EBERHARD SCHAICH

Aus dem Nähkästchen geplaudert

Aktuelle Impressionen aus der württembergischen Landesuniversität

---

GABRIELE MÜLLER-TRIMBUSCH

Schwäbisch – ein herzwärmendes Idiom

Betrachtungen einer Außenstehenden

KLAUS M. LEISINGER

Unternehmensethik in Zeiten der Globalisierung:

Idealistische Verirrung, Wettbewerbsnachteil oder Marktchance?

HANS KÜNG

Der Islam

Geschichtliche Umbrüche – gegenwärtige Herausforderungen

SCHWÄBISCHE GESELLSCHAFT

SCHRIFTENREIHE 44–47

Schwäbische Gesellschaft

schriftenreihe 44–47

Schwäbische Gesellschaft. Schriftenreihe. Herausgegeben von Dr. Dietrich Dörner

© by Schwäbische Gesellschaft Stuttgart 2003.
Geschäftsstelle: Postfach 10 45 61, 70040 Stuttgart, Tel./Fax: 07 11/90 19 67.
Gesamtherstellung: Offizin Chr. Scheufele, Stuttgart.

Vorwort

»Das innigste Streben einer freiheitlich zusammengefassten Volksgemeinschaft muss sein, alle guten, wertvollen Kräfte des Einzelnen zur Entfaltung und Wirksamkeit und alle diese Kräfte auf jedem Gebiet des Lebens zur Höchstleistung zu bringen.« So Robert Bosch im März 1919, also kurz nachdem er zusammen mit Peter Bruckmann unseren Verein gegründet hatte. Dieses, ansonsten an ihm ungewohnte Pathos, welches er als Entgegnung auf die damalige Sozialisierungswut schrieb, entspricht aber durchaus den Zielen unserer Schwäbischen Gesellschaft, die Freiheit, Demokratie, soziale Gesinnung und Toleranz pflegt.

Die vorliegende Ausgabe 2003 unserer Schriftenreihe bringt diese Individualität besonders zum Ausdruck. Unsere diesjährigen vier Referenten, Professor Dr. Eberhard Schaich (zur Hochschulreform), Frau Bürgermeisterin Gabriele Müller-Trimbusch (ein Loblied aufs Schwäbische), Professor Dr. Klaus M. Leisinger (Wirtschaftsethik) und Professor Dr. Hans Küng (über den Islam) verkörpern solche Leistungsträger. Im Durchschnitt haben 250 Zuhörer jeden dieser Vorträge mit Begeisterung aufgenommen. Möge dieser Band unseren Mitgliedern, Gästen und Freunden Anregung und Freude sein.

Ich danke den Referenten, meinen Präsidiumsmitgliedern sowie den Gastgebern unserer Zusammenkünfte für ihr Engagement bei der Erfüllung unserer Ziele und wünsche uns weiterhin engagierte Vorträge, weiterhin rege Teilnahme daran und den Lesern eine gute Zeit.

Stuttgart, 6. Dezember 2003

Dietrich Dörner
Präsident

Prof. Dr. rer. pol. Klaus M. Leisinger*

Unternehmensethik in Zeiten der Globalisierung: Idealistische Verirrung, Wettbewerbsnachteil oder Marktchance?

Schöne neue Welt

Liest man die Bücher, die derzeit die Bestsellerlisten der Globalisierungsliteratur anführen, gewinnt man den Eindruck, die Welt leide unter einem zunehmend menschenrechtsverachtenden, umweltzerstörenden und demokratieschädigenden Kapitalismus.[1] Dieser Kapitalismus, so die Sicht vieler Autoren, appelliere an die niedrigsten Instinkte des Menschen: Gier, Rücksichts- und Schonungslosigkeit gegenüber den Bedürfnissen der Gemeinschaft. Systemimmanent sei, dass unmoralisches Handeln und unsolidarisches Verhalten belohnt werden. Das durch die Globalisierung aufgeweichte nationalstaatliche Regulierungsmonopol und der globale Wettbewerb um optimale Rahmenbedingungen für Investitionen würden, so der Vorwurf, insbesondere von transnationalen Unternehmen skrupellos ausgenutzt. Gegen diese Entwicklung zu protestieren, sei in der Wahrnehmung einer wachsenden Anzahl von Menschen moderner Gesellschaften eine legitime Notwehr gegen eine vermeintlich globale Sozial- und Umweltseuche, von der lediglich privilegierte manchesterliberal gesinnte Profiteure Nutzen ziehen, während die große Mehrheit der Erdenbürger negativ betroffen sei.

Parallel zur Entwicklung dieses Meinungsbildes leidet in vielen Ländern das Vertrauen in den Staat und dessen Kompetenz, soziale und ökologische Fehlentwicklungen zu korrigieren, geschweige denn, zu verhindern. Gerade in Zeiten, in denen ein »starker Staat« herbeigesehnt wird, sinkt das Vertrauen der Bürger in dessen Fähigkeit, im besten Interesse der Gesellschaft zu handeln. Aus diesem heillosen Vertrauensvakuum tauchen Nichtre-

gierungsorganisationen (NROs) wie Phönixe aus der Asche der verbrannten Reputation anderer Akteure auf: Etwa 65 Prozent der Menschen in den Industrieländern sind der Ansicht, NROs handelten im besten Interesse der Gesellschaft. Nur 45 Prozent vertrauen in nationale Regierungen und lediglich 42 Prozent in global tätige Wirtschaftsunternehmen.[2] Dieses gesamtgesellschaftliche Unbehagen spiegelt sich teilweise auch im Meinungsbild der Berufsgruppen wider, die dem Unternehmenssektor nahe stehen: Sogar Führungskräfte beurteilen die moralische Verfasstheit von Unternehmen als relativ schlecht.[3]

Wie wirklich ist die Wirklichkeit?

Die Auswirkungen der Globalisierung und des internationalen unternehmerischen Engagements sind erheblich differenzierter als das einseitig negativ gefärbte Meinungsbild. Wie bei komplexen Prozessen in einem global zirkulär interdependenten Ganzen nicht anders zu erwarten, gibt es zwar viel Licht, aber auch Schatten. Worauf sich die Analyse der Globalisierung konzentriert, kommt ganz auf den Standpunkt des Beobachters an: Sage mir, was Du aufzeigen willst, und ich zeige Dir die Veröffentlichungen, die Du zum Beleg Deiner Thesen heranziehen kannst. Für die Beurteilung unternehmerischer Moral gilt analog: Sage mir, ob Du einen groben Firmen-Verstoß gegen das Sittengesetz oder eine unternehmerische Glanztat aufzeigen willst, und ich liefere Dir die entsprechenden Fallstudien – oder doch zumindest deren anekdotische Evidenz.

Empirisch messbar ist die *ökonomische Leistungsbilanz* der Globalisierung seit 1980 und fällt insgesamt sehr positiv aus: Die Gewinne der Unternehmen wurden nicht wie in einem Nullsummenspiel durch Verluste aller anderen Akteure erkauft, sondern ermöglichten durch Verknüpfungseffekte signifikante volkswirtschaftliche Wachstumsimpulse, von denen Hunderte von Millionen Menschen profitierten. Die Volkswirtschaften derjenigen Entwicklungsländer, die an der Globalisierung partizipieren (sie

umfassen etwa 3 Milliarden Menschen), wuchsen in den neunziger Jahren fast doppelt so schnell wie die der OECD-Länder; im gleichen Zeitraum lag das Wirtschaftswachstum der nicht globalisierenden Entwicklungsländer lediglich bei der Hälfte desjenigen der OECD-Länder.[4] Die jeweiligen lokalen sozialen und ökologischen Auswirkungen waren erwartungsgemäß je nach Qualität der nationalen Sozial-, Steuer- und Bildungspolitik sowie anderer Faktoren von *»good governance«* unterschiedlich.[5] In praktisch allen globalisierenden Ländern stiegen die Einkommen der untersten zwanzig Prozent der Einkommensbezieher. In verschiedenen Ländern verbesserte sich sogar die Einkommensverteilung, weil der Anteil der in absoluter Armut lebenden Menschen beachtlich und nachhaltig sank, und dies trotz eines signifikanten Bevölkerungswachstums.

Was die Moralität unternehmerischen Handelns angeht, so ist nicht zu leugnen, dass es im Kontext der Globalisierung höchst unrühmliche Beispiele unternehmerischen Fehlverhaltens – ja selbst kriminellen Handelns – gab und wohl noch immer gibt.[6] Entsprechende Fallstudien sind das empirische Rückgrat für die Vielzahl der globalisierungskritischen Veröffentlichungen und das tiefe Unbehagen bei großen Teilen der Gesellschaft.[7] Grob sittenwidriges oder gar kriminelles unternehmerisches Handeln sollte gebrandmarkt werden – und zwar auch von Unternehmerseite, denn es zu verhindern, liegt im wohlverstandenen Eigeninteresse seriöser Firmen. Skandale, wie sie auf einschlägigen Internetseiten aufgegriffen werden, sind allerdings die Ausnahme von der Regel: Die Bilanz der Auswirkungen multinationalen unternehmerischen Engagements ist nach Analyse seriöser Quellen (z. B. UNO-ECOSOC) ganz überwiegend positiv.[8] Diese Tatsache leuchtet allein schon deshalb ein, weil jene Skandale ja sonst nicht als anstößiges Übel, sondern als erwartete Normalität empfunden würden.

Ein Großteil der heutigen Globalisierungskritik ist untrennbar verknüpft mit der altbekannten Kapitalismuskritik des letzten Jahrhunderts und sollte argumentativ auch auf dieser Ebene behandelt werden.[9] Menschen mit neomarxistischen Überzeugun-

gen und der Absicht, dasjenige Bild der Geschichte zu bestätigen, das sie schon immer in sich trugen, werden einzelne Verstöße gegen Recht und gute Sitten als zwangsläufige, der Globalisierung der kapitalistischen Wirtschaftsweise inhärente Regel verallgemeinern. Die Strategie der moralischen Diffamierung, wonach man Menschen und Institutionen, die man ablehnt oder nur schon unsympathisch findet, mangelnde moralische Integrität vorwirft, wird auch in der Globalisierungskritik leider oft erfolgreich angewendet.[10] Mit Schlagwörtern und Klischees werden »verbale Wirklichkeiten« geschaffen, die mit dem, was tatsächlich geschieht, wenig zu tun haben. Auf die Unfruchtbarkeit eines solchen Ansatzes hat vor einiger Zeit der schwäbische Politiker Erhard Eppler hingewiesen, der ehemalige deutsche Entwicklungsminister und einstmalige Vorsitzende der SPD-Grundwertekommission:

> »Wo sich politische Semantiker mit Plastikwörtern und zu Klischees verklebten Wortklumpen ihre eigene, verbale Wirklichkeit schaffen und sich wenig kümmern um das, was wirklich geschieht, entsteht Politikverdrossenheit. Wo das Fehlen von Alternativen in der Sache durch die Dämonisierung des Gegners kompensiert wird, verdorrt Politik.«[11]

Globalisierung kann sich – wie jede gesellschaftliche Entwicklung – negativ und positiv auswirken. Die negativen Effekte können jedoch politisch und unternehmensethisch kontrolliert werden. Daher braucht es einerseits eine Politik, die konsensfähige soziale und wirtschaftliche Rahmenbedingungen auf nationaler und globaler Ebene schafft, und andererseits ein aufgeklärtes unternehmerisches Handeln.

