

## Unternehmensethik und Managerethik

### Neue „Zeichen der Zeit“ als Folge der Finanz- und Wirtschaftskrise

In den letzten zwei Jahren hat sich im Meer der Berichterstattungen atmosphärisch etwas verändert:

- Die *Harvard Business Review*, gewöhnlicherweise kein Organ, das dem Management großer Unternehmen in gesellschaftspolitischer Hinsicht reformerischen Eifer nahe legt, führt unter den „the ten trends you have to watch“ als Trend 3 auf: „Trust in Business is running out“ und verweist auf Umfragen der Firma Edelman (The Edelman Trust Barometer) nach dem „62% of adults in 20 countries trusted corporations less in December 2008 than they had a year earlier“. *Harvard Business Review* stellt dann die Frage „Why should this concern strategists?“ und gibt die Antwort: „Because a low-trust environment makes everything about doing business more difficult“! Daher die Empfehlung: „The strategic imperative for most companies is to do what they can to regain the trust of stakeholders and to more effectively manage relationships with them. This starts at the top. Corporate leaders need to demonstrate to civil society that they understand popular and political concerns related to executive compensation, risk management, board oversight, and the treatment of employees facing layoffs. Regaining trust also means dispensing with the view that the only objective of management is to increase shareholder value. Broadening the list of key stakeholders to include employees, customers, suppliers, communities, the press, unions, government, and civil society will help companies to rebuild credibility.“<sup>2</sup> In derselben Ausgabe der *Harvard Business Review* ist unter dem Titel „Shareholders First? Not so fast...“ ein Artikel zu finden, der belegt, dass die ausschließlich Konzentration der Bemühungen des Managements auf die Steigerung des Shareholder Values in vielen Fällen eben gerade nicht zu langfristigen Erfolgen führt, sondern Unternehmen nur kurzfristig und oberflächlich gut aussehen lässt: „Shareholder capitalism (...) doesn't motivate or engage the workforce in a way that engenders high performance (...) Customers, for their part, care about the quality of the goods and services they're getting and how they're being treated – not about stock price. And suppliers seek partnerships based on trust and mutual commitment for the long term, not share appreciation.“<sup>3</sup>

Die *Harvard Business Review* nimmt den Faden im Januar 2010 noch einmal aus einer anderen Perspektive auf und lässt dem Shareholder Value Capitalism abschwören, weil er zum kurzfristigen Denken verführe. Stattdessen sollen die

---

1 Klaus M. Leisinger leitet als Präsident und Geschäftsführer die Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung ([www.novartisstiftung.org](http://www.novartisstiftung.org)).

2 *Harvard Business Review*, July-August 2009, p.57;

3 *Harvard Business Review*, July-August 2009, p.91;

Interessen der (mit Bezug auf das Johnson & Johnson Credo sehr umfassend definierten) Kunden im Mittelpunkt der unternehmerischen Bemühungen stehen.<sup>4</sup>

- Die Frankfurter Allgemeine Zeitung, ebenfalls kein Ort wirtschaftsfeindlicher Auswüchse, kritisierte in einem editorial auf der ersten Seite des Wirtschaftsteils eine falsche, weil zu unkritische und zu sehr auf kurzfristige Renditesteigerung ausgerichtete Ausbildungsmuster an Business Schools. Die FAZ nimmt damit eine von Sumantra Ghoshal<sup>5</sup> und Rakesh Khurana<sup>6</sup> angestoßene Diskussion auf. Lobend hervorgehoben wird eine Art hippokratischen Eides von Absolventen der Harvard Business School hervor, der unter anderem die Passage enthält „Ich werde stets mit der größtmöglichen Integrität handeln und meiner Arbeit in einer ethischen Weise nachgehen.“, die FAZ kritisiert in diesem Zusammenhang „falsche Anreizstrukturen“ und die Tatsache, dass noch immer viele Arbeitgeber dazu neigen „...jene Mitarbeiter zu befördern, die sich am besten in ein System einfügen. Querdenker gelten vielerorts als Querulanten.“<sup>7</sup> Forscher der Denkfabrik „Millennium Project“ kommen in ihrer Arbeit zum Ergebnis, dass es 15 wesentliche Herausforderung für die Zukunft gibt und führen auf dieser Liste an 7ter Stelle nach den Problemkategorien Klimawandel, Versorgung mit sauberem Wasser, Bevölkerungswachstums und Ressourcenmangel, autoritäre Regimes, Kurzfristigkeit der politischer Ziele und der Überwindung des *digital divide* – noch vor der Bedrohung durch neue Krankheitserreger, Terrorismus, Massenvernichtungsmittel oder organisierter Kriminalität - „Ethisches Wirtschaften“ auf.<sup>8</sup>
- Das 2009 Edelman Trust Barometer berichtet über den dramatischsten Vertrauensverlust von Unternehmen und ihrem Führungspersonal seit 10 Jahren und zieht die Schlussfolgerung „Business must make fundamental changes if it is to regain the license to operate.“
- Last but not least nimmt auch die im Juli 2009 veröffentlichte Sozialenzyklika *Caritas in Veritate* in verschiedenen Passagen deutlich Stellung zum Thema Wirtschafts- und Managerethik:
  - „Der Gewinn ist nützlich, wenn er in seiner Eigenschaft als Mittel einem Zweck zugeordnet ist, welcher der Art und Weise seiner Erlangung ebenso wie der seiner Verwendung einen Sinn verleiht. Die ausschließliche Ausrichtung auf Gewinn läuft, wenn dieser auf unguete Weise erzielt wird und sein Endzweck nicht das Allgemeinwohl ist, Gefahr, Vermögen zu zerstören und Armut zu schaffen.“ (21);
  - „Die Würde der Person und die Erfordernisse der Gerechtigkeit verlangen, dass (...) die wirtschaftlichen Entscheidungen die Unterschiede im Besitztum nicht in übertriebener und moralisch unhaltbarer Weise vergrößern“ (32); und schließlich

---

<sup>4</sup> Harvard Business Review, January-February 2010, S.58-65;

<sup>5</sup> Ghoshal S.: Bad Management Theories are Destroying Good Management Practices. In: Academy of Management Learning & Education Vol. 4 (2005), No.1 S. 75 – 91:

<sup>6</sup> Khurana R.: From Higher Aims to Hired hands. The Social Transformation of American Business Schools and the Unfulfilled Promise of Management as a Profession. Princeton University Press, Princeton und Oxford 2007

<sup>7</sup> Frankfurter Allgemeine Zeitung, Dienstag, 23. Juni 2009, Nr. 142, Seite 11 (Wirtschaft);

<sup>8</sup> Siehe Millennium Project: State of the Future 2009;

- „Die Wirtschaft und das Finanzwesen können, insofern sie Mittel sind, (..) schlecht gebraucht werden, wenn der Verantwortliche nur von egoistischen Interessen leiten lässt. So können an sich gute Mittel in schadenbringende Mittel verwandelt werden. Doch diese Konsequenzen bringt die verblendete Vernunft der Menschen hervor, nicht die Mittel selbst. Daher muss sich der Appell nicht an der Mittel, sondern an den Menschen richten, an sein moralisches Gewissen und an seine persönliche und soziale Verantwortung.“ (36)

Natürlich sind diese Gedankengänge nicht völlig neu – sie sind seit vielen Jahren Bestandteil der wirtschafts- und unternehmensethischen Debatte. Allerdings ist neu, dass sich Stimmen zu Wort melden, die in der Vergangenheit zu diesen Themen nicht oder zumindest nicht so deutlich zu hören waren: Das ist eine ernst zu nehmende atmosphärische Veränderung. In dieser Situation möchte ich eine Metapher verwenden, von der mein Freund Vittorio Hösle vor vielen Jahren einmal im Kontext der ökologischen Krise Gebrauch gemacht hat: „Mitten auf einem zugefrorenen See am Krachen des Eises unter den eigenen Füßen zu erkennen, in welcher Gefahr man sich befindet, reicht nicht aus; Wege aus der Gefahr müssen gesucht werden. Und auch wenn ringsherum Nebelschwaden einen umhüllen, darf die Philosophie doch hoffen, durch das Licht, das sie verbreitet, das rettende Ufer zu erkennen; sie kann vielleicht die Richtung weisen, in der man weiterschreiten muss – eine Richtung, die dann nicht die der Rückkehr sein darf, wenn der Rückweg länger wäre als der Weg nach vorn.“<sup>9</sup>

Das vom heute zur Verfügung stehenden Wissen der Wirtschafts- und Unternehmensethik „verbreitete Licht“ ist seit vielen Jahren jedem, der es finden möchte zugänglich.<sup>10</sup> Grosso modo wird auf zwei Ansatzebenen für die Verbesserung der ethischen Qualität unternehmerischen Handelns verwiesen, die institutionelle Ebene (Unternehmens- und Governanzethik) und persönliche Ebene (Tugendethik für Manager). Was kann man realistisch tun, um die ethische Qualität zumindest im Sinne der sozialen und ökologischen Verträglichkeit, in Bezug auf den Respekt der Menschenrechte und die Maximierung positiver und Minimierung negativer externer Effekte unternehmerischen Handelns tun?

