

Monica Streck

**Organisationsethik im Spannungsfeld  
von Wirtschafts- und Unternehmensethik**



Herbert Utz Verlag · München

## **Philosophie**

Band 23

Zugl.: Diss., München, Hochsch. für Philosophie, 2005

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

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

Copyright © Herbert Utz Verlag GmbH · 2006

ISBN 3-8316-0614-5

Printed in Germany

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

## **Vorwort:**

„Moral has to make business sense“ (Dr. Wolfram Heger, DaimlerChrysler AG) – Moral muss für das Unternehmen wirtschaftlich sinnvoll sein. Aus unternehmerischer Sicht eine zutreffende These. Aus nicht-unternehmerischer Sicht eine gewagte, denn: moralisches Handeln wird nach dieser Aussage funktionalisiert, es soll für das ökonomische Handeln sinnvoll bleiben. Kann moralisches Handeln überhaupt in dieser Weise betrachtet werden? Wird moralisches Handeln so nicht zu ökonomischem Handeln?

Derartige Fragestellungen führten dazu, genauer zu untersuchen wie und wo Moral in der Ökonomie Anwendung findet. Die vorliegende Veröffentlichung beschäftigt sich mit dieser Fragestellung. Sie wurde im Wintersemester 2005/2006 von der Hochschule für Philosophie München, Philosophische Fakultät S.J., als Dissertation angenommen.

In der meist deskriptiven Betrachtung wird zuvorderst der Versuch unternommen, den Aspekt zu beleuchten, der für eine wirtschaftsethische Betrachtung der Wirtschaftswissenschaft relevant erscheint: die Entscheidungstheorie. Diese Ausarbeitung findet sich im ersten Kapitel. Im zweiten Kapitel werden Modelle von Menschenbildern dargestellt, da ja gerade der Mensch, der im wirtschaftlichen Geschehen seine Entscheidungen trifft, hier interessant wird. Die Theorien, die im dritten Kapitel einen Überblick über die wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion bieten, dienen dabei als theoretische Stütze der Analyse der Problemstellung. Im vierten Kapitel wird schlussendlich eine neue, andere Sichtweise auf das Problem der Wirtschaftsethik entwickelt, die sich auch neuer Begrifflichkeiten bedient. Die gesamte Arbeit beruht auf der Idee eines „interdisziplinären Lernens“, da der Begriff der Moral in jeweiligen unterschiedlichen wissenschaftlichen Kontext anders zu verstehen ist. Die Wirtschaftswissenschaft – und hier im Besonderen die betriebswirtschaftliche Entscheidungstheorie – kann an dieser Stelle viel von der Philosophie (Sozialethik) lernen. Die Anwendung dieser Erkenntnisse auf den wirtschaftlichen Kontext finden sich im vierten Kapitel.

Dank sagen möchte ich an dieser Stelle allen voran Prof. Dr. Norbert Brieskorn S.J., der dieses Projekt mit intellektuellem Esprit und kritischer Diskussion unterstützte. Des Weiteren danke ich Prof. Dr. Johannes Müller S.J., DDr. habil. Johannes Wallacher sowie den übrigen Mitarbeitern des Institutes für Gesellschaftspolitik für ihre Unterstützung, ebenso Prof. Dr. Rüdiger Funiok S.J. für seine konstruktive Kritik an dieser Arbeit. Außerdem möchte ich Sandra Mayr-Morhoff, Ulrike Moeller, Martina Ortner und Dr. Michael Reder für Korrekturlesen und kritische Anmerkungen danken sowie Jürgen Kochems und meinen Eltern für die persönliche Unterstützung.

