

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     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 Kontext .....	147
4.1.2.2 Sozialethische Kriterien als normative Leitprinzipien .....	152
4.1.2.3 Anwendung von Moral im organisationstheoretischen Kontext .....	155
4.1.2.4 Moralische Maßstäbe in der organisatorischen Entscheidung ..	160
<b>4.2 Wirkungsfelder von moralischen Entscheidungen im     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 Entwicklungsfähigkeit .....	177
4.2.2.3 Integration moralischer Werte in das Strategische 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, Autopoiese, 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 auf eine betriebswirtschaftlich realitätsnahe Basis stellt, sondern zugleich die Möglichkeit beinhaltet, in das System Organisation steuernd einzugreifen, indem sie Maßstäbe liefert, wie Entscheidungen auszugestaltet 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.

## 1. Entscheidungstheoretische Grundlagen

„Der Entscheidungsträger besitzt kein vollständiges und logisch konsistentes System von Zielen, Wünschen oder Motiven, das ihm eine exakte Messung seines Nutzens oder Nutzenzuwachses zur Bewertung von Alternativen erlaubt. Das Entscheidungssubjekt ist vielmehr ein informationsverarbeitendes System, dessen Verarbeitungskapazität und Verarbeitungsgeschwindigkeit begrenzt sind.“<sup>8</sup>

In diesem Zitat wird bereits deutlich, dass bei einer interdisziplinären Betrachtung von Entscheidungsprozessen den Definitionen bereits wissenschaftliche Vorentscheidungen zugrunde liegen. Es verdeutlicht, dass in der Betriebswirtschaftslehre meist eine utilitaristische Grundannahme im Voraus gesetzt wird, da davon ausgegangen wird, dass die Auswahl der jeweiligen Alternative zu einer Nutzensteigerung führen soll. Im weiteren Verlauf wird auf diese Vorentscheidungen noch einzugehen sein, zunächst sei aber die Verwendung des Entscheidungsbegriffes in den Wirtschaftswissenschaften dargestellt.

### 1.1 Wirtschaftswissenschaftliche Entscheidungstheorie

Unterschieden werden können individuelle Zugänge zur Entscheidungsfindung (1.1.1) von mehrpersonalen Entscheidungsprozessen (1.1.2). Des Weiteren kann innerhalb der Wirtschaftswissenschaft eine normative Entscheidungstheorie von einer deskriptiven Entscheidungstheorie abgegrenzt werden. Zuerst soll nun auf die Entscheidungsfindung des Individuums eingegangen werden, die sich in einen normativen und einen deskriptiven Bereich unterteilen lässt.

#### 1.1.1 Individuelle Zugänge zur Entscheidungsfindung

„Als Entscheidung bezeichnet man die Auswahl einer von zwei oder mehreren Handlungsmöglichkeiten (Alternativen), die dem Entscheidungsträger zur Realisierung eines Ziels zur Verfügung stehen. Eine Entscheidung liegt sowohl bei einer bewussten als auch bei einer unbewussten Auswahl einer von mehreren Handlungsmöglichkeiten vor.“<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> Heinen, Industriebetriebslehre, 40.

<sup>9</sup> Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 156.

Eine Entscheidung wird allgemein definiert als die Auswahl zwischen Alternativen im Hinblick auf ein zu erreichendes Ziel. Diese Definition beschreibt zwar den Vorgang der Entscheidung, wird aber normalerweise hinterlegt mit Kriterien, nach denen diese Auswahl zu treffen ist. Damit ist bereits die normative beziehungsweise präskriptive Entscheidungstheorie angesprochen.<sup>10</sup> Auch wenn diese teilweise ineinander übergehen, sollen sie soweit wie möglich differenziert voneinander betrachtet werden.

### 1.1.1.1 Normative Entscheidungstheorie

Die präskriptiv-normative Entscheidungstheorie der Betriebswirtschaftslehre befasst sich im Gegensatz zur deskriptiven Entscheidungstheorie nicht nur damit, „Modelle zu entwickeln, die das tatsächliche Entscheidungsverhalten der Entscheidungsträger abbilden“<sup>11</sup>, sondern sie will zeigen, „wie sich Entscheidungsträger verhalten sollen, um dem Postulat der Rationalität zu genügen“<sup>12</sup>. Allerdings handelt es sich bei diesem „Sollen“ nicht um ein sittliches Sollen, sondern vielmehr um ein „ökonomisches Sollen“ nach einem betriebswirtschaftlichen Normengerüst. Dies bedeutet auch, dass von einer so genannten Nutzenmaximierung in der Entscheidung auszugehen ist.<sup>13</sup> Das „ökonomische Sollen“ geht somit theoretisch von einer Eigennutzenmaximierung aus.

Das Grundmodell, das dieser normativen Entscheidungstheorie nun zugrunde liegt, besteht aus zwei Teilen: dem so genannten Entscheidungsfeld und den Zielen des Entscheidungsträgers. Das Entscheidungsfeld beinhaltet die Menge der möglichen Aktionen (Aktionsraum), die Menge der potenziellen Umweltzustände und die Ergebnismenge. Der Aktionsraum ist beeinflussbar und enthält als Alternative auch die Unterlassungsalternative. Die Umweltzustände sind im Gegensatz zum Aktionsraum vom Entscheidungsträger nicht beeinflussbar.<sup>14</sup> Die Ergebnismenge, die eine Kombination von Umweltzuständen ( $s_j$ ) und Handlungsalternativen ( $a_i$ ) darstellt, wird auch als Ergebnisfunktion  $f(a_i, s_j)$  bezeichnet. Solche Ergebnismatrizen, die die Ergebniswerte ( $e_{ij}$ ) der einzelnen Handlungsalternativen zusammenstellen, werden mit den Zielen des Entscheidungsträgers verknüpft und in Nutzenwerte ( $u_{ij}$ ) transformiert. Die nun entstandene Matrix enthält an Stelle der Ergebniswerte die Nutzenwerte und kann des-

<sup>10</sup> Wöhe, Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 156.

