

Daniel Dietzfelbinger

Aller Anfang ist leicht

**Unternehmens- und
Wirtschaftsethik
für die Praxis**

4., durchgesehene Auflage



Herbert Utz Verlag · München

ISBN 3-8316-0408-8

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme
Ein Titeldatensatz für diese Publikation ist
bei Der Deutschen Bibliothek erhältlich.

© Herbert Utz Verlag 2004

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

Herbert Utz Verlag GmbH
Tel. 089-277791-00 · Fax 089-277791-01
utz@utzverlag.de · www.utzverlag.de

Inhalt

	Vorwort - - - - -	11
	Einführung - - - - -	13
1	Ethik in der Ökonomie – Eintagsfliege oder Alltagserscheinung?	14
2	Unternehmens- und Wirtschaftsethik: Erste Annäherung - - - - -	18
2.1	Ethik als Corporate Identity - - - - -	18
2.2	Eine Ethik, mehrere Ethiken oder Beliebigkeit? - - - - -	20
2.3	Unterschiede und Gemeinsamkeiten - - - - -	20
2.4	Wirtschaftsethik als Ethik? - - - - -	22
2.5	Warum gerade heute Wirtschaftsethik? - - - - -	23
2.6	Funktionen einer Ethik für die Wirtschaft - - - - -	25
2.7	Unterschiedliche Verantwortungsbereiche - - - - -	27
2.8	Ethik: Feigenblatt oder Erfolgsfaktor? - - - - -	29
Teil I:	Allgemeine Ethik - - - - -	31
3	Shortcut Ethik – Geschichte und Grundbegriffe - - - - -	32
3.1	Kurzer Überblick über die Geschichte der Ethik - - - - -	32
3.1.1	Antike - - - - -	32
3.1.2	Frühes Christentum und Mittelalter - - - - -	38
3.1.3	Die Wende zur Neuzeit - - - - -	41
3.1.4	Aktuelle Ethikansätze - - - - -	47
3.2	Der Platz der Ethik im Wissenschaftskanon - - - - -	49
3.3	Grundbegriffe der Ethik - - - - -	51
3.3.1	Differenzverfahren als Voraussetzung der ethischen Diskussion -	51
3.3.2	Moral, Ethos und Ethik - - - - -	51
3.3.3	Der Zusammenhang der Begriffe - - - - -	56
3.3.4	Verantwortung - - - - -	59
3.3.5	Entscheidungssituation und Konflikt - - - - -	62
3.4	Inhalte und Instrumente der Ethik - - - - -	63
3.5	Die ethische Diskussion - - - - -	70
3.5.1	Charakter einer ethischen Diskussion - - - - -	70
3.5.2	Handlungsurteile - - - - -	70
3.5.3	Werturteile - - - - -	71
3.5.4	Der Zusammenhang zwischen Handlungs- und Werturteilen - - -	73
4	Bindestrich-Ethiken - - - - -	74
4.1	Unterscheidung der Bindestrich-Ethiken - - - - -	74
4.2	Klassifizierende Bindestrich-Ethiken - - - - -	76

4.3	Begründungsbezogene Bindestrich-Ethiken - - - - -	77
4.4	Adressatenbezogene Bindestrich-Ethiken - - - - -	80
4.5	Geltungsbereichsbezogene Bindestrich-Ethiken - - - - -	83
5	Zwischenergebnis - - - - -	84
TEIL II: Unternehmens- und Wirtschaftsethik - - - - -		87
6	Grundlegung: Die verschiedenen Ebenen innerhalb einer Ethik der Ökonomie - - - - -	88
7	Das Individuum - - - - -	91
7.1	Das Individuum in Systemzusammenhängen - - - - -	91
7.1.1	Die Prägung des Individuums - - - - -	91
7.1.2	Rollenspiele und Erwartungen - - - - -	94
7.2	Handlungsfelder - - - - -	95
7.3	Das Individuum im wirtschaftlichen Handlungsfeld - - - - -	96
7.4	Das Individuum im Unternehmen - - - - -	98
7.4.1	Positionen und Rollen - - - - -	98
7.4.2	Das Individuum als Mitarbeitender - - - - -	100
7.5	Individuelle Konfliktsituationen - - - - -	101
7.6	Das Individuum als Führungskraft - - - - -	105
7.6.1	Anforderungen an Führungskräfte - - - - -	105
7.6.2	Der Soll-Rahmen für Führungskräfte - - - - -	107
7.6.3	Ethik für Führungskräfte - - - - -	108
7.6.4	Das Ethos der Führungskraft - - - - -	111
7.7	Führungsstil und Führungsethik - - - - -	113
7.7.1	Aspekte der Führung - - - - -	113
7.7.2	Führungsstile - - - - -	115
7.7.3	Ethischer Führungsstil - - - - -	120
7.8	Menschenbilder in Wissenschaft und Management - - - - -	121
7.8.1	Das Homo-Oeconomicus-Modell - - - - -	121
7.8.2	Menschenbilder in den Wirtschaftswissenschaften - - - - -	123
7.8.3	Menschenbilder in Unternehmens- und Managementtheorien - - - - -	127
7.9	Ethik im Management - - - - -	129
8	Das Unternehmen - - - - -	132
8.1	Was ist ein Unternehmen? - - - - -	132
8.2	Das Unternehmen in verschiedenen Systemzusammenhängen - - - - -	135
8.3	Ethische Handlungsfelder im Unternehmen - - - - -	136
8.3.1	Innen- und Außenbeziehungen eines Unternehmens - - - - -	136
8.3.2	Unternehmensethische Fragen im Alltag - - - - -	139
8.3.3	Konfliktfelder im unternehmerischen Handeln - - - - -	141

8.3.4	Kategorien unternehmerischen Handelns	142
8.4	Erfolgsfaktoren im Unternehmen	144
8.4.1	Wertschöpfung als Unternehmensziel	144
8.4.2	Kehrseiten des Erfolgsbegriffes	144
8.4.3	Schlüsselfaktoren	145
8.4.4	Ethik als Erfolgsfaktor	148
8.5	Aufgaben und Elemente der Unternehmensethik	148
8.5.1	Definition Unternehmensethik	148
8.5.2	Corporate Identity	149
8.5.3	Leitbilder	151
8.5.4	Selbstverpflichtungen	152
8.5.5	Unternehmen und Korruption	155
8.6	Unternehmenskultur	158
8.6.1	Hinführung	158
8.6.2	Unterscheidung zweier Positionen	160
8.6.3	Der ökonomische Nutzen	160
8.6.4	Konkrete Gestaltung der Unternehmenskultur	161
8.6.5	Checkfragen zur Bestandsaufnahme	163
8.6.6	Checkfragen zu Werten und Verhaltensweisen	165
8.6.7	Unternehmenskultur als Prozess	167
8.7	Die Verantwortung des Unternehmens in der Gesellschaft (Corporate Citizenship)	168
8.7.1	Historische Entwicklungen	168
8.7.2	Voraussetzungen	168
8.7.3	Eingrenzungsschwierigkeiten	169
8.7.4	Adressaten	170
8.7.5	Voraussetzungen	171
8.7.6	Strategische Ausrichtung	171
8.7.7	Corporate Citizenship im unternehmerischen Gesamtrahmen	172
8.7.8	Neuer Wein in alten Schläuchen?	173
8.8	Modelle der Unternehmensethik	173
9	Die Wirtschaft	176
9.1	Was ist die Wirtschaft?	176
9.2	Die Welle der modernen Globalisierung	180
9.2.1	Der Begriff	180
9.2.2	Historische Analyse und moderne Qualität	182
9.2.3	Akteure der Globalisierung	186
9.2.4	Folgen für Entwicklungsländer	189
9.2.5	Fragen des Umweltschutzes	190
9.2.6	Kulturelle Herausforderungen	191
9.2.7	Zukunftsszenarien	192

9.2.8	Der Ruf nach Global Governance	194
9.3	Ethische Fragen der Wirtschaft	195
9.4	Ethik und Börse	198
9.4.1	Warum Aktiengesellschaft?	198
9.4.2	Beispiel: Die Handkunst AG	198
9.4.3	Kapitalerhöhung	202
9.4.4	Das Funktionieren des Börsenmarktes	205
9.4.5	Profitstreben und Börsenethik	205
9.4.6	Die Frage der Methodik	206
9.4.7	Produkte und Methoden der Unternehmen	208
9.4.8	Die Rolle der Fondsgesellschaften	208
9.5	Shareholder Value und Ethik	209
9.5.1	Begriffsklärung	209
9.5.2	Methoden zur Steigerung des Shareholder Value	211
9.5.3	Bewertung des Konzeptes	212
9.6	Konkrete Ziele der Wirtschaftsethik	213
9.7	Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualethik	214
10	Zwischenfazit: Wirtschaftsethik als Stilfrage	216
TEIL III:	Aktuelle Ansätze	223
11	Konzepte der Unternehmens- und Wirtschaftsethik	224
11.1	Ausgangslage	224
11.2	Individuethische Ansätze	225
11.3	Unternehmensethische Ansätze	229
11.4	Wirtschaftsethische Ansätze	231
TEIL IV:	Fallbearbeitungen	239
12	Konkretion: Fallbeispiele	240
12.1	Einführung	240
12.2	Fallbeispiel A – Der Fall Anton Agil	241
12.3	Fallbeispiel B – Der Fall Betty Betriebsam	246
12.4	Fallbeispiel C – Der Fall Curt Creativ	248
12.5	Fallbeispiel D – Der Fall Dodo Dümpel	250
12.6	Fallbeispiel E – Der Fall Emilia Eigen	251
12.7	Fallbeispiel F – Der Fall Friedl Fleissig	253
12.8	Fallbeispiel G – Der Fall der Gutdünken AG	254
12.9	Fallbeispiel H – Der Fall des Herrmann Homunculus	255
12.10	Zusammenfassung	257

TEIL V:	Ausblick	259
13	Moderne Wirtschaftsethik: Vier Orientierungen	260
13.1	Orientierung 1: Wirtschaftsethik als Nachhaltigkeit.	260
13.2	Orientierung 2: Untersuche die Bedingung der Knappheit!	261
13.3	Orientierung 3: Überprüfe den Nutzen!	261
13.4	Orientierung 4: Frage nach dem Aufwand!	263
TEIL VI:	Anhang	265
14	Weiterführende Literatur	266
15	Personen- und Sachregister	276
16	Über den Autor	281

Vorwort zur zweiten Auflage

Wirtschaftsethik hat sich aus ihrem Mauerblümchen-Dasein befreit. Zwar kann noch nicht von einem Boom die Rede sein, jedoch steigt die Nachfrage nach ethischer Reflexion in Unternehmen und bei Führungskräften. Auch aus wissenschaftlicher Perspektive betrachtet verliert die Wirtschaftsethik den Status der Exotendisziplin. Mehr und mehr Lehrstühle in den Universitäten beschäftigen sich mit dem Themenkomplex, nicht immer nur unter dem Namen Wirtschaftsethik, sondern etwa unter dem Stichwort »Unternehmensführung«, »verantwortliches Management« etc.

Das vorliegende Buch verstand sich schon in seiner ersten Auflage als ein Buch für Praktikerinnen und Praktiker, für Neueinsteigerinnen und Neueinsteiger in das Thema. Dieser Charakter ist in der zweiten Auflage noch verstärkt worden. Die einzelnen Kapitel wurden durchgesehen, überarbeitet und dort, wo es mir notwendig erschien, ergänzt. Wer sich für wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Wirtschafts- und Unternehmensethik interessiert oder die Themen dieses Buches vertiefen will, der sei auf das überarbeitete und ergänzte Literaturverzeichnis am Ende verwiesen.

Ich danke Herbert Utz vom Herbert Utz Verlag in München für die unkomplizierte Zusammenarbeit.

Das Buch bleibt Sandra Bach in Liebe zugeeignet.

Holzkirchen, im Januar 2000

Daniel Dietzfelbinger

Vorwort zur dritten Auflage

Die Welt ist im Wandel. Aktuelle Ereignisse wie die vom Herbst 2001 verändern Stimmungen, Entwicklungen, politische und ökonomische Konstellationen. Auch die Wirtschaftsethik bleibt davon nicht unberührt. Je größer die Orientierungslosigkeit, desto größer ist der Bedarf nach Regeln, Normen, Systemen, die in unsicheren Zeiten weiterhelfen können.

Die Bedingungen für die Wirtschaft haben sich in den letzten zwei Jahren massiv gewandelt. War das Jahr 2000 von einem noch nie gekannten Börsenboom, dem auch viele Privatanleger verfielen, geprägt, zeigte das Jahr 2001, dass sich auch die *New Economy* den klassischen Gesetzen der *Old Economy* zu fügen hat: Marktberreinigung, enttäuschte Hoffnungen, Übernahmen und Pleiten. Die Terroranschläge aus dem Herbst 2001 und die noch nicht absehbaren politischen wie gesellschaftlichen Folgen haben in weiten Teilen der Wirtschaft ohnehin schon vorhandene Unsicherheiten weiter gefördert.

Die überarbeitete und erweiterte Auflage dieses Buches trägt diesen Entwicklungen Rechnung. Aktuelle Themen wie *Corporate Citizenship* und *Globalisierung* oder Fragen der *Börsenethik* und des *Shareholder-Value-Konzepts* wurden als eigene Abschnitte aufgenommen. Schließlich wurde der erst langsam am Horizont aufziehenden Diskussion über die wirtschaftsethischen Implikationen der Gen- und Biotechnologie durch ein Fallbeispiel Rechnung getragen. Einige Umstellungen und Erweiterungen wurden vorgenommen.

Zu danken ist all denjenigen, die durch kritische Anregungen weitere Impulse gaben. Herbert Utz und seinem Team vom Herbert Utz Verlag München sei erneut gedankt für die unkomplizierte Zusammenarbeit.

München, im April 2002
Daniel Dietzfelbinger

Vorwort zur vierten Auflage

Das Interesse an wirtschaftsethischen Themen hält an. Zum einen in Form der immer akuter werdenden Fragen der Globalisierung mit ihren vielschichtigen ethischen, ökologischen, politischen und sozialen Implikationen. Diese drohen die Welt auseinanderzureißen. Zum anderen auf der Ebene der Unternehmen, die als Akteure der Globalisierung neben der Politik mehr und mehr in das Blickfeld kritischer Fragen geraten. Diese Fragen werden nicht nur von außen gestellt, sondern häufig auch von den eigenen Mitarbeitenden im Unternehmen.

Gleichzeitig sehen sich die Wirtschaft und ihre Akteure immer drängenderen Fragen der Gesellschaft gegenüber, die es nicht akzeptiert, dass Wirtschaften im Verborgenen zum Wohl einzelner stattfindet. Die zunehmende Ablehnung der Privatisierung der Gewinne bei gleichzeitiger Sozialisierung der Schäden fordert die Wirtschaft heraus, sich wirtschafts- und unternehmensethischen Fragen zu stellen und darauf befriedigende Antworten zu geben.

Die vorliegende vierte Auflage wurde durchgesehen. Dank gilt weiterhin allen Anregungen von außen. Auch dem Team von Herbert Utz gilt mein Dank für die gute Zusammenarbeit.

München, im März 2004
Daniel Dietzfelbinger

Einführung

1 Ethik in der Ökonomie – Eintagsfliege oder Alltagserscheinung?

1986 antworteten Führungskräfte auf die Frage: *Glauben Sie, dass es für Sie persönlich hilfreich sein könnte, religiöse und ethische Fragen in Gesprächskreisen von Führungskräften gemeinsam zu erörtern?*¹ folgendermaßen:

Ja sagten 43,6 Prozent, *nein* 37,9 Prozent, mit *weiß nicht* antworteten 18,5 Prozent.

Dieses Ergebnis scheint das Unterfangen Ethik in der Wirtschaft zur Nutzlosigkeit zu verurteilen. Nicht einmal die Hälfte der Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung schienen vor 18 Jahren daran interessiert, sich mit ethischen Fragen innerhalb von Gesprächskreisen oder Seminaren zu beschäftigen!

Heute ist die Situation eine andere: Erfahrungen aus dem praktischen Seminaralltag, in denen die Frage spontan an Führungskräfte gestellt wird, spiegeln die Tendenz zu einem unbefangeneren Zugang zu ethischen Themen in Führungsebenen der Wirtschaft wider: Im Durchschnitt liegt bei solchen Umfragen die Zahl derjenigen, die das Thema Ethik im Rahmen von Führungsworkshops oder ähnlichem behandeln wollen, mittlerweile bei ca. 75 Prozent, die der Unentschlossenen bei 15 Prozent. Der Anteil derjenigen, die die Diskussion von ethischen Fragen in Gesprächskreisen oder Seminaren grundsätzlich ablehnen, sinkt meist auf unter 10 Prozent.

Eine kontinuierlich steigende *Anzahl von Literaturtiteln* zum Thema Unternehmens- und Wirtschaftsethik auch aus ökonomischer Perspektive macht parallel dazu deutlich, dass das Nachdenken über ethische und/oder moralische Fragen des Wirtschaftens längst nicht mehr mit Verbotsschildern behaftet ist.² So überrascht es nicht, dass große Unternehmensberatungen und Wirtschaftsprüfungsgesellschaften den Themenkomplex Ethik in ihre alltägliche Consulting-Arbeit aufgenommen haben und eigene Berater zum Thema Führungs- und Unternehmensethik beauftragen, von der Vielzahl aus dem Boden schießender selbständiger Ethikberatungen ganz zu schweigen. Die Wirtschaft hat längst ihre moralische Unschuld, so sie sie denn je hatte, verloren.

Selbst in den als Bollwerk der Finanzökonomie geltenden Bereich der Börse dringt das Thema Ethik mittels so genannter *Ethik- und Ökofonds*, die nur Aktien von Unternehmen aufnehmen, die etwa im Bereich der Umweltfragen als ökologisch korrekt gelten oder im alltäglichen Wirtschaften keine anrühigen Geschäfte treiben bzw. nicht mit kritischen Gütern handeln. Diese Fonds erfreuen sich einer zunehmenden Beliebtheit, mittlerweile ist durch zahlreiche Studien belegt, dass die Leistung in einem solchen Index keinesfalls ein Schaden ist. Die Performance solcher Fonds kann mit den herkömmlichen Fonds mindestens mithalten.

1 Kaufmann/Zulehner/Lehner, 1986, S 326.

2 Zur Vielzahl der Literaturtitel: Vergleiche die Literaturhinweise am Ende dieses Buches.

Weiter entwickelt sich derzeit in den wirtschaftspolitischen Diskussionen auf Weltebene und demzufolge in den Wirtschaftswissenschaften sowie in der Managementliteratur eine Diskussion über *Sozialstandards*, deren Einhaltung zur Verpflichtung für Unternehmen werden soll. Sozialstandards stellen Richtlinien für das gesellschaftliche Verhalten der Unternehmen extern – also bezogen auf die gesellschaftliche Mitwirkung der Unternehmen, Umwelt- und Qualitätsfragen, insbesondere in Schwellen- oder Entwicklungsländern – und intern – also bezogen auf Fragen der Unternehmenskultur, Umgang mit Mitarbeitern, Arbeitsplatzsicherheit etc. – auf.

*Auch die aktuelle Debatte über das Thema Nachhaltigkeit (sustainability), nachhaltige Entwicklung (sustainable development) und nachhaltiges Wirtschaften (sustainable economy) ist in diesem Kontext des zunehmenden Bewusstseins für über das rein wirtschaftliche Handeln hinausgehende Engagement von Unternehmen zu betrachten.*³ Die Forderung nach nachhaltigem Wirtschaften – das Wort Nachhaltigkeit entstammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft, ist aber spätestens seit dem Umweltgipfel von Rio 1992 Schlagwort für die umwelt- und wirtschaftspolitische Diskussion geworden – bezieht sich in seinem Grundgerüst auf den *ökonomischen*, den *ökologischen* und den *sozialen Bereich*. Wenn in einem Unternehmen nachhaltig gewirtschaftet wird, kommen alle drei Aspekte gleichermaßen zum Tragen. Im ökologischen Bereich heißt das, nicht mehr Naturressourcen zu verbrauchen, als die Natur von sich aus wieder generieren kann. Mit anderen Worten: Ökologisch gilt es, von den Zinsen und nicht von dem Kapital zu leben. Ökonomisch wird unter dem Stichwort Nachhaltigkeit nach einem effizienten Ausgleich der wirtschaftlichen Interessen mit den ökologischen gesucht. Sozial heißt dann, dass dies im gesellschaftlich ver- und erträglichem Maße geschehen soll.

