefährlich**, da sie moralisierend an komplexe Zusammenhänge herangehe, die am besten der Markt selbst regelt. (**Selbstregulierung des Marktes**)

Kritik von P. Ulrich (*Integrative Wirtschaftsethik*):

Ulrichs **Postulate** (Ulrich 2001, S. 137 – 148) lauten:

- Wettbewerbsdynamik ist **nicht für alles gut**
- Markmechanismus als **ethisch-politische Gestaltungsaufgabe** auffassen
- Markt in eine sinnvoll gestaltete **höhere Gesellschaftsordnung** einbinden

- **Karl Marx** war der Erste, der diese **kritische Systemperspektive** des allgemeinen, die Kapitalisten ebenso wie die Arbeitnehmer betreffenden **Zwangszusammenhang** in seiner Kritik der kapitalistischen Ökonomie herausgearbeitet hat und diesen durch eine **politische Programmatik** überwinden wollte.
- Darin liegt der aufklärerische Gedanke des prinzipiellen **Primats der Politik** gegenüber der Systemrationalität womit das Wirtschaftssystem von Grund auf als Sache gesellschaftspolitischer Gestaltung begriffen wird.

P. Ulrichs ***Integrative Ethik*** will:

- eine Perspektive jenseits der systemischen Funktionsrationalität einnehmen um dem drohenden lebenspraktischen Sinnverlust zu stoppen (**lebensdienliche Ökonomie**, im Mittelpunkt soll der Mensch stehen).
- Lebensweltliche Gründe als Ort für die **Begrenzung des Wettbewerbsdruckes**.
- Ein ökonomischer Systemdeterminismus besteht immer nur so weit, wie er gesellschaftspolitisch zugelassen wird.
- **Absolute Sachzwänge des Marktes gibt es nicht**, sie sind abhängig von einer Gesellschaftsordnung, die von irgend jemand gewollt wird.
- Soweit die Marktmechanismen institutionell festgesetzt sind, üben sie allerdings einen **Zwangseffekt** auf alle Personen aus, die in ihn verstrickt sind.
- In einer wahrhaft freien Gesellschaft sollen daher die mit der Marktsteuerung verfolgten gesellschaftlichen Intentionen und Zwecke stets **kritisierbar** sein.

Unternehmensethik als Anwendungsbeispiel institutionen-ökonomischer Rationalität: der Ansatz von Karl Homann

Marktwirtschaft im Sinne Adam Smith hat zu einer enormen Steigerung der gesellschaftlichen **Problemverarbeitungskapazität** geführt, weil:

- die Mechanismen Kooperation oder Konsens im **öffentlich/politischen Kontext**, wo die Rahmenbedingungen festgelegt werden (Ebene der **Spielregeln**) und
- **Wettbewerb** im marktwirtschaftlichen Kontext (Ebene der **Spielzüge**) zu gleicher Zeit genutzt werden.
- Der systematische **Ort der Moral** in der Marktwirtschaft ist die **Rahmenordnung**.

Moralische Werte – die Verbesserung der Lebensbedingungen, Überwindung der Armut – können besser verwirklicht werden, wenn sie **in der zugrundeliegenden Ordnung verankert** sind. Indem der Einzelne entlastet wird vom Wohl seiner Tausch- und Geschäftspartners werden überhaupt erst die Voraussetzungen geschaffen, um den Wohlstand aller zu sichern: „Wettbewerb ist seliger als Teilen“.

Die **Rahmenordnung** hat dafür zu sorgen, dass die grundsätzlich wohlfahrtsfördernden Wirkungen des Wettbewerbs auch tatsächlich den im Wettbewerb Benachteiligten **Schwächeren zugute** kommen. Dies ist die Aufgabe des Staates in einer dem Markt nachgeordneten Phase öffentlichen Handelns.

(Dies hat auch Adam Smith als notwendig erachtet.)

Homann argumentiert aus der Sicht der Ökonomik:

- Ökonomik ist die **Wissenschaft von der Wirtschaft**.
- Ökonomik beschäftigt sich mit der Erklärung und Gestaltung der Bedingungen und Folgen von Interaktionen auf der Grundlage **individueller Vorteils-/Nachteils-Kalkulationen**
- Die ökonomische Methode arbeitet mit dem Theoriekonstrukt des homo oeconomicus, darüber hin nimmt jedoch auch an, dass der Mensch ein **anima rationale**, ein zoon logon echon, also eine vernünftiges Wesen ist, das plant und Zwecke setzt, in die Zukunft investiert und nachdenkt, aber auch eine zoon politikon, **animal sociale**, ist, ein Wesen, das in Gemeinschaft lebt.
- Der **homo oeconomicus** ist ein **Theoriekonstrukt**, das die Interaktionsresultate, die in Dilemmastrukturen zu erwarten sind, zu erklären verhilft.
- In Dilemmastrukturen müssen sich alle Akteure, da sie sich sonst ausbeuten lassen würden, wie ein homo oeconomicus verhalten.
- Der Ökonom kann nur **homo- oeconomicus-resistente Institutionen** empfehlen.
- Da Einzelnen ein ungeheures **Defektionspotential** zukommt (11.September) ist es ein Imperativ der Klugheit alle Menschen in den Gesellschaftsvertrag mit einzubeziehen. (Menschenrechte). Die Reichen dieser Welt bleiben hinter ihrem Optimum zurück, wenn sie die „Armen“ nicht integrieren. (Terrorismus, Drogen, Umweltzerstörung, Migration, usw.)
- Wirtschaftsethik ist somit die allgemeine Ethik mit ökonomischer Methode

Desweiteren gelingt es so zwei widersprüchliche Menschenbilder zusammen zu denken:

- Der Mensch als **zoon politikon**, als Wesen der sein Glück nur in und durch die Gemeinschaft finden kann
- Der Mensch als der Wolf des Menschen (**homo homini lupus est**, Thomas Hobbes)

Der bisherige Erfolg der Einzelwissenschaften (auch der Ökonomik):

Das Verhältnis der Philosophie zur sogenannten positiven Wissenschaft lässt sich auf die Formel bringen: Philosophie stellt diejenigen Fragen, die nicht gestellt zu haben die Erfolgsbedingung des wissenschaftlichen Verfahrens war. Damit ist also behauptet, dass die **Wissenschaft ihren Erfolg unter anderem dem Verzicht auf das Stellen gewisser Fragen verdankt.** (C.F. v. Weizsäcker)¹⁹

Homann:

Nicht die Moral wird für den unternehmerischen Gewinn funktionalisiert, aus ordnungspolitischer Sicht ist es vielmehr so, dass die Gewinnerzielungsabsicht des Unternehmens für moralische Ziele funktionalisiert werden kann. ²⁰

- Eigenständiger Beitrag zur ethischen Grundlagendiskussion **aus ökonomischer Sicht.**
- **Keine Verwirklichung von moralischen Zielen gegen den Markt, sondern nur mit dem Markt:**

¹⁹ Anzenbacher Arno, *Einführung in die Philosophie*, Freiburg: Herder, S. 23.

²⁰ Aufderheide Detlef (1995), *Unternehmer, Ethos und Ökonomik*, Berlin: Duncker und Humblot, S. 173.