<sup>11</sup> Heinen, Industriebetriebslehre, 26.

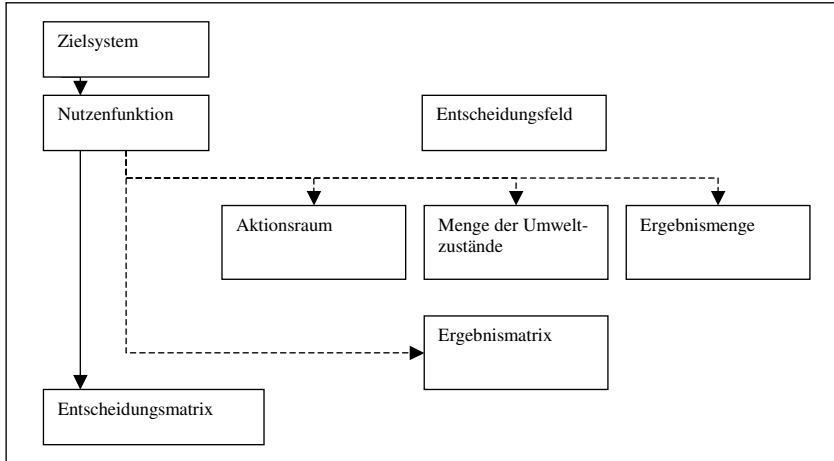
<sup>12</sup> Heinen, Industriebetriebslehre, 26.

<sup>13</sup> Rationalität, die bei der Auswahl aus Alternativen angenommen wird, wird gleichgesetzt mit dem Streben nach individuellem Nutzen. Es wird somit implizit angenommen, dass die entscheidende Person nutzenorientiert handelt. Vgl. dazu Corsten, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 828.

<sup>14</sup> Als Beispiel für nicht beeinflussbare Umweltzustände können Zustände der Konjunkturentwicklung genannt werden. Vgl. Heinen, Industriebetriebslehre, 27.

halb als Entscheidungsmatrix bezeichnet werden. Auch das Entscheidungsfeld, dargestellt in der Ergebnismatrix, war bereits indirekt zielabhängig.

Folgende Abbildung verdeutlicht dies:



Zusammenhang zwischen Zielsystem, Entscheidungsfeld, Ergebnis- und Entscheidungsmatrix (entnommen aus: Heinen, Industriebetriebslehre, 29)

Um nun die optimalen Aktionen aus der Entscheidungsmatrix auszuwählen, bedarf es verschiedener Entscheidungsregeln, die je nach Unsicherheitsgrad der Entscheidungssituation differieren. Werden Entscheidungen unter Sicherheit getroffen, besteht vollkommene Information über den eintretenden Umweltzustand.<sup>15</sup>

Eine Entscheidung unter Risiko liegt dann vor, wenn „der zukünftige Umweltzustand zum Entscheidungszeitpunkt unbekannt ist, der Entscheidungsträger den möglichen Umweltzuständen aber Eintrittswahrscheinlichkeiten zuordnen kann“<sup>16</sup>. In einer solchen Situation unter Risiko kann nach der Bayes-Regel oder nach dem Bernoulli-Prinzip entschieden werden. Nach der Bayes-Regel wählt man die Aktion, die den höchsten Erwartungswert des Ergebnisses über alle Umweltzustände aufweist. Die potenziellen Umweltzustände werden hier mit Wahrscheinlichkeiten bewertet. Geht man nach dem Bernoulli-Prinzip vor, entscheidet man sich für die Aktion, die den Erwartungswert des Nutzens maxi-

<sup>15</sup> Entscheidungsmodelle mit sicheren Erwartungen werden meist in Entscheidungsmodellen der mathematischen Programmierung errechnet. Beispiel dafür ist die lineare Programmierung zur Bestimmung eines gewinnmaximalen Produktionsprogramms. Vgl. Heinen, Industriebetriebslehre, 33f.

<sup>16</sup> Heinen, Industriebetriebslehre, 29.

miert. Hierbei werden auch die Risiko-Einstellungen des Entscheiders einbezogen, der risikoavers, risikofreudig oder neutral sein kann, falls gleiche Nutzenwerte auftreten.

Können für die Umweltsituationen keine Wahrscheinlichkeiten prognostiziert werden, liegt eine Entscheidung unter Unsicherheit vor. Bei solchen Entscheidungen findet zum Beispiel die Laplace-Entscheidungsregel Anwendung, die unterstellt, dass alle Umweltzustände von gleicher Wahrscheinlichkeit sind. Sie entspricht damit der Bayes-Regel, die bei Risiko gilt, da sie alle Wahrscheinlichkeiten gleich verteilt.