Schließlich: In neuester Zeit zieht die Debatte um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen im Stichwort *Corporate Citizenship* am Horizont auf. Der nur schwer ins Deutsche übertragbare Begriff fordert als Management-Konzept von Unternehmen, sich ihrer Rolle als Bürger einer Gesellschaft zu stellen und entsprechend aktiv zu gestalten (ein anderer, besser ins Deutsche zu übertragender Begriff ist *Corporate Responsibility*, also die Verantwortung des Unternehmens).

Diese verschiedenen Entwicklungen zeigen: *Ethik* ist zu einem wichtigen *Thema der Alltagsökonomie* geworden. Und es ist hinzuzufügen: Ethik und Wirtschaft haben ohnehin vielmehr gemeinsam, sie sind in weit größerem Maße aufeinander angewiesen, als es auf den ersten Blick den Anschein hat.

Dazu ein einfaches *Beispiel*: Stellen Sie sich vor, Sie haben vor einem halben Jahr einen Handwerker bestellt, der Ihnen die Küche einbauen sollte. Kurz nach Ablauf der halbjährigen Reklamationszeit (gestern), stellen Sie heute fest, dass al-

3 Vgl. dazu: Detzer, K./Dietzfelbinger, D. u.a.: 1999.

les schon in diesem halben Jahr ziemlich locker und wackelig geworden ist, weil der Handwerker schlampig gearbeitet hat.

Wie würden Sie reagieren? Ein Großteil von Ihnen würde sicher nicht mehr diesen Handwerker beauftragen, wenn Sie ihn wieder benötigen. Aber: Dadurch entsteht Ihnen ein gewisser Aufwand. Sie müssen erst das Telefonbuch aus der Kommode oder aus dem Regal holen (wenn Sie es neulich nicht woanders hingelegt haben), müssen die Telefonnummer suchen (schaut man nun unter *Handwerker* oder *Kücheneinbaumeister* oder *Einbaumeister* oder nur *Küchen* nach?) und den Handwerkerbetrieb anrufen. Mit anderen Worten: Durch das schlampige Arbeiten des Handwerkers verlieren Sie das Vertrauen, und dieser Vertrauensverlust verursacht Ihnen zusätzlichen Aufwand, weil Sie sich nach einem neuen Handwerker umsehen müssen – ökonomisch ausgedrückt: Es entstehen dadurch unnötige *Transaktionskosten*. Dazu kommt, dass Sie zu diesem neuen Handwerker ebenso erst einmal eine Vertrauensbasis aufbauen müssen, auch hier wieder ein Aufwand, der Ressourcen in Anspruch nimmt.

Was im Kleinen gilt, gilt genauso für Unternehmen, egal welcher Größe: Über den Weg des Vertrauens zu Geschäftspartnern können große Summen an Transaktionskosten gespart werden. Je zuverlässiger ein Geschäftspartner, um so reibungsloser wird auf Dauer die Zusammenarbeit. Je mehr man sich untereinander vertrauen kann, desto besser, unkomplizierter und schneller können Geschäfte abgewickelt werden. Damit wird deutlich, dass auch für wirtschaftliche Aktivitäten *immaterielle Werte* wie *Vertrauen*, *Zuverlässigkeit* etc. eine große Rolle spielen. Und das ist nur ein vergleichsweise banales Beispiel, das illustrieren soll, dass Wirtschaften nie kontextlos, isoliert stattfinden kann, sondern immer in enger Beziehung zu ethischen und/oder moralischen Fragen steht.

Gleichwohl: Ethik und Wirtschaft miteinander zu verbinden, bleibt eine Aufgabe, deren Erfüllung trotz der beschriebenen Annäherungsversuche noch lange nicht vollzogen ist. Ziel einer alltäglichen Verbindung von Wirtschaft und Ethik muss es sein, eine *multiple Win-Situation* zu erreichen, also Benefit im ökonomischen, im ethischen, im menschlichen und zum Beispiel im ökologischen Bereich.

Ist das nur idealistische Schwärmerei oder können tatsächlich konkrete Fortschritte erzielt werden? Wie kann eine wirkliche Verbindung, eine multiple Win-Situation erzielt werden zwischen den auf den ersten Blick so unterschiedlich anmutenden Themen? Wie kann die Trennung zwischen den »Moralisten« auf der einen Seite und den »Ökonomen« auf der anderen Seite überwunden werden? Hier scheiden sich die Geister, und nicht wenige Stimmen sind es, die meinen, Ethik und Wirtschaften stünden sich trotz allem immer noch gegenüber wie Hund und Katze, wie Feuer und Wasser. Zu weit entfernt, so die Kritiker, lägen die alltäglichen Handlungsvorgaben, zu schwierig sei es, ethisches und ökonomisches Handeln im Alltag unter einen Hut zu bringen.⁴

4 Vgl. zur Frage der unterschiedlichen Handlungsrationaltäten von Ethik und Wirtschaft: Dietzfelbinger, D.: 1998a, 1998b.

3.3.4 Verantwortung

In der Diskussion um Ethik im allgemeinen wie Unternehmens- und Wirtschaftsethik im besonderen spielt der *Verantwortungsbegriff* eine große Rolle. Er wird als der Grundlagenbegriff moderner Ethiktheorie definiert: Wie sieht es aus mit der Verantwortung der Führungskraft und des Managers, der Politikerin, der Pfarrerin, der Juristin? Zunächst ist der Begriff grundsätzlich zu klären (Bild 19).

Verantwortung bezeichnet die Zuständigkeit von Personen für übernommene Aufgaben, Rechte, Pflichten; diese Zuständigkeit im Handeln und Unterlassen ist bezogen auf eine Instanz, die Rechenschaft fordert (Gericht, Gewissen, Gott). Aufgrund seiner Fähigkeit zur Verantwortung wird der Mensch überhaupt erst zum moralischen und ethischen (auch religiösen) Subjekt, das für sein Handeln und Unterlassen einzustehen hat.

Voraussetzung für Verantwortung im juristischen wie im moralisch-ethischen Bereich ist mithin die Zurechnungsfähigkeit des Menschen.

Bild 19: Verantwortung

Bei dem Verantwortungsbegriff gibt es verschiedene Aspekte zu bedenken. Grundlegend ist die Frage zu stellen, wie weit der Mensch über die Folgen seines Handelns wirklich Bescheid wissen kann und vor allem: Wie weit kann er diese Folgen kontrollieren? In der modernen Welt übersteigt der Wissensspielraum weit den Handlungsspielraum.

Verantwortung übernehmen kann immer nur ein Subjekt oder eine Person. Also ist die erste Frage: *Wer ist verantwortlich?*

Verantwortlich sein kann eine einzelne Person, etwa der einzelne Ingenieur oder der einzelne Manager. Erst durch die Fähigkeit des Menschen, Verantwortung zu tragen bzw. zu übernehmen, wird der Mensch zu einem *Rechtssubjekt* bzw. zu einem *ethischen Subjekt*. Notwendig ist, dass der Mensch subjektiv zurechnungsfähig ist. Einem Menschen, der von seiner geistigen oder körperlichen Verfassung nicht ernst genommen werden kann bzw. der nicht voll zurechnungsfähig ist, kann auch keine volle Verantwortung zugeschrieben werden, weder im juristischen noch im ethischen Sinne.

Aristoteles nennt verschiedene Gründe, die zu einer Einschränkung der Verantwortung führen können:

- Zwang
- Nötigung
- Irrtum
- Geisteskrankheit

Verantwortlich sein kann aber nicht nur der oder die einzelne, sondern auch eine Gruppe, etwa ein Projektteam in einer Firma, oder eine politische Gruppe, eine Institution (z. B. das Unternehmen). Schließlich kann man in bestimmten Fragen in abstrakter Form auch ganze Gesellschaften, Systeme, für etwas verantwortlich machen. Beispiel dafür wäre die These: Am ökonomischen Niedergang Osteuropas ist der leninistische Sozialismus schuld. Ein System wird hier zur Verantwortung gezogen.

Die zweite Frage, die bei dem Verantwortungsbegriff zu stellen ist, lautet: *Für was ist die benannte Person oder Gruppe verantwortlich?* Hier geht es zunächst um eine Aktion, eine Handlung oder Unterlassung, sowie deren jeweilige Folgen. Die Folgen der Handlung bestehen aus Nachwirkungen oder Nebenwirkungen. Die Nebenwirkungen können dann wieder in vorhersehbare und unvorhersehbare unterschieden werden. Problematisch und diskussionswürdig ist der Fall, wenn Handlungen unabsehbare Folgen haben. Kann man für Folgen, die nicht vorhersehbar sind, zur Verantwortung gezogen werden? Hier muss Ethik eine letztgültige Antwort schuldig bleiben.

Klassisches Beispiel hierfür ist die Debatte um Gentechnologie. Einerseits ist deutlich, dass Gentechnologie, vorsichtig und verantwortungsvoll angewandt, zu Fortschritten innerhalb der Medizin führt, oder bezogen auf das Ernährungsproblem in der Welt wenigstens in Ansätzen Abhilfe leisten kann. Demgegenüber steht die diffuse Ahnung, dass mit der Gentechnologie unter Umständen unangenehme Folgen eintreten können. Das Problem dabei ist: Weder über die positiven noch über die negativen Auswirkungen der Technologie lässt sich mit Sicherheit etwas aussagen, vieles bleibt an Vermutungen gebunden. Es kann genau das Negative eintreten, es kann aber auch alles genau nicht eintreten.

Die Frage stellt sich, wie mögliche, aber nicht sichere Nebenfolgen und Nachwirkungen, die man zum großen Teil ihrem Inhalt nach gar nicht kennt, zu verantworten sind? Ist es umgekehrt ethisch vertretbar, sich gegen Gentechnologie einzusetzen, wenn sich in einigen Jahren herausstellt, dass mittels der Gentechnologie etwa heute als unheilbar geltende Krankheiten geheilt hätten werden können?

Ein aktuelles Beispiel zur Verantwortungsproblematik in der Wirtschaft liefert das *Produkthaftungsgesetz*; darin wird die Verantwortung der Unternehmen für ihre Produkte festgeschrieben: Ein Konsumierender, der durch ein fehlerhaftes Produkt Schaden davon trug, ging bisher meist leer aus, weil er in der Regel keinen Haftungs-Vertrag mit dem Hersteller des Produktes hatte (Bild 20).

Mittlerweile gilt hier die allgemeine Produkthaftung, ein von der Rechtsprechung aus der deliktischen Haftung gemäß § 823 BGB entwickelter Tatbestand: *Schuldhaftes In-den-Verkehr-Bringen* eines fehlerhaften Produktes, wodurch Personen verletzt oder Sachen Dritter beschädigt werden, führt zur *Haftung des Verursachers*. Der Hersteller trägt die Verantwortung für sein Produkt.

Schadenshaftpflicht nach § 823 BGB	Produkthaftung nach ProdHaftG	Umwelthaftung nach UmweltHG	
	Personenschäden, sowie Sachschäden im privaten Bereich	Normalbetrieb	Störfall
Kausalität + Schuldhaftes Handeln	Kausalität	Kausalitätsvermutung	Kausalitätsvermutung
= Haftung	= Haftung	= Haftung auch bei genehmigtem Normalbetrieb	= Haftung
Ausschluß der Haftung für den Verrichtungsgehilfen im Rahmen von § 831 BGB (Exkulpation) möglich Haftungsreduzierung nach § 254 BGB (Mitverschulden) Beweislastumkehr bei mangelndem Einblick in die Sphäre des vermuteten Schädigers möglich (Sphärentheorie)		Nachweis des Normalbetriebes	Nachweis der Nicht-Ursächlichkeit
		= keine Haftung	= keine Haftung

Bild 20: Verschärfung der Produkthaftung

Das Produkthaftungsgesetz führt die so genannte *verschuldensunabhängige Haftung (Gefährdungshaftung)* ein. Der Hersteller muss allerdings dann nicht haften, wenn er nachweisen kann, dass er das fehlerhafte Produkt nicht in den Verkehr gebracht hat, oder dass der Fehler erst später entstanden ist oder dass – aufgrund des Standes von Wissenschaft und Technik – zum Zeitpunkt der Herstellung bzw. Veräußerung des Produktes die schädlichen Folgen noch nicht erkennbar waren. Die Haftung entfällt ebenso, wenn der Hersteller nachweisen kann, dass der Fehler darauf beruht, dass er das Produkt aufgrund zwingender Rechtsvorschriften so hergestellt hat.

Bei der *Umwelthaftung* nach dem *Umwelthaftungsgesetz* trägt das Unternehmen schon bei reiner *Kausalitätsvermutung* Verantwortung. Das heißt: Alleine die Vermutung eines Klägers, dass durch das Unternehmen ein Umweltschaden verursacht wurde, zwingt das Unternehmen zum Nachweis, dass dies nicht der Fall ist. Das Unternehmen muss den Nachweis für den Normalbetrieb erbringen (*Beweislastumkehr*), um nicht die Verantwortung für einen eventuellen Schaden tragen zu müssen.

Verantwortung in der Wirtschaft für Produkte und Umwelt ist also mittlerweile streng festgelegt.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des Verantwortungsbegriffs ist die Frage: *Wem gegenüber bin ich verantwortlich?* Ohne ein Gegenüber wäre der Verantwortungsbegriff nur auf sich selbst bezogen. Entscheidend ist der kommunikative Aspekt: Der Verantwortungsbegriff benötigt ein Gegenüber bzw. eine Kontrollinstanz.

Wem gegenüber kann der Mensch verantwortlich sein? Zunächst ist der Mensch verantwortlich gegenüber Gesetzen und Vorschriften. Sie bestimmen und reglementieren in vielen Bereichen das alltägliche Leben des Menschen. Verstößt man gegen ein Gesetz, so hat dies Folgen, seien sie straf- oder zivilrechtlicher Art. Gegen Gesetze verstoßen kann der Mensch mit Handlungen und mit Unterlassungen, wie der oben angesprochene Fall der *unterlassenen Hilfeleistung* deutlich machte.

Verantwortlich ist etwa die Führungskraft gegenüber ihren Mitarbeitenden. Mitarbeitende können die Führungskraft zur Rechenschaft ziehen, wenn eine Handlung oder Unterlassung der Führungskraft in unzumutbarer Weise ihr Berufs- oder gar Privatleben betrifft.

Schließlich ist die Führungskraft verantwortlich gegenüber Kollegen und Vorgesetzten. Erhält eine Führungskraft einen Auftrag von ihrem Vorgesetzten und füllt diesen Auftrag nicht anforderungsgemäß aus, dann ist die Führungskraft Kollegen wie Vorgesetzten gegenüber rechenschaftspflichtig.

Schließlich kann sich der Mensch einer übergeordneten Instanz gegenüber verantwortlich fühlen: Religiöse Menschen fühlen sich Gott verantwortlich, oder aber einem Vernunftprinzip, einer Seelenform, dem Gewissen etc. Hier wird die Instanz transzendiert.

Verantwortliches Handeln des Menschen ist insbesondere dann gefragt, wenn er sich in schwierigen *Entscheidungssituationen* oder *Konflikten* befindet.

3.3.5 Entscheidungssituation und Konflikt

Die Entscheidungsnotwendigkeit als *Dilemma* (von griech. *duo, di = zwei* und *lambanein = nehmen*) ist die *Grundsituation für Ethik*, weil sie Wertungen implizit oder explizit an der Handlung vollzieht. Ein Dilemma enthält mindestens zwei Möglichkeiten, die sich zur Lösung aus einer Konfliktsituation ergeben.

Entscheidungssituationen sind gewissermaßen immer Konfliktsituationen im besten Sinne des Wortes, weil es mehrere Handlungsalternativen gibt (Bild 21).

Die meisten der Alltagskonflikte im Sinne von Entscheidungssituationen werden eher instinktiv oder unbewusst gelöst oder entschieden. Darüber hinaus gibt es bewusste, deutlich zu Tage tretende Konflikte, die nach einem gestalterischen Umgang fragen.

*Konflikt bezeichnet einen Gegensatz, – nicht: unversöhnlichen Widerspruch – zwischen Personen, Ideen, Werten, Handlungen, zwischen staatlichen, ökonomischen und ideologische Ordnungen aufgrund unterschiedlicher Voraussetzungen, Ideologien, Einstellungen und Werte.
Ein klassischer ethischer Konflikt ist die Spannung zwischen Sein (das, was im Augenblick ist) und Sollen (so, wie es besser gehen könnte und werden soll), also die Differenzerfahrung zwischen Faktizität und Ideal, die ihrerseits wiederum Voraussetzung für Ethik schlechthin ist.*

Bild 21: Konflikt

3.4 Inhalte und Instrumente der Ethik

Oft sind Entscheidungen in Konfliktsituationen nicht durch rationale Motive geprägt, sondern – wenn zum Beispiel die Folgen einer Handlung nicht abzusehen sind – durch das *Gewissen* oder das *Gefühl*. Das heißt: Der Ort, an dem eine Entscheidung getroffen wird, liegt dann im Gewissen des Menschen (Bild 22). Man spricht von einer *Gewissensentscheidung*.

*Gewissen ist der Ort des Menschen, den er als »innere Stimme« bzw. als »inneren Gerichtshof« (Kant) verspürt.
Die Hereinnahme des Gewissens in einen ethischen Entscheidungsprozess über eine menschliche Handlung setzt die verantwortliche Entwicklung des Gewissens voraus. Das Gewissen bleibt für den Menschen letzte nicht-transzendente Instanz, mit der er über Entscheidungen emotional reflektieren kann.
Dem Gewissen gegenüber muss sich der Mensch selbst verantworten; ist er bei Handlungen meist auf andere Menschen fixiert, so ist er im Gewissen ganz bei sich selbst.*

Bild 22: Gewissen

Der Mensch muss unter Umständen in schwierigen Entscheidungssituationen eine Handlung aufgrund seiner Erfahrungen, Überzeugungen und Wertvorstellungen

gen, die seine innere Einstellung prägen, vollziehen. Diese Entscheidung ist – wurde sie mit einem wirklich entwickelten und authentischen Gewissen getroffen – nicht mehr anfechtbar. Um so schwieriger ist es, die Motive des Gewissens einer Analyse oder Prüfung durch andere Menschen zu unterziehen.

Trifft nun der Mensch in Dilemmasituationen Entscheidungen, so tut er dies aufgrund von Erfahrungen und Wissensschatz. Bewusst oder unbewusst – ist es eine ethische, d.h. reflektierte Entscheidung – wägt der Mensch zwischen den verschiedenen Vor- und Nachteilen einer Handlung oder Unterlassung ab. Er vollzieht in einer solchen Dilemma- oder Konfliktsituation eine *Güterabwägung* (Bild 23).

Die Güterabwägung versucht – unter Einbeziehung aller möglichen realen Alternativen und ihren absehbaren Folgen – einen Entscheidungsprozess zwischen zwei oder mehreren Handlungsmöglichkeiten gegeneinander auszutarieren und eine wohlüberlegte Entscheidung über das Handeln einzuleiten. Die Güterabwägung kann abwägen zwischen obersten Werten und Maximen, oder aber zwischen den Folgen, die eine Handlung oder Unterlassung nach sich ziehen.

Bild 23: Güterabwägung

Güterabwägungen werden nahezu bei jeder Entscheidung getroffen. Wird etwa eine Führungskraft beauftragt, einen Lieferanten zu ermitteln, wird sie verschiedene Angebote prüfen.

Stehen zum Beispiel ein billiges (A), ein mittleres (B) und ein teures Angebot (C) zur Verfügung, wird eine Führungskraft nicht sofort auf das billigste zugreifen, sondern analysieren, ob das billigste Angebot auch in Qualität und Konditionen dem mittleren oder teuren vergleichbar ist. Aus verschiedenen Überlegungen und Abwägungen heraus wird sich die Führungskraft zum Beispiel für das mittlere Angebot (B) entscheiden, weil der gesamte Rahmen des mittleren besser ist als das billige (A), aber eben im Preis unter dem teuren Angebot (C) liegt, dessen Konditionen auch nicht besser sind.

Im Volksmund spricht man bei Entscheidungssituationen manchmal von dem *Weg des kleineren Übels*. Auch dies ist im gewissen Sinne eine Güterabwägung, weil aufgrund von Überlegungen und Abwägungen der Weg gewählt wird, der in der Aufrechnung seiner Folgen die geringsten Probleme mit sich bringt.

Allerdings darf Güterabwägung nicht nur in diesem Sinne verstanden werden; es geht zunächst darum, dass der bessere Weg, also derjenige Weg, der für alle an der Entscheidung Beteiligten den meisten Nutzen bringt, eingeschlagen wird.

ethisch:

Wert kennzeichnet im ethischen Sinne eine Idee, eine Norm oder eine Verhaltensweise, die dem oder der einzelnen, einer Gruppe, Institution, Gemeinschaft als wichtig und erstrebenswert gilt (subjektiver Wert). Je verallgemeinerbar eine solche Idee, Norm, Vorstellung oder Verhaltensweise ist, desto objektiver wird ein Wert (Gesundheit, Wohlstand, Umweltqualität). Eine formal-objektive Festlegung oder Rangfolge der Werte (materiale Wertethik) ist umstritten.