- Ökonomik wird nicht als Gegensatz zu Ethik, sondern als **Fortsetzung der Ethik**, aus der sie entstand, angesehen (Adam Smith war Moralphilosoph).
- **Überwindung des Dualismus Moral – Ökonomie**
- Wettbewerb sorgt für einen breiten **Massenwohlstand** (Adam Smith, *Der Wohlstand der Nationen*)
- Keine Ethik, am wenigsten eine christliche Ethik, darf vom Einzelnen verlangen, dass er dauerhaft und systematisch gegen seine Interessen verstößt.
- Fehlentwicklungen in der Wirtschaft gehen auf **Defizite in der Rahmenordnung** zurück.
- **Moralische Vor- und Mehrleistungen** einzelner Akteure können unter Wettbewerbsbedingungen von den weniger moralischen Konkurrenten **ausgebeutet** werden, Wettbewerb macht Humanität und Solidarität unmöglich (Karl Marx, Max Weber).
- Die **moralische Forderung** an die einzelnen **Unternehmer** lautet, sich an die **Regeln zu halten**.
- Der **Markt arbeitet moralfrei**. (Siehe **Milton Friedman**: die soziale Verantwortung des Unternehmers liegt darin, seinen Gewinn zu maximieren.)
- Unter der Voraussetzung des **Versagens der Rahmenordnung** fällt die moralische Verantwortung – vorübergehend – an den einzelnen Unternehmer zurück.
- Der Einzelne kann nicht verantwortlich gemacht werden für etwas, das er als Einzelner nicht hätte anders gestalten können.

Gefangenendilemma

Modell zur Illustration der grundlegenden Logik von Interaktionen. In einer **modelltheoretischen Zwei-Personen-Gesellschaft** verfügen die Akteure A und B über jeweils zwei Strategien: **Kooperation** - **Defektion** (*engl. defection*,

Betrug, Täuschung). Die vier möglichen Interaktionsresultate gibt man in Form von Auszahlungen wieder, wobei die Auszahlungen für A vor dem Komma, die Auszahlung für B nach dem Komma notiert wird. ²¹

		kooperieren	defektieren
A	kooperieren	I 3,3	II 1,4
	defektieren	III 4,1	IV 2,2

Abb: Das Gefangenens Dilemma nach Homann und Lütge (2004)

Resultat:

- Individuell rationales Verhalten führt zu suboptimalen Ergebnissen, **zur sozialen Falle**.
- Trotz rationalem Verhalten der Einzelnen kommt es zu einem Interaktionsergebnis, das keiner wollte.
- Wir befinden uns ins Feld II allseitiger Deviation
- Es liegt im Interesse aller eine Verschiebung in Feld I zu erreichen (allseitige Kooperation)
- Der Einzelne willigt daher in eine Einschränkung seiner situativen Handlungsmöglichkeiten ein, vorausgesetzt auch alle anderen sind bereit dazu.

²¹ Homan Karl und Christoph Lütge (2004), *Einführung in die Wirtschaftsethik*, Münster: Lit

Beispiele:

- Kalter Krieg
- Gesetzliche Krankenversicherung: gegen Ausbeutung durch andere kann ich mich nur schützen, indem ich selber möglichst viele Leistungen in Anspruch nehme (Kostenexplosion)
- Rentenversicherung: Zwei-Säulen, Einzahlung der Arbeitnehmer und nachwachsende Kinder, es kommt zur Ausbeutung der Eltern mit Kindern durch alle die keine Kinder haben, daher immer wenige Kinder

Das Anbieter-Dilemma:

		Anbieter B	
		kooperieren	defektieren
Anbieter A	kooperieren	I Kartell 3,3	II 1,4
	defektieren	III 4,1	IV Wettbewerb 2,2

Abb: Das Anbieter - Dilemma nach Homann und Lütge (2004)

Konkurrenzdruck führt zur Wettbewerbssituation im 4. Quadranten

Das Anbieter-Nachfrage-Dilemma:

		Nachfrager	
		kooperieren	defektieren
Anbieter	kooperieren	I Wettbewerb 3,3	II Kartell 1,4
	defektieren	III Kartell 4,1	IV bilaterales Monopol 2,2

Abb: Das Anbieter-Nachfrage-Dilemma nach Homann und Lütge (2004)

Beste Lösung ist die Kooperation im Quadranten I, der allgemeine Wettbewerb.

Die soziale Falle ist das bilaterale Monopol (gerechter Preis in vormodernem Zunftwesen und sozialistische Planwirtschaft)

Marktwirtschaften als ein System ineinander geschachtelter Dilemmastrukturen

- o Unternehmen stehen in Wettbewerb zueinander (=etablierte Dilemmastruktur)
- o dafür ist eine Rahmenordnung auf nationaler Ebene erforderlich (=überwundene Dilemmastruktur)
- o diese nationale Rahmenordnung steht international im Wettbewerb mit anderen Rahmenordnungen (=erwünschte Dilemmastruktur)
- o die wiederum einen allgemeinen Fortschritt in der gesellschaftlichen Evolution nur und bestimmten Regeln einer Weltraahmenordnung erwarten lassen (=überwundene Dilemmastruktur)

Die Überwindung unerwünschter Dilemmastrukturen beruht auf speziellen institutionellen Arrangements (in der Regel **kollektive Selbstbindung** zumeist mittels des Machtmonopols des Staates).

Moralische Entscheidungsprobleme des Unternehmers²²:

		Moralische Akzeptanz?	
		Ja	Nein
Rentabilitätskriterium erfüllt?	Ja	Harmoniefall: Wettbewerbsstrategien (1)	Moral. Konfliktfall: Wettbewerbs- und/od. ordnungspolit. Strategien (2)
	Nein	Ökonomischer Konfliktfall: ordnungspolitische Strategien (3)	Irrelevanter Fall: Marktaustrittsstrategien (4)

Abb.: Unternehmensethische Strategien nach K. Homann und F. Blome-Drees

Ökonomischer Konfliktfall (3): In diesem Fall empfiehlt Homan nur ordnungspolitische Strategie (kollektive Selbstbindung):

„Es erweist sich als fatal, wenn genau jene Unternehmen langfristig vom Markt verschwinden, die offen sind für berechnete moralische Anliegen.“²³

²² Aufderheide (1995), S. 196.

²³ Homann/Blome-Drees (1992), S. 146.

Bedeutung von Dilemmastrukturen für die Unternehmensethik:

- ❖ Individuelle Auswege aus der **Ausbeutbarkeit** moralischen Verhaltens kann es im Wettbewerb nicht geben
- ❖ Eine Änderung des Verhaltens der Akteure kann nicht durch Änderungen ihrer Präferenzen erreicht werden sondern nur durch **Änderung der Handlungsbedingungen**, d.h. der Spielregeln.
- ❖ In N-Personen-Gesellschaften reicht es schon aus, wenn ein Teilnehmer defektiert.
- ❖ Wenn schon ein potentieller Defektierer ausreicht den Prozess der allgemeinen präventiven Gegendefektion in Gang zu setzen, hat es keinen Sinn von Schuld und Schuldzuweisungen zu sprechen.