|  |           |
|--|-----------|
| <b>0. Einleitung: Entscheidungstheorie als Grundlage einer Organisationsethik.....</b>   | <b>1</b>  |
| <b>1. Entscheidungstheoretische Grundlagen .....</b>                                     | <b>6</b>  |
| <b>1.1 Wirtschaftswissenschaftliche Entscheidungstheorie .....</b>                       | <b>6</b>  |
| 1.1.1 Individuelle Zugänge zur Entscheidungsfindung .....                                | 6         |
| 1.1.1.1 Normative Entscheidungstheorie .....   | 7         |
| 1.1.1.2 Deskriptive Entscheidungstheorie .....   | 10        |
| 1.1.2 Mehrpersonale Entscheidungsprozesse.....   | 23        |
| 1.1.2.1 Kollektive Entscheidungssysteme.....   | 23        |
| 1.1.2.2 Entscheidungsinterdependenzen: spieltheoretische Modelle .....                   | 25        |
| <b>1.2 Sozialwissenschaftliche Perspektiven der Entscheidungsfindung .....</b>           | <b>27</b> |
| 1.2.1 Der zweckrationale Handlungstyp: Rational Choice .....                             | 27        |
| 1.2.2 Luhmann: Entscheidungen aus Sicht der soziologischen Systemtheorie .....           | 30        |
| 1.2.2.1 Der Entscheidungsbegriff.....  | 31        |
| 1.2.2.2 Der Entscheidungsbegriff im organisationstheoretischen Kontext .....             | 36        |
| 1.2.2.3 Rationalität im Entscheidungsbegriff .....                                       | 40        |
| 1.2.2.4 Der Moralbegriff – Soziologische Theorie der Moral.....                          | 41        |
| <b>1.3 Philosophische Zugänge zum Entscheidungsbegriff.....</b>                          | <b>50</b> |
| 1.3.1 Entscheidungsbildung in der praktischen Philosophie .....                          | 50        |
| 1.3.1.1 Der Begriff der praktischen Rationalität.....                                    | 50        |
| 1.3.1.2 Der Begriff der ökonomischen Rationalität.....                                   | 51        |
| 1.3.1.3 Rationalität und Moral .....   | 56        |
| 1.3.1.4 Das utilitaristische Prinzip .....   | 62        |
| 1.3.2 Ansätze zur Verwendung des moralischen Entscheidungsbegriffes ...                  | 64        |
| 1.3.2.1 Individualentscheidungen .....   | 64        |
| 1.3.2.1.1 Aristoteles: Moralisches Entscheiden – Der Begriff der Willenswahl.....        | 64        |
| 1.3.2.1.2 Kant: Moralisches Handeln in der „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten“ ..... | 68        |
| 1.3.2.2 Rawls: Moralische Entscheidungen im kollektiven Kontext .....                    | 72        |
| <b>1.4 Ergebnisse für den Entscheidungsbegriff.....</b>                                  | <b>80</b> |