Eine weitere Form der Entscheidungsfindung unter Unsicherheit liefert die Spieltheorie, auf die später genauer eingegangen werden soll. An dieser Stelle soll allerdings bereits die Minimax-Regel<sup>17</sup> vorgestellt werden: „Nach dieser Regel wählt der Entscheidungsträger diejenige Alternative, die bei Eintritt der ungünstigsten Umweltsituation zum besten Ergebnis führt“<sup>18</sup>. Hier sei das Beispiel zweier Industriebetriebe angeführt, die in einer Konkurrenzsituation stehen.

Die Umsatzverluste des Spielers 1 hängen dabei von zwei Komponenten ab, zum einen von seinem eigenen Preisverhalten, zum anderen von der Preisstrategie des Konkurrenten. Die Strategien des Konkurrenten wirken sich dabei auf Spieler 1 aus wie gegebene Umweltsituationen in den zuvor beschriebenen Fällen.

Strategie von Spieler 1 \ Strategie von Spieler 2	s <sub>1</sub>	s <sub>2</sub>	s <sub>3</sub>	Zeilenmaximum	
a <sub>1</sub>	-3	3	5	5	Min !
a <sub>2</sub>	3	2	4	4	
a <sub>3</sub>	1	1	-3	1	
Spaltenminimum	-3	1	-3		Max !

Beispiel einer Spielsituation (entnommen aus: Heinen, Industriebetriebslehre, 31)

<sup>17</sup> Bei der Minimax-Regel wird auf Basis der Annahme der minimal erzielbaren Erfolge das Maximum ermittelt.

<sup>18</sup> Heinen, Industriebetriebslehre, 31.

## 2. Der Entscheidungsprozess in den verhaltenswissenschaftlichen Modellen

Die im vorherigen Kapitel zugrunde gelegten theoretischen Annahmen finden sich wieder in den Modellen, die das Handeln der Menschen zu beschreiben suchen. Das zugrunde liegende Menschenbild ist deshalb interessant, da es auch Annahmen über Entscheidungsprozesse setzt.<sup>307</sup>

### 2.1 Das Modell des Homo Oeconomicus in der Wirtschaftswissenschaft

Das Verständnis des wirtschaftenden Menschen, bezeichnet als Homo Oeconomicus, ist stark von Theoriemodellen der Neoklassik geprägt. Für das Bild des Homo Oeconomicus in der Neoklassik sind drei Kennzeichen von besonderer Wichtigkeit: Zum einen die mathematische Darstellung der ökonomischen Sachverhalte und damit eine Anlehnung an die Physik des 19. Jahrhunderts. Zum anderen die grundlegende Annahme eines methodologischen Individualismus, das heißt, Individuen sind elementare Bestandteile eines Wirtschaftssystems. Drittens: Die Bewegungen zwischen den Individuen werden durch das individuelle Streben nach Nutzen, im Sinne einer persönlichen Nutzenmaximierung, begründet.<sup>308</sup> Der Begriff des Homo Oeconomicus wird folgendermaßen definiert:

„Idealtypische Annahme über das Verhalten des wirtschaftenden Menschen. Zentraler Punkt dieses Menschenbildes ist das Rationalitätsprinzip, handlungsbestimmend ist daher das Streben nach Nutzenmaximierung. Diese Annahme hat seinen Ursprung in der Philosophie des Hedonismus, die unterstellt, dass der Mensch nur solche Handlungen auswählt, die mit einer Maximierung des Eigeninteresses einhergehen.“<sup>309</sup>

Rationalität und Nutzenmaximierung werden in dieser Definition hervorgehoben. Was genau hinter diesen Annahmen des Modells des Homo Oeconomicus liegt, soll im Folgenden unter Beachtung von unterschiedlichen wissenschaftstheoretischen Auffassungen dargestellt werden.

---

<sup>307</sup> Die in diesem Kapitel beschriebenen Menschenbild-Modelle werden mit Luhmann als verhaltenswissenschaftlich bezeichnet, da die Handlungen, die dort beschrieben werden, zum einen für das Gegenüber beobachtbar sind und zum anderen erwartungsorientiert ablaufen. Vgl. dazu Luhmann, Kapitel 1.2.2.1.

<sup>308</sup> Manstetten, Das Menschenbild der Ökonomie, 50f.

<sup>309</sup> Corsten, Lexikon der Betriebswirtschaftslehre, 340.



### **3. Auf dem Weg zu einer Organisationsethik: Ausgewählte unternehmens- und wirtschaftsethische Konzeptionen**

In der aktuellen wirtschaftsethischen Diskussion sind die herausragenden Vertreter Peter Ulrich, der einen integrativen Ansatz einer Wirtschafts- beziehungsweise Unternehmensethik bietet, und Karl Homann, der im Gegensatz zu Ulrich einen ordnungspolitischen Ansatz einer Wirtschaftsethik vertritt. Beide Konzeptionen versuchen, das ökonomische Ziel des Gewinnstrebens und die Notwendigkeit ethischen Handelns auf je unterschiedliche Weise zu vereinen. Homann geht dabei von einem Primat des Wettbewerbs- und Gewinnprinzips in der Wirtschaft aus, das über eine Minimalmoral verfügt. Im Gegensatz dazu vertritt Ulrich die These der ethischen Legitimation des Handelns im Rahmen der Gewinnerzielung. Grundsätzlich fällt auf, dass alle Ansätze wirtschaftsethischer Konzeptionen Gewinnprinzip und ethisches Handeln als Gegenpole verwenden. Die folgenden vorzustellenden Theorieansätze werden im Bezug auf den unternehmensethischen Aspekt betrachtet, da dieser Arbeit die Annahme zugrunde liegt, dass Unternehmen als autonome Entscheidungsträger im Wirtschaftsgeschehen agieren und so das Unternehmen den Ausgangspunkt für wirtschafts- beziehungsweise unternehmensethische Entscheidungen bilden muss.<sup>390</sup> Es sollen im folgenden Kapitel aber auch andere Zugänge zur Unternehmensethik dargestellt werden, um ein umfassendes Bild der aktuellen Diskussion zu gewinnen.