Begründungen für Sozialpolitik:

1. **Sozialpolitik durch den Markt:** die beste Sozialpolitik ist das Wachstum des Marktes
2. **Sozialpolitik gegen den Markt:** Umverteilung (soziale Marktwirtschaft)
3. **Sozialpolitik vor dem Markt (Buchanan):** Leistungsschwachen muss ihre Zustimmung durch die Garantie einer Beteiligung an den Erträgen der Gesellschaft gewissermaßen „abgekauft“ werden.
4. **Sozialpolitik für den Markt (H.-W. Sinn):** Sozialpolitik als Investition und nicht mehr als Konsum angesehen, Arme und Reiche müssen besser gestellt werden. Sozialpolitik soll die Marktwirtschaft erst richtig in Schwung bringen, das möglichst alle Menschen durch „Hilfe zur Selbsthilfe“ mittels eines aktivierenden Sozialstaates wieder integriert werden. (Homan)

Unternehmerische Maßnahmen:

- ✓ **Wandel der Nachfrage antizipieren** und mit entsprechenden Produkten, etwas besonders umweltfreundlichen, vor der Konkurrenz am Markt sein.
- ✓ **Auf moralisch bedenkliche Handlungsweisen zu verzichten**, also vorübergehend Rentabilitätseinbußen hinzunehmen kann sich langfristig rechnen (**Langfristige Unternehmenssicherung**)
- ✓ Tue Gutes und rede darüber: **Individuelle Selbstbindung** durch Entwicklung von internen Verhaltensnormen und Firmenimage aufbessern und Dialog mit der kritischen Öffentlichkeit suchen
- ✓ **Defizite** in der Rahmenordnung gegenüber Politikern **reklamieren** und auf Änderung drängen. (Kleine Unternehmen über Verbände)

Beispiele für anreiz-orientiertes Vorgehen:

Umweltschutz:

- **Supranationale Rahmenbedingungen und Regeln:** Kyoto (Zertifikate)
- **Freiwillige Selbstverpflichtungen:** Responsible-Care-Programm der Chemischen Industrie
- **Öko-Audit:** mittel- und langfristige Verbesserung des Umwelt-Managements

Korruptionsbekämpfung:

- Anreize für Unternehmen schaffen und in die Korruptionsbekämpfung investieren, anstatt diese zu verschleiern.
- In den USA ergibt sich das Strafmaß daraus (das Verhältnis für die geringste und die höchste Strafe für dasselbe Vergehen beträgt 1:80),

ob das Unternehmen dauerhaft ein **Ethik-Management-System** praktiziert, ob es bei der Aufklärung mitwirkt usw. Kontrollsysteme, innere Revision, Ethikschulungen sind daher keine Kostenfaktoren sondern **Investitionen**.

- In Deutschland hingegen werden nur „natürliche Personen“ bestraft und die Unternehmen nicht.

Zur situativen Beschränkung des Gewinnprinzips: Das Konzept einer dialogischen Unternehmensethik bei Horst Steinmann und Albert Löhr

Zweistufige Rechtfertigung unternehmerischen Handelns:

- **Ebene der Wirtschaftsordnung:** Legitimierung des Gewinnprinzips durch Zustimmungstest auf der institutionellen Ebene (Aufgabe der Wirtschaftsethik im Allgemeinen)
- **Ebene der Unternehmen:** noch keine ausreichende Legitimierung unternehmerischen Gewinnmaximierens, nur *Richtigkeitsvermutung*, gilt nämlich dann nicht wenn Mittel zur Gewinnerzielung gewählt werden, die auf ethische Bedenken stoßen. Eine rechtliche Kategorie – das **Gewinnstreben** – muss noch moralisch überprüft werden.

Wissenschaftlich fundierte **ethische Unternehmensberatung** besteht darin, ethisch motivierte unternehmerische Konsequenzen aus den beobachteten Fehlentwicklungen zu ziehen.²⁴

Konzept einer korrektiven Unternehmensethik (Business Ethics)

- Ausweitung des Postulats der sozial verantwortlichen Unternehmensführung auch auf die Erfolgserzielung, auf das Verhalten auf den Märkten (*Business Ethics*)

²⁴ Steinmann/Löhr sind auch Unternehmensberater

- Freiwillige **situative Selbstbegrenzung** des unternehmerischen **Gewinnstrebens**
- **Ethik darf etwas kosten**, ohne dass dies den Charakter einer Investition hätte (Umkehrung der instrumentalistischen Unternehmensethik)
- **Selbstbindung** der Unternehmensleitung durch Ethik-Kodex
- Permanenter, **friedensstiftender Dialog** mit der Umwelt (orientiert an der Diskursethik von Habermas, „Zwangloser Zwang des besseren Argumentes“)
- Unternehmen müssen heute und in Zukunft bereit und in der Lage sein, ihre Tätigkeit permanent **vor der Öffentlichkeit zu verantworten**.

Maßnahmen:

- **Ethikkommissionen und Gesprächskreise:** Implementierung von Einrichtungen im Unternehmen und im Zusammenhang mit Unternehmungen, in denen die Einwände potentiell Betroffener zu Wort kommen können.
- **Erstellung eines Ethik-Kodex und Handlungsrichtlinien für Mitarbeiter** (z.B. Aufstellung schwarzer Listen mit unzulässigen Verkaufspraktiken)
- Unternehmensethik als **Akt der Selbstverpflichtung** (moralische Leitlinien und Grenzwerte werden definiert, die das eigene Erfolgsstreben in Schranken halten).

Unternehmensethik ergänzt das Recht bei:

- **Time-lag-Problemen:** Rechtsentwicklung hängt z.B. der technischen Entwicklung hinten nach
- **Abstraktionsproblemen:** eine Flut von Einzelfällen kann nur schwer zu einem allgemeinen Tatbestand zusammengefasst werden

- **Vollzugsproblemen:** Überwachung und Sanktionierung von Gesetzesverstößen
- **Adressatenunklarheit:** organisierte Unverantwortlichkeit, einzelne Unternehmensmitglieder sind für ethisch relevant Gesamtentscheidungen häufig gar nicht ehr juristische verantwortlich zu machen.

Ökonomische Vertretbarkeit:

- Unternehmensethik kann **transaktionskostensenkend** sein da Reibungsverluste antizipiert werden (allerdings muss die Unternehmensethik gegenüber denjenigen Normen abgegrenzt werden, die bewusst als ökonomische Mittel zur Beförderung des Gewinnzieles konzipiert werden).
- Aufgrund des Wettbewerbzwanges müssen **genüg Mittel vorhanden** seien. Wenn die Kapazität, ethische Konflikte auf Unternehmensebene im Alleingang zu regeln allerdings in bestimmten Fällen nicht ausreicht, dann sind **kollektive Maßnahmen** wie etwa **Verbandsregelungen** zur Sicherstellung wettbewerbsneutraler Ergebnisse anzustreben.

Instrumentalistische Unternehmensethik

Ethik als unternehmerischer Erfolgsfaktor:

- Rentabilitätsfaktor (Wettbewerbsvorteil)
- langfristige **Überlebenssicherung** des Unternehmens
- Imageverbesserung, Ansehen, **guter Ruf**

- Investition in Ethik muss sich allerdings zumindest langfristig lohnen

Maßnahmen:

- Aktives Wertemanagement und Moralcontrolling als Teil der **strategischen Unternehmensführung**
- **Public Relations** (nach außen)
- Human Relations, **Human Resources**, (nach innen)

Karitative Unternehmensethik

- Unternehmensethik „post festum“ (**Spendenethik**)
- Aus dem Gewinn werden **nachträglich** ausserökonomische Wertansprüche an das Unternehmen bedient
- **Abspaltung** von profit-spending und profit-making
- Sozial verantwortliche Unternehmensführung (**Corporate Social Responsibility**): entstand in den USA in den 60er und 70er Jahren als Gegenposition zum Gewinnmaximierungsprinzip

Charity Principle: soziale Verantwortung für humanitäre Anliegen (**Corporate Giving**)

Stewardship Principle: Verantwortung für eine Vielzahl gesellschaftlicher Anliegen (*Corporate Community Involvement*) und für die Auswirkungen des unternehmerischen Handelns auf alle betroffenen Anspruchsgruppen (**Stakeholder**).

Die regulative Idee einer diskursiven Unternehmensethik bei Peter Ulrich

Während Steinmann/Löhr die Ethik als Korrektur des Marktversagens ansehen, will Ulrich das **marktwirtschaftliche Paradigma durch ein neues ersetzen**, das er als Praktische Sozialökonomie, bzw. als **lebensdienliche Ökonomie** bezeichnet.

