

**EINE**  
**MANAGEMENT-ETHIK**  
**FÜR EINE VERANTWORTUNGSBEWUSSTE**  
**UNTERNEHMENSFÜHRUNG**

**JOSEF NAEF**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek: Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, der Entnahme von Abbildungen, der Wiedergabe auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen bleiben – auch bei nur auszugsweiser Verwendung – vorbehalten.

Copyright © Josef Naef · 2010  
[www.akademos.ch](http://www.akademos.ch)

ISBN 978-3-8316-0993-2

Printed in Germany  
Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00 · [www.utzverlag.de](http://www.utzverlag.de)



**Herbert Utz Verlag 2010 · [www.utzverlag.de](http://www.utzverlag.de)**

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	9
<b>Einleitung.....</b>	<b>11</b>
<b>1 Die ethische Problematik.....</b>	<b>17</b>
<b>1.1 Eine Problemlandschaft.....</b>	<b>18</b>
1.1.1 Arbeitslosigkeit.....	18
1.1.2 Armut.....	19
1.1.3 Gesundheitsgefährdung durch Arbeit.....	21
1.1.4 Zerstörung der Umwelt.....	23
1.1.5 Politische Instabilität.....	25
1.1.6 Wirtschaftskriminalität.....	26
1.1.7 Angriff auf die menschliche Autonomie.....	30
1.1.8 Wettbewerbsverhinderung durch Megafusionen.....	33
1.1.9 Ungerechtigkeit bei den Einkommen.....	35
<b>1.2 Mögliche Einwände.....</b>	<b>39</b>
1.2.1 So funktionieren die Marktgesetze.....	40
1.2.2 Es gibt keine perfekte Welt.....	40
1.2.3 Wir können nichts dagegen tun.....	41
1.2.4 Die Marktwirtschaft ist das Beste für das Gemeinwohl.....	42
<b>1.3 Wie schwer wiegt die ethische Problematik?.....</b>	<b>43</b>
<b>2 Die Ursachenanalyse.....</b>	<b>45</b>
<b>2.1 Funktionale Ausdifferenzierung als erste Ursachenquelle.....</b>	<b>46</b>
2.1.1 Entwicklung eines Tunnelblicks.....	47
2.1.2 Verschärfung der gegenseitigen Abhängigkeit.....	48
2.1.3 Zunahme des Konkurrenzdruckes.....	49
2.1.4 Kurzfristige Erwartungsperspektive.....	51
2.1.5 Die Relevanz persönlicher Netzwerke.....	52
2.1.6 Dekadenz der Verantwortung.....	53
<b>2.2 Offene Zwischenfragen.....</b>	<b>54</b>

<b>2.3 Die menschliche Erkenntnis als zweite Ursachenquelle.....</b>	<b>54</b>
2.3.1 Die menschliche Erkenntnis als Konstruktionsprozess.....	56
2.3.2 Der Alltagsverstand erkennt den Konstruktionsprozess nicht.....	61
2.3.3 Der Alltagsverstand ist ohne Erkenntnisfortschritt.....	66
2.3.4 Die Beantwortung der offenen Zwischenfragen.....	70
<b>2.4 Die ethische Problematik ist sehr ernst .....</b>	<b>72</b>
<b>2.5 Es bedarf einer expliziten Entscheidung.....</b>	<b>73</b>
<b>3 Allgemeine Ethik .....</b>	<b>75</b>
<b>3.1 Über Ethik und Moral .....</b>	<b>76</b>
<b>3.2 Fünf ethische Paradigmen.....</b>	<b>79</b>
3.2.1 Das Ethik-Paradigma des Utilitarismus .....	80
3.2.2 Das Ethik-Paradigma der kantischen Deontologie.....	82
3.2.3 Das Ethik-Paradigma des Kontraktualismus.....	85
3.2.4 Das Ethik-Paradigma des Libertarismus.....	87
3.2.5 Das Ethik-Paradigma der Tugendethik.....	89
<b>3.3 Von der Allgemeinen Ethik zur Wirtschafts-Ethik.....</b>	<b>92</b>
<b>4 Die Management-Ethik.....</b>	<b>99</b>
<b>4.1 Management als bedeutender Handlungsbereich .....</b>	<b>100</b>
<b>4.2 Die ethischen Regeln .....</b>	<b>102</b>
4.2.1 Erstes ethisches Prinzip .....	105
4.2.2 Zweites ethisches Prinzip .....	107
4.2.3 Drittes ethisches Prinzip.....	109
4.2.4 Viertes ethisches Prinzip .....	111
4.2.5 Fünftes ethisches Prinzip.....	113
4.2.6 Sechstes ethisches Prinzip .....	115
4.2.7 Siebtes ethisches Prinzip.....	117
4.2.8 Achtes ethisches Prinzip.....	119
4.2.9 Neuntes ethisches Prinzip .....	121
4.2.10 Zehntes ethisches Prinzip.....	123
<b>4.3 Die Entwicklung von ethischen Normen .....</b>	<b>125</b>