#### **3.1 Der Ansatz der integrativen Unternehmensethik von Ulrich**

##### **3.1.1 Die Definition von Unternehmensethik**

Ulrich geht aus von einem zweistufigen verantwortungsorientierten Konzept einer integrativen Unternehmensethik. Damit ist die Definition einer solchen Ethik zweistufig angelegt: Zum einen ist von der „internen Unternehmensethik“ die Rede, die als Geschäftsethik bezeichnet wird. Gemeint ist damit das Marktverhalten des Unternehmens, das ethischen Kriterien unterzogen werden soll. Zum anderen wird aber auch die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens durch einen solchen Ansatz einer integrativen Unternehmensethik abgedeckt.

---

<sup>390</sup> Dies bedeutet nicht, dass die Entscheidungen des Unternehmens das Wettbewerbsprinzip umgehen könnten, vor dessen Hintergrund auch autonome Entscheidungsträger handeln müssen.

„Auf der Stufe der (marktbezogenen) Geschäftsethik geht es um die unmittelbare Geschäftsintegrität der Firma in ihrem Marktverhalten, d.h. um eine ethisch integrierte Erfolgsstrategie. Eine solche umfasst zum einen eine ethisch wertvolle Wertschöpfungs-idee bezüglich der Produkte oder Dienstleistungen, mit denen man sein Geld verdienen will, und zum anderen grundlegende Geschäftsprinzipien, an die man sich erklärtermaßen halten will. Für die flächendeckende Umsetzung im betrieblichen Alltag bedarf es darüber hinaus eines konsistenten Systems des Integritätsmanagements.“<sup>391</sup>

Die erste Stufe setzt sich auseinander mit unternehmerischer Verantwortung im Sinne einer Geschäftsethik. Dazu gehört im Besonderen die Produkt- und Dienstleistungspalette, auf deren Basis das Unternehmen finanzielle Erfolge erzielt. Die nächste Stufe, die eine Verantwortungspflicht an das Unternehmen richtet, ist die der „republikanischen Unternehmensethik“. Ulrich beschreibt dies folgendermaßen:

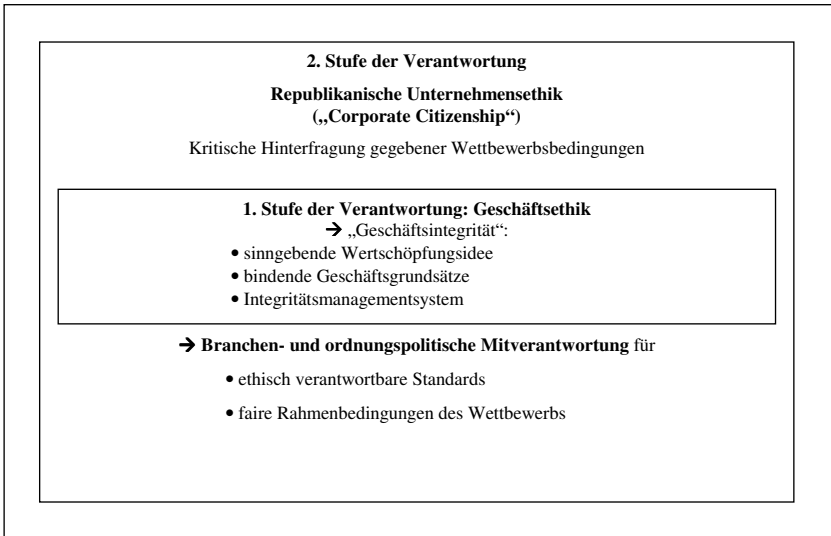
„Auf der Stufe der (gesellschaftsbezogenen) republikanischen Unternehmensethik geht es darüber hinaus um ein Stück branchen-, ordnungs- und gesellschaftspolitische Mitverantwortung für die Qualität und Legitimität der Rahmenbedingungen, unter denen sich die Unternehmensleitung die Aufgabe der verantwortungsvollen und erfolgreichen Führung überhaupt zumuten lassen will. Einerseits können die einzelnen Unternehmen sich auf der Ebene ihrer Branchenverbände subpolitisch nach innen für hohe ethische Standards des brancheninternen Wettbewerbs einsetzen, andererseits können sie sich gemeinsam nach außen für gemeinwohldienstliche Reformen des Ordnungsrahmens engagieren.“<sup>392</sup>

Das Unternehmen wird so als ein „guter Bürger“ konzipiert, der zwei Stufen der Verantwortung zu übernehmen hat. Folgende Abbildung verdeutlicht das Konzept eines solchen unternehmensethischen Ansatzes.

---

<sup>391</sup> Ulrich, Der entzauberte Markt, 152.

<sup>392</sup> Ulrich, Der entzauberte Markt, 152.