„Die Sinnfrage durchbricht den ökonomistischen Zirkel, der darin besteht, auch noch den Zweck des Wirtschaftens in nichts als rein ökonomischen Kategorien wie ‚Nutzenmaximierung‘ oder Erlangung von ‚Wettbewerbsvorteilen‘ aufzuheben.“²⁵

Was als ökonomisch rational gilt, droht zunehmend seinen vernünftigen Sinn für unsere Lebenspraxis und Lebensqualität als Ganzes zu verlieren.

Ziel ist die **Überwindung des utilitaristischen, zweckrationalen Denkens** durch ein kommunikatives Fundament im Sinne der Diskursethik von Habermas.

Grundtypen rationalen Handelns:

- Instrumentales Handeln: erfolgsorientiert
- Strategisches Handeln: erfolgsorientiert
- Kommunikatives Handeln: verständigungsorientiert

²⁵ Ulrich (2001) S. 208.

Integrative Unternehmensethik:

- Es gibt **kein wirtschaftsethisch begründbares Gewinnprinzip**
- Unternehmen ist **eine pluralistische Wertschöpfungsveranstaltung**, von deren Entscheidungen und Aktivitäten ein Vielzahl von Bezugsgruppen betroffen sind (Stakeholder)
- Leitidee der deliberativen Unternehmenspolitik: **Dialog mit Stakeholdern**
- Schaffung echter **lebenspraktischer Werte**
- Am Anfang steht die Frage: **Wofür setzen wir uns ein?** Und nicht ein strategische Kalkül
- **Vision** lebenspraktischer Werte
- Eine ethisch fundierte Geschäftsstrategie bezieht den ganzen Lebenszyklus der Produkte mit ein.
- Verbesserung der Lebensqualität aller (Ernährung, Wohnraum, Verkehr, Gesundheit, Bildung usw.)

Beispiele:

- Rücksichtnahme und Integration gewachsener Kleinstrukturen in neuen Märkten
- Bessere Versorgung der Bevölkerung in den Entwicklungsländern
- Automobilhersteller, die ein ökologisch effizienteres Verkehrssystem entwickeln
- Exemplarisch: *Migros Genossenschaft, The Body Shop, Tom's of Maine*

Die Unternehmen müssen auf allen folgenden drei Ebenen aktiv werden:

- **Öffentlichkeit, Politik:** Ebene der kommunikativ-ethischen Rationalität, hier fallen die Grundentscheidungen über eine normative Sozialintegration,
- **Marktwirtschaft:** strategische Systemsteuerung durch die Unternehmen
- **Personale Ebene:** Mitarbeiter wird als ganze Persönlichkeit gefordert. Prinzip des effizienten Ressourceneinsatzes, ohne dass das utilitaristische Kalkül nur auf einen reinen Egoismus beschränkt bleibt, es lässt Raum für die effiziente Verfolgung altruistischer Zwecke im Sinne einer personalen Verantwortungsethik.

Einzelwirtschaftliche Zumutbarkeit:

- Abhängig von ordnungspolitischen **Rahmenbedingungen**
- Abhängig von **Branchenstandards:** sind Ausdruck kollektiver Selbstbindung (Beispiel: *Responsible Care* des Internationalen Verbandes der Chemischen Industrie) und wollen das Niveau des fairen Wettbewerbs auf ökologisch, sozial oder human höherwertige Rahmenbedingungen anheben (Problem der moralischen **Trittbrettfahrer**)
- Abhängig davon ob es **republikanisch gesinnte Wirtschaftsbürger** in den Führungsetagen gibt, die aus Gemeinsinn grundsätzlich bereit sind, den ethischen Prinzipien der Res publica den Vorrang vor wirtschaftlichen Eigeninteressen einzuräumen. (**Neue Unternehmer**)

Organisationsbürger bzw. Mitarbeiterrechte (P. Ulrich)

Elementare Persönlichkeitsrechte:

- Schutz der psychischen und physischen Unantastbarkeit der Person (vor sexueller Belästigung, Mobbing)
- Recht auf **Gleichbehandlung** ohne Ansehen der Person (hinsichtlich Geschlecht, Nationalität, Religion, ethnischer und sozialer Herkunft)
- Recht auf Chancengleichheit (**fair pay** – insbesondere Frauen und Entwicklungsländer)
- Schutz der Privatsphäre
- Datenschutz

Kommunikationsrechte:

Mündige Bürger einer freien Gesellschaft sollen gegenüber dem Unternehmen

- das Recht auf offene und ungefilterte Information und
- Partizipation haben,
- Recht auf Meinungsäußerung
- Recht auf kritische Loyalität

Probleme und Gefahren

- **Autoritativ** von oben nach unten festgelegte „feste Werte“,
- **einseitige schliessende**, heteronom vorgegebene Compliance-Programme
- aber auch ein einseitiges Öffnen ist problematisch, weil es moralischen *free-ridern* – skrupellosen **Opportunisten** nutzen könnte

Integratives Ethikprogramm

- **Mission Statement:** Sinngebende unternehmerische Wertschöpfungsaufgabe
- **Business Principles (Ethik Kodex):** Bindende Geschäftsgrundsätze
- **Bill of Stakeholder Rights (Unternehmensverfassung):** moralische Rechte sämtlicher Stakeholder inclusive Mitarbeitern (bill of employee rights)
- **Foren (Ethikkomitees):** innerhalb der Unternehmung
- **Ethische Kompetenzbildung (Ethiktraining):** Pflege einer gelebten Integritäts- und Verantwortungskultur
- **Ethisch konstitente Führungssysteme:** Zielsetzungs-, Anreiz- und Leistungsbeurteilungsverfahren, Compliance- Programme und Ethical Auditing

Der Stakeholder Dialog

Der Stakeholder Approach:

Der Begriff Stakeholder entstand als Wortspiel zur Erweiterung des Begriffs „Stockholder“ (Aktionär, heute Stakeholder genannt) 1963 am Stanford Research Institute auf Anregung des schwedischen Sozialforschers Eric Rhenman, der dort gerade forschte und diesen Begriff 1968 erstmals veröffentlichte.

- o To have a stake in something meint: ein Interesse oder einen Anteil an etwas haben
- o To be at stake bedeutet: dass etwas auf dem Spiel steht
- o Stake: Wetteinsatz beim Pferderennen (to place one's stake)
- o To stake out a claim: einen Anspruch stellen (ursprünglich ein Pflock (stake) zur Abgrenzung eines Grundstückes setzen.

Das Stakeholder-Konzept als erweiterte Form der Koalitionstheorie:

Bereits 1963 finden wir bei Cyert und March eine verhaltenswissenschaftliche Koalitionstheorie der Unternehmung. Unternehmenspolitik wird als die Kunst der Aufrechterhaltung eines (Verhandlungs-) Gleichgewichts zwischen der Unternehmensleitung und allen Gruppen, deren Beiträge die Unternehmung für ihre Leistungserstellung benötigt, interpretiert.

Im **Stakeholder-Dialog** geht es wie in jedem ethischen Diskurs im Kern um

- die öffentliche, d.h. gegenüber jedermann vertretbare **Begründbarkeit von Ansprüchen**,

- um die **Zumutbarkeit** von Ansprüchen an die Unternehmung bzw.
- um die **Verantwortbarkeit** der unternehmerischen Handlungspläne.

Wer ist als Stakeholder zu betrachten und wer nicht?

