



# Wirtschaftsethik Eine Einführung in die Grundlagen

Prof. Dr. Klaus-Ulrich Remmerbach

## Wirtschaftsethik - Eine Einführung in die Grundlagen

Die Wirtschaft ist kein autonomes „Naturschutzgebiet“. Nach der Devise „Jede Entscheidung hat ihren Preis“ hat ökonomisches Handeln stets auch eine ethische Qualität.

In diesem einführenden Lehrbuch werden die 3 Dimensionen der Wirtschaftsethik behandelt: auf der Mikroebene interessieren uns die Handlungen der Entscheider selbst, der Verantwortungsträger (sog. „Managerethik“). Auf der folgenden Mesoebene rücken die Unternehmen, die Institution in den Mittelpunkt des Interesses („Institutionsethik“). Auf der Makroebene schließlich geht es um die Gestaltung des Wirtschaftssystems, um die Frage nach den „richtigen“ gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen, wie z.B. der sozialen Marktwirtschaft.

### Der Herausgeber

Prof. Dr. Klaus-Ulrich Remmerbach verantwortet am Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB) das Fachgebiet Unternehmensführung.

### Institut für Technische Betriebswirtschaft

Als interdisziplinäres Institut an der Fachhochschule Münster verfolgt das ITB in Lehre, Weiterbildung und Forschung den Brückenschlag zwischen betriebswirtschaftlichem Denken und technischer Umsetzung. Durch die starke Vernetzung mit der regionalen und überregionalen Wirtschaft wird dabei ein hoher Anwendungsbezug sichergestellt.





Fachhochschule Münster  
Institut für Technische Betriebswirtschaft

# Wirtschaftsethik

## Eine Einführung in die Grundlagen

Klaus-Ulrich Remmerbach

# ITB-Schriftenreihe

## Herausgeber

Fachhochschule Münster, Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)

## Band 2

Wirtschaftsethik  
Eine Einführung in die Grundlagen,  
Klaus-Ulrich Remmerbach

## Verlag

Fachhochschule Münster

## Layout

Andreas Bickmann  
Klaus-Ulrich Remmerbach

## Druck

Digital Print Group O. Schimek GmbH  
Neuwieder Straße 17, 90411 Nürnberg

ISBN 978-3-938137-62-8

## Copyright 2015

Fachhochschule Münster  
University of Applied Sciences

Hüfferstraße 27  
48149 Münster

[verlag@fh-muenster.de](mailto:verlag@fh-muenster.de)

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung des Neudrucks bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers sowie des Verfassers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



## Vorwort

Stephen Elop, Ex-Microsoft-Manager und Vorstandsvorsitzender NOKIA, erhielt nach dem Verkauf der Handy-Sparte an Microsoft von NOKIA eine Abfindung in Höhe von 18.8 Mio. €. Es handelte sich um das Gehalt für die restliche Laufzeit seines Vertrages sowie den Wert von Aktienpaketen. Stephen Elop wechselte zu seinem alten Arbeitgeber Microsoft und übernahm dort die Geräte-Sparte (Ex-NOKIA). Im Juli 2014 verkündete Microsoft-Chef Satya Nadella, 12.500 der 25.000 Nokia-Stellen zu streichen.

Auf durchschnittlich 3,3 Mio. € sind die Jahreseinkommen der DAX-Vorstände 2013 gestiegen – bei sinkenden Umsätzen zum Vorjahr. Die Top-Manager verdienen damit 53 Mal so viel wie ein durchschnittlicher DAX-Konzern-Angestellter.

Siemens-Chef Kaeser hat seinen Besuch bei Putin unmittelbar nach der völkerrechtswidrigen Annexion der Krim durch Russland mit der Aussage motiviert, Siemens lasse sich nicht von kurzfristigen Turbulenzen in der langfristigen Planung leiten. Siemens schließe „nicht Geschäfte mit Menschen ab, die zufällig ein Unternehmen leiten, da sind Einzelpersonen in aller Regel zweitrangig“.

Der niederländische Arbeitgeberpräsident B. Wientjes vertritt einen ähnlichen Standpunkt. Nach dem Abschuss der Malaysian Airlines MH 17 über der Ost-Ukraine und der öffentlichen Diskussion über mögliche Sanktionen gegenüber Russland sagte er „Wir müssen die Moralpredigt aus der Außenpolitik halten. Sonst wird das eine Menge Geld kosten“.

Entscheiden Sie: haben diese ausgewählten Beispiele eine ethische Dimension? Wenn ja, wenn nein: Wie begründen Sie Ihre Entscheidung? Wenn ein anderer Leser einen anderen Standpunkt als Sie vertritt: wer hat Recht?

Kennen Sie das **Prinzip der Reziprozität**? Es kann als ein Grundprinzip menschlichen Handelns aufgefasst werden und beschreibt die Gegenseitigkeit („wie Du mir, so ich Dir!“). Der Begriff ist aus dem Lateinischen ableitbar (reciprocare bzw. reciprocus) und kann die folgenden Bedeutungen haben:

- aufeinander bezüglich
- gegenseitig
- wechselseitig
- im umgekehrten Zusammenhang zueinander stehend.

Wirtschaftliches Handeln ist reziprokes Handeln und damit stets von ethischer Qualität. Wir wollen uns in diesem Band genau damit, mit „Wirtschaft und Ethik“ auseinandersetzen.

Im ersten Kapitel werden die notwendigen Grundlagen ethischen Wirtschaftens erläutert und ein tieferes Verständnis der Wirtschafts- und Unternehmensethik vermittelt. Zudem werden u.a. die Zusammenhänge zwischen den Grundbegriffen Ethik und Moral, Werte und Normen, Regeln und Prinzipien vertieft.

Ab dem zweiten Kapitel widmen wir uns den drei Ebenen der Wirtschaftsethik:

Der **Individual-, Institutions-** und der sog. **Systemebene**.

Wir starten in dem zweiten Kapitel mit der Individualethik und damit mit der ersten, der sog. Individualebene der Wirtschaftsethik. Es wird u.a. eine Ethik der Führungskräfte (sog. Führungsethik) sowie ethische Ansätze als Beurteilungsmaßstäbe thematisiert, um ein tieferes Verständnis des ethischen Prozesses zu entwickeln.

Das dritte Kapitel widmet sich Instrumenten und Konzepten einer Unternehmensethik. Einige Stichworte zur Corporate Social Responsibility, Corporate Governance oder zum Stakeholder-Management sind Ihnen sicher schon begegnet. Unser drittes Kapitel beschreibt somit die zweite Ebene der Wirtschaftsethik, die sog. Institutionsebene.

Im vierten Kapitel wird somit die dritte Ebene der Wirtschaftsethik, die sog. Systemebene thematisiert und der Leser erhält einen übergreifenden Einblick in die normativ prägenden Rahmenbedingungen international agierender Unternehmen.

Die Dimensionen der Wirtschaftsethik geben diesem Band also seinen „roten Faden“: auf der Mikroebene sind die Handlungen der Entscheider, der Verantwortungsträger Beobachtungsgegenstand („Managerethik“) – siehe Kapitel 2. Auf der Makroebene geht es um die Gestaltung des Wirtschaftssystems, um die Frage nach den „richtigen“ gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Die ethische Relevanz der reinen oder der sozialen Marktwirtschaft sind z.B. Fragen der Wirtschaftsethik auf dieser Ebene – siehe Kapitel 4. Auf der dazwischen liegenden Mesoebene rücken die Unternehmen in den Mittelpunkt des Interesses – siehe Kapitel 3. Von daher wird das Thema Wirtschaftsethik sozusagen von „unten nach oben“ abgearbeitet.

Um Ihnen das Thema so praxisnah und anwendungsbezogen wie möglich anzubieten, sind in diesem einführenden Lehrbuch zahlreiche Fallbeispiele sowie lesens- wie nachdenkenswertes Interviews enthalten.

Besonders danken möchte ich Herrn Andreas Bickmann, der mich durch vielfältige Weise unterstützt hat und einen maßgeblich Beitrag zur Entstehung dieses Buches leistete.

Es würde mich freuen, wenn Sie die Lektüre dieses Bandes nicht als „wertlos“ empfinden.

Münster/Steinfurt, im Juli 2015

Klaus-Ulrich Remmerbach

Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....IV

Inhaltsverzeichnis.....VI

**1 Grundlagen ..... 1**

1.1 Hinführung..... 1

1.2 Kurzer Überblick über die Geschichte der (Wirtschafts-) Ethik – Ausgangslage..... 5

1.3 Ethik und Ökonomie?..... 10

1.4 „Erfolgsfaktor“ Ethik..... 26

1.4.1 Notwendigkeit von Ethik ..... 27

1.4.2 Voraussetzungen von Ethik ..... 28

1.4.3 Erfolgsfaktoren im Unternehmen ..... 30

1.5 Ebenen der Wirtschaftsethik: Systemansätze ..... 35

1.5.1 Ordnungsethische Ansätze..... 36

1.5.2 Individual- vs. sozialetische Ansätze..... 37

1.5.3 Unternehmensethische Ansätze ..... 41

1.5.4 Wirtschaftsethische Ansätze..... 43

**2 Individualebene .....47**

2.1 Ethik der Führungskraft..... 47

2.1.1 Kontext..... 50

2.1.2 Führungsstil und Verantwortung ..... 56

2.1.3 Zielkonflikte ..... 63

2.1.4 Instrumente der Führungsethik..... 68

2.1.5 Der Druck der Grenzmoral ..... 71

2.2 Soll ich so handeln – Zwei Grundpositionen philosophischer Individualethik..... 75

2.2.1 Deontologische und Teleologische Ansätze ..... 77

2.2.2 Der Utilitarismus und der kategorische Imperativ als Beispiele..... 78

2.3 Werde ich so handeln – die pragmatisch-deskriptive Perspektive 83

2.3.1 Moral-Typen..... 84

2.3.2 Verhaltensoptionen ..... 85

2.3.3 „Goldene“ Regel(n)..... 86

2.4	Interview „Ökonomie sollte alle Tugenden umfassen“ .....	90
<b>3</b>	<b>Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik .....</b>	<b>97</b>
3.1	Corporate Social Responsibility.....	103
3.2	ISO 26000.....	115
3.3	Corporate Governance.....	117
3.4	Corporate Citizenship.....	125
3.5	Stakeholder-Management.....	127
3.6	Ethikkodizes .....	142
3.7	Compliance- und Integrity-Management-System.....	150
3.8	Nachhaltigkeitsberichtserstattung.....	154
3.9	Unternehmenskultur .....	158
3.10	Ethik-Audits .....	169
3.11	Beispielhafte Stellenbeschreibungen.....	171
<b>4</b>	<b>Systemebene: Rahmenordnungen internationaler Tätigkeit ....</b>	<b>175</b>
<b>5</b>	<b>Interviews.....</b>	<b>182</b>
5.1	„Wie sich Unternehmen einer besseren Welt verschreiben“ .....	182
5.2	„Sustainable Entrepreneurship“ .....	185
<b>6</b>	<b>Wirtschaftsethik in der Hochschulausbildung.....</b>	<b>192</b>
	Abbildungsverzeichnis.....	197
	Abkürzungsverzeichnis.....	200
	Literaturverzeichnis .....	201
	Internetquellen .....	208
	Stichwortverzeichnis .....	213





## 1 - Grundlagen

### 1 Grundlagen

#### 7 Thesen als Einstieg:

- Wirtschaftliches Handeln ist kein Selbstzweck, dient vielmehr der Gesellschaft
- Wirtschaftliches Handeln ist eingebettet in Regeln, die sich die Gesellschaft setzt
- Jede Entscheidung hat ihren Preis
- Entscheidungen in Unternehmen sind niemals ethikfrei
- Eine (noch näher zu definierende) Wirtschafts- und Unternehmensethik soll Konflikte lösen, die durch Regeln und Rechtsprechung nicht lösbar sind
- Ethische Überlegungen machen Konflikte transparent, erzeugen sie aber nicht
- Es gibt nicht den einen Moralansatz, der für sich ethisch „richtige“ Entscheidungen garantiert

Bitte schauen Sie am Ende jedes Kapitels noch einmal auf diese Thesen und nehmen Sie eigenständig dazu Stellung.

#### 1.1 Hinführung

Die Wirtschafts- und Unternehmensethik analysiert als Brückendisziplin zwischen Ökonomie und Ethik die Moralvorstellungen, die der ökonomischen Theoriebildung zugrunde liegen.<sup>1</sup> In diesem Sinne stellt sie zum einen ethisches Orientierungswissen innerhalb der Wirtschaftswissenschaften bereit; zum anderen analysiert sie die Ursachen moralischen Fehlverhaltens innerhalb der Wirtschaft und gibt Handlungsempfehlungen zur Vermeidung künftigen Fehlverhaltens. Dabei sind Ökonomie und Ethik als selbstständige Disziplinen zu betrachten. Die **Ethik der Ökonomie** fragt nach den Möglichkeiten zur Durchsetzung ethischer Normen innerhalb der Wirtschaft sowie auf Unternehmensebene. Entgegen der Annahme, dass eine Wettbewerbswirtschaft keinen Spielraum für moralisches Handeln lasse und als gewissermaßen autonomer Bereich unserer sozialen Realität mit eigenen speziellen Spielregeln agieren könne, sehen wir in der Praxis, dass auch unter Wettbewerbsbedingungen Freiräume wie auch „Zwänge“ für die Beachtung moralischer Normen innerhalb der Wirtschaft bestehen.

„Sowohl deskriptiv wie normativ setzt sich die Wirtschafts- und Unternehmensethik daher mit unterschiedlichen Handlungsebenen des Wirtschaftens auseinander, die sich je nach Aggregationsgrad ihrer Akteure unterscheiden. So fragt sie zum einen nach der Moral der einzelnen Wirtschaftsakteure, beschäftigt sich aber auch mit ethischen Fragen der Unternehmung oder der Analyse gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge.“<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Abländer (2011), S. 100.

<sup>2</sup> Vgl. ebd.

## 1 - Grundlagen



Abbildung 1: Kirchenpredigt<sup>3</sup>

Wirtschafts- oder Unternehmensethik ist innerhalb der letzten Jahrzehnte zu einem der meistdiskutierten Themen der volks- und betriebswirtschaftlichen Theorie und Praxis geworden.

„Wissen Sie eigentlich, woher der Begriff ‚Ökonomie‘ kommt? Aus dem Griechischen, und bedeutet so viel wie ‚die Lehre vom Haushalt‘. **Ökonomie** sollte also ursprünglich erklären, wie man seine eigenen Siebensachen so geschickt wie möglich auf die Reihe bringt. Nun gut, das ist bei weitem nicht so aufregend wie die große Politik, die tollen Fachvokabeln und die staatsmännischen Themen, die ihren Betreuer so wichtigmachen – aber spannend ist das allemal. Ökonomische Ideen sind auch gerade dafür da, die alltäglichen kleinen Blessuren und Problemen zu behandeln.“<sup>4</sup>

Bis weit in die 1970er stand fast ausschließlich eine stabile Beschäftigungspolitik und ein stetiges Wirtschaftswachstum bei der Evaluierung von unternehmerischer Tätigkeit im Fokus der Öffentlichkeit. Heute sind es zunehmend soziale und ökologische Aspekte, die durch eine wachsame und kritische Öffentlichkeit bei der unternehmerischen Bewertung an Bedeutung gewinnen.<sup>5</sup> Die Diskussion um die ethische Dimension des Wirtschaftens findet dabei zunehmend in den Medien und nicht zuletzt in der breiten Öffentlichkeit statt. Durch zahlreiche Skandale wurden **ethische Defizite** im Wirtschaftsleben offensichtlich. Ebenso fällt beispielsweise das Streben nach einer umweltverträglicheren Ausrichtung des Wirtschaftens, die in allen gesellschaftlichen Bereichen intensiv diskutiert wird, in das Spannungsfeld von Wirtschaft und Ethik.<sup>6</sup>

Unternehmen werden in immer stärkerem Maße zugleich als soziale Akteure wahrgenommen und stehen damit unter öffentlichem Druck. Druck, der sie dazu zwingt, Verantwortung für die sozialen und ökologischen Folgen ihres wirt-

<sup>3</sup> [http://www.we-wi-we.de/images/Ethik\\_Predigt.jpg](http://www.we-wi-we.de/images/Ethik_Predigt.jpg), abgerufen am 01.02.2012.

<sup>4</sup> Beck (2009), S. 17.

<sup>5</sup> Vgl. Abländer (2011), S. 118.

<sup>6</sup> Vgl. Lenk/Becker (1996), S. IX.

## 1 - Grundlagen

schaftlichen Handelns zu übernehmen und entsprechende Instrumente zu entwickeln, die eine den gesellschaftlichen Moralstandards entsprechende Unternehmensführung gewährleisten kann.<sup>7</sup>

Um eine fundierte Wirtschafts- und Unternehmensethik begreifen und betreiben zu können, ist es unerlässlich, grundlegende Methoden der philosophischen Ethik sowie wesentliche zentrale Positionen innerhalb der Moralphilosophie zu kennen.

Die in der Wirtschaft vorliegenden ethischen Defizite bedürfen einer ethischen Betrachtung der aktuellen technischen und sozioökonomischen Entwicklungen. Dies erfordert eine Ethik, die praxisorientiert, verständlich, kommunizierbar und kooperativ ist. **Wirtschaftsethik** hat sich den Fragen: „Was sollen wir tun?“ und „Was dürfen wir tun?“ zu stellen. Kann es eine Sondermoral für die Ökonomie geben? Die Grundlage für ethische Überlegungen und Überzeugungen sollte immer das individuelle Handeln der (Wirtschafts-) Akteure sein. Davon gilt es eine „Wirtschafts- und Unternehmensethik“ strikt zu trennen, die lediglich zur Imagepflege oder zur Verfolgung weiterer partikulärer Interessen dient. Dass das Thema Wirtschafts- oder Unternehmensethik in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen hat, zeigen aufkommende Begrifflichkeiten wie Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR) oder Corporate Citizenship (CC). Nicht zu vergessen in dieser Reihe: „Nachhaltigkeit“, ein Wort, das zunehmend um die Welt geht. Diese Entwicklung kann einerseits positiv, andererseits negativ ausgelegt werden. Negativ ist sicherlich, dass der „Boom“ damit begründet werden kann, dass die schädlichen Folgen wirtschaftlichen Handelns eher zu als abgenommen haben. Positiv bewertbar ist dagegen die steigende Einsicht der Wirtschaftspraktiker, sich auch um die nachteiligen Folgen ihres Entscheidens und Wirtschaftens für Gesellschaft und Umwelt zu kümmern. „Es mangelt jedenfalls nicht an Bekenntnissen zur Notwendigkeit von mehr Verantwortungsübernahme, vor allem seitens großer Unternehmen und wirtschaftsnaher Institutionen.“<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> Vgl. Aßländer (2011), S. 118.

<sup>8</sup> Göbel (2013), S. 7.

# Wenn Lobbyarbeit ethisch wird

**Die gute Manipulation.** Kann es eine lobbyistische Ethik geben? Ja, wenn der Lobbyismus Energieversorger betrifft.

Kurt E. Becker, Hennweiler

Eine Ethik jenseits des partikularen Erfolgs professioneller Lobbyisten müsste an einer Interessengemengelage festgemacht sein, die dem Gemeinwohl dient. Und dies in einer Zeit, in der die Idee vom Gemeinwohl durch die Diskussion um Systemrelevanz komplett verdrängt wurde. Systemrelevanz reklamieren Lobbyisten jedweder Branche, weil es angeblich, herbeigeredet oder aber tatsächlich, bei den Anliegen der von ihnen jeweils vertretenen Interessengruppen um den Erhalt des Ganzen geht. Der hehre Anspruch, systemrelevant zu sein, gerät so unter Beliebigkeitsverdacht.

Was freilich könnte tatsächlich von einem so um- beziehungsweise übergreifenden Interesse sein, dass es Systemrelevanz im Sinne einer Wohlfahrt aller für sich in Anspruch nehmen darf? Die „Energiewende“ und der damit verbundene „Atomausstieg“ hat zweifellos eine systemrelevante Dimension. Im Sinne wohlverstandener Partizipation, Stuttgart 21 lässt grüßen, wäre die lobbyistische Initiative sogar als „Jedermann-Prinzip“ einzufordern. Dieses Thema muss von allgemeinem Interesse sein, eine diskursive Meinungsbildung ist wünschenswert. Es geht dabei, und das wird bei der augenblicksbezogenen Diskussion allzu gerne vernachlässigt, unter anderem um ein Thema, das uns alle nachhaltig interessieren muss – die Endlagerung von Atommüll nämlich.

## Nachhaltigkeit sprengt Kurzfristigkeit

Im Zeitbegriff der Moderne, die Augenblicksbezogenheit, Kurzfristigkeit und Allzeit-Jetzt auf ihre Fahnen geschrieben hat, sprengt diese Nachhaltigkeitsdimension die lobbyistischen Interessensphären und entrückt das Thema in den Nebel der Unverbindlichkeit. Dort genau gehört es aber nicht hin, weil es künftig Menschen auch in zehntausend Jahren noch beschäftigen wird. Energieversorger haben das erkannt. So hat etwa RWE mit ENRESO 2020 (Energy – Real Estate – Economy – Society), einer Denkwerkstatt von Immobilien- und Energieexperten, die sich einer gleichermaßen ökonomischen und ökologischen Energieversorgung von Immobilien, Quartieren und Kommunen verschrieben hat, Zeichen gesetzt. Im eigenen wie im übergreifenden Interesse.

Die Energiewende hat freilich auch erhebliche immobilienwirtschaftliche Implikationen, Energie wird schließlich vornehmlich in Immobilien gebraucht und – verschwendet. Es wäre deshalb zu wünschen, dass Energiewirtschaft und Immobilienbranche, bislang in parallelen Welten unterwegs, ihre gemeinsame Interessenbasis erkennen und im Sinne einer energetisch nachhaltigen Bewirtschaftung von Immobilien aktiv werden. Auch lobbyistisch – mit dem Anspruch verantwortungsethisch motivierter Interessenvertretung. ←|

www.immobilienvirtschaft.de 02 | 2012

Abbildung 2: Wenn Lobbyarbeit ethisch wird<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Becker in Immobilien Zeitung, Nr. 8 (16.02.2012), S. 34.