Die Rolle der Politik

Erhard Eppler fordert – nicht zuletzt im Kontext der Globalisierung – eine Wiederkehr der Politik, da der Markt allein eine zukunftsfähige Entwicklung nicht herstellen kann.[12] Tatsächlich lässt sich in einem funktionierenden Gemeinwesen nicht alles auf Marktprozesse reduzieren. Zu einer solidarischen Gemeinschaft

müssen alle Mitglieder, besonders die starken, einen Beitrag leisten – dies gilt auch für die globale Gemeinschaft. Dennoch kann es nicht mehr um die prinzipielle Systemfrage »Markt oder Staat?« gehen – diese ist beantwortet. Der ewig neue und immer schwierige Auftrag ist, die Effizienz des Marktes in der Allokation knapper Güter zu nutzen und sie mit den Prinzipien des sozialen Ausgleichs und der ökologischen Verträglichkeit zu verbinden.

Diese Aufgabe zu erfüllen, ist der Auftrag der Politik, denn durch von Mehrheiten getragene Politik werden in demokratischen Gesellschaften Ziele gesetzt, wird Richtung angegeben und Verantwortung dafür übernommen. Der politische Rahmen stellt sicher, dass in der Abwägung aller Güter die realisierten Nutzen die aufgetretenen Risiken überwiegen und die Anzahl der Gewinner möglichst groß ist. Politik schafft auch jene klaren und für alle verbindlichen Spielregeln im Sinne einer Ordnungs- und Bedingungsethik, wie sie Karl Homann in seinen Arbeiten immer wieder fordert.[13] In Zeiten der Globalisierung bedarf es dieser Ordnungsethik nicht nur auf der nationalen, sondern – beispielsweise durch entsprechende internationale Übereinkommen – auch auf der internationalen Ebene.

Im Prozess der Globalisierung muss um den »richtigen Weg« gerungen werden. Beim »wertenden Streiten«, welcher Weg denn der richtige sei, treten in pluralistischen Gesellschaften höchst unterschiedliche Interessen und Vorstellungen von »Gemeinwohl« zutage. In dieser Frage einen Konsens herzustellen, ist nicht einfach. Hinzu kommt, dass unter Konkurrenz von Interessen Teilwahrheiten oft Allgemeingültigkeit beanspruchen: Jeder bringt nur das zur Sprache, was aus *seiner* Perspektive sichtbar und wichtig ist, wohl wissend, dass es noch eine andere legitime Perspektive gibt, vielleicht sogar noch eine dritte, die am Verhandlungstisch nicht dabei ist: die des »Gemeinwohls«, wie immer man es definiert. Wenn Menschen sich nicht mehr die Mühe machen, bei komplexen Sachverhalten informiert und differenziert eine Güterabwägung vorzunehmen, verschwimmt die Grenze zwischen Teilwahrheit und Täuschung oder gar Lüge.

Bei aller Beliebtheit für eine manichäische Sichtweise – es gibt auch unter Bedingungen der Globalisierung kein »entweder/oder« zwischen ethisch akzeptablem und profitablem unternehmerischem Handeln. Das reine Verfolgen von moralischen Zielen birgt ein hohes Risiko, an praktischen Problemen in der Wirtschaftswelt zu scheitern. Und, als anderes Extrem, das Streben nach Gewinn ›um jeden Preis‹ kann in einer moralischen Katastrophe enden. In den meisten täglichen Geschäften ist jedoch keines dieser beiden Extreme ein Thema. Jenseits des selbstverständlichen Einhaltens der Gesetze sind es vielmehr die ›Grauzonen‹, in denen die Notwendigkeit einer ethischen Reflexion am größten ist, damit unternehmerisches Handeln zur Globalisierung jener Handlungsnormen beiträgt, die als »Weltethos« bekannt sind.[14]

Unternehmen als moralisch reflektierende Institutionen

Der US-amerikanische Unternehmensethiker Thomas Donaldson sagte einmal, moralisch gesehen seien Unternehmen ungewöhnliche Existenzen: Sie haben weder einen Hintern, in den man treten, noch eine Seele, die verdammt werden könne. Anders als natürliche Personen habe ein Unternehmen kein Gewissen, das ihm nachts den Schlaf raubt, keine Gefühle, die ein Psychiater analysieren kann und keinen Körper, der sich in ein Gefängnis einsperren lässt.[15] Dennoch erwarten die meisten Menschen in modernen Gesellschaften von Unternehmen, insbesondere den großen, mehr als betriebswirtschaftlichen Erfolg. Sie erwarten, dass Unternehmen eine moralische Vision aufbauen und diese im Alltagsgeschäft umsetzen.[16]

Mit den gewachsenen Gestaltungsräumen geht für Firmen die Verantwortung einher, aus eigener Initiative ethisch reflektierte und selbstverpflichtende Grundsätze für unternehmerisches Handeln egal an welchem Ort der Welt anzuwenden. Investitionen in Ländern mit unzureichenden Rechtsordnungen oder defizitären Gesetzen bringen die Versuchung eines Geschäftsgebarens mit sich, welches zwar lokal gänzlich legal ist, dennoch von aufgeklär-

ten Menschen als illegitim empfunden wird. Wenn Unternehmen keine aufgeklärten *minima moralia* entwickeln und konzernweit durchsetzen, schleichen sich durch den globalisierten Wettbewerb soziale, ökologische und menschenrechtliche Standards auf niedrigstem Niveau ein. Dies ist nicht kompatibel mit der Idee einer globalen nachhaltigen Entwicklung – und einer der Gründe für die *Global Compact* Initiative des UNO-Generalsekretärs Kofi Annan.[17] Erodierende Standards zu Lasten der Allgemeinheit und zukünftiger Generationen liegen allerdings auch nicht im wohlverstandenen Eigeninteresse eines seriösen Unternehmens – doch dazu später.

Die Idee einer Unternehmensethik

Die philosophische Ethik sucht, »[...] von der Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens geleitet, auf methodischem Weg und ohne letzte Berufung auf politische und religiöse Autoritäten oder auf das von alters her Gewohnte und Bewährte, allgemein gültige Aussagen über das gute und gerechte Handeln.«[18] Erwartet wird eine »Orientierung des Handelns, d.h. Auskunft über seine sittliche Richtigkeit« und zwar eine solche, die »in allgemein anzuerkennenden Gründen fundiert ist«.[19] Von Unternehmensethik wird genau dies im Kontext von gewinnorientierten Firmen erwartet.
Während die generelle Forderung nach »gutem« und »gerechtem« Handeln schon aus Vernunftgründen einleuchtet, ist jene nach »allgemeiner Anerkennbarkeit« der sittlichen Richtigkeit spezifischer unternehmerischer Handlungen nicht leicht einlösbar. Denn nirgends sind die Meinungsverschiedenheiten größer als bei der Beurteilung von Handlungen bezüglich ihrer Moralität. Ein Konsens über Fragen der Moral ist aufgrund unterschiedlicher Interessen und Bedürfnisse oft nicht erreichbar.[20] Niemand wird von aufgeklärten Menschen in modernen Gesellschaften erwarten, einen rein betriebswirtschaftlich definierten Utilitarismus als ethischen Geltungsanspruch zu akzeptieren. Es geht uns aber um »das richtige Maß«, jenen weisen Mittelweg, der einerseits den erfor-

derlichen betriebswirtschaftlichen Erfolg ermöglicht, andererseits moralischen Kriterien genügt: eine Art *contrat social*, an dessen Einhaltung sich alle Akteure einer Gesellschaft gebunden fühlen.[21] Die gemeinsame Wertebasis ist jener interkulturell verbindliche, historisch bewährte und die verschiedenen Religionen verbindende Normenkatalog, den Hans Küng in seinen umfangreichen Weltethos-Arbeiten erarbeitet hat.[22] Ob wir nun bei Laotse, in der hebräischen Bibel, im Neuen Testament, im Koran oder in den hinduistischen Schriften nachlesen, wir finden vergleichbare Vorstellungen vom guten und richtigen menschlichen Verhalten sowie von einer sinnvollen menschlichen Existenz. Es gibt keinen Grund, sie in Zeiten der Globalisierung in Frage zu stellen. Einen Konsens darüber zu erzielen, welche moralischen Pflichten Unternehmen innerhalb dieses Gesellschaftsvertrags übernehmen sollten, ist jedoch schwierig – noch schwieriger ist es, sie konzernweit in einem global arbeitenden Unternehmen nachhaltig durchzusetzen.

Von guten Absichten zur normativen unternehmerischen Operationalisierung

Ein Unternehmen, von welchem Menschen den Eindruck haben, dass es zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beiträgt, erhält dafür mehr öffentlichen *good will*, als eines, das als Teil des Problems empfunden wird. Dies ist einfach zu verstehen. Schwierig wird es, wenn festgelegt werden soll, auf welchem Wege ein Unternehmen am besten zur Lösung gesellschaftlicher Probleme beitragen kann und welche seiner Aktivitäten als »gut« und »gerecht« eingeordnet werden können, zusätzlich zu jenen Leistungserwartungen wie »Profitabilität«, »Effektivität« und »Effizienz«. Die konzernweite Operationalisierung dessen, was als »gut« und »gerecht« gelten solle, ist noch anspruchsvoller.

Unternehmensethik ist angewandte Ethik, und genau darin liegt die Schwierigkeit. Es ist zwar intellektuell anregend und erbaulich, kluge Bücher oder Aufsätze über Ethik zu lesen und Vorträge

darüber zu halten. Aber jenseits aller moralischen Selbstverständlichkeiten steckt der Teufel im Detail, besonders bei akutem Geld- und Zeitmangel oder in Situationen, bei denen konkurrierende Interessen zu berücksichtigen sind. Dennoch ist das genau der Punkt, wo aufgeklärte Unternehmen *»leadership«* übernehmen sollen. Jenseits der vorausgesetzten Grundnormen brauchen nur »schwache« Unternehmen einen »starken« Staat. Um mit denjenigen Fragen umgehen zu können, die in den ethischen Bereich hineinfallen, benötigt Führungspersonal mehr Kompetenzen als die zur Erfüllung der normalen Managementaufgaben benötigten. Hier braucht es die intellektuelle Fähigkeit, moralische Prinzipien zu verstehen, Güter abzuwägen und für betriebliche Entscheidungen zusätzliche Kriterien zu schaffen und anzuwenden. Ernsthafte Bemühungen, Unternehmensethik aus der moralphilosophischen Sphäre auf den Boden der Tatsachen des Managements zu bringen, müssen auf zwei Ebenen vorangetrieben werden, nämlich auf der

- *institutionellen Ebene*, im Sinne einer Gouvernanzethik kollektiver Akteure
  und auf der
- *individualethischen Ebene*, im Sinne der Auswahl und Förderung von verantwortungsethisch handelnden Menschen.

Die moralische Verantwortung kollektiver Akteure

Wie es für die Regelung der legalen und legitimen Abläufe im Staat einer Verfassung bedarf und deren konkretisierter Auslegung durch Gesetze für die Menschen im Staatsgebiet, so braucht es im Unternehmen eine reflektierte Grundordnung und darauf abstellende Handlungsgrundsätze. Unter dem Maßnahmenbündel der *corporate governance*[23] werden im unternehmensethischen Kontext (analog zu den Gouvernanz-Erörterungen im staatspolitischen Zusammenhang[24]) Grundsatzentscheidungen über Formen und Prozesse der Ausübung von Autorität beim Management der verfügbaren Ressourcen und Steuerungsordnungen und Umset-

zungsrichtlinien verstanden. Obwohl die konkrete Ausprägung der entsprechenden Gouvernanz-Elemente von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich ist, sind die folgenden Kriterien in jedem Fall Bestandteil guter Gouvernanz:

- *Unternehmensverfassung*, z. B. als ausformulierte Visions- und Missionsdokumente: Wer sind wir? Welche Werte sind für uns maßgebend? Was wollen wir auf jeden, was auf keinen Fall? »Verfassungsgebende Organe« sind hierbei die Konzernleitung und der Verwaltungsrat.
- *Unternehmenspolitik*, z. B. als handlungsleitende Richtlinien[25]: Was tun wir – jenseits der gesetzlichen Vorschriften – und auf welche Weise? Was lassen wir und warum? Was sind unsere Prioriätenregelungen, was geht im Zweifel vor? Welche Anreize geben wir durch Führungsrichtlinien? Wo sehen und wie minimieren wir mögliche Konflikte? sowie
- *Compliance-Mechanismen*, also die Antwort auf die Frage »Wie kontrollieren wir die Einhaltung unserer Handlungsrichtlinien als Managementprozess über Anreize und Sanktionen?« Bei dezentralisiert strukturierten Entscheidungsautonomien können normative Selbstverpflichtungen nachhaltig nur dann funktionieren, wenn konformes Handeln durch »normale« Managementprozesse sichergestellt wird.