Machtstrategisches Konzept:

- alle Gruppen die ein Einflusspotential gegenüber der Unternehmung haben (**strategische Unternehmensführung**)
- Gesprächspartner werden nicht als gleichberechtigte Teilnehmer an einem gemeinsamen Diskurs gesehen, sondern als Gefahrenpotentiale, denen man strategisch begegnen muss.

Normativ-kritisches Konzept:

- alle Gruppen, die gegenüber der Unternehmung **Ansprüche** haben (Verträge, sonstiges)
- alle diejenigen, die von Maßnahmen der Unternehmen betroffen sind
- darüber hinaus bestehen moralische Verpflichtung an die Vertragspartner in Notfällen
- jene **Teile der deliberativen Öffentlichkeit** einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft, die aktuell argumentative Ansprüche an eine Unternehmung richten und mit der Unternehmensleitung in einen Bürgerdialog treten möchten.

- Alle Gruppen haben ein Recht auf **Respekt und Partizipation** und im kantischen Sinne als Zweck und nicht nur als Mittel angesehen zu werden
- Das Management darf die **moralischen Rechte** anderer im Rahmen seiner Maßnahmen zur Existenz- und Erfolgssicherung der Unternehmung nicht verletzen.
- **Keine Privatmoral** der am Dialog unmittelbar beteiligten (Beispiel Konflikt Shell – Greenpeace um die Versenkung der Ölplattform *Brent Spar*)

Institutionalisierte Stakeholder-Rechte:

- **Stakeholder Board of Directors:** umfasst die von einer stakeholder assembly zu wählenden Repräsentanten der Eigentümer, der Mitarbeiter, der Kunden, der Lieferanten und der Standortgemeinde, sowie ein Vertreter des Unternehmerinteresses. (**interessenpluralistische Unternehmensverfassung:** Das Unternehmen bedarf als quasi-öffentliche Institution grundsätzlich einer pluralistischen Legitimationsbasis)
- **Stakeholder Advisory Board:** regelmäßiges Gesprächsforum
- **Stakeholder Bill of Rights:** unantastbare Grundrechte aller Stakeholder inklusive Partizipationsrechten (**grundrechteorientierte Unternehmensverfassung**)

Governance Ethik und interkulturelles Management

Die Governance Ethik wurde 1999 von **J. Wieland** vor dem Hintergrund der zunehmenden **weltweiten Globalisierung** entwickelt.

Unternehmensethik wird

- zur **Führungsaufgabe** (governance),
- welche die **Kooperationschancen**
- **auch im interkulturellen Bereich** erhöht.

Das ist eine **neue Sprache und Denkweise** in diesem Feld:

Es geht nicht mehr um Moral als Restriktion von Effizienz, sondern um Moral als Voraussetzung von Effizienz.

Merkmale der Governance-Ethik:

- **Primat der ökonomischen Entscheidungslogik:** Gewinne sind Voraussetzung, jedoch nicht einziges Ziel
- **Moral als Moral ernst nehmen:** Im Managementprozess muss moralische Kommunikation deutlich von ökonomischer, rechtlicher und anderer Kommunikation unterschieden werden.

- **Moral als Ressource neben anderen Ressourcen:** Ein Manager, der die Ressource Moral nicht zu nutzen versteht, ist kein schlechter Mensch, sondern ein schlechter Manager
- Es geht um die umfassende **Steuerung von Organisationsprozessen**, nicht um eher statische Strukturen wie Rahmenordnungen, Organisationen, Institutionen oder Verfassungen.
- Es geht um die **Balancierung verschiedener Logiken**, der ökonomischen, der moralischen, politischen, rechtliche, etc. Logik, im umfassenden Managementprozess der Unternehmung, der aber immer auf „**lokale**“ **Problemkonstellationen** fokussiert ist und am Ende ökonomisch tragfähig sein muss.

Die Governance-Ethik bedient sich des Instruments des Ethik-Management-Systems:

Das **Ethik-Management-Systems** gibt einer Organisation:

- Selbstbeschreibung
- Selbstbindung und damit
- Identität.
- Gleichzeitig signalisiert es möglichen Kooperationspartners
Erwartungssicherheit

Das **Ethik-Management-System** enthält **vier Stufen**:

1. **Kodifizierung:** Festlegung der Unternehmenswerte (Leistungswerte – Interaktionswerte – moralische Werte)

2. **Kommunikation der Unternehmenswerte:** Kommunikation hat „performativen“, selbstverpflichtenden Charakter gemäß dem Satz „Reden verpflichtet“.
3. **Implementierung:** Verpflichtung zur Einhaltung der gesetzlichen Bestimmungen (Compliance-Programm), einem umfassenden Werteprogramm mit Verhaltensstandards, Ethik-Schulungen, Ethik-Entwicklung im Unternehmen und dgl., sowie der systematischen Ethikkontrolle durch interne und externe Audits.
4. **Organisation:** Einrichtung des Compliance-Office, Betreuung des Werteprogramms, Rolle des Chefs, sowie die organisatorische Eingliederung der ethischen Bemühungen in andere Managementsysteme wie Revision oder Quality Management.

Interkulturelles Management:

Die Bedeutung der Governance-Ethik für das interkulturelle Management:

- über gemeinsame Lernszenarien in **gemeinsamen Kooperationsprojekten** gelingt es kulturübergreifend zusammenzuarbeiten, wobei sich durch die konkrete Zusammenarbeit im Laufe der Zeit gemeinsamer Erfahrungen geeignete, **gemeinsame problemlösende Wertstandards** herausgebildet werden.
- sich auf kulturelle Lernprozesse einlassen und eine **kulturelle Lernwerkstatt** einrichten
- **Gemeinsame Werte** bilden so nicht die Voraussetzung, sondern **das Resultat gelingender Interaktionen**.

Ethische Problemlagen in der Wirtschaftspraxis

1. Der erste Arbeitsplatz²⁶

Wilfried L. hat nach seinem erfolgreich abgeschlossenen Examen in Betriebswirtschaftslehre eine Position als Assistent des Einkaufsleiters in einer größeren Firma angenommen, die in einem wettbewerbsintensiven Umfeld operiert. Er merkt sehr schnell, daß im Einkauf zwei Dinge immer wieder diskutiert werden: Wie können wir die Kosten für die riesigen Mengen an Verpackungsmaterialien in Schach halten? Und: Inwieweit wird uns die Diskussion um die Umweltverträglichkeit von Verpackungsmaterialien betreffen? Nach einigen Monaten bekommt L. einen kleineren eigenständigen Einkaufsbereich zugewiesen. Er versucht, seine Arbeit bestmöglich zu erledigen, indem er die Lieferanten nach betriebswirtschaftlichen Kriterien wie Kosten, Qualität, Liefertreue, etc. sorgfältig auswählt und seine Aufträge entsprechend streut. Er hofft so, durch gute Arbeit in der Firma relativ schnell Karriere zu machen.