Das zweistufige Konzept integrativer Unternehmensethik (entnommen aus: Ulrich, Der entzauberte Markt, 153)

Diesem Konzept liegt folgende These zugrunde: „Unternehmensethik ist nicht als äußere Grenze, sondern als innere Grundlage des unternehmerischen Erfolgsstrebens zu konzipieren.“<sup>393</sup> Diese These zielt darauf ab, die Entscheidungsmöglichkeiten Ökonomik oder Moral zu integrieren und damit dieses Dilemma aufzulösen:

„Der integrative Ansatz beruht im Grunde auf einer einfachen Idee: Statt Ethik und unternehmerisches Erfolgsstreben als Gegensätze auf gleicher Ebene (horizontal) zu betrachten, ist das Verhältnis zwischen Ethik und Erfolg vertikal zu denken und die Unternehmensethik so zu konzipieren, dass sie die normativen Grundlagen oder Voraussetzungen und damit gleichsam den tragfähigen ‚Werteboden‘ legitimen unternehmerischen Erfolgsstrebens klärt. Als integrativ lässt sich dieser Ansatz bezeichnen, weil in ihm nicht mehr die äußere Grenze, sondern die innere Begründung und damit die ‚Geschäftsgrundlage‘ dargestellt wird, gleichsam das tragende Fundament eines gut gebauten Hauses.“<sup>394</sup>

<sup>393</sup> Ulrich, Worauf kommt es in der ethikbewussten Unternehmensführung grundlegend an?, 20.

<sup>394</sup> Ulrich, Worauf kommt es in der ethikbewussten Unternehmensführung grundlegend an?, 21.

Der Ansatz ist damit vertikal und integrativ gedacht. Er möchte das Erfolgsstreben auf einen angemessenen ethischen Boden stellen und so das wirtschaftliche Handeln ethisch rechtfertigen. Über die doppelte Verantwortungszuschreibung werden sowohl die Unternehmen als auch ihr Umfeld in die ethische Betrachtung einbezogen.

### 3.1.2 Das Gewinnprinzip

Ulrich möchte das Gewinnprinzip nicht einfach als gegeben für unternehmensethische Überlegungen nehmen, sondern auch dieses im Bezug auf seine Wertorientierung und Legitimitätsvoraussetzung hinterfragen.

„Das erkenntnisleitende Interesse der integrativen Unternehmensethik besteht demgegenüber gerade in der kritischen Reflexion der ethischen Voraussetzungen legitimen Gewinnstrebens ohne Reflexionsstopp vor normativ vorausgesetzten ‚Richtigkeitsvermutungen‘ oder empirisch gegebenen Sachzwängen. Integrative Unternehmensethik setzt folglich nicht erst mit der ‚situationsgerechten Anwendung‘, sondern mit der prinzipiellen Kritik des Gewinnprinzips an. Sie schließt die Auseinandersetzung mit den gesamten normativen Bedingungen der Möglichkeit vernünftigen Wirtschaftens in und von Unternehmen ein, fragt also nach den grundlegenden Legitimitätsvoraussetzungen und Wertorientierungen lebensdienlicher unternehmerischer Wertschöpfung.“<sup>395</sup>

Damit wird Unternehmensethik als Legitimationsethik auf Basis einer Grundlagenthese beziehungsweise -analyse des Gewinnprinzips konzipiert.

Der Begriff des erwerbswirtschaftlichen Prinzips, das in seiner optimalen Ausprägung als das gewinnmaximale Prinzip bezeichnet wird, bildet nach Gutenberg die grundlegende Maxime, nach der Unternehmer ihre betrieblich relevanten Entscheidungen treffen und ex post beurteilen.<sup>396</sup> Von Ulrich wird eine vierfache Differenzierung der Deutungsmöglichkeiten des Gewinnprinzips vorgeschlagen. Dabei werden zwei Ebenen unterschieden: die personale Handlungsorientierung und der systemische Funktionsmechanismus. Als methodischer Status werden auf der anderen Seite die empirische These und das normative Postulat vorgeschlagen.

---

<sup>395</sup> Ulrich, Integrative Unternehmensethik, 395.

<sup>396</sup> Ulrich, Integrative Unternehmensethik, 397.

## 4. Konzeption einer Organisationsethik

Nach der Zusammenstellung wichtiger wirtschafts- und unternehmensethischer Ansätze soll nun der Versuch unternommen werden, eine eigene Konzeption zu entwickeln, welche die im Kapitel 3 dargestellten Zugänge zur Thematik zwar teilweise aufnimmt, aber dennoch einen anderen theoretischen Ausgangspunkt wählt. Dafür sind drei Hauptfragen zu beantworten: 1) Welchem Themenbereich kann eine derartige Konzeption zugeordnet werden? Fällt diese eher in den Bereich der wirtschaftsethischen Ansätze oder ist sie eher zu den unternehmensethischen Konzepten zu zählen? 2) Welche normativen Behauptungen werden mit einem solchen Ansatz eingeführt beziehungsweise auf welchen normativen Anforderungen beruht sie? Und was bedeutet das 3) für ihre inhaltliche Ausgestaltung?

Zuerst soll auf die theoretischen Vorentscheidungen Bezug genommen werden, die der Idee einer Organisationsethik zugrunde liegen.