## 1 - Grundlagen

### 1.2 Kurzer Überblick über die Geschichte der (Wirtschafts-) Ethik – Ausgangslage

Ziel dieses Kapitels ist es, Ihnen in einem knappen Überblick diejenigen „Vertreter“ ethischer Theorienentwürfe vorzustellen, die die Denkgeschichte der Ethik maßgeblich beeinflusst haben.

Die Geschichte der Beziehung zwischen Wirtschaft und Ethik ist lang und wechselvoll. Schon weit bevor es Philosophie im engeren Sinne gab, beeinflussten die unterschiedlichsten ethischen Probleme das Leben und Denken der Menschen. Welche Relevanz ethische Probleme zu allen Zeiten der Menschen hatten, zeigen Werke wie das Gilgamesch-Epos, die altägyptischen Literaturdenkmäler, der Codex Hammurapi, die Zehn Gebote der hebräischen Bibel oder die indischen Veden. Die Auseinandersetzung mit Themen rund um Ethik fand nicht lokal begrenzt statt, sondern es wurden bei den verschiedensten Völkern Hinweise auf verbindliche sittliche Normen und ihre Begründungen gefunden. Auf die Frage: „Wie kann ich ein gutes Leben führen?“ antwortete der griechische Philosoph Thales um 600 v. Chr.: „Wenn wir selbst nicht tun, was wir anderen übel nehmen“. Im alten China lehrte der chinesische Weise **Konfuzius** um 500 v. Chr. das Prinzip der Gegenseitigkeit: „Was du selbst nicht wünschst, das tue keinem anderen an“. In dem im gleichen Jahrhundert in Babylon und Ägypten erzählten Märchen vom Weisen Achikar heißt es: „Mein Sohn, was dir schlecht scheint, sollst du deinem Genossen nicht antun“. Weitere sittliche Normen finden sich im Buddhismus, in hinduistischen Überlieferungen oder im **Christentum** (z.B.: „Du sollst deinen nächsten lieben, wie dich selbst“).<sup>10</sup>

Athen wurde um 450 v. Chr. zum kulturellem Zentrum der griechischen Welt. Die beiden Denkschulen der Vor-Sokratiker<sup>11</sup> und Sophisten<sup>12</sup> sind mit dem Bemühen um ein kritisch-rationales Weltverständnis verbunden.<sup>13</sup> Für sie war ein gutes Leben ein erfolgreiches Leben, wobei das Verständnis für „Erfolg“ unterschiedlich war. Einige Sophisten verstanden den Besitz von politischer Macht, andere von Geld und wieder andere ein Leben in Genuss als erfolgreich. Erziehung wurde von den Sophisten als Einübung der Sitten und Satzungen der Väter verstanden. Die Geltung dieser Sitten und Satzungen waren fraglos, unbestritten und wurden anerkannt.<sup>14</sup> Der Sophist **Protagoras** erklärt: „Der Mensch ist das Maß aller Dinge“. Die Sophisten und Vor-Sokratiker haben die Themen benannt,

---

<sup>10</sup> Vgl. Nietsch-Hach (2014), S. 27 f.

<sup>11</sup> **Vor-Sokratiker** sind diejenigen Philosophen, die vor Sokrates lebten bzw. nicht von dessen Philosophie beeinflusst waren (ca. 600-350 v. Chr.).

<sup>12</sup> **Sophisten** waren griechische vorsokratische Gelehrte, die in die Geschichte der antiken Philosophie unter der Bezeichnung Lehrer der Weisheit und der schönen Rede eingegangen sind (ca. 450-380 v. Chr.). Sie befassten sich mit Wissensgebieten wie z.B. Rechtswesen, Naturwissenschaften und Rhetorik. Ihr Wissen vermittelten sie oft gegen Bezahlung.

<sup>13</sup> Vgl. Noll (2010), S. 57.

<sup>14</sup> Vgl. Pieper (2007), S. 24 f.

## 1 - Grundlagen

„doch ist es das ‚Dreigestirn‘ Sokrates<sup>15</sup>, Platon<sup>16</sup> und Aristoteles<sup>17</sup>, das andere und aufschlussreichere Antworten gegeben hat und damit das europäische Denken bis in unsere Zeit prägt.“<sup>18</sup> Schon biographisch gehören die drei Philosophen zusammen, denn Platon ist Schüler von Sokrates, und Aristoteles ein Schüler Platons. Sie entfalteten wesentliche Grundstrukturen und **Argumentationsmuster** für die Ethik bzw. Moralphilosophie. Im Gegensatz zu den Sophisten gingen Sokrates und Platon davon aus, dass das Gute und die Befähigung dazu, nach dem Guten zu handeln (**Tugend**) nicht gelehrt werden könne. Vielmehr müsse der Mensch durch eigene Überlegungen und eigenes Nachdenken, aus eigenem Antrieb heraus zu der Erkenntnis kommen, was wirklich – also objektiv – gut ist, und letztlich danach handeln.<sup>19</sup>

Sokrates lehrte ein positives Menschenbild. Er vertrat die Meinung, dass der Mensch von Natur aus gut sei und niemand jemanden freiwillig unrecht tue. Das Böse entsteht aus Unwissenheit, denn Tugend ist Wissen. Sokrates setzt auf den persönlichen Dialog von Angesicht zu Angesicht und erkennt das Gute als Dasjenige, was sich in dem Dialog als das Beste erweist – ein im Grunde sehr moderner Denkansatz.<sup>20</sup> Er war davon überzeugt, dass jeder Mensch die Fähigkeit zur Erkenntnis des Guten besitzt. Demnach sah er Erziehung auch als „einen an der Idee des Guten orientierten Lernprozess an, dessen Ziel der Erwerb von Mündigkeit im Sinne kritischer Urteilsfähigkeit war.“<sup>21</sup>

Auch Platon philosophierte über die Frage, woran Gutes erkennbar ist. Er beschäftigte sich in nahezu allen seinen Dialogen mit ethischen Überlegungen und war wie Sokrates der Ansicht, dass niemand bewusst etwas Schlechtes tut. Das Gute war für ihn das Ziel und der Ursprung allen Seins und galt ihm als die Idee aller Ideen.<sup>22</sup> „Das Gute ist das, was die Vernunft als Höchstes erblickt. Sie weiß, was der Seele zuträglich ist und aufgrund dieser Erkenntnis das Seelenleben beherrschen kann.“<sup>23</sup> Platon hat sich zwar mit ethischen Überlegungen befasst, diese aber nicht systematisch zu einer Ethik zusammengefasst. „Die menschliche Praxis wird von Platon immer im Zusammenhang mit der Ideenlehre und damit verbunden der Frage nach den unveränderlichen, ewigen Prinzipien des Seienden

---

<sup>15</sup> **Sokrates** (470-399 v. Chr.) wurde zum Tode verurteilt und hingerichtet, da er beschuldigt wurde, durch seine sophistischen Philosophien die Jugend zu verderben. Er kam nicht dazu, eine einzige Zeile zu schreiben. Das Leben und Denken des Sokrates kennen wir vorwiegend durch Platon (vgl. Noll (2010), S. 58).

<sup>16</sup> **Platon** (427-347 v. Chr.) widmete seine erste Veröffentlichung der Verteidigung Sokrates. Er schrieb eine Sammlung von Briefen und verfasste insgesamt 35 philosophische Dialoge. Er eröffnete die erste Schule, deren Ziel nicht die Vorbereitung junger Männer auf das öffentliche Leben war, sondern sich der Vermittlung von Wissenschaften zuwendete (vgl. ebd.).

<sup>17</sup> **Aristoteles** (384-322 v. Chr.) war Lehrer von Alexander dem Großen und Verfechter eines unabhängigen Stadtstaats. Er verfasste umfangreiche Werke zu allen wichtigen wissenschaftlichen Themengebieten und gilt als Begründer der Ethik als eigenständige philosophische Disziplin (vgl. ebd.).

<sup>18</sup> Noll (2010), S. 58 f.

<sup>19</sup> Vgl. Dietzfelbinger (2008), S. 40 f.

<sup>20</sup> Vgl. ebd., S. 61.

<sup>21</sup> Pieper (2007), S.25.

<sup>22</sup> Vgl. Nietsch-Hach (2014), S. 28.

<sup>23</sup> Noll (2010), S. 60.



## 1 - Grundlagen

insgesamt erörtert.<sup>24</sup> Aristoteles dagegen war der Erste, der Ethik als eine eigenständige philosophische Disziplin verstand. Er grenzte die theoretische Philosophie (Logik, Physik, Mathematik, Metaphysik) von der praktischen Philosophie ab. Ethik, Ökonomie und Politik bilden dabei nach Aristoteles die drei wesentlichsten (untrennbaren) Bereiche der praktischen Philosophie. Nur durch das Ineinander dieser drei Bereiche ist die Glückseligkeit zu erreichen. Im Gegensatz zu Platon, der sich hauptsächlich mit der ethischen Theoriebildung beschäftigte, bestreitet Aristoteles einen eher praktischen Weg. Die Politik regelt dabei das Verhältnis des Einzelnen zum Staat, die Ökonomie regelt die Fragen der Hauswirtschaft und die Ethik regelt schließlich das richtige Verhalten des Einzelnen in Bezug auf seine Mitmenschen.<sup>25</sup> Aristoteles entwickelte „eine umfassende Theorie des Handelns, die sowohl eine Glücks- als auch eine Tugendlehre ist, und erhebt den Anspruch, den Schüler der Ethik so über sein Tun aufzuklären, dass er lernt, das Gute immer besser zu tun und sich dadurch immer mehr als ein guter Mensch zu erweisen.“<sup>26</sup> Als Grundlage unterstellte er, dass jeder Mensch von Natur aus nach dem Guten strebt, da er darin die Glückseligkeit findet.

Der durch Aristoteles verwendete Begriff „Ethik“ leitet sich von dem griechischen Wort *ethos* ab. Dieses Wort kommt in zwei Varianten vor. Erstens mit dem Bedeutungsgehalt von „Sitte“, „Gewohnheit“ oder „Brauch“. Zweitens mit dem Bedeutungsgehalt von „Charakter“ oder „Grundhaltung der Tugend“. Beide *ethos*-Begriffe wurden mit nur einem Wort, *mos* (Plural: *mores*), in das Lateinische übersetzt, woraus sich wiederum das deutsche Wort *Moral* ableiten lässt. *Mos* bedeutet deshalb sowohl „Sitte“ als auch „Charakter“. Der bekannteste Ausspruch des römischen Schriftstellers Cicero: *o tempora o mores* (O Zeiten, o Sitten!) galt dementsprechend den wechselvollen Zeitumständen genauso wie den Einstellungen seiner Zeitgenossen.<sup>27</sup>

Im Christentum wurde zunächst versucht, die Ansätze der antiken Philosophie auf die christliche Religion zu übertragen. Die Dogmatik, also die Glaubenslehre, wurde der Ethik vor- und übergeordnet. Im Rahmen dessen leitete sich die Geltung und Begründung von Ethik aus kirchlich erlassenen Glaubensansätzen ab. Anstatt der Frage nachzugehen „Wie kann ich ein gutes, mich befriedigendes Leben führen?“ wurde nun nach Antworten auf die Frage „Wie lebe ich gottgefällig?“ gesucht. Vor dem Christentum war Ethik vielmehr ein philosophisches als ein religiöses Thema. „Gedacht und philosophiert werden durfte nur noch im Sinne der christlichen Religion, mithin auf Grundlage der Bibel.“<sup>28</sup> Erst durch Immanuel Kant - viele Jahrhunderte später - trat die Philosophie wieder aus dem Schatten der kirchlich-religiösen Restriktionen heraus. Im Widerspruch zu der gemeinsamen Gotteskindschaft und der damit verbunden Brüderlichkeit aller Menschen stand die durch das Christentum lange unterstützte Sklaverei. „In der Theorie jedenfalls sind Gottes- und Nächstenliebe die wesentlichen Elemente christlicher Ethik. Auch ist die Einstellung, dass jeder Mensch als Person zu achten sei oder dass man dem Schwachen helfen soll, christlichem Einfluss zu verdanken.“<sup>29</sup>

---

<sup>24</sup> Pieper (2007), S.25.

<sup>25</sup> Vgl. hierzu ausführlich Aßländer (2011), S. 23 ff.

<sup>26</sup> Pieper (2007), S.25.

<sup>27</sup> Vgl. ebd., S. 25 f.

<sup>28</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 47.

<sup>29</sup> Reutterer (ohne Datum), abgerufen am 18.02.2015.

## 1 - Grundlagen

Den theologischen Gedanken von Martin Luther (1483 bis 1548) ist es zu verdanken, dass sich Ethik als eigenständige Disziplin entwickelt. Die lutherische Theologie stellte die allumfassende Kirche in Frage, u.a. dadurch, dass sie die Freiheit des Individuums der Heils- und Werksgerechtigkeit der katholischen Kirche gegenüber stellte. Die Freiheit des Individuums, auch in Handlungsentscheidungen, rückte in den Mittelpunkt. Die katholische Kirche vertrat die Ansicht, dass man sich mit jeder guten Tat einen Anteil an der Seligkeit erwerben kann. Luther verstand gute Taten als solche, die aus der Freiheit eines Christenmenschen heraus getan werden können oder müssen auf Grund deren Verantwortung in der Welt. Mit diesen Taten erwirbt man sich keinen Anteil an einer Gerechtigkeit, denn nur der Glaube an Gott mache den Menschen gerecht, so Luther. Durch diese Denkweise entstand eine eigene Ethikdiskussion, die sich zunehmend der Vormundschaft der kirchlichen Dogmatik entzog.<sup>30</sup>

Adam Smith (1723 bis 1730), nicht nur Verfasser des bekannten Buches „Der Wohlstand der Nationen“ sondern auch Verfasser des Buches „Theorie der ethischen Gefühle“, stellt hier den Begriff „Sympathie“ in den Mittelpunkt seiner ethischen Gedanken. Er geht davon aus, dass aus dem Grundgefühl der Sympathie der Mensch über die Handlungen der anderen urteilt. „Kann – so Smith – der Mensch die Gefühle des anderen, die diesen zu einer Handlung motiviert haben, nachempfinden in der Form, dass er selbst auch so gehandelt hätte, dann billigt der Mensch diese Handlung auch moralisch.[...] Die Menschen handeln – so Smith – bei der Billigung oder Missbilligung des eigenen Handelns nicht anders als bei anderen Personen, allerdings müssen sie sich dazu in die Rolle des unabhängigen Beobachters, des objektiven Zuschauers ihrer eigenen Handlungen begeben.“<sup>31</sup>

Die formale **Pflichtethik** von Immanuel Kant (1724 bis 1804) sorgte für eine grundlegende Wende in der Ethikdiskussion. In der Ethik von Kant spielt die Vernunft die entscheidende Rolle. Für Kant zählt, wie für Luther, nicht das Werk als solches, sondern allein der gute Wille, der zu einer Handlung führt. „Kant begründet Ethik frei von äußeren Vorgaben und Zwängen alleine in der reinen Vernunft des Menschen.“<sup>32</sup> Er arbeitet in seiner Anthropologie heraus, dass sich der Mensch nicht vor Gott, vor der Kirche, vor einem religiösen System oder einer Dogmatik verantworten muss, sondern vor den Maßstäben seiner eigenen Vernunft. Die sittliche Selbstbestimmung ist nach Kant erst dann erreicht, wenn der Mensch sich von einer Bevormundung befreit und sich auf seine eigene Vernunft bezieht. „Was soll ich tun?“ ist laut Kant die Grundfrage, die gestellt werden muss. Dabei setzt Kant voraus, dass jeder Mensch die Fähigkeit besitzt, mit Hilfe seiner Vernunft die richtigen Maßstäbe richtigen Handelns zu erkennen. Er stellt weiterhin die Bedingung, dass jeder Mensch nur so handeln soll, dass diese Art des Handelns zu einem allgemeinen Gesetz werden könnte. Diese Bedingung stellt der sog. **kategorische Imperativ**.<sup>33</sup>

---

<sup>30</sup> Vgl. Dietzfelbinger (2008), S. 50.

<sup>31</sup> Ebd., S. 51 f.

<sup>32</sup> Ebd. S. 52.

<sup>33</sup> Vgl. ebd. S. 52 f.



## 1 - Grundlagen

Max Weber (1864 bis 1920) ist es, der eine **Folgenethik** entwirft. Damit misst er das Handeln und Unterlassen des Menschen an den Folgen und stellt der Gesinnungsethik die Verantwortungsethik gegenüber. Er merkt kritisch an, es sei eher die Ausnahme als die Regel, dass Menschen ihr Leben nach einer Gesinnungsethik gestalten. Als **Gesinnungsethik** versteht er dabei eine solche, bei der sich die Menschen von seinen inneren Überzeugungen, dem Gewissen leiten lassen, ohne die Folgen des Handelns zu bedenken. In seinem Gegenentwurf, der **Verantwortungsethik**, ist es entscheidend die Mittel abzuwägen, die verwendet werden müssen, um ein gewisses Ziel zu erreichen. Dazu zählt die kritische Hinterfragung nach möglichen negativen Folgen, die durch das Handeln ausgelöst werden können. Auch Max Scheler (1874 bis 1929) und Nicolai Hartmann (1882 bis 1950) weichen mit der Entwicklung einer personalen und materialen **Wertethik** von dem strengen Formalismus Immanuel Kants ab.

In der **gegenwärtigen Ethikdiskussion** wird Ethik als die Fachdisziplin verstanden, die sich mit dem Sittlichen befasst und die, je nachdem ob es sich um philosophische oder theologische Ethik handelt, synonym auch „Moralphilosophie“ bzw. „Moraltheologie“ genannt wird. Sie reflektiert oder rekonstruiert bestimmte moralische Überzeugungen, thematisiert die Sprache der Moral, rechtfertigt ethische Normen und entwickelt ethische Theorien.<sup>34</sup> Denn, darüber waren sich bereits die antiken Denker im Klaren: **Moralisches Handeln** ist nicht nur eine Frage des Wissens um die richtige Verhaltensweise, sondern ebenso eine Frage des richtigen praktischen Tuns („Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“).

Die zunehmende Globalisierung und Vernetzung der Welt geht einher mit steigenden Macht- und Einflusspotenzialen von Unternehmen auf die Gesellschaften - siehe Apple, Google, Amazon und Co. Der gesellschaftliche, soziale, kulturelle und auch politische Einfluss wächst und damit auch die entsprechende Verantwortung.

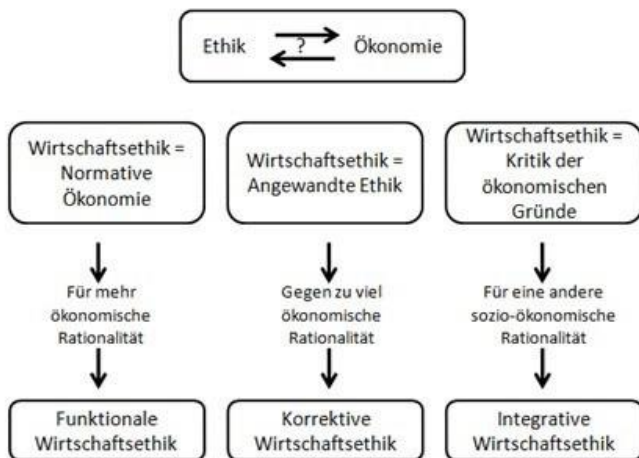


Abbildung 3: Wirtschaftsethik<sup>35</sup>

<sup>34</sup> Vgl. Knoepffler (2009), S. 18.

<sup>35</sup> [http://wirtschaftslexikon.gabler.de/graphs/29/1883\\_compact.gif](http://wirtschaftslexikon.gabler.de/graphs/29/1883_compact.gif), abgerufen am 03.02.2012.

## 1 - Grundlagen

Wie oft das Wissen über die richtigen Verhaltensweisen und das tatsächliche Tun divergieren, zeigen die großen und kleinen „Skandale“, mit denen die Unternehmen regelmäßig in der Öffentlichkeit stehen. Sie rufen durch ihr Handeln Skepsis und Unwohlsein bei den Stakeholdern hervor und müssen sich den moralischen bzw. ethischen Ansprüchen unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen stellen. Durch den steigenden internationalen Wettbewerb sehen Unternehmen ihre Handlungsspielräume zunehmend eingeschränkt. Eine Situation, auf die sie oftmals nicht entsprechend vorbereitet sind. Die Gesellschaften selbst sind ebenfalls verunsichert, da sie nicht wissen, wie sie die Positionen solcher Unternehmen einordnen sollen.

### 1.3 Ethik und Ökonomie?

Ethik und Ökonomie: schauen wir uns zu Beginn dieses Abschnittes folgendes berühmt gewordenes Experiment an:

-----

#### Fallbeispiel: Mäusesterben

„Eine große Studie zeigt: Der Markt zerstört die Moral. Konkret: Die Anonymität des globalen Marktes verstärkt unmoralisches Handeln. Bei der Untersuchung, die aktuell im Wissenschaftsmagazin Science veröffentlicht wurde, geht es um junge Mäuse, die des Geldes wegen in den Tod geschickt wurden.“



Abbildung 4: Mäuse im Forschungslabor<sup>36</sup>

Mäuse sind die weltweit am häufigsten verwendete Tierart in Forschungslaboren. Tendenz steigend.

Das tolle T-Shirt beim ersten Discounter war ja mal wieder unschlagbar günstig. Schnell gekauft und bloß keine Gedanken darüber machen, unter welchen Bedingungen es wohl in Bangladesch in Industrieruinen von vollkommen unterbezahlten Frauen zusammengenäht wurde. Die drei Nackensteaks vom Rind preist die Werbung beim nächsten Discounter so unschlagbar günstig an, dass man kaum widerstehen kann. Da sind die Bilder aus der letzten erschreckenden TV-

---

<sup>36</sup> Foto: A. Farkas, afi.