### **Das Unternehmen als kollektive Handlungsebene**

Unternehmen sind wie Thomas Donaldson einmal treffend bemerkte, moralisch gesehen, ungewöhnliche Gebilde: Sie haben keine Hintern, in die man treten und keine Seelen, die man verdammen könnte. Sie haben kein Gewissen, das sie nicht schlafen lässt, und keinen Körper,

<sup>9</sup> Hösle V.: Philosophie der ökologischen Krise. Moskauer Vorträge, Beck'sche Reihe, München 1991, S.16.

<sup>10</sup> Siehe als Einstieg Leisinger K.M.: Unternehmensethik. Globale Verantwortung und Modernes Management. C.H.Beck, München 2007; Wieland J.: Die Ethik der Governance. Metropolis Verlag, Marburg 1999; Wieland J.: Governanceethik und Diskursethik – ein zwangloser Diskurs, Metropolis 2007; etwas grundlegender Ulrich P.: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlage einer lebensdienlichen Ökonomie. 4te Auflage Bern 2008; ebenso Donaldson Th. / Werhane, P. : Ethical Issues in Business. A Philosophical Approach. Pearson / Prentice Hall 2008 sowie Crane A. / Matten D.: business ethics, Oxford University Press, 2nd edition 2007

der ins Gefängnis gesteckt werden könnte.<sup>11</sup> Dennoch steht – zumindest für wesentliche Akteure – fest, dass Unternehmen als „juristische Personen“ Träger von Rechten und Pflichten sind, auch von moralischen. Aufgrund ihrer Fähigkeiten, menschliche, wirtschaftliche, wissenschaftliche und technische Ressourcen zu mobilisieren, zu kumulieren und prioritär für das Erreichen von klar definierten Zielen einzusetzen, müssen sie sich sogar an einem anspruchsvolleren Zurechnungs- und Beurteilungsraster messen lassen, als Individuen, denn sie haben wegen ihrer akkumulierten und verknüpften Kompetenz eine viel höher entwickelte Fähigkeit und stabilere Kapazität zum Ausführen komplexer Handlungen. Heute erwartet die Mehrzahl der Menschen in modernen Gesellschaften insbesondere von großen und international arbeitenden Unternehmen, diese Kompetenzen dynamisch aufrechtzuerhalten und im Lichte neues Wissens auch zu steigern.<sup>12</sup> So wie der Körper eines Menschen letztlich zwar aus der Vielzahl seiner Zellen zusammengesetzt ist und doch der Mensch unendlich viel mehr darstellt als die Summe der Eigenschaften seiner Körperzellen, so verhält es sich auch mit Unternehmen und seinen Mitarbeitern. Organisationen sind besser als Individuen in der Lage, simultan Verschiedenes mit gleicher Aufmerksamkeit zu tun, so z.B. neben ihrem operativen Handeln sich auch an der Konstituierung, Modifizierung und diskursiven Begründung ihrer handlungsleitenden Normen zu beteiligen. Ein wichtiger Aspekt der Moralität von Unternehmen liegt aus dieser Perspektive darin, alle nur denkbaren institutionellen Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass neben den Variablen für den wirtschaftlichen Erfolg auch jene für soziale Verträglichkeit, ökologische Zukunftsfähigkeit und den Respekt für Menschenrechte in das unternehmerische Entscheidungsraster eingehen.

Ob und inwieweit ein Unternehmen als moralisches »Kollektiv« betrachtet werden kann, hängt vom Grad der Handlungsfreiheit ab, den es seinen Mitgliedern, den Mitarbeitern, lässt. Nur in Organisationen, in denen Menschen im Rahmen ihrer beruflichen Aufgaben innerhalb eines „Korridors“ legaler und legitimer Aktionen zwischen mehreren Handlungsoptionen frei entscheiden können, kann individuelle Verantwortung wahrgenommen werden. Wäre individuelle *Handlungsfreiheit* nicht gegeben oder sehr gering, so stünden nicht mehr die Tugenden einzelner Organisationsmitglieder im Vordergrund der ethischen Analyse, sondern die Qualität der Gouvernanz des Unternehmens. Die wichtigsten Elemente der Unternehmensgouvernanz (im Sinne des „...Einbaus von moralischen Werten und Regeln in genau definierte Steuerungsregimes innerhalb und zwischen Unternehmen für spezifische Transaktionen“<sup>13</sup>) sind die Beschaffenheit der Organisationsstruktur und der Führungsgrundsätze der Organisation, die Qualität der Unternehmensrichtlinien für verantwortungsvolles Handeln in sensiblen Bereichen, eben so die Qualität der personenbezogenen Handlungs- und Verhaltenskodices welche aus der unendlichen Zahl der theoretisch möglichen Handlungsweisen jene herausfiltern und vorschreiben, die im

---

<sup>11</sup> Donaldson Th.: Corporations and Morality. Prentice-Hall, Engelwood Cliffs, 1982

<sup>12</sup> Auf diesen Aspekt hatte früh schon Hans Geser aufmerksam gemacht, siehe Geser, H.: Organisation als moralische Akteure. Ein Thesenpapier. In: Arbeitshefte für ethische Forschung, No. 21, Zürich April 1989, S. 33 f.

<sup>13</sup> Wieland J.: Die Ethik der Governance, Metropolis, Marburg 1999, S.8

Unternehmen als legitim betrachtet werden sowie die Struktur der Zielsetzungs- und Mitarbeiterbeurteilungskriterien.

Die Gouvernanz-Struktur eines Unternehmens und die einzelnen Gouvernanz-Elemente fallen jedoch nicht vom Himmel wie das legendäre „Manna“ im Alten Testament (Exodus 16!). Richtlinien, Codes of Conduct und Organisations- und Führungsstrukturen müssen von Menschen in Bezug auf ihre Bedeutung reflektiert, inhaltlich eindeutig definiert und formuliert und letztlich in der Alltagspraxis durchgesetzt werden. Um zu verhindern, dass „das Rad“ immer wieder aufs Neue erfunden wird, sollte zwar das in der einschlägigen wissenschaftlichen Literatur vorhandene unternehmensethische und Corporate Responsibility Fachwissen ebenso genutzt werden wie die zahllosen auf dem Internet zugänglichen Beispiele guter Praktiken – allerdings lediglich als Impulse zur Reflektion spezifischer eigener Bedürfnisse. Generische Konzepte können immer nur Orientierungsfunktion haben. Auch der UN Global Compact hat letztlich im Sinne der Heideggerschen Metapher „Krug“ – Funktion: er erfüllt seine Funktion und bekommt seinen „Biss“ nur in dem Maße, wie ihn das Management eines Unternehmens mit konkretem, selbstverpflichtendem Inhalt ausfüllt. Was genau resultiert aus jedem der zehn UNGC Prinzipien an Handlungs- und Unterlassensgeboten für das Unternehmen? Wie eng oder weit werden Schlüsselbegriffe wie „sphere of influence“ definiert – welche konkreten Konsequenzen sollen die beiden Menschenrechts-Prinzipien für die Geschäftspolitik haben wenn es um die wirtschaftlichen und sozialen Menschenrechte geht? Diese und viele andere Fragen müssen letztlich das Top-Management eines Unternehmens beantwortet werden – und diese tun dies nicht nur als Folge ihres Fachwissens und ihrer sachlichen Kompetenz, sondern auch im Lichte ihrer Wertprämissen, ihres sozialen Bewusstseins und ihrer sozialen Kompetenz. Die ganz persönliche Wertkonstellation der Verantwortungsträger legt fest, welche Elemente mit welcher Priorität in die Entscheidungsprozesse eingehen.

### **Menschen, nicht Institutionen sind moralische Akteure**

Und damit sind wir bei den individuellen Menschen und ihrer „ethischen Musikalität“: Kein Unternehmen handelt nur als abstrakte juristische und wirtschaftliche Institution, sondern immer durch die Vielzahl der auf verschiedenen hierarchischen Ebenen im Unternehmen arbeitenden Menschen. Das ist der Grund warum soziale Systeme wie Unternehmen per se nur begrenzt moralisch oder unmoralisch sein können: Moralität – oder Mangel daran – wird von den Menschen, ihren Werteorientierungen, ihrer moralischen Integrität und ihrem konsistenten und kohärenten Verhalten in soziale Systeme hineingebracht. Natürlich entwickelt jede Art von Organisation ihr institutionelles Eigenleben und ihre spezifische Kultur – und natürlich bedeutet dies, dass jeder Entscheidung innerhalb einer Institution ein bedeutendes Element der Fremdbestimmung innewohnt, das aus dem vorgegebenen institutionellen Rahmen, z.B. der Unternehmenskultur und dem daraus resultierenden Vorgesetztenverhalten resultiert. Dies jedoch verringert nicht die Verantwortung der Individuen, im Gegenteil, es erhöht sie, die letzte Entscheidung über ein spezifisches Handeln oder Unterlassen ist stets eine individualethische. Es sind also *Menschen* – in welchem

institutionellen Umfeld auch immer — die als moralische Akteure in die Verantwortung genommen werden müssen.