ökonomisch:

Wert im ökonomischen Sinne ist die Bedeutung, die Gütern im Hinblick auf ihre Fähigkeit, als Mittel zur Bedürfnisbefriedigung zu dienen, beigemessen wird. Bestimmend ist dabei der Nutzen, den sie durch die Bedarfsdeckung gewähren und der Grad der Knappheit im Verhältnis zum Bedarf. Unterschieden wird nach dem Verwendungszweck zwischen Gebrauchswert und Tauschwert.

Bild 25: Wert

Mensch bewusst Wertmaßstäbe, nach denen er das Handeln ausrichtet, so führt dies weiter zur Frage nach den *Normen*, die sich aus den Werten ableiten lassen (Bild 26).

(lat.: norma = Richtschnur, Regel); Norm kann Regel, Maßstab, Vorschrift sein. Man kann unterscheiden zwischen dem, was der Normalität entspricht und zwischen einem Normbegriff, der einen Idealtypus beschreibt. Schließlich kann Norm in einem moralisch-juristischen Sinne als Vorschrift, die unbedingt zu erfüllen ist, angesehen werden.

Im Grunde genommen ist jede Handlungsregel Norm; sie beschreibt den Rahmen dessen, was in der Ordnung, was »normal« ist. Normen haben im gewissen Sinne entlastende Funktion, als sie für Handlungssituationen, Problem- oder Konfliktsfälle, bereits vorbedachte und vorüberlegte Handlungsalternativen ermöglichen.

Bild 26: Norm

Normen als Regeln prägen in ganz unterschiedlicher Form unser Alltagsleben. So gibt es zum Beispiel für die alltägliche Produktion in Betrieben die Normen des privatwirtschaftlich organisierten Vereins *Deutsche Industrie Norm (DIN)*. Sie beinhalten genaue Regelangaben für Produkte oder Systeme. Am bekanntesten ist das *DIN A-4* Blatt: Die Größe ist millimetergenau festgelegt. Ist ein Blatt an einer Seite nur etwas länger, entspricht es nicht mehr der Norm, also der vorher festgelegten Regel. Eine andere Form der Norm sind Vorschriften etwa im *Qualitäts- oder Umweltmanagement (DIN ISO 9.000ff bzw. 14.000ff)*. Diese Normen beziehen sich auf Managementsysteme – also auf Aufbau- und Ablaufstrukturen –, wie sie im Normalfall geregelt sein sollten und grenzen zugleich Verantwortungsbereiche ein. Diese Normen dienen als Grundlagen einer Zertifizierung. Damit eine Zertifizierung auch öffentlich anerkannt wird, müssen bestimmte vergleichbare Grundmaßstäbe vorliegen, deren Erfüllung zur Voraussetzung der Zertifizierung wird.

Moralische Normen können damit in gewisser Form verglichen werden. Sie dienen ebenso als Richtschnur für das alltägliche Handeln, allerdings ergibt sich bei moralischen Normen nur selten der Fall, dass sie in fest verbrieft Form nachzulesen wären.

Im gewissen Sinne können aber die oben erwähnten Kodizes für Berufsgruppen als nachlesbare Normen angesehen werden, nach denen sich das Verhalten der einzelnen Zugehörigen zu diesen Berufsgruppen auszurichten hat.

Für religiöse Menschen stellen bestimmte Abschnitte der Bibel einen Katalog von Normen dar, deren Befolgung zur Richtschnur des Lebens wird. Eine oberste ethische Norm, eine wichtigste Richtschnur, kann verschiedene Begründungen haben (religiös, philosophisch, lebensrealistisch, ökonomisch etc.).

So können auch zum Beispiel die *Zehn Gebote der Bibel* betrachtet werden: Sie beschreiben einen Minimalkonsens an wichtigen Regeln und Normen, deren Beachtung zur Grundvoraussetzung für den Erhalt und das Funktionieren einer Gruppe anzusehen ist. Werden Regeln missachtet, gefährdet dies den Frieden und den Zusammenhalt der Gruppe. Da die Gruppe aber für die Menschen lebenswichtig ist, muss der Verstoß gegen die Regeln zum Teil mit drakonischen Maßnahmen (Verbannung, Verstoß) sanktioniert (zum Begriff *Sanktion* vgl. unten) werden.

Als gesteigerte Form der Norm lässt sich die *Maxime* (von lat.: *maximus* = *der größte*; *Maximum* = *Höchstmaß*) begreifen, die unbedingt (*kategorisch*) gilt und aus der sich bedingte (*hypothetische*) Normen ableiten lassen (Bild 27).

Maximen sind oberste Prinzipien, die für das Individuum auf jeden Fall gelten. Ein klassisches Beispiel für eine solche Maxime ist der oben bereits erwähnte *Kategorische Imperativ*, wie er von *Immanuel Kant* formuliert wurde (Bild 28).

Das entscheidende Element beim Kategorischen Imperativ ist, dass er unbedingt, das heißt ohne jegliche Vorbedingung oder Voraussetzung, zugleich ohne

Maxime ist ein oberster Handlungsgrundsatz, dessen Erfüllung unbedingt notwendig (kategorisch) oder an bestimmte Bedingungen gebunden (hypothetisch) ist. Maximen kann man als Normen in potenzierte Weise betrachten. Auch sie können einem historischen Wandlungsprozess unterliegen.

Bild 27: Maxime

Der kategorische Imperativ (»Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.«) fordert zu Handlungen auf, die nicht in Bezug auf etwas anderes, sondern als solche für sich selbst – als unabhängige Handlung – gut sind. Zugleich verlangt der Kategorische Imperativ Immanuel Kants die Verallgemeinerbarkeit des Handelns. Der Mensch soll also nur so handeln, wie es wünschenswert ist, dass alle Menschen so handeln. Maßstab dafür, ob die Handlung einem wohlgelingenden Leben entspricht, ist allein das Gewissen.

Bild 28: Kategorischer Imperativ

jede Rücksichtnahme auf die praktische Alltagserfahrung, Situation oder andere äußere Elemente gelten muss.

Wird diese Maxime in irgendeiner Form, etwa durch Rücksichtnahme auf die Verfassung des Menschen, auf seine Gefühle, Gedanken, Erfahrungen oder aber durch Rücksichtnahme auf eine spezielle Situation eingeschränkt, gilt sie nicht mehr *kategorisch* (griech.: *kategoria* = Aussage. *Kategorisch* = einfache, nicht an Bedingungen geknüpfte Aussage) sondern wäre *hypothetisch* (griech.: *hypothesis* = Annahme. *Hypothetisch*: unter bestimmten Bedingungen geltende Annahme), das heißt: bedingt.

Zum Beispiel gäbe es im Sinne des kategorischen Imperativs in keinem Fall die Möglichkeit einer – ethisch freilich umstrittenen – *Notlüge*. Auch wenn mit einer solchen Notlüge Schaden vermieden oder anderen Menschen geholfen würde, sie verstieße gegen den Kategorischen Imperativ, da es niemals wünschenswert wäre, dass man sich allgemein die Unwahrheit sagt. Dies muss – nach dem Kategorischen Imperativ – auch gelten, wenn in einzelnen Situationen durch die Wahrheit größerer Schaden angerichtet wird.

Die unbedingte Bindung an eine oberste Maxime oder an eine oberste Norm wird hier zur *Pflicht* des oder der einzelnen (Bild 29).

Die ethische Rede von Pflicht meint die Gebotenheit einer Handlung im Blick auf ein unbedingtes moralisches Gesetz. Der freie Wille ist einem unbedingten Sollen unterworfen; die Pflicht impliziert den Gedanken einer gesetzgebenden Instanz (Gewissen, Vernunft, Gott). Ein Beispiel für Pflichtethik ist die Ethik Immanuel Kants, der die Befolgung des kategorischen Imperativs als Maxime setzt.

Bild 29: Pflicht

Werden *Maximen* oder *Normen*, man könnte auch sagen: *Pflichten* und *Regeln*, nicht eingehalten, so bedarf es der Möglichkeit, die Einhaltung dieser durchzusetzen. Dabei muss zunächst offen bleiben, wer zu einer solchen Durchsetzung der Normen das Recht hat. Je nach Adressat und Geltungsbereich einer Ethik kann dies nämlich sehr unterschiedlich sein. Im politischen Verständnis ist das der Staat und seine exekutiven Instrumente. Wer aber hat bei Verstößen gegen ethische oder moralische Gebote die Instrumente, diese wieder zur Geltung zu bringen oder sie durchzusetzen? War es früher im wesentlichen die Kirche, die sich zur Hüterin der moralischen Gebote und Wertvorstellungen aufgeschwungen hat, so ist diese Rolle heute nicht mehr klar definiert.

Grundsätzlich aber gilt, dass für die Durchsetzung und zur Einhaltung ethischer Normen auch *Sanktionen* (von lat.: *sanctio* = *Heiligung, Billigung*; später dann: *Verordnung, Strafgesetz*) notwendig sind (Bild 30).

Eine Sanktion ist das Mittel, mit der eine Handlung oder Unterlassung des Menschen bewertet wird. Eine Sanktion kann immer negativ (Strafe) oder positiv (Belohnung, Anreiz) sein.

Bild 30: Sanktion

Sanktionen als Strafen finden sich überall im Alltagsleben. Führt ein Individuum etwa mit der Straßenbahn, ohne zu bezahlen, und wird dabei erwischt, dann ist ein Strafgeld zu zahlen, da die Einhaltung der Regeln Voraussetzung für ihr Funktionieren ist.

Vergleicht man – wie das der Wirtschaftsethiker *Karl Homann* (zu ihm später mehr) tut – das Marktgeschehen in der Wirtschaft mit einem Fußballspiel, so muss die Nichtbefolgung der Regeln, etwa Foulspiel, Hand oder andere Vergehen, mit einer Sanktion, z.B. einem Freistoß für die gegnerische Mannschaft

und/oder einer gelben oder roten Karte für denjenigen, der gegen die Regeln verstoßen hat, geahndet werden. Solche Sanktionen muss es auch für ethische Regeln geben.

Sanktion darf nicht nur als einschränkende oder bestrafende Maßnahme angesehen werden. Eine Sanktion kann auch positiv sein – die ursprüngliche Wortbedeutung *Heiligung* deutet ja schon darauf hin. So können etwa Anreizzahlungen in der Wirtschaft für sehr gute Leistungen auch als (positive) Sanktion bezeichnet werden.

3.5 Die ethische Diskussion

3.5.1 Charakter einer ethischen Diskussion

Praktische Ethik ist auf Kommunikation angewiesen. Diese Kommunikation kann in unterschiedlichen Formen stattfinden. Ein Beispiel dafür ist die direkte Diskussion zwischen verschiedenen Gesprächsteilnehmenden. Wie sieht eine ethische Diskussion aus, was sind ihre besonderen Merkmale?

Eine ethische Diskussion ist von verschiedenen Charakteristika geprägt. Ethische Diskussionen kommen zustande, wenn sich Menschen

- *über ethische Themen unterhalten* oder wenn
- *Wertungen innerhalb der Aussagen eine Rolle spielen.*

Als ethische Aussage kann man den Gesprächsbeitrag eines oder einer Sprechenden charakterisieren, der über einen Vorgang, einen Sachverhalt oder über einen Menschen eine wertende Bestimmung enthält.

Ein einfaches Beispiel ist die Aussage: *Sandra ist ein guter Mensch*. Mit dieser Aussage wertet der oder die Gesprächsteilnehmende gegenüber dem Adressaten bzw. der Adressatin der Aussage die Person oder das Wesen Sandras. Würde gesagt werden: *Sandra hat einen orangefarbenen Pullover an*, so wäre dies keine wertende Aussage, also kein Bestandteil einer ethischen Diskussion, sondern lediglich eine Beschreibung des Kleidungsstückes, das Sandra trägt.

Erst wenn Wertempfindungen, also *normative Vorgaben* in eine Aussage einfließen, wird diese zu einer ethischen Aussage. Hier lassen sich verschiedene Unterscheidungen treffen. Ethische Argumentationen unterscheiden sich zunächst nach *Handlungsurteilen* und *Werturteilen*.

3.5.2 Handlungsurteile

Handlungsurteile sind Bewertungen von Aktionen. Sie berufen sich auf Normen, Werte, Axiome (griech. *axiom* = *oberster Wert, der keiner Begründung mehr bedarf*). Ein Handlungsurteil kommt in zwei Formen vor:

Es gibt zum einen ein *universal moralisches Handlungsurteil*. Hierbei geht es um ein *allgemeines*, als ethisch empfundenes Urteil, das jenseits einer aktuellen Situation, also *grundsätzlich* Gültigkeit für das Handeln des Menschen haben soll. Ein solches allgemein moralisches Handlungsurteil findet sich etwa in den Zehn Geboten. Das Siebte Gebot *Du sollst nicht stehlen!* ist ein universal moralisches Handlungsurteil, das über die je individuelle Situation hinaus von Gültigkeit ist.

Zum anderen gibt es *spezielle Handlungsurteile*. Sie beziehen sich auf eine jetzt aktuelle, besondere Situation und sagen noch nichts über die grundsätzliche Wertung von Handlungen aus. Also zum Beispiel: *Du sollst diesen Apfel, jetzt – in dieser Situation, in diesem Augenblick – nicht stehlen!* Das Urteil wird für die je aktuelle Situation getroffen und hat keinen allgemeingültigen Charakter. Es wird damit noch nicht ausgesagt, ob es grundsätzlich schlecht oder verboten ist, einen Apfel zu stehlen.

Dem speziellen Handlungsurteil geht es um die Wertung des Handelns in *der aktuellen Situation*. Möglich ist, dass dieses spezielle Handlungsurteil mit einem allgemeinen begründet wird, also: *Du sollst jetzt nicht stehlen, weil du – wie es in den Zehn Geboten steht – überhaupt nicht stehlen sollst, weder jetzt, noch sonst wann.*

Es ist aber durchaus möglich, anders zu argumentieren, in dem man sagt: *Du sollst jetzt nicht stehlen, weil du genug zu essen hast. Wenn du aber kurz vor dem Verhungern bist, dann darfst du stehlen.* In diesem Fall wird das spezielle Handlungsurteil nicht mit einem universalen begründet, sondern im je aktuellen Zustand argumentiert.

3.5.3 Werturteile

Eine ähnliche Unterscheidung lässt sich für *Werturteile* treffen. Zunächst ist zu klären, auf was sich Werturteile beziehen. Werturteile sind Aussagen, die einen Zustand oder eine Situation bewerten bzw. beurteilen. Ein Beispiel hierfür ist: *Wie Du in dieser Situation gehandelt hast, war schlecht.* Oder: *In der Wirtschaft betrügt jeder jeden.* Während die erste Aussage ein *spezielles Werturteil* ist (eine Situation ist konkret angesprochen), ist das zweite Werturteil *allgemein* gehalten. Diese Aussagen stellen eine Handlung oder eine Situation unter den Blickwinkel moralischer Betrachtung.

Werturteile können unterschiedliche Adressaten haben:

- *Personen*: Sandra ist gut.
- *Charaktere*: Miriam lügt.
- *Handlungen*: Michael handelt unehrlich.
- *Motive*: Isabella handelt aus Gerechtigkeit.
- *Eigenschaften*: Thomas ist nicht zu vertrauen.

Also nehmen Werturteile positiv oder negativ wertend zu einer Situation Stellung.

Notwendig ist, dass Werturteile begründet werden. Wie kann das geschehen?

Je nachdem, welche Überzeugungen für ein Werturteil im Vordergrund stehen, lassen sich unterschiedliche Begründungsmodelle finden. Dies lässt sich an einem einfachen Beispiel verdeutlichen.

Folgendes Werturteil steht beispielsweise im Raum: *Thomas ist unglaublich unwürdig*. Das Werturteil bezieht sich auf eine *Eigenschaft* einer Person, wertet aber zugleich die ganze Person mit (man wird zum Beispiel über Thomas in diesem Zusammenhang nicht sagen, dass er gut ist, zugleich lassen sich von der Eigenschaft *unglaublich unwürdig* auch Rückschlüsse auf den Charakter von Thomas ziehen).

Nun stellt sich die Frage, *warum Thomas unglaublich unwürdig* ist. Es geht also um die Begründung. Es bietet sich zum Beispiel an: *Thomas hat gelogen*. Hier ist nur der erste Schritt vollzogen, denn in einem weiteren Begründungsprozess muss geklärt werden, was daran verwerflich ist, dass Thomas gelogen hat. Es könnte ja Situationen geben, in denen eine Lüge manchen Menschen als gerechtfertigt erscheint (etwa wenn dadurch Dritte geschützt werden oder andere Personen nicht verletzt werden etc.). Also ist wiederum die Frage nach dem Warum zu stellen: *Warum ist es moralisch verwerflich zu lügen?* Diese Frage kann unterschiedlich beantwortet werden:

Ein *Christ* etwa wird sagen: Wenn Thomas lügt, missachtet er das Gebot *Du sollst nicht lügen*. Weil dieses Gebot ein Gebot Gottes ist, gilt es unbedingt und der Glaube an dieses Gebot verpflichtet zur Ehrlichkeit.

Ein *Philosoph* könnte zum Beispiel sagen: Die Menschen müssen immer wahrhaftig und ehrlich sein, um sich der Weisheit und der Vernunft zu nähern. Wenn Menschen unaufrichtig und unehrlich sind, widerspricht das der Vernunft, da man selbst auch nicht angelogen werden will; außerdem erschwert die Unwahrheit den Weg zur Wahrheit. Ganz im Sinne *Immanuel Kants* könnte man ergänzen: Man muss so handeln, wie wünschgemäß alle handeln sollen. Es kann aber nicht erstrebenswert sein, dass alle Menschen lügen.

Ein *Humanist* schließlich könnte antworten: Durch die Unehrlichkeit geht Vertrauen der Menschen untereinander verloren. Der Humanist wird die moralische Wertung der Lüge zum Beispiel auf das Gefühl der Mitmenschlichkeit begründen.

Im Gegensatz zu den Handlungsurteilen beziehen sich Werturteile nicht auf Handlungen oder Unterlassungen, sondern sie treffen eine Aussage über den moralischen Zustand einer Situation.

3.5.4 Der Zusammenhang zwischen Handlungs- und Werturteilen

Werturteile hängen eng mit Handlungsurteilen zusammen. Universale Werturteile und Handlungsurteile lassen sich miteinander kombinieren:

- Du sollst nicht stehlen
(allgemeines Handlungsurteil),
weil
- Diebstahl grundsätzlich moralisch verwerflich ist
(allgemeines Werturteil).

Ebenso gibt es spezielle Werturteile, die einen aktuellen Zustand moralisch betrachteten. Also wäre die Aussage *Der Diebstahl dieses Apfels hier ist moralisch verwerflich*, ein spezielles moralisches Werturteil. Auch die speziellen Werturteile lassen sich wiederum mit den speziellen Handlungsurteilen kombinieren.

- Du sollst diesen Apfel nicht stehlen
(spezielles Handlungsurteil),
- weil
- der Diebstahl dieses Apfels moralisch verwerflich ist
(spezielles Werturteil),
- da
- der Besitzer nur noch diesen Apfel hat
(Begründung).

Schließlich lässt sich das spezielle Handlungsurteil mit einem allgemeinen Werturteil kombinieren:

- Du sollst diesen Apfel nicht stehlen
(spezielles Handlungsurteil),
- weil
- Diebstahl grundsätzlich verwerflich ist
(allgemeines Werturteil).

Eine Kombination eines allgemeinen Handlungsurteils mit einem speziellen Werturteil scheint für eine sinnvolle und überzeugend geführte ethische Diskussion dagegen wenig zuträglich. Solche Wert- und Handlungsurteile gibt es im moralischen wie nicht moralischen Bereich. Die Arten der ethischen Urteile lassen sich zusammenfassen (Bild 31).