|  |            |
|--|------------|
| <b>2. Der Entscheidungsprozess in den verhaltenswissenschaftlichen Modellen .....</b>                                  | <b>82</b>  |
| <b>2.1 Das Modell des Homo Oeconomicus in der Wirtschaftswissenschaft.....</b>   | <b>82</b>  |
| 2.1.1 Rationalitätsannahme in der Betriebswirtschaft.....  | 83         |
| 2.1.2 Nutzenannahme in der Betriebswirtschaft .....  | 85         |
| <b>2.2 Das Modell des Homo Oeconomicus in der Sozialwissenschaft .....</b>   | <b>86</b>  |
| 2.2.1 Die Annahme der Rationalität .....   | 88         |
| 2.2.2 Die Annahme des Eigennutzens .....   | 88         |
| 2.2.3 Moralische Präferenzen .....   | 90         |
| 2.2.4 Rationalität versus Vernunft.....  | 91         |
| 2.2.5 Würdigung des Homo Oeconomicus-Modells .....   | 91         |
| <b>2.3 Das Modell des Homo Reciprocans .....</b>   | <b>94</b>  |
| 2.3.1 Allgemeine Annahmen des Modells .....  | 94         |
| 2.3.2 Die Annahme der Rationalität .....   | 98         |
| 2.3.3 Das Eigennutzenaxiom .....   | 99         |
| 2.3.4 Würdigung des Homo Reciprocans-Modells .....   | 99         |
| <b>2.4 Das Modell des Homo Sociologicus .....</b>  | <b>101</b> |
| 2.4.1 Darstellung des Modells .....  | 101        |
| 2.4.2 Varianten des Homo Sociologicus .....  | 105        |
| 2.4.3 Würdigung des Homo Sociologicus-Modells .....  | 106        |
| <b>2.5 Ergebnisse aus der Betrachtung der verhaltenswissenschaftlichen Modelle .....</b>                               | <b>107</b> |
| <b>3. Auf dem Weg zu einer Organisationsethik: Ausgewählte unternehmens- und wirtschaftsethische Konzeptionen.....</b> | <b>109</b> |
| <b>3.1 Der Ansatz der integrativen Unternehmensethik von Ulrich .....</b>  | <b>109</b> |
| 3.1.1 Die Definition von Unternehmensethik .....   | 109        |
| 3.1.2 Das Gewinnprinzip .....  | 112        |
| 3.1.3 Das Moralprinzip .....   | 114        |
| <b>3.2 Der ordnungspolitische Ansatz von Homann.....</b>   | <b>115</b> |
| 3.2.1 Die Definition von Unternehmensethik: Methode der Ökonomik ....  | 115        |
| 3.2.2 Entscheidungsprozesse im Spannungsfeld von Rentabilität und Moral .....  | 116        |
| 3.2.3 Der Begriff der Moral.....   | 119        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>3.3 Die Ethik der Governance von Wieland .....</b>  | <b>121</b> |
| 3.3.1 Definition der Governanceethik .....   | 121        |
| 3.3.2 Der Bezug von Moral und Ökonomie .....   | 126        |
| <b>3.4 Unternehmensethik im Ansatz von Steinmann und Löhr.....</b>                                 | <b>128</b> |
| 3.4.1 Die Definition von Unternehmensethik .....   | 128        |
| 3.4.2 Das Gewinnprinzip .....  | 129        |
| 3.4.3 Der Moralbegriff.....  | 129        |
| <b>3.5 Unternehmensethik im Ansatz von Enderle .....</b>   | <b>130</b> |
| 3.5.1 Die Definition von Unternehmensethik .....   | 130        |
| 3.5.2 Das Verhältnis von Moral und Gewinnprinzip .....   | 133        |
| <b>3.6 Würdigung der wirtschafts- und unternehmensethischen<br/>    Ansätze.....</b>               | <b>134</b> |
| <b>3.7 Ergebnisse für das Konzept einer Organisationsethik.....</b>                                | <b>141</b> |
| <b>4. Konzeption einer Organisationsethik.....</b>   | <b>143</b> |
| <b>4.1 Grundannahmen für die Konzeption einer Organisationsethik .....</b>                         | <b>143</b> |
| 4.1.1 Der Begriff der Organisationsethik .....   | 143        |
| 4.1.2 Begründungs- und Anwendungsbezug einer Organisationsethik.....                               | 147        |
| 4.1.2.1 Begründung von Moral im organisationstheoretischen<br>Kontext .....                        | 147        |
| 4.1.2.2 Sozialethische Kriterien als normative Leitprinzipien .....                                | 152        |
| 4.1.2.3 Anwendung von Moral im organisationstheoretischen<br>Kontext .....                         | 155        |
| 4.1.2.4 Moralische Maßstäbe in der organisatorischen Entscheidung ..                               | 160        |
| <b>4.2 Wirkungsfelder von moralischen Entscheidungen im<br/>    organisatorischen Kontext.....</b> | <b>163</b> |
| 4.2.1 Die Außenperspektive der Organisation: Globale Aktivitäten .....                             | 163        |
| 4.2.1.1 Globale sozialethisch gestaltete Strukturpolitik .....                                     | 166        |
| 4.2.1.2 Aktuelle Aktivitäten sozialethisch gestalteter Strukturpolitik ..                          | 170        |
| 4.2.2 Moralisches Handeln aus der Binnenperspektive der Organisation..                             | 172        |
| 4.2.2.1 Der Einfluss der Person auf organisatorische Entscheidungen .                              | 173        |
| 4.2.2.2 Strategische Unternehmensführung und das Ziel der<br>Entwicklungsfähigkeit .....           | 177        |
| 4.2.2.3 Integration moralischer Werte in das Strategische<br>Management .....                      | 181        |
| 4.2.2.4 Moral versus Effizienz? .....  | 190        |
| 4.2.2.5 Wie lässt sich Moral in Organisationen messen? .....                                       | 192        |

|   |            |
|---|------------|
| <b>5. Organisationsethik im Spannungsfeld von Wirtschafts- und Unternehmensethik: Ergebnisse und Ausblick .....</b> | <b>195</b> |
| <b>Literaturverzeichnis .....</b>   | <b>200</b> |
| <b>Lesehinweise.....</b>  | <b>210</b> |