Natürlich sind hier längst nicht „nur“ Mitglieder des Top-Managements angesprochen. Mitarbeiter auf allen Ebenen eines Unternehmens haben Fachwissen, berufliche Erfahrung und soziale Kompetenz. Sie haben damit auch die Pflicht, für sich, für die von ihren Entscheidungen betroffenen Menschen und für das Erreichen der Unternehmensziele Verantwortung zu übernehmen. Sie haben auch die Pflicht, für ihre moralische Überzeugungen einzutreten. Es gibt sehr wenig Hinweise auf eine reine Befehlsempfänger-Haltung innerhalb von Unternehmen.<sup>14</sup> Wer moralischen Einfluss nehmen will, kann dies tun und ist dadurch in der Lage, die ethische Qualität von Gruppenentscheidungen zu erhöhen.<sup>15</sup> Barbara Kellerman belegt in ihrem Buch „Followership“, wie irreführend die Ansicht ist, dass nur „die da oben“ unternehmenskulturell etwas Entscheidendes bewegen können und wie groß der Einfluss „von unten“ sein kann.<sup>16</sup> In der Regel sind die individuellen Möglichkeiten des Widerspruchs gegen moralische Zumutungen groß, und zwar ohne die Folge unzumutbarer persönlicher Bedrängungen.

Führungseliten haben jedoch in allen Institutionen immer eine besondere Verantwortung – auch in Unternehmen. Insbesondere die Mitglieder des Top-Managements haben kraft ihrer Autorität großen Einfluss auf die im Unternehmen gelebte Wertestruktur und Ethikkultur, denn sie haben sowohl die nicht-delegierbare Verantwortung für die strategische Ausrichtung des Unternehmens als auch für die Charakteristiken der Unternehmenskultur in Sinne der organisatorischen DNA:<sup>17</sup> Die Mitglieder des Top-Managements setzen und kommunizieren den richtigen „Ton“, setzen ein gutes Beispiel für das im Unternehmen erwartete Handeln und inspirieren als „Rollen-Modell“ für das im Unternehmen als anstrebenswert empfundene Handlungs- und Verhaltensmuster andere. Dadurch haben Führungseliten immensen Einfluss auf die Schaffung einer kohärenten „moral community“, – dies gilt in den verschiedensten

---

<sup>14</sup> Bazerman M.: Evaluating your Business Ethics: A Harvard professor explains why good people do unethical things. In: Gallup Management Journal online, June, 2008, p. 1 – 5; ebenso Jones, Th.M./Gautschi, F.H.: Will the Ethics of Business Change? A Survey of Future Executives. In: Journal of Business Ethics, Vol. 7, No. 4, 1988, S. 231-248.

<sup>15</sup> Posner, B.Z.: Individuals' Moral Judgement and its Impact on Group Processes. In: International Journal of Management, Vol. 3, No. 2, Juni 1986, S. 5-11. Nichols, M.L./Day, V.E.: A comparison of moral reasoning of groups and individuals on the »defining issue test«. In: Academy of Management Journal. Vol. 25, 1982, S. 201-208.

<sup>16</sup> Kellerman B.: Followership. How Followers are Creating Change and Changing Leaders (Harvard Business Press) Boston 2008;

<sup>17</sup> Siehe dazu Ardichvili A. / Mitchell J. / Jondle D.: Characteristics of Ethical Business Cultures In: Journal of Business Ethics 2009, Vol. 85 (4), S.445FF, Thomas T. / Schermerhorn Jr. J. / Dienhart J.: Strategic leadership of ethical behavior in business. In: Academy of Management Executive (serial online). May 2004; vol. 18 (2), S.56 – 66; ebenso Ciulla J.B. / Price T.L. / Murphy S.E. (Eds.) The Quest for Moral Leaders: Essays in Leadership Ethics (Barnes & Noble) Cheltenham 2005.

Kulturen.<sup>18</sup> Die Vorsitzenden der Geschäftsleitung (Chief Executive Officer, CEO) haben in dieser Hinsicht eine herausgehobene Verantwortung.<sup>19</sup>

Auch bei Corporate Responsibility Angelegenheiten spielt die Mitglieder des Top-Managements die zentrale Rolle, denn sie entschieden in der Regel darüber, ob

- der *Unternehmenszweck* und die *Mission* ganzheitlich definiert ist, d.h. mehr als nur die betriebswirtschaftliche Sphäre des Handelns umfasst;
- die *Handlungs-* und *Verhaltenskodice*, anhand derer klar wird, welchen Wertestandards die Mitarbeiter bei der Erledigung ihrer Arbeit nachleben sollen, inhaltlich alle relevanten Aktionsfelder abdecken und sowohl eindeutig als auch operationalisierbar formuliert sind;
- die *Unternehmensrichtlinien* für das Handeln in sensiblen Bereichen ebenfalls alle relevanten Aktionsfelder abdecken und so formuliert sind, dass ihre Einhaltung eindeutig gemessen werden kann;
- *Zielsetzungs-* und *Mitarbeiterbeurteilungsprozesse* ganzheitlich definiert werden, d.h. neben den wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und technischen auch ethische Kriterien eine ernst zu nehmende Rolle spielen, und schließlich ob
- mit den bekannten Instrumenten des Compliance Managements als das, was als legitimes Handeln definiert ist, im Geschäftsalltag auch durchgesetzt wird.<sup>20</sup>

Diskrepanzen zwischen legalem Handeln und dem, was von der Mehrheit der Menschen moderner Gesellschaften als legitim empfundenem wird, ist immer wieder Anlass für ansehenschädliche Kritik an Unternehmen. Den Raum zwischen Legalität und Legitimität konstruktiv auszufüllen, ist eine der bedeutsamsten Aufgaben ethischen Managements.

Die Glaubwürdigkeit dieser Gouvernanz-Elemente hängt davon ab, ob den „Worten“ in der geschäftlichen Alltagspraxis auch entsprechende „Taten“ folgen. Inkonsistenzen zwischen Wertedeklamationen und tatsächlichem persönlichem Handeln haben fatale Konsequenzen auf die Moral, Zufriedenheit und Motivation der Belegschaft.<sup>21</sup> Die Bilanz der letzten Jahre zeigte dutzende von Beispielen, in denen Diskrepanzen zwischen „talking“ und „walking“ und

---

<sup>18</sup> Siehe dazu Resick C. / Hanges P. / Dickson M. / Mitchelson J.A.: Cross Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership. In: Journal of Business Ethics (serial online) February 15, 2006, Vol. 63 (4), S.345-359, ebenso Sama L. / Shoaf V.: Ethical Leadership for the Professions: Fostering a Moral Community. In: Journal of Business Ethics (serial online) March 2008 Vol. 78 (1/2), S. 39-46 und Schwartz M. / Dunfee T. / Kline M.: Tone at the Top: An Ethics Code for Directors? In: Journal of Business Ethics (serial online) April 15, 2005, Vol. 58 (1-3), S.79 - 100.

<sup>19</sup> Siehe dazu Caldwell C. / Hayes L. / Bernal P. / Karri R.: Ethical Stewardship – Implications for Leadership and Trust. In: Journal of Business Ethics (serial online) March 2008, Vol. 78 (1/2), S.153-164 sowie Chun R.: Ethical Character and Virtue of Organizations: An Empirical Assessment and Strategic Implication. In: Journal of Business Ethics (serial online) March 30, 2005, Vol. 57 (3), S.269-284.

<sup>20</sup> Zur grossen Bedeutung des Compliance Managements siehe Tyler T. / Dienhart J. / Thomas T.: The Ethical Commitment to Compliance: Building Value-Based Cultures. In: California Management Review (Serial online) February 2008. Vol. 50 (2), S. 31 – 51.

<sup>21</sup> Davis A. / Rothstein H.: The Effects of the Perceived Behavioral Integrity of Managers on Employee Attitudes: A Meta-Analysis. In: Journal of Business Ethics (serial online) September 15, 2006, Vol. 67 (4), S.407 – 419.

das Ignorieren brillant formulierter interner Richtlinien und Kontrollprozesse zum Bankrott einstmals hoch geachteter Unternehmen führte.