Werturteile

moralisch	außermoralisch
speziell	speziell
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Dieser Manager ist niederträchtig.</i> • <i>Ihr Motiv war gut.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Die Bahn ist gut.</i> • <i>Der Flug war schlecht.</i>
allgemein	allgemein
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alle Ökonomen sind gut.</i> • <i>Solidarität ist wichtig.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>BWLER sind Schnäppchenjäger.</i> • <i>Krawatten sind überflüssig.</i>

Handlungsurteile

moralisch	außermoralisch
speziell	speziell
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Du musst mir die Wahrheit sagen!</i> • <i>Du sollst gerecht zu mir sein!</i> • <i>Du darfst den Bleistift nicht klauen!</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Du darfst die Wiese deines Nachbarn nicht betreten!</i>
allgemein	allgemein
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Führungskräfte müssen moderat mit Mitarbeitern umgehen!</i> • <i>Wer anderen eine Grube gräbt, fällt selbst hinein!</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Betreten verboten!</i> • <i>Wie man in den Wald hineingeht, so schallt es heraus!</i>

Bild 31: Ethische Urteile

4 Bindestrich-Ethiken

4.1 Unterscheidung der Bindestrich-Ethiken

Eingangs wurde gesagt, dass sich Ethik mit dem ganzen Menschen in seinem Handeln und Unterlassen befasst. Der Mensch aber handelt im Alltag nicht im leeren Raum, sondern in jeweiligen *Beziehungsfeldern*. Es gibt das politische Handeln (und Unterlassen), das wirtschaftliche Handeln (und Unterlassen), das fami-

liäre Handeln (und Unterlassen) etc. Zwar bezieht sich Ethik immer auf die grundsätzliche Frage nach dem Handeln und Unterlassen, jedoch ist das Handeln des Menschen in unterschiedlichen Beziehungsfeldern ebenso von unterschiedlichen Bedingungen abhängig. Jeweils bezogen auf das Beziehungsfeld, innerhalb dessen der Mensch handelt, gibt es so genannten *Bindestrich-Ethiken*.

In den bisherigen Überlegungen blieb unberücksichtigt, welche Bedeutung die so genannten *Bindestrich-Ethiken* haben. Als Bindestrich-Ethiken gelten die Ethiken, die mit einem Hauptwort oder einem sie genauer beschreibenden Adjektiv näher erläutert werden. Dafür gibt es eine Vielzahl von Beispielen (Bild 32).

-
- | | |
|-------------------------------|------------------------------|
| • <i>Folgen-Ethik</i> | • <i>Gesellschafts-Ethik</i> |
| • <i>Fundamental-Ethik</i> | • <i>Management-Ethik</i> |
| • <i>Individual-Ethik</i> | • <i>Medizin-Ethik</i> |
| • <i>Natur-Ethik</i> | • <i>Personal-Ethik</i> |
| • <i>Pflicht-Ethik</i> | • <i>Politik-Ethik</i> |
| • <i>Rechts-Ethik</i> | • <i>Sozial-Ethik</i> |
| • <i>Technik-Ethik</i> | • <i>Tugend-Ethik</i> |
| • <i>Umwelt-Ethik</i> | • <i>Unternehmens-Ethik</i> |
| • <i>Verantwortungs-Ethik</i> | • <i>Welt-Ethik</i> |
| • <i>Wert-Ethik</i> | • <i>Wirtschafts-Ethik</i> |
-

Bild 32: Bindestrich-Ethiken

Lassen sich diese Bindestrich-Ethiken noch einmal unterscheiden oder in Gruppen zusammenfassen? Man kann die Bindestrich-Kombination zunächst danach einteilen, ob sie allgemein etwas über die Struktur oder Theorie von Ethik grundsätzlich aussagen. Solche Kombinationen sind *klassifizierende Bindestrich-Kombinationen*. Bindestrich-Ergänzungen können sich auch auf den Gegenstand beziehen, der das Entscheidungskriterium angibt, anhand dessen eine Handlung oder Unterlassung gewertet wird. Die Bindestrich-Kombination drückt dann die Begründung aus, mit der eine Entscheidung vollzogen wird. Das heißt: Es handelt sich dann um *begründungsbezogene Bindestrich-Kombinationen*.

Wieder andere Bindestrich-Ergänzungen beziehen sich auf den *Adressaten*: Sie bestimmen genauer, wer mit Ethik angesprochen werden soll. Solche Ethiken sind dann *adressatenbezogene Bindestrich-Kombinationen*.

Schließlich bleiben noch die Ergänzungen, die einen bestimmten Geltungs- oder Zurechnungsbereich von Ethik festlegen. Dieses sind dann *geltungsbezogene Bindestrich-Kombinationen*.

Demnach kann man die oben genannten Bindestrich-Ethiken folgendermaßen einteilen (Bild 33).

Diese Unterscheidung der Bindestrich-Ethiken ist – zum Abschluss des allgemeinen Einführungsteils – genauer zu betrachten.

<ul style="list-style-type: none"> • <i>formale Ethik</i> • <i>materiale Ethik</i> 	klassifizierend
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Folgen-Ethik</i> • <i>Verantwortungs-Ethik</i> • <i>Gesinnungsethik</i> 	begründungsbezogen
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Individual-Ethik</i> • <i>Institutionen-Ethik</i> • <i>Systemethik</i> 	adressatenbezogen
<ul style="list-style-type: none"> • <i>politische Ethik</i> • <i>Umwelt-Ethik</i> • <i>Natur-Ethik</i> • <i>Unternehmensethik</i> • <i>Wirtschaftsethik</i> 	geltungsbereichsbezogen

Bild 33: Unterscheidung Bindestrich Ethiken

4.2 Klassifizierende Bindestrich-Ethiken

In den klassifizierenden Bindestrich-Ethiken geht es um die Frage, nach welchen Kriterien eine Theorie der menschlichen Lebensführung ausgerichtet wird. Dies kann nach äußerlichen oder nach innerlichen Kriterien geschehen. So wird eine Ethik, die sich ausschließlich an allgemeine Regeln hält, als *formale Ethik* bezeichnet (Bild 34).

Eine solche formale Ethik spielt vor allem in der wissenschaftlichen Theorie-diskussion eine große Rolle. Ein aktuelles Beispiel für eine formale Ethik ist die Diskursethik von *Jürgen Habermas* und *Karl-Otto Apel*. Beiden geht es vor allem um eine Bestimmung der Methoden für Ethik (herrschaftsfreier Diskurs vernunftbegabter Subjekte), nicht um eine inhaltliche Füllung.

Formale Ethik ist eine allgemeine Qualifikation von Ethik, ohne dabei die Inhalte näher zu erläutern. In der formalen Ethik spielen keine konkreten Tugenden, Werte, Normen oder Inhalte eine Rolle, sondern sie bestimmt sich alleine aus der durch die allgemeine Vernunft gegebenen Qualifikation zum sittlichen Leben.

Ein Paradebeispiel einer formalen Ethik ist die Pflichtethik Immanuel Kants mit der Maxime des kategorischen Imperativs.

Bild 34: Formale Ethik

TEIL II: Unternehmens- und Wirtschaftsethik

6 Grundlegung: Die verschiedenen Ebenen innerhalb einer Ethik der Ökonomie

Ethik für die Ökonomie kann nicht hinter den im ersten Teil erläuterten Begriffsbestimmungen und Unterscheidungen zurückbleiben. Ethik als Theorie der menschlichen Lebensführung für Unternehmen und Wirtschaft muss sich analytisch nach den *Ebenen Individuum, Institution* und *System* grundlegend unterteilen lassen, ohne zugleich zu behaupten, dass diese Ebenen voneinander strikt abgrenzbar seien. Demnach wird es in diesem zweiten Teil um die Frage gehen, welche Rolle das Individuum (*Führungskraft, Mitarbeiter*), die Institution (*Unternehmen*) und schließlich das ganze System (*Wirtschaft*) für eine Theorie der menschlichen Lebensführung spielt und wie umgekehrt für die jeweiligen Bereiche eine Antwort auf die Frage gefunden werden kann, wie sich Ethik in diese Prozesse einfügen lässt.

Wie sind die Rollen in einem Gesamtsystem Wirtschaft verteilt? Geht man zunächst vom Individuum aus, so ist zum Beispiel die Rolle der Führungskraft, des Managers oder der Managerin zu betrachten. Auch die Rolle der Mitarbeitenden gerät auf der individuellen Ebene ins Blickfeld. Was das Ethos des Individuums betrifft, so wird dieses durch moralische Vorstellungen und Werte geprägt.

Zunächst ein Blick auf die Führungskraft im Unternehmen, die in einer genaueren Beobachtungssituation steht als Mitarbeitende: Eine Führungskraft im Unternehmen soll Verantwortung übernehmen und in ihrer Person ein Vorbild für Mitarbeitende, Kollegen, nicht zuletzt auch für Vorgesetzte sein. Dies wird immer wieder in Leitbildern oder Führungskräfte-Anforderungen beschrieben.

Welche Mittel zur Durchsetzung stehen einer Führungskraft im Alltag des Unternehmens dafür zur Verfügung? Zunächst – das mag banal erscheinen – hat sich eine Führungskraft innerhalb wie außerhalb des Unternehmens an bestehende Gesetze und Regeln zu halten. Gesetze haben gleichwohl das Problem, dass sie nicht alle Grauzonen abdecken können, sie sind meist Antworten auf offen gewordene Defizite. Wird also ein Defizit, eine Regelungslücke bewusst oder unbewusst nicht offenkundig gemacht, so steht es in der Verantwortung des oder Handelnden, auf die Situation entsprechend zu reagieren. Zur Orientierung in einer solchen Situation gibt es neben den gesetzlichen Regelungen, die zu beachten sind, gesellschaftliche Gebote und Werte, die in einer gewissen Form die Grauzonen der Gesetzestexte ausfüllen können. Hat das Unternehmen, in dem die Führungskraft tätig ist, etwa einen festgelegten Kodex oder ein Leitbild, so gilt für die Führungskraft, diese internen Regelungen zu beachten und vorzuleben. Das gilt im gleichen Maße für Mitarbeitende. Es wäre fatal, würde man nur von Führungskräften im Unternehmen erwarten, dass sie sich über die gesetzlichen Regelungen hinaus an Gebote und Werte halten. Auch Mitarbeitende sind aufgefordert, in jeder Situation die Ansprüche, die sie an Vorgesetzte und Führungskräfte stellen, auch selbst zu verwirklichen.

Auf der Ebene der Institution ist es ein ähnliches Bild: Das Unternehmen gilt im Lichte der Öffentlichkeit als Gesamtkomplex, als eine Institution. Im gesellschaftlichen Dialog werden die Unternehmen als kompakte Größe angesehen, mit der verhandelt, gearbeitet, gesprochen werden muss, oder die unter Umständen als Gesamte zum Feindbild erklärt wird. Unternehmensethik muss intern wie extern eingebracht werden. Intern heißt – wie sich noch zeigen wird – die Kultur im Unternehmen so zu gestalten, dass Mitarbeitende wie Vorgesetzte in einem kommunikativen Miteinander arbeiten, ohne dabei notwendige Hierarchien aufzulösen.

Extern heißt, als Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (*Corporate Responsibility*). Diese gesellschaftliche Verantwortung nehmen Unternehmen bereits dadurch ernst, dass sie Arbeitsplätze bereit stellen, einen großen Steuerbeitrag für die Volkswirtschaft leisten und darüber hinaus durch Aus- und Weiterbildung Menschen in ihrer Entwicklung fördern. Gleichwohl: Mitarbeitende sind nicht primär als Mittel zum Zweck der Wertsteigerung zu betrachten, sondern sie sind in erster Linie die Gestalter und die Garantie für das Bestehen eines Unternehmens. Darüber hinaus spielt für ein Unternehmen auch die Frage eine Rolle, wie man nach außen – also innerhalb der Gesellschaft – auftritt. Über die gesetzlichen Anforderungen hinaus hat ein Unternehmen große Verantwortung am jeweiligen Standort. Ein Beispiel dafür ist der Bereich von Umweltfragen.

Die Mittel, die einem Unternehmen zur Gestaltung einer Unternehmensethik zur Verfügung stehen, sind ebenso vielfältig wie beim Individuum. Auch für ein Unternehmen gilt grundlegend: Die Beachtung der Gesetze, Vorschriften sowie rechtlichen Ge- und Verbote ist Voraussetzung, um zum institutionalisierten Wertschöpfer zu werden.

Darüber hinaus wächst aber der Einhaltung gesellschaftlicher Werte und Regeln über bestehende formale Gesetze durch Unternehmen in einer durch Medien sensibler gewordenen Öffentlichkeit immer mehr Bedeutung zu. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, kann ein Unternehmen zum Beispiel Leitbilder, Kodizes oder Selbstverpflichtungen verwenden (vgl. dazu unten).

Schließlich ist ein Blick auf die Systemebene zu werfen: Welche Themen können im Bereich Wirtschaftsethik behandelt werden?

Hier kann es zum Beispiel um ganz grundsätzliche Fragen gehen: Ist das Wirtschaftssystem eine liberale oder eine soziale Marktwirtschaft? Welche Vorzüge hat welches Modell? Themengebiete, die sich auf der wirtschaftsethischen Ebene abspielen, wären weiterhin Fragen des nationalen und internationalen Umweltschutzes, Fragen der Wirtschaftsordnungspolitik oder der Arbeitslosigkeit etc.

Ein aktuelles wirtschaftsethisches Thema ist die zunehmende weltweite Vernetzung des wirtschaftlichen Handelns (*Globalisierung*). Hier stellt sich gerade auf Systemebene die Frage, ob die (politischen, staatlichen) Systeme in ihrer bisherigen Form überhaupt noch Gestaltungsmöglichkeiten haben, und wenn ja, wie sie auszuführen sind (vgl. dazu unten).

Die Mittel, die auf der Ebene des Systems zur Verfügung stehen, liegen vor allem auf Gesetzesebene, also in der Hand des Staates. Aber auch gesellschaftliche Gebote und Werte, die sich in einer längeren Geschichte entwickelt haben, können als Mittel zur Umsetzung wirtschaftsethischer Gedanken betrachtet werden. Weiterhin kann der Staat in Form von Anreizsystemen die gesellschaftliche Landschaft gestalten. Schließlich kann sich ein System auch aufgrund des Veränderungswillens in der Bevölkerung ergeben.

Je nachdem, wie der Staat verfasst ist, gibt es dazu unterschiedliche Möglichkeiten. In demokratischen Staaten besteht die Möglichkeit der Abstimmung bei Wahlen oder der gesellschaftliche Druck. Fasst man das gesagte schematisch zusammen, ergibt sich ein stufenartiges Bild (Bild 49).

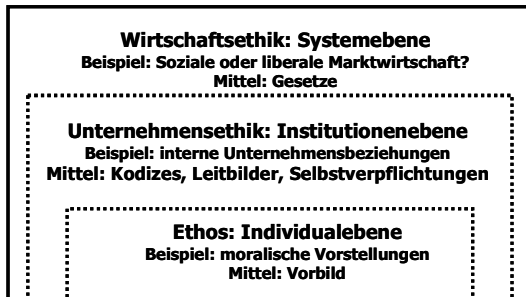


Bild 49: Verschiedene Ebenen einer Ethik der Ökonomie

Auch hier ist freilich wieder zu beachten, dass das Schema nur auf analytischer Ebene gilt.

Zu beachten ist, dass sich die Ebenen überschneiden. Dies soll durch die gestrichelten Linien angedeutet werden. Diese schematische Trennung im Bild hat nur vergrößernden, analytischen Charakter. Es ist auf den ersten Blick deutlich, dass sich in der Praxis des Alltagslebens die Ebenen so differenziert nie unterscheiden lassen, denn ein Unternehmen besteht aus vielen Individuen, Führungskräften wie Mitarbeitenden, und erst die Unternehmen können zusammen ein System wie zum Beispiel die Soziale Marktwirtschaft in Deutschland tragen. Zugleich brauchen Unternehmen in einem System eine staatlich gesicherte Rahmenordnung, innerhalb derer die ökonomische Freiheit der Menschen weitgehend garantiert ist.

Das Schaubild ist eine Hilfskonstruktion, um die Frage zu beantworten, wie die Diskrepanz zwischen wirtschaftlichen Sein und Sollen, also die *ethische Frage der Ökonomie*, auf den einzelnen gestaltenden Ebenen beantwortet werden kann.

Entsprechend der drei hier angezeigten Ebenen wird im folgenden zunächst auf die individuelle Ebene, *das Ethos des Individuums (Führungskraft, Mitarbei-*

tende), dann auf die Institutionenebene, *die Unternehmensethik*, und schließlich drittens auf die Systemebene, *die Wirtschaftsethik*, eingegangen.

7 Das Individuum

7.1 Das Individuum in Systemzusammenhängen

7.1.1 Die Prägung des Individuums

Der Mensch lebt nicht für sich allein, sondern steht in größeren sozialen Beziehungsgeflechten. Dies beginnt im sozialen Kontakt in der Familie, in welcher man unmittelbar aufeinander bezogen ist. Spricht man in der ethischen Diskussion vom Individuum, so ist damit nicht gemeint, dass der Mensch völlig isoliert lebt. Jedoch ist hier eine Einschränkung zu machen. Zur analytischen Betrachtung hilft es, wenn das Individuum zunächst einmal als einzelner Mensch mit freiem Willen betrachtet wird. Die sozialen Kontakte, in denen der Mensch lebt, werden dabei erst in einem zweiten Schritt betrachtet.

Diese Vorgehensweise lässt sich einfach begründen: Trotz des jeweiligen Umfeldes und des sozialen Kontextes trifft der Mensch viele alltäglichen Entscheidungen *individuell*. Das heißt: Der Mensch entscheidet in einer gewissen Form für sich alleine. Dazu ein alltägliches Beispiel: Die freie, individuelle Entscheidung beginnt damit, wann das Individuum am Morgen aufsteht. Dies kann zur ersten freien Entscheidung am Tag werden, vorausgesetzt, das Individuum kann wirklich entscheiden, auf welcher Uhrzeit der Wecker stehen soll.

Natürlich ließe sich einwenden, dass das Aufstehen an die Arbeitszeit gebunden ist, aber dennoch trifft jeder Mensch alleine die Entscheidung, ob er zehn Minuten vor dem Zeitpunkt, zu dem er die Wohnung verlassen muss, aufsteht, oder eine ganze Stunde, um etwa noch etwas mehr Zeit zu haben, die Kinder zu sehen, die Zeitung zu lesen etc.

Die nächste Entscheidung, die individuell getroffen wird, ist die Frage, welche Kleidung man für den kommenden Tag anlegt. Zwar ließe sich auch hier wieder einwenden, dass die Kleidungswahl zwischen Arbeits- und Ferientagen sehr unterschiedlich ausfallen wird, dass auch die Kleiderwahl wiederum abhängig davon ist, ob man heute eine wichtige Konferenz hat oder den ganzen Tag alleine im Büro sitzt etc. Doch haben die meisten Menschen für jeden Anlass mindestens zwei Anzüge oder Kostüme, zwischen denen man sich morgens entscheiden kann und muss.

Die Reihe der individuellen Entscheidungen über einen Tag hinweg ließe sich beliebig fortsetzen: Trinkt man Kaffee oder Tee zum Frühstück, geht man noch joggen, nimmt man den Bus oder das Auto etc.

Der Mensch trifft viele Entscheidungen zunächst weitgehend alleine. Dabei mag das nicht immer eine bewusste Entscheidung sein, sondern vielmehr auch *gewohnheitsmäßiges Verhalten*. Dennoch: Auch dann hätte der einzelne Mensch die Möglichkeit, diese Gewohnheiten zu durchbrechen. Dem Menschen ist bei seinen individuellen Entscheidungen ein gewisses Maß an Freiheit gegeben, innerhalb derer und aufgrund derer er sich entscheiden kann und meistens auch muss, soll das Leben nicht völlig nach spontanen Zufällen verlaufen. Zugleich wird der Ausgang der Entscheidungen nicht immer willkürlich sein, sondern von verschiedenen Wertvorstellungen abhängen, die der Mensch im Laufe seines Lebens gelernt und verinnerlicht hat. Woher kommen diese Wertvorstellungen, Traditionen und normativen Entscheidungsvorgaben?

Ein Grund dafür ist die *Prägung* des Menschen. Jeder Mensch hat eine unterschiedliche Erziehung erlebt und ist dadurch mit unterschiedlichen Lebensvorstellungen konfrontiert worden: Der eine ist streng erzogen worden, etwa nach altem preußischen Vorbild, die andere etwas lockerer, der eine stammt aus einem katholischen oder evangelischen oder anders gläubigen Haushalt, die andere aus areligiösem Elternhaus etc.

Die Erziehung, die das Individuum genießt, beeinflusst im hohen Maße die eigenen Einstellungen zu Werten oder Normen, wie aber überhaupt zu Gedanken, Ideen und Systemen. Die Folge davon ist, dass dem Menschen von vorne herein ganz unterschiedliche Begriffe von Ethos, Ethik, Moral etc. anezogen werden und er diese – hört er sie als erwachsener Mensch – mit sehr unterschiedlichen persönlichen Empfindungen verbindet (Bild 50).