## 0. Einleitung: Entscheidungstheorie als Grundlage einer Organisationsethik

„Das menschliche Leben besteht aus einer Abfolge von Entscheidungen. In einer Entscheidung wählen wir zwischen verschiedenen Möglichkeiten des Verhaltens oder Handelns. Entscheidungen sind unausweichlich. Wir können zwischen verschiedenen möglichen Handlungen und Verhaltensweisen wählen, aber wir können nicht wählen, ob wir überhaupt wählen sollen. Auch wenn wir eine Handlung unterlassen, haben wir eine Entscheidung gefällt. Auch wenn wir glauben, in einer bestimmten Angelegenheit keine Entscheidung zu fällen, haben wir eine Entscheidung gefällt: die Entscheidung, in dieser Sache nichts zu unternehmen und den Dingen ihren Lauf zu lassen.“<sup>1</sup>

Damit ergibt sich die Ausgangslage jeglicher ethischen Betrachtung: Die Ursache einer Handlung oder eines Verhaltens ist die Entscheidung. Dass die Gründe für eine Entscheidung dabei immer im Bewusstsein sind, ist aus praktischen Gründen nicht notwendig, da dies den Handlungsfluss eher aufhalten würde. Dennoch sind die Entscheidungen und damit die Gründe für die Entscheidung, die eine oder die andere Alternative zu wählen, ex post rekonstruierbar.

Entscheidungen können so als Beobachtungspunkt für moralisches Handeln begriffen werden. Dies gilt auch dann, wenn ein spezieller Kontext für diese Betrachtung gewählt wird. So lässt sich auch das ethische Handeln von Unternehmen beziehungsweise Organisationen<sup>2</sup> im wirtschaftlichen Umfeld an ihrer Entscheidungsfindung festmachen und beobachten.<sup>3</sup> Gleichzeitig lassen sich aber auch an diesem Punkt Variablen finden, die in eben diese Entscheidungsfindung einfließen und diese so in eine gewisse Richtung lenken.

Dazu gehören moralische Werte genauso wie wirtschaftliche Zielgrößen. Eine wirtschaftsethische Analyse muss deshalb an genau diesem Punkt ansetzen. Oft werden in der wirtschaftsethischen Diskussion, teilweise auch in der allgemeinen ethischen Diskussion, Entscheidung und Handlung gleichgesetzt.

---

<sup>1</sup> Ricken, Allgemeine Ethik, 10.

<sup>2</sup> Organisationen handeln als Einheit. Von außerhalb der Organisation beobachtet, ist dieses Handeln in Anlehnung an die Psychologie als Verhalten wahrnehmbar (Black Box); von innen gesehen ist dieses Handeln durch Entscheidungen begründbar. Um vom Handeln von Organisationen sprechen zu können, müssen Innen- und Außenperspektive kombiniert werden, denn erst die internen Entscheidungen vermögen das extern sichtbare Verhalten von Organisationen zu begründen. Diese Kombination der Perspektiven macht es möglich, von Handlungen des Gesamtkonstruktes „Organisation“ zu sprechen. Vgl. zur Unterscheidung von Außen- und Binnenperspektive auch Kirsch, Kommunikatives Handeln, Autopoiesis, Rationalität, 19f.

<sup>3</sup> Vgl. dazu auch Kreikebaum, Grundlagen der Unternehmensethik, 10f.

In der soziologischen Diskussion vertritt Luhmann die These, dass Handlungen und Entscheidungen zu trennen sind.