Die Forderung, halt nur „gute“ Menschen mit Führungsverantwortung zu betrauen ist zwar inhaltlich richtig – führt jedoch in der Praxis nicht weiter. Wenn man einerseits unterstellt – wie ich dies hier tue –, dass sich die „moralische Gauß-Verteilung“ von Menschen in Unternehmen nicht prinzipiell von derjenigen von Individuen unterscheidet, die in anderen Sub-Systemen der Gesellschaft arbeiten (z.B. Politik, zivile Gesellschaft oder Religion) und andererseits davon ausgeht, dass im Normalfall Menschen lange nach ihrer primären und sekundären Sozialisation in ein Unternehmen eintreten, müssen wir uns damit abfinden, dass sich die gesamtgesellschaftliche „moralische Gauß-Verteilung“ auch in der Belegschaft von Unternehmen widerspiegelt. Dies aber bedeutet, dass wir am einen Ende der Normalverteilung auf ein paar wenige „Heilige“ und „Genies“ treffen, am anderen Ende auf ein paar wenige „Schurken“ und „Idioten“ und – dazwischen – auf jene „Durchschnittsmenschen“ die unsere Gesellschaft prägen. Daher gehört es auch zur guten Gouvernanz und Verantwortungsethik, „mit den durchschnittlichen Defekten der Menschen“ zu rechnen, so, wie es Max Weber in seinem Aufsatz „Politik als Beruf“ riet.<sup>22</sup>

Die einzige Möglichkeit, aus einem, was die ethische Qualität des Handelns angeht, „Durchschnitts-Unternehmen“, ein „Spitzen-Unternehmen“ zu machen, liegt darin, die Entwicklung des Führungspersonals, die Auswahlkriterien sowie die Beförderungspraxis so zu gestalten, dass eine möglichst große Anzahl der Führungsverantwortlichen aus dem „richtigen“ Ende der Gauss'schen Normalverteilung rekrutiert wird. Das Anforderungsprofil an Menschen, denen die Führung von bedeutenden, weil Gemeinwohl-relevanten Institutionen anvertraut werden solle, ist aus allen klassischen Texten bekannt: Es sollen ganzheitliche Persönlichkeiten sein und nicht bloße Fachspezialisten, also Menschen, die sich in bezug auf eine Reihe von Charaktereigenschaften und Persönlichkeitsmerkmalen abheben vom „Durchschnitts-Menschen“:

- Intelligenz, Vertrauenswürdigkeit, Menschlichkeit, Mut und Durchsetzungsvermögen;<sup>23</sup>
- Zur Weisheit entwickelte Vernunft, Gerechtigkeitsinn, Ehrlichkeit, Tapferkeit und Besonnenheit;<sup>24</sup>
- Leidenschaft im Dienst der Sache, Verantwortungsempfinden für die Folgen des eigenen Tuns im Interesse des Sachanliegens sowie Augenmaß im Sinne der Fähigkeit, die Realitäten mit innerer Sammlung und Ruhe auf sich wirken zu lassen und die notwendige Distanz zu den Dingen und Menschen zu wahren;<sup>25</sup> sowie

---

<sup>22</sup> Weber, M.: Politik als Beruf. In: Weber, M.: Gesammelte politische Schriften. J.C.B. Mohr / UTB (Paul Siebeck), Tübingen, 5. Auflage 1988, S. 551f.;

<sup>23</sup> Siehe dazu z.B. Sun Tzu: The Art of War. (Shambhala), London 1991, S. 4 (in den Jahren um 500 vor Christus geschrieben);

<sup>24</sup> Platon: Der Staat (Politeia). DTB / Artemis (Bibliothek der Antike), München 1991 (in den Jahren um 400 vor Christus geschrieben);

<sup>25</sup> Weber, M.: Politik als Beruf. In: Weber, M.: Gesammelte politische Schriften. J.C.B. Mohr / UTB (Paul Siebeck), Tübingen, 5. Auflage 1988, S. 551f. (als Vortrag in München im Jahre 1919 gehalten);

- Achtsamkeit für die Anliegen der von Entscheidungen Betroffenen, Fairness, soziale Kompetenz, Zivilcourage, Lernfähigkeit und die Fähigkeit, die eigene Meinung zu ändern, wenn tiefere Einblicke zu besseren Einsichten führen<sup>26</sup> – vielleicht auch Charisma im Sinne von Augustinus' Diktum, wonach in Dir brennen muss, was Du in anderen entzünden willst...
- Immer wieder wird insbesondere von Führungskräften die „Fähigkeit zu zu hören“ angemahnt<sup>27</sup>, denn die Unfähigkeit zu zu hören gilt als passiv-aggressivste Form des Mangels an Respekt gegenüber anderen.<sup>28</sup> Das respektvolle Zuhören in Verbindung mit dem Vermeiden anderer Kardinalfehler, die Marshall Goldsmith in seiner jahrelangen Coaching-Erfahrung aufgefallen sind (z.B. „punishing the messenger“ oder „passing the buck“), würde Führungskräften wertvollen Feedback von Kritikern zugänglich machen und verhindern helfen, dass durch „blinde Flecken“ wichtige Vorgänge im und Informationen aus dem sozialen Umfeld unerkant bleiben.
- Schließlich ist moralische Vorstellungskraft, bzw. moralischer Ideenreichtum wichtig, denn diese helfen einem Verantwortungsträger die verschiedenen Dimensionen eines Problems zu erkennen und eine Situation aus verschiedenen Perspektiven sehen zu können.<sup>29</sup>

Es ist die Wertehaltung der Führungselite, die bestimmt, wie das Unternehmen und dessen Rolle für das gesellschaftliche Umwelt definiert wird, es sind die Wertprämissen und personalen Tugenden der Verantwortungsträger, welche die Auswahl der als legitim erachteten Handlungsoptionen festlegen und in der Praxis durchsetzen. Es ist das personale und personengebundene Wertedenken, das festlegt, welche Herangehensweise, Auswahl und Beurteilungskriterien bei Problemen und deren Lösung den Vorzug erhält, was als wichtig, als wünschenswert, gut oder schlecht bewertet wird. Aus meiner über 30-jährigen praktischen Erfahrung waren die persönlichen Wertprämissen des Top-Managements, das soziale Bewusstsein und die Zivilcourage, auch bei „Gegenwind“ für die eigenen Überzeugungen einzustehen, die wichtigsten Determinanten für die ethische Qualität eines Unternehmens. Das macht -neben dem Fachwissen - die personalen Tugenden der Führungsverantwortlichen und der ganzen Belegschaft zu den wichtigsten Ressourcen und Kompetenzen eines Unternehmens. Da es in Unternehmen keine ethischen Fragestellungen gibt, die nicht zugleich auch gegenwärtige oder zukünftige wirtschaftliche Handlungsbeschränkungen implizieren, muss das Top-Management das aus der Philosophie altbekannte „richtige Maß“ finden und durch Interaktion mit seinen Stakeholdern möglichst friktionsfrei durchsetzen. Wer will, kann

---

<sup>26</sup> Siehe dazu auch Leisinger K.M.: Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management, (C.H. Beck), München 1997, S. 141 – 174;

<sup>27</sup> Beispielsweise Johnson C.E.: Meeting the Ethical Challenges of Leadership. Casting Light or Shadow (Sage), Thousand Oaks / London / Singapore 2009, S.245ff

<sup>28</sup> Goldsmith M.: What Got You Here Won't Get You There. (Profile Books) London 2008, S.40f und 147ff.

<sup>29</sup> Siehe dazu Werhane P. / Moriarty B.: Moral Imagination and Management Decision Making. Erscheinen als „Business Roundtable Institute for Corporate Ethics“ Darden School, Charlottesville, 2009

also wissen, aus welchem „Stoff“ Führungspersönlichkeiten sind, die ihre Unternehmen verantwortungsvoll und auf legitime Weise innerhalb ethisch reflektierter Leitplanken lenken.

Natürlich müssen auch Manager mit diesen „idealen“ Eigenschaften noch immer in der Lage sein, strategische Visionen zu entwickeln, innovativ zu handeln und sich Veränderungen anzupassen, Entscheidungen zu treffen und für deren praktische Umsetzung zu sorgen und damit gesetzte Unternehmensziele zu erreichen<sup>30</sup> - erfolgreiches Arbeiten an der Spitze von Unternehmen ist komplexer geworden. Aber angesichts der Tatsache, dass Manager Verantwortung für machtvolle Institutionen der Gesellschaft tragen, müssen sie sich an höheren Standards messen lassen: C.K. Prahalad hat in einer Kolumne der Harvard Business Review auf die anhaltende Bedeutung seiner „Checkliste“ aufmerksam gemacht, die er seit dem Jahre 1977 seinen MBA Studenten vorträgt. Es sind dies einfach aber sehr gehaltvolle Ratschläge wie<sup>31</sup>

- „Humility in Success and courage in failure are hallmarks of a good leader“;
- „Good leaders are inclusive, even though that isn't easy“;
- „Assume responsibility for outcomes as well as for the processes and people you work with“
- „Expect to be judged by what you do and how well you do it - not by what you say you want to do. However, the bias toward action must be balanced by empathy and caring for other people“, sowie
- „Be concerned about the problems of the poor and the disabled, Accept human weaknesses, laugh at yourself – and avoid the temptation to play god“

Wo und wie aber finden wir jenem „Idealtypus“ im wirklichen Leben für die Besetzung all derjenigen Positionen, in denen Führungsverantwortung, auch ethische, konkret wahrgenommen werden muss? Es ist offensichtlich leichter, den „Idealtypus“ zu beschreiben, als ihn zu finden. Die folgenden institutionellen Vorkehrungen können allerdings einen Beitrag dazu leisten, dass die Auswahl- und Entwicklungsprozesse (management development) von Unternehmen im Hinblick auf nicht-ökonomische Anforderungen besser justiert werden.