Das kollektive Handeln von Unternehmen ist durch diese Selbstverpflichtungen im Sinne einer als legitim befundenen und festgelegten Handlungsbandbreite normativ beeinflussbar. Es ist allerdings nicht völlig determiniert, da die im Unternehmen auf allen Ebenen Verantwortung tragenden Menschen im Alltag spezifische Dilemmasituationen überwinden müssen, Menschen jedoch immer auch nach Maßgabe ihrer subjektiven Einschätzung und individuellen Sozialisation handeln.

Sensibilisierung für die Moralität unternehmerischen Handelns

Aus meiner Erfahrung ist der interne Diskurs um Unternehmensverfassung und Unternehmenspolitik in vieler Hinsicht von im-

menser Bedeutung. *Einerseits* kann die aus der Froschperspektive abteilungsspezifischen Strebens vielleicht nicht erkennbare und daher unbegriffene Komplexität der Auswirkungen aggregierter Handlungen aufgezeigt werden. Zu erkennen, dass etwas, das aus abteilungsspezifischem Ehrgeiz, z. B. ein produktespezifisches profit center, kurzfristig als wünschbar erscheinen mag, für das Unternehmensganze schädlich sein kann, ist ein Beitrag zur Verminderung der Gefahr partikulärer Interessenmaximierung. *Andererseits* findet auf allen Ebenen des Managements ein notwendiger Sensibilisierungsprozess für ethisch relevante Sachverhalte statt, und die Achtsamkeit für implizite Ambivalenzen sowie für unausweichliche firmenspezifische Dilemmata wird geweckt. Die Botschaft, dass Handlungsweisen, die auf kurze Frist betriebswirtschaftlich sinnvoll sein können, nicht schon deshalb auch aus einer gesamtgesellschaftlichen Perspektive vernünftig sein müssen, mag zunächst vielleicht erstaunen, weckt jedoch Interesse für den Diskurs zur Überwindung von Interessenkonflikten. Falls dieser Diskurs unter Beizug von firmeneigenen Erfahrungen geführt wird, wird nicht nur das *corporate memory* intakt gehalten, es bietet sich auch die Gelegenheit, daraus ohne aktuelle defensive Reflexe zu lernen.

Die diskursive Erörterung der moralischen Dimensionen unternehmerischen Handelns bringt qualitativ neues Gedankengut in Denkprozesse ein, die ansonsten komplexitätsreduzierend in betriebswirtschaftlichen, finanztechnischen, juristischen oder anderen Bahnen verharren könnten. Dies wird von vielen Verantwortungsträgern der Wirtschaft – wenn auch nicht von allen – als persönliche Bereicherung erfahren. Die Reduktion des Weltgeschehens auf binäre Codierungen (gut/böse, dumm/weise, etc.) stellt differenziert denkende Menschen nirgendwo in der Gesellschaft zufrieden. Deshalb sind auch differenziert denkende Menschen in der Führungsetage von Unternehmen in der Lage, den binären Code profitabel/unprofitabel zu überwinden und um das »richtige Maß« sowie den richtigen Weg zu ringen. Dies ist eine sehr anspruchsvolle Angelegenheit, denn »... alle

Wege, die zu etwas Ernsthaftem führen, sind nicht gebahnt und lustig.«[26]

Durch den Diskurs über Unternehmensverfassung und Unternehmenspolitik fließen zudem wichtige abteilungsinterne Praxiserfahrungen über Möglichkeiten und Grenzen der normativen Bemühungen ein. So geht bei aller Euphorie über das moralphilosophische Hinausschieben der Denkgrenzen der Kontakt zur betrieblichen Wirklichkeit nicht verloren. Die Berücksichtigung und das Ernstnehmen von *feedback* aus der innerbetrieblichen Praxis sind wesentliche Voraussetzungen dafür, dass die erarbeitete Vision und die Handlungskodizes im Unternehmen mitgetragen und nicht als ›Kopfgeburt‹ abgehobener Stabsabteilungen zu den Akten gelegt werden.

Die Auseinandersetzung mit unternehmensmoralischen Dilemmata befruchtet, ja beflügelt; allerdings muss sie auch die Wertvorstellungen, Lebenserfahrungen und Prioritäten anderer, legitimer gesellschaftlicher Anspruchsgruppen (*stakeholder*) reflektieren. Die Sorgen und Ängste sowie die diversen Wertvorstellungen und Lebensentwürfe von Menschen außerhalb des Unternehmens sollten ernst genommen werden. Andererseits gehören nicht alle Forderungen aller gesellschaftlichen Anspruchsgruppen in den Pflichtenkatalog von Unternehmen, und dies sollten Unternehmen auch klar und deutlich kommunizieren. Meiner Erfahrung nach sind gesellschaftliche Diskurse über die nicht verhandelbaren unternehmerischen Pflichten sowie die Möglichkeiten und Grenzen unternehmerischer Verantwortung mühselig und enden keineswegs immer im Konsens. Dennoch besteht unternehmensethischer Diskursbedarf für die Beantwortung zumindest folgender Fragen:

- Wer gilt als »*stakeholder*« und erhebt mit welcher Legitimation welchen Anspruch? Nicht alle gesellschaftspolitisch interessierte und aktive Menschen sind *per se* als legitime *stakeholder* eines Unternehmens anzusehen.
- Welche Beiträge zur Lösung bestehender oder potenzieller Interessenkonflikte zwischen Unternehmen und *stakeholder* sind

von einem *legal handelnden* Unternehmen zu erwarten, damit es als *legitim handelnd* beurteilt werden kann? Gibt es auf breiter Basis konsensfähige »Korridore« für unternehmerische Extraleistungen im sozialen, ökologischen oder politischen Bereich?

Diese beiden Fragen sind ohne Bezug auf eine faire gesellschaftliche Verteilung der Rechte und Pflichten nicht zu beantworen. Moderne Gesellschaften bestehen aus einer Vielzahl relativ autonomer Teilsysteme, die alle jeweils spezielle Aufgaben zu erledigen, Pflichten zu erfüllen und Ziele zu erreichen haben. Religionsgemeinschaften entwickeln andere Rationalitäten als Wissenschaftsbetriebe, das Rechtswesen will andere Ziele erreichen und bedient sich dazu anderer Mittel als die Kunst, und die Wirtschaft hält zur Erreichung ihrer ökonomischen Ziele andere Vorgehensweisen für vernünftig als karitativ engagierte Sozialwerke. Und doch müssen sie alle in einem durch Recht und Moral definierten Korridor der Handlungsweisen bleiben – nicht nur damit das gesellschaftliche Ganze keinen Schaden erleidet, sondern auch, damit das Zusammenwirken der verschiedenen Akteure der bürgerlichen Gesellschaft auf möglichst breiter Basis Nutzen stiftet. Dies gilt insbesondere für die sich erweiternden Menschenrechtsforderungen an die Adresse von Unternehmen. Es zeichnet sich immer deutlicher ab, dass das Subsidiaritätsprinzip in Vergessenheit gerät, und die Gesellschaft von der Wirtschaft Leistungen erwartet, die sie nachhaltig nicht erbringen kann.[27]

Dennoch: Aufgeklärte Unternehmen verstehen, dass Legalität nicht überall ausreicht, und bemühen sich darum, über ihre gesetzlichen Pflichten hinausgehend Verantwortung zu übernehmen.

Papiertiger reichen nicht aus

Die best gemeinten und auf breitester Ebene erörterten Handlungskodizes können nachhaltig nur dann ihre erwünschte Lenkungswirkung im konkreten Unternehmensalltag entfalten, wenn sie mehr sind als eine attraktiv formulierte Absichtserklärung der

Unternehmensleitung. Was der Verhaltensforscher Konrad Lorenz einmal in Bezug auf mündliche Anordnungen für Verhaltensänderungen gesagt haben soll, gilt metaphorisch auch für Handlungskodizes, die den Status quo unternehmerischen Handelns verändern wollen: »Gesagt ist nicht gehört, gehört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht getan.« Da Glaubwürdigkeit nur entstehen kann, wenn die zu Papier gebrachten Normen auch den tatsächlich praktizierten Handlungsmustern entsprechen, muss

- der Inhalt solcher Kodizes bestmöglich nach innen und außen kommuniziert (wenn nicht »eingeübt«) und bei Bedarf neuen Gegebenheiten angepasst werden;
- klar sein, dass ihre Umsetzung als kategorischer (nicht je nach Zweckmäßigkeit hypothetischer) Imperativ auf allen Ebenen erwartet und professionell, d. h. durch entsprechende Managementprozesse kontrolliert wird; und
- sichergestellt sein und transparent gemacht werden, dass Verstöße gegen Handlungskodizes auch dann geahndet werden, wenn das Ergebnis des Verstoßes betriebswirtschaftlich positiv war.

Die Handlungsmaxime Macchiavellis, »Der Zweck heiligt die Mittel«, gilt nur im selbst gewählten Korridor der Eigenverpflichtung. Wo auf diese Weise derjenige normative Korridor definiert wird, innerhalb dessen Menschen im Unternehmen Resultate zu erzielen haben, ist ein erster wesentlicher Schritt getan. Wenn über die Tatsache der Selbstverpflichtung durch Handlungsnormen unternehmensintern und -extern kommuniziert wird, so kann dies als »moralische Kommunikation« gelten. Moralische Kommunikation – ohne falschen Pathos vorgebracht und unter legitimer Wahrung der Eigeninteressen – erweckt jedoch öffentliche Erwartungen, denn wer »... moralisch kommuniziert und damit bekanntgibt, unter welchen Bedingungen er andere und sich selbst achten, bzw. missachten wird, setzt seine Selbstachtung ein – und aufs Spiel.«[28] Nichts kostet mehr Ansehen und Vertrauen, als moralische Erwartungen an ein Unternehmen zu erwecken und diese dann nicht zu erfüllen. Zur intellektuellen Redlichkeit – aber auch

zur Schaffung von Erwartungssicherheit nach innen und Glaubwürdigkeit nach außen – gehören noch zwei weitere Kommunikationsinhalte:

1. Unternehmensethische Bemühungen zielen schrittweise, aber stetig auf Verbesserungen des Status quo ab; es handelt sich hier um einen Prozeß, denn ein final »lupenreiner« Idealzustand ist kaum je erreichbar; nicht zuletzt, weil sich die Grundlagen für die Bemessung von »gut« und »gerecht« im Laufe der Zeit zumindest graduell verändern.
2. Ein Unternehmen muß offen und souverän darüber kommunizieren, was es leisten kann und will und was es diesbezüglich nicht kann und nicht will.