Eines Tages ruft ihn sein Chef an und lädt ihn zu einem gemeinsamen abendlichen Arbeitstreffen mit einem wichtigen Lieferanten ein. Im Verlaufe des Abends wird - nachdem man gut gegessen und getrunken hat - immer deutlicher, daß dieser Lieferant S. bereit ist, den Einkäufern gewisse persönliche Vorteile zu gewähren, wenn sie sich auf eine langfristige Lieferbeziehung mit ihm einlassen würden. Es wird allerdings auch klar, daß dieser Lieferant nicht zu den fortschrittlichsten Firmen in der Branche zählt, insbesondere was die Umweltverträglichkeit der Produktionstechnologie und die Zusammensetzung der Produkte anbetrifft. In der Branche ist der Lieferant auch als eine Firma bekannt, die wegen ihrer miserablen

Arbeitsbedingungen dauernd Konflikte mit ihren Arbeitnehmern auszutragen hat. Die Löhne sind bekanntermaßen niedrig, ständig herrscht Fluktuation unter den Beschäftigten. Einige zaghafte kritische Bemerkungen von L. in dieser Richtung werden mit dem Hinweis vom Tisch gewischt: „Wer kostengünstig produzieren will, muß derartige Bedingungen in Kauf nehmen!“ Nach dieser - auch emotional - etwas heiklen Gesprächssituation wendet man sich wieder den „Stories aus der Branche“ zu und geht nach einiger Zeit im Gefühl auseinander, nicht nur gut gegessen und getrunken sondern auch ein Einverständnis über die zukünftige Gestaltung der Geschäftsbedingungen erzielt zu haben.

Wenige Tage später ruft der fragliche Lieferant bei L. an und unterbreitet ein Angebot über eine größere Partie Kartons. L. stellt sofort fest, daß dieses Angebot im Hinblick auf Qualität und Preis keineswegs zu den Besten zählt. Er setzt sich deshalb mit seinem Chef in Verbindung und hört von diesem: „Wir hatten doch

²⁶ Steinmann/Löhr (1995) S. 15.

neulich eine gewisse Übereinstimmung darüber erzielt, daß der Lieferant S. für uns durchaus von Nutzen sein könnte! Also orientieren Sie sich doch bitte an dieser Vereinbarung". L. ist etwas verduzt, hatte er doch die Verbindlichkeit des abendlichen Arbeitsessens keineswegs so deutlich wahrgenommen, wie es sich jetzt im Gespräch mit seinem Chef darstellt. L. geht an seinen Arbeitsplatz zurück und denkt noch einmal über den fraglichen Abend und alles das nach, was dort gesprochen worden ist. Wie er es aber auch dreht und wendet: er kann nicht finden, daß dort so etwas wie eine verbindliche Entscheidung über die zukünftigen Geschäftsbeziehungen getroffen worden sei.

Gleichzeitig kommt ihm allerdings auch der Gedanke in den Kopf, daß er mit seinem Chef in Konflikt geraten könnte, wenn er seine alte Einkaufspraxis beibehalten würde. Nach langem Hin und Her unterschreibt er den kritischen Einkaufskontrakt. In der Zukunft wiederholen sich die Anrufe des Geschäftspartners und mit der Zeit bildet sich eine selbstverständliche Praxis heraus, daß Lieferant S. immer häufiger und mit immer größeren Lieferpartien zum Zuge kommt.

Nach einigen Wochen wird L. wieder zu seinem Chef gerufen. In einem Bewertungsgespräch nach der Probezeit signalisiert ihm dieser, daß er mit L. sehr zufrieden ist. Man habe ja innerhalb kurzer Zeit relativ schnell eine gemeinsame Basis für die erfolgreiche Kooperation gefunden. Das solle auch in Zukunft so bleiben und L. nicht zum Schaden gereichen. L. darf sich sogar Hoffnungen machen, innerhalb des nächsten halben Jahres die frei werdende Stelle eines Unterabteilungsleiters zu bekommen. Sein Chef lädt ihn außerdem auf ein Wochenende zur Jagd im bayerischen Wald ein. Alles scheint also auf diese Weise zum Besten bestellt. L. blickt mit Stolz auf seine ersten Arbeitsmonate in der neuen Firma zurück. Gleichwohl bleibt bei ihm - tief im Inneren - ein etwas ungutes Gefühl zurück, das sich nur schwer verdrängen läßt.

2. BART: Drei Sicherheitsingenieure auf der Verliererbahn

Am 06.11.1962 erhielt ein Konsortium aus drei Konstruktionsfirmen den Zuschlag für den Bau eines vollautomatischen Nahverkehr-Zugsystems von 71 Meilen Länge an der San Francisco Bay. Das Konsortium versprach, bis zum Jahre 1970 ein hochmodernes, computergesteuertes und technisch ausgereiftes Zugsystem zu entwickeln, das die Bucht von San Francisco mit zahlreichen Untertunnelungen erschließen sollte. Die Kosten für dieses groß angelegte Projekt sollten sich auf etwa 1 Mrd. US-Dollar belaufen.

Die Entwicklung des Zugsystems verzögerte sich allerdings aufgrund zahlreicher technischer Probleme, wodurch die Kosten in die Höhe getrieben wurden. Offensichtlich hatten die Projektmanager übereilte Versprechungen gemacht, als sie der Öffentlichkeit das Zugsystem als das weitbeste und sicherste Nahverkehrsmittel ankündigten. Um die Entwicklungsziele auch nur einigermaßen halten zu können, mußte das Konsortium unausgereifte technische Details einkalkulieren und in das System übernehmen.

Diese technischen Probleme bildeten den Hintergrund für einen Vorfall in den Jahren 1971 und 1972, der als einer der bestdokumentierten Fälle der neueren Ingenieurgeschichte für ethisch fragwürdige Praktiken gilt. Leidtragende dieses Falles waren die drei Ingenieure Holger Hjortsvang, Robert Bruder und Max Blankensee, die im Zuge ihrer Tätigkeit für das Konsortium immer wieder auf problematische technische Komponenten des Zugsystems aufmerksam machten. Ihre kritischen Bemerkungen fanden allerdings keinen Widerhall im Management. Bewegung kam in die ganze Angelegenheit erst auf der Grundlage einiger schriftlicher Dossiers. Insbesondere Hjortsvang hatte zwischen April 1969 und Dezember 1971 eine ganze Reihe von Memoranden verfaßt, die auf die technischen Probleme des Zugkontrollsystems hinwiesen. Ein unsigniertes Memorandum aus seiner Feder mit dem Titel „BART-System Engineering“ vom 18. November 1971 spielte dabei schließlich eine Schlüsselrolle in der Auseinandersetzung. Zu diesem Zeitpunkt hatten die drei Ingenieure allerdings schon erkannt, daß es notwendig sein würde, ihre Kritik durch einen neutralen Gutachter absichern zu lassen. Dabei nahmen die Ingenieure nach einem Kontaktversuch mit der Geschäftsleitung an, daß diese auch an einem neutralen Bericht interessiert sei. Sie vergaben deshalb einen Gutachterauftrag an einen Berater namens Edward Burfine, der seinen Untersuchungsbericht ebenfalls im November 1971 an die Ingenieure und die Leitung des Konsortiums schickte.

In dieser Geschäftsleitung befand sich seit Oktober 1971 ein neuer Direktor namens Daniel Helix, der zur Überraschung der Ingenieure erstmals eine ernsthafte Verständigungsbereitschaft signalisierte. Anfang Januar 1971 kam es zu einer Unterredung, während der sich Helix von den vorgetragenen Bedenken offensichtlich überzeugen ließ. Hjortsvang übergab ihm eine Kopie seines Memorandums vom 18. November und wies auch auf die gutachterliche Äußerung von Burfine hin. Man vereinbarte, die Dossiers nur als Unterlagen für die Geschäftsleitung zu verwenden, nicht dagegen in die Öffentlichkeit zu tragen.

Überraschenderweise erschien dann doch am 09. Januar 1972 das Memorandum von Hjortsvang in der Lokalzeitung „Contra Costa Times“, ohne diesen allerdings beim Namen zu nennen. Ein Reporter dieser Zeitung ging der Sache nach und entlockte Helix (der zugleich Bürgermeister eines Ortes dieser Gegend war) schließlich auch den „Burfine-Report“, von dem mittlerweile der gesamte Vorstand des Konsortiums Kenntnis hatte.