<b>5 Die Anwendungs-Voraussetzung .....</b>	<b>127</b>
<b>5.1 Die kritische Methode .....</b>	<b>128</b>
<b>5.2 Die Institutionalisierung der kritischen Methode .....</b>	<b>132</b>
5.2.1 Workshops und Coaching .....	132
5.2.2 Konstruktivistische Didaktik .....	133
5.2.3 Exemplarische Didaktik .....	138
5.2.4 Pragmatische Didaktik .....	144
5.2.5 Philosophische Didaktik .....	145
5.2.6 Die explizite Entscheidung.....	148
<b>5.3 Alle Menschen können die kritische Methode anwenden .....</b>	<b>149</b>
<b>6 Der Beitrag zur Nachhaltigkeit.....</b>	<b>153</b>
<b>6.1 Die Antwort auf die Frage nach der Motivation .....</b>	<b>154</b>
6.1.1 Work-Life-Balance bei Führungspersonen.....	155
6.1.2 Nachhaltige Existenzsicherung des Unternehmens.....	157
6.1.3 Der Schutz des Wirtschaftssystems.....	159
<b>6.2 Die Empfehlung an den Verwaltungsrat .....</b>	<b>160</b>
<b>Schlussgedanken .....</b>	<b>163</b>
<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>167</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>169</b>
Bücher .....	169
Weblinks.....	175
<b>Sachregister .....</b>	<b>181</b>

# Einleitung

*Die Freiheit des Menschen liegt nicht darin,  
dass er tun kann, was er will,  
sondern dass er nicht tun muss,  
was er nicht will.*

*Jean-Jacques Rousseau (1712 - 1778)*

Ein Grossteil der hiesigen Bevölkerung glaubt mittlerweile nicht mehr, dass Moral mit der Wirtschaftswelt noch zusammenpasst. Und in der Tat sind die Phänomene, die diese Sichtweise unterstützen, zahlreich: Viele Unternehmen betrachten Konsumenten, Mitarbeiter, Führungsleute und andere Wirtschaftsakteure in erster Linie als *Anreizsysteme*, die durch raffinierte Werbekampagnen, Bonusaussichten und andere *Incentives* beinahe nach Belieben für die unternehmerischen Interessen gesteuert werden können. Anstatt innovative Problemlösungen zu entwickeln, überschwemmen viele Unternehmen mit ihren Produkten und Dienstleistungen bereits übersättigte Märkte. Mit der Konsequenz, dass der grosse Wettbewerbsdruck von den Mitarbeitern und Führungspersonen der unteren sowie mittleren Führungsebene aufgefangen werden muss. Global operierende Unternehmen verkünden Jahresgewinne in Milliardenhöhe, während – keineswegs selten – gleichzeitig Mitarbeiter wegen Kosteneinsparungen und Umstrukturierungen entlassen werden. Wenn hochrangige Manager wegen betriebswirtschaftlich ungenügenden Leistungen entlassen werden müssen, erhalten sie in den meisten Fällen gar noch eine sieben- oder achtstellige Abfindung. Unter dem Deckmantel der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit formieren sich immer mehr grosse Unternehmen zu eigentlichen Giganten, die jedoch gerade den für die Konsumenten so vorteilhaften Wettbewerb einschränken. Und bei schlechtem Geschäftsgang müssen diese global operierenden Kolosse dann auch noch – wegen *too big to fail* – mit Staatsgeldern gerettet werden. Mit dem Ergebnis, dass Gewinne privatisiert, Verluste aber sozialisiert werden und die verantwortungslose Unternehmensführung durch die staatliche Hilfe in gewisser Weise gar noch eine Legitimation erfährt. Nicht weniger bedenklich ist zudem die Tatsache, dass – vor allem

grosse – Unternehmen häufig gegen die Gesetze verstossen und mögliche Bussen als ökonomisch kalkulierbare Risiken betrachten. Last but not least hat sich bei vielen Unternehmen, trotz der besorgniserregenden Zerstörung der natürlichen Grundlagen, kaum etwas an der Richtung des Denkens, Entscheidens und Handelns geändert. Es drängt sich die Frage auf: *Wo bleibt die Übernahme der sozialen Verantwortung?* bzw. *Wo bleibt die verantwortungsbewusste Unternehmensführung?*