Vor fast 200 Jahren stellte Johann Heinrich Pestalozzi für die Politik fest, dass keine Regierungsform etwas taugen kann, wenn die Menschen nichts taugen. Dies trifft auch auf Unternehmen zu: Handlungskodizes für sich alleine bewirken relativ wenig, wenn auf der individualethischen Ebene prinzipielle Defizite zu beklagen sind.

Die moralische Verantwortung individueller Verantwortungsträger

Weil jede Art von Organisation mit der Zeit als Folge ihrer sich historisch entwickelnden Gouvernanzmuster und Institutionen ein spezifisches Eigenleben ausbildet, ist die sittliche Verfasstheit dieser Organisation unstrittig mehr als die Summe der moralischen Überzeugungen der darin arbeitenden Menschen. Einer jeden Entscheidung innerhalb einer Organisation wohnt ein bedeutendes Element der Fremdbestimmung inne. Die Anerkennung dieser Tatsache darf jedoch nicht dazu führen, dass sich individuelle moralische Akteure durch den schulterzuckenden Verweis auf das System und seine Zwänge ihrer direkten personalen Verantwortung entledigen. In modernen pluralistischen Gesellschaften ist kaum eine Situation denkbar, in welcher kollektive Akteure lediglich Handlungssubjekte sind; ein Unternehmen handelt niemals nur als abstrakte juristische Institution, sondern immer durch die

im Unternehmen arbeitenden *Menschen* – die letzte Entscheidung bleibt eine individualethische.
Auf allen Ebenen der Organisation haben Menschen im Kontext vieler Einzelentscheidungen die Wahl, autoritär oder partnerschaftlich mit anderen Menschen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens umzugehen, Toleranz zu üben oder nicht, Transparenz zu schaffen oder nicht, Zusammenarbeit zu pflegen oder Konfrontation zu suchen. Das personale Gewissen bleibt der zentrale Ort der moralischen Entscheidung – oder, in den schönen Worten des Matthias Claudius gesagt:

> »Inwendig in uns wohnet der Richter, der nicht trügt, und an dessen Stimme uns mehr gelegen ist als am Beifall der ganzen Welt und der Weisheit der Griechen und Ägypter. Nimm es Dir vor [..] nicht wider seine Stimme zu tun.«[29]

Natürlich helfen entsprechende institutionelle Kompasse und Anreizsysteme dem erwünschten Handeln auf die Sprünge. Auch für Menschen in Unternehmen gilt der Hinweis Robert Spaemanns, dass »demjenigen, dem sein eigenes Gewissen nicht heilig ist, auch sonst nichts heilig ist«.[30] Dies ist wohl einer der Gründe dafür, dass der Guru aller Managementtheorien, Peter Drucker, die Manager als diejenigen sieht, welche die »geistige Schau und moralische Verantwortung« eines Unternehmens ausmachen.[31]

Führungskräfte und die Stufen der moralischen Entwicklung

Die Arbeiten von Lawrence Kohlberg bestätigen den »Anfangsverdacht« eines jeden, der sich mit Unternehmensethik beschäftigt: Intellektuell normal begabten Menschen ist – wenn sie lange genug darüber nachdenken – eigentlich bekannt, was zu tun und was im Zweifelsfall zu lassen ist. Kohlbergs Arbeit belegt jedoch auch, dass Individuen auf einer höheren Moralstufe mit größerer Wahrscheinlichkeit die als moralisch richtig beurteilte Handlungsweise auch tatsächlich ausführen.[32] Solche Akteure – in Unternehmen ebenso wie in anderen Institutionen – sind nicht nur in

der Lage, eventuelle unmoralische Handlungsweisen zu vermeiden, sondern auch den Systemcharakter ihrer Institution so zu verändern, dass Anreize für moralisches, bzw. höhere Schwellen für unmoralisches Handeln entstehen.

Die zentrale Verantwortungsfrage »Wer ist wem gegenüber wofür verantwortlich?« stellt sich für jeden einzelnen direkt, persönlich und immer wieder aufs Neue – und muss beantwortet werden. Dabei kann es zu unterschiedlichen Prioritäten kommen zwischen dem, was individuelle Manager als ihre eigenen Ziele ansehen und dem, was sie als Priorität des Unternehmens wahrnehmen.[33] Manager sind sich erfahrungsgemäß bewusst, dass sie etwas verändern können – wenn sie es denn wirklich wollen. Dass ein kohärent und konsistent »aufrechter Gang«[34] bei vielschichtigen Problemen in komplexen Organisationen nicht immer leicht fällt, ist eine Binsenweisheit – entbindet jedoch niemanden davon, ihn dennoch zu versuchen.[35] In diesem Zusammenhang seien, entgegen dem Zeitgeist, ein paar Worte zum Thema »Tugend« gesagt.

Obwohl in unserer Gesellschaft verbreitet ein Verlust an Werteorientierung beklagt wird, scheint so, als sei es verpönt, über »Tugenden« zu sprechen. Anders ist nicht erklärbar, warum mit großem semantischem Aufwand andere Begrifflichkeiten entwickelt und vermarktet werden, z. B. soziale, emotionale oder empathische Kompetenz, gebündelt mit effizienter Entscheidungskraft. Inhaltlich wird dabei lediglich das zu erfassen versucht, was seit den platonischen Dialogen, der Nikomachischen Ethik des Aristoteles, den »Kardinaltugenden« des Thomas von Aquin und erst recht der Tugendlehre Immanuel Kants offenbar ist: Menschen – in welchen sozialen Zusammenhängen auch immer – haben sich selbst und anderen gegenüber Pflichten, die, in den Worten Kants, der »eigenen Vollkommenheit« und der »fremden Glückseligkeit« dienen.[36] Mit dem Begriff »Tugend« werden jene Eigenschaften erfasst, derentwegen ein Mensch als moralisches Vorbild gilt:

> »Diese Eigenschaften beziehen sich (im Regelfall) auf einen spezifischen Bereich menschlichen Könnens und menschlicher Erfahrung. Sie drücken aus, daß sich eine Person in dem jeweiligen Bereich vortreff-

lich und vorzüglich zu verhalten pflegt. Die Betonung liegt dabei darauf, daß eine Person nicht nur von Zeit zu Zeit und nicht nur zufällig richtig handelt, sondern daß sie eine Disposition hat, das Richtige zu wählen. Tugendhaftigkeit zeigt sich nicht nur darin, daß richtige Handlungen gewählt werden, vielmehr bestimmt die Tugend insgesamt auch das Urteilen und auch die emotionale Einstellung der tugendhaften Person. [...] Diese Haltung oder dieses Vermögen wird, zumal in der angelsächsischen Diskussion, zunehmend mit dem Begriff des Charakters in Verbindung gebracht. Tugenden bezeichnen demnach Charaktereigenschaften, und die Diskussion darüber, was als Tugend zählen soll, geht darum, welchen Charakter ein Mensch ausbilden sollte. Mut, Klugheit, Loyalität, Besonnenheit, Mäßigung oder Geduld bezeichnen jene Charaktereigenschaften, die positiv zu bewerten sind. Wer sie besitzt, hat die Disposition, in bestimmten Kontexten moralisch richtig zu handeln und zu urteilen, nämlich mutig, klug, loyal, besonnen, gemäßigt oder geduldig.«[37]

Die Forderung, bei der Auswahl von Führungskräften auch einen Blick auf das Vorhandensein oder Fehlen von Tugenden zu werfen, mag als altmodisch abgetan werden. Wenn wir aber davon ausgehen, dass Moralität nur von konkreten Menschen in Unternehmen hineingebracht werden kann, warum sollte dann ein Blick auf deren Tugend-Ausstattung nicht sinnvoll sein? Menschen sind fähig, für ihre Ideale einzustehen – sie müssen es nur wollen.

Von Menschen, deren Entscheidungen und Handlungsweisen Auswirkungen auf das Leben anderer Menschen haben, sind der Wille und die Fähigkeit zur verantwortungsethischen – und dennoch pragmatischen – Feinabwägung zu erwarten; wie eigentlich sonst sollten sie ihren Anspruch auf »Leadership« legitimieren? Durch die Wahrnehmung individueller moralischer Verantwortung werden Präferenzen für eine bestimmte Handlungsweise definiert. Durch die Umsetzung individueller moralischer Urteile wird aus der unendlichen Anzahl prinzipiell möglicher Handlungsoptionen die endliche Menge ethisch akzeptabler Handlungsvarianten herausgefiltert. Das hier zur Erörterung anstehende Handlungsspektrum der Menschen auf allen Ebenen der Unternehmenshier-

archie reicht von der Formulierung der Vision und der Definition der unternehmensrelevanten Werte über das Festlegen von Organisationsstrukturen, Handlungskodizes und Führungsrichtlinien bis zur individuellen ausführenden Handlung in der Forschung (z. B. Humangenom), der Produktion (Qualität), dem Verkauf (inkl. Bearbeiten von Reklamationen) oder der Verwaltung (Kundenfreundlichkeit). Ausreden mit dem Verweis auf die Defizite anderer sind unglaubwürdig: Handlungsmacht ist selten »Vollmacht« und muss es auch nicht sein. Verantwortung tragen auch diejenigen, denen nur indirekte oder geringfügige Einflussnahme möglich ist.

Vor allem aus vier Gründen bleibt besonders für Führungskräfte Individualethik im Kontext des unternehmerischen Handelns ein äußerst relevantes Element des professionellen Anforderungsprofils:[38]

- Der einzelne muss die Rahmenordnung als ganze mit seinem Gewissen akzeptieren können; wird diese Rahmenordnung geändert oder weiterentwickelt, bedarf sie erneut einer moralischen Rechtfertigung. Jede Sozialethik setzt einen moralischen Minimalkonsens voraus, der im individuellen moralischen Bewusstsein verankert ist und nicht durch Institutionen oder Gesetze künstlich erzeugt werden kann.
- Die Vorstellungen von einem »guten Leben« als Ziel von Ethik entstehen in den Köpfen von Individuen und werden durch moralische regulative Ideen bestimmt. Sie sind somit historisch variabel und in einem gewissen Ausmaß auch kulturell codeterminiert.
- Individualethik ist erforderlich, damit die unvermeidlichen Lücken in den Regelungen einer Rahmenordnung oder beispielsweise Defizite in der Gesetzgebung von Entwicklungsländern nicht illegitim ausgenutzt werden (z. B. Kinderarbeit, Umweltschutz).
- Die Gesellschaft bedarf bestimmter Vorkehrungen, die es verhindern, dass die Regeln immer dann systematisch verletzt werden, wenn keine Sanktionen zu befürchten sind. Es sind

Menschen mit ihrer Individualethik, die bestehende Regeln mit »Leben« füllen – oder das eben nicht tun (z. B. Mobbing).

Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens verfügen neben ihrem Fachwissen und ihrer beruflichen Erfahrung auch über soziale Kompetenz und die Fähigkeit zur ethischen Güterabwägung und entsprechenden Entscheidungen. Die Sensibilität für mögliche Ungerechtigkeiten, das Bewusstsein für Rechenschaftspflichtigkeit über die betriebswirtschaftliche Dimension hinaus und der unbedingte Wille zur Korrektur externer Kosten, wo sie trotz besten Bemühens anfallen, sind individualethische Kompetenzen und können nicht an den kollektiven Akteur delegiert werden. Diese Fakten sind bei der Personalauswahl, der Beförderungspolitik und bei der Führungskräfte-Fortbildung mit dem entsprechenden Gewicht zu berücksichtigen.