„So unbestreitbar und faktisch bedeutsam es ist, dass Menschen sich laufend genötigt sehen, sich zu entscheiden: Die Soziologie hat bisher kaum zu einer Theorie des Entscheidungsverhaltens beigetragen. Im Wesentlichen dürfte dies damit zusammenhängen, dass im Begriff des Handelns (im Unterschied zu bloßem Verhalten) Entscheiden schon mitgedacht ist. Soziologen orientieren sich daher an der Differenz von Verhalten (behavior) und Handlung – und nicht an der Differenz von Handlung und Entscheidung. Bei der Unterscheidung von Verhalten und Handeln geht es um die Frage, ob Eigenbewegung ohne oder mit Rücksicht auf den ‚gemeinten Sinn‘ beobachtet wird. Bei der Unterscheidung von Handlung und Entscheidung wird darauf abgestellt, ob der Sinn des Handelns nur verstanden oder zusätzlich als Wahl zwischen Alternativen und nach Maßgabe von Kriterien auch beurteilt wird.“<sup>4</sup>

Dies veranlasst zu der allgemeinen These, dass der Begriff der Entscheidung einer genaueren Betrachtung bedarf, da er nicht nur der Angelpunkt für ethische Fragestellungen ist, sondern auch große Bedeutung für soziologische Analysen hat. Diese Hervorhebung des Entscheidungsbegriffes bringt außerdem den Vorteil mit sich, dass sich die wirtschaftsethische Diskussion nicht nur auf eine betriebswirtschaftlich realitätsnahe Basis stellt, sondern zugleich die Möglichkeit beinhaltet, in das System Organisation steuernd einzugreifen, indem sie Maßstäbe liefert, wie Entscheidungen auszugestalten sind. An diese Vorstellung, dass in der Einheit der Entscheidung die Möglichkeit einer interdisziplinären Ausgestaltung liegt, schließen sich Thesen an. Diese sollen die Grundannahmen und das gedankliche Raster aufzeigen, in dem sich diese Arbeit abspielt. Die Thesen lassen sich unterscheiden in soziologische (systemtheoretische) Thesen, wirtschafts- beziehungsweise unternehmensethische Thesen und allgemeine ethische Thesen:

*Soziologische Thesen in Anlehnung an die Luhmann'sche Systemtheorie:*

Organisationen sind autopoietisch zu betrachten, da sie zwar einer außerorganisatorischen Umwelt bedürfen, sich aber auf der Basis ihrer Eigenkausalität von dieser abgrenzen und sich so laufend durch ihren eigenen Reproduktionsprozess am Leben halten.

---

<sup>4</sup> Luhmann, Die Wirtschaft der Gesellschaft, 272.

Die interne Reproduktionsform von Organisationen (und Unternehmen als eine Sonderform) sind Entscheidungsprozesse. Handlungen werden systemtheoretisch immer dann zu Entscheidungen, wenn sie auf Erwartungen reagieren.<sup>5</sup> Der Entscheidungsbegriff kann deshalb nicht nur unter präferenztheoretischen Nutzenmaßstäben gesehen werden, sondern muss um die Einbeziehung von Erwartungen erweitert werden.<sup>6</sup> In organisationstheoretischer Hinsicht geht allerdings die Entscheidung der Handlung voraus.

*Wirtschaftsethische Thesen:*

Unternehmen sind *autonome Entscheidungsträger im Wirtschaftsgeschehen*, die ihr Handeln im wirtschaftlichen Kontext selbst initiieren und damit auch die Verantwortung dafür tragen. Die Entscheidungsverantwortung trägt hier schwerpunktmäßig die Unternehmensführung.

Unternehmen agieren nicht unabhängig von anderen autonomen Entscheidungsträgern im Wirtschaftsfeld, ihre *Entscheidungen sind vielmehr interdependent*; die potenziellen Verhaltensalternativen der anderen Marktteilnehmer werden über Erwartungen in die eigenen Entscheidungen mit einbezogen.

Unternehmensinterne Entscheidungsprozesse zeigen sich in äußerlich sichtbaren Handlungen des Unternehmens. Können die vom externen Beobachter sichtbar gewordenen Handlungen des Unternehmens keinem Entscheidungsträger zugeordnet werden (was aus einer Außenperspektive meist der Fall sein dürfte), werden diese Handlungen als Verhalten bezeichnet.