### 4.1 Grundannahmen für die Konzeption einer Organisationsethik

#### 4.1.1 Der Begriff der Organisationsethik

Das Konzept einer Organisationsethik ist einzuordnen in das Feld der Sozialethik. Das Aufgabenfeld der Sozialethik kann folgendermaßen definiert werden:

„Gegenstand der Sozialethik sind die menschlichen Institutionen, insofern sie durch die Freiheit der Menschen gestaltet werden können und damit auch ihrer gemeinsamen Verantwortung unterliegen.“<sup>467</sup>

Derartige Institutionen sind zu verstehen als „dauerhafte Muster menschlicher Beziehungen, als wiederkehrende Regelmäßigkeiten und abgrenzbare Gleichförmigkeiten menschlichen Verhaltens“<sup>468</sup>. Sozialethik ist somit als Institutionenethik zu verstehen, es geht um die Ordnungen, die vom Menschen geschaffen werden. Zu betonen ist hier, dass Institutionen „keinen vom Menschen unabhängigen Ursprung haben, auch sie sind nicht nur von Menschen geschaffen, sondern Menschen erhalten sie und handeln in ihrem Namen“<sup>469</sup>. Eine Rückbin-

<sup>467</sup> Kerber, Sozialethik, 14.

<sup>468</sup> Kerber, Sozialethik, 14.

<sup>469</sup> Brieskorn, Sozialethische Maßstäbe für eine Weltordnungspolitik, 43.

dung an den Menschen ist damit unumgänglich, zumal die so formulierten Rechte und Pflichten wiederum für den Einzelnen als Person gelten.<sup>470</sup>

Eine Organisationsethik liegt aber zugleich im Bereich der Wirtschaftsethik, da das Themengebiet der Wirtschaftsethik ein Teilbereich der Sozialethik ist. Unterschieden werden können innerhalb der Wirtschaftsethik zwei Hauptbereiche: Zum einen Wirtschaftsethik als Ordnungsethik, zum anderen Wirtschaftsethik als Unternehmensethik.<sup>471</sup> Damit lässt sich eine Organisationsethik einordnen in das Spannungsfeld zwischen ordnungspolitischer Wirtschaftsethik und Unternehmensethik.

Die zwei großen Aufgabenbereiche sind demzufolge zum einen der Ordnungsrahmen der Wirtschaft und hier im Besonderen die politisch gesetzten Rahmenbedingungen. Ein Ansatz, der aus dieser Perspektive auf den Bereich der Wirtschaftsethik blickt, ist der Ansatz von Karl Homann, der im Kapitel 3 eingeführt wurde. Den Ausgangspunkt bilden dort Dilemmastrukturen, moralische Regeln und Normen werden als Restriktionen eingeführt, die individuelles Verhalten begrenzen sollen. Die jeweiligen konfligierenden Interessen sollen so überwunden werden. Eine Ordnungsethik beziehungsweise Strukturenethik, die mit Vorteils- und Nachteils kalkülen arbeitet, soll auf diese Weise eine Minimalmoral sicherstellen.

Damit sind politische Rahmenbedingungen gefragt, die das Verhalten der Wirtschaftsteilnehmer beeinflussen. Unternehmen können sich bei Lücken in der Gesetzgebung trotzdem nicht einfach aus der Verantwortung ziehen, sondern sind aufgefordert, eigenverantwortlich moralische Entscheidungen zu treffen.<sup>472</sup>

Damit ist der zweite Aufgabenbereich der Wirtschaftsethik angesprochen: die Unternehmensethik. Hier sind vor allem die Geschäftspolitik und damit die Unternehmensführung von Bedeutung.

„Der Freiraum der moralischen Entscheidung ist auf dieser Ebene zwar nicht unbegrenzt, aber es gibt ihn, und die Unternehmensethik soll zeigen, wie er sich nutzen lässt.“<sup>473</sup>

Ansätze, die aus dieser Perspektive Wirtschaftsethik betrachten, sind vor allem die von Ulrich und Steinmann/Löhr.<sup>474</sup> Die Entscheidungen der Geschäftspolitik

---

<sup>470</sup> Vgl. Kerber, Sozialethik, 16.

<sup>471</sup> Kerber, Sozialethik, 130f.

<sup>472</sup> Vgl. dazu Kapitel 3.2.

<sup>473</sup> Kerber, Sozialethik, 130.

<sup>474</sup> Vgl. dazu Kapitel 3.1 und 3.4.

bilden hier Grundlage und Ausgangspunkt einer Unternehmensethik, die in ihrer Erweiterung auch politische Handlungen fordert. Ausgangspunkt für moralisches Handeln sind daher die Unternehmen. Dass die Unternehmensführung eine spezielle Verantwortung trägt, macht die so genannte Führungsethik zu einem Teilbereich der Unternehmensethik.<sup>475</sup>

Unternehmensethik und Wirtschaftsethik ergänzen sich. Eine Organisationsethik will dieses Spannungsverhältnis nutzen und bedient sich dabei folgender Grundannahmen:

Die Konzeption einer Organisationsethik will *erstens* den Begriff des Unternehmens ersetzen durch den der Organisation, um sich von einer Koppelung an das Gewinnprinzip zu lösen. Denn auch Nichtregierungsorganisationen, gemeinnützige Vereine oder Stiftungen können moralisch-positiv oder moralisch-negativ handeln, obwohl sie nicht notwendigerweise nach Gewinnmaximierung streben. Die Idee einer Organisationsethik distanziert sich somit schon begrifflich von der Notwendigkeit des Gewinnprinzips, da dieses nicht mit moralisch-positivem oder moralisch-negativem Handeln in Verbindung stehen muss. Der Dualismus zwischen Moral und Ökonomie wird aufgelöst durch die Annahme, dass moralische Prinzipien in organisatorischen Entscheidungen integriert sind. Moral steht daher nicht im Gegensatz zur Ökonomie, sondern ist in ihr enthalten.