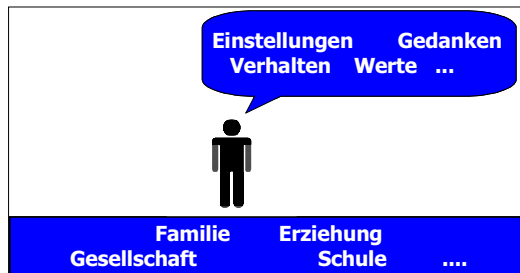


Bild 50: Der Mensch und seine Prägung

Es wirken viele Einflüsse auf den Menschen ein, die das Leben lang prägend sind: Zunächst ist die erste Bezugsgruppe normalerweise die Familie, insbesondere die Eltern, dann aber auch Geschwister und Verwandte. Darauf folgen die ersten sozialen Kontakte nach außen, der Kindergarten, die Schule, die ersten Freundinnen und Freunde. Später dann sind es Lehrerinnen und Lehrer an der Schule und an der Hochschule, die ersten Vorgesetzten, der erste Meister im Betrieb.

Nie ist der Mensch frei von diesem Einfluss von außen und gleichzeitig beeinflusst der Mensch wiederum sein Umfeld. Dabei soll allerdings nicht behauptet werden, dass das Individuum *nur* von diesen Vorstellungen geprägt ist und danach lebt, wie nach einer festen Vorgabe. Vielmehr nimmt ein Individuum solche Prägungen im Laufe des Lebens meist unbewusst auf. In jungen Jahren lebt man vielleicht auch nach diesen Prägungen (insbesondere in der Erziehung), aber mit dem Älterwerden reflektiert der Mensch diese Prägungen, er bezieht innerlich oder äußerlich Stellung dazu, und entwickelt aufgrund dieser Auseinandersetzung sein eigenes Werteprofil und sein moralisches Bewusstsein. Dennoch würde dies nicht gelingen, wenn nicht Einflüsse und Vorbilder (auch negativer Art) den Geist für die Auseinandersetzung schärfen würden.

Ist etwa jemand sehr streng moralisch erzogen worden, so wird er sich sicher in einer bestimmten Phase seines Lebens intensiv mit dieser strengen moralischen Erziehung auseinandersetzen. Am Ende solcher Auseinandersetzungsprozesse steht dann zumeist ein kritisches Ergebnis, das die Erziehung entweder positiv oder negativ reflektiert. So hat zumeist bei erwachsenen Menschen in irgendeiner, vielleicht auch nur unbewussten Form, eine Auseinandersetzung mit der Erziehung, mit den Einflüssen und Prägungen der Eltern und der Familie stattgefunden.

Hat etwa ein erwachsener Mensch das Vorbild einer strengen und pflichtbewussten Erziehung positiv in sich aufgenommen, so werden diesem Menschen Begriffe wie Verantwortung und Disziplin positivere Verbindungen auslösen, als etwa bei einem Menschen, dem solche Begriffe in der Erziehung gar nicht vermittelt worden sind oder der sich – gerade weil sie ihm zu oft vermittelt wurden – innerlich dagegen wehrt.

Aus, mit und während dieser Auseinandersetzung entwickelt der Mensch *Kriterien für sein Handeln*. Wertvorstellungen entstehen nicht aus dem Nichts, sondern sind ein Prozess der Lebenserfahrung. Maßstäbe für Güterabwägungen entwickeln sich im Laufe der Auseinandersetzung auch mit der eigenen Biographie, mit den Menschen, die das eigene Leben und die Persönlichkeit bisher geprägt haben.

Demnach können die Kriterien für das Handeln des Menschen – entsprechend seiner Prägung – sehr unterschiedlicher Natur sein. So mag manch einer die überlieferte Familientradition als großen Wert empfinden, wieder eine andere sieht in klassischen Tugenden oder in ökonomischen Werten die entscheidenden Kriterien des Handelns.

Neben diesen individuellen Werten und Handlungskriterien, die das Handeln eines einzelnen Menschen leiten, gibt es gesellschaftliche Werte, die sich als allgemeiner Erfahrungsschatz in einer Gemeinschaft als sinnvoll oder notwendig herausgestellt haben, um das Leben der Menschen untereinander zu regeln. Auch diese Werte, zu denen etwa die Gerechtigkeit, die Freiheit und die Würde des Menschen gehören, beeinflussen das individuelle Handeln des Menschen, oft auch dann, wenn sich das Individuum dessen gar nicht bewusst ist.

7.1.2 Rollenspiele und Erwartungen

Ist die individuelle Struktur des Menschen analysiert, kann die zweite Ebene, die sozialen Bezüge, in den Blick genommen werden. Es gibt eine Vielzahl von Bezügen, in denen sich der Mensch ganz alltäglich befindet: Geht der Mensch nach dem Aufstehen zum Bäcker, um frische Brötchen zu holen, so kommt er bereits in Kontakt mit der Gesellschaft. Zugleich gerät der Mensch durch seinen Eintritt in die soziale Welt in eine Vielzahl von Rollengefügen, die ihn mit unterschiedlichen Erwartungen und Verhalten konfrontieren.

So wird der einzelne, wenn er zum Bäcker geht, zum Beispiel zum *Konsumenten*. Als Teil der wirtschaftlichen Struktur der Gesellschaft wird nun von ihm erwartet, dass er ein Produkt (die Brötchen) kauft und dafür dem Bäcker, der dafür eine Leistung erbracht hat, Geld gibt. Ginge ein Mensch morgens in die Bäckerei, nähme sich zwei Brötchen, Käse, Kaffee und Milch und würde, ohne zu bezahlen, die Bäckerei wieder verlassen, machte er sich der Eigentumsverletzung schuldig. Sehr schnell würde er wegen Diebstahls angezeigt werden.

Für den sozialen Kontakt gelten mithin Regeln, die sich in der Geschichte als *funktionsunterstützend* erwiesen haben, in diesem Fall etwa der Schutz des Eigentums und der Austausch von Waren gegen Geld.

Weitere Regeln bestimmen den Alltag: Wenn der Mensch, um zum Bäcker zu gelangen, eine Straße an einer Ampel überqueren muss, wird er zum *Verkehrsteilnehmer*. Hier hat er die Regeln und Vorschriften zu beachten, damit ein gutes Auskommen im Straßenverkehr gewährleistet ist. Ist die Fußgängerampel grün, ist im Normalfall davon auszugehen, dass die Autos, deren Ampel rot zeigt, auch anhalten werden. Unbewusst, gewohnheitsmäßig verlässt man sich auf Regeln, die ihrerseits wieder auf Werten begründet sind. So ist zum Beispiel auch eine Ampelschaltung so geregelt, dass sowohl Fußgänger wie Autofahrende zu ihrem Recht kommen.

Mit anderen Worten: Der einzelne Mensch steht mit seinen *individuellen Prägnungen*, die er aus Kindheit, Schule und Ausbildung erfahren hat, zugleich immer in Beziehung zu *gesellschaftlichen Regeln und Werten*, die ebenso sein individuelles Leben mehr oder minder stark beeinflussen. Hier kommen Regeln und Anforderungen auf das Individuum zu, deren Erfüllung von der Gesellschaft erwartet wird und die das Individuum meistens auch automatisch befolgt.

Bei der Befolgung solcher Regeln geht es im Normalfall nicht um Willkür, sondern darum, dass erst durch die Befolgung solcher gesellschaftlicher Regeln das Funktionieren der Gemeinschaft, die Freiheit unterschiedlicher Individuen gewährleistet. Solche Regeln sind *überindividuelle Institutionen*, die für den oder die einzelne entlastend wirken. Sie helfen, bestimmte Situationen, in denen sich der Mensch befindet, sobald er in sozialen Kontakt tritt, automatisch zu regeln. Ein Fußgänger, der bei Grün über die Straße geht, muss eben nicht erst den Autofahrer fragen, ob er bereit ist, ihn über die Straße gehen zu lassen, sondern er kann sich – im Normalfall – darauf verlassen, dass der Autofahrer, der eine rote Ampel

sieht, anhält, damit die Fußgänger über die Straße gehen können. Es wäre nicht auszudenken, würde man bei jeder Überquerung einer Straße erst diskutieren müsste, wer nun zuerst gehen bzw. fahren darf, der Fußgänger oder der Autofahrer. Regeln, geschrieben wie ungeschrieben, existieren überall dort, wo der Mensch in ein soziales Umfeld tritt, das heißt in Handlungs- oder Beziehungsfelder kommt.

7.2 Handlungsfelder

Die verschiedenen Handlungsfelder, in denen sich ein Mensch befindet, sind nicht voneinander isoliert. Vielmehr sind sie untereinander vermischt und haben *Überschneidungspunkte*. Diese ergeben sich dadurch, dass das Individuum in ihnen handelt. Ein einzelner Mensch kann zeitgleich oder zeitversetzt in verschiedenen Handlungsfeldern agieren. Damit treten unterschiedliche Erwartungen an den Menschen heran. Je nachdem, in welcher augenblicklichen Situation sich der Mensch aktuell befindet, werden unterschiedliche Bezüge wichtig und entsprechend auch unterschiedliche Anforderungen (Bild 51).

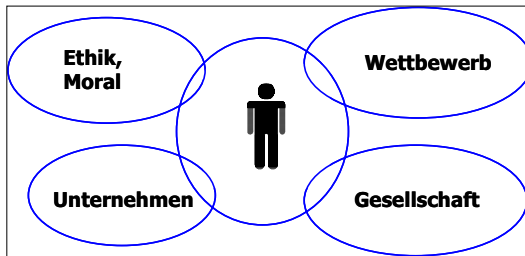


Bild 51: Das Individuum in verschiedenen Handlungsfeldern

Wo treten nun in diesem Zusammenhang ethische Fragen auf? Sie tauchen zuallererst auf, wenn es zu Konflikten kommt. Diese Konflikte können darin bestehen, dass die Erwartungen, die andere Menschen an das Individuum richten oder die aus einem anderen Handlungsfeld kommen, nicht erfüllt werden können.

So ist der Regelfall, dass das Individuum Gesetze, die ein Gemeinwesen zum Funktionieren braucht, beachtet. Etwa im oben genannten Beispiel vom Überqueren einer Straße. Nur wenn sich jeder und jede auf den und die andere verlassen kann, funktioniert dieses System der Verkehrsregeln. Würde sich niemand an Verkehrsregeln halten, brähe der Verkehr binnen kurzer Zeit komplett in sich zusammen, denn auch das Recht des Stärkeren würde sich nur vorübergehend durchsetzen können, da bei Chaos auch der Stärkste keine Chance mehr zur freien Fahrt hat.

Oder noch einmal das Beispiel vom Bäcker: Es wird erwartet, dass das Individuum für die vom Bäcker erbrachte Leistung, auch den entsprechenden Gegenwert bezahlt, der Dienstleistung und Gewinnspanne einschließt.

Andere, nicht immer ganz deutliche Konflikte ergeben sich im Alltag: In einer Gesellschaft gelten ganz allgemeine Regeln des Anstands, der Art und Weise, sich miteinander zu unterhalten und aufzutreten. Natürlich sind Sprache und Umgang beim abendlichen Bier mit gut vertrauten Freunden anders als etwa beim Besuch einer Oper. Sehr schnell käme das Individuum in Konfliktsituationen, würde es sich gegenüber seinem Sitznachbarn in der Oper so verhalten, wie man es abends mit guten Freunden in der Kneipe tut.

Konflikte können im Alltag sehr vielfältig entstehen. Die Aufgabe individueller Ethik ist, eine Lebensführung zu entwickeln, die *unnötige Konflikte* weitgehend vermeidet und notwendige Konflikte methodisch regelt. Eine Individualethik muss so gestaltet werden, dass das Leben in einer Gemeinschaft in einer für alle vertretbaren Weise möglich ist. Das heißt nicht, dass Konflikte vermieden werden müssen; der Konfliktfall ist nicht der größtanzunehmende Unfall für Ethik, sondern einer ihrer Ausgangspunkte.

Es geht vielmehr darum, wie sich der oder die Einzelne in Konfliktsituationen verhält. Wie weit können gesellschaftliche Erwartungen und Regeln nützlich sein, wie weit sind sie unnützlich und wie kann das Individuum frei leben, ohne dabei andere Menschen zu verletzen?

7.3 Das Individuum im wirtschaftlichen Handlungsfeld

Das Individuum kann im Bereich der Wirtschaft ganz unterschiedliche Positionen einnehmen, in denen es unterschiedliche Erwartungen zu erfüllen hat, und in denen es unterschiedlich handelt und unterlässt.

Zum einen – vermutlich zum größten Teil – ist das Individuum in einem Wirtschaftsgefüge *Konsument* oder *Konsumentin*. Egal, ob ein Mensch Brötchen kauft, eine Fernsehsendung sieht, mit dem Bus fährt, der Mensch konsumiert an immer wieder neuen Stellen Produkte und Dienstleistungen, die andere für ihn her- oder bereitstellen.

Jedes Mitglied der Gesellschaft konsumiert an jedem Tag vielfach Produkte und Dienstleistungen. Während der Mensch diese Produkte und Dienstleistungen konsumiert, verändert sich seine Rolle: Er wird zugleich zum *Kunden* oder zur *Kundin*.

So ist etwa die Zugpendlerin, die jeden Morgen mit der Bahn zur Arbeit fährt, eine *Kundin* der Deutschen Bundesbahn, deren *Nachfrage* notwendig für das Überleben der Bahn ist. Ist nämlich die Kundin nicht zufrieden, wird sie sich längerfristig überlegen, ob sie noch die Bahn benutzt oder lieber mit dem Auto fährt.

Zugleich ist der Mensch *Anbieter*: Die Dienstleistungen oder Produkte, die das Individuum in seinem Berufsalltag erbringt, sind Dinge, die erbracht werden, damit sie Abnehmende oder Konsumierende finden. Das Individuum stellt in bestimmten Bereichen und zu bestimmten Zeiten seine Arbeitsleistung zur Verfügung und kann diese auch jedem anbieten. Diese drei Rollen, als Konsument oder Konsumentin, Kunde oder Kundin, Anbieter oder Anbieterin, nimmt also fast jedes Individuum, vorausgesetzt es hat Arbeit, im Alltag eines Wirtschafts- und Sozialgefüges wahr.

Es gibt weitere Funktionen, die das Individuum in der Wirtschaft innehat. Es gibt den *Unternehmer* oder die *Unternehmerin*: Ein Unternehmer oder eine Unternehmerin ist ein innovativ denkender Mensch. Nach *Josef Schumpeters* (1883 bis 1950) klassischer Definition, muss ein solcher Mensch ständig auf der Suche nach neuen Ideen sein. Eine Idee, die in die Phase der Verwirklichung tritt, muss für einen echten Unternehmer oder eine Unternehmerin bereits wieder uninteressant werden, denn er oder sie ist immer wieder auf der Suche nach einer neuen Idee, mit der sich Geld verdienen lässt.

Ein Unternehmer oder eine Unternehmerin setzt sein oder ihr Eigentum an *Produktionsmitteln* bzw. privaten Kapital ein, um dessen Gewinn zu maximieren. Das Individuum *riskiert* zugleich, dass es diesen Gewinn nicht erzielen wird, sondern auch Verlust dabei macht. Im Ernstfall kann sogar alles verloren gehen, was eingesetzt wurde. Von und mit diesem Risiko lebt der Unternehmer und die Unternehmerin, zugleich treibt dieses Risiko an, immer wieder neue Ideen zu entwickeln. Das fördert die *Dynamik* in der Volkswirtschaft.

Ein Individuum kann *Mitarbeitende* beschäftigen, so wird es zum *Arbeitgeber*, ein Mensch kann angestellt oder beschäftigt sein, dann ist er oder sie *Arbeitnehmerin* oder *Arbeitnehmer*. Menschen liefern für Unternehmen oder Abnehmer; so werden sie zum Beispiel zu *Lieferanten*. Viele sind auch *Aktionäre* bzw. *Aktionärinnen*.

Es gibt also eine Vielzahl unterschiedlicher Funktionen und Rollen, die das Individuum innerhalb der Ökonomie übernehmen kann.

Wichtig ist, dass das Individuum niemals nur *eine* Rolle übernimmt, sondern zumeist in verschiedenen Rollen gleichzeitig oder hintereinander agiert. Auch ein *Vorstandsvorsitzender* ist nicht nur *Arbeitgeber* oder *Vorgesetzter*, sondern immer auch zugleich *Konsument* und *Kunde*.

Grenzt man also das Handlungsfeld Wirtschaft auf die oben beschriebenen Rollenfunktionen ein, so können auch hier vielfältige Konflikte innerhalb eines Handlungsfeldes entstehen. Das können Interessenskonflikte sein, es können Probleme zwischen unterschiedlichen Berufsgruppen sein, klassisch etwa die Tarifkonflikte zwischen Arbeitgebervertretern und Arbeitnehmervertretern, wenn es um Löhne und Gehälter oder Arbeitsbedingungen geht.

Das ökonomische Handlungsfeld ist durch eine Vielzahl von Wirtschaftssubjekten geprägt. Doch gilt auch hier, dass es überindividuelle Institutionen gibt, die

das Verhalten der Subjekte in der Wirtschaft regeln. Solche Regeln, die ungeschriebenen wie die geschriebenen, schließen freilich nicht aus, dass es Konflikte gibt. Darüber hinaus kann es nicht nur innerhalb des wirtschaftlichen Umfelds Konflikte mit den Regeln geben, sondern auch zwischen unterschiedlichen Handlungsfelder, also etwas dem familiären und dem beruflichen Kontext oder eben zwischen wirtschaftlichen und moralischen Interessen. Für solche Konfliktfelder sind unterschiedliche Maßgaben ethischer Natur zu entwickeln.

7.4 Das Individuum im Unternehmen

7.4.1 Positionen und Rollen

Auch in einem Unternehmen kann das Individuum unterschiedliche Positionen und Rollen haben. Diese Rollen und die mit ihnen verbundenen Erwartungen sind meist relativ klar definiert. Je nachdem, an welcher Stelle sich das Individuum im Unternehmen befindet, nehmen die Menschen innerhalb und außerhalb des Unternehmens in gewisser Form Einfluss auf das Handeln des Individuums. Dabei sind die Erwartungen, die durch das Unternehmen auf das Individuum zukommen, nur ein Bereich unter mehreren (Bild 52).

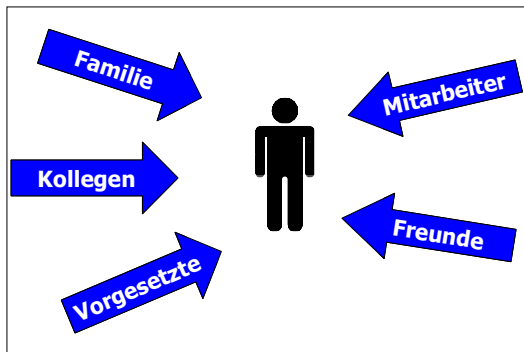


Bild 52: Unterschiedliche Erwartungen

Zugleich verändert sich die Charakterisierung der Rolle des Menschen, der in einem Unternehmen handelt: Denn nun handelt der Mensch nicht nur im Lebensalltag innerhalb des Handlungsfeldes Ökonomie, sondern er wird – wenn er beruflich in dieses Handlungsfeld eingebunden ist – zugleich *Gestalter* bzw. *Gestalterin* dieses Bereichs. Das Individuum, das in einem Unternehmen arbeitet, wird Teil einer übergeordneten Institution innerhalb des Systems.

Das verändert noch einmal seine Rolle gegenüber einem Menschen, der in ganz andere berufliche Handlungsfelder eingebunden ist, etwa im politischen, im handwerklichen, im sozialen Handlungsfeld. Zugleich verändern sich die Erwar-

9.4 Ethik und Börse

9.4.1 Warum Aktiengesellschaft?

Der Weg eines Unternehmens zur Aktiengesellschaft hat einen einfachen Hintergrund. Ein Unternehmen versucht damit, mehr Geld zur Verfügung zu haben, als die Inhaber dieser Firma tatsächlich zusammenbringen. Die Inhaber wollen das Geld, das in der Firma steckt, vermehren, um größeren unternehmerischen Handlungsspielraum zu haben. Etwa für Zukäufe, für Investitionen, für Firmenerweiterung etc. Mit dem Weg zur Aktiengesellschaft gehen sie aber auch ein Risiko ein: Die ursprünglichen Firmeninhaber geben Anteile an ihrem Unternehmen ab. Der Begriff *Aktie* ist aus dem Lateinischen hergeleitet: Der lateinische Begriff *actio* hieß ursprünglich einfach nur *Handlung*, bald aber auch schon in der römischen Rechtssprechung *einklagbarer Anspruch*. Daraus entwickelte sich im 17. Jahrhundert im Englischen die Bedeutung: *Aktie* = *Wertpapier* mit einklagbarem Anspruch auf *Dividende*. *Dividende* leitet sich vom Lateinischen: *dividere* = *trennen, teilen* ab, und bezeichnet den der Aktie entsprechenden Anteil am Gewinn oder Verlust des Unternehmens.