### **Ganzheitliche Zielsetzungsinhalte, Mitarbeiterbeurteilungskriterien und Anreizsysteme**

In den meisten Unternehmen werden zur Evaluation der Leistungen regelmäßig Mitarbeiter-Beurteilungen vorgenommen, in denen Vorgesetzte und Mitarbeiter die Gelegenheit haben, in aller Ruhe über die Erreichung der gesetzten Ziele, die Qualität der Arbeit und alle damit im Zusammenhang stehenden Aspekte zu reden. Zielsetzungen, Mitarbeiterbeurteilungen und

---

<sup>30</sup> So das Fähigkeitenprofil, das der Club of Rome für „leadership“ in modernen Zeiten für erforderlich hält: Club of Rome: Die Globale Revolution. Bericht des Club of Rome 1991. (Spiegel Spezial Nr. 2), Hamburg 1991, S. 109.

<sup>31</sup> Prahalad C.K.: The Responsible Manager. In: Harvard Business Review January-February 2010, S.36.

Anreizsysteme sind ein Führungsinstrumente und bieten neben der Gelegenheit offen über gegenseitige Erwartungen und eventuelle Korrekturbedürfnisse zu sprechen. Sie sind auch die rationale Basis für Bonuszahlungen, veränderte Lohnfestsetzungen und letztlich auch mögliche Beförderungen. Solche Instrumente haben Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter gewisse Dinge zu tun oder zu lassen - sie sind daher von großer Bedeutung für Mitarbeiter und Unternehmen.

Wo Corporate Responsibility kein Lippenbekenntnis ist, gibt das Unternehmen entsprechende Signale auch bei den Zielsetzungsinhalten, den Beurteilungskriterien und in den Anreizsystemen. Geschieht dies nicht, so wäre es naiv zu glauben, dass der ethischen Dimension des Leistungsportfolios in der Praxis eine große Bedeutung zugemessen wird: Menschen bemühen sich in der Regel eher, bei denjenigen Aspekten ihrer Leistung gute Resultate zu zeigen, an denen sie gemessen werden und von deren Messung sie Vorteile haben. Führungskräfte werden im Laufe ihrer Karriere meist in verschiedenen Verantwortungsgebieten auf ihr Leistungsvermögen getestet. Ihr Einkommen und ihre weitere Karriere hängen maßgeblich von *kurzfristig* sichtbaren Resultaten ab - das *ausschließliche* Führen durch quantifizierte ökonomische Zielvorgaben birgt die Gefahr, dass zur Erreichung ehrgeiziger wirtschaftlicher Ziele soziale, ökologische oder andere Handlungsoptionen vernachlässigt werden.

Es liegt in der Natur der Menschen, dass für sie, wie HANS JONAS dies ausdrückt, »Kurz- und Nahinteressen« zunächst einmal wichtiger sind als »Fernpflichten«.<sup>32</sup> Bei unzureichend breit konzipierten Anreiz- und Bewertungssystemen besteht die Versuchung, dem kurzfristig Nützlichen den Vorrang vor dem langfristig Notwendigen zu geben und in ethisch ambivalenten Situationen (wenn sie denn erkannt werden) zugunsten des eigenen finanziellen oder karriereorientierten Vorteils unter Vernachlässigung von Corporate Responsibility Kriterien zu handeln.<sup>33</sup> Wer bei Abwesenheit moralsensitiver Bewertungs- und Entlohnungssysteme borderline unmoralisch handelt, handelt dennoch aus der Eigennutz-Perspektive rational.

Ist dies der Fall, so werden Investitionen, von denen zwar langfristig die Leistungsfähigkeit sowie die soziale und ökologische Verträglichkeit des Unternehmens abhängen, unterlassen oder hinausgeschoben, weil sie kurzfristig nur Kosten verursachen und (oberflächlich betrachtet) die Bilanz verschlechtern. Aus diesem Grund sind, zusätzlich zu den üblichen quantifizierten betriebswirtschaftlichen und technischen Bewertungs- bzw. Anreizkriterien, Corporate Responsibility Elemente einzubringen, die auch Wertprämissen, Integrität und Verantwortungsbewusstsein in bezug auf außerökonomische Handlungsspektren in die

---

<sup>32</sup> In seinem letzten Interview, siehe: Jonas, H.: Der ethischen Perspektive muß eine neue Dimension hinzugefügt werden. In: Deutsche Zeitschrift für Philosophie, Bd 41, Heft 1, 1993, S. 98. Aus dieser Tatsache leitete er eine kritische Betrachtung der Demokratie z.B. für die Lösung der Umweltkrise ab. Wo alle vier Jahre gewählt wird, besteht für ihn die Gefahr, daß wegen der Befriedigung der Tagesinteressen und der Nahinteressen »Fernpflichten« nicht wahrgenommen werden.

<sup>33</sup> Siehe Gellerman, S.W.: Why 'good' managers make bad ethical choices. In: Harvard Business Review, July-August 1986, S. 85-90.

Leistungsbeurteilung einbringen. Da sich die moralische Integrität, das soziale Bewusstsein, die zwischenmenschliche Achtsamkeit unternehmerischen Handelns meist nicht direkt und kurzfristig in monetären Einheiten messen lässt, muss kreativ und innovativ mit der im Unternehmen zur Verfügung stehenden Kreativität nach Messkriterien gesucht werden, mit denen Verhalten positiv beeinflusst und Güterabwägungen komplexer gestaltet werden können. Arbeitet ein Unternehmen mit Anreizen in dieser Hinsicht, dann steht nicht nur das Ziel, sondern auch der Weg dahin zur Beurteilung an. Auch moralische Normen sind um so eher wirksam, je konsequenter ihre Befolgung überprüft und ihre Einhaltung belohnt bzw. Verstöße negative Konsequenzen zur Folge haben.<sup>34</sup>

Ein Lösungsansatz für die Vermeidung kurzfristiger Scheinerfolge könnte sein, dass dort, wo angebracht und möglich, Mitarbeiterbeurteilungen in kurz-, mittel- und langfristige Komponenten unterteilt werden. Vergleichbares gilt bei der Beurteilung des Kostenverhaltens. Werden Mitarbeiter lediglich daran gemessen, wie viel Kosten sie einsparen, so besteht die Gefahr, dass auch dort gespart wird bzw. Investitionen unterlassen werden, wo z.B. wegen negativer Implikationen für die Gesundheit von Menschen oder eine intakte Umwelt nicht gespart werden darf. Die kurzfristig günstige Kostenperformanz hätte in solchen Fällen unerwünschte langfristige Konsequenzen für Mensch und Umwelt zur Folge, oft jedoch später auch finanzielle Folgeschäden für das Unternehmen.

Wenn diejenigen, die durch verantwortungslose Mittel und Wege ihren geschäftlichen Erfolg erzielen, in der Regel wegen ihrer guten kurzfristigen betriebswirtschaftlichen Performanz befördert oder finanziell belohnt werden, werden Signale in das Unternehmen gegeben, die andere Anstrengungen zur Erhöhung der moralischen Qualität unternehmerischen Handelns weitgehend nutzlos machen. Kollegen und Mitarbeiter sehen genau hin, wer befördert wird und haben ein gutes Gefühl für das, was sich karrieremässig zu „lohnen“ scheint. Alle unternehmensethischen Reflexionen und die Anmahnung daraus abgeleiteter Pflichten bewirken letztlich wenig, wenn es nicht gelingt, die Struktur der Zielsetzungsinhalte, Mitarbeiterbeurteilungskriterien und Anreizsysteme Unternehmen derart zu ändern, dass das moralisch gebotene Handeln sich auch unter egoistischen Gesichtspunkten lohnt, weil alle nach den neuen Normen handeln — kurz, wenn es nicht gelingt, dafür zu sorgen, dass der „Gute“ nicht der „Dumme“ ist.