Der Burfine-Report erschien schließlich in der „Contra Costa Times“ am 20. Januar 1972 und versetzte das Management des BART in Aufregung. Man wollte die bis dahin offenbar unbekannt gebliebenen Drahtzieher der Verschwörung gegen das Projekt im eigenen Unternehmen herausfinden und zur Rechenschaft ziehen. In einer Direktoriumssitzung am 24. Februar bestärkte man sich gegenseitig

in der Auffassung, daß ein öffentliches „Verpfeifen“ der Sicherheitsmängel nicht notwendig gewesen wäre und kam überein, die mißliebigen Verräter fristlos zu entlassen.

Der Geschäftsleitung namentlich bekannt wurden die drei Ingenieure allerdings erst, als sich Robert Bruder Ende Februar an seinen Vorgesetzten, F.H. Wagner, wendete und seine Beteiligung an den kritischen Äußerungen zugab. Von da an nahmen die Dinge schnell ihren Gang. Wagner informierte seinen Vorgesetzten, der die Geschichte seinerseits nach oben weiterleitete. So wurden die drei Ingenieure zügig enttarnt und innerhalb von einer Woche bis zum 03. März 1972 entlassen. BART-Manager behinderten sogar die folgende Stellensuche der Betroffenen, indem sie sie öffentlich als „Troublemaker“ verunglimpften und dadurch zu Außenseitern stempelten, mit denen niemand mehr etwas zu tun haben wollte.

Alle späteren unabhängigen Studien bestätigten die Warnungen der drei Ingenieure. Auch nach den Ethik-Kodizes der Ingenieurvereinigung gab es keinerlei Anzeichen dafür, daß sie irgendwo unangemessen gehandelt hätten. Im Gegenteil: Es wurde immer wieder betont, daß sie die Verantwortung des Ingenieurs gegenüber der Öffentlichkeit im Dienste des Allgemeinwohls sehr ernst genommen hatten. Doch auch das Eintreten der Ingenieurvereinigung für die drei Betroffenen nutzte nichts: Ihr Ruf war durch die Vorkommnisse ruiniert. Ein Gerichtsverfahren über Schadenersatzansprüche, das die drei angestrengt hatten, wurde nur schleppend behandelt; man räumte ihnen wenig Chancen ein, da sieben Gutachter Edward Burfine zu eigenmächtig bestellt hätten. So mußten sie im Jahre 1975 im Zuge eines außergerichtlichen Vergleichs eine äußerst ungünstige Abfindung akzeptieren.

Angesichts der tragischen privaten und beruflichen Konsequenzen, die die Ingenieure zu tragen hatten, entbehrt das Nachspiel zu dieser Geschichte nicht eines gewissen Zynismus. Sechs Jahre nach den Ereignissen erhielten Hjortsvang, Blankensee und Bruder der ersten Preis der Vereinigung der Elektroingenieure für ihren hervorragenden Dienst im öffentlichen Interesse: Als Auszeichnung wurde jedem eine Urkunde und 750 Dollar überreicht.

3. Challenger: „Put on your management hat!

Am 28. Januar 1986 endete der 25. Raumflug eines bemannten Raumgleiters vom Typ „Space Shuttle“ kurz nach dem Abheben in einer gigantischen Explosion, die sieben Astronauten das Leben kostete. Ein Symbol von nationaler Bedeutung hatte damit Schiffbruch erlitten, der Ruf der amerikanischen Raumfahrt ist bis heute nicht wieder völlig hergestellt.

Der Ablauf dieses Desasters der „Challenger“ kann mittlerweile auf praktisch tausendstel Sekunden genau rekonstruiert werden; der Abschlußbericht der mit der Untersuchung betrauten „Rogers-Kommission“ umfaßt rund 170.000 Seiten. Auch in diesem Falle bestand die Unglücksursache vordergründig in einer technischen Schwachstelle des Systems, deren Sicherheitsmängel seit vielen Jahren bekannt waren. Bei der ungewöhnlichen Kälte während der Startvorbereitungen kam es zu einer Versprödung von Gummidichtungen („O-

Rings") zwischen den einzelnen Bauteilen der Hauptraketen („Booster“). Diese Dichtungen konnten dann dem gewaltigen Druck während der Startphase nicht mehr standhalten. Es entstand ein Leck, durch das Treibstoff austrat und in den Feuerstrahl geriet, was nach exakt 73,628 Sekunden zur Explosion führte.

Es konnte minutiös nachgewiesen werden, daß dieses technische Problem sowohl der NASA als auch dem Booster-Hersteller Morton Thiokol seit vielen Jahren bekannt und Gegenstand von Verbesserungsbemühungen war. Noch 11 Tage vor dem Unglück berieten die Ingenieure über mögliche Lösungen des „O-Ring-Problems“; denn ein Booster-Versagen galt unter den 14 theoretisch wichtigsten Unglücksursachen bei einem Shuttle-Start immerhin als das größte Risiko. Es wäre deshalb sicherlich eine eigene Diskussion wert, ob und inwieweit die Verantwortlichen für die Entwicklung der technischen Komponenten des Raumgleiters selbst wirklich verantwortlich gehandelt haben.

Im Vordergrund sollen hier jedoch die Ereignisse unmittelbar vor dem Start des Raumgleiters stehen. Die mittlerweile mögliche Rekonstruktion der Startfreigabe für den Raumgleiter legt ein fatales Zeugnis für die Praktiken der Entscheidungsfindung des beteiligten Managements ab. Der Prozeß der Startfreigabe selbst war hierarchisch von unten her aufgebaut: von der Detailverantwortung für Einzelkomponenten wurde „grünes Licht“ gegeben bis hinauf zur Freigabe des Gesamtsystems. Dabei lag das Kriterium für die Entscheidung zum Abbruch des Starts durch das Top-Management bei einer Außentemperatur von 31°F (0°C).

Die beiden Ingenieure Roger Boisjoly und Arnold Thompson von Morton Thiokol, dem Booster-Hersteller, hatten sich schon seit längerem kritisch mit dem Problem der Kälteversprödung der Dichtungsringe beschäftigt. Noch 15 Stunden vor dem Start wiesen sie in einer Telekonferenz zwischen der NASA und Thiokol darauf hin, daß bei einer Temperatur unter 53°F erhebliche Bedenken im Hinblick auf die Funktionstüchtigkeit des Boosters bestünden. Bei weniger als 53°F wäre ein Abschluß des Raumgleiters wegen der Versteifung der Dichtungsringe nicht zu empfehlen. Der NASA-Projektmanager für die Booster, Lawrence Mulloy, übergab die Ingenieure jedoch und fragte den Verantwortlichen von Thiokol, Joe Kilminster, direkt nach seiner Meinung. Kilminster deckte seine Ingenieure jedoch zunächst vorbehaltlos und meinte, er könnte bei der vorherrschenden Kälte ebenfalls einen Abschluß nicht empfehlen.

Die NASA-Manager waren entsetzt. Mulloy verwies darauf, daß es keine verbindlichen Standards überkritische Abschlußtemperaturen für den Booster gäbe. Erzürnt rief er: „The eve of a launch is a hell of a time to be inventing new criteria.“

Auf Bitten von Kilminster wurde daraufhin die Telekonferenz für 30 Minuten unterbrochen, um eine nochmalige interne Beratung bei Thiokol zu ermöglichen. Diese Debatte begann mit einer Bemerkung des Generalmanagers für das Booster-Projekt Calvin Wiggins: „We have to make a management decision.“ In der folgenden Diskussion wurde den kritischen Einwänden der Ingenieure Boisjoly

und Thompson schließlich keine Aufmerksamkeit mehr zuteil. Eine Entscheidung in der Debatte wurde vielmehr herbeigeführt durch eine provokative Aufforderung von Jerald Mason, dem ranghöchsten Manager in der Runde: „Take off your engineering hat and put on your management hat.“ Nach einem kurzen formalen Beschluß teilten die Thiokol-Manager schließlich der NASA per Telekonferenz mit, daß man seine Auffassung revidiert habe und einer Startfreigabe zustimme.