Aktie ist nur ein kleiner Teil am Vermögen des Unternehmens, also ein Papier, das den Inhaber dieser Aktie als Besitzer von soundsovielen Teilen der Firma bzw. des Unternehmens ausweist, je nachdem, wie viel Aktien man besitzt. Aktien sind Wertpapiere nach Abschnitt 3, § 2, 1 des *Wertpapierhandelsgesetzes*.

9.4.2 Beispiel: Die Handkunst AG³⁶

Vier Freunde, *Amelie*, *Bertram*, *Christian* und *Dagmar* wollen einen Kunsthandwerksbetrieb gründen. Nach langem hin und her überlegen sie, von Anfang an eine Aktiengesellschaft, nämlich die *Handkunst AG*, zu gründen. Drei von ihnen, Amelie, Bertram und Christian, haben einiges Geld gespart. Jeder kann 20.000 EUR beisteuern. Macht zusammen schon einmal 60.000 EUR. Dagmar, die vierte im Bunde, hat eine alte Lagerhalle aus dem Besitz des Großvaters geerbt. Wenn Dagmar die Lagerhalle verkaufen würde, dann würde sie nach Schätzungen von Experten einen Gegenwert von ca. 30.000 EUR bekommen. Zusammen hätten die vier also ein Vermögen von 90.000 EUR. Nun aber haben sie ein Problem: Das deutsche Recht schreibt vor, dass mindestens fünf Leute zusammenkommen müssen, um eine Aktiengesellschaft zu gründen. Also überreden sie *Emil*, einen überzeugten Schreiner, mit 10.000 EUR in dem neuen Betrieb einzusteigen. So hat die von Amelie, Bertram, Christian, Dagmar und Emil gegründete Aktiengesellschaft Handkunst AG ein Grundkapital von zusammen 100.000 EUR (Bild 99).

36 Vgl. zum Folgenden: Schwanfelder, W. (2000)

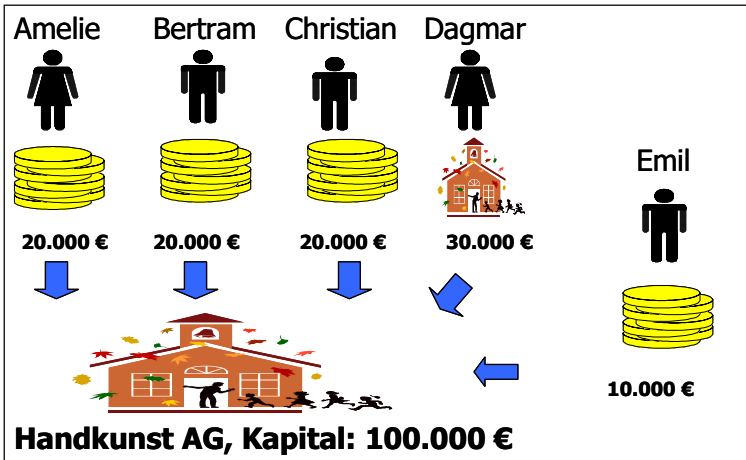


Bild 99: Die Handkunst AG

Natürlich hat eine Aktiengesellschaft im Normalfall vielmehr Grundkapital und auch viel mehr Personen, die sich an der Aktiengesellschaft beteiligen, es soll aber bewusst vereinfacht werden, denn das Prinzip ist das Gleiche, ob eine AG mehrere Millionen Grundkapital besitzt, oder zunächst nur 100.000 EUR.

Die fünf, Amelie, Bertram, Christian, Dagmar und Emil sind nun *Aktionäre* geworden, Teilhaberin und Teilhaber der Handkunst AG. Sie haben zusammen festgelegt, dass das Unternehmen in 100.000 Aktien aufgeteilt wird, also hat jede Aktie einen Wert von einem Euro. Jede und jeder von ihnen hat nun einen gewissen Anteil an dem Unternehmen, und mit diesen erworbenen Anteilen sind sie ganz offensichtlich Miteigentümer des Unternehmens. Das heißt auch, dass sie das Recht haben, am weiteren Geschehen des Unternehmens mitzubestimmen und, falls es dazu kommen sollte, auch entsprechend ihrer Anteile am Gewinn des Unternehmens beteiligt zu werden.

Fassen wir die Ausgangssituation noch einmal zusammen (Bild 100): Amelie, Bertram und Christian haben je 20.000 EUR in die Firma gesteckt, Dagmar 30.000 EUR und Emil 10.000 EUR. Da eine Aktie einen Euro wert ist, haben Amelie, Bertram und Christian je 20.000 Aktien, Dagmar 30.000 und Emil 10.000. Oder anders ausgedrückt: Amelie, Bertram und Christian halten *je zwanzig Prozent*, Dagmar *dreißig* und Emil *zehn* Prozent der Aktien des Unternehmens.

Warum haben sie zunächst eine Aktiengesellschaft gegründet und keine Gesellschaft mit begrenzter Haftung (GmbH)? Zum Einen: Bei einer GmbH haftet der Gesellschafter mit seinem eingesetzten Grundkapital. Die Aktionäre einer AG haf-

Amelie	20.000 €	20.000 Aktien	20 %
Bertram	20.000 €	20.000 Aktien	20 %
Christian	20.000 €	20.000 Aktien	20 %
Dagmar	Lagerhalle (30.000 €)	30.000 Aktien	30 %
Emil	10.000 €	10.000 Aktien	10 %

Bild 100: Aktienverteilung I

ten nicht für eventuelle Verluste. Eine GmbH kann zum anderen ihr Grundkapital nicht so einfach steigern, wie das eine AG kann.

Wie geht es weiter mit der Handkunst AG? Ihr wichtiges Organ ist die *Hauptversammlung*. Bei der Hauptversammlung treffen sich – theoretisch – alle Anteilnehmer, alle Aktionäre der Firma. In unserem Fall ist dies ganz einfach. Amelie, Bertram, Christian, Dagmar und Emil treffen sich zur ersten Hauptversammlung der Handkunst AG in der Kneipe ihres Ortes. Dort äußert Emil, dass er kein Interesse mehr am Unternehmen hat. Er sähe darin keine Zukunft und würde lieber studieren. Das stellt das junge Unternehmen vor ein Problem: Sie haben bereits mit dem gesamten Grundkapital von 100.000 EUR einen Unternehmensplan aufgestellt, sie sind also auch auf die 10.000 EUR, die Emil in das Unternehmen eingebracht hat, angewiesen. Bertram kennt fünf Schulfreunde, die reges Interesse an der Handkunst AG haben, aber nicht so viel Geld besitzen. Die Hauptversammlung beschließt, dass Emils Anteil von 10 Prozent an die fünf Freunde von Bertram zu je 2.000 EUR verkauft werden. Diese fünf Leute haben damit je zwei Prozent der Aktien. Weil Emil aus der Zahl der Aktionäre ausgeschieden ist, aber fünf neue dazu kommen, sind es nun neun Aktionäre (Bild 101).

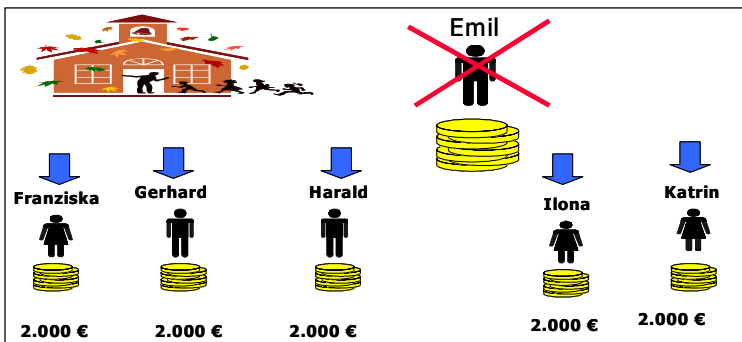


Bild 101: Verteilung von Emils Anteil

Fassen wir den derzeitigen Stand noch einmal zusammen: *Amelie, Bertram* und *Christian* halten je 20 Prozent der Aktien, macht zusammen 60 Prozent, *Dagmar* hält 30 Prozent und die fünf neuen Aktionäre *Franziska, Gerhard, Harald, Ilona* und *Katrin* je 2 Prozent, Emil ist draußen, macht also zusammen hundert Prozent (Bild 102).

Amelie	20.000 €	20.000 Aktien	20 %
Bertram	20.000 €	20.000 Aktien	20 %
Christian	20.000 €	20.000 Aktien	20 %
Dagmar	30.000 €	20.000 Aktien	30 %
Franziska	2.000 €	2.000 Aktien	2 %
Gerhard	2.000 €	2.000 Aktien	2 %
Harald	2.000 €	2.000 Aktien	2 %
Ilona	2.000 €	2.000 Aktien	2 %
Katrin	2.000 €	2.000 Aktien	2 %

Bild 102: Aktienverteilung II

Doch nun haben nicht alle unsere neun Aktionäre das Interesse, ständig über alle Einzelheiten des Unternehmens informiert zu werden. Also wählen sie – wie es das Gesetz verlangt – aus ihrer Mitte einen *Aufsichtsrat*, der den Vorstand des Unternehmens bestellt.

Der Aufsichtsrat ist das oberste Kontrollorgan für das Unternehmen. Nehmen wir also an, der Aufsichtsrat, in den Bertram und Dagmar gewählt werden, bestimmt Amelie und Christian zum Vorstand.

Der Vorstand ist gewissermaßen das *Exekutivkomitee* des Unternehmens. Als bestelltes Organ sind sie sowohl gegenüber der Hauptversammlung wie dem Aufsichtsrat verpflichtet, Rechenschaft über ihrer Tätigkeit abzulegen (Bild 103).

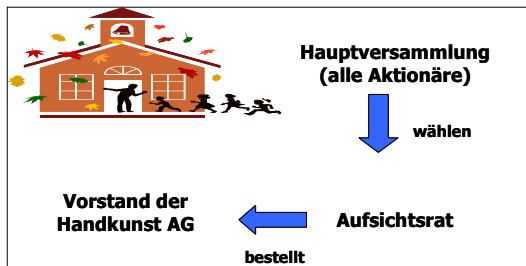


Bild 103: Struktur einer Aktiengesellschaft

Immer noch haben wir 100.000 EUR Kapitalbestand der Handkunst AG. Die Handkunst AG stellt nun fest, dass ihr Geschäft sehr gut läuft, und das mit den bisherigen Räumlichkeiten und beschäftigten Personen die Nachfrage nach den von ihnen gefertigten Kunsthandwerksobjekten nicht mehr zu befriedigen ist. Der Vorstand weiß, dass im Nachbarhaus eine Scheune leer steht, die man käuflich erwerben kann. So könnte die Handkunst AG sich ausdehnen, *expandieren*. Mit dem Kauf dieser Scheune würde es auch möglich sein, zwei neue Kunsthandwerker einzustellen, die die anderen Kollegen entlasten.

9.4.3 Kapitalerhöhung

Doch nach jetzigem Stand fehlt dem Unternehmen zum Kauf dieser Scheune Geld, denn die 100.000 EUR, die man bisher zusammen hatte, sind schon voll für den bisherigen Betrieb verplant und noch sind keine wirklichen Gewinne erzielt worden. Der Besitzer der Scheune will immerhin 20.000 EUR dafür haben. Die eine Möglichkeit besteht nun darin, dass der Vorstand des Unternehmens bei der Bank einen *Kredit* aufnimmt. Das hat den Nachteil, das auf Kredite *Zinsen* gelegt werden. Man muss also das Geld zu einem vergleichsweise hohen Preis einkaufen, anders gesagt: ein Kredit hat *hohe Kapitalkosten*. Die andere Möglichkeit besteht darin, dass Kapital zu steigern, ohne dafür Zinsen zu zahlen. Dazu bietet sich die Börse an.

Der Vorstand beschließt also, das Unternehmen für andere, die sich dafür interessieren, zu öffnen. Das ist möglich, indem man Aktien ausgibt. Die bisherigen Aktien der Handkunst AG wurden zu einem Gegenwert von 1 EUR ausgegeben. Entsprechend verteilen sich also die bisherigen 100.000 Aktien auf die neun Aktionäre. Die Hauptversammlung kann nun aufgrund eines Vorschlages des Vorstandes beschließen, neue Aktien auszugeben, also eine *Kapitalerhöhung* möglich zu machen (Bild 104). Kapitalerhöhung deswegen, weil neue Aktien zum Kauf angeboten werden, für die das Unternehmen von den Aktionären Geld bekommt. In der Praxis ist das ein längerwieriges Verfahren, bei dem bestimmte Auflagen – zum Beispiel so genannten *Bezugsrechte* und *Bezugsrechtsverhältnisse* – zu beachten sind.

Weil die Handkunst AG 20.000 EUR braucht, um die benachbarte Scheune zu kaufen, beschließt die Hauptversammlung, noch einmal 20.000 Aktien zu Wert von einem Euro auszugeben. An sich müssen Neuaktien billiger ausgegeben werden, aber zur Vereinfachung soll bei dem Preis von einem Euro festgehalten werden. Die neuen Aktien werden nicht an die bisherigen neun Aktionäre ausgegeben, sondern auf dem freien Markt zum Kauf angeboten. Das Geschäft, der Laden für den Kauf und Verkauf der Aktien ist die *Börse*. Dort arbeiten Leute, die professionell nichts anderes machen, als im Auftrag von Unternehmen, Privatanlegern oder Banken Aktien einzukaufen und zu verkaufen.

Der Vorstand der Handkunst AG wendet sich nun an einen solchen Makler. Er soll die 20.000 Aktien an der Börse zum Verkauf anbieten. Der Vorstand und die

Hauptversammlung haben festgelegt, dass der Nennwert, also der Wert, der auf der Aktie steht, ebenso einen Euro betragen soll. Das Unternehmen kündigt also in einer Pressemitteilung an, dass ab Beginn des nächsten Monats 20.000 neue Aktien der Handkunst AG angeboten werden.



Bild 104: Kapitalerhöhung

Da es der Handkunst AG derzeit gut geht, schlägt die Nachricht an der Börse ein wie eine Bombe. Andere Privatanleger, Unternehmen und Banken, die ihrerseits wieder Makler beauftragt haben, alle wollen sie Aktien von der Handkunst AG, und deshalb bestellen sie die Aktie, im Fachjargon: Sie *zeichnen die Aktie*. Nun stellt sich heraus, dass das Interesse, das der Aktie der Handkunst AG gezeigt wird, nicht nur für 20.000 Aktien, sondern für 40.000 Aktien gereicht hätte. 40.000 Menschen haben Interesse an der Aktien bekundet, das heißt sie ist überzeichnet, und zwar um 100 Prozent. Die Handkunst AG hat sich aber auf den Verkaufspreis von einem Euro festgelegt. So kauft der Privatanleger *Konrad*, weil er rechtzeitig gezeichnet hat, 1.000 Aktien zum Wert von 1 EUR, er gibt also 1.000 EUR aus.

Da die Aktie nun sehr begehrt ist, steigt ihr Wert unmittelbar nach der Ausgabe der neuen Aktie, da die Nachfrage so groß ist (Bild 105). Andere wären bereit, mehr als den einen Euro für die Aktie zu bezahlen.

Sobald aber die Aktie frei an der Börse gehandelt wird, kann *Konrad* die Aktien wieder verkaufen und zwar zu dem Höchstpreis, der als Börsenkurs ausgewiesen wird. Der Kurs einer Aktie ist nichts andere als der Preis, den man dafür bezahlen muss. Kurz nach Ausgabe der Aktie der Handkunst steigt ihr Preis zum Beispiel kurzfristig auf 2 EUR. *Lorenz* hat soviel Interesse an den Aktien, dass er bereit ist, je Aktie diesen Preis zu zahlen. Er kauft *Konrad* die 1.000 Aktien für 2 EUR das Stück ab.

Der Ausgangswert der Aktie der Handkunst AG, von der nun insgesamt 120.000 Stück existieren, pendelt sich zum Beispiel – nach einem anfänglichen Überhoch – durch die Kaufs- und Verkaufsaktivitäten an der Börse von 1 EUR auf 1,50 EUR ein. Damit hat das Unternehmen einen Börsenwert von 150.000 EUR, das heißt: Die anfängliche Kapitaleinlage der Aktionäre hat sich um 50 Prozent er-



Bild 105: Nachfrage steigert den Kurs

höht (Bild 106). Der Börsenwert ist also umgekehrt ausgedrückt die Schulden, die das Unternehmen an seine Anteilseigner hat. Je nachdem, wie nun in Zukunft die Nachfrage besteht, kann sich der Börsenwert des Unternehmens weiter erhöhen oder verringern.

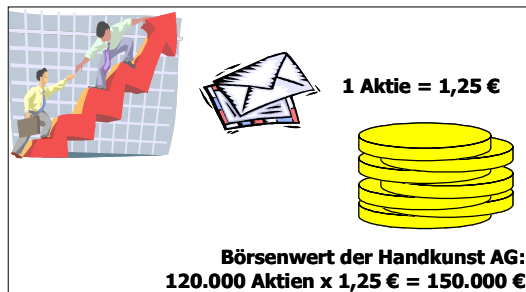


Bild 106: Der Börsenwert der Handkunst AG

Mit der Aktie hat jeder Anteilseigner auch das Recht auf eine *Dividende*. Verkürzt gesagt ist die Dividende eine *Prämie*, die an die Aktionäre gezahlt wird, wenn das Unternehmen einen Überschuss erwirtschaftet. Auch hier gibt es zwischen verschiedenen Aktienformen noch Unterschied im Anspruch. Wenn ein Unternehmen einen großen Gewinn macht, kann es – muss es aber nicht – mehr Geld an die Aktionäre ausschütten, denn die Aktionäre sind alle Miteigentümer des Unternehmens und wollen deswegen auch einen entsprechenden Anteil am Gewinn des Unternehmens haben. Je höher der Gewinn je Aktie wird, desto größer natürlich das Interesse an der Aktie. Je größer die Nachfrage nach der Aktie, desto besser auch der Kurs.

9.4.4 Das Funktionieren des Börsenmarktes

Soweit – ganz grob – und ganz vereinfacht das Funktionieren des Aktienmarktes. Es sind natürlich viele kleine einzelne Mechanismen, die zum vollständigen Börsenspiel gehören. Die Börsenentwicklung, die mittlerweile weltweit zusammenhängt, ist von einer Vielzahl von Einzelfaktoren abhängig, die selbst eingefleischte Börsianer häufig nicht mehr verstehen. Die Börse ist nicht nur abhängig von Unternehmensentscheidungen oder Entwicklungen von Unternehmen, sondern sie ist auch von politischen Entscheidungen, etwa der Zentralbanken, abhängig.

Wird zum Beispiel der *Leitzins* durch die Europäische Zentralbank erhöht, so heißt dies, dass Kredite, die Unternehmen aufnehmen wollen, teurer werden. Und zugleich bedeutet das, dass sich das Sparen für Kleinanleger mehr lohnt. Das kann dazu führen, dass zum Beispiel der deutsche Aktienindex, der DAX, eine Zusammenfassung der dreißig umsatzstärksten deutschen Unternehmen, die an der Börse notiert sind, einbricht, weil vermutet wird, dass Unternehmen nun weniger investieren, weil die Zinsen für aufgenommene Kredite höher werden.

9.4.5 Profitstreben und Börsenethik

Durch die Existenz der Börse ist es im Prinzip jedem Menschen freigestellt, sich Anteile an Unternehmen zu kaufen. Mittlerweile wird dies von den Banken erledigt oder auch von speziellen Makleragenturen.

Aktien sind für Privatleute – wie auch für Unternehmen – eine Form der Geldanlage. Man will also Geld, das man zum Beispiel früher im Sparstrumpf unterm Kopfkissen aufbewahrt hat, an der Börse in Aktien anlegen, um das Geld zu vermehren. Nun könnte man das Geld natürlich auch zur Bank bringen und gegen einen festen Zins für einige Jahre anlegen. Viele tun dies auch, und das ist sicher immer noch die sicherste Form der Geldanlage, weil man ja auch ungefähr weiß, was man zum Beispiel in zehn Jahren für sein Geld an Zinsen bekommt. Also warum dann Aktien kaufen?