### **Mindestzeitabstände zwischen Beförderungen in höhere Verantwortungsbereiche**

Wie gesagt, realistischerweise haben wir es in allen Gesellschaften, überall auf der Welt und in allen (politischen, wirtschaftlichen und anderen) Institutionen mit „Durchschnittsmenschen“ in Bezug auf alle charakterlichen und persönlichen Merkmale zu tun. Für die Besetzung von Führungspositionen mit Menschen, die dem nahe kommen, was als Ideal beschrieben wurde,

---

<sup>34</sup> Siehe z.B. Badenhorst, J.A.: Unethical Behaviour in Procurement. A Perspective on Causes and Solutions. In: Journal of Business Ethics, Vol. 13, No. 9, 1994, S. 739-745.

sind also Ausfilterungs- und Auswahlprozesse erforderlich – und diese erfordern Zeit. Menschen sind in der Lage, sich „zu verstellen“ bzw. „Rollen“ zu schauspielern sowie Charakter- und Persönlichkeitsmerkmale vorzutäuschen, von denen sie sich Vorteile erhoffen. Dies vermag kurzfristig auch sensibilisierte Betrachter täuschen. Über einen längeren Zeitraum, in unterschiedlichen Handlungssituationen und unter zeitlichem und Ressourcenstress, werden sich allerdings in jedem Fall der „wahre“ Charakter und die „echte“ Persönlichkeit offenbaren – ethisch reflektiertes Handeln ist ein Prozess, kein singulärer Anlass.

Beförderungen in zu kurzen Zeitabständen könnten zudem im Unternehmen als Signal empfunden werden, dass man, um Karriere zu machen, *kurzfristig* möglichst gut aussehen müsse, Kurzfristig „gut“ auszusehen ist in vielerlei Hinsicht auch mit illegitimen Mitteln möglich und die dadurch geschaffenen Probleme werden unter Umständen erst unter den jeweiligen Nachfolgern offenbar und im schlechtesten Fall sogar diesen angelastet. Der eigentliche Problemverursacher sieht dann ex post unverdientermaßen noch besser aus, als er kurzfristig ohnehin erschien – ein demotivierendes Fairness-Problem.

Das hier angesprochene Problem stellt sich in besonderem Masse dann, wenn für hohe Verantwortungsfunktionen externen Kandidaten oder Kandidatinnen der Vorzug gegeben wird und sie aus anderen Institutionen „importiert“ werden. In solchen Fällen entfällt nicht nur der Vorteil der Langzeitbetrachtung, es entstehen zusätzliche Risiken durch den Import von unternehmenskulturellen Spezifika, die mit denen des eigenen Unternehmens u.U. nicht kompatibel sind.

### **Ethikausbildung als institutionalisierter Pflichtbestandteil internen und externen Corporate Learnings**

Es ist vielleicht auf den ersten Blick nicht ganz einsehbar, warum ein Unternehmen neben berufsspezifischer Aus- und Weiterbildung auch noch die Aufgabe ethischer Ausbildung übernehmen sollte, von der zu erwarten wäre, dass sie jeder Mensch aus Kinderstube und Schule mitbringt. Wo und wenn also Versäumnisse in bezug auf die Ausbildung einer moralischen Gesinnung von Menschen zu beklagen sind, so müsste die Kritik vorher ansetzen — beim Familien- und Erziehungswesen<sup>35</sup> und nicht beim Unternehmen.

Große Unternehmen, die in verschiedenen Ländern und auf zahlreichen Gebieten hoch spezialisiert und hoch arbeitsteilig tätig sind, sind die Verkörperung einer hohen Verantwortungsfragmentierung. Es ist geradezu unvorstellbar, dass ein international tätiges Großunternehmen seine Identität über die Einheitlichkeit des Firmen-Logos und des Briefpapiers hinaus schaffen und bewahren kann, wenn nicht auf der Basis gemeinsam geteilter ethischer Werte und Verantwortungsnormen. Daher ist die Empfehlung an Unternehmen, sich auf eine identitätserhaltende, ethische Wertebasis zu besinnen und diese

---

<sup>35</sup> So, wie das Johann Heinrich Pestalozzi schon vor ca. 150 Jahren tat.

in internen Kursen weiterzuvermitteln richtig und wichtig. Auf die Frage, ob sich diese Mühe auch lohne, ob die moralische Urteilsfähigkeit nach Abschluss der primären und sekundären Sozialisation überhaupt noch erlernt werden könne, gibt es divergierende Antworten. IMMANUEL KANT äußerte sich bekannterweise ja eher pessimistisch: »[...] aus so krummem Holze, als woraus der Mensch gemacht ist, kann nichts ganz Gerades gezimmert werden.«<sup>36</sup> Das könnte bedeuten, dass auch noch so gut gemeinte spätere Ethikbildung, wenn überhaupt, nur einen vorübergehenden und oberflächlichen Einfluss haben kann.<sup>37</sup>

Was den Einbezug von Ethik in das Management Development angeht, kann sowohl auf positive<sup>38</sup> wie auf negative<sup>39</sup> Erfahrungen verwiesen werden. Ganzheitliches Management Development vermittelt — zusätzlich zum gewöhnlich angebotenen Fachwissen — ethisches Orientierungswissen und übt dies mit Fallstudien. Wenn sich ein Unternehmen durch seine Personal- und Beförderungspolitik Führungspersönlichkeiten mit einer »postkonventionellen« Urteilstebene<sup>40</sup> im Kohlbergschen Sinne sichert — also mit Menschen, deren Urteilsbildung nicht auf blinder Unterwerfung unter bestehende Gesetze und Regeln beruht, sondern auf sittlich verantworteter Güterabwägung —, dann können diese von Ausbildungsbemühungen der hier erörterten Art profitieren. Das ist kein Wunschdenken, dafür gibt es wachsende empirische Evidenz.<sup>41</sup>

---

<sup>36</sup> Siehe Kant, I.: Ideen zu einer allgemeinen Geschichte in weltbürgerlicher Absicht. In: Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik I. Hrsg.: Weischedel, W. Werkausgabe Band XI. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, Frankfurt a.M. 1968, S. 41. Im gleichen Aufsatz steht jedoch ein Hinweis, aus dem der Wunsch nach moralischer Weiterbildung ableitbar wäre: »Wir sind im hohen Grade durch Kunst und Wissenschaft kultiviert. Wir sind zivilisiert, bis zum Überlästigen, zu allerlei gesellschaftlicher Artigkeit und Anständigkeit. Aber, uns für schon moralisiert zu halten, daran fehlt noch sehr viel.« (S. 44).

<sup>37</sup> Die Tatsache, daß die heutigen Beratungsmärkte reihenweise »Instant-Kurse« in Sachen »Ethik« anbieten, ist daher um so bedauerlicher. Eine »Schnellbleiche« wird weder der Komplexität ethischer Problemkreise gerecht, noch resultiert sie in einer Verbesserung der moralischen Qualität von Handlungen. Sie kostet nur Geld bzw. bringt einschlägigen Instituten Umsatz. Wenn schon, dann müssen Ausbildungsbemühungen nachhaltig, d.h. über mehrere Bildungsperioden angelegt sein, siehe dazu Siehe dazu Callan, V.J.: Predicting Ethical Values and Training Needs in Ethics. In: Journal of Business Ethics, Vol. 11, No. 10, 1992, S. 761-769.

<sup>38</sup> Vgl. z.B. Nelson, D.R./Obremski, T.E.: Promoting Moral Growth Through Intra-Group Participation. In: Journal of Business Ethics, Vol. 9, No. 9, 1990, S. 731-739. Ebenfalls Johnson, H.L.: Bribery in International Markets: Diagnosis, Clarification and Remedy. In: Journal of Business Ethics, Vol. 4, No. 6, 1985, S. 447-455.

<sup>39</sup> So bestreiten z.B. Lane et alia das Vorhandensein großer empirischer Evidenz, daß Ethikbildung das moralische Verhalten und die ethische Qualität der Entscheidungen verbessere: Lane, M.S./Schaupp, D./Parsons, B.: Pygmalion Effect: An Issue for Business Education and Ethics. In: Journal of Business Ethics, Vol. 7, No. 3, 1988, S. 223-229. Auch Davis und Welton halten z.B. den Einfluß des institutionellen Umfeldes für die ethische Sekundärsozialisierung für stärker als ethische Ausbildung, siehe: Davis, J.R./Welton, R.E.: Professional Ethics: Business Students' Perceptions. In: Journal of Business Ethics, Vol. 10, No. 6, 1991, S. 451-463.

<sup>40</sup> Siehe dazu Kohlberg, L.: Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach. In: Lickona, T. (Hrsg.): Moral Development and Behaviour. Theory, Research, and Social Issues. Harper & Row, New York 1976, S. 31-53.

<sup>41</sup> MacLagan, P.: Management Development and Business Ethics: A View from the U.K. In: Journal of Business Ethics, Vol. 11, No. 4, 1992, S. 321-328.