Eine halbe Stunde später teilte Mulloy dem zuständigen Programmdirektor der NASA für das Shuttle-System, Arnold Aldrich, mit, daß Thiokol dem Start vorbehaltlos zugestimmt hätte. Auf der Entscheidungsebene von Aldrich waren somit schon keinerlei Bedenken mehr gegen eine Startfreigabe ersichtlich, so daß dem Abschluß des Raumgleiters letztlich keine formalen Abbruchkriterien mehr im Wege standen. So gesehen wurde die kritische Information auf dem Weg durch die Entscheidungshierarchie regelrecht ausgefiltert. 2 1/2 Stunden vor dem Start - die Besatzung war schon in ihren Sitzen festgeschnallt - dachte niemand mehr an die kälteempfindlichen Dichtungsringe; es wurde beschlossen, den Start wie geplant durchzuführen. Man wollte sogar auf das übliche Minimum von 31°F verzichten, da keine weiteren außergewöhnlichen Vorkommnisse mehr verzeichnet wurden. Ein Meßtrupp stellte noch 8°F in der Nähe des später defekten Boostersegments fest, ohne dies extra zu vermerken - das Minimumkriterium war ja aufgehoben worden.

Die Raketen der Challenger wurden schließlich wie geplant um 11.38 Uhr gezündet. Die Außentemperatur betrug zu diesem Zeitpunkt 36°F. Roger Boisjoly beobachtete den Start und glaubte nach den scheinbar reibungslos verlaufenen ersten 60 Sekunden der Mission schon, daß seine Befürchtungen glücklicherweise grundlos gewesen seien. 13 Sekunden später wurde die nach einem erfolgreichen Abschluß üblicherweise aufkommende Euphorie jedoch durch die Katastrophe jäh unterbrochen.

Ähnlich wie im Falle des BART-Zugsystems wurden die Ingenieure Boisjoly und Thompson im weiteren Verlauf keineswegs ausgezeichnet, sondern beruflichen Repressalien ausgesetzt. Sie hatten vor der Rogers-Kommission ihre Bedenken gegen einen Start öffentlich rekonstruiert und wurden deshalb nicht mehr als loyale Mitarbeiter erachtet. Sie wurden vielmehr daraufhin immer wieder versetzt und kündigten schließlich. Bemerkenswert: Einer der beiden Ingenieure strengte gegen das Unternehmen eine Verleumdungsklage mit einer Forderung über 1 Mrd. US-Dollar an. Über den Ausgang dieses Prozesses ist leider nichts bekannt.

Erdölplattform Brent Spar der Firma Shell²⁷

Zu welchen fatalen Fehleinschätzungen öffentlichen Protestes gegen bestimmte unternehmerische Handlungsweisen das privatistische Missverständnis von Unternehmensethik und -politik führen kann, hat 1995 der Fall der ausgedienten Erdölplattform *Brent Spar*, welche die Firma Shell als ihre Besitzerin durch Versenkung in der Nordsee kostengünstig entsorgen wollte, deutlich gemacht: Statt dass Shell die kritischen Argumente von Greenpeace als *möglicherweise* legitime Einwände ernst genommen und anerkannt hätte, dass ihre eigenen Un-zumutbarkeitsargumente in der unbegrenzten kritischen Öffentlichkeit ebenso vorbehaltlos zu prüfen waren wie die Vorwürfe von Greenpeace, hat die Firma offenbar Greenpeace nur als strategischen «Gegenspieler» betrachtet und versucht, diese bei vielen ökologisch bewussten Weltbürgern angesehene Umweltschutzorganisation als eine «special interest group» zu diskreditieren, die bloss ihre (unlauteren) politischen Eigeninteressen verfolge. Deren *möglicherweise* ideelles Anliegen, in republikanischer Bürgerverantwortung die unparteiliche öffentliche Sache der Res Publica zur Sprache zu bringen, wurde den Aktivisten seitens der Firma von vornherein aberkannt. Das ging einher mit dem offenbar fehlenden Verständnis der Konzernleitung für die öffentliche «Zumutung» an die Firma, unbesehen der konkreten Vor- und Nachteile verschiedener Methoden der Entsorgung von Brent Spar ihre *möglicherweise begründbare* moralische Pflicht zur Vermeidung jeglicher willentlichen Verschmutzung eines so stark belasteten Gewässers wie der Nordsee anzuerkennen und wahrzunehmen.

Der Fall Enron: siehe das Skriptum von Univ. Doz. DI. Dr. Franz Barachini, *Einführung in die Unternehmensführung*, 2. Semester SS 2006, bzw. im Internet.

²⁷ Ulrich (2001) S. 449.

Literaturverzeichnis

- Anzenbacher Arno: Einführung in die Philosophie, Freiburg: Herder
- Aristoteles (1990): *Nikomachische Ethik*, Hamburg: Meiner
- Aristoteles (1990): *Politik*, Hamburg: Meiner
- Aufderheide Detlef (1995): *Unternehmer, Ethos und Ökonomik*, Berlin: Duncker und Humblot
- Buchanan, J.M. (1984): *Die Grenzen der Freiheit. Zwischen Anarchie und Leviathan*, Tübingen
- De George, R.T. (1989): *The Status of Business Ethics: Past and Future*, in: Steinmann, H/Löhr, A. (Hrsg.): *Unternehmensethik*, Stuttgart
- Dworkin, R. (1984): *Bürgerrechte ernstgenommen*, Frankfurt
- Gilligan, C. (1982): *Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau*, München/Zürich
- Gilligan Carol (1995) : *Moralische Orientierung und moralische Entwicklung*, in: Nunner-Winkler Gertrud (Hg.)
- Weibliche Moral, *Die Kontroverse um eine geschlechtsspezifische Ethik*, Frankfurt am Main: Campus
- Habermas, Jürgen (1983): *Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Habermas Jürgen (1992): *Erläuterungen zur Diskursethik*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Hayek, F.A. (1983): *Die Verfassung der Freiheit*, Tübingen
- Hobbes, Th. (1984): *Leviathan*, Frankfurt
- Höffe, O. (1979): *Ethik und Politik, Grundmodelle und –probleme der praktischen Philosophie*, Frankfurt
- Homann Karl/Blome-Drees Franz (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen
- Homann Karl und Lütge Christoph (2004): *Einführung in die Wirtschaftsethik*, Münster: Lit
- Kant Immanuel (1993): *Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung*, in: *Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Krebs, Angelika (2002): *Arbeit und Liebe*, Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, N. (1988): *Die Wirtschaft der Gesellschaft*, Frankfurt
- Marx Karl (1974): *Das Kapital. Kritik der politischen Ökonomie*, Band I, Berlin: Dietz
- Nagl-Docekal H. und Pauer-Studer H. (1993): *Jenseits der Geschlechtermoral*, Frankfurt am Main: Fischer
- Platon (1974): *Der Staat*, Zürich/München: Artemis
- Rawls, J. (1979): *Eine Theorie der Gerechtigkeit*, Frankfurt
- Smith Adam (1996): *Der Wohlstand der Nationen*, München: Beck
- Wieland, Josef (1999), *Die Ethik der Governance*, Marburg: Metropolis