Personal- und Beförderungspolitik

Max Weber stellte einmal fest, dass sich Menschen, die über Dinge entscheiden müssen, die das Leben vieler anderer Menschen beeinflussen – falls sie nicht allen Verstand verloren haben –, gezwungen sehen werden, ihre ethische Motivation und die wahrscheinlichen Konsequenzen ihrer Entscheidung auf der Grundlage ihres Wissens und Gewissens zu evaluieren. Moralische Regeln für Geschäftsleute unterscheiden sich nicht wesentlich von denen anderer Menschen – Manager großer Unternehmen haben allerdings durch die Ressourcen, über die sie verfügen, erheblich mehr Wirkungsmacht als »normale« Menschen. Mit der durch Unternehmenshandlungen instrumentalisierbaren finanziellen Macht, dem modernsten Wissen und den besten Fähigkeiten sowie der wachsenden Komplexität der Technik wächst auch die Verantwortung von unternehmerischen Führungskräften. Das fängt schon mit der Fähigkeit zum genauen und empathisch-sensiblen Hinsehen an. Auch in Unternehmen kommt – zumindest nach meiner Lebenserfahrung – illegitimes Handeln in der Regel nicht durch verwerfliches Pla-

nen boshafter Menschen zustande. Es ist vielmehr so, wie der große deutsche Buddhist Nyanaponika sagte:

> »Ein großer Teil des Leidens in der Welt entsteht nicht so sehr durch bewußte Schlechtigkeit als durch Unachtsamkeit, Unüberlegtheit, Voreiligkeit und Unbeherrschtheit.«[39]

Daraus nun jedoch die Schlussfolgerung zu ziehen, man müsse eben einfach nur »gute« Menschen mit Führungsverantwortung betrauen, dann erübrige sich jede weitere Erörterung unternehmensethischer Sachverhalte, wäre zu einfach. Max Weber wies vor fast neunzig Jahren darauf hin, dass niemand das Recht habe, bei anderen Menschen Güte und Vollkommenheit vorauszusetzen; vielmehr müsse man immer mit den »durchschnittlichen Defekten der Menschen« rechnen.[40] Unternehmensethik wäre eine unrealistische Disziplin, ginge sie vom »idealen« Menschen aus und stellte Wünschbarkeitshitparaden auf. Die in Unternehmen vorhandenen Charaktereigenschaften und Moralvorstellungen unterscheiden sich nicht von denen einer Gesellschaft – d. h. wir sollten mit den »durchschnittlichen Defekten der Menschen« rechnen. Und dennoch lohnt sich ein Blick auf die »ideale« Führungspersönlichkeit, denn wer das Ideal erst gar nicht anstrebt, wird nicht einmal das Mittelmäßige erreichen.

Max Weber benannte in seinem Vortrag »Politik als Beruf« drei Qualitäten als die für Politiker entscheidenden: Leidenschaft, Verantwortungsgefühl und Augenmaß.[41] Sie sind im heutigen unternehmerischen Kontext wichtiger denn ja, denn Führungsverantwortung bekommt in Zeiten der Globalisierung je länger je mehr politischen Charakter. Weber setzt seine drei Qualitäten folgendermaßen zueinander ins Verhältnis:

> »Mit der bloßen, als noch so echt empfundenen Leidenschaft ist es [..] nicht getan [...] wenn sie nicht, als Dienst an einer »Sache«, auch die Verantwortlichkeit gegenüber ebendieser Sache zum entscheidenden Leitstern des Handelns macht. Und dazu bedarf es [...] des Augenmaßes, der Fähigkeit, die Realitäten mit innerer Sammlung und Ruhe auf sich wirken zu lassen, also: Distanz zu den Dingen und Menschen.

»Distanzlosigkeit«, rein also solche, ist eine der Todsünden jedes Politikers [...].«[42]

Und noch eine weitere Passage in Webers Vortrag ist im vorliegenden Zusammenhang höchst relevant. Es ist diejenige, in der er die Eitelkeit anspricht, von der wir alle ja nicht frei sind. Er sieht in ihr einen »ganz trivialen, allzu menschlichen Feind«. Eitelkeit sei die Todfeindin aller sachlichen Hingabe und aller Distanz, vor allem der Distanz sich selbst gegenüber. Für Weber beginnt die »Sünde gegen den heiligen Geist« da, wo Machtstreben unsachlich und ein Gegenstand rein persönlicher Selbstberauschung wird, anstatt ausschließlich in den Dienst einer »Sache« zu treten.
Personalpolitik im Kontext unternehmensethischen Bemühens zielt daher darauf ab, Menschen zu rekrutieren, die mehr als nur ausgezeichnete Fachkenntnisse in speziellen Gebieten vorweisen können. Fachkenntnisse in konventionellen Wissensgebieten – Marketing, Finanzwesen, Rechtswesen, Controlling, oder je nach Branche andere Spezialgebiete des jeweiligen Managements – bleiben weiterhin die Voraussetzung für erfolgreiches Management. Professionelle Fachkenntnis garantiert jedoch für sich allein noch keinen adäquaten Umgang mit moralischen Fragen – Hans Jonas berichtet in seinen Lebenserinnerungen von der bitteren Erfahrung der moralischen Korruption selbst hoch gescheiter und akademisch begabter Gelehrter an deutschen Universitäten im Dritten Reich.[43] Dringend erforderlich sind Führungskräfte, die sich darüber im klaren sind, dass sie für die Konsequenzen ihres Handelns (oder ihrer Unterlassungen) rechenschaftspflichtig[44] sind, d.h. Menschen, die im Einklang mit grundsätzlichen ethischen Ideen zu leben versuchen. Von ihnen ist auch jene Zivilcourage zu erwarten, die Unternehmen vor Schaden bewahren kann.[45]

Management Development – unternehmensinterne Ausbildung

Alle größeren Unternehmen haben hoch entwickelte interne Ausbildungsprogramme für ihr Management, um das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Führungspersonen laufend zu verbessern. Aller-

dings behandeln nur wenige dieser Programme das Thema »Ethik« bzw. »Unternehmensethik«. Zugegeben, der ethische Diskurs ist schwierig und verantwortete Güterabwägungen sind – wenn überhaupt – nicht so leicht zu lehren wie Marketing oder Finanzwesen. Aber: Angehörigen des Managements ist die Verpflichtung zuzumuten, zusätzlich zum Fachwissen auch in Fragen der ethischen Güterabwägung und bei Werte-Entscheidungen über ein vernünftiges Maß an Kompetenz zu verfügen. Es muss nun nicht jede Führungskraft die Schriften Platons oder das Neue Testament verinnerlichen, aber sie sollte in der Lage sein, ethisch relevante Sachverhalte zu erkennen, die richtigen Fragen zu stellen und nach einer ganzheitlichen Abwägung auch zu beantworten. Moralphilosophie, Sozialpsychologie und andere Gebiete leisten Hilfestellung für ein angemessenes Vorgehen, stellen aber keine mechanischen Lösungen oder definitiven Vorgehensweisen für Entscheidungsprozesse bereit. Daher bleiben die praktische Vernunft und ein gesundes, auf Erfahrung beruhendes sowie ethisch differenziertes Urteilsvermögen weiterhin unerlässlich.

Verantwortete Güterabwägungen als unternehmerischer Alltag

Überall, wo im gleichen Zeitraum mehrere Ziele mit denselben zur Verfügung stehenden Ressourcen erreicht werden sollen, entstehen Zielkonflikte. Wer sich ernsthaft bemüht, unter Einbezug moralischer Prinzipen zu entscheiden und zu handeln, wird – bevor er handelt – analysieren, ob das, was er vorhat, nicht nur sachgerecht ist, sondern auch der Vernunft und der Gerechtigkeit genügt. Vernunft und Gerechtigkeit sind die beiden obersten Moralprinzipien einer jeden Ethik – auch der Unternehmensethik. Da jedoch aus Unternehmenssicht die Erhaltung der Profitabilität ebenso vernünftig ist wie die Achtung von Recht und Moral, entstehen Dilemma-Situationen, bei denen zur Erreichung eines bestimmten Gutes (z. B. Schutz der Umwelt oder Sicherung von

Arbeitsplätzen) ein anderes Gut (z. B. Gewinnerzielung oder Substanzerhaltung) »geopfert« werden muss.
Solche Konflikte können nicht vermieden, wohl aber auf eine ethischen Kriterien gerecht werdende Art und Weise gelöst werden. Im besten Fall sind Interessenkonflikte die dialektische Substanz, welche Fortschritte in der Qualität unternehmensethischen Handelns ermöglichen. Bei unauflösbaren Dilemmata muss nach den Prinzipien von Vernunft und Gerechtigkeit abgewogen und das »kleinere Übel« gewählt werden. Für Verantwortungsträger stellt sich dann die alte philosophische Frage nach dem »rechten Maß«, mit dem die verschiedenen Zielsetzungen in konkretes unternehmerisches Handeln einfließen. Dieses »rechte Maß« zu finden und in nachhaltiges unternehmerisches Handeln umzusetzen, ist Bestandteil eines wohlverstandenen *quality management*, wie es in Bezug auf betriebswirtschaftliche und technische Zielgrößen heute bereits angestrebt wird.

Warum unternehmensethische Reflexion und deren Umsetzung in der Praxis?

Warum sollte ein Unternehmen, zusätzlich zu Gesetzen, Konventionen und der Verfolgung des Eigeninteresses ethische Kriterien für sein Handeln in Betracht ziehen? Zunächst ganz einfach deshalb, *weil es richtig ist* – im Neudeutsch der Managersprache: *It is the right thing to do*! Aus ethischer Perspektive ist es wünschenswert, dass Unternehmen als korporative Bürger (*corporate citizens*) der lokalen und globalen Gesellschaft in ihrem Einflussbereich die Prinzipien der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte verwirklichen und in Bezug auf die Umsetzung sozial- und umweltethischer Normen »gut« und »gerecht« handeln sowie dort, wo lediglich »legales« Handeln defizitär bliebe, Legitimität durch zusätzliche Bemühungen schaffen.
Für Unternehmen und Manager, die für ihr Handeln auch moralische Anerkennung suchen, ist die einzig zu rechtfertigende

Handelungsweise diejenige, die einer Legitimitätsprüfung standhält. Daher wird im unternehmerischen Alltag ethischen Gesichtspunkten *kategorischer* – nicht hypothetischer – *Vorrang* gegeben und in aufgeklärter und intelligenter Selbstbeschränkung[46] bereits auf moralisch ambivalente Geschäfte verzichtet. Führt dies zu Mehrkosten, Umsatzeinbußen, Verlusten von Marktanteilen, zusätzlichen Investitionserfordernissen und damit letztlich zu niedrigeren Betriebsgewinnen, oder zahlt die »Ethik« auf andere Weise sich nicht aus, wird dies aus der Überzeugung hingenommen, dass illegitimes (oder gar illegales) Handeln prinzipiell keine Handlungsoption darstellt.

Solche Unternehmen werden sich, zusätzlich zur Befolgung der bestehenden Gesetze, internationaler Handlungskodizes und nationaler Regulierungen, auch dem Diskurs mit kritischen Anspruchsgruppen (*stakeholder*) stellen. Sie tun dies, um für die Achtung der Rechte anderer sensibilisiert zu bleiben, und um die eigenen Geltungsansprüche durch einen konsensorientierten Diskurs zu überprüfen. Solche Unternehmen werden aus den gleichen Motiven eine kritikfreundliche Unternehmenskultur schaffen. Sie wissen auch, dass menschliche Schwächen Realität sind, und dass Handlungsweisen, die in der Vergangenheit als moralisch gerechtfertigt galten, im Lichte neuer Erkenntnisse unter Umständen korrekturbedürftig werden. Der konstruktive Umgang mit Dissens wird als interne Lernerfahrung geschätzt und gefördert.