*Zweitens* soll im Begriff einer Organisationsethik der doppelte Aufgabenbereich der Wirtschaftsethik (und damit die Wirtschaftsethik als solche wie auch die Unternehmensethik) zusammengefasst werden. Dies wird möglich durch die doppelte Perspektive, die bei einer Betrachtung von Organisationen genutzt werden kann.<sup>476</sup> Durch die Kombination einer Binnen- und einer Außenperspektive der Organisation wird ein „Perspektiven-Switch“ möglich, der durch diesen Wechsel in der Betrachtungsweise beide wirtschaftsethischen Aufgabenbereiche verknüpft: Zum einen kann die Organisation aus der Außenperspektive als Teil der Gesamtgesellschaft gesehen werden. Ihr intern in Entscheidungen begründetes Handeln kann so von außen als Verhalten beobachtet werden. Im Rahmen dessen hat sie Aufgaben zu übernehmen, die allen anderen Institutionen wie Staaten, Nicht-Regierungsorganisationen etc. zustehen. Die Organisationsethik steht so in direktem Bezug mit einer wirtschaftsethisch zu gestaltenden Rahmenordnung, sei sie national oder international. Diese Aufgabe muss die Organisation aus ihrer Innenperspektive erkennen und sie durch Beachtung in

---

<sup>475</sup> Vgl. Kreikebaum, Grundlagen der Unternehmensethik, 14.

<sup>476</sup> Unternehmen als Organisationen zu betrachten eröffnet die Möglichkeit, zwischen einer Binnen- und einer Außenperspektive zu unterscheiden: „Man kann Organisationen und natürlich auch Unternehmen sowohl aus einer Außenperspektive als auch aus einer Binnenperspektive betrachten.“ Kirsch, Betriebswirtschaftslehre, 70.

ihren internen Entscheidungen wahrnehmen. Dazu gehört unter anderem auch das – meist allerdings ökonomisch begründete – gesellschaftliche Engagement (Corporate Social Responsibility). Damit ist aber bereits die Binnenperspektive und somit das Aufgabenfeld der Unternehmensethik angesprochen. Die Entscheidungen, die in diese Richtung zielen, sind vor allem dem (strategischen) Management und damit der Führungsebene zuzurechnen. Diese internen Entscheidungen fallen damit in den Bereich der Unternehmensethik. Dazu gehört unter anderem aber auch die Entwicklung von internen Leitlinien (Code of Conduct), die das Verhalten gegenüber und zwischen den Mitarbeitern schriftlich fixieren.<sup>477</sup>

Der *dritte Grund*, den Begriff Organisationsethik zu wählen, basiert auf der zentralen Annahme, dass Unternehmen als Organisationen bezeichnet werden können, da sie sich auf Basis von internen Entscheidungen reproduzieren. Dies entspricht der systemtheoretischen Auffassung Luhmanns. Dieser nimmt an, dass sich Entscheidungen in ereignishafterweise aneinander anschließen und im Hinblick auf die Zeit im Rahmen einer Vorher/Nachher-Unterscheidung betrachtet werden können. Ein derartiges Organisationssystem kann sich selbst beobachten und sich so von seiner Umwelt abgrenzen. Auf einer zweiten Stufe ist die Organisation dann in der Lage, sich und ihre eigenen Beobachtungen selbst zu beobachten, und operiert damit auf zwei Ebenen.<sup>478</sup> Handlungen werden so erst in einem zweiten Schritt interessant, da sie von Entscheidungen initiiert werden.

Eine *vierte und letzte theoretische Annahme* geht davon aus, dass sich diese Reproduktion von Entscheidungen in zwei verschiedene Analysefelder untergliedert: Dies ist zum einen der Begründungsbezug von moralischem Handeln in Organisationen. In dieser Hinsicht muss die Frage beantwortet werden, wie moralisches Handeln im wirtschaftlichen Kontext begründet werden kann. Ein anderer Bezugspunkt ist die Frage, wie und wo moralisches Handeln zur Anwendung kommt. Die zu wählende Analyseeinheit für die Anwendung von Moral sind die eben eingeführten Entscheidungen, auf deren Basis sich die Organisation reproduziert.

---

<sup>477</sup> Ausschlaggebend ist hier selbstverständlich nicht die Niederschrift, sondern das tatsächliche Verhalten.

<sup>478</sup> Vgl. Kapitel 1.2.