Hier wird die Ansicht vertreten, dass – in den Worten Albert Schweitzers - Alles Nachdenken über Ethik eine Hebung und Belebung der ethischen Gesinnung zur Folge hat.<sup>42</sup> Das Kennenlernen und die intellektuelle Auseinandersetzung mit anerkannten ethischen Theorien und Beurteilungssystemen kann nicht nur die Ignoranz über wesentliche und zeitlose Erkenntnisse abbauen, sondern auch den Denkhorizont erweitern und damit die ethische Kapazität derjenigen, die von diesen Ausbildungsinhalten profitieren, erweitern.<sup>43</sup> Durch die Auseinandersetzung mit verschiedenen ethischen Denkschulen kann auch gezeigt werden, dass man ein und denselben Fall je nach (utilitaristischer, Kantianischer oder Rawls'scher) Denkschule völlig anders beurteilen kann.

Aus meiner Erfahrung sollte die Vermittlung ethischen Basiswissens über kommentierte »Literatur-Hausaufgaben« vorgenommen werden und nicht als Vorlesungen über die verschiedenen philosophischen Schulen seit den Vor-Sokratikern. Vorlesungen dieser Art mögen zwar geistig erhebend und auch intellektuell anspruchsvoll sein — sie haben jedoch den Nachteil, dass der Bezug zur betrieblichen Praxis von den „Studenten“ meist nicht erkannt werden kann und so das eigentliche Ziel nicht erreicht wird, weil das neue Wissen als vom eigenen Verantwortungsbereich abgekoppelt empfunden und rezipiert wird.

Besonders wertvoll ist daher die Bearbeitung und gemeinsame Erörterung von Fallstudien.<sup>44</sup> Das können Fallstudien allgemeiner Art sein<sup>45</sup>, aber auch solche, die dem Kontext unternehmerischen Handelns nachempfunden sind und dort konkrete ethische Problemkreise aufgreifen. Die Arbeit mit Fallstudien gewinnt an Qualität und pädagogischem Wert, wenn ethische Dilemma, wie sie in den komplexen Abläufen der unternehmerischen Praxis immer wieder vorkommen, zur Diskussion gestellt werden und somit Lösungen nach dem »Schwarz-Weiß-Muster« unmöglich sind. Äußerst wertvoll sind auch Fallstudien, die ex post Fehlentscheide anderer (wie z.B. im Kontext des Challenger Unglücks<sup>46</sup>) oder des eigenen Unternehmens analysieren und ethisch reflektieren. Ebenfalls gut geeignet sind Fallstudien mit unternehmerischen Entscheidungssituationen, die dem Gefangenendilemma ähneln. Schließlich geben Fallstudien, in denen eine ethisch risikoreiche unternehmerische Gesamtentscheidung in viele Einzelentscheidungen fraktioniert ist, die Gelegenheit, aufzuzeigen, dass die moralische Qualität spezifischer Einzelschritte jeweils unbedenklich, ihre Addition jedoch problematisch sein kann.

---

<sup>42</sup> In: Kultur und Ethik. C.H.Beck Verlag, München 1960, S. 117.

<sup>43</sup> Siehe Johnson C.E.: Meeting the Ethical Challenges of Leadership. Casting Light or Shadow (Sage), Thousand Oaks / London / Singapore 2009, S.137ff

<sup>44</sup> Siehe dazu Tyson, Th.: Believing that Everyone Else is Less Ethical: Implications for Work Behaviour and Ethics Instruction. In: Journal of Business Ethics, Vol. 9, No. 9, 1990, S. 715-721.

<sup>45</sup> Wie z.B. die »Parabel vom Sadhu«. Siehe dazu Harvard Manager: Unternehmensethik, Bd 1, Hamburg, o.J., S. 19-23.

<sup>46</sup> Siehe dazu Boisjoly, R.P./Curtis, E.F./Mellican, E.: Roger Boisjoly and the Challenger Disaster: The Ethical Dimension. In: Journal of Business Ethics, Vol. 8, No. 4, 1989, S. 217- 230. Werhane, P.H.: Engineers and Management: The Challenge of the Challenger Incident. In: Journal of Business Ethics, Vol. 10, No. 8, 1991, S. 605-616.

Unternehmensspezifisch erarbeitete Fallstudien können die in der jeweiligen betrieblichen Praxis potentiell vorkommenden Grenzsituationen realistisch darstellen. Die im eigenen Unternehmen gemachten Fehler und daraus resultierende Konsequenzen sollten, wo immer möglich, explizit aufgearbeitet werden. Dies trägt nicht nur dazu bei, dass solche Fehler nicht wiederholt werden müssen, sondern erhöht auch die Glaubwürdigkeit der gemachten Anstrengungen.

Nach wie vor von großer Aktualität ist der „Veteranen-Artikel“ von SAUL GELLERMAN. Er ging der Frage nach, warum »gute« Manager »schlechte« ethische Entscheidungen fällen — Entscheidungen, die letztlich auch für die betroffenen Unternehmen mit großen Nachteilen, wenn nicht sogar mit dem Ruin verbunden waren.<sup>47</sup> GELLERMANS Ergebnisse zeigen, dass es überwiegend vier Wirklichkeitswahrnehmungen sind, die Führungskräfte dazu verleiten, vom Pfad der Tugend abzuweichen:

- der Glaube, die betreffende Aktivität sei nicht »wirklich« unethisch, sondern gerade noch innerhalb der ethischen und juristischen Grenzen;
- der Glaube, die betreffende Aktivität sei im besten Interesse des Individuums oder des Unternehmens, mit anderen Worten, »man« erwarte irgendwie, dass so gehandelt werde;<sup>48</sup>
- der Glaube, die betreffende Aktivität sei »sicher«, weil sie von niemandem je herausgefunden oder gar publiziert werden könne;
- der Glaube, dass die betreffende Aktivität der Firma helfe und diese deshalb stillschweigend darüber hinwegsehe oder bei der Aufdeckung die unmoralisch handelnde Person beschütze.

Welches Verhalten »gerade noch« akzeptabel ist bzw. wo die Grenzlinie zwischen »cleverem« und unethischem Handeln liegt, wird in der Praxis oft erst herausgefunden, wenn die Grenze überschritten und der Fehler gemacht wurde. Dabei würden meist drei einfache Fragen an die jeweiligen Verantwortungsträger genügen, ethische Zweifel vorher aufzudecken: Können Sie Ihre Entscheidung ohne Mühe und kosmetische Korrekturen Ihrer Familie oder guten Freunden plausibel machen? Würden Sie sich wohl fühlen, wenn über Ihre Entscheidung sowie deren Hintergründe und Auswirkungen offen in einem Nachrichtenmagazin der Presse oder des Fernsehens berichtet würde? Könnten Sie die von Ihnen gefällte Entscheidung auch als gerecht und angemessen akzeptieren, wenn sie von Ihrem Vorgesetzten gefällt worden wäre und Sie selbst von deren Auswirkungen betroffen? Gerät die befragte Person ins Grübeln, so ist dies mit großer Wahrscheinlichkeit ein Hinweis auf ethische Risiken.

Was den zweiten von GELLERMAN aufgezeigten Problembereich angeht, so dürften in jedem Unternehmen konkrete Erfahrungen vorliegen, von denen die eigenen Mitarbeiter lernen

---

<sup>47</sup> Gellerman, S.W.: Why 'good' managers make bad ethical choices. In: Harvard Business Review, July-August 1986, S. 85-90.

<sup>48</sup> Bert Brecht würde dazu sagen: »Das Gegenteil von "gut" ist "gut gemeint".«

können. GELLERMANS diesbezügliche Erfahrung ist die »traurige Wahrheit«, dass viele kurzfristig Brillierende befördert werden und dann — doppelt ungerecht — ein unglückseliger Nachfolger die geschaffenen Probleme auszubaden hat. Ungewöhnlich gute und von den bestehenden Rahmenbedingungen her nicht erklärbare Resultate sollten daher stets auf die Art ihres Zustandekommens hin überprüft werden.

Zum dritten von GELLERMAN problematisierten Sachverhalt ist zu sagen, dass tatsächlich immer und überall ein Teil unmoralischen Verhaltens nicht entdeckt wird. Eine als niedrig empfundene Wahrscheinlichkeit der Aufdeckung könnte bei u.U. hohen persönlichen Vorteilen eine große Versuchung für normale Sterbliche sein. GELLERMANS Rat »Macht Verfehlungen leichter entdeckbar! « ist daher richtig.