Menschen in Unternehmen werden immer wieder Handlungsbereiche finden, in denen Verbesserungen nicht nur wünschbar, sondern auch möglich sind. Wer nicht mehr will, dass sich die Dinge für die Menschen verbessern, gibt seinen Anspruch auf aufgeklärte Führung ab. Allen sei daher jenes Motto ans Herz gelegt, das Dietrich Bonhoeffer Kraft für sein Engagement gab: »Mag sein, daß der jüngste Tag morgen anbricht, dann wollen wir gern die Arbeit für eine bessere Zukunft aus der Hand legen, vorher aber nicht.«[47] Die dazu motivierende Kraft muss aus einer entsprechenden inneren Einstellung des Top-Managements kommen, denn redlicherweise ist darauf hinzuweisen, dass angewandte

Unternehmensethik kein »free lunch« ist: Unternehmen, die aus intrinsischen Gründen »das Richtige« tun, können in einem auf monetäre Quartalsergebnisse ausgerichteten Umfeld u. U. auf Unverständnis und Ablehnung stoßen: Während die »Kosten« entsprechender Bemühungen meist relativ klar als zusätzliche Kosten oder als Verzicht auf Umsatz eindeutig quantifizierbar sind (z. B. Ausbildung der Mitarbeiter, Kommunikation von Richtlinien, Verbesserung sozialer Absicherungssysteme oder Umweltschutz), ist ein eventuell anfallender betriebswirtschaftlicher Nutzen, der »*return on ethical investment*«, kurzfristig nur in seltenen Fällen – oft überhaupt nicht – messbar.

Die vermiedenen Kostenbelastungen durch Unfälle, Streiks, öffentliche Kritik oder zusätzliche politische Regulierung sind genausowenig messbar wie Umweltschäden, die wegen entsprechender Investitionen nicht entstanden. Auch die Aktienkurse sind meist eher durch generelle *hausse*- oder *baisse*-Bewegungen der US-amerikanischen Märkte und branchenspezifische Präferenzen erklärbar als durch die moralische Qualität spezifischen unternehmerischen Handelns. Natürlich kann man mit dem *ex post*-Verweis auf konkrete Fälle wie Enron, WorldCom, Tyco einwenden, »*If you think compliance with ethical criteria is expensive try noncompliance*«. Dennoch wäre es unredlich, die Quantifizierungsprobleme ethisch legitimierten Handelns nicht einzuräumen.

Doch gibt es einige Hinweise darauf, dass ethisch legitimiertes unternehmerisches Handeln – zumindest auf lange Frist – auch betriebswirtschaftlich vorteilhaft ist. Moralisches Handeln und wohlverstandenes Eigeninteresse schließen sich gegenseitig nicht aus – daher ist ethisch reflektiertes Handeln auch

Die strategisch richtige Wahl

Eine gute Unternehmensmoral hat nicht nur intrinsischen Wert, sondern führt – zumindest langfristig – auch zu messbaren Vorteilen für das Unternehmen[48] und die Volkswirtschaft.[49] Dies kann wie folgt begründet werden:

Verminderung von Reputations- und Friktionskosten

Globalisiertes unternehmerisches Handeln findet im Gleichschritt mit der Erhöhung der globalen Transparenz statt: Durch die heutigen Kommunikationstechnologien und die Existenz gut organisierter Netzwerke von Nichtregierungsorganisationen ist das Risiko hoch, dass unternehmerische Moraldefizite – auch wenn sie im hintersten Winkel der Erde praktiziert würden – zum globalen Reputations-GAU geworden. Wo illegales oder legales, aber als illegitim empfundenes unternehmerisches Verhalten ans Tageslicht kommt, hat dies in der Regel finanzielle Kompensationsnotwendigkeiten, juristischen Aufwand sowie Friktionen mit dem gesellschaftlichen Umfeld zur Folge. Ob eine kritisch engagierte Öffentlichkeit vor Werktoren demonstriert, Hilfswerke Klagemauern errichten oder die Medien durch kritische Berichterstattung Druck ausüben – für das betroffene Unternehmen bedeutet dies in jedem Fall Minderung der gesellschaftlichen Anerkennung. Ob als Folge davon der Aktienkurs sinkt oder sich konkret messbare Umsatzeinbußen einstellen oder nicht, ist von zweitrangiger Bedeutung. Kritik von außen bedeutet, dass Managementkapazität für defensive Aktivitäten gebunden wird und somit die »Köpfe« nicht frei sind für die Nutzung von Chancen an Märkten und die Gestaltung der Zukunft. Wo zusätzlich noch der Eindruck entsteht, der schuldig gewordene »Goliath« verfahre mit dem unschuldigen »David« auf eine menschenverachtende Weise, gehen einem Unternehmen Sympathien verloren, die nur mit sehr viel Aufwand zurück gewonnen werden können.

Es mehren sich Hinweise, dass das Ansehen eines Unternehmens zum Konkurrenzvorteil werden kann, weil ein positiver Beiwert in Form einer sympathisch besetzten Affinität entsteht. Dies wird empirisch messbar dort zu einem entscheidenden Marktvorteil werden, wo ein Unternehmen Produkte und Dienstleistungen anbietet, die in Qualität und Nützlichkeit mit denen anderer Unternehmen vergleichbar sind (*me too-Produkte*).[50] Wo bei den Menschen ein Unternehmensnamen mit positiven Assoziationen

besetzt ist (*ethical corporate identity*), bekommen (insbesondere sensible Marken-)Produkte einen Zusatznutzen, den ethisch sensible Verbraucher bei ihren Kaufentscheidungen berücksichtigen.[51] Negative Schlagzeilen haben in dieser Logik negative betriebswirtschaftliche Konsequenzen.

Motivation der Mitarbeiter und Wettbewerbsvorteile auf dem Arbeitsmarkt

Wenn ein Unternehmen als illegitim handelnd empfunden wird, hat dies in der Regel auch negative Auswirkungen auf Unternehmensmoral und Motivation.[52] Dies kann auf mittlere und lange Frist dazu führen, dass wertvolle, weil talentierte und qualitätsbewußte Mitarbeiter sich nach anderen Beschäftigungsmöglichkeiten in anderen Unternehmen umsehen. Da jedoch heute talentierte Mitarbeiter als das wertvollste Kapital eines Unternehmens angesehen werden, kann auch aus dieser Perspektive unethisches Gebaren nicht im Unternehmensinteresse liegen. Hinweise, dass für die besten Absolventen von Universitäten bei der Wahl ihres zukünftigen Unternehmens dessen guter Ruf eine große Rolle spielt, sind ebenfalls in diesem Zusammenhang zu sehen.[53] Dort, wo unternehmerisches Handeln als ethisch korrektes Verhalten empfunden wird, steigen bei gutem Betriebsklima die Motivation und der Identifikationsgrad der Mitarbeiter mit dem Unternehmen. Beides wirkt sich messbar positiv auf die Unternehmensergebnisse aus.

Wo angewandte Unternehmensethik Bestandteil einer »*moral corporate identity*« wird, die als kulturelle Gesamtheit der Wertvorstellungen, Denk- und Entscheidungsmuster, Verhaltensweisen und Strukturen innerhalb des Unternehmens Mitarbeitern ein positiv besetztes Wir-Gefühl vermittelt, steigt die Arbeitsmotivation. Menschen setzen sich im Arbeitsleben für etwas ein, mit dem sie sich auch persönlich voll und ganz identifizieren und über das sie mit Stolz der Familie und den Freunden berichten können. Solche Mitarbeiter werden andere Kräfte freisetzen als jene, die ökono-

misch gezwungenermaßen ihren »Job« machen. Auch die Effizienz eines Unternehmens steigt, wenn Mitarbeiter darauf vertrauen können, dass Kollegen und Vorgesetzte im Normalfall moralisch handeln, anstatt zu versuchen, die geltenden Regeln clever zu verletzen.
Umgekehrt liegen die Auswahl und Förderung sittlich reflektierender Menschen im direkten Interesse des Unternehmens, weil moralische Schizophrenität unwahrscheinlich ist: Es liegt nicht in der Logik der Unmoral zu erwarten, dass ein Manager im Auftrag des Unternehmens Recht und Sitte außer acht läßt und gleichzeitig seiner Firma gegenüber ehrlich ist (z. B. bei Spesenabrechnungen und Selbstbereicherungsmöglichkeiten anderer Art, kickbacks). Außerdem – was noch schlimmer ist – bauen sich solche Mitarbeiter mit der Zeit ein Erpressungspozential auf, welches sie normalen disziplinarischen Maßnahmen entzieht. Dies wiederum hat einen verheerenden moralischen Effekt auf andere Mitarbeiter. Der sittlichen Erosion sind dann keine Grenzen mehr gesetzt.

Attraktivität des Unternehmens für ethisch orientierte Anleger

Trotz – vielleicht sogar wegen – der durch die Bilanzbetrügereien negativ besetzten Diskussionen über den »*shareholder value*« werden Unternehmen heute nicht mehr ausschließlich daran gemessen, was sie herstellen, sondern auch daran, was sie darstellen. Es gibt Periodika, die sich mit »*best practices*« im Kontext der »*ethical performance*« von Unternehmen befassen[54] und damit transparente Standards für den Wettbewerb in dieser Hinsicht setzen. Diese gewinnen an Bedeutung, denn es gibt eine noch immer stark wachsende Anzahl von Pensionskassen und anderen institutionellen Anlegern, die nicht nur auf die kurzfristige Rendite schauen, sondern auch auf die Art und Weise, wie diese Rendite zustande kommt.[55] Schätzungen über die finanzielle Macht ethisch orientierter Anleger belaufen sich heute auf weit über 2000 Milliarden Dollar – etwa 13 Prozent der 16 300 Milliarden Dollar, die durch professionelle Anleger betreut werden.[56] Bei ansonsten

gleich guter betriebswirtschaftlicher Performanz können Anlagesummen dieser Größenordnung einen signifikanten Unterschied für den Aktienkurs machen.
Amerikanische Unternehmensberater wie Charles Fombrun (Reputation Institute[57]) schätzen, dass bis zu 30 Prozent des *shareholder value* auf den guten Ruf eines Unternehmens zurückzuführen sind – andere Schätzungen[58] sind erheblich konservativer. Die Frage, ob es möglich ist, sowohl wirtschaftliche als auch soziale und ökologische Glanzergebnisse zu erreichen, ist beantwortet.[59] *Ethical investment funds* schneiden am Kapitalmarkt mit ihren Ergebnissen zumindest nicht schlechter ab als solche, die breitere Anlegekriterien haben.[60] Beides sind Hinweise auf die zumindest mittel- und langfristige betriebswirtschaftliche Kompatibilität ethisch legitimierten unternehmerischen Handelns.[61]
Der Ruf eines Unternehmens, definiert als Summe der Wahrnehmungen aller *stakeholder*, ist ein komplexes Konstrukt und meist das Resultat jahrelanger Aufbauarbeit. Er kann durch wenige, aber dezidiert inadäquate Handlungen ruiniert werden. Wo Mitglieder des Top-Managements vor laufenden Kameras in Handschellen abgeführt werden, werden »betriebswirtschaftliche« Probleme zweitrangig. Wenn sich ein Unternehmen erst einmal auf der Liste der »*ten worst corporations*« befindet, die von US-amerikanischen Unternehmenskritikern wie Russel Mokhiber und Robert Weissman jedes Jahr herausgegeben wird, oder in den Publikationen der »*Corporate Crime Watch*«[62] auftaucht, entstehen immense Legitimations- und Ansehensprobleme mit direkten Konsequenzen auf den Produktemärkten, und zwar unabhängig davon, ob die unternehmensinterne Wahrnehmung der externen entspricht oder nicht. Schon die stoische Philosophieschule machte darauf aufmerksam, dass es nicht die Tatsachen sind, die die Menschen beunruhigen, sondern die Meinungen über die Tatsachen.
Aus der Forschung über Risikokommunikation wissen wir, dass Fehlverhalten im Sinne grober Abweichungen von der erwarteten Norm von den Menschen einer Gesellschaft mit größerer Auf-

merksamkeit zur Kenntnis genommen wird und einen stärkeren Erinnerungswert hat als korrektes Geschäftsgebaren im Rahmen gesetzlicher Normen.[63] Was für technische Risiken bewiesen ist, hat auch Plausibilität für soziale und wirtschaftliche Risiken. Eine Relativierung des gesellschaftlichen Langzeitgedächtnisses ist durch Gegensteuern – wenn überhaupt – nur auf lange Frist und durch eindeutig positiv differenziertes Handeln sowie durch den Aufbau vertrauensvoller Beziehungen möglich. Dies gelingt dann, wenn glaubwürdig dargelegt werden kann, dass das unternehmerische Handeln auch *im gesellschaftlichen Interesse* liegt und Ziele anstrebt, die gesellschaftliche Wertschätzung (»*shared values*«) genießen.[64]

Wahrung unternehmerischer Freiheit

Verantwortungstragende in Unternehmen stöhnen meist über eine ihrer Ansicht nach zu hohe Regelungsdichte durch Gesetze, Vorschriften und Auflagen. Der Wust an Vorschriften in Europa wird immer wieder auch als Motiv für Auslandsinvestitionen und Verlagerungen genannt; zu hohe Regelungsdichte gefährde, so die Sicht vieler Unternehmer, den Standort. Nicht nur die EU-Bürokratie, welche sich bekannterweise als für die Normierung der Krümmung von Bananen, der Größe von Klodeckeln oder Kondomen zuständig hält, deutet darauf hin, dass derartige Beschwerden begründet sind.