*Daraus ergeben sich Folgerungen für die wirtschaftsethische Betrachtung:*

Wirtschaftsethik muss (intern) unternehmensethisch fundiert werden, da das Unternehmen die Entscheidungen trifft.

Der Bereich der ordnungspolitischen Wirtschaftsethik muss durch seine Implikationen für die Entscheidungsfindung im Unternehmen in interne Entscheidungen mit einbezogen werden. Wird Wirtschaftsethik aus der Perspektive des Marktes beziehungsweise der Gesellschaft im Hinblick auf das Marktgeschehen betrachtet und werden aus diesem Blickwinkel ethische Gestaltbarkeiten analysiert, muss dies streng genommen dem Begriffsfeld der Politik zugerechnet werden. Wirtschaftsethik wird so zu einer politischen Aufgabe.

Die Beurteilung von moralischem Handeln von Unternehmen kann aus einer Außenperspektive und damit von der Gesellschaft nur durch das Marktverhalten

---

<sup>5</sup> Luhmann, Die Wirtschaft der Gesellschaft, 278.

<sup>6</sup> Luhmann, Die Wirtschaft der Gesellschaft, 278.

des Unternehmens beurteilt werden. Die tatsächlichen Entscheidungen und Gründe für dieses Verhalten sind nur intern sichtbar. Eine Beurteilung, ob moralisches Handeln vorliegt ist aus diesem Grunde nur aus einer internen Perspektive möglich. Von außen ist nur das Ergebnis (zum Beispiel das soziale Engagement) wahrnehmbar, nicht aber die zugrunde liegende Motivation.

Moralisches Handeln, das von außen als Verhalten sichtbar ist, kann auf zwei Arten beeinflusst werden: von außen her über die Beurteilung des Marktverhaltens des Unternehmens durch die Gesellschaft, von innen her durch die Ausgestaltung der Entscheidungsfindung darüber, wie das Unternehmen im Markt agieren wird. Diese interne Entscheidungsfindung ist auf der Ebene der Unternehmensführung anzusetzen, im genaueren auf der Ebene der strategischen Unternehmensführung.

#### *Ethische Thesen:*

Der Begriff der Wirtschafts- und Unternehmensethik ist in dem Sinne als ein moralphilosophischer zu sehen, da er sich auf die Moral in Unternehmen im Hinblick auf deren Entscheidungsfindung bezieht. Moralische Betrachtungen eröffnen so einen Wertbezug innerhalb des Entscheidungsbegriffes.

Es wird angenommen, dass moralisch-positives Handeln die Effizienz der Prozessabläufe verbessert. In einer langfristigen Perspektive wird moralisch-negatives Verhalten zu negativen Effekten sowohl für das gesellschaftliche Umfeld der Organisation als auch für die Organisation selbst führen. Auch in einer kurzfristigen Perspektive kann eine positive Moral zum reibungsloseren Ablauf beitragen. Moralisches Handeln darf aber nicht als Mittel zum Zweck einer Effizienzsteigerung missverstanden werden, sondern dies ist ein Effekt des moralischen Handelns, das definitionsgemäß auch moralisch begründet werden muss. Ökonomische Gründe reichen für die Begründung moralischen Handelns nicht aus.

An diese Thesen schließen sich die *Problemstellung* und das *Forschungsziel* der Arbeit an:

Abgesehen von der Notwendigkeit, eine konkrete Verknüpfungseinheit für die interdisziplinäre Fragestellung wirtschafts- und unternehmensethischer Sachverhalte zu finden, die in der hier zugrunde gelegten Ansicht die Entscheidung ist, besteht das weiterführende Ziel dieser Arbeit in der Klärung der Frage, an welcher Stelle Moral in Organisationen beziehungsweise in Unternehmen tatsächlich Anwendung findet. Zudem ist die Frage der Begründung des moralischen Handelns zu klären.

Zu diesem Zwecke soll auf der Basis der aktuellen wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion eine neue theoretische Betrachtungsweise von Moral