Es gibt im Grunde für Privatanleger nur einen Grund: Man will einen *Vermögenszuwachs* erreichen bzw. eine *gute Rendite* erzielen. An der Börse hat das einen gewissen Reiz, denn man weiß weder etwas Genaues über die Höhe des Gewinnes, noch ist die Anlage an irgendeine Laufzeiten gebunden, wie das bei einem hohen Zinssatz fürs Sparen auf der Bank geschieht. Schließlich hat das Anlagegeschäft an der Börse den Vorteil, dass man selbst entscheiden kann, wann man kauft oder verkauft, also in gewisser Weise selbst die Höhe des Gewinnes, natürlich auch das Risiko des Verlustes bestimmen kann.

Was hat das mit Ethik zu tun?

Zunächst einmal: Ethik beschäftigt sich mit der menschlichen Lebensführung. Ethik reflektiert die Erfahrungen der Praxis, fragt also ab nach bestimmten Wertvorstellungen und Normen, und lässt diese wieder in die Praxis einfließen. Ethik orientiert sich an Werten und Normen. Stoff oder Material der Ethik ist zunächst

einmal das Handeln der Menschen und zwar vor allem dann, wenn es konfliktreich ist, konfliktreich in welcher Form auch immer. An der Börse handelt der Mensch, also ist es legitim, wenn sich Ethik auch die Frage stellt, wie das Handeln des Menschen an der Börse zu bewerten ist.

Es wurde festgehalten, dass das einzige Ziel für Anleger an der Börse ist, ihr eingesetztes Kapital zu vermehren. Das gilt für Unternehmen und Banken, die an der Börse spekulieren – das ist im übrigen immer noch die Mehrheit³⁷ –, das gilt genauso für jeden Privatanleger. Also muss man die Frage stellen, ob es aus ethischer Sicht Bedenken dagegen gibt, Geld zu vermehren.

In der christlichen Tradition war es vor allem das Zinsnehmen beim Geldverleihen, was auf Widerspruch stieß, etwa bei *Thomas von Aquin* oder bei *Martin Luther*. Dieser Sachverhalt ist bei einer Geldanlage an der Börse nicht vorhanden, im Gegenteil, man weicht ja mit dem Gang an die Börse den größten Zinsnehmern, den Banken, gerade aus.

Zur Frage der ethischen Legitimität von Börsengeschäften eine kurze Überlegung: Das Geld, das Vermögen, das ein Privatmensch in die Börse steckt, ist sein Privateigentum. Ein Beispiel: Ein Mensch besitzt ein Vermögen von 100.000 EUR; er ist mit legalen Mitteln, etwa durch eine Erbschaft, dazu gekommen. Warum sollte er nicht darauf achten, dass sich dieses Vermögen vermehrt, etwa, damit er seinen Kindern eine Ausbildung finanzieren kann oder im Alter eine schöne Reise unternehmen kann, oder aus welchen Gründen auch immer. Es ist nichts dagegen einzuwenden, wenn jemand Geld hat und darauf achtet, dass es nicht wegkommt, bestenfalls sich sogar vermehrt. Das ist keine Frage der Ethik.

Profitstreben im besten Sinne ist – isoliert betrachtet – etwas völlig *Amoralisches*, nicht unmoralisch. Amoralisch heißt, dass es als solches mit moralischen Kriterien nicht zu bewerten ist. Es ist weder ethisch besonders gut noch schlecht, Geld zu verdienen, sein Vermögen zu vermehren. Im Grunde tut das jeder und jeder von uns im Alltag: Wir achten beim Einkauf auf günstige Preise, wir tun alles, um bei der Steuererklärung möglichst viel, was legal ist, steuerlich geltend zu machen, wir freuen uns, wenn wir von unserem Arbeitgeber mehr Geld bekommen.

9.4.6 Die Frage der Methodik

Etwas ganz anderes ist es aber dann, wenn nachgefragt wird, wie besagter Mensch sein Geld vermehrt, also die *Frage der Methodik*. Hier beginnen Fragen der Ethik. Es sei noch einmal betont: Geld verdienen, Profitstreben als solches ist kein Gegenstand der ethischen Diskussion, es ist weder moralisch gut noch

37 Anfang 1999 verteilten sich die Anteile am Aktienbesitz in Deutschland folgendermaßen: 35,4 Prozent waren in Besitz von Unternehmen, ausländische Investoren hatten 15,9 Prozent, Privatpersonen 15,7 Prozent, der Staat 9,0 Prozent, Versicherungen 8,9 Prozent, Kreditinstitute 8,6 Prozent und Fondsgesellschaften 6,5 Prozent (Quelle: Globus/Deutsche Bundesbank).

TEIL III: Aktuelle Ansätze

11 Konzepte der Unternehmens- und Wirtschaftsethik

11.1 Ausgangslage

Unternehmens- und Wirtschaftsethik ist ein weitumfassendes Gebiet geworden. Die fachliche Provenienz der Wissenschaftler und Praktiker, die sich mit dem Thema beschäftigen, ist unterschiedlich. Es gibt Ansätze aus der Unternehmenspraxis, Ansätze, die von Wirtschaftswissenschaftlern entworfen werden, aus der Betriebswirtschaft, aus der Theologie, Philosophie und Soziologie, um nur die wichtigsten Disziplinen zu benennen. Allen gemeinsam ist das Interesse, *Wert- und Leitvorstellungen* für die Praxis aufzustellen, wenngleich dies auf sehr unterschiedliche Weise vollzogen wird.

Bemühungen, den Blick über das eigene Fachgebiet zu wagen, sind historisch betrachtet nicht neu, im Gegenteil: In der früheren Wissenschaftsgesellschaft insbesondere im 18. und 19. Jahrhundert, war es – vom heutigen Standpunkt aus betrachtet – *normal* im Sinne von der Regel entsprechend, dass sich die Wissenschaften viel mehr um einen interdisziplinären Blick bemühten. Das mag damit zusammenhängen, dass die frühere universitäre Ausbildung wesentlich weiter gegliedert war, sich also nicht nur auf die jeweilige Fachdisziplin konzentrierte.

Auch in der Wirtschaftsgeschichte gab es Vertreter, die den Blick über den fachlichen Tellerrand wagten. Interessanterweise entwickelt zum Beispiel bereits *Adam Smith*, der als der erste systematische Theoretiker der Wirtschaftswissenschaften gilt, seine Konzeption einer Marktwirtschaft aus der *Moralphilosophie* heraus. Smith war kein Nationalökonom. Er war ein hochgebildeter Universalist, der seine wissenschaftliche Zuflucht in der (Moral-)Philosophie und Ethik suchte und dann, nicht zuletzt durch seine vielfältige Reisetätigkeit in Europa, das Buch *Der Wohlstand der Nationen* verfasste, in dem er das Wirtschaften des Menschen einer grundlegenden Analyse unterzieht.

Auch andere Ökonomen in der Geistesgeschichte nach Smith sehen nicht nur wirtschaftliche Entwicklungen, sondern bemühen sich, den Blick über die eigenen Fachgrenzen hinaus zu wagen: *David Ricardo* (1772 bis 1823), *John Stuart Mill* (1806 bis 1873) und *Karl Marx* (1818 bis 1883) betrachten die Ökonomie nicht als abgegrenzten Bereich, sondern versuchen, mit je unterschiedlichen Ergebnissen, Ökonomie in einen gesellschaftlichen Kontext einzuordnen.

Eine so starke fachliche Spezialisierung, wie wir sie heute vorfinden, ist ein Produkt des zwanzigsten Jahrhunderts und insbesondere mit *Max Weber* verbunden – obwohl er selbst in seiner Person alles andere als fachliche Spezialisierung lebte. *Weber* fordert eine strenge Grenzeinhaltung der Fachdisziplinen und prägt damit den modernen Wissenschaftsbegriff – selbst bleibt er freilich zeit seines Lebens *Universalist*.

Gleichwohl gab es auch immer wieder Bemühungen, fachliche Grenzen zu überschreiten. So fordert zum Beispiel *K. William Kapp* bereits 1950 einen stärkeren sozialen Ausgleich der ökonomischen Rationalität mit anderen Disziplinen:

*Tatsächlich erfordert eine wissenschaftliche Methode in der Sozial- und Wirtschaftsforschung eine fortschreitende Beseitigung aller Grenzen, die von Generationen früherer Gelehrter aus wissenschaftlichen, pädagogischen und anderen Gründen errichtet wurden. Das letzte Ziel ist nicht bloß 'Zusammenarbeit', sondern die denkbar engste Integration und endlich Synthese der Sozialwissenschaften. Solange dieses Ziel nicht erreicht ist, können die einzelnen Ökonomen sich nur bemühen, die gegenseitigen Schranken der Nationalökonomie zu überschreiten und so gründlich wie möglich den neuen Entwicklungen auf den Gebieten der Psychologie, Soziologie, Politik, der Rechtswissenschaft, Geschichte und Ethik nachzugehen, um alles in die eigenen Überlegungen einzubeziehen, was von diesen Sozialwissenschaften zu einem besseren Verständnis der Wirtschaftsprobleme beitragen könnte.*³⁹

Im folgenden soll in einer groben Übersicht ein Durchgang durch die aktuellen Ansätze der Wirtschaftsethik durchgeführt und die wichtigsten Elemente vorgestellt werden. Dabei wird deutlich werden, dass bei den Ansätzen die Trennung der Ebenen *Individuum*, *Institution* und *System* nur eine analytische Hilfestellung ist; keineswegs ist es sinnvoll, die Ansätze darauf festzulegen.

11.2 Individualethische Ansätze

Die verschiedenen wissenschaftlichen Fächer haben sich auseinander entwickelt und arbeiten letztlich mehr oder minder unabhängig voneinander. So hat – in der modernen Wissenschaftsgesellschaft – das Feld der Wirtschaft zunächst einmal wenig mit dem Feld Ethik zu tun, weil in beiden Bereichen ganz unterschiedlich gedacht wird und im gewissen Sinne ganz unterschiedliche *Sprachen (Codes)* gesprochen werden. Ein Ethiker etwa versteht etwas völlig anderes unter dem Begriff *Wert* als ein Ökonom. Diese so genannte *Ausdifferenzierung der Systeme*, deren systematische Aufarbeitung und Darstellung der Soziophilosoph *Niklas Luhmann* (1927 bis 1998) im Anschluss an *Talcott Parsons* (1902 bis 1979) leistete, ist der Ausgangspunkt für die meisten aktuellen wirtschaftsethischen Ansätze.

Einer der frühesten Vertreter einer systematisch-theologischen Wirtschaftsethik ist *Georg Wünsch* (1887 bis 1964). Der evangelische Theologe nimmt insofern eine Sonderrolle in der Wirtschaftsethik ein, weil er sich bereits im Jahre 1927 unter dem Titel *Evangelische Wirtschaftsethik* dem Thema grundlegend widmet.

Was heute als durchdachte soziologische Theorie vorliegt, ist bei *Wünsch* selbstverständliche Ausgangslage: Die Trennung der Wissenschaftsgebiete Wirtschaft und Ethik. Diese Trennung und Selbständigkeit der ökonomischen Disziplinen – damit auch die Säkularisierung – interpretiert *Wünsch* ganz in der Tradition des *Kulturprotestantismus* als positive Hinwendung des Menschen zur Welt. Zu-

³⁹ Kapp, K. W.: 1988.

gleich ist er bemüht, einer zu starken Loslösung der Ökonomie von ethischen Themen entgegenzuwirken. Also ist Wünschs Ausgangsfrage, wie Wirtschaft und Ethik wieder füreinander vermittelbar werden, damit sie nicht nebeneinander vor sich hinarbeiten. Wünsch sieht den Ansatzpunkt für eine Vermittlung im *handelnden Menschen*, damit aber auch in der ethischen Diskussion, wenn sie nämlich als *Handlungstheorie* verstanden wird. Ethik übernimmt die Aufgabe, auch für die Wirtschaft *materiale Wertbestimmungen* vorzugeben; zugleich wird die Wirtschaft positiv in die ethische Diskussion eingefügt, denn für Wünsch ist die Aufgabe des Wirtschaftens, die materiellen Bedürfnisse zu befriedigen.

Gleichzeitig soll die Ökonomie aber auch die Grundlage dafür schaffen, dass sich *höhere Werte* (z.B. geistige, religiöse, kulturelle) verwirklichen lassen. Also verlangt dies nach Wünsch ein differenziertes Verständnis des Wertbegriffs: Die Werte, die die Wirtschaft verwirklicht, sind nach Wünsch *dienende Werte*. Sie sind zwar, wie Wünsch das nennt, die *wertstärksten*, aber nicht die *werthöchsten Werte*. Werthöchste Werte sind bei Wünsch die *immateriellen*, die das Thema der ethischen Diskussion sind.

Kann bei einer solchen Verschränkung von Wirtschaft und Ethik noch von einer relativen Eigenständigkeit der beiden Bereiche Wirtschaft und Ethik gesprochen werden, die ja Wünsch an sich als Ausgangslage anerkennen wollte? Wünsch beantwortet die *Gretchenfrage* der modernen Gesellschaft mit *ja*, denn *Autonomie* der Fachbereiche heißt für ihn nicht völlige Unabhängigkeit, sondern nur *formale Freiheit* des menschlichen Willens. Wirkliche Autonomie gibt es für den Theologen Wünsch nur bei Gott. Das aber heißt: Die Autonomie der Wirtschaft könne nur *sekundär* sein, weil sie eigentlich von Gott kommt. Damit ist die Autonomie der Wirtschaft theologisch-religiös begrenzt. Gott hat – nach Wünsch – eine Wertordnung gesetzt, in die sich auch die Wirtschaft zu fügen hat.

Damit wird deutlich, dass es sich bei Wünsch nicht um eine wirkliche Vermittlung von Ethik und Wirtschaft handelt, sondern Wirtschaft wird in eine Werthierarchie, die religiös begründet wird, eingebunden. Das wird bei Wünsch noch einmal durch zwei Begriffe deutlich: Die *Aufwertung* und die *Abwertung*. Aufgewertet werden soll die Kultur, Ethik und die Religion, abgewertet werden soll die Wirtschaft, die – so Wünsch – für den Menschen nur niedere Bedürfnisse befriedigt. Und deswegen grenzt sich Wünsch sowohl gegen den Liberalismus wie gegen den Sozialismus ab, da beide die Ökonomie verabsolutieren. Wünschs *Idealvorstellung* ist eine *christliche Wirtschaft*, also eine durch christliche Ethik begrenzte Wirtschaft, in der nur nach Bedarf produziert wird und nicht künstlich neue materielle Bedürfnisse geschaffen werden, solange sie nicht dem Menschen dienen.

Ein *Klassiker* der Wirtschaftsethik nicht nur für Theologie und Kirche ist der Schweizer evangelische Theologe *Arthur Rich* (1910 bis 1992). Rich hat mit seiner zweibändigen Wirtschaftsethik aus dem Jahre 1984ff in der Evangelischen Theologie die Grundlage für die neuere Diskussion um ethische Fragen der Ökonomie gelegt, da die bis dahin einzige Darstellung ethischer Fragen der Wirtschaft

von *Georg Wünsch* schon längst in Vergessenheit geraten war. Rich, der erst Arbeiter in einer Maschinenfabrik war und später über den zweiten Bildungsweg Professor für Systematische Theologie und Direktor des Instituts für Sozialethik an der Universität Zürich wurde, ist in seiner Theorie der Wirtschaftsethik stark vom *Religiösen Sozialismus* beeinflusst und nimmt modifiziert Elemente des Philosophen und Theologen *Paul Tillich* auf.

Richs Ansatz kommt aus individualethischer Perspektive und gelangt von dort zu Systemfragen. Grundlage seiner Ethiktheorie ist die Frage nach der *verantwortlichen Gestaltung der drei Grundbeziehungen* Ich – Selbst (*Individualaspekt*), Ich – Du/Ihr (*personaler Aspekt*) und schließlich Ich/Wir – Es, d.h. den Institutionen und Systemen, die wieder auf den einzelnen zurückwirken (*ökologischer Aspekt*). Diese drei Grundbeziehungen lassen sich nach Rich im Leben der Menschen institutionalisieren.

Die Gestaltung dieser Beziehungen wird zwei Kriterien unterworfen, die für Richs Ansatz grundlegend sind: Das *Sachgemäße* und das *Menschengerechte*. Sachgemäß wird von Rich das genannt, was den Anforderungen des Systems und des Vorgangs entspricht, menschengerecht weist auf die Humanverträglichkeit einer Handlung hin. Eine wohlgelingende Gestaltung des Lebens muss nach Rich beide Kriterien berücksichtigt haben. Oder mit Richs Worten kann zusammengefasst werden, *dass nicht wirklich menschengerecht sein könne, was nicht sachgemäß ist, und nicht wirklich sachgemäß ist, was dem menschengerechten widerstreitet*.⁴⁰

Beide Kriterien – das Sachgemäße und das Menschengerechte – werden ineinander verschränkt. Dies gilt auch für wirtschaftliche Handlungen. Es kann nach Rich nicht darum gehen, nur ökonomischen Kriterien des Handelns zu folgen, sondern diese müssen gleichzeitig immer danach befragt werden, ob sie auch menschengerecht sind.

Normen, die das konkrete Verhalten regeln sollen, werden bei Rich wie Bekenntnisse eingeführt. Das heißt: Rich stellt bestimmte Normen für das Verhalten auf und begründet sie auf die biblische Erfahrung des Menschen. Es fehlt eine analytisch-vernünftige Reflexion über die Begründung der Normen.

Die Grundordnungen des Lebens werden bei Rich nach der *Trias Glaube, Liebe, Hoffnung* bewertet, die er aus dem Neuen Testament herleitet. An dieser Trias müssen sich die Normen messen lassen. Zugleich hat der Mensch mit dieser Trias ein *Beurteilungswerkzeug* an der Hand, das ihn vor der Letztgültigkeit irdischer Ordnungen schützt.

Schließlich werden von Rich aus der Bibel – auf der Grundlage dieser Trias – weitere Kriterien für das Menschengerechte bestimmt: *Geschöpflichkeit, kritische Distanz, relative Rezeption, Relationalität, Mitmenschlichkeit, Mitgeschöpflichkeit* und *Partizipation*. Dies führt Rich in seiner Einschätzung der verschiede-

40 Rich, A.: 1991.

nen Formen der Wirtschaft (Lenkungswirtschaft, liberale Wirtschaft etc.) zu einem Plädoyer für eine – wohlverstandene – modern-sozialistisch orientierte Marktwirtschaft, die in Ansätzen mit dem Konzept der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland übereinstimmt. Doch Richs Modell billigt dem Staat größere und weitreichendere, notfalls auch nicht-marktkonforme Maßnahmen zur Kontrolle zu, wie sie so in der Sozialen Marktwirtschaft in Deutschland nicht vorgesehen sind. Der Idealzustand einer Wirtschaft ist bei Rich eine *nachfrageorientierte Wirtschaftsordnung*.

Der Schweizer *Peter Ulrich*, Direktor des 1989 gegründeten Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen/Schweiz, stützt sich in seiner wirtschaftsethischen Konzeption auf die Diskursethik von *Jürgen Habermas* und *Karl-Otto Apel*. Ulrich setzt damit – schematisiert man grob – zunächst beim individuellen Verhalten an. Ulrich bemüht sich, das Handeln der Führungskraft wie des Unternehmens in der Wirtschaft auf *ethisch-vernünftige Grundsätze* zu stellen, ganz in Anlehnung an einen positiv rezipierten *Kantianismus*. Zunächst fragt Ulrich, was denn die ökonomische Rationalität (also die handlungsleitenden Prinzipien) mit der ethischen Rationalität verbindet. Ulrich geht es nicht darum, die handlungsleitenden Prinzipien der Wirtschaft gegen die handlungsleitenden Prinzipien von Ethik auszuspielen. Vielmehr ist Ulrich bemüht, den Vermittlungs- bzw. Anknüpfungspunkt für beide Seiten zu finden. Er bemüht sich also um eine *Integration* beider handlungsleitender Prinzipien. Deswegen wird Ulrichs Ansatz auch *integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik* genannt.

Die Integration vollzieht Ulrich so, dass er die handlungsleitenden Prinzipien von Wirtschaft und Ethik in ein Hierarchieverhältnis bringt. Genau betrachtet ist also Ulrichs Ansatz mehr Hierarchisierung, nicht wirkliche Integration. An oberster Stelle steht das *Handeln nach kommunikativ-ethischen Leitprinzipien*, die auch ökonomische Handlungsprinzipien in sich aufnehmen. Das heißt: Eine rein wirtschaftlich geprägte Sichtweise muss mit ethischen Gedanken angereichert werden. Konkret: Eine Führungskraft soll neben den wirtschaftlichen Regeln gleichzeitig immer die ethisch-kommunikativen Ziele vor Augen haben. Unternehmen sollen nach Ulrich ihre gesellschaftliche Mitverantwortung aktiv wahrnehmen. Ulrich will eine *republikanische Wirtschafts- und Unternehmensethik* (republikanisch von lat. *res publica* = *öffentliche Sache*). Das heißt: Jedes Unternehmen hat als gesellschaftliche Institution nach außen hin eine öffentliche Mitverantwortung. Unternehmensintern fordert Ulrich einen kommunikativen und partizipativen Führungsstil im Unternehmen. Mitarbeitende sollen an Entscheidungsprozessen teilnehmen.