Es ist zwar eine Tatsache, dass sich die Bedingungen der Unternehmen in bedenkenswerter Weise verändert haben. So bedeuten der stärkere Konkurrenzdruck, die gesättigten Märkte und der enorme technische Fortschritt zweifellos eine grosse Herausforderung für jedes Unternehmen, aber dennoch gibt es für das gravierende ethische Fehlverhalten seitens vieler Unternehmen keine Entschuldigung. Denn die Gefahr ist kaum von der Hand zu weisen, dass beim derzeit dominierenden Wirtschaftssystem wichtige Errungenschaften wie die Etablierung der Ideen «Markt» und «Wettbewerb», die Möglichkeit der *individuellen Lebensgestaltung*, die *Verringerung des menschlichen Leidens* und der erreichte *materielle Wohlstand* in vielen Teilen der Welt, aber auch die *Abschwächung der Armut* in den Entwicklungsländern, wieder verloren gehen. Und wenn wir diese herausragenden Errungenschaften wegen eines zu extensiven Gebrauchs der ökonomischen Vernunft wieder aus der Hand geben, dann bedeutet dies für die allermeisten Menschen einen Verlust, der in seiner gesamten Tragweite kaum genug hoch eingeschätzt werden kann.

Weil die aktuelle Wirtschaftssituation nicht die Folge eines natürlichen Prozesses oder Laplace'schen Geistes ist, sondern durch uns Menschen verändert werden kann, geht es bei dieser

*Management-Ethik*, die sowohl an angehende wie auch an etablierte *Führungspersonen*, insbesondere aber an die *Managements der Unternehmen* gerichtet ist, um folgende Zielsetzung:

*Es soll aufgezeigt werden, wie Unternehmen mithilfe von konkreten Vorgaben geführt werden können, so dass einerseits die soziale Verantwortung bewusst wahrgenommen und andererseits die unternehmerische Existenzfähigkeit gestärkt werden kann.*

Das Buch ist in sechs Kapitel aufgeteilt. Im *ersten* Kapitel wird eine *ethische Problemlandschaft* skizziert, die überhaupt erst den Anstoss für dieses Buch gegeben hat. Im *zweiten* Kapitel geht es darum, die *Ursachen* dieser ethischen Problematik in den Blick zu nehmen. Im *dritten* Kapitel werden dann die *Grundzüge der Allgemeinen Ethik* erläutert, insbesondere die Begriffe «Ethik» und «Moral» sowie die wichtigsten ethischen Paradigmen. Das *vierte* Kapitel beinhaltet den eigentlichen Kern dieser *Management-Ethik*, nämlich die *ethischen Sollvorgaben* für das Management. Im *fünften* Kapitel wird eine Methode samt ihrer Institutionalisierung vorgestellt, so dass die Möglichkeit zur *Anwendung der ethischen Sollvorgaben* gewährleistet ist. Im *sechsten* Kapitel schliesslich steht die alles entscheidende Frage im Zentrum, weshalb Unternehmensverantwortliche überhaupt *motiviert* sein sollten, sich für die hier vorliegende *Management-Ethik* zu entscheiden.

Die *Management-Ethik* basiert auf drei Prämissen. *Erstens*: Die sozial gelenkte Marktwirtschaft eignet sich für die existenzielle Versorgung der Menschen, aber auch für die Steigerung des sowohl materiellen wie auch geistigen Wohlstandes sowie für die Plurali-

tät von Lebensentwürfen besser als die Alternativen in der Form des Sozialismus und Kommunismus. *Zweitens*: Gesellschaftlich tief verankerte ethische Werte können selbst mit einer sozial gelenkten Wirtschaftspolitik nicht ausreichend geschützt werden. Unternehmen sind deshalb gehalten, von sich aus, also freiwillig, ethische Anliegen in ihrem Denken, Entscheiden und Handeln zu berücksichtigen. *Drittens*: Die vielfach gehörte Ansicht, wonach ethische Werte im heutigen Wirtschaftsgeschehen nichts mehr zu suchen hätten, ist grundfalsch.

Wegen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Schreibform gewählt. Personen, die mit Managementaufgaben betraut sind, werden als *Manager, Führungsleute, Führungspersonen* oder *Personen des Managements* bezeichnet. Und mit dem Begriff «Top-Management» werden die Personen des *Verwaltungsrates* sowie der *operativen Geschäftsführung* bezeichnet. Im Weiteren wird weitgehend auf die Unterscheidung zwischen *Ethik* und *Moral* verzichtet. Das heisst, es werden primär die Begriffe «Ethik» bzw. «ethisch» verwendet. Und wenn im Übrigen vom *derzeit dominierenden Wirtschaftssystem* gesprochen wird, dann wird damit zum Ausdruck gebracht, dass der Gesellschaftsbereich «Wirtschaft» in den meisten ökonomisch fortgeschrittenen Weltregionen keine besondere Rücksicht mehr auf die Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung nimmt.