Schließlich kann durch die Bearbeitung von Fallstudien auch mit dem Glauben aufgeräumt werden, die betreffende unmoralische Aktivität helfe der Firma und diese würde deshalb stillschweigend darüber hinwegsehen bzw. die unmoralisch handelnde Person gar beschützen. In Fallstudien (und natürlich erst recht in der gelebten betrieblichen Praxis) sollte klar gemacht werden, dass die Loyalität zum Unternehmen dort ihre Grenzen hat, wo Rechte anderer verletzt werden. Im Verlauf der Erörterung von Fallstudien tritt meist als zusätzlich erwünschter Nebeneffekt ein, dass ein gängiges Vorurteil gegenüber Kollegen und Kolleginnen überwunden wird: Umfragen ergeben immer wieder, dass Individuen glauben, sie selbst handelten moralisch besser als die Mehrzahl ihrer Kollegen und Kolleginnen.<sup>49</sup> Ein letztes hier zu nennendes Element wird von vielen Beobachtern mit ambivalenten Gefühlen diskutiert:

### **Integrity Assessments / Expanding the Hiring Model**

Die Aussage von Max Frisch, „Wir riefen Arbeitskräfte, und es kamen Menschen“ gilt gleichermaßen für Unternehmen, die Führungskräfte von „außen“ anstellen: Man stellt Sie wegen ihrer tatsächlichen (oder vermuteten) Fähigkeiten und Kenntnisse an – aber es kommt eine Persönlichkeit mit spezifischen Charaktereigenschaften, Werthaltungen und Handlungspräferenzen. Mit anderen Worten: Man sucht nach spezifischen Qualifikationen und bekommt ein ganzes „Paket“ an „sachfremden“ Persönlichkeitsmerkmalen mitgeliefert. Um sich über die „moralischen Zusatz-Eigenschaften“ einen Überblick zu verschaffen, bieten verschiedene Institute „screening procedures“ an, mit denen man potentielle Kandidaten „moralisch durchleuchten“ kann.<sup>50</sup> Ziel ist, „genauer herauszufinden, was die wirklichen Eigenschaften einer Person sind und daher deren Befähigung für den zur Debatte stehenden Job besser abklären zu können. Für den normalen Mitteleuropäer kommt beim Gedanken an

---

<sup>49</sup> Siehe z.B. McDonald, G.M./Zepp, R.A.: Ethical Perceptions of Hong Kong Chinese Business Managers. In: Journal of Business Ethics, Vol. 7, No. 11, 1988, S. 835-845. Ferrel, O.C./Weaver, K.M.: Ethical Beliefs of Marketing Managers. In: Journal of Marketing, Vol. 47, July 1978, S. 69-73. Pitt, L.F./Abratt, R.: Corruption in Business: Are Management Attitudes Right. In: Journal of Business Ethics, Vol. 5, No. 1, 1986, S. 39-44.

<sup>50</sup> Siehe z.B. <http://www.integrityassessments.com/>

eine solche „Charakter-Prüfung“ zunächst einmal ein ungutes Gefühl auf: Wer prüft hier mit welcher Legitimation welche Aspekte meines Charakters nach welchen Maßstäben?

Tatsächlich erfreuen sich Integritäts-Tests in der Praxis nicht großer Beliebtheit, viele Gremien, die für die Letztauswahl von Spitzenkräften zuständig sind, scheuen formale Werte- und Charakterassessments als Bestandteil ihrer Screening Kriterien. Einer der Hauptgründe liegt darin, dass gute Kandidaten dies als herabwürdigend („demeaning“) empfinden, abgeschreckt und von einer Bewerbung abgehalten werden könnten.<sup>51</sup> Eine Ablehnung eines Tests durch Kandidaten – so die Befürworter – sei in sich selbst eine wichtige Information über einen potentiellen Kandidaten...

### **Ausblick**

Trotz aller ökonomischen Schäden und sozialen Belastungen erscheint die gegenwärtige Finanz- und Wirtschaftskrise mehr als alles andere eine Vertrauenskrise in die tragenden wirtschaftlichen und ordnungspolitischen Institutionen und in die Integrität ihres Führungspersonals zu sein. Vertrauen in die Integrität von Menschen und Institutionen wieder zu gewinnen ist daher auch eine Grundvoraussetzung für einen Neuanfang. Bei aller Komplexität der Krisenursachen und Ursachenketten (von der politisch gewollte Kreditvergabe an Haushalte, die im Normalfall nicht die Kreditwürdigkeit besessen hätten, eine Hypothek zu bekommen, über Defizite an kluger Regelung, Mängel beim Risikomanagement, unzureichend robusten Modellannahmen bis hin zu schlichten Irrtümern, wie sie jedem anständigen Menschen unterlaufen können), zusätzlich zu den politischen, finanztechnischen und Risikomanagement-spezifischen Ursachen-Komponenten muss eine Analyse der ethische Ursachen-Komponente gemacht werden: Welche Rolle spielte die Gier von Menschen in allen Sphären der Gesellschaft, rasch spekulativ Geld verdienen zu wollen? Wie kann man institutionell nachhaltige Handlungsnormen ermutigen und verstärken, die Menschen deshalb befolgen, weil sie sich persönlich verpflichtet fühlen? Wie kann die rein ökonomisch definierte Marktlogik durch kluge staatliche, Branchen- und Selbst-Regulierung um sozialetische Elemente ergänzt werden, ohne dass es unter öffentlichem Druck zu populistisch motivierten, defensiven und kurzfristig angelegten Politikeingriffen kommt, die das Problem in andere Länder oder auf eine andere Ebene verschieben ohne es zu lösen? Wie finden wir die vom Wertekompass her „richtigen“ Menschen für die Verantwortungs- und Führungsbereiche, die das „richtige Maß“ zwischen den betriebswirtschaftlichen Erfordernissen und ethischen Anforderungen kennen und in der Praxis nach bestem Wissen und Gewissen anstreben?

In Krisensituationen suchen Menschen aber nicht nur rückwärts gewandte Analyse, sie erwarten auch Orientierung und Führung. Daher sind die intellektuellen, sozialen, finanziellen und moralischen Eliten in besonderem Masse gefordert, Antworten auf zu geben und Wege

---

<sup>51</sup> Harshman C. / Harshman E.: The Gordian Knot of Ethics: Understanding Leadership Effectiveness and Ethical Behavior. In: Journal of Business Ethics March 2008, Vol. 78 (1/2) S. 175-192.

aus der Krise aufzuzeigen: Führungskräfte nach dem hier beschriebenen Muster nehmen in dieser Situation ihre Vorbildfunktion für das Gesellschaftsganze wahr. Emotionslos zu gemachten Fehlern stehen, sie transparent systemisch korrigieren und mit harter Arbeit und Durchhaltevermögen einen Neubeginn machen, das ist vielleicht die einzige Möglichkeit der „Regulierungs-Falle“ entgehen – es wäre ja eine naive Annahme, zu meinen, dass Staatsangestellte die besseren Finanz- und Wirtschaftsmanager seien. Wichtiger noch, als zu gemachten Fehlern stehen und sie systemisch zu korrigieren ist jedoch, sie im Vorfeld zu vermeiden. Führungskräfte in Unternehmen (aber auch nicht anderswo) stehen nicht „über den Gesetzen“ – auch nicht über den moralisch, im Gegenteil, von ihnen ist „mehr“ zu erwarten.<sup>52</sup>

Der *Business Case* der Auswahl von Führungspersonal, die sich ethischen Grundsätzen verpflichtet fühlen und daher durch eigenes Vorbild, Förderung einer normativen Unternehmenskultur und normativer Strukturierung der Führungsinstrumente liegt nicht nur in der Vermeidung von Reputationsschäden oder gar Geldstrafen aufgrund von als illegitim empfundenem oder gar illegalem Handeln, nicht nur in einer höheren Erwartungssicherheit für Kunden und Stakeholder sondern auch in der höheren Attraktivität für aktuelle und potentielle Mitarbeiter. Dadurch kommt es zu einer positiven Selektion von Bewerbern und letztlich einer Belegschaft, die eine ethisch motivierte Unternehmenskultur unterstützt und hebt.

Die gegenwärtige neue Nachdenklichkeit über den Sinn und die Parameter nachhaltigen Wirtschaftens ist eine Chance, für die Themen Managerethik und Unternehmensethik einen neuen Anlauf zu nehmen. Der Kontext des Shakespeare'schen Zitats ist nicht gerade ein Musterbeispiel für ethisches Handeln (Brutus versucht Unterstützung für seinen Plan, Cäsar zu ermorden, zu erhalten) – aber die Botschaft ist allgemeingültig:

Es gibt Gezeiten für der Menschen Wirken  
Nützt man die Flut, führt sie uns zum Glück,  
Versäumt man sie, so muss die ganze Reise des Lebens  
sich durch Not und Klippen quälen.  
Wir treiben nun auf solcher hohen See und müssen,  
wenn der Strom uns hebt, ihn nutzen,  
wo nicht, geht das verloren, was wir wagten.<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> Siehe dazu auch Price T.L.: *Leadership Ethics. An Introduction.* Cambridge University Press, Cambridge 2008.

<sup>53</sup> William Shakespeare: *Julius Caesar, Brutus, Akt IV, Szene III* (eigene Übersetzung von "There is a tide in the affairs of men, which taken at the flood, leads on to fortune; Omitted, all the voyage of their life is bound in shallows and in miseries. On such a full sea are we now afloat, and we must take the current when it serves, or lose our ventures")