Ulrichs Bemühen geht dahin, die Diskrepanz zwischen Ideal und Wirklichkeit so gering wie möglich zu halten. Er appelliert an die Vernunft der *Wirtschaftsbürgerinnen* und *Wirtschaftsbürger* sowie an die Vernunft der Unternehmen, keine *Trittbrettfahrerhaltung* einzunehmen. Unter Wirtschaftsbürgerinnen und Wirtschaftsbürger versteht Ulrich autonome Subjekte, die zum gleichberechtigten, öffentlichen Dialog in einer freien Bürgergesellschaft fähig sind. Diese vernünftige Freiheit der Subjekte steht nach Ulrich über der Ökonomie.

TEIL IV: Fallbearbeitungen

12 Konkretion: Fallbeispiele

12.1 Einführung

Im folgenden sind acht Praxisfälle beschrieben. Die Fälle sind nicht konstruiert, sondern sind *Alltagsfälle*, die der Praxis oder persönlichen Gesprächen des Autors entnommen sind. Betrachten Sie sich die einzelnen Fälle genau. Der erste Fall ist dabei beispielhaft ausführlich besprochen.

Beim zweiten Fall werden nur noch bis zur vierten Frage Hilfestellungen zur eigenständigen Bearbeitung des Falles an die Hand gegeben. Die Fälle C bis H sollten Sie in eigenständiger Arbeit bearbeiten, Ihre Kreativität ist gefragt! Versetzen Sie sich, soweit es geht, in alle beteiligten Personen, um ein Gefühl für die Situation zu bekommen.

Für alle Fallbeispiele ist es angebracht, mindestens in Zweiergruppen darüber zu diskutieren mit dem Ziel, am Ende zu einer – wenigstens in Ansätzen – einvernehmlichen, konsensorischen Lösung zu gelangen. Optimal wäre es, wenn Sie die Möglichkeit haben, diese Fälle in einer größeren Runde zu besprechen. Wagen Sie sich in ein *Rollenspiel* hinein! Sie werden sehen, dass in dem Erleben der Konfliktsituationen oder im Beobachten des Verhaltens von Spielenden die Sensibilität für die Problematik enorm steigt.

Sollten Sie Gelegenheit zu einem *Rollenspiel* haben, stellen Sie den Fall mit den wenigen Informationen, die Ihnen die Kurzbeschreibung an die Hand gibt, nach. Lassen Sie einen oder eine aus der Runde die Rolle des oder der jeweilig Betroffenen spielen. Sie werden merken, die Informationen, die Sie zu den einzelnen Fällen bekommen, reichen längst *nicht* aus, um den Fall *quasi nach Drehbuch* zu behandeln. Es bleibt viel Platz für ihre *Phantasie* und diese ist auch gewünscht.

Die Gruppe sollte dabei eine beobachtende Rolle einnehmen. Spielen Sie die Fälle ruhig öfters durch. Die Zuschauenden müssen sich erst am Ende äußern. Auch wechselnde Rollen sind der umfassenden Konfliktbearbeitung dienlich.

Sollten Sie nicht die Möglichkeit haben, die Fälle im Zweiergespräch oder in einer größeren Runde zu besprechen, bemühen Sie sich bei der Eigenbearbeitung, sich in unterschiedlichen Durchgängen in die jeweiligen Rollen hineinzusetzen. Machen Sie sich Notizen zu Ihren Überlegungen! Sie werden merken, wenn Sie in einem imaginären Zwiegespräch arbeiten, erleichtert Ihnen das die Fallbearbeitung.

Die Fallbeispiele beinhalten *ethisch-kritische Situationen der Unternehmenspraxis*. Die Konfliktkonstellationen werden Ihnen vielleicht so oder in ähnlicher Form aus Ihrer alltäglichen Unternehmenspraxis bekannt sein.

Natürlich kann es nicht darum gehen, *ethische Paradelösungen* vorzustellen. Solche lassen sich nur im seltensten Fall erreichen. Möglich ist aber, anhand der praktischen Fälle einige Facetten der ethischen Fallbearbeitung deutlich zu machen und damit das Bewusstsein für eventuelle Parallelfälle zu schärfen.

12.2 Fallbeispiel A

12.2.1 Der Fall Anton Agil

Herrn *Anton Agil*, einem relativ jungen Mitarbeiter des multinationalen Konzerns *Action AG*, wird eine Führungsposition in der wirtschaftlich schwächelnden Tochter *Angeschlagen AG* angeboten. Allerdings wird Herrn Agil die Auflage erteilt, bei Übernahme der Tochter 30 Mitarbeitende zu entlassen, um Angeschlagen AG zu retten. Herr Agil weigert sich allerdings, da er erkennt, dass die Fehler nicht bei den Mitarbeitenden, sondern beim Management der Muttergesellschaft liegen. Herr Agil will seiner Beförderung nur zustimmen, wenn die beschlossenen Entlassungen der altgedienten Mitarbeitenden zurückgenommen werden.

12.2.2 Hilfsfragen

1. In welcher Dilemmasituation befindet sich Herr Agil?
2. Welche Handlungsalternativen hat er?
3. Welche Werte geraten bei ihm in Konflikt?
4. Welchen Wert hat die Konzernleitung?
5. Unter welchen Kriterien vollzieht Herr Agil eine Güterabwägung?
6. Welche Rolle spielen hier die Begriffe/Themen *Verantwortung, Wettbewerb, Konkurrenz, Gewinnmaximierung, Interessenkonflikt, Unternehmensethik*?
7. Welchen Rat würden Sie Herrn Agil geben?

12.2.3 Fallbearbeitung

Zu Frage 1:

Anton Agil steht vor einer schwerwiegenden *Dilemmasituation* zwischen einer beispielhaften Karriere und der Problematik, dass er eine Situation erkennt, die ihm zumindest große Magenschmerzen bereitet. Seine Beförderung nämlich ist an eine persönliche Entscheidungssituation gebunden: Er muss – will er denn die Führungsposition in dem Tochterunternehmen übernehmen – Mitarbeitende entlassen. Es ist nicht klar, ob Herr Agil grundsätzlich mit der Entlassung von Mitarbeitenden Probleme hat. Das geht aus den wenigen Informationen zum Fall nicht hervor.

Es wird aber deutlich, dass Herr Agil in dem *konkreten Fall* nicht entlassen will, weil er einsieht, dass die Fehler, die zu einer Entlassung der dreißig Mitarbeitenden führt, nicht etwa in einem wirtschaftlichen Problem grundsätzlicher Art (also etwa: Konjunkturrückgang, Verteuerung von Arbeitsplätzen oder etwas ähnlichem) liegen, sondern beim Management des Unternehmens. Also will Herr Agil die Entlassung der Mitarbeitenden verhindern, da sich dadurch keine Änderung der Managementpolitik der Tochter Angeschlagen AG ergeben würde. Das heißt: Das alte Missmanagement bliebe zunächst bestehen. Vielleicht – auch dies

ist aus den Zeilen nicht herauszulesen – plant Herr Agil ja auch die sofortige Entlassung der zuständigen Manager, wenn er die Vollmacht dazu bekommt.

Ein weiteres Problem ergibt sich: Herr Agil ist sich dessen bewusst, dass die eine Aufgabe unmittelbar mit der anderen verknüpft ist. Das Management der Muttergesellschaft will Herrn Agil ja vielleicht auch *testen*, inwieweit er einer solch schwierigen Aufgabe gewachsen ist, und ob er in Zukunft weitere Führungsaufgaben übernehmen kann. Solche Tests sind in der Unternehmenspraxis durchaus kein Einzelfall. Das heißt: Wenn Herr Agil den Anforderungen der Mutter nicht nachkommt, besteht die Gefahr, dass er den Job überhaupt nicht bekommt und in Zukunft bei Beförderungen nicht berücksichtigt wird.

Zu Frage 2:

Die Handlungsalternativen, die Herr Agil hat, sind vermutlich relativ beschränkt: Herr Agil kann zunächst kritik- und gedankenlos gehorchen, also den neuen Posten antreten, die Vorgaben der Muttergesellschaft einhalten, mithin die dreißig Leute entlassen, ohne Rücksicht darauf, an wem es eigentlich lag, dass Angeschlagen AG in die roten Zahlen geriet (*blinder Gehorsam*).

Herr Agil hat weiterhin die Möglichkeit, sich nach ihm *opportunen Gründen* zu verhalten: *Was muss ich tun, dass meine Karriere am besten verläuft?*, könnte er sich fragen. Auch hier wäre das Handlungsergebnis das Gleiche: Herr Agil würde den Job antreten und die dreißig Mitarbeitenden entlassen. Die eigentlich Verantwortlichen blieben trotz all ihrer Fehler in ihren Positionen.

Unter Umständen würde aber der Denkprozess ein anderer sein. Während Herr Agil im ersten Fall – also im Fall *des blinden Gehorsams* – überhaupt nicht über die Situation nachdenken will und kann, weil er nach der Maxime handelt, was der Vorstand oder Chef befiehlt, das muss getan werden, kann das im zweiten Fall anders ein: Die Überlegung von Herrn Agil könnte lauten: *Ich sehe zwar die Fehler des Managements, ich weiß zwar, dass die Mitarbeitenden an der Misswirtschaft keine Schuld und Verantwortung trifft, aber: Wenn ich aufsteigen will, wenn ich etwas werden will, dann muss ich die Vorgaben der Chefs erfüllen, denn das wird ihnen gefallen und das werden sie von mir erwarten (karriereorientierter Opportunismus).*

Will Herr Agil seine eigene Karriere aufs Spiel setzen, hat er auch die Möglichkeit, auf verschiedene Art und Weise das Verfahren an die Öffentlichkeit zu bringen. Er kann die *Insider-Informationen*, die er über den zunehmenden Verfall der Tochter Angeschlagen AG hat, nach außen geben, an die Presse, an die Mitarbeitenden, an die kritische Öffentlichkeit. Die Motive hierfür können ganz unterschiedlich sein: Herr Agil könnte das Interesse haben, indem er vertrauliche Informationen bewusst – aber anonym – nach außen dringen lässt, sich der Entscheidung zu entziehen, weil durch ein Publikwerden von alleine genug Dynamik in eine solche Geschichte kommt, dass er nicht mehr entscheiden muss.

Herr Agil kann anonym – indem er Informationen durchsickern lässt oder heimlich weitergibt – Maßnahmen ergreifen, die dazu führen, dass die Unterneh-

mensführung öffentlich an den Pranger gestellt wird (*heimliches Verpfeifen*). Er kann aber auch ganz bewusst an die Öffentlichkeit gehen (*öffentliches Verpfeifen*). Beide Verhaltensweisen werden freilich zur Folge haben, dass Herr Agil die Stelle nicht bekommen wird. Während er im ersten Fall immer in der Gefahr sein wird, erlappt zu werden, ist im zweiten Fall die Karriere zumindest in diesem Unternehmen ohnehin erledigt.

Schließlich kann Herr Agil aber auch versuchen, auf die Unternehmensleitung der Muttergesellschaft zuzugehen, um in gemeinsamer Arbeit und Überlegung zu einer Lösung zu kommen. Dies wäre dann möglich, wenn auch die Unternehmensführung an einer einvernehmlichen Lösung interessiert ist. Unter Umständen ist sich nämlich die Leitung der Muttergesellschaft über verschiedene Einzelheiten der Tochter Angeschlagen AG gar nicht im Klaren. Es gibt Fälle, in denen Tochterunternehmen so geschickt vor sich hin agieren und taktieren, dass der Muttergesellschaft nicht immer alle Einzelheiten offen liegen. Möglich wäre also, dass durch ein selbstbewusstes, kritisches Auftreten von Herrn Agil einiges verhindert werden kann. Vielleicht kann Herr Agil erreichen, dass nur die Hälfte der Mitarbeitenden entlassen wird. Vielleicht gelingt es ihm gar, die Entlassungen ganz zu verhindern, wenn er noch einmal auf das Management der Muttergesellschaft zugeht und die Einzelheiten zu klären versucht. Möglich ist natürlich auch, dass ein solches Verhalten dazu führt, dass der Vorstand Herrn Agil das Vertrauen entzieht und eine andere Person benennt, die diese Funktion wahrnehmen soll. Die Chancen dafür muss Herr Agil selbst einschätzen.

Zu Frage 3:

Herr Agil steht vor einer *Wertekollision*, die in Ansätzen schon in der ersten Frage behandelt wurde. Zum einen steht Herr Agil vermutlich vor einer glänzenden Karriere, wenn er diese Aufgabe wahrnimmt und erfüllt, die ihm von der Konzernleitung zugemessen wurde. Wenn er diese Gelegenheit beim Schopfe packt, so kann es möglich sein, dass er es in drei bis vier Jahren ganz nach oben schaffen wird, denn die Leitung dieser Tochter Angeschlagen AG gilt vielleicht nur als Übergangsaufgabe, als letzter Test etwa, ob Herr Agil wirklich längerfristig für den Posten eines Vorstandes innerlich wie äußerlich fähig ist.

Den Wert des *beruflichen Weiterkommens*, des Erfolgs, den kennt Herr Agil vielleicht schon von Kindesbeinen an. Es geht ihm nicht um blinde Karriere, aber er will, dass seine Fähigkeiten entsprechend honoriert werden. Dabei geht es ihm weniger um den finanziellen Erfolg, sondern um die Verantwortungsposition, die ihm auch Befriedigung verschafft. Das ist für Herrn Agil vielleicht ein wichtiger Wert, den er gerne verwirklichen will.

Auf der anderen Seite scheint Herr Agil vielleicht von Kindesbeinen an ein ehrlicher Mensch zu sein, der dort verbessern will, wo die Fehler wirklich liegen. Es widerspricht vielleicht seiner Auffassung, Fehler, die wo auch immer sie erkannt wurden, zu verschweigen, nur weil die Leute, die unter Umständen diese Fehler gemacht haben, höher positioniert sind. Ihm geht es ja vielleicht nicht um die eigene Profilierung, sondern um die Sache.

Herr Agil will vielleicht, dass die Angeschlagen AG wieder gut dasteht, dass sie schwarze Zahlen schreibt und erfolgreich wirtschaftet. Dies kann aber nach seiner Meinung nur erreicht werden, wenn ehrlicherweise das entsprechende Management zur Rechenschaft gezogen wird und nicht die Mitarbeitenden das ausbaden müssen, was im Management an Fehlern gemacht worden ist. Es kollidierten also Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit auf der einen Seite mit dem Wunsch, eine verantwortliche Karriere zu machen, auf der anderen Seite. Letzterer Weg hat den Vorteil der sichtbaren Ergebnisse, nämlich finanzieller und karrierebezogener Art. Zwischen diesen beiden Wertvorstellungen könnte Herr Agil zum Beispiel hin- und herschwanken.

Zu Frage 4:

Natürlich ist es bei den spärlich vorhandenen Informationen schwierig, die Werte der *Unternehmensleitung* klar zu definieren. Zunächst kann man grob einige Ziel bestimmen: Der Unternehmensleitung wird es darum gehen, die Wertschöpfung zu fördern. Nach Ansicht der Unternehmensleitung liegen die Fehler bei den Mitarbeitenden. Nun bestehen hier wieder zwei Möglichkeiten: Die Unternehmensleitung sieht zwar das Missmanagement des Vorgängers von Herrn Agil, hofft aber, mit der Entlassung der Mitarbeitenden die Fehler der Manager noch einigermaßen in den Griff zu bekommen. Oder aber: Die Unternehmensleitung ist ausschließlich daran interessiert, die Angeschlagen AG so schnell wie möglich wieder in die positiven Zahlen zu bringen, egal, wie das passiert.

Da der schnellste und zumeist auch erfolgreichste Weg zu Einsparungen zunächst – leider – beim Personal liegt, geht die Konzernleitung davon aus, dass hier auch für die Angeschlagen AG das richtige Verfahren liegt. Unter Umständen sieht die Konzernleitung gar nicht, dass durch geschicktes Management die Angeschlagen AG in wenigen Jahren wieder auf einer soliden Basis stehen und noch mehr Mitarbeitende eingestellt werden könnten.

Es könnte aber auch Ziel des Managements der Muttergesellschaft sein, – wie bereits angedeutet – Herrn Agil einem Test zu unterziehen, ob er sich zutraut, auch über die Anforderung der Entlassung von 30 Mitarbeitenden zu gehen, um seine Karriere fortzusetzen. Es ist ja nicht so, dass Unternehmensleitungen oder Manager gern Mitarbeitende entlassen. Vielmehr wissen Unternehmensführungen sehr wohl um die Schwierigkeit dieser Aufgabe: Für solch heikle Angelegenheiten, die auch das Image in der Öffentlichkeit schnell eintrüben, bedarf es geeigneter Führungskräfte, die sich dieser auch persönlichen Belastung aussetzen können. Das macht sie reif für weitere Aufgaben.

Hauptwertvorstellung der Unternehmensführung dürfte aber sein, die Angeschlagen AG wieder aus den roten Zahlen zu bringen. Vermutlich kann die Muttergesellschaft gar nicht all die Einblicke haben, die einem Manager der Angeschlagen AG zur Verfügung stehen. Deswegen ist ja auch die Informationsweitergabe, der Wissenstransfer, ein solch wichtiger Wert.

Zu Frage 5:

Eine Güterabwägung kann Herr Agil dann vollziehen, wenn er seine Wertvorstel-

lungen, Handlungsalternativen und deren Folgen genau betrachtet hat. Dann kann sich Herr Agil den Fragen widmen: *Unter welchen Umständen vollziehe ich welche Handlung und zu welchem Ergebnis wird sie führen? Was bringt diese Handlung für meine weitere Karriere, was bringt dieses Handeln für mein Inneres? Oder umgekehrt: Ich verzichte auf den Job. Kann ich aber dann damit leben, dass ich meine Karriere vorläufig ruiniert habe, dass ich nicht weiterkomme, sondern mit Beförderungssperre belegt werde?*

All diese Fragen muss Herr Agil berücksichtigen, will er eine sinnvolle Güterabwägung vollziehen.

Zu Frage 6:

Es handelt sich hier um einen klassischen Fall, der individuelle ethisch entschieden werden muss. Herr Agil steht in einem *persönlichen Wertkonflikt* und muss eine *Güterabwägung* treffen, die einschneidend für seinen weiteren Lebensverlauf ist. Es ist also keine banale Entscheidung, etwa, dass Herr Agil überlegen muss, ob er sich das weiße oder das blaue Hemd morgendlich anzieht, sondern eine Entscheidung, die längerfristig Einfluss auf sein Leben nehmen wird.

Außerdem befindet sich Herr Agil in einem Konflikt zwischen *eigenen Wertvorstellungen* (Karriere versus Ehrlichkeit) und ist sich noch nicht ganz sicher, auf welche Art und Weise er den eindeutig vorhandenen Konflikt lösen will und wird. Unternehmensethisch interessant ist dieser Fall insofern, als hier unternehmensbezogene Fragen das Schicksal eines Individuums stark beeinflussen.

Man könnte zum Beispiel – vorausgesetzt, Herr Agil soll wirklich als Führungskraft *getestet* werden – die Frage stellen, ob das Führungssystem in diesem Unternehmen überprüft werden müsste, da mit solchen Tauglichkeitsprüfungen weniger die Führungsfähigkeit als vielmehr der blinde Gehorsam gefördert wird. Ethisch von Bedeutung wäre auch die Frage, ob die Manager der Muttergesellschaft wirklich ihre Verantwortung wahrnehmen, oder ob sie nur den einfachen Weg des geringsten Widerstandes gehen, in dem sie der jungen Führungskraft Herrn Agil die gesamte Verantwortung aufladen, in der Hoffnung, er werde den Fall schon den Wünschen entsprechend lösen.

Zu Frage 7:

Entscheiden Sie selbst und begründen Sie Ihre Entscheidung. Stellen Sie sich vor, Sie würden am nächsten Samstag mit Herrn Agil zusammen eine Bergwanderung machen und müssten ihn dabei beraten. Stellen Sie sich vor, Sie müssten Ihre Entscheidung gegen jemand vertreten, der genau das Gegenteil von dem behauptet, was Sie sagen. Machen Sie Ihre Antwort so plausibel, dass Sie ihr Gegenüber auch versteht (keine abstrakten Konstruktionen, keine Fachsprache)!