## 1 - Grundlagen

Dokumentation über Massentierhaltung schnell wieder aus dem Gedächtnis getilgt und in die Löschtrammel geworfen. Hauptsache billig! Ein Forscher aus Bonn hat jetzt den seltsamen Zusammenhang von Markt und nicht existierender Moral bei Kaufentscheidungen in einer Reihe von Experimenten belegt. Mit lebenden Mäusen, deren Tod ohnehin besiegelt war. Das allerdings erfuhren die Teilnehmer der Experimente erst nachdem sie sich zahlreich für das Geld auf Kosten eines Mäuselebens entschieden hatten.

1000 Studenten erhellen den Zusammenhang von Markt und Moral

1000 Studenten kamen im Frühjahr 2012 zusammen, um den Zusammenhang von Markt und Moral zu erhellen. Der Wirtschaftswissenschaftler Armin Falk lehrt am Laboratorium für angewandte Wirtschaftsforschung der Uni Bonn und hat sich gemeinsam mit der Bamberger Wirtschaftsprofessorin Nora Szech an eine Studie heran gewagt, die wohl noch viel diskutiert werden wird. Die beiden Wissenschaftler mieteten sechs Säle im Bonner Konzerthaus direkt am Rhein und installierten dort knapp 200 Notebook-Computer. Dann waren die Studenten an der Reihe. Es gab zwei Experimente. Im ersten Experiment sollten die Teilnehmer am Bildschirm ganz simpel über zehn Euro für ihre Hosentasche oder das Fortleben einer Maus entscheiden.

Verzichten sie auf die zehn Euro, zahlt das Team um Armin Falk den Unterhalt für das Tier, bis zu seinem natürlichen Tod, nehmen sie das Geld, wird das Tier vergast. Eine einfache Ja-Nein-Fragestellung also. Die Teilnehmer wussten auch, dass die Maus, über [die – Anm. d. Verf.] sie richteten, noch ein junges und gesundes Tier war, mit einer durchschnittlichen Lebenserwartung von zwei Jahren. Das für sich schon erschreckende Ergebnis: Fast die Hälfte der Studenten (45 Prozent) schickte die Mäuse für die ‚Mäuse‘ in die Gaskammer.

75 Prozent schickten die Mäuse in den Tod

Soweit, so unmoralisch. Doch dann kam der Markt ins Spiel. Im zweiten Experiment wurden die Studenten in eine Gruppe von ‚Verkäufern‘ und in eine Gruppe von ‚Käufern‘ eingeteilt. Jedem Verkäufer wurde eine Maus anvertraut, jeder Käufer erhielt 20 Euro. Und dann ging es munter ans Verhandeln. Mit sehr schlechten Resultaten für die am Experiment beteiligten und in der Wirklichkeit immerhin noch lebenden Mäuse. 75 Prozent der Teilnehmer entschieden sich in den Marktverhandlungen für das Geld und somit gegen die Maus. Also noch einmal 30 Prozent mehr, als bei der Einzelentscheidung: Geld oder Maus.

Für die beiden Forscher ist das Ergebnis ein ziemlich exakter Spiegel der Marktwirklichkeit. Sie vergleichen ihr Experiment mit dem Alltag der Verbraucher in Deutschland. In Umfragen erklären immer wieder viele Bürger, dass sie strikt gegen Kinderarbeit oder Tierquälerei seien. Doch dann, ganz konkret bei der Kaufentscheidung im Geschäft, ignorieren sie recht konsequent diese selbst propagierten moralischen Werte, kaufen doch billiges Plastikspielzeug, billige Textilien oder billigstes Fleisch im Supermarkt. ‚Wenn mehrere Akteure beteiligt sind, wird es offenbar einfacher, seine moralischen Standards zurückzustellen‘, interpretiert Nora Szech die Ergebnisse.

Markt funktioniert als kollektive Sünden-Gemeinschaft

Im Prinzip stiftet der Markt eine Art kollektive Sünden-Gemeinschaft. Die Schuld wird leichter, wenn sie auf viele Schultern lastet. ‚Händler verweisen in diesem

## 1 - Grundlagen

Zusammenhang gern auf den Spruch: Wenn ich nicht kaufe oder verkaufe, tut es jemand anderes', sagt Falk. Der Markt schafft eine große Distanz zwischen Käufern und den Folgen ihrer Kaufentscheidung. ‚Wir würden in Deutschland nie eine Firma akzeptieren, die unter solchen Bedingungen T-Shirts produziert wie manche Firmen in Bangladesch‘, sagt Armin Falk. Aber Bangladesch ist ziemlich weit weg, die realen Bedingungen der Warenproduktion bekommt hierzulande niemand wirklich mit. Den Rest erledigt die Werbung mit ihren bunten Bildern einer vorgegaukelten heilen Welt.

Eindeutiges Ergebnis: Der Markt versaut die Moral

Und genau das bilden die Experimente ab: Der Markt versaut die Moral. Denn in der Marktsituation wurde um die anfangs vorhandenen 20 Euro verhandelt. Alle am Experiment beteiligten Studenten konnten anonym von ihrem Notebook-Computer einen Preis vorschlagen. Eine klassische Marktsituation also: Ein Käufer macht einen Preisvorschlag, der Verkäufer akzeptiert, schlägt in den Handel ein. In diesem Fall wurden die 20 Euro zwischen Verkäufer und Käufer exakt so aufgeteilt – und eine weitere Maus war tot. Eine Runde endete jeweils dann, wenn keine Angebote mehr kamen. Nach diesem Muster veranstalteten Falk und Szech insgesamt zehn Runden.

Zum Teil lassen die Ergebnisse tief in die moralisch-ethische Grundausstattung der Studienteilnehmer blicken. ‚Es gab tatsächlich viele, die das selbst für 100 Euro nicht gemacht hätten‘, sagt Armin Falk. ‚Und es gab Unterschiede: Frauen haben zum Beispiel weniger Deals abgeschlossen als Männer. Vegetarier weniger als Fleischesser, politisch links Stehende weniger als Rechte. Auch Menschen mit einem hohen Intelligenzquotienten haben eher die Maus leben lassen und dafür auf das Geld verzichtet.‘

Teilnahme am Marktgeschehen war vollkommen freiwillig

Niemand war gezwungen, am Feilschen um die 20 Euro gegen das Leben einer Maus teilzunehmen. Trotzdem folgten aber drei Viertel der Teilnehmer der Verlockung des Geldes. Und das in Kenntnis der Konsequenz: Geld gegen Mäuseleben. Dabei sank der Preis im Durchschnitt in allen zehn Marktsimulationen auf 6,40 Euro. Und der Preis sank von Runde zu Runde: Am Ende war den Verkäufern das Leben der ihnen anvertrauten jungen und gesunden Maus mit einer Lebenserwartung von rund zwei Jahren noch nicht einmal mehr fünf Euro wert.

In der Realität haben die Mäuse des Marktexperiments diesem ihr Leben zu verdanken. Armin Falk erfuhr durch Zufall von einem Medizinforscher, dass es Labore gibt, die massenhaft genetisch veränderte Mäuse für diverse Experimente züchten – und aus Kostengründen diejenigen wirklich vergasen, bei denen die jeweils angestrebte Manipulation versagt. Eines dieser Labore wurde dann Partner für das Experiment von Armin Falk und Nora Szech. ‚Ich hätte das nie gemacht, wenn wir eigens dafür hätten Mäuse züchten müssen‘, beteuert Wirtschaftswissenschaftler Falk.

## 1 - Grundlagen

Von den Probanden aber wusste keiner, dass ohne das Experiment alle Mäuse vergast worden wären. Einige dieser Gen-Mäuse haben jetzt ein hoffentlich schönes Mäuseleben – finanziert von Armin Falk und seinem Team.“<sup>37</sup>

Sind Wirtschaft und Ethik wie Feuer und Wasser? Innerhalb des im vorherigen Abschnitt bereits kurz angesprochenen Wettbewerbs, sei er international oder lokal, scheint für ethisches Verhalten kaum mehr Platz zu sein. Die Wirtschaft stellt in vielen Köpfen eine Art „Naturgewalt“ mit scheinbarer Eigendynamik dar, wobei dabei vergessen wird, dass der Markt durch den Menschen geschaffen wurde und letztendlich auch durch diesen beeinflussbar bleibt.<sup>38</sup> Im Gegensatz zur Ökonomie, kommt in der Ethik dem sozialen Wohl der menschlichen Gemeinschaft und deren Zusammenleben eine ungleich höhere Bedeutung zu.

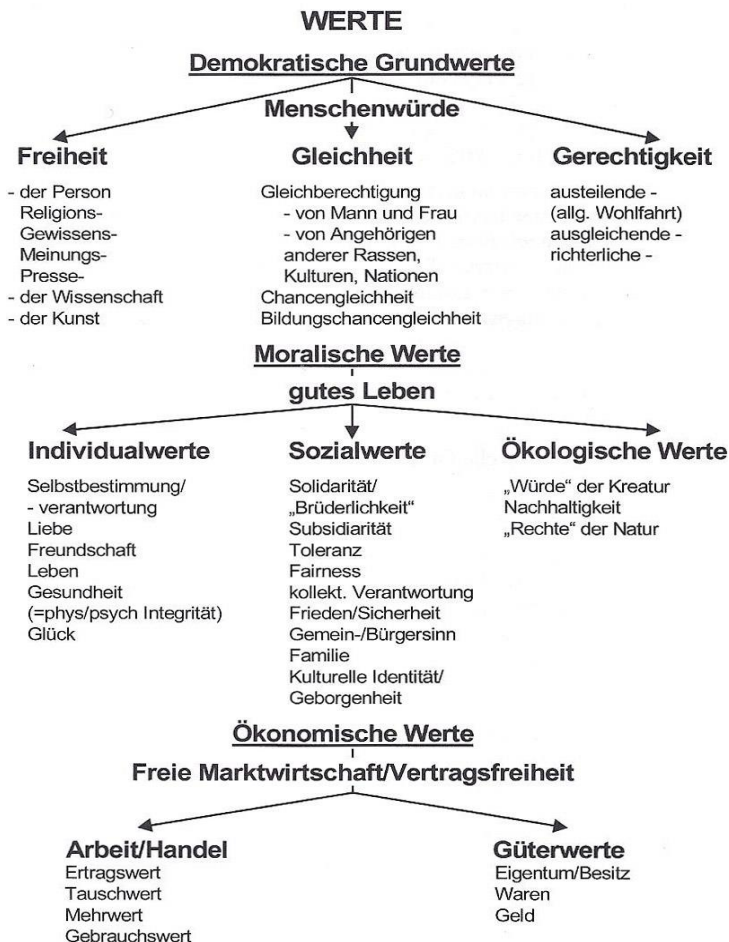


Abbildung 5: Werte<sup>39</sup>

<sup>37</sup> Stoller (2013), abgerufen am 04.06.2015.

<sup>38</sup> Vgl. Aßländer (2011), S. 104.

<sup>39</sup> Ebd., S. 58.

## 1 - Grundlagen

„Wirtschaft und Ethik berufen sich zur Rechtfertigung ihrer jeweiligen Präferenzen auf verschiedene Wertvorstellungen: quantitative Werte auf der einen, qualitative Werte auf der anderen Seite. Wo es um die Steigerung des Nutzenwachstums geht, wird alles über den Leisten der Berechenbarkeit geschlagen: Produkte, Herstellungsprozesse und Investitionen werden ebenso bezüglich ihres Preises taxiert wie Menschen und ihre Arbeitskraft. Wo es hingegen um die in unserer abendländischen Kultur gewachsenen humanistischen Wertvorstellungen geht, die mit Würde der Person, Selbstbestimmung, Solidarität umschrieben sind, steht ein unverrechenbarer Wert auf dem Spiel, der menschlichen Individuen unangesehen ihrer Leistung zugesprochen wird.“<sup>40</sup>

Wirtschaft und Ethik arbeiten mit unterschiedlichen Methoden, den sog. handlungsleitenden Prinzipien.<sup>41</sup> Die Herausforderung, Ethik und Ökonomie miteinander zu verbinden, beginnt bereits hier. In der Wirtschaft soll das Ergebnis des Handelns möglichst hoch (Maximalprinzip) sein, der Aufwand so gering wie möglich (Minimalprinzip). Damit ökonomischer Erfolg gewährleistet ist, muss das Ergebnis größer als der Aufwand sein. Unter der Bedingung der Knappheit der Güter bestimmt dieses „Minimal- oder Maximalprinzip“ ökonomisches Handeln. Oberstes Ziel ist es, das materielle quantitative Wohl zu steigern, somit die individuelle Nutzenmaximierung. „Fraglich bleibt dabei jedoch, ob die hieraus abgeleiteten Entscheidungsregeln tatsächlich dazu geeignet sind, individuellen Nutzen zu maximieren.“<sup>42</sup>

-----

### Fallbeispiel: Wettbewerb und/oder Moral – Der Fall „Ford Pinto“

„Der Pinto war ein amerikanischer Kleinwagen, der übereilt entwickelt wurde (die Werkzeugmaschinen wurden vor den Auffahrttests der Prototypen gebaut!).



Abbildung 6: Ford Pinto – was kostet ein Menschenleben<sup>43</sup>

Bei Auffahrunfällen von hinten wurde der Benzintank aufgerissen, was wegen des dadurch auslaufenden Benzins mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit zu einem Brand führen musste. Die Firma weigerte sich aus Kostengründen eine Plastikpufferung (Preis elf Dollar) bzw. eine Gummiinnenverkleidung (Preis

<sup>40</sup> Pieper in Dietzfelbinger/Thurm (2004), S. 58 f.

<sup>41</sup> Vgl. Dietzfelbinger (2008), S. 24.

<sup>42</sup> Abländer (2011), S. 111.

<sup>43</sup> [http://p5.focus.de/img/fotos/crop310386/8224871105-cv21\\_9-w630-h270-oc-q75-p5/auto9.jpg](http://p5.focus.de/img/fotos/crop310386/8224871105-cv21_9-w630-h270-oc-q75-p5/auto9.jpg), abgerufen am 16.04.2014.



## 1 - Grundlagen

fünf Dollar) einzubauen, weil ihre Kosten-Nutzen-Analysen ergeben hatten, dass Schadensbegleichung und Prozesskosten bei Zugrundelegung von jährlich durchschnittlich 180 Toten und eine (falsch geschätzten) entsprechenden Zahl von Brandverletzten weit billiger seien als der Aufwand von 11 Dollar pro Auto, das angesichts der scharfen Käfer-Konkurrenz von VW preisgünstig und knapp kalkuliert werden musste. [...] Das [...] führte dazu, dass bis 1977 fast 20 Millionen der absolut gefährlichen Kleinwagen ausgeliefert wurden und dass bei Auf-fahr-Brandunfällen häufig Todes- und Verbrennungsfolgen eintraten (rund 9.000 Todesopfer in vier Jahren!).“<sup>44</sup>

Frage: Ist es legitim sich auf Grund von hohem Konkurrenzdruck unternehmerische Vorteile durch unmoralisch berechnendes Verhalten zu verschaffen? Welchen Einfluss hat dieses Verhalten auf die „Grenzmoral“ der Gesellschaft? <sup>45</sup>

-----

Während in der Ökonomie das möglichst maximale materielle quantitative Wohl im Vordergrund steht, sieht es in der Ethik anders aus. Wobei auch ethisches Handeln einen Nutzen bringen darf und durchaus mit ökonomischen Erfolg verknüpft sein kann. Im Vergleich zur Ökonomie ist die Definition des „**Nutzens**“ allerdings eine andere. Im Bereich der Ethik steht nicht unmittelbar und ausschließlich der eigene „Nutzen“ im Vordergrund, sondern es kann vielmehr der „Nutzen“ eines anderen oder gar eines ganzen Systems sein, der das Handeln bestimmt. Dabei kann der „Nutzen“, der für ein anderes Individuum oder eine Gesellschaft entsteht, der einzige treibende Faktor für das eigene Handeln sein. Der eigene „Nutzen“ durch die ethisch erstrebenswerte Haltung oder Handlung tritt dabei in den Hintergrund. An dieser Stelle sei bemerkt, dass es bekanntermaßen religiös geprägte Ethiksysteme gibt, in denen „gute Taten“ auch ökonomisch, auf ein Heil im Jenseits, angerechnet werden (u.a. **Calvinismus**).<sup>46</sup>

Wir können bis zu dieser Stelle festhalten, dass es zwischen Ethik und Ökonomie einen **fundamentalen Unterschied** zu geben scheint. „Anhand spieltheoretischer Überlegungen lässt sich zeigen, dass ökonomisch rationales Verhalten durchaus zu suboptimalen Ergebnissen führen kann. Zudem stellt sich aus wirtschaftsethischer Perspektive die Frage, ob die seitens der [klassisch rationalen – Anm. d. Verf.] Ökonomie unterstellte Handlungsmaxime rein individueller Nutzenmaximierung überhaupt Raum für moralisches Handeln lässt. Diese Frage ist entscheidend: Von ihrer Beantwortung hängt es ab, ob Ökonomie und Ethik überhaupt in ein verträgliches Verhältnis zueinander gesetzt werden können, oder ob prinzipielle Unvereinbarkeit zwischen beiden Disziplinen besteht“<sup>47</sup>.

Wird in die Betrachtung der Berührungspunkte die zeitliche Ebene mit einbezogen, lassen sich auch **Gemeinsamkeiten** zwischen Ökonomie und Ethik feststellen. Beide haben gemeinsam, dass in Zukunft ein anderer Status als aktuell vorhanden erstrebt wird. Die ethischen Interessen der Menschen sind insofern auf die Zukunft ausgerichtet, als dass sich der gegenwärtige Ist-Zustand ändern soll – daher gibt es im Bereich der ethischen Regeln oftmals **Sollensregeln**. „Du sollst nicht stehlen“ setzt beispielsweise voraus, dass zum gegenwärtigen Zeitpunkt

---

<sup>44</sup> Lenk in Maring (2011), S. 150.

<sup>45</sup> Vgl. ABländer (2011), S. 104.

<sup>46</sup> Vgl. Dietzfelbinger (2008), S. 25.

<sup>47</sup> ABländer (2011), S. 111 f.

## 1 - Grundlagen

gestohlen wird, in Zukunft wird aber ein Status ohne Stehlen angestrebt. Sollte dieser Idealzustand erreicht werden, würde Ethik streng genommen überflüssig werden. Da das aber schon aus verhaltensökonomischer Einschätzung niemals so sein wird, ist Ethik **antizipatorisch** (vorgreifend, von lat.: ante = vor und capere = fassen). Um einen besseren Zustand als den der Gegenwart zu beschreiben, arbeitet Ethik mit Modellen und Metaphern. Auch ein Unternehmen schaut heute auf morgen. Das heutige Handeln wird dadurch bestimmt, dass das unternehmerische Überleben in Zukunft sichergestellt ist. Ökonomisch betrachtet sollte in Zukunft mindestens genau so viel, besser noch mehr da sein, als gegenwärtig vorhanden ist. Jede Investition fußt auf diesem Prinzip. Ein Kredit wird in der Erwartung aufgenommen, dass man in Zukunft in der Lage ist, den Kredit inklusive der anfallenden Zinsen zurückzuzahlen.<sup>48</sup>

Die wohl größte Gemeinsamkeit von Ethik und Ökonomie liegt in der individuellen kognitiven Auseinandersetzung der beiden Bereiche. Jeder Mensch wird mit ethischen wie auch ökonomischen Situationen konfrontiert. Gebe ich das zu viel zurückgegebene Wechselgeld beim Supermarkteinkauf zurück? Laufe ich ohne Notiz zu nehmen am Obdachlosen in der Einkaufsstraße vorbei? Es liegt in der Natur des Menschen, sich in beiden Bereichen zu bewegen und hier auch handlungsfähig zu sein, sowohl in der beruflichen wie auch in der privaten Lebenswirklichkeit. Jede Entscheidung hat ihren Preis.<sup>49</sup>

Die prinzipielle ethische Reflexion des ökonomischen Handelns liegt in der Möglichkeit eines jeden, auch wenn die Durchsetzung moralischer Standards durch Systemzwänge und das unmoralische Verhalten des gewiss stets anderen Marktteilnehmers erschwert wird. Die Wirtschafts- und Unternehmensethik hat das Anliegen, die moralischen Verknüpfungen zu ökonomischem Verhalten aufzuzeigen. Sie stellt Verfahren zur Verfügung, die es ermöglichen, ökonomische Entscheidungsfindungen unter moralischen Fragestellungen zu betrachten und kritisch zu reflektieren.<sup>50</sup> Sie enthält auf der einen Seite eine deskriptive Funktion, in der sie die Moral beschreibt. Auf der anderen Seite enthält sie eine normative Funktion, bei der sie Regeln vorgibt und Handlungsempfehlungen für ethisches Verhalten ausspricht. Wirtschafts- und Unternehmensethik ist eine Form der **angewandten Ethik**. „Sie will also nicht nur zu richtigem Handeln anleiten, sondern auch Antworten und Lösungen für konkrete ethische Probleme innerhalb der Ökonomie geben.“<sup>51</sup> Zur Wirtschafts- und Unternehmensethik gehören auch die Suche und Festlegung (allgemeiner) Kriterien, die es ermöglichen, Handlungen als moralisch richtig anzuerkennen.<sup>52</sup>

Wie sollen wir leben? Wie sollen wir mit anderen Menschen umgehen? Wie können wir wissen, ob unser Handeln recht oder unrecht ist? Was meinen wir, wenn wir von einem anderen fordern, er solle etwas tun oder nicht tun? Können wir gute Gründe für unsere moralischen Überzeugungen angeben?

---

<sup>48</sup> Vgl. Dietzfelbinger (2008), S.25.

<sup>49</sup> Vgl. ebd., S. 25 f.

<sup>50</sup> Vgl. Abländer (2011), S. 105.

<sup>51</sup> Ebd., S. 61.

<sup>52</sup> Vgl. ebd., S. 63.