Insbesondere Unternehmen, die wegen hoher Regulierungsgegebenheiten für ihren Erfolg auf ein freundlich gesinntes politisches Umfeld angewiesen sind, können langfristig auf den Produktemärkten nur erfolgreich sein, wenn sie auf den öffentlichen »Ansehensmärkten« als legitime Akteure betrachtet werden, die als Teil der Lösung zu gesellschaftlichen Problemen und nicht als Teil der Probleme gelten. Ansehensrisiken werden auf diese Weise Bestandteil der operationellen Risiken. Legitimationsmanagement, im Sinne des Strebens nach Anerkennung des eigenen Handelns auch aus ethischer Perspektive, ist Voraussetzung für erfolgreiche Marketingbemühungen.

Was immer an der Kritik über ein Zuviel an Regulierung richtig ist, muss relativiert werden durch die Einforderung entsprechender Verantwortung. Der Preis, den alle gesellschaftlichen Akteure – und eben auch die Unternehmen – für ihre Freiräume durch weniger Einmischung des Staates zahlen müssen, darf nicht Anarchie sein. Freiheit ist immer rückgebunden an Verantwortung. Sie wirkt nur wirklich befreiend im Einklang mit Gegenleistungen auf der Ebene ethisch motivierter Verpflichtungen. Wer eine weiter gehende Reglementierung der Wirtschaft vermeiden will und zur Korrektur verfehlter Rechtsentwicklungen beitragen möchte, muss auf nachhaltige Weise verantwortungsvoll handeln. Es gibt keinen günstigeren Moment, nach mehr politischen Kontrollen, engeren Gesetzesvorgaben und somit auch mehr staatlicher Bürokratie zu rufen, als es auf der Woge empörter Menschen über offensichtlich illegales oder unstrittig illegitimes unternehmerisches Handeln zu tun.

Angewandte Unternehmensethik als Wettbewerbsvorteil

Innovation, Effizienz, Effektivität, die Fähigkeit, Marktpotentiale optimal auszunutzen und die Zeichen der Zeit richtig zu deuten, sowie die Kunst, am richtigen Ort und zur richtigen Zeit Kosten und Aufwand zu sparen, werden als unverzichtbare unternehmerische Tugenden auch in Zukunft ihre immense Bedeutung behalten. Ein zusätzliches Element wird jedoch an Bedeutung gewinnen: Die ethische Qualität unternehmerischen Handelns. Sie könnte zu einer neuen, soliden Basis zukünftiger Wettbewerbsfähigkeit werden. Je größer der Wohlstand einer Gesellschaft wird – was wir uns ja alle wünschen –, desto mehr gewinnen immaterielle Werte an Bedeutung, und desto mehr Kunden gibt es, die sich für die soziale, ökologische und politische Handlungsqualität des Unternehmens, von dem sie ihre Waren kaufen, interessieren. Neuere Studien gehen davon aus, dass etwa die Hälfte der dänischen Konsumenten bei ihren Kaufentscheidungen auch ethische Kriterien erfüllt sehen will.[65]

Zumindest für aufgeklärte Unternehmen beinhaltet unternehmerischer Erfolg heute mehr als ausschließlich die Höhe des jeweiligen Quartalgewinns. Gewinnerzielung ist für das Unternehmen, was die Nahrungsaufnahme für den Menschen ist: eine absolute Notwendigkeit. Kein vernünftiger Mensch wird seinen Lebensinhalt ausschließlich durch die Nahrungsaufnahme definieren. In gleicher Lage werden aufgeklärte Unternehmen ihre Gewinnerzielung nicht nur durch einen gesellschaftlichen Mehrwert legitimieren. Der Ruf eines Unternehmens wird mehr und mehr zu einem der wertvollsten Aktivposten, auch wenn er nicht direkt in der Bilanz erscheint – was sich vermutlich angesichts der erheblichen Bemühungen um *social responsbility reporting* schon in der nächsten Zukunft ändern dürfte. Das diesen Ruf begründende Urteil der Gesellschaft hängt wesentlich davon ab, ob empfunden wird, dass ein Unternehmen einen Beitrag zur Realisierung gesellschaftlicher Werte leistet.

Die Befriedigung von Kundenbedürfnissen im erweiterten Sinn, der verantwortliche Umgang mit Menschen – nicht nur als Mittel zum Zweck höherer Produktivität, sondern als Eigenwert – sowie der Schutz der Umwelt sind wichtige Steine im Mosaik »nachhaltiger Unternehmenserfolg«. Eine Unternehmenskultur, in der eine solche Sicht der Dinge von den Mitarbeitern internalisiert wurde, ist einer der wichtigsten Bausteine für gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg. Das sehen auch Führungskräfte in Unternehmen so. Sie sind mehrheitlich der Auffassung, dass hohe Standards sich auch geschäftlich lohnen (»Doing well by doing good«[66]).

Es gibt viele Hinweise auf die empirische Bestätigung der These von Niklas Luhmann, wonach Menschen auf – als zunehmend wahrgenommene – Unsicherheit und Risiken mit der Forderung nach mehr Moral reagieren.[67] Dynamische strukturelle Veränderungsprozesse, wie sie mit der Globalisierung einhergehen werden, werden Gefühle der Unsicherheit zumindest am Leben erhalten, wenn nicht sogar verstärken. Auch deshalb wird angewandte Unternehmensethik in den kommenden Jahren in wachsendem Maße zu einer neuen, soliden Grundlage unternehmerischen Wettbe-

werbs werden und dabei die Grenzen klassischer Märkte überspringen. Sichtbar ethisch handelnde Unternehmen werden von informierten Verbrauchern bevorzugt werden. Für Unternehmen, die die moralischen Aspekte ihrer Tätigkeit ignorieren, wird dies zum Problem.

Denjenigen Unternehmen dagegen, die sich nachhaltig und ernsthaft darum bemühen, ihren Kampf um eine möglichst attraktive Profitabilität mit dem Ringen um einem moralischen Führungsanspruch, gelebter sozialer Verantwortung sowie dem Schutz der Umwelt zu verbinden, werden sich neue Dimensionen unternehmerischen Erfolgs öffnen.

Anmerkungen

* Klaus M. Leisinger ist Präsident und Executive Director der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (www.novartisstiftung.com) sowie Professor für Entwicklungssoziologie an der Universität Basel. Für eine aktuelle Zusammenfassung seiner unternehmensethischen Argumentation siehe Leisinger K. M.: Whistleblowing und Corporate Reputation Management. Rainer Hampp Verlag, München/Mering 2003.

1 Siehe dazu z. B. Klein N.: No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies. Toronto, 2000; Barker D. / Mander J. (Hrsg.): Does Globalization Help the Poor? International Forum on Globalization, San Francisco 2001 oder Korten D. C.: Globalizing Civil Society. Reclaiming our Right to Power. New York 1998. Zur seriös differenzierenden Abwägung von Kosten und Nutzen der Globalisierung siehe Batterson R. / Weidenbaum M.: The Pros and Cons of Globalization, Center for the Study of American Business, St. Louis 2001 sowie Streeten P.: Globalisierung. Threat or Opportunity, Copenhagen / Abingdon 2001 – zu den prinzipiellen Zusammenhängen siehe Schumpeter J. A.: Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Stuttgart 2000 sowie Hayek F. A. von: Der Weg zur Knechtschaft, München 2003 sowie Hayek F. A. von / Vanberg V. (Hrsg.): Freiheit, Wettbewerb und Wirtschaftsordnung, Freiburg 1999. Für weitere Literatur siehe: Leisinger K. M.: Towards Globalization with a Human Face. Auf: http://www.parallaxonline.org/peglobalhuman5p.html.

2 Siehe dazu Edelman Public Relations World Wide, New York / London / Sydney 2001 sowie Environics: The Millenium Poll, New York 1999. Interessanterweise bescheinigen nach einer neuen Forsa-Umfrage in Deutschland 66 Prozent der Menschen deutschen Unternehmen, dass sie »anständig und verantwortungsvoll« arbeiten (Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen / civis: Soziale Unternehmensverantwortung aus Bürgersicht. St. Gallen 2003, S. 22. Könnte es sein, dass dort, wo man einen Zustand aus eigener Anschauung beurteilen kann, kognitiv dissonante Vorurteile schlechter halten?

3 Siehe CAPITAL Führungskräfte Panel 11 (Institut für Demoskopie Allensbach), Allensbach 1995.

4 Siehe dazu z. B. Dollar D. / Kraay A.: Spreading the Wealth. In: Foreign Affairs, Vol. 81 (2002), No. 1 Seiten 120–133.

5 Siehe z. B. Wolf M.: The Morality of the Market. In: Foreign Policy Sept./Oct. 2003, S. 47–50.

6 Siehe dazu beispielsweise www. corpwatch. org
7 Siehe dazu Internet-Seiten wie www. attac. org, www. ifg. org oder www. corpwatch. org sowie den News Monitor von »Business for Social Responsibility« www. bsr. org
8 Siehe dazu die verschiedenen Jahresberichte des World Investment Reports der UNO.
9 Aber auch Teile der christlichen Kirchen pflegen ein Weltbild, in dem »Profit« der Geruch der Sünde anhängt, »Armut« dagegen die Aura des Ideals eines gottwohlgefälligen Lebens zugemessen wird. Siehe dazu Homann K.: Grundlagen einer Ethik für die Globalisierung. In: Von Pierer H et alia: Zwischen Profit und Moral. Hanser, München 2003, S. 38ff.
10 Zu weiteren Formen des Missbrauchs der Moral siehe Höffe O.: Über die Macht der Moral. In: Höffe O. (Hrsg.): Lesebuch zur Ethik. Philosophische Texte von der Antike bis zur Gegenwart. Dritte durchgesehene Auflage Beck, München 2002, S. 409–413.
11 Eppler E.: Die Wiederkehr der Politik, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main, 1998.
12 Siehe dazu in Erhard Epplers Buch »Die Wiederkehr der Politik« insbesondere Kapital IV.
13 Hierzu vor allem Homann K. / Blome-Drees F.: Wirtschafts- und Unternehmensethik. Vandenhoek / UTB Göttingen 1992; Homann K.: Die Rolle ökonomischer Überlegungen in der Grundlegung der Ethik. In: Hesse H. (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaft und Ethik. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 171, Duncker & Humblot, Berlin, zweite, unveränderte Auflage 1989, S. 215–240; sowie Homann K.: Wirtschaftsethik: Wo bleibt die Philosophie? In: Koslowski P.: Wirtschaftsethik – Wo ist die Philosophie? Physika-Verlag, Heidelberg 2001, S. 207–226.
14 Küng H.: Projekt Weltethos. Piper, München / Zürich 1990.
15 Donaldson Th.: Corporations and Morality. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1982.
16 Siehe dazu Edelman Public Relations World Wide, New York / London / Sydney 2001 ebenso Environics: The Millenium Poll, New York 1999.
17 Siehe dazu www. unglobalcompact. org.
18 Hoeffe O.: Lexikon der Ethik. Beck'sche Schwarze Reihe, Bd. 152, München, 3., neu bearb. Aufl. 1986, S. 54.
19 Korff W. et alia (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 1 Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 1999, S. 152ff.
20 Pieper A.: Einführung in die Ethik. UTB / Francke Tübingen 1991, S. 14f.