## **5. Organisationsethik im Spannungsfeld von Wirtschafts- und Unternehmensethik: Ergebnisse und Ausblick**

An erster Stelle sollen hier noch einmal die zentralen Ergebnisse der Arbeit zusammengefasst werden:

### **1. Die Begründung von Moral setzt an der individuellen und rationalen Entscheidung an.**

Die individuelle Entscheidung, die von außen als moralisch-positiv beziehungsweise moralisch-negatives Verhalten bewertet wird, begründet das Handeln. Nur hier werden intern die Gründe sichtbar, die das Handeln motivieren. Die Entscheidung ist als rational zu bezeichnen, da sie immer ein Ziel beinhaltet (der Grund des Handelns), zugleich aber über Wertmaßstäbe (Maximen) verfügt, die diese Zielverfolgung auch moralisch bewerten (als moralisch-positiv oder moralisch-negativ). Auch emotionale Gründe fallen unter die Motivationen für eine Entscheidung und werden ebenso moralisch bewertet. Durch diese interne Bewertung wird der Bezug zur Gesellschaft eröffnet, da moralische Wertmaßstäbe immer als universell zu bezeichnen sind.

### **2. Die Verpflichtung zur moralisch-positiven Handlung ist in der Vernunft begründet.**

Die Verpflichtung dazu ist Faktum der Vernunft. Vernunft ist aber auch das Mittel, das diese Bewertungsleistung, ob eine Handlung als universell notwendig zu bezeichnen ist oder nicht, hervorbringt. Ohne diese wäre der Test einer möglichen Universalisierbarkeit der handlungsleitenden Maximen nicht möglich.

### **3. Bei einer Betrachtung von Moral ist eine Begründung von Moral von der Anwendung von Moral zu unterscheiden.**

Für eine Begründung von moralischem Handeln ist eine Person notwendig, die durch eine Entscheidung Handeln initiiert. Der Begriff der Begründung beinhaltet dabei sowohl den Ausgangspunkt der moralischen Handlung (die Person) als auch den Grund (die Ursache) für moralisches Handeln.

Der Anwendungsbereich von Moral betrachtet mehr als nur die einzelne Person, die moralisches Handeln begründet. Der Anwendungsbereich ist damit interaktiv angelegt und öffnet den Bezug zur Gesellschaft (vgl. Luhmann).

### **4. Moralisches Handeln ist im Anwendungsbezug unabhängig von egoistischen oder altruistischen Motiven.**

Die Anwendung von Moral wird durch Gesellschaft erlaubt oder eingeschränkt. Dies gilt für Einzelpersonen wie für gesellschaftliche Konstrukte (z.B. Organi-

## Philosophie

- Band 23: Monica Streck: **Organisationsethik im Spannungsfeld von Wirtschafts- und Unternehmensethik**  
2006 · 220 Seiten · ISBN 3-8316-0614-5
- Band 22: Markus Schütz: **Der Begriff des Guten bei Charles Taylor** · Kann es unter der Autonomiebedingung der Moderne noch eine normative Theorie des guten Lebens geben?  
2005 · 320 Seiten · ISBN 3-8316-0525-4
- Band 21: Julian Nida-Rümelin: **Entscheidungstheorie und Ethik. Decision Theory and Ethics** · 2., erweiterte Auflage  
2004 · 420 Seiten · ISBN 3-8316-0395-2
- Band 20: Mikhael Dua: **Tacit Knowing** · Michael Polanyi's Exposition of Scientific Knowledge  
2004 · 272 Seiten · ISBN 3-8316-0314-6
- Band 19: Karel Mácha: **Miguel de Unamuno** · or an agonizing path of spiritual Utopia  
2003 · 60 Seiten · ISBN 3-8316-0277-8
- Band 18: Gustavo Fondevila: **Politische Modelle der Sozialintegration** · Eine Kritik am kommunitaristischen Programm  
2002 · 130 Seiten · ISBN 3-8316-0189-5
- Band 17: Florian D. Walch: **Ökonomie der Natur** · Die Frage der Naturkonzeption in der Physik des Aristoteles  
2002 · 158 Seiten · ISBN 3-8316-0088-0
- Band 16: Nikolaus Knoepffler: **Der Begriff »transzendental« bei Immanuel Kant** · Eine Untersuchung zur »Kritik der reinen Vernunft« · 5., überarbeitete Auflage  
2001 · 76 Seiten · ISBN 3-89675-847-0
- Band 15: Stefan G. Möller: **Zur Rolle des Narren in der chinesischen Geschichte** · Formen sublimer Herrscherkritik am Beispiel des Huang Fanchuo aus der Tang-Zeit  
2000 · 219 Seiten · ISBN 3-89675-843-8
- Band 12: Oliver Garbrecht: **Rationalitätskritik der Moderne – Adorno und Heidegger**  
1999 · 300 Seiten · ISBN 3-89675-652-4
- Band 10: Andreas Bergler: **Kommunikation als systemtheoretische und dialektische Operation** · Ein Beitrag zum Verhältnis von Hegel und Luhmann  
1999 · 256 Seiten · ISBN 3-89675-514-5
- Band 7: Hermann G. Bohn: **Die Rezeption des »Zhouyi« in der Chinesischen Philosophie, von den Anfängen bis zur Song-Dynastie**  
1998 · 726 Seiten · ISBN 3-89675-282-0
- Band 6: Thomas Schumacher: **Trinität** · Zur Interpretation eines Strukturelements Cusanischen Denkens  
1997 · 244 Seiten · ISBN 3-89675-244-8
- Band 4: Georg Kastenbauer: **Anwenden und Deuten**  
1997 · 247 Seiten · ISBN 3-89675-277-4

Erhältlich im Buchhandel oder direkt beim Verlag:  
Herbert Utz Verlag GmbH, München  
089-277791-00 · info@utz.de

Gesamtverzeichnis mit mehr als 2500 lieferbaren Titeln: [www.utz.de](http://www.utz.de)