## 1 - Grundlagen

Dieser Auszug grundlegender Fragen spiegelt die Facetten der eigentlichen Kernfrage der Ethik wider. Sie richtet sich auf unsere Möglichkeiten einer guten **Moral**: Nach welcher Moral können wir gut leben, gerecht handeln und vernünftig über unser Leben und Handeln entscheiden oder urteilen? Durch diese Kernfrage wird es zudem ermöglicht, „die Ethik“ näherungsweise zu bestimmen: Ethik ist eine „Rechtfertigungsdisziplin“. Der Bereich, für den sie Rechtfertigungen liefert, ist der Bereich der Moral. Die „Problembereiche“, die damit markiert werden, sind: Glück, Freiheit, Gut und Böse. Die Moral sagt uns, was gut und böse ist. Zugleich legt sie Freiheit und das Recht fest, was erlaubt und was strafbar ist. Die folgende Abbildung zeigt eine „Word Cloud“ rund um das Thema Ethik.



Abbildung 7: Word Cloud: Ethik<sup>53</sup>

Es werden in der Ethik nicht sämtliche Handlungs- und Lebensbereiche thematisiert, sondern nur diejenigen, denen eine moralische Bedeutung oder Qualität zukommt. Jede Bestimmung der Moral stellt eine Antwort auf die Frage dar, was als moralisch bedeutsam oder moralisch gleichgültig betrachtet werden soll. Im Gegensatz zum Begriff Ethik bezeichnet bspw. Moral ein System von Regeln, das für den einzelnen als Mitglied einer Gruppe konkret festlegt, welche Handlungen innerhalb der Gruppe als richtig und welche als falsch gelten.

### Fallbeispiel: Gruppen und Individuum

Wie weit Gruppendruck und -konformität führen können und zu welchen Taten „normale“ Menschen in sozialen Systemen fähig sind, haben eindrucksvoll Neitzel und Welzer in ihrem Buch „Soldaten“ beschrieben.<sup>54</sup> Auch „Der Spiegel“ beschäftigte sich mit dem Thema:

„Krieg ist das umfassendste Sozialexperiment, wozu Menschen fähig sind, wenn sich die Lebensumstände ändern, an die sie sich anpassen müssen. Um auf alles zu schießen, was sich bewegt, braucht es noch nicht einmal eine Aufforderung oder die besondere Befehlsstruktur einer Armee. Es reicht völlig, dass sich die Bezugsgrößen ändern, was als angemessen und richtig zu gelten hat. Nicht alles lässt sich auf die Umstände schieben. Auch unter extremen Gewaltbedingungen gibt es immer wieder Einzelne, die sich der herrschenden Gruppenmoral entziehen. Meist sind es dabei aus gutem Grund allerdings Außenstehende, die ein

<sup>53</sup> <http://brandission.de/wp-content/uploads/2009/01/tagcloud-ethik.jpg>, abgerufen am 03.02.2012.

<sup>54</sup> Vgl. Neitzel/Welzer (2011).

## 1 - Grundlagen

Verhalten an den Tag legen, wie man es von normal erzogenen Menschen erwarten sollte. [...] Der Anteil derjenigen, die von Natur aus zu Gewalttätigkeit oder Sadismus neigen, lag mutmaßlich bei der Wehrmacht wie bei allen gesellschaftlichen Kollektiven bei etwa fünf Prozent.

Das ist die von der Forschung etablierte Größenordnung von Personen, deren soziopathische Neigungen in Friedenszeiten die Strafandrohung in Schach hält. Spätestens ab 1939 repräsentierte die Armee den männlichen Bevölkerungsdurchschnitt, also das ganz gewöhnliche Deutschland.

Überhaupt ist es ja erstaunlich und eben auch sehr deprimierend, wie schnell die nationalsozialistische Überlegenheitsmoral die Vorstellungen und Normen der demokratischen Vorkriegszeit ersetzen konnte. Zwischen den Nürnberger Rassegesetzen, die alle Juden aus der Volksgemeinschaft ausschlossen, und der nachfolgenden Deportation und Vernichtung liegen gerade einmal sechs Jahre.

Dass die systematische Verfolgung von weniger als einem Prozent der deutschen Bevölkerung ohne jeden erkennbaren Widerstand möglich war, zeigt gerade nicht die plötzliche Unmoral der Mehrheitsgesellschaft. Diese Ausschließung war im Gegenteil nur möglich, weil sie von einem Gutteil der Bevölkerung nicht als barbarischer Akt erlebt wurde [...]. ‚Die gleichen Bürger, die 1933 skeptisch auf die Machtübernahme der Nationalsozialisten reagierten, sehen ab 1941 die Deportationszüge vom Bahnhof Grunewald abfahren; nicht wenige von Ihnen haben inzwischen ‚arisierte‘ Kücheneinrichtungen, Wohnzimmergarnituren oder Kunstwerke gekauft, einige führen Geschäfte oder wohnen in Häusern, die den jüdischen Besitzern genommen wurden. Und finden das völlig normal.‘

Diese im Nachhinein kolossale Verschiebung des Geltungsbereichs sozialer Normen gilt natürlich auch für die Wehrmacht und ihre Art der Kriegsführung.“<sup>55</sup>

Die meisten Menschen (Soldaten) müssen nicht über einen längeren Zeitraum hinweg durch Gewaltexzesse eines Krieges „brutalisiert“ werden, um zu den belegten Taten/Massakern fähig zu werden. Eine Waffe oder ein Flugzeug, Adrenalin und das Gefühl von Macht über Dinge, über die man sonst keine Macht hat, reichen aus, damit Menschen ganz unterschiedlichen Alters, Charakters oder Ranges auch in kürzester Zeit ihre Hemmungen verlieren: wenn ein sozialer Rahmen existiert, in dem das Töten erlaubt, ja sogar erwünscht ist.

„Das ist [...] die bestürzende Erkenntnis aus der Lektüre der Protokolle über das Töten und Sterben: Nicht im Menschen ist die Moral begründet, die sein Handeln bestimmt, sie liegt in den Strukturen, die ihn umgeben. Ändern sich diese, ist grundsätzlich alles möglich, auch das absolute Grauen.“<sup>56</sup>

-----

Im Gegensatz zur Ethik beruht die Gültigkeit der Moral nicht auf einer vernunftorientierten Begründung, sondern auf der Verständigung einer Gesellschaft, dass Moral verbindlich ist. Finden Verstöße gegen die herrschende Gruppenmoral statt, so werden diese durch die Gruppe mit sozialer Ächtung bestraft.

---

<sup>55</sup> Fleischhauer in Der Spiegel Nr. 11/2011 (4/2011), S. 49.

<sup>56</sup> Ebd., S. 49.

## 1 - Grundlagen

**Ethik** basiert auf Werten und Normen, wodurch sie nicht beliebig ist. Werte und Normen können nach Herkunft, Prägung und Kultur von Mensch zu Mensch unterschiedlich sein. Dies ist der Grund dafür, warum unterschiedliche Ansätze von Ethik und unterschiedliche Ethikentwürfe existieren.<sup>57</sup>

„Traditionell ist es das Gebiet der Ethik, das wir mit der Frage nach der moralischen Verbindlichkeit von Handlungen betreten. Ethik ist Nachdenken über Moral, wenn Moral als das Zusammenspiel jener Wertvorstellungen und normativen Ansprüche definiert wird, die das Gute repräsentieren und als Orientierungshilfe für unsere Praxis dienen.“



**„Märkte  
brauchen  
Moral“**

Abbildung 8: Märkte brauchen Moral

Wenn wir etwas moralisch beurteilen, bewerten wir beispielsweise Menschen hinsichtlich ihres Charakters, evaluieren Handlungen hinsichtlich ihrer Übereinstimmungen mit den Werten und Normen, „die den allgemein als gültig anerkannten Horizont von Verbindlichkeit abstecken.“<sup>58</sup> Moralisches Handeln „beschreibt mehr als nur die Einhaltung bestimmter Regeln. Um eine Handlung im moralischen Sinne als richtig aufzuweisen, bedarf die Ethik der **Moralität**. Moralität bezeichnet das sittliche Empfinden des einzelnen und beschreibt die sittliche Grundhaltung des Menschen gut sein zu wollen, alleine um des Gutseins willen. Dies bedeutet, dass der einzelne nicht gut sein will, weil es ein Befehl oder eine göttliche Weisung von ihm fordern. Der Wille gut sein zu wollen ergibt sich autonom, gleichsam als Selbstzweck. Dieser Anspruch ist unwandelbar und unbedingt.“<sup>59</sup>

Abländer geht in seinem Beitrag „Moral als Managementaufgabe“ in Schumann et al. (2010) der Frage nach, welche Rolle das Verhalten des Managements eines Unternehmens für das Verhalten der Mitarbeiter spielt.<sup>60</sup> Er geht von der Beobachtung aus, dass in der Vergangenheit oft die Entwicklung formaler Strukturen zur Steuerung moralischen Verhaltens priorisiert wurde. Die Individualmoral von Managern und deren Vorbildfunktion für die Moral der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stand dabei weniger im Fokus (vgl. nachfolgende Kapitel).<sup>61</sup> So ist es nach Abländer primär das Führungsverhalten der Vorgesetzten, welches großen Einfluss auf das persönliche Wertesystem und das moralische Handeln der Mitarbeiter im Umgang untereinander und gegenüber Kunden hat. Anhand dreier

---

<sup>57</sup> Vgl. Dietzfelbinger (2008), S. 22.

<sup>58</sup> Dietzfelbinger/Thurm (2004), S. 53.

<sup>59</sup> Abländer (2011), S. 68 f.

<sup>60</sup> Vgl. Schumann et al. (2010), S. 10.

<sup>61</sup> Vgl. Abländer in Schumann et al. (2010), S. 17.

## 1 - Grundlagen

unterschiedlicher Fälle, von denen der Fall Enron nachstehend auszugsweise aufgeführt ist, zeigt Abländer, wie das Handeln von Vorgesetzten destruktiv auf moralisches Verhalten wirkt: starke Orientierung auf die Erfüllung kurzfristiger Kennzahlen, ein aggressiver und konkurrenzbetonter Führungsstil, mangelnde moralische Reflexion des eigenen Handelns, falsche Anreizsysteme bei der Mitarbeiterführung, mangelnde Sanktionen bei nachgewiesenen Verstößen und eine mangelnde Bereitschaft zur persönlichen Verantwortungsübernahme durch das Top-Management.<sup>62</sup>

---

### Fallbeispiel: Der Fall Enron



Abbildung 9: Enron<sup>63</sup>

„Bedingt durch die Liberalisierung des Energiemarktes wandelte sich das Unternehmen Enron vom reinen Energieerzeuger zum größten Energiegroßhändler der Vereinigten Staaten. In Folge der Neustrukturierung des Unternehmens wurde Enron zu einer der bestnotierten Aktiengesellschaften auf dem US-Markt. Allerdings zwang die nun starke Abhängigkeit von den Kreditrating-Agenturen bei der Kapitalbeschaffung das Unternehmen zu einer stetigen Verbesserung seiner ‚Kreditwürdigkeit‘. Anstatt sich weiterhin auf das Energiegeschäft zu konzentrieren, begann sich Enron zunehmend an den eigenen Börsennotierungen zu orientieren. ‚The first priority (is) to keep the stock price up‘ wurde zur ehernen Maxime des Unternehmens (Tonge 2003). In der Folge benutzte Enron eine zunehmende Zahl von Finanzierungstricks und zweifelhaften Bilanzierungspraktiken, um seine wahre Finanzsituation zu verschleiern und die eigenen Bilanzdaten zu schönen. Dabei war Enron auch auf die Hilfe von Investmentbanken und Börsenanalysten angewiesen. Um seine Bilanz zu schönen verbuchte Enron beispielsweise auf Grundlage so genannter ‚structured-finance-transactions‘ Kredite als Vorauszahlungen, ohne diese als Verbindlichkeiten in der Bilanz auszuweisen (Hearing 2002d, 5ff). In der Regel verkaufte Enron Strom oder Gas an eine ‚special purpose entity‘, die einer der beteiligten Geschäftsbanken gehörte, und sicherte das Kreditrisiko durch eigene Aktienoptionen ab. Eine tatsächliche Lieferung war dabei in den meisten Fällen nicht vorgesehen. Tatsächlich handelte es sich um einen Kredit, der in der Regel durch Ausübung der Aktienoption beglichen wurde.

---

<sup>62</sup> Vgl. ebd., S. 41.

<sup>63</sup> [http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/9/9a/Enron\\_Logo.svg](http://upload.wikimedia.org/wikipedia/en/9/9a/Enron_Logo.svg), abgerufen am 11.05.2014.

## 1 - Grundlagen

Positive Kredit-Ratings, gute Werte der Börsenanalysten und entsprechend anlegerfreundliche Unternehmensdaten waren die *conditio sine qua non* der Geschäftspolitik. Enrons Strategie war es, stetig Cashflow zu generieren und wachsende Umsatzzahlen zu präsentieren. [...] Um dies zu erreichen, begann sich Enron als ‚schlankes Unternehmen‘ zu präsentieren und sich von unnötigem ‚Ballast‘ zu trennen. Jene Vermögenswerte, die nicht in direktem Zusammenhang mit dem Kerngeschäft Enrons standen, wurden systematisch aus der Bilanz ausgegliedert (Zellner 2001,1). Diese Strategie des ‚asset-light-management‘ (Hearing 2002c, 54) half zwar, die Erwartungen der Wall Street zu erfüllen, führte aber langfristig zum Abfluss von Vermögenswerten. Einem durch Unternehmensdiversifikation [...] zunehmend riskanter gewordenen Tagesgeschäft standen so immer geringere Vermögensmassen gegenüber.

Als schließlich der dotcom-Boom abflaute und sich Enron sinkenden Aktiennotierungen gegenüber sah, geriet das Kartenhaus aus Finanzierungstricks und Falschbilanzierungen ins Wanken und führte zu einer der größten Pleiten des US-amerikanischen Wirtschaftsgeschichte. Am 2. Dezember 2001 meldete das Energieunternehmen Konkurs an. Der Zusammenbruch führte allein bei den Aktionären zu einem Verlust von mehr als 60 Mrd. USD (Hearing 2002d, 164).

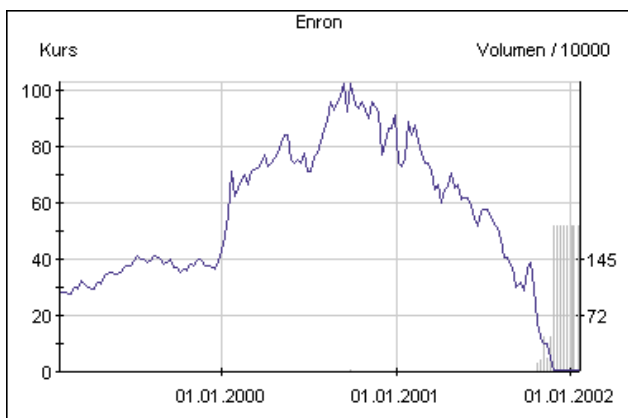


Abbildung 10: Absturz: Der 3-Jahres-Chart der Aktie von Enron<sup>64</sup>

Etwa die Hälfte aller US-Haushalte war von der Pleite mittelbar oder unmittelbar, vor allem durch die hohen Verluste ihrer Pensionsfonds, betroffen (Hearing 2002. 167). In der Folge des bis dahin größten Konkurses der US-amerikanischen Geschichte kam es zu zahlreichen Untersuchungen durch verschiedene amerikanische Regierungsbehörden [...].“<sup>65</sup>

-----  
Führen wir uns noch einmal vor Augen:

**Moralische Aussagen** sind wertende Sätze erster Ordnung. Eine solche Aussage ist z.B. „Ehrlich währt am längsten“ und soll verbindlich zu einem bestimmten Handeln auffordern. **Ethische Aussagen**, wie z.B. „Freiheit soll um der Freiheit

<sup>64</sup> <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/artikel/grossbild-159950-178836.html>, abgerufen am 11.05.2014.

<sup>65</sup> Abländer in Schumann et al. (2010), S. 29 f.

## 1 - Grundlagen

willen verwirklicht werden“, sind wertende Sätze zweiter Ordnung. Sie fordern zu einer kritischen Willensbildung vor jedwedem Handeln auf und sind Maßstab zur Beurteilung der Moralität von Handlungen. **Metamoralische Aussagen**, wie z.B. „Othello glaubt, Desdemona hätte ihn betrogen“, sind beschreibende Sätze erster Ordnung. Sie vermitteln durch Beschreibung, Analyse, Rekonstruktion oder Erklärung, unter Einhaltung eines persönlichen moralischen Urteils, relevante Verhaltensweisen. Beschreibende Sätze zweiter Ordnung sind **metaethische Aussagen**. Sie beschreiben, analysieren, rekonstruieren oder erklären ethische Theorien und Systeme und beurteilen diese unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten. Eine metaethische Aussage ist z.B. „Behauptet man, das Nutzenprinzip als Moralkriterium, hat man Schwierigkeiten, den größtmöglichen Nutzen quantitativ exakt zu ermitteln“.

Die normativen Kriterien beschreiben die moralische Beurteilung individueller und sozialer Handlungsbereiche und begründen moralische Urteile und Einstellungen. Bezüglich dieser Kriterien kann nur teilweise davon ausgegangen werden, dass der Ausdruck **moralischer Überzeugungen** von allen in ungefähr gleicher Weise verwendet wird. Moralische Überzeugungen sind Antworten auf die zuvor erwähnten grundlegenden Fragen der Ethik. Sie beziehen sich beispielsweise darauf, wie wir leben sollen, was gut ist, welche Handlungen moralisch zulässig sind oder welche Verteilung als gerecht gelten kann. Wie moralische Überzeugungen und lebensweltliche Überzeugungen überhaupt zusammenhängen, wie sie sich aneinander entwickeln oder miteinander verändern ist hierbei zu klären. **Moralbildung** kann daher als eine „menschliche Technik“ der Konturierung, Ordnung und Festschreibung des Selbst- und Weltbewusstseins aufgefasst werden. Beispielsweise haben sich Piaget und Kohlberg mit verschiedenen Stadien der moralischen Entwicklung des Menschen auseinandergesetzt. Moral soll vornehmlich einen Beitrag dazu leisten, ein im Laufe der Geschichte entwickeltes „kollektives Selbstverständnis“ einzuhalten. Durch die Moralbildung werden beispielhafte Muster moralischen Verhaltens entwickelt, kodifiziert und damit beschreibbar gemacht. Die kodifizierten Muster können anschließend durch Regeln und Prinzipien in der Ethik theoretisch rekonstruiert werden.

**Regeln und Prinzipien** stellen zwei unterschiedliche Kategorien von Normen dar. Die Unterschiede sind graduell, Regeln werden im Allgemeinen im Rückgriff auf Prinzipien aufgestellt. Unter **Normen** werden alle Vorschriften (Prinzipien und Regeln) verstanden, mit denen eine moralische Entscheidung im Einzelfall begründet bzw. gerechtfertigt werden soll. Da in der modernen Gesellschaft nur in begrenztem Umfang an gemeinsam geteilte moralische Überzeugungen und Wertvorstellungen appelliert werden kann, ist von entscheidender Bedeutung, dass die philosophische Ethik die gesuchten „Vorschriften“ ohne zwingende Begründung gewinnen muss. In der weltlichen Gesellschaft sollten für die verbindlich gemachten Bereiche der Ethik und des Rechts auch säkulare (=weltliche) Begründungen zum Tragen kommen. Ein Bezug auf politische oder religiöse Autoritäten, spezifische weltanschauliche Voraussetzungen oder Glaubensannahmen und Kirchenlehren sollte ausbleiben. Der Systematisierungsversuch solcher „Vorschriften“ bzw. der Moral und ihrer Begründungen fällt unter die Bildung **ethischer Theorien**. Mit der ethischen Theoriebildung wird versucht, einleuchtende

## 1 - Grundlagen

und widerspruchsfreie Wert- und Normorientierungen zu schaffen. Darunter gehört bspw. die Entwicklung allgemeiner Kriterien für Bezeichnungen wie „gut“, „richtig“ oder „gerecht“. Die allgemeinen Kriterien sollen sich im Einklang mit den einzelnen moralischen Überzeugungen befinden und eine Orientierung in den Fällen bieten können, in denen die moralischen Überzeugungen unsicher oder widersprüchlich sind. Aktuell gibt es allerdings keine ethische Theorie, die diese hohen Ansprüche umfassend erfüllt und auf allgemeine Zustimmung stößt. Fraglich ist, ob es solch eine Theorie in Zukunft geben wird: es gibt nicht die eine, für alle auftretenden moralischen Konflikte und Probleme klare Lösung. Oft bleibt bei der Diskussion der konkurrierenden ethischen Theorien und Ansätze oder Moralsysteme aber unberücksichtigt, dass es zumeist einen großen moralischen Kernbereich gibt, dem sich alle Menschen, die sich in ihren Handlungen und Urteilen an bestimmten Überzeugungen und Urteilen orientieren wollen, wesentlich verpflichtet fühlen. Zu diesem Kernbereich zählen etwa das Verbot von Mord, Folter und Betrug, die Abscheu vor Feigheit, Habgier und Gemeinheit sowie die Wertschätzung von Liebe, Achtung und Gerechtigkeit.

-----

### Fallbeispiel: Ethik und die Frage der Moral

„Bei manchen ‚primitiven‘ Gruppen, z.B. bei den Eskimos, soll es Brauch gewesen sein, alte und schwache Leute zu töten. Diese Regel steht in krassem Widerspruch zu unserem Verständnis von Menschenwürde und wird nur nachvollziehbar vor dem Hintergrund extremer Lebensverhältnisse, die durch große Unwirtlichkeit des Lebensraumes und knapper Lebensmittel gekennzeichnet sind. Nur so ist es verstehbar, dass die moralische Norm, seinen Eltern Gutes zu tun und ihnen Leid zu ersparen, dadurch erfüllt wird, dass man ihnen einen qualvollen Tod erspart, indem man sie auf schmerzlose Weise tötet und somit die Überlebenschancen der Jungen vergrößert.“<sup>66</sup>



*“Hold it—we almost forgot his benefits package.”*

Abbildung 11: Eskimo-Moral<sup>67</sup>

Denken Sie, dass die hier beschriebene Moral ethisch legitimierbar ist? Welche Kriterien können zur Beschreibung von „gut“, „richtig“ oder „gerecht“ zu Rate gezogen werden? Begründen Sie Ihre Aussagen.

-----

<sup>66</sup> Pieper (2007), S. 33.

<sup>67</sup> <http://www.bluecorncomics.com/pics/newyrkr.gif>, abgerufen am 03.02.2012.



## 1 - Grundlagen

„Forschungsgegenstand der Ethik ist die menschliche ‚Praxis‘. Ethik oder **Moralphilosophie** bezeichnet somit jenen Bereich der Philosophie, der sich mit den Konzepten guten Handelns und deren Begründung beschäftigt und sich die Frage nach der Verbindlichkeit von Moral für den einzelnen stellt.“<sup>68</sup> Die **philosophische Ethik** muss dabei nach Abländer generell zwei Aufgaben lösen. Die erste Aufgabe umfasst die Untersuchung, wann und unter welchen vorliegenden Umständen eine Handlung als sittlich gut bezeichnet werden kann. Ethik soll hier Moral legitimieren, wobei stets von einer bereits vorhandenen Moral ausgegangen wird, um diese begründen zu können. Die zweite Aufgabe der Ethik widmet sich der Unterscheidung zwischen legitimer und illegitimer Moral. Dazu gehört die Bereitstellung von Prinzipien für richtig und falsch, denn nur auf deren Grundlage kann die Ethik eine herrschende Moral kritisieren und eine neue fordern. Die Festlegung der allgemeinen Prinzipien ist jedoch nicht von einer vorgängigen Moral abhängig.<sup>69</sup>

In philosophischer Hinsicht und abhängig vom jeweiligen Erkenntnisinteresse lassen sich prinzipiell drei wissenschaftliche Formen von Ethik unterscheiden: „deskriptive Ethik“, „Metaethik“ und „normative Ethik“.

- Die **deskriptive Ethik** beschreibt ethische Sachverhalte, Handlungen und Verhaltensweisen, die in einer bestimmten Gesellschaft zu einem Zeitpunkt üblich sind. „Sie untersucht die Werthaltungen und deren Begründungen, die in diesen Verhaltensweisen zum Ausdruck kommen und analysiert den Moralkodex, der von den meisten Mitgliedern einer Gesellschaft als verbindlich erachtet wird.“<sup>70</sup> Dabei ist sie um Neutralität gegenüber wertenden Urteilen bemüht. Sie beschäftigt sich mit Grundlagenproblemen der Ethik, stellt moralische Haltungen und Überzeugungen dar und versucht das Ethische in seinen unterschiedlichen zeit- und kulturabhängigen Ausprägungen möglichst präzise zu erfassen. Die deskriptive Ethik kann somit auch im Feld der Historiographie, der Ethnologie, der Soziologie oder der Moralpsychologie angesiedelt werden. Die deskriptive Untersuchung hat das Ziel, die jeweils herrschende Praxis einer bestimmten Gruppe zu erfassen. Sie beschreibt, was in diesen Gruppen (Völkern, Stämmen, Schichten, Klassen usw.) als moralisch galt bzw. gilt.<sup>71</sup>
- Die **normative Ethik** hingegen versucht, Vorschriften für moralisch richtiges Handeln zu finden und verfolgt das Ziel festzulegen, was sein soll. Die deskriptive Ethik leistet einen wichtigen Input, da auf Grundlage der Beschreibung der gegenwärtigen oder vergangenen Situation aufgebaut wird. „Die Anweisungen, die die philosophische Ethik für moralisch richtiges Handeln gibt, müssen begründ- und überprüfbar sein. Dabei abstrahiert die philosophische Ethik von der tatsächlichen Moral oder den herrschenden Sitten und Traditionen. Sie versteht sich als normative

---

<sup>68</sup> Abländer (2011), S. 64.

<sup>69</sup> Vgl. ebd.

<sup>70</sup> Ebd.

<sup>71</sup> Vgl. Göbel (2013), S. 28.



## 1 - Grundlagen

Wissenschaft, auf deren Basis solche Regeln richtigen Verhaltens festgelegt werden, die universale Geltung beanspruchen können.“<sup>72</sup> Aus den normativen Ansätzen haben sich als Grundtypen letztlich zwei verschiedene Ethik-Theorien entwickelt. Diese Theorien sind auch für die ethische Diskussion innerhalb der Ökonomie von besonderer Bedeutung. Zum einen die Pflichtenethik, zum anderen die Folgenethik. Diese Ethik-Theorien lassen sich idealtypisch danach unterscheiden, auf welche Aspekte einer zu beurteilenden Handlung sie sich beziehen.

- Ethik beschäftigt sich neben der Beschreibung der herrschenden Moral und der Begründung von Moral auch mit der Analyse ethischer Konzeptionen. Innerhalb der dritten Ebene der philosophischen Ethik, der **Metaethik**, werden bspw. die formalen, logischen, erkenntnistheoretischen und semantischen Voraussetzungen von moralischen Beurteilungen analysiert. Da sie ebenfalls die allgemeinen Begriffe und Strukturen ethischer Argumentationen klärt, wird sie im englischen Sprachraum auch als analytische Ethik bezeichnet. Es geht dabei u.a. um die Fragen nach der Definition von gut und schlecht und um die Unterscheidung der moralischen und nicht-moralischen Verwendung dieser Begriffe. Im deutschen Sprachraum bezeichnet Metaethik allerdings „neben der Untersuchung des ‚reinen Sprachspiels der Moral‘ auch die wissenschaftstheoretische Analyse ethischer Konzeptionen, d.h. die Metaethik untersucht die methodische und wissenschaftliche Vorgehensweise unterschiedlicher ethischer Theorieentwürfe.“<sup>73</sup> Metaethische Aussagen können weitreichende inhaltliche Konsequenzen haben, stellen aber selbst keine Beschreibungen ethischer Sachverhalte oder normativer Aussagen dar.

„Während sich gesellschaftliche Normen im Zeitablauf verändern, bleibt die Begründung der Ethik für richtiges Handeln im Zeitablauf konstant, da Ethik den Anspruch auf Wahrheit erhebt.“<sup>74</sup> Im Laufe der Zeit haben sich allerdings die ethischen Entwürfe verändert und einander abgelöst. Dafür sind zwei Gründe zu nennen. Zum einen hängt dies damit zusammen, dass gewisse Fragestellungen erst zu einem späteren Zeitpunkt in die Betrachtung der philosophischen Ethik gerieten. Darunter fällt z.B. der nachhaltige Umgang mit Ressourcen oder der Umweltschutz. „Zum anderen haben sich im Laufe der Zeit Grundbefindlichkeiten der Menschen und damit die Fragestellungen der Ethik geändert. War es Anliegen der antiken Philosophen mit ihren Ethiken vor allem eine Anleitung für ein gelungenes Leben zu geben, erhebt Ethik heute eher den Anspruch, Auskunft über die moralischen Rechte und Pflichten des Menschen zu geben.“<sup>75</sup>

Wir erwähnten bereits die Unterscheidung in **deontologische und teleologische Ethiken**, deren Hauptvertreter auf der einen Seite Jeremy Bentham (1748-1832) und John Stuart Mill (1806-1873) und auf der anderen Seite Immanuel Kant (1724-1804) sind. Die beiden Ansätze werden im Folgenden kurz erläutert und im zweiten Kapitel ausführlich behandelt.

---

<sup>72</sup> Aßländer (2011), S. 65.

<sup>73</sup> Ebd.

<sup>74</sup> Ebd.

<sup>75</sup> Ebd., S. 65.

## 1 - Grundlagen

- Die Namensgebung der **deontologischen Ethik** stammt von dem griechischen Wort „déon“: die Pflicht, wodurch sie im Deutschen auch als Pflicht- oder Gesinnungsethik bekannt ist. Die Handlungsabsicht oder die Handlungsintention (der gute Wille des Handelnden) ist das hauptsächliche Kriterium für die Bewertung der sittlichen Qualität einer Handlung. Die Folgen der Handlung sind eher von nachrangiger Bedeutung, es wird allein die gute Absicht des Handelnden beurteilt. Dies geschieht selbst dann, wenn das Handlungsergebnis aus „objektiver“ Sicht unter Umständen mehr Schaden anrichtet als Gutes bewirkt. Immanuel Kant gilt als einer der bekanntesten Vertreter dieses Ethik-Ansatzes. Für ihn war alleinig der gute Wille als Indikator für die sittliche Qualität einer Handlung entscheidend. „Dabei ist der ‚gute Wille‘ für Kant nicht in das Belieben des Einzelnen gestellt. Kant unterwirft die Grundsätze, nach denen wir etwas tun sollen einer analytischen Überprüfung durch den sog. ‚kategorischen Imperativ‘.“<sup>76</sup> Auf diesen soll an dieser Stelle noch nicht näher eingegangen werden.
- Die Namensgebung der **teleologischen Ethik** stammt von dem griechischen Wort „telos“: das Ziel. Im deutschen Sprachgebrauch ist sie auch unter Folgen- oder Verantwortungsethik bekannt. Die Sollensentwürfe dieses Ethik-Ansatzes betrachten ausschließlich die Handlungsfolgen, um so die sittliche Qualität einer Handlung bewerten zu können. Die Handlungsintention spielt bei der Bewertung keine Rolle. Der Wert des erreichten Ziels ist das hauptsächliche Kriterium für die Bewertung der sittlichen Qualität einer Handlung. Die Konsequenz einer Handlung steht im Vordergrund, der Weg dahin bleibt außer Acht. Daher wird in diesem Zusammenhang auch von einer „**konsequenzialistischen Ethik**“ gesprochen.<sup>77</sup>

### 1.4 „Erfolgsfaktor“ Ethik

#### Wirtschaft ist kein „ethikfreies Naturschutzgebiet.“

Die zunehmende Zahl an Leitlinien und Verhaltenskodizes und die damit verbundene Nachfrage nach Ethik und Orientierung hat verschiedene Gründe.

Nach dem Mauerfall vor nunmehr 25 Jahren breitete sich die freie, noch nicht soziale Marktwirtschaft in den neuen nicht mehr staatlich gelenkten Märkten aus. „Während der Zeit der zwei großen gesellschaftlichen und ökonomischen Blöcke hatte die Marktwirtschaft nach westlichen Prinzipien im Sozialismus des Ostblocks immer auch ein ideologisches Korrektiv, unabhängig davon, ob es faktisch zutreffend war oder nicht. Seit dem Kollaps dieses zweipoligen Weltenkonflikts kennt die Marktwirtschaft weder Korrektiv noch faktische Grenzen. Die moderne **Globalisierung** beherrscht in vielfältiger Weise nicht nur das ökonomische,

---

<sup>76</sup> Ebd., S. 69.

<sup>77</sup> Ebd., S. 74.

## 1 - Grundlagen

sondern auch das politische Geschehen.“<sup>78</sup> Dabei ist u.a. vom „Turbokapitalismus“ oder vom „Ökonomie-Terror“ die Rede.<sup>79</sup>

Daneben geraten Unternehmen selbst in Orientierungskrisen. Wie kann sich ein bislang lokal agierendes kleines oder mittelständisches Unternehmen behaupten, wenn es auf den globalen Wettbewerb mit seinen komplexen neuen Bedingungen trifft? Wie sollte es sich in einer solchen Situation verhalten? Bei der Behandlung dieser Fragen fehlt es oftmals an Begleitung und Orientierung. Führungskräfte, die auf diesen globalen Märkten tätig sind, werden nicht selten zu wenig auf solche Situationen vorbereitet.<sup>80</sup>

Ein weiterer wesentlicher Grund für die zunehmende Nachfrage nach Wirtschafts- und Unternehmensethik lässt sich in der rasanten Entwicklung von Technik, Entdeckungen und Innovationen identifizieren. Durch diese Weiterentwicklungen und Wissenssteigerungen schafft der Mensch die Möglichkeit, die Lebenswelt in ungeahnter Art und Weise zu verändern. Beispiele gibt es zahlreiche: das Internet ermöglicht es rund um die Uhr Geschäfte auf der ganzen Welt zu tätigen, die Gentechnik nimmt Einfluss auf die weltweite Lebensmittelversorgung und durch die Entwicklung der Biotechnologie ist das potentielle Klonen von Menschen eine greifbare Option geworden. Die Welt hat sich in den letzten zwanzig Jahren exponentiell rasant verändert. Eine Veränderung, die sowohl positive wie auch negative Aspekte mit sich bringt. Viele Fragen werden aufgeworfen, die unbeantwortet sind und ein stärkeres Bedürfnis nach Orientierung – gerade im Bereich der Wirtschafts- und Unternehmensethik – hervorrufen.<sup>81</sup>

### 1.4.1 Notwendigkeit von Ethik

Die Notwendigkeit ethisch und moralische Fragen zu reflektieren, drückt sich selbstverständlich auch in der steigenden Anzahl von Literatur zu den Themen Wirtschafts- und Unternehmensethik, ethisches Wirtschaften etc. aus. Die Medien und zunehmend auch Wirtschaftsprüfungsgesellschaften, Unternehmensberatungen und Management-Trainer greifen das Thema regelmäßig auf. Sie integrieren es in ihrer Alltagsarbeit und „Ethikberatungen mit unterschiedlichen Labels gedeihen auf dem diesbezüglich noch fruchtbaren Boden der Selbstständigkeit.“<sup>82</sup>

Eine Vielzahl von Menschen ahnen und spüren instinktiv, dass Ethik und Ökonomie, Moral und Wirtschaft nicht „unversöhnt“ nebeneinander stehen. „Anders ist die Aufgeregtheit medialer Berichterstattung und stammtischpolitischer Diskussionen über dubiose Geschäftspraktiken von Betrieben und Unternehmen nicht zu erklären. Doch zugleich gibt es auch große Verlockungen: Wer sich gerade noch empört über die Praktiken ‚von denen da oben in der Wirtschaft‘, unterliegt wenig später der Versuchung, selbst unsaubere Geschäfte zu machen. Etwa an der Supermarktkasse, wenn der Kassierer zwei Euro zu viel ausbezahlt, bei der Steuererklärung, bei der das eine oder andere gerne unter den Tisch fällt

---

<sup>78</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 34.

<sup>79</sup> Vgl. ebd.

<sup>80</sup> Vgl. ebd., S. 35.

<sup>81</sup> Vgl. ebd., S. 35 ff.

<sup>82</sup> Ebd., S. 18.

## 1 - Grundlagen

oder beim Umgehen mit der Mehrwertsteuer bei Handwerker-Rechnungen. Petitesse auf den ersten Blick, systematisch aber nicht anders, als wenn ein Unternehmen Lieferanten unter Druck setzt, sich vor Steuern drückt oder sich mit unlauteren Mitteln Aufträge verschafft. Die Absicht macht systematisch das ethisch nicht wünschenswerte Verhalten aus, nicht die Größe oder das Volumen. Man kann es drehen und wenden, das Ergebnis ist: **Ehrbares Verhalten schafft Vertrauen und Vertrauen spart Transaktionskosten.**<sup>83</sup>

### Beispiel:

„Stellen Sie sich vor, Sie sitzen kurz vor einer wichtigen Sportübertragung oder einem spannenden Film, auf den Sie sich schon lange gefreut haben, vor dem Fernseher und plötzlich gibt das Gerät seinen Geist auf. Sie würden dem Kundendienst vermutlich alles bezahlen, Hauptsache, der Fernseher funktioniert wieder. Nun kommt der Kundendienst, erkennt Ihre missliche Situation, und schlägt auf die tatsächliche Leistung, die er erbracht hat, einen von ihm spontan erfundenen individuellen, für Sie aber nicht sichtbaren Dringlichkeitszuschlag auf die Rechnung. Sie knirschen mit den Zähnen und zahlen, aber der Kundendienst hat ein Problem: Er hat zwar kurzfristig ein gutes Geschäft gemacht, aber Sie als dauerhaften Kunden verloren.

Umgekehrt: Wenn Ihnen der Kundendienst, der Ihre missliche Lage kennt, tatsächlich nur das in Rechnung stellt, was er repariert hat, so werden Sie sich in Zukunft bei Problemen mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit wieder an diesen Kundendienst wenden. Das weiß auch der Kundendienst, der sich durch seine Zuverlässigkeit Marktanteile und damit Geschäft sichert.“<sup>84</sup>

Was im geschilderten Beispiel für den Service gilt, trifft auf Unternehmen und Transaktionspartner insgesamt zu. Durch Vertrauen, Zuverlässigkeit und Ehrlichkeit im Umgang mit Geschäftspartnern sparen alle beteiligten Transaktionskosten. Die Zusammenarbeit wird umso reibungsloser, je zuverlässiger und ehrlicher ein Geschäftspartner ist. Das gegenseitige Vertrauen führt zur unkomplizierteren und schnelleren Abwicklung von Geschäften und kann daher nur von gegenseitigem Interesse sein.<sup>85</sup>

### 1.4.2 Voraussetzungen von Ethik

Wenn von Ethik geredet wird, dann i.d.R. ohne Artikel. Das geschieht nicht zufällig, denn Sie wissen bereits, dass es „die eine für alle und immer gültige Ethik nicht gibt. Ethik hat es mit dem Nachdenken über Werte und Verhaltensregeln zu tun. Diese Regeln fallen je nach Wertvorgaben unterschiedlich aus. Die Werte, die ein Mensch mitbringt, sind abhängig von Herkunft, Bildung und Prägung. Auch in den großen ethischen Systemen der Philosophie und der Religionen sind

---

<sup>83</sup> Ebd., S. 19.

<sup>84</sup> Ebd.

<sup>85</sup> Vgl. Ebd., S. 20. Der Verhaltensparameter Vertrauen ist der zentrale Punkt im sog. Gefangenendilemma; vgl. S. 45 ff.

## 1 - Grundlagen

die Voraussetzungen und Annahmen für und von Werten unterschiedlich. Deswegen gibt es auch diverse Antwort-Angebote auf die von Immanuel Kant<sup>86</sup> prägnant formulierte klassische **Grundfrage der Ethik: Was soll ich tun?**

[...] Das bedeutet wie oben bereits erwähnt nicht, dass Ethik beliebig ist, da sie stets auf Werten basiert. „Der evangelische Theologe und Sozialethiker Trutz Rendtorff (geb. 1931) drückt es im Handbuch der Wirtschaftsethik so aus: ‚Ethik hat es mit Konsens zu tun, ihr Stoff aber sind Konflikte.‘“<sup>87</sup> Auf Basis des vernünftigen Nachdenkens sind das Ziel und die Voraussetzung der Ethik die Suche nach Übereinstimmung und Ausgleich. Ethik hat ihren Ausgangspunkt in sog. Dilemma-Situationen. Oder um es anders zu formulieren: „Ethik ist die Hereinnahme des Handelns in die Welt des Nachdenkens. Vom Nachdenken erwartet das Handeln Vorgaben. Diese aber müssen sich in der Praxis bewähren.“<sup>88</sup> Zwar gibt es unterschiedliche Ethik-Ansätze, die Wertvorgaben und Regeln für gutes und ethisch wünschenswertes Verhalten festlegen können, aber **es gibt keine Checkliste an Voraussetzungen für gutes Verhalten im Betrieb** – so bedauerlich dies auch für die Wirtschafts- und Unternehmensethik sein mag. Ethik ist nicht einfach abzuhaken.

Festzustellen bleibt bei der Betrachtung möglicher Voraussetzungen von Ethik, dass die Gesellschaft „empfindlicher“ geworden ist. Häufig ist in einer kritischen und sensibilisierten Öffentlichkeit von einer Entmoralisierung der Wirtschaft, vom „Abzocken“ die Rede. Unternehmen können nicht mehr unbeobachtet agieren und arbeiten. Nicht zuletzt aufgrund der Vielzahl investigativer Medien und einer achtsamen Gesellschaft stehen Unternehmen und Betriebe stärker unter moralischer Beobachtung als dies früher der Fall gewesen ist. Das gilt vor allem für börsennotierte Unternehmen, aber auch für kleinere, regional tätige Betriebe. In der grenzenlosen Öffentlichkeit, durch Twitter, Facebook und Co., kann ein einzelnes – evtl. gar unbeabsichtigtes – Fehlverhalten eine Welle der Empörung („shitstorm“) auslösen und schnell über alle Grenzen hinweg verbreitet werden. Die Folgen können existenzgefährdende Ausmaße annehmen.<sup>89</sup>

Ethik stellt die Frage: Was soll der Mensch tun? Sie umfasst als Wissenschaft den ganzen Menschen, da sie untersucht, wie der Mensch handelt und wie er nicht handelt. Dabei stellt sie zugleich die Frage, welche Werte diesem Handeln und Nichthandeln zu Grunde liegen – zunächst ohne Beachtung des Kontextes. Wie angedeutet kann eine Handlung, aber auch deren Unterlassung ethisch erwünschte oder unerwünschte Folgen haben. „Wer seine Verantwortung nicht wahrnimmt, muss ebenso mit Folgen und Sanktionen rechnen.“<sup>90</sup> Im Rechtswesen ist dieses Verhalten jedem als „unterlassene Hilfeleistung“ bekannt. Das Handeln oder das Nichthandeln eines Menschen ist begründet in seinen Wertvorstellungen und / oder in den Regeln und Normen eines Systems. Ethik untersucht

---

<sup>86</sup> **Immanuel Kant** (\*22. April 1724 in Königsberg; †12. Februar 1804 ebenda), deutscher Philosoph der Aufklärung, gehörte zu den wichtigsten Vertretern der abendländischen Philosophie. Sein Werk „Kritik der reinen Vernunft“ läutete den Beginn der modernen Philosophie ein und stellte damit einen Wendepunkt in der Philosophiegeschichte dar. Sein Grundlagenwerk „Kritik der praktischen Vernunft“ schuf eine neue und umfassende Perspektive in der Philosophie.

<sup>87</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 21.

<sup>88</sup> Ebd., S. 22.

<sup>89</sup> Vgl. Ebd., S. 36.

<sup>90</sup> Ebd., S. 60.

## 1 - Grundlagen

diese Werte und thematisiert, wie aus ihnen Regeln und Normen werden. Ethik ist daher eine sog. Grundlagenwissenschaft.<sup>91</sup>

### 1.4.3 Erfolgsfaktoren im Unternehmen

Ganz praktisch betrachtet: Ethik kann für Sie und Ihr Unternehmen zum Erfolgsfaktor werden. Das Interesse an ethisch erwünschtem Verhalten und Ihr ökonomisches Interesse sollten dabei idealerweise in eine Richtung gehen. Ethik kann im Einzelfall durchaus wehtun oder den wirtschaftlichen Unternehmenserfolg (kurzfristig) limitieren – sie kann aber auch ein Erfolgsfaktor für Sie persönlich, für Ihren Betrieb und Ihr Unternehmen sein.

„Es gibt Fälle, in denen eine unternehmerische Entscheidung mit ethischen Maßstäben in Konflikt gerät; es gibt Fälle, bei denen sich ein Unternehmer grundlegend entscheiden muss, ob er etwa einen Geschäftsabschluss anstrebt oder nicht. Es gibt dazu eine Reihe offensichtlicher Beispiele und es gibt noch viel mehr Beispiele, die sich latent im Führungsalltag zeigen. [...] Ethik muss nicht wehtun, sondern kann und sollte im Idealfall [...] für Ihr Unternehmen zu messbaren Erfolgskennzahlen führen. Dabei dient die Ethik zugleich als Korrektiv gegenüber einem einseitig verstandenen Ökonomismus<sup>92</sup>. Ethik muss in großer Linie Ihr berechtigtes ökonomisches Interesse als Unternehmer, als Manager, als Führungskraft berücksichtigen. Aber umgekehrt muss Ihr ökonomisches und geschäftliches Verhalten im Einklang mit bestimmten ethischen Normen und Regeln stehen, die allgemein gesellschaftlich wünschenswert sind.“<sup>93</sup> Hiermit hat sich insbesondere **Habermas** „Theorie kommunikativen Handelns“ kritisch auseinandergesetzt. In der Abgrenzung der sog. Lebenswelten von Systemen (wie der Wirtschaft) findet er eine „Kolonialisierung“ der Lebenswelt unter dem Privileg des Ökonomischen aufgrund reiner Mittel-Zweck-Abwägungen.

Ideales Ziel ist eine, wie zuvor bereits beschrieben, **multiple (vielfache) Win-Situation**. Es wird jedoch auch immer Fälle geben, bei denen Sie sich gewissenhaft für oder gegen ethisch wünschenswertes Verhalten entscheiden müssen. Beachten Sie dabei, dass Sie diese Entscheidung eigenverantwortlich treffen und verantworten müssen. Ethisch wünschenswertes Handeln sollte also nicht zum Verlustbringer, sondern zu einer Art Erfolgsfaktor in Ihrem Unternehmen werden. Dies ist möglich und lässt sich sogar anhand von Kennzahlen wie z.B. Krankheits-tage der Mitarbeiter, Fluktuation, Kundenbindung, Transaktionskosten etc., operationalisieren. Grundsätzlich muss der „Erfolgsbegriff“ definiert werden, denn **Erfolg** hat je nach Kontext, Zufälligkeiten und bestimmten Konstellationen einen unterschiedlichen Wert und eine unterschiedliche Bedeutung. Im Folgenden einige Fragen und Hilfestellungen zur Klärung dieses individuellen Definitionsbegriffs. Versuchen Sie für sich und Ihr Unternehmen Antworten zu finden:<sup>94</sup>

- Ist Erfolg ausschließlich eine finanzielle Frage, also definiert als finanzieller Erfolg?

---

<sup>91</sup> Vgl. Ebd., S. 59 f.

<sup>92</sup> **Ökonomismus** kann als die „Dominanz der Ökonomie“ verstanden werden.

<sup>93</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 85-86.

<sup>94</sup> Vgl. ebd., S. 86.

## 1 - Grundlagen

- Worum geht es Ihnen: im kommenden Jahr ein möglichst gutes Ergebnis zu erzielen oder langfristig den Betrieb oder das Unternehmen voranzubringen und zu sichern?
- Welche Rolle spielt für Sie als Mitarbeiter/Führungskraft immaterieller Erfolg? Wie wichtig sind Ihnen Attribute wie Respekt, Vertrauen und Ansehen?
- Wer entscheidet bei Ihnen darüber, wie erfolgreich Sie sind (als Mitarbeiter, als Manager, als Führungskraft, als Unternehmen)?

Zu einem der ersten Modelle des strategischen Managements, das sowohl harte wie auch weiche Faktoren für den Unternehmenserfolg berücksichtigt, kann das sog. **7-S-Modell** gezählt werden. Neben der Bezeichnung „7-S-Modell“ ist auch die Bezeichnung „**McKinsey 7-S**“ geläufig. Die maßgeblichen Urheber, Tom Peters und Robert Waterman waren zu jener Zeit Berater bei McKinsey & Co. Das Modell erlangte durch die Publikation des Artikels „Structure Is Not Organization“ (1980), sowie durch Veröffentlichungen in den Büchern „The Art of Japanese Management“ (1981) oder „In Search Of Excellence“ (1982) internationale Bekanntheit.

Im Sinne der klassischen Management-Konzeption – Planung, Steuerung und Kontrolle – stellt auch bei diesem Modell die Ermittlung des Ist-Zustands der kritischen Erfolgsfaktoren (Analyse der Chancen-/Risiken und Stärken/Schwächen) die Grundlage dar. Zunächst werden die harten Erfolgsfaktoren analysiert. Sie bilden in Kombination mit der Vision die prinzipielle Ausrichtung eines Unternehmens. Danach steht die Betrachtung und Analyse des Führungssystems im Mittelpunkt. Ziel dieser Betrachtung ist zu ermitteln, inwieweit das System ein erfolgreiches Handeln unterstützt. Auf Basis dieser systematischen Analyse wird es möglich, eine Ziel-Situation zu definieren und daraufhin Steuerungsmaßnahmen zur Erreichung dieser Situation zu entwickeln und umzusetzen. Die Wechselwirkung der Elemente untereinander müssen dabei genauso berücksichtigt werden, wie zuverlässige Kontrollmechanismen.

Das 7-S-Modell oder auch McKinsey 7-S beruht auf der Tatsache, dass ein Unternehmen neben der Struktur aus weiteren Elementen besteht. Die sieben ‚S‘ stehen dabei für die englischen Begriffe: strategy, structure, systems, shared values, skills, style und staff.

Diese sieben Elemente werden untergliedert in die harten S‘ (Strategie, Struktur, System) und die weichen S‘ (Vision, Fähigkeiten, Unternehmenskultur, Mitarbeiter).



## 1 - Grundlagen

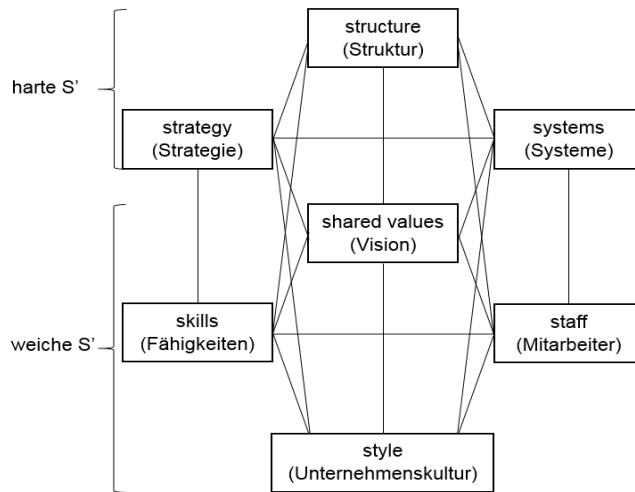


Abbildung 12: Harte und weiche Erfolgsfaktoren – 7-S-Modell nach Peters und Waterman<sup>95</sup>

Die harten S' stellen die Elemente dar, die in der Regel in einem Unternehmen dokumentiert und greifbar sind. Beispielsweise werden Strategien in Strategiepapieren und Plänen festgehalten, die Struktur wird in Organigrammen dargestellt und Systeme werden in Prozesslandkarten definiert. Die vier weichen S' sind dagegen kaum greifbar und auch nur schwer beschreibbar. Fähigkeiten, Kulturen, Werte etc. sind sehr dynamische Parameter, die sich in Unternehmen schnell weiterentwickeln und nur bedingt planbar und beeinflussbar sind. Sie werden stark von der Individualität eines jeden Einzelnen geprägt. Trotz dieser kaum greifbaren Position stehen die weichen S' in unmittelbarer Wechselwirkung zu den harten S' und können somit großen Einfluss auf Strukturen, Strategien und Systeme haben.

Aufgrund dieser Wechselwirkung ist ein wichtiger Faktor für eine effektiv arbeitende Organisation eine ausgeglichene Balance zwischen den sieben Elementen. Verändert sich ein Element, so hat dieses Auswirkungen auf alle weiteren. Wird ein Mitarbeiter durch eine Fortbildung geschult und bringt das neu erlernte Wissen in das Unternehmen ein, so wird dieses in der Unternehmenskultur, in den Systemen, Strukturen und Strategien und letztlich in der Vision seine Auswirkungen haben – wenn auch im kleinstmöglichen Detail. Die ausschließliche Ausrichtung auf die Gestaltung der harten S', ohne Beachtung der weichen S' ist nicht sehr erfolgsversprechend. Gerade die weichen S' können erfolgsentscheidend sein. Werden Strukturen, Systeme oder Strategien im Rahmen eines Change-Prozesses verändert, ohne sie an die Mitarbeiter, die Fähigkeiten und die vorherrschende Unternehmenskultur anzupassen, werden die Maßnahmen die gewünschten Änderungen kaum bewirken können. Die oft gescheiterten Großfusionen sind Beispiele dafür, welche Auswirkungen die Missachtungen von verschiedenen Handlungsweisen, Wertvorstellungen und Kulturen haben können.

<sup>95</sup> Vgl. Peters/Waterman (1986), S.32.



## 1 - Grundlagen

<b>Die harten S´</b>	
Strategy – Strategie	Die Strategie des Unternehmens; alle Maßnahmen, die das Unternehmen in Erwartung von oder in Reaktion auf Veränderungen in seiner Umwelt plant.
Structure – Struktur	Die Basis für Spezialisierung, Koordination und Kooperation einzelner Unternehmensbereiche; sie wird wesentlich von der Strategie, der Unternehmensgröße und der Vielfalt der erbrachten Produkte/Leistungen bestimmt.
Systems – Systeme	Formelle und informelle Prozesse zur Umsetzung der Strategie in den gegebenen Strukturen
<b>Die weichen S´</b>	
Style/Culture – Unternehmenskultur	Die Kultur des Unternehmens, bestehend aus zwei Komponenten: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Die Kultur der Organisation – die dominanten Werte und Normen, die sich im Laufe der Zeit entwickeln und zu sehr stabilen Elementen im Unternehmen werden können</li> <li>▪ Die Managementkultur bzw. der Führungsstil – eher eine Frage, was das Management tut, als was es sagt; womit verbringen die Manager ihre Zeit; worauf konzentrieren sie ihre Energie</li> </ul>
Staff – die Menschen	Die Ausgestaltung des Personalwesens bzw. der HR-Aktivitäten – Personalentwicklungsprozesse, Sozialisierungsprozesse, Wertegestaltung beim Managementnachwuchs, Einbindung von neuen Mitarbeitern in das Unternehmen, Aufstiegsmöglichkeiten, Mentoring- und Feedbacksysteme
Skills – Fähigkeiten	Die charakteristischen Fähigkeiten, das, was das Unternehmen am besten kann und tut; Maßnahmen zur Ausdehnung und Entwicklung solcher wesentlichen Fähigkeiten und Kompetenzen
Shared Values, auch Superordinate Goals – die Vision	Die grundlegenden Ideen auf denen das Unternehmen basiert, die Vision des Unternehmens – für das Unternehmen von großer Innen- und Außenwirkung, i.d.R. mit einfachen Worten auf einem abstrakten Niveau formuliert

Abbildung 13: Harte und weiche Erfolgsfaktoren im 7-S-Modell<sup>96</sup>

Beispielhaft werden im Folgenden für eine Unternehmung typische Erfolgsfaktoren genannt:

<sup>96</sup> Recklies (2000), abgerufen am 27.11.2014.

## 1 - Grundlagen

- „harte Erfolgsfaktoren

Marktführerschaft, Kernstrategie, Strategie-Implementation und -Kontrolle, Marketing, Spezialisierung, Kundennähe, solide Partnerschaften, hoher Innovationsgrad, Qualität bei Produkt und Service, Organisationsstruktur, Produktionstechnologie, Ressourcenverfügbarkeit etc.

- weiche Erfolgsfaktoren

Mitarbeiteridentifikation und -motivation mit entsprechender Leistungsbereitschaft, Offenheit für Neuerungen, Zuhören beim Kunden, Unternehmenskultur, Zeitmanagement, authentische Führungsstile, Managementqualität, eindeutiges Leitbilde etc.“<sup>97</sup>

Ethik wäre nach dieser klassischen Einteilung eine „Dachmarke“ **weicher Faktoren**. Es bleibt die Frage, ob es sinnvoll ist, diese Einteilung in harte und weiche Faktoren vorzunehmen. Es gibt Gründe, die Unterteilung aufzugeben. Schließlich sind die Faktoren, wie oben schon erwähnt, nicht überschneidungsfrei. Kundennähe, Qualitätssicherung, Strategie hängen damit zusammen, wie stark Sie sich mit Ihrem Betrieb und Unternehmen identifizieren. Die Anzahl der Ideen für Prozessoptimierungen oder Innovationen in Ihrem Unternehmen ist von Ihrer Motivation abhängig. Die Umsetzung von Strategien steht und fällt mit der gelebten Unternehmenskultur. Wie also kann nun strategisch ausgerichtete und gelebte Unternehmens- und Wirtschaftsethik zum Erfolgsfaktor werden?<sup>98</sup>

Erst einmal bedarf es für ethisch wünschenswertes Verhalten Geduld in Form einer nachhaltigen und langfristig-orientierten Unternehmens- und Wirtschaftsführung. Bei aller instrumentellen Behandlung des Konstrukts Ethik unter dem Primat des Wirtschaftlichen ist das Thema Ethik mit einer herkömmlichen Wirtschaftlichkeitsrechnung nicht anzugehen. Im Regelfall beziehen sich Wirtschaftlichkeitsrechnungen auf Sachinvestitionen und betrachten primär einen kurzfristigen Zeitraum von ein bis zwei Jahren. Ethikmaßnahmen, wie sie in den nachfolgenden Kapiteln noch ausführlich erläutert werden, sind dagegen langfristiger ausgelegt, sodass die klassischen Wirtschaftlichkeitsrechnungen nicht greifen. Es gibt zwar einige Beispiele, bei denen der Erfolg des Ethik-Managements schon nach kurzer Zeit gemessen werden kann, aber in „der Summe ist die **Orientierung des Verhaltens am ethisch Wünschenswerten ein längerfristiges Engagement, dessen Erfolg demzufolge erst mittelfristig gemessen werden kann**. Zur Messung brauchen Sie keine neuen Instrumente, sondern Kennzahlen, die Ihnen aus der klassischen Betriebswirtschaftslehre vertraut sind. Diese lassen sich durch ein im Betrieb oder Unternehmen betriebenes Ethik- und Werte-Management kontinuierlich zu verbessern. [...] Kritiker behaupten gelegentlich, dass es anrüchig wäre, wenn sich gelebte Ethik und Verantwortung in einem Unternehmen längerfristig ökonomisch bezahlt machen würden. Ethik dürfe mit Geld nichts zu tun haben. Aber warum sollten Betriebe und Unternehmen, die ethi-

---

<sup>97</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 87.

<sup>98</sup> Vgl. ebd., S. 88.

## 1 - Grundlagen

sche Unternehmensführung praktizieren, nicht damit auch Gewinn machen aufgrund etwa eines besseren Images? Solange kein Etikettenschwindel vorliegt, ist es eine klare Win-Win-Situation.“<sup>99</sup>

### 1.5 Ebenen der Wirtschaftsethik: Systemansätze

Unternehmens- und Wirtschaftsethik ist bereits in der Theorie ein weitgreifendes Gebiet. Wissenschaftler und Praktiker haben ihre Schwerpunkte in unterschiedlichsten Disziplinen und Fachbereichen. Es existieren Ansätze aus der Unternehmenspraxis, Ansätze von Wirtschaftswissenschaftlern, Ansätze aus der Theologie, Philosophie, Soziologie und Systembiologie, um nur einige Disziplinen aufzuführen. Disziplinübergreifend erheben sie alle den Anspruch, Wert- und Leitvorstellungen für die Praxis aufzustellen, obschon der Zugang zum Thema u.a. wegen der unterschiedlichen fachlichen Herkunft divergiert.<sup>100</sup>

Einer weitergehenden Betrachtung unterliegen in der Wirtschafts- und Unternehmensethik die Individual-, Institutionen- und Systemebene, mit denen sich die Kapitel 2 bis 4 ausführlich beschäftigen werden. Im Kontext der praktischen Unternehmensethik werden als Ergänzung im Folgenden kurz und knapp und im Überblick Ansätze der Wirtschaftsethik vorgestellt. An dieser Stelle soll daher ein synoptischer Einstieg in die Ebenen-Betrachtung anhand nachfolgend erläuteter ethischer Ansätze und Theorien gefunden werden. Die Umsetzung der integrativen Wirtschaftsethik muss gemäß Ulrich auf allen Handlungsebenen stattfinden. „Orte“ der Moral sind die Individualethik (Mikroebene) genauso wie die Gestaltung der Rahmenordnung (Makroebene) und das ethische Handeln von und in Unternehmen (Mesoebene).<sup>101</sup>

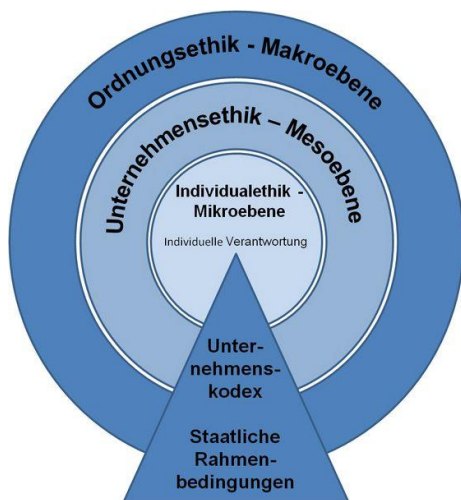


Abbildung 14: Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik<sup>102</sup>

<sup>99</sup> Ebd., S. 89-91.

<sup>100</sup> Vgl. Ebd. S. 313.

<sup>101</sup> Vgl. Ulrich (2008), S. 309 ff.

<sup>102</sup> <http://www.nachhaltigkeitsmanagement.at/joomla/wirtschaftsethik/grundlagen/13-grundlagen.html>, abgerufen am 06.03.2012.

## 1 - Grundlagen

Die Darlegung wirtschaftsethischer Kategorien und Ansätze „bedient sich zunächst der Unterscheidung nach **Individual- und Sozialethik**, differenziert also danach, ob sich eine Sollensforderung an das Individuum oder an die Verfasstheit einer Gemeinschaft oder der Gesellschaft richtet. Dies führt zu der wirtschaftsethischen Grundfrage, an welchen Normen und Zielsetzungen sich individuelles und gesellschaftlich-wirtschaftliches Handeln orientieren sollen.“<sup>103</sup>

### 1.5.1 Ordnungsethische Ansätze

„Je kleiner die Spielräume sind, die den Mitarbeitern, Managern und Unternehmern für ihr Verhalten gelassen werden, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sie nicht gegen Prinzipien moralischen Verhaltens verstoßen können. ‚Und führe uns nicht in Versuchung‘ enthält die Bitte um belastbare Rahmenbedingungen. Wer solche Rahmenbedingungen setzt, steht in ethischer Verantwortung.“<sup>104</sup>

Als **Ordnungsethik** wird die ethische Beurteilung und Gestaltung der gesellschaftlichen Rahmenordnung für das wirtschaftliche Handeln bezeichnet. Für sie ist nach Ulrich ein „Primat der Politik vor der Logik des Marktes“<sup>105</sup> zu beanspruchen, auch wenn dies mit monetären Nachteilen verbunden ist. Erstrebenswert ist eine lebhafteste, lebensdienliche Marktwirtschaft, die Ulrich instrumentell versteht: „Es geht um die Marktlenkung nach ethisch-praktischen Gesichtspunkten der Human-, Sozial- und Umweltverträglichkeit. Wo Marktlösungen als solche nicht das ‚menschenwürdige Leben fördern‘, sondern ihnen im Wege stehen, ist politische Marktbegrenzung angezeigt, auch wenn dies unter ‚rein‘ ökonomischen Gesichtspunkten u.U. mit Effizienz- und Wohlstandsverlusten (für wen?) verbunden ist.“<sup>106</sup>

Ein zweistufiges Verfahren entspricht den Anforderungen an eine der heutigen globalen Wirtschaft entsprechende Unternehmensethik. „Unterteilt man die Ordnungsethik in die Stufen Gesetz und betriebsspezifischer Kodex, so erhält man drei Stufen einer Unternehmensethik, die einer Verantwortungsethik im hier verstandenen Sinne entspricht: Die Gesetze schließen Wirtschaftskriminalität aus. Für die Verfolgung von Bilanzfälschungen braucht man nicht die **Handlungsethik** zu bemühen. Die Kodizes ethischen Verhaltens und die Unternehmensgrundsätze gelten nur innerhalb des gesetzlichen Rahmens und schränken diesen weiter ein. Es ist Aufgabe der Mitarbeiterführung, durch Vorbild oder Weisung den Rahmen individuellen Verhaltens weiter einzuschränken. Ein solches System ist aber nur dann handlungsethisch zu rechtfertigen, wenn auch die Verantwortung für das Handeln auf jeder Stufe klar den Entscheidungsträgern zugewiesen ist. Verantwortungszuweisungen ohne Sanktionen sind zahnlose Papiertiger.“<sup>107</sup>

---

<sup>103</sup> Noll (2010), S. 15.

<sup>104</sup> Albach (2005), S. 18 f.

<sup>105</sup> Ulrich (2008), S. 362.

<sup>106</sup> Ebd., S. 366.

<sup>107</sup> Albach (2005), S. 21 f.

## 1 - Grundlagen

### 1.5.2 Individual- vs. sozialetische Ansätze

Wie aus dem folgenden Schaubild hervorgeht, kann die in Abschnitt 1.3 erläuterte normative Ethik unter einem anderen Aspekt weiter differenziert werden. Man kann zwischen zwei Perspektiven unterscheiden: der „individualethischen“ und der „sozialetischen“ Perspektive.

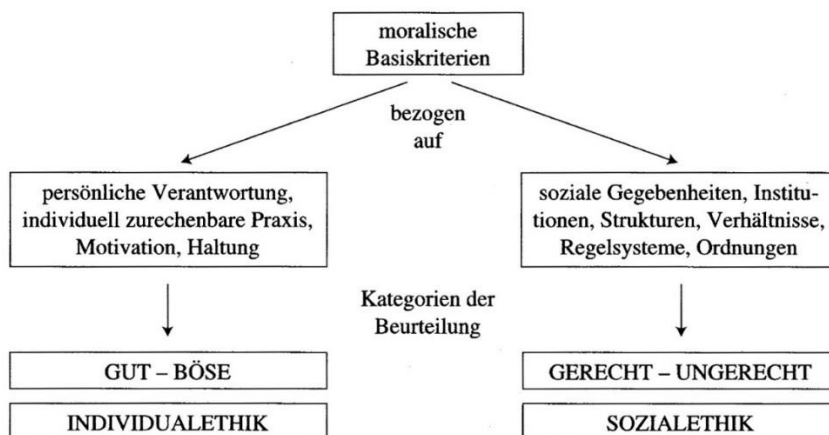


Abbildung 15: Individual- und Sozialetik<sup>108</sup>

- In der **Individueletik** geht es darum, die Handlungen, Motive, Einstellungen und Haltungen des Einzelnen moralisch zu beurteilen und zu normieren. Sie erörtert folglich die menschliche Praxis als Praxis individueller Personen, die auf deren persönliche Verantwortung bezogen werden kann. Die Kernfrage der Individueletik lautet: Sind gegebene Handlungen, Motive usw. des Einzelnen „gut“ oder „böse“, „richtig“ oder „falsch“? Es wird vorausgesetzt, „dass es in unserer persönlichen Macht liegt und von uns persönlich abhängt, ob wir im Handeln das betreffende Handlungsmotiv realisieren bzw. ob wir uns die betreffende Einstellung oder Handlung aneignen.“<sup>109</sup> Durch die individueletische Perspektive wird jedoch nicht verworfen, dass die menschliche Praxis „interaktiv“ oder „kommunikativ“ ist und deshalb in sozialen Kontexten erfolgt. Individueletische Verantwortung ist dabei als Korrektiv und Ergänzung zum Marktmechanismus genauso wenig neu wie staatliche Regeln und Vorgaben.

**Fallbeispiel: Was halten Sie in diesem Kontext von der persönlichen Ansprache der Führungskraft in Form eines „hippokratischen Eides“ für Manager?**

„Als Manager diene ich der Gesellschaft als Treuhänder einer ihrer wichtigsten Institutionen:

<sup>108</sup> Anzenbacher (1997), S. 14.

<sup>109</sup> Ebd., S. 15.

## 1 - Grundlagen

Unternehmen, die Menschen und Ressourcen zusammenbringen und dadurch wichtige Produkte und Dienstleistungen hervorbringen, die ein Einzelner allein nicht hervorbringen konnte. Meine Aufgabe besteht darin, dem Interesse der Öffentlichkeit zu dienen, indem ich den Wert vermehre, den mein Unternehmen für die Gesellschaft schafft. Nachhaltiger Wert entsteht, wenn es ein rentables, soziales und umweltverträgliches Ergebnis erzielt, das messbar größer ist als die Opportunitätskosten aller hierfür aufgewendeten Ressourcen. Bei der Wahrnehmung meiner Aufgabe gehe ich folgende Verpflichtungen ein:

Ich erkenne an,

dass jedes Unternehmen das Bindeglied vieler verschiedener Gruppen ist, die bisweilen unterschiedliche Interessen verfolgen. Ich werde mich bemühen, diese Interessen miteinander zu vereinbaren, und dabei versuchen, den Wert, den mein Unternehmen zur Gesellschaft beitragen kann, langfristig zu steigern. Das heißt nicht zwangsläufig, dass das Unternehmen expandiert oder erhalten werden kann. Dies kann auch so unangenehme Maßnahmen bedeuten wie Umstrukturierungen, die Einstellung oder den Verkauf von Unternehmenseinheiten, sofern diese Maßnahmen Wert erhalten oder steigern.

Ich gelobe,

dass Belange, die von Vorteil für meine Person sind, niemals Vorrang vor den Interessen des Unternehmens haben werden, mit dessen Management ich betraut bin. Die Verfolgung des Eigeninteresses ist eine wichtige Triebfeder in einem kapitalistischen Wirtschaftssystem, doch ungezügelter Habsucht kann ebenso schädlich sein. Daher schütze ich mich vor Entscheidungen und Verhaltensweisen, die meine eigenen Ambitionen fördern, aber dem Unternehmen, das ich leite, und der Gesellschaft, der ich diene, Schaden zufügen.

Ich verspreche,

die Gesetze und Verträge zu kennen, die für mein Handeln, das meines Unternehmens und das der Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist, gelten, und sie sowohl dem Sinne als auch dem Buchstaben nach einzuhalten. In meinem persönlichen Verhalten werde ich ein Beispiel für Integrität sein und nach den Werten handeln, die ich öffentlich vertrete.

Ich werde gleichermaßen wachsam auf die Integrität anderer in meiner Umgebung achten und auf Handlungen anderer aufmerksam machen, die einen Verstoß gegen diesen gemeinsamen Berufskodex darstellen.

Ich verpflichte mich,

die Leistung meines Unternehmens allen relevanten Parteien gegenüber korrekt und transparent darzustellen und dabei sicherzustellen, dass Anleger, Verbraucher und die Allgemeinheit fundierte Entscheidungen treffen können. Ich werde mich bemühen aufzuzeigen, wie Entscheidungen gefällt werden, die bestimmte Personen betreffen, damit diese Entscheidungen nicht als willkürlich oder voreingenommen wahrgenommen werden.

## 1 - Grundlagen

Ich werde nicht zulassen,

dass Aspekte wie ethnische Herkunft, Geschlecht, sexuelle Orientierung, Religion, Nationalität, Parteizugehörigkeit oder gesellschaftlicher Status meine Entscheidungen beeinflussen. Ich werde mich bemühen, die Interessen derjenigen zu wahren, die womöglich keinen Einfluss haben, deren Wohlergehen aber von meinen Entscheidungen abhängt.

Ich leite

mein Unternehmen, indem ich gewissenhaft, rücksichtsvoll und sorgfältig auf Grundlage des größtmöglichen verfügbaren Wissens urteile. Ich werde Kollegen und andere zurate ziehen, die mein Urteilsvermögen durch Informationen stärken. Ich werde mich zudem kontinuierlich bemühen, mich über die neuesten Entwicklungen in meinem Bereich zu informieren und stets offen für Innovationen zu sein. Ich beabsichtige, mich so weit wie möglich weiterzuentwickeln und die nächste Managergeneration zu unterstützen, damit der Berufsstand wächst und zum Wohlergehen der Gesellschaft beiträgt.

Ich erkenne an,

dass mein Ansehen und meine Privilegien als Manager auf das Ansehen und das Vertrauen zurückzuführen sind, die der Berufsstand insgesamt genießt. Ich übernehme die Verantwortung dafür, die Standards der Managementprofession selbst zu verkörpern, zu schützen und weiterzuentwickeln, um diesen Respekt und diese Ehre zu mehren.“<sup>110</sup>

-----

- In der **Sozialethik** geht es um die moralische Bewertung des Sozialen. Bewertet werden daher jene institutionellen Gebilde, zu denen sich menschliche „Interaktionen“ und „Kommunikationen“ verdichtet und verfestigt haben. Deren Zustand kann nicht nur auf die persönliche Verantwortung einzelner Personen fokussiert werden. Beurteilt werden deshalb soziale Strukturen, Verhältnisse, Ordnungen, Regelsysteme etc. hinsichtlich ihrer Gerechtigkeit. Die Kernfrage der Sozialethik lautet: Sind gegebene institutionelle Gebilde gerecht oder ungerecht?<sup>111</sup>

---

<sup>110</sup> Khurana/Nohria in Harvard Business Manager Nr. 1 (01.2009), S. 29.

<sup>111</sup> Vgl. Anzenbacher (1997), S. 15.



## Verantwortung für Mitarbeiter

### „Weltbild“-Verkauf: Marx mahnt sozialetische Kriterien an

**D**er Münchner Kardinal Reinhard Marx hat die besondere Verantwortung der kirchlichen Eigentümer des zum Verkauf stehenden Weltbild-Verlags für die dortigen Arbeitsplätze unterstrichen. Die Gesellschafter hätten den Aufsichtsrat beauftragt, „möglichst bald“ über die Optionen für eine Trennung von dem Unternehmen zu berichten, sagte Marx nach Abschluss der Frühjahrsvollversammlung der bayerischen Bischöfe in Wemding. Auf Nachfrage schloss Marx nicht aus, dass dies schon im Zusammenhang mit der Frühjahrsvollversammlung der Deutschen Bischofskonferenz vom 27. Februar bis zum 1. März in Regensburg geschehen könne. Dies sei „möglich, wenn der Aufsichtsrat so weit ist“. Marx unterstrich, es kämen für die Trennung von Weltbild nur solche Optionen in Frage, bei denen sozialetische Kriterien beachtet würden. Weltbild gehört zwölf deutschen Bistümern, dem Verband der Diözesen Deutschlands und der katholischen Soldatenseelsorge Berlin.



(KNA) Kardinal Reinhard Marx

Abbildung 16: Sozialetische Verantwortung für Mitarbeiter<sup>112</sup>

Zu betonen ist die eigenständige Bedeutung dieser beiden Perspektiven der Ethik: Die Sozialetik kann nicht auf die Individualethik und die Individualethik kann nicht auf die Sozialetik reduziert werden:

- Wird die **Sozialetik** auf die Individualethik reduziert, dann erscheint „das Soziale“ lediglich als Summe individuell zuschreibbarer Wechselwirkungen. Damit bleibt unbeachtet, dass den Verdichtungen dieser Wechselwirkungen zu den sozialen Strukturen, Ordnungen und Regelsystemen eine neue Qualität mit eigenständiger Bedeutung zukommt. Diesem Phänomen widmet sich insbesondere die Systemtheorie und **Kybernetik**. Für die Ethik ergäbe sich die Konsequenz, dass sich alle sozialen Probleme von selbst erledigen würden, nämlich dann, wenn jeder Einzelne im individualethischen Sinn „gut“ und „richtig“ handelt. Demnach müssten soziale Konflikte als bloße Summation persönlich-zwischenmenschlicher Konflikte betrachtet werden. Folglich ergäbe sich eine Verbesserung der sozialen Verhältnisse quasi von selbst, nur durch eine Optimierung des persönlichen Verhaltens.<sup>113</sup>
- Wird hingegen die **Individualethik** auf die Sozialetik reduziert, erscheint die Verantwortung und Zurechenbarkeit für das Handeln des Einzelnen lediglich als „Reflex des Sozialen“. Unberücksichtigt bleibt dabei, dass der Einzelne durchaus in der Lage ist, sich die sozialen Verhältnisse bewusst zu machen und sich sowohl unterschiedlich in ihnen, als auch zu ihnen verhalten kann. Damit müsste die Ethik den Einzelnen als „Funktion des Sozialen“ auffassen und könnte in ihm nicht mehr das

<sup>112</sup> KNA in Westfälische Nachrichten, Nr. 34 (20.02.2012).

<sup>113</sup> Vgl. Anzenbacher (1997), S. 17.



## 1 - Grundlagen

sich selbst bestimmende moralische Subjekt sehen. „Verantwortung“ wäre sodann eine leere Worthülse und persönliches Engagement zur Änderung sozialer Verhältnisse würde nicht stattfinden.<sup>114</sup>

Letztendlich lässt sich sagen, dass die individualethische genauso wie die sozial-ethische Perspektive eine notwendige Bedingung dafür ist, um von einem „richtigen“, „guten“ oder „glücklichen“ Leben sprechen zu können. Einerseits ist davon auszugehen, dass der Einzelne in der Lage ist, sein Leben verantwortlich zu führen und andererseits muss berücksichtigt werden, dass die Lebensführung des Einzelnen immer auch in sozialer Interaktion erfolgt.<sup>115</sup>

### 1.5.3 Unternehmensethische Ansätze

Traditionelle Unternehmenstheorien waren häufig von einem Gegensatz zwischen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Interessen geprägt. Der zunehmende Druck, verschärft durch Globalisierung und Finanzkrisen, führen bei immer mehr Führungskräften jedoch zum Nachdenken. Für die Zukunft werden vor allem die Unternehmen gut gewappnet sein, die die eigene Wertschöpfung nicht mehr monistisch anhand von kurzfristigen Gewinnen sondern ebenso anhand der eigenen Fähigkeit, **nachhaltig** vorausschauend und verantwortungsvoll sozial zu wirtschaften, festmachen.



Abbildung 17: Eine Frage der Vorbilder<sup>116</sup>

#### Fallbeispiel: Nachhaltigkeit

Grüne Gewinner – Unternehmen, die bereits nachhaltige Ansätze verfolgen<sup>117</sup>

- 3 Mrd. Euro Umsatz erzielte Ex-Siemens-Chef Peter Löscher im Geschäftsjahr 2011 mit seinem Umweltportfolio. Dazu zählen Windkraftanlagen, Züge und Dampfturbinen. Derartige Produkte bringen Konzerninteressen und gesellschaftliche Bedürfnisse in Einklang – und ermöglichen nachhaltiges Wachstum.

<sup>114</sup> Vgl. ebd., S. 18.

<sup>115</sup> Vgl. ebd.

<sup>116</sup> Haiduk in Financial Times (24.02.2012), S. A6 MBA.

<sup>117</sup> Vgl. Hage in Manager Magazin (02/2012), S. 72 ff.

## 1 - Grundlagen

- 40 Mrd. Euro erlöste Procter & Gamble (dem Manager Magazin von 02/2012 zufolge) mit nachhaltigen Produkten, so Ex-CEO Bob McDonald, seit der Konsumgüterkonzern 2007 seine neue Strategie verkündet hat. Zum Portfolio gehören etwa energiesparende Waschmittel oder Haarshampoos auf pflanzlicher Basis.
- 25%-ige Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen, des Abfalls sowie des Energie- und Wasserverbrauchs will Puma bis 2015 erreichen. Das Ziel betrifft Puma-Niederlassungen, Geschäfte und Lager genauso wie die Zulieferer, sagt der ehemalige Verwaltungsratschef Jochen Zeitz.

„Gleichwohl geben einzelne Handlungsfelder wie Wirtschaft, Kultur, Politik, bestimmte Rahmenbedingungen und bereichsbezogene Regeln vor. Handeln oder Unterlassen im wirtschaftlichen Kontext baut auf anderen Voraussetzungen, auf anderen Rationalitäten auf, als etwa das Handeln und Unterlassen im politischen Bereich. Dies muss beim genaueren Nachdenken über Ethik berücksichtigt werden, wenn es darum geht, Regeln für die Praxis zu finden.“<sup>118</sup>

Fallbeispiel: „Anders Wirtschaften – die Absicht, Gewinne zu erzielen, ist gut, reicht aber als Unternehmenszweck nicht aus. Die Zukunft gehört einer neuen Form des Managements.“<sup>119</sup>

### WARUM SICH SOZIALES UNTERNEHMERTUM AUSZAHLT

#### SICHERHEIT FÜHRT ZU KLARHEIT

Die institutionelle Logik fußt auf einem übergeordneten Sinn und auf klaren Wertvorstellungen – beides wirkt Unsicherheiten entgegen.

#### WEITSICHT SCHAFFT NACHHALTIGKEIT

Wer sein Unternehmen als gesellschaftliche Institution versteht, denkt und handelt langfristiger – und zwar selbst dann, wenn dafür zwischendurch auch mal kurzfristige finanzielle Opfer in Kauf genommen werden müssen, um das Unternehmen auf nachhaltigen Erfolg auszurichten.

#### IDENTIFIKATION ERHÖHT DIE MOTIVATION

Starke institutionelle Werte motivieren die eigenen Mitarbeiter und fördern die Eigenverantwortung und Gruppenregulierung innerhalb von Teams.

#### GEMEINNUTZ IST GUT FÜR DIE REPUTATION

Vorbildliche Unternehmen betrachten die Wirtschaft als integrativen Bestandteil und tragende Säule der Gesell-

schaft. Dieser Fokus ermöglicht das grenz- und sektorübergreifende Engagement, das sich vor allen Dingen für Unternehmen auszahlt, die global aufgestellt sind. Mithilfe von öffentlich-privaten Partnerschaften sorgen Unternehmen zusätzlich dafür, neben den geschäftlichen auch die gesellschaftlichen Interessen im Blick zu behalten.

#### INSPIRATIONEN FÜHREN ZU INNOVATIONEN

Die Beschäftigung mit dem gesellschaftlichen Umfeld führt häufig zu Erfahrungen und Ideen, aus denen Innovationen bei Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen erwachsen.

#### EIGENVERANTWORTUNG STEIGERT DIE EFFIZIENZ

In einem Unternehmen, das nach institutioneller Logik geführt wird, werden die Beschäftigten wie eigenverantwortliche Profis behandelt: Sie koordinieren ihre Aktivitäten selbst und bringen in Eigenregie – und ohne Rücksprache – neben ihren formalen Aufgaben Neues in die Welt.

Abbildung 18: Warum sich soziales Unternehmertum auszahlt<sup>120</sup>

<sup>118</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 27.

<sup>119</sup> Kanter in Harvard Business Manager Nr. 2 (02.2012), 27 f.

<sup>120</sup> Ebd., S. 31.

## 1 - Grundlagen

Für eine **materiale Ethik** als inhaltliche Konkretisierung des Guten wie es die Unternehmens- und Wirtschaftsethik ist, müssen die Voraussetzungen, Strukturen, Bedingungen und Ziele der Ökonomie in die Überlegungen mit einfließen.<sup>121</sup> Das heißt durchaus nicht, dass Ethik nur an bestimmte Situationen gebunden ist. Vielmehr ist Voraussetzung für eine materiale Ethik „eine grundlegende, rationale Reflexion über Wertvorstellungen und Normen, die jeweils in das spezielle Umfeld passen. Das beginnt bereits bei der Sprache. Denn in Betrieben und Unternehmen wird die Sprache der Ökonomie gesprochen, in der Politik die der Macht.“<sup>122</sup>

Spannend wäre es in diesem Kontext, Möglichkeiten und Grenzen einer Diskursethik mittels der Habermas'schen Sprechakttheorie (Sprechakte verstanden als Typen von Handlungen, deren Vollzug ausschließlich durch Sprechen erfolgen kann) zwischen den Systemen Wirtschaft und Politik auszuloten.

Wie unterschiedliche die Sprache bereits in der Medienberichterstattung ausfällt, kann schnell beim aufmerksamen Lesen der verschiedenen Themenbereiche einer Zeitung studiert werden. „Insofern ist Unternehmens- und Wirtschaftsethik als Bindestrich-Ethik für einen spezifischen Kontext gefasste Ethik und damit Teil der sogenannten materialen Ethik.“<sup>123</sup>

**„Unternehmen sind mehr als bloße Renditemaschinen, sie können die Gesellschaft prägen und gestalten.“**<sup>124</sup>

Eine **analytische Unternehmensethik** sieht im Unterschied zu anderen Konzeptionen den systematischen Ort der Unternehmensethik in der Unternehmung selbst und deckt Untersuchungsdimensionen für diese auf, die einen engen Bezug zu betriebswirtschaftlichen Problemen und Methoden aufweisen. Damit wird eine Konzeption entwickelt, über die eine Einbindung unternehmensethischer Analyse in die Betriebswirtschaftslehre erreichbar erscheint.<sup>125</sup>

**„Die Krise zwingt Konzerne zur Strategiewende. Sie brauchen die Gunst der Gesellschaft.“**<sup>126</sup>

### 1.5.4 Wirtschaftsethische Ansätze

Ethisches Handeln des Unternehmens und seiner Mitarbeiter wird durch Rahmenbedingungen erleichtert, welche der Staat und die Staatengemeinschaft, aber auch die Unternehmensleitung setzen. Staatshandeln unterliegt den Forderungen der Vernunftethik und der bereits beschriebenen Ordnungsethik. Rahmenbedingungen, welche die Unternehmen erlassen, können „Codes of

---

<sup>121</sup> Vgl. Dietzfelbinger (2008), S. 28.

<sup>122</sup> Ebd.

<sup>123</sup> Ebd.

<sup>124</sup> Kanter in Harvard Business Manager Nr. (02.2012), S. 28.

<sup>125</sup> Vgl. ebd., S. 30.

<sup>126</sup> Hage in Manager Magazin Nr. 2 (02.2012), S. 72.

## 1 - Grundlagen

Ethics“ sein, wie sie der Sarbanes-Oxley-Act<sup>127</sup> fordert. Sie sind ethisch begründet, wenn sie Komplementarität zwischen den Zielen aller Beteiligten herstellen. Komplementarität stellt bekanntermaßen aber auch der Markt selbst her.

### Fallbeispiel: Das Gefangenendilemma

Beispielhaft wollen wir hier das sog. **Gefangenendilemma**, ein spieltheoretischer „Klassiker“, wiedergeben:

„Kerngedanke des Gefangenendilemmas ist die These, dass zwei Individuen nicht das Handeln realisieren können, das für beide wünschenswert ist, obwohl es eigentlich vom Grundgedanken her möglich sein müsste: Alle Anbieter auf dem wettbewerblich geprägten Markt haben das Interesse, ihre Produkte zu möglichst hohen Preisen zu verkaufen, um Umsatz und Gewinn zu steigern. Dies wäre auf Seiten der Anbieter die optimale Lösung. Eine gemeinsame Absprache (Kartellbildung) ist aber verboten. Im Markt öffnet sich immer die Möglichkeit für den einzelnen Anbieter, die Preise der Gemeinschaft durch individuelle Preise weiter zu unterbieten und sich dadurch – wenigstens vorübergehend – einen Marktvorteil zu schaffen.

Das Gefangenendilemma – ein philosophisches Gedankenkonstrukt – hat seinen Namen daher, dass es ursprünglich mit der Situation von Gefangenen aufgebaut wurde: Zwei Menschen werden angeklagt, einen Überfall begangen zu haben; sie sitzen in zwei Zellen und haben keinen Kontakt untereinander, können sich also nicht absprechen. Der Richter stellt sie vor die Entscheidung, die Tat entweder zu gestehen oder abzustreiten. Ihnen drohen, wenn beide schweigen, zwei Jahre Haft. Gestehen aber beide die Tat, drohen beiden acht Jahre Gefängnis. Wenn aber unterschiedliche Entscheidungen von den beiden Gefangenen getroffen werden, so wird derjenige, der gesteht – aufgrund einer Kronzeugenregelung – auf freien Fuß gesetzt, wer aber leugnet, wird zur Höchststrafe von zehn Jahren verurteilt.

		A	
		Gestehen	Schweigen
B	Gestehen	8 Jahre Haft 8 Jahre Haft	10 Jahre Haft B kommt frei
	Schweigen	10 Jahre Haft A kommt frei	2 Jahr Haft 2 Jahr Haft

Abbildung 19: Grundmodell des Gefangenendilemmas

Das Problem dieser spieltheoretisch konstruierten Situation ist, dass keiner der beiden weiß, welche Entscheidung die andere Person trifft. Für beide wäre es

<sup>127</sup> „Auf die Bilanzskandale in den USA reagierte der dortige Gesetzgeber u.a. mit der drastischen Verschärfung der Regeln der Rechnungslegung und der Abschlussprüfung sowie mit verschärften Haftungsanforderungen. Diese im **Sarbanes-Oxley Act** manifestierten Änderungen der Rahmenbedingungen strahlen auch auf deutsche Aktiengesellschaften aus, die in den USA börsennotiert sind, indem sie Kosten wie auch Nutzen einer Zweitnotierung unmittelbar beeinflussen. Mittelbar ist der Sarbanes-Oxley-Act zudem für alle Unternehmen mit Geschäftsbeziehungen in die USA relevant.“ (Rose (2006), S. 5.).

## 1 - Grundlagen

verlockend, frei zu kommen, also zu gestehen. Will nun aber Gefangener A gestehen, weiß er nicht, wie sich B entscheidet. Er kann nur darauf hoffen, dass B leugnet, dann, und nur dann, kommt er frei. Das Risiko ist hoch, denn B wird vermutlich das Gleiche denken. Kommt es zu der Situation, dass beide gestehen, kommen beide acht Jahre in Haft. Umgekehrt ist die Situation ähnlich: Leugnet A, kann er nur darauf hoffen, dass auch B leugnet, andernfalls muss er aufgrund der Kronzeugenregelung für 10 Jahre in Haft.

Am besten ist die Lösung, wenn beide leugnen, denn dann kommen sie nur ein Jahr in Haft. Diese Lösung, die kollektiv – also für beide – betrachtet am besten ist, ist aber aus individueller Sicht nur die zweitbeste Möglichkeit, da theoretisch auch die Möglichkeit bestünde, dass einer von beiden auf freien Fuß kommt. Das Gleiche gilt umgekehrt [...]. Würden beide den größten Vorteil für sich anstreben – und der kann nur durch ein Geständnis erreicht werden –, käme es zum kollektiv schlechtesten Ergebnis: Beide würden für acht Jahre hinter Gitter kommen.“<sup>128</sup>

-----

In dieser Grundsituation des Gefangenendilemmas geht es nicht um die Überwindung der Situation. Es ist eher die Wettbewerbssituation – mit deren Spielregeln – als Grundlage der Marktwirtschaft, die für den konsumierenden Nutzen sorgt. Daher ist es nicht das Wohlwollen des Unternehmers von dem wir abhängen, sondern das Wohlwollen des Wettbewerbs, der den Wohlstand bringt. **Es bringt folglich nichts, moralischen Appellen an die Agierenden in der Wirtschaft zu richten**, da dies nur dazu führen würde, dass gegebenenfalls diejenigen, die auf diese moralischen Appelle positiv reagieren, im Wettbewerb schlechter dastehen. Zudem würden die meisten Appelle, auch wenn sie rational verständlich sind, von Einigen nicht ernst genommen werden.<sup>129</sup>

Wirtschaft und Ethik, Unternehmen und Moral: Die Spannungsfelder zwischen den Themengebieten sind allgegenwärtig.

---

<sup>128</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 324 f.

<sup>129</sup> Vgl. ebd., S. 325 f.

## 1 - Grundlagen

### Fragen zum Verständnis:

1. Definieren Sie die Begriffe Ethik und Moral.
2. Welche Klassifizierungsansätze der Ethik sind Ihnen geläufig?
3. Thematisieren Sie die Beziehungen zwischen der Ökonomie und Ethik.
4. Nennen und erläutern Sie die Ebenen der Wirtschaftsethik.
5. Definieren Sie die Begriffe Erfolg und Erfolgsfaktor.
6. Beschreiben Sie das Gefangenendilemma.
7. Nennen Sie konkrete Beispiele für ethische Dilemmata.

## 2 - Individualebene

### 2 Individualebene

„Die Welt des Managers ist voller Widersprüche, Dilemmata und Rätsel.“<sup>130</sup> Insbesondere, wenn es um wirtschaftsethische Fragen geht, sehen sich Manager oftmals in Dilemma-Situationen zwischen ökonomisch und ethisch wünschenswertem Verhalten gefangen. Widersprüchliche Aussagen und scheinbar widersprüchliche Zielvorgaben von Vorgesetzten tragen ihr Übriges dazu bei. Dieses Kapitel wird Ihnen die Facetten solcher Dilemma-Situationen zeigen und Ihnen Handlungsoptionen präsentieren.

#### 2.1 Ethik der Führungskraft

Jede Unternehmung bedarf der Führung.<sup>131</sup> Diese hat viele Facetten und sei, wie nachfolgend dargestellt, zu drei Dimensionen gebündelt, der fachlichen, der personalen und der normativen Führung.

„**Führung** ist der entscheidende Erfolgsfaktor eines jeden Sozialsystems. Das gilt für jede Nation ebenso wie für alle Ebenen von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur. Lautet nicht in jedem Sozialsystem die zentrale strategische Frage: ‚Wer kann führen, und wer will führen?‘ oder mit anderen Worten: ‚Wer kann Verantwortung tragen, und wer will Verantwortung tragen?‘ **Führen** heißt Verantwortung in einem Sozialsystem zu übernehmen. Das umfasst das verantwortungsbewusste Treffen von Sachentscheidungen, den verantwortungsvollen Umgang mit Menschen und das verantwortliche Setzen von Zielen. Führen erfordert ein dauerhaftes Abwägen zwischen Machbarem und Wünschenswertem, ein Abstimmen des technisch Möglichen mit dem wirtschaftlich und gesellschaftlich Nützlichen, schließlich das Verschmelzen von Sachgemäßem und Menschengerechtem [...]. Führen wird dadurch zu einer Aufgabe mit einem hohen Gehalt an Ethik.“<sup>132</sup>

Welche Ausgestaltungsformen solche Herausforderungen annehmen können, zeigt bspw. das Treffen zwischen Siemens-Chef Joe Kaeser und Russlands Präsident Wladimir Putin am 27.03.2014 in Russland. Während auf politischer Ebene USA, OSZE, EU und Nato auf Grund der Übernahme der Halbinsel Krim über Sanktionen gegen Putin diskutieren, pflegt Siemens-Chef Kaeser die Geschäftsbeziehung zwischen Siemens und Russland und setzt „auf Dialog und auf Verständigung“. Kaeser verweist auf die Werte, die ein Unternehmen für die Gesellschaft erbringen kann, angefangen bei der Energiepolitik über die Infrastruktur bis hin zur Gesundheitsversorgung.<sup>133</sup> Nicht die Person, nicht die Führungskraft sei entscheidend, sondern die langfristigen Beziehungen zwischen Unternehmen, woran „kurzfristige Turbulenzen“ nichts ändert. Welch ein Freibrief vor dem Hintergrund der eigenen Affäre!

---

<sup>130</sup> Mintzberg (2010), S. 205.

<sup>131</sup> Wir fokussieren uns in dieser Themenbehandlung auf die Führungskräfte von Unternehmen. Zum Wirken weiterer Wirtschaftsakteure vgl. Bak (2014).

<sup>132</sup> Müller-Merbach in Krupinski (1993).

<sup>133</sup> Vgl. Hegemann (2014), abgerufen am 11.05.2014.

## 2 - Individualebene



Abbildung 20: Treffen zwischen Siemens-Chef Joe Kaeser (r.) und Russlands Präsident Wladimir Putin<sup>134</sup>

In der Vergangenheit sind Wirtschaftsführer zunehmend zu Schlüsselfiguren unserer Gesellschaft geworden und rückten u.a. durch die „Explosion“ ihrer Gehälter vermehrt in den medialen Fokus. „Die Implikation eines ethischen Gedankenguts und deren Umsetzung ist für die heutigen rein profitorientierten Zielsetzungen von Unternehmen von größter Wichtigkeit.“<sup>135</sup>

Ein Protagonist: „Occupy<sup>136</sup> ist keine radikale Bewegung, denn sie sagt, was viele denken: **Dieser Kapitalismus ist ungerecht.**“<sup>137</sup>

Ist das so? Ein Grund dieses kollektiven Misstrauens und der gefühlten Ungerechtigkeit seitens der Gesellschaft gegenüber der Wirtschaft und ihren Wirtschaftsführern liegt darin, dass viele die Wirtschaft, die Unternehmen und die Führungskräfte als einen Bereich sehen, der augenscheinlich vom Rest der Gesellschaft unabhängig ist und seinen ganz eigenen Zielsetzungen folgt. Diese kritische Einschätzung der Öffentlichkeit ist mancherorts durchaus berechtigt und bezieht sich nicht nur auf Großunternehmen. Auch kleine Betriebe werden des Öfteren in diese verallgemeinerte Kritik miteinbezogen. Kleine Handwerksbetriebe müssen sich bspw. des Öfteren den Vorwurf gefallen lassen, dass auch sie bei der Abwicklung von Aufträgen vor allem daran interessiert sind, abzuzocken. Medienberichte sorgen dafür, dass durch wiederholte Präsentation von vereinzelt Fehlleistungen der Ruf ganzer Branchen gefährdet wird.<sup>138</sup>

---

<sup>134</sup> Ebd., abgerufen am 15.04.2014.

<sup>135</sup> Hilber/von Orelli in Ruh/Leisinger (2004), S. 11.

<sup>136</sup> „David Graeber hat den Slogan geprägt, ‚We are the 99 percent!‘, der alles auf den Punkt bringt, was die Occupy-Bewegung kritisiert: Ungleichheit, Ungerechtigkeit, Armut, den Abstieg der Mittelschicht, die Schulden der Studenten, die Schulden der Armen, den Reichtum der Reichen, den Einfluss der Wirtschaft auf die Politik, auf das Denken, das Leben, den Alltag. Weil es keine radikalen Gedanken sind, ist Occupy auch keine radikale Bewegung, sondern eine Revolte der vielen.“ (Diez in Der Spiegel Nr. 52 (23.12.2011), S. 114.).

<sup>137</sup> Diez in Der Spiegel Nr. 52/2011 (23.12.2011), S. 114.

<sup>138</sup> Vgl. Dietzfelbinger (2008), S. 23.





# Stresstest

**ORTSTERMIN:** In Hamburg versucht der harte Kern der Occupy-Bewegung, ein Leben ohne Geld zu führen.

Ein junger Mann sitzt in einem Zelt ein paar Schritte von dem Eingang einer Bank entfernt. Er hat seit November fast jede Nacht und jeden Tag draußen verbracht, meist vor der Bank, aus Protest gegen die Übermacht des Geldes. Ein flattriges Zelt vor einem dunklen Gebäude aus Beton, das mitten in Hamburg steht.

Der junge Mann in dem Zelt heißt Alejandro, er ist 20 Jahre alt. Er will von einem Stoff loskommen, der sehr schnell süchtig machen kann. Er unternimmt den Versuch, einen neuen, glücklicheren Menschen zu erschaffen, einen Menschen ohne Geld.

Alejandro ist einer der wenigen, die hier von der Occupy-Bewegung übrig sind. Die meisten flohen vor dem Winter in ihre gutgeheizten Wohnungen und sind seither nicht wieder aufgetaucht. Alejandro aber blieb. Er hat eine lange Reise hinter sich, von Spanien über Paris, Brüssel bis Hamburg. Alejandro besitzt einen deutschen Pass, sein Vater ist Spanier, seine Mutter Deutsche. Er hat auf dem Platz vor der Bank zusammen mit einem Dutzend anderer Aktivisten überwintert, abends spielen sie oft Gitarre.

In dem Haus, vor dem die Zelte stehen, sind die Büros der HSH Nordbank untergebracht. Die Bank hatte sich in einem riskanten Deal um 400 Millionen Euro schwer verzockt und ihren früheren Chef Dirk Jens Nonnenmacher trotzdem mit Abfindung und Tantieme von fast vier Millionen Euro weggeschickt.

Alejandro sagt, man könne auch mit wenig Geld ein glückliches Leben führen. Warum soll man das, was man dringend braucht, nicht selbst herstellen oder durch Tauschhandel erwerben? Die vergangenen Monate waren wie eine Entziehungskur für ihn. Sein Leben war bis dahin nicht unbedingt harmonisch verlaufen. Alejandros Eltern leben getrennt, er wohnte mal bei seinem Vater in Spanien, mal bei Freunden in Hamburg. Mit 16 brach er die Schule ab und verdiente Geld als Maurerhilfe und als Tellerwäscher, mal in Spa-

nien, mal in Deutschland. Sein Entzugsexperiment begann im Mai 2011 in dem spanischen Ort Motril am Mittelmeer.

Ein Freund hatte erzählt, dass Leute, die sich „indignados“ nannten, die Empörten, im ganzen Land für ein besseres Leben kämpften. Alejandro packte einen Schlafsack ein, sein Zelt, eine Isomatte und 70 Euro. Er konnte ein besseres Leben gut gebrauchen. Zu sechst liefen sie los, von Stadt zu Stadt durch Spanien. Mit jeder Stadt, die sie erreichten, wurde ihre Gruppe größer.

Währung in Alejandros neuem Leben, sie ist wichtiger als Geld.

Als sie vorigen Sommer Madrid erreichten, war ihre Gruppe auf 400 Leute angewachsen. In New York hielten Aktivisten einen Platz in der Nähe der Wall Street besetzt, es war der Sommer der Proteste. Mit ein paar Freunden beschloss Alejandro, nach Brüssel weiterzuziehen, einen großen Teil zu Fuß, zum Hauptquartier der EU.

Es ist nicht so, dass er Banker hasst. Die Sicherheitsleute in der Bank, die so viel Geld verzockte, lassen ihn tagtäglich auf Klo. Wenn er duschen wollte, ist er immer zu Kumpels von früher gegangen, zu Leuten, die Geld haben und warmes Wasser.

Alejandro hat Angst, dass er schwach werden könnte, wenn er die Gelegenheit bekäme, sein Konto zu überziehen und Schulden zu machen. Er hat selbst Angst vor der Verführungskraft des Geldes. Das Böse lauert im Dispo. „Der Mensch ist von Natur aus gierig“, sagt Alejandro. Bis jetzt hat er es nicht gewagt, ein Konto zu eröffnen. Er brauchte es nicht.

Er läuft an den Zelten vorbei zur Küche. Wenn es wärmer wird, müssen sie ihr Camp verkleinern, weil ein Cafébesitzer einen Teil des Platzes will. Auf einem Sofa sitzen zwei Jungs in Decken eingehüllt. Alejandro tritt in die Küche. Sie begannen als Aufständische, jetzt leben sie wie Flüchtlinge.

Alejandro kam bis Paris, dann jagte ein Schmerz durch sein rechtes Knie. Er fuhr mit dem Zug nach Brüssel, man kommt da auch ohne Fahrkarte hin. Von seinen 70 Euro hatte er noch 40, er war monatelang mit nur 30 Euro ausgekommen. Die allerdings hat er dann schon gebraucht, für Tabak und Alkohol.

Vor kurzem hat er ein Mädchen kennengelernt. Er fragt sich, wie es wäre, wenn er statt in einem Zelt in einem Haus wohnte. Er wolle nur so viel Geld verdienen, wie zum Leben nötig sei. Kellner wäre ein guter Beruf. Er ist optimistisch.

Er wird dann aber ein Konto brauchen.

CHRISTOPH SCHEUERMANN



Demonstrant Alejandro: Das Böse lauert im Dispo

JOHN MULLER / AGENTUR FOCUS / DER SPIEGEL

In Spanien, sagt er, da also, wo viele Menschen mit wenig Geld leben, sei er manchmal bejubelt worden, in Deutschland, sagt er, sei es kalt. Alejandro nippt am Tee und schaut einer Frau hinterher, die mit Einkaufstüten in beiden Händen an seinem Zelt vorbeistöckelt. Der Schaden entstehe dadurch, dass es verführerisch einfach sei, einen Kredit für Dinge aufzunehmen, die man eigentlich nicht bezahlen könne, sagt Alejandro. Es sei das Wesen des Geldes, Bedürfnisse zu schaffen, die gar nicht vorhanden seien. Dadurch würde das Geld gefährlich.

Die Matratze im Zelt bekam er geschenkt, der Strom für die Glühbirnen in der Küche kommt vom Thalia Theater gegenüber, und das Essen kochen Alejandro und seine Freunde im Camp aus gespendeten Zutaten. Hilfe ist jetzt die

Abbildung 21: Stresstest<sup>139</sup>

<sup>139</sup> Scheuermann in Der Spiegel Nr. 3/2012 (19.03.2012), S. 66.

## 2 - Individualebene

„Die Wirtschaft, so heißt es nicht nur an Stammtischen, habe ihre eigenen Gesetze, ihre eigenen Regeln, die mit denen von Moral, Anstand und Sittlichkeit nichts zu tun haben. Diese Gesetze scheinen für die Normalbürgerin und den Normalbürger undurchschaubar. Die Quintessenz dieser Kritik: **Es herrscht eine Eigengesetzlichkeit in der Wirtschaft, die nur Insider verstehen können, und die mit Ethik nichts zu tun hat.**“<sup>140</sup>

Ergänzend ist folgende Sichtweise zu berücksichtigen: Demgegenüber wird in der sozialen Marktwirtschaft vom Staat verlangt, die rechtlichen Rahmenbedingungen freien Wirtschaftens zu garantieren und sich ansonsten weitestgehend aus der Steuerung des wirtschaftlichen Systems zurückzuziehen. Dass diese Forderung schon seit einiger Zeit nur noch bedingt gilt, sollten sowohl die Erfahrungen aus der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahre 2008 als auch die der nachfolgenden Euro-Krise („eindrucksvoll“) und in einer beängstigenden Geschwindigkeit bestätigt haben. Wie öffentlich bekannt, handelte es sich 2008 um eine Krise des Bankensystems. „In dieser Krise war das Bild des egoistischen, rücksichtslosen Bankers mit überhöhtem Gehalt und Bonus in den Medien allgegenwärtig.“<sup>141</sup>

Auch im Jahresbericht 2009 der Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung kommt man zu folgendem Schluss: „Trotz aller ökonomischen Schäden und sozialen Belastungen – die Finanz- und Wirtschaftskrise war nicht nur eine Vertrauenskrise in den tragenden wirtschaftlichen und ordnungspolitischen Institutionen, sondern viel mehr und vor allem in die Integrität ihres Führungspersonals.“<sup>142</sup>

### 2.1.1 Kontext

Die Prägung des **Individuums** findet immer in Beziehung zu anderen Menschen statt. Der Mensch ist ein soziales Wesen, das sich durch Abgrenzung zu anderen Menschen erst selbst bestimmen kann. Auch wenn das Individuum (lat. für das Unteilbare, griech. átomos) immer in sozialen Beziehungen lebt, ist es stets ein einzigartiges Wesen mit eigenen Charakterzügen, Gedanken und Gefühlen. „Der Begriff Individuum betont also den einzelnen Menschen in seiner Würde, die er als Einzelwesen hat.“<sup>143</sup>

---

<sup>140</sup> Dietzfelbinger (2008), S.23.

<sup>141</sup> Bruton (2011), S. 81.

<sup>142</sup> Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (2009), S. 23, abgerufen am 11.05.2014.

<sup>143</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 93.

-----

### Fallbeispiel: Einzelwese – Warum Menschen zu Mördern werden



Abbildung 22: Kriminalpsychiater Hans-Ludwig Kröber<sup>144</sup>

„Bluttaten erwecken Abscheu und Ekel – aber auch Neugier, wie Menschen so grausam sein können. Der Kriminalpsychiater Hans-Ludwig Kröber hat vielen Mördern in die Seele geschaut. Er weiß: Das Böse ist rätselhaft – aber auch oft vermeidbar.

Jedes Jahr entdecken Fahnder in Deutschland ungefähr 1000 Morde. Das bedeutet, dass mehr als drei Menschen pro Tag hierzulande eines unnatürlichen Todes sterben – wobei die Dunkelziffer noch um einiges höher liegt: Viele Tötungsdelikte, etwa durch Ersticken oder Überdosierung von Medikamenten, bleiben unbemerkt und tauchen in keiner Statistik auf. Eine Vorstellung, die schaudern macht. ‚Das Böse ist unter und zwischen uns, deshalb ist die Abwehr so groß‘, sagt Hans-Ludwig Kröber, Direktor des Instituts für Forensische Psychiatrie der Berliner Charité und einer der renommiertesten Kriminalpsychiater Deutschlands. Es sei eine Täuschung, zwischen sich und