21 Donaldson Th. / Dunfee Th. W.: Ties that Bind. A Social Contracts Approach to Business Ethics. Harvard Business Scholl Press, Boston 1999.

22 Siehe dazu Küng H.: Projekt Weltethos. Piper, München / Zürich 1990; ebenso Küng H.: Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft. Piper, München / Zürich 1997 sowie Küng H. (Hrsg.): Globale Unternehmen – globales Ethos. Frankfurter Allgemeine Buch, Frankfurt 2001 und Küng H. / Kuschel K.-J. (Hrsg.) Wissenschaft und Weltethos. Piper, München, durchgesehene Taschenbuchausgabe 2001.

23 Siehe dazu Josef Wielands Ausführungen zur Gouvernanz-Ethik, Wieland J.: Unternehmensethik: Die Ethik der Governancestrukturen wirtschaftlicher Transaktionen. In: Koslowski P.: Wirtschaftsethik – Wo ist die Philosophie? Physika-Verlag, Heidelberg 2001, S. 103 siehe auch Wieland J. (Ed.): Standards and Audits for Ethics Management Systems. The European Perspective. Springer Verlag, Berlin / Heidelberg 2003.

24 Zur grundsätzlichen Bedeutung richtiger politischer Grundsatzentscheidungen, verantwortungsvoller Regierungsarbeit und transparenter Entscheidungsprozesse siehe Leisinger K. M.: »Gouvernanz oder: Zuhause muss beginnen, was leuchten soll im Vaterland«. In: Leisinger K. M. / Hösle V.: Entwicklung mit menschlichem Antlitz. Die Dritte und die Erste Welt im Dialog. Verlag C. H. Beck, München 1995.

25 In diesem Zusammenhang wird oft der Begriff »Verhaltenskodices« benutzt, das ist jedoch falsch, weil das Wort »Verhalten« reaktiv besetzt ist und hier aktives Handeln erforderlich ist.

26 Matthias Claudius: Der Wandsbecker Bote. Manesse, Zürich 1947, S. 352 f.

27 Siehe Leisinger K. M.: Globalisierung mit menschlichem Antlitz: Die Möglichkeiten und Grenzen des United Nations Global Compact bei Novartis. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik Jahrgang 3 / Heft 3 (2002), S. 406 – 437, insbesondere 419 ff. Siehe dazu auch die im August 2003 verabschiedeten UNO »Norms on the Responsibilities of Transnational Corporations and Other Business Enterprises with regard to Human Rights, U. N. Doc. E/CN.4/Sub.2/2003/12/rev.2 (2003).

28 Luhmann N.: Zur Gesellschaftstheorie der Moral. In: Höffe O. (Hrsg.): Lesebuch zur Ethik. Philosophische Texte von der Antike bis zur Gegenwart. Dritte durchgesehene Auflage Beck, München 2002, S. 391.

29 Matthias Claudius: Scheue niemand soviel als Dich selbst. Aus »An meinen Sohn Johannes«. In: Der Wandsbecker Bote. Manesse Verlag Zürich 1947, S. 228.

30 Spaemann R.: Wohlwollen. In: Höffe O. (Hrsg.): Lesebuch zur Ethik. Philosophische Texte von der Antike bis zur Gegenwart. Dritte durchgesehene Auflage Beck, München 2002, S. 388.

31 Drucker P.: Neue Management-Praxis. Band 1, Econ Verlag, Düsseldorf 1974, S. 46.
32 Siehe dazu Kohlberg L.: Die moralische Entwicklung. In: Kohlberg L.: Die Psychologie der Moralentwicklung. Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 1995, S. 476.
33 Katholieke Universiteit Brabant: Management Beyond Borders. An International Study among Managers in Nine EU Countries. Tilburg 1996.
34 Gollwitzer H.: Krummes Holz – aufrechter Gang. Zur Frage nach dem Sinn des Lebens. Chr. Kaiser Verlag, München 1970.
35 Bunderson J. St.: Normal Injustices and Morality in Complex Organizations. In: Journal of Business Ethics. Vol. 33 (2001), No. 3 (October, II), S. 181–190.
36 Kant I.: Die Metaphysik der Sitten (Werkausgabe herausgegeben von Wilhelm Weischedel, Band VIII) Suhrkamp, 9te Auflage 1991, S. 503 ff.
37 Rippe K. P. / Schaber P. (Hrsg.): Tugendethik. Reclam, Stuttgart 1998, S. 11.
38 Hesse H. (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaft und Ethik. Schriften des Vereins für Socialpolitik, Band 171, Duncker & Humblot, Berlin, zweite, unveränderte Auflage 1989, S. 25 f.
39 Nyanaponika Mahathera: Geiststraining durch Achtsamkeit. Christiani, Konstanz 3te Auflage 1984, S. 35.
40 Weber, M.: Politik als Beruf. In: Gesammelte politische Schriften. J. C. B. Mohr / UTB (Paul Siebeck), Tübingen, 5. Aufl. 1988, S. 552.
41 Weber, M.: Politik als Beruf. In: Weber, M.: Gesammelte Politische Schriften. J. C. B. Mohr / UTB (Paul Siebeck), Tübingen, 5. Aufl. 1988, S. 545.
42 Ebenda, S. 546.
43 Jonas H.: Erinnerungen, Insel Verlag, Frankfurt am Main / Leipzig 2003.
44 nicht nur im religiösen Sinne vor Gott und im Jenseits, sondern auch im Unternehmen vor den Compliance Verantwortlichen und zwar hier und jetzt.
45 Siehe dazu Leisinger K. M.: Whistleblowing und Corporate Reputation Management. Rainer Hampp Verlag, München 2003.
46 Siehe dazu Maak Th.: Republikanische Wirtschaftsethik als intelligente Selbstbindung. Institut für Wirtschaftsethik: Beiträge und Berichte Nr. 81, St. Gallen 1998.
47 Bonhoeffer D.: Widerstand und Ergebung. Gütersloh 2002, S. 24.
48 The Conference Board (Ed.) / Garone St. J.: The Link Between Corporate Citizenship and Financial Performance – Research Report. New York 1999; ebenso Roman R. M. et alia: The Relationship between Social and Financial Performance – Repainting a Portrait. In: Business & Society Vol. 38 (1999), No. 1, pp. 109–125.

49 Siehe dazu Amartya Sen und dessen Schlussfolgerung, dass trotz aller »tief sitzenden Vieldeutigkeiten« und den »der Problematik inhärenten Komplexität« der Lohn ethischen Handelns »ziemlich gross« ist. In: Sen A.: On Ethics and Economics. Blackwell Oxford 1987.

50 Sharp Paine L.: Managing for Organizational Integrity. Harvad Business Review March–April 1994.

51 Pruzan P.: Corporate Reputation: Image and Identity. In: Corporate Reputation Review Vol. 4 (2001), Nr. 1, pp. 50–64.

52 Hian Chye Koh / El'fred A.Y. Boo: The Link between Organizational Ethics and Job Satisfaction: A study of managers in Singapore. In: Journal of Business Ethics Vol. 29 No. 4, pp. 309–324. In Singapore waren es vor allem drei Faktoren, die eine Rolle spielten: die Unterstützung des Topmanagements für ethisches Handeln, das »ethische Klima« in der Organisation und die Assoziation von ethischem Handeln und Karriere-Erfolg.

53 Bradshaw D.: Family Values replace the dash for cash. In: Financial Times, May 25th, 1998, ebenso Larsen T. / Sørensen M.: Top Leaders boycott unethical companies. In: Borsens Nyhedsmagasin No. 1 (2001), S. 14ff. und Pruzan P.: Corporate Reputation: Image and Identity. In: Corporate Reputation Review Vol. 4 (2001), Nr. 1, S. 53f.

54 Ethical Performance – best practices, erhältlich über publisher@ethical-performance. com

55 Zur Diskussion der Kriterien siehe Mackenzie C.: The Choice of Criteria in Ethical Investment. In: Business Ethics A European Review, Vol. 7 (1998), No. 2 (April), S. 81–86.

56 Pruzan P.: Corporate Reputation: Image and Identity. In: Corporate Reputation Review Vol. 4 (2001), Nr. 1, S. 52.

57 Siehe www. reputationinstitute. com ebenso Corporate Reputation Review Vol. 1, No. 4 (New York 2001).

58 z. B. Cumming L. S.: The Financial Performance of Ethical Investment Trusts: An Australian Perspective. In: Journal of Business Ethics. Vol. 25 (2000), S. 79–92, ebenso Moore G.: Corporate Social and Financial Performance: An Investigation in the U. K. Supermarket Industry. In: Journal of Business Ethics, Vol. 24 (2001), No. 3–4, S. 299–315.

59 Siehe z. B. King, M. J.: Sustainability: Advantaged or Disadvantaged? Do organisations that deliver value to all stakeholders produce superior financial performance? In: The Journal of Corporate Citizenship Issue 3, Herbst 2001, S. 99–125; siehe in diesem Zusammenhang auch die performance der Novartis.

60 Murphy E.: The Best Corporate Citizens Perform Better Financially. In: Business Ethics. Vol. 16 (2002), No. 2 (March/April) pp. 8–13.

61 Cummings L. S.: The financial Performance of Ethical Investment Trusts: An Australian Perspective. In: Journal of Business Ethics. Vol. 25 (2000), S. 79–92.

62 siehe www. corporatewatch. org aber auch www. polarisinstitute. com, www. ethicalconsumer. org oder www. publiccitizen. org.

63 Siehe dazu Siegrist, M.: The influence of trust and perception of risk and benefits on the acceptance of gene technology. In: Risk Analysis, Vol. 20 (2000), Seiten 195–203.

64 Earle, T. C. / Cvetkovich, G.: Social trust: Towards a cosmopolitan society. Westport, Connecticut 1995.

65 Pruzan P.: Corporate Reputation: Image and Identity. In: Corporate Reputation Review Vol. 4 (2001), Nr. 1, S. 51 / Hjulmand K.: Det umuliges kunst: Politik og den politiske forbruger. Kapitel 2, Kopenhagen 1997.

66 Katholieke Universiteit Brabant: Management Beyond Borders. An International Study among Managers in Nine EU Countries. Tilburg 1996, S. 42f.

67 Luhmann N.: Die Gesellschaft der Gesellschaft. Suhrkamp. Frankfurt am Main. 2. Auflage 1999, S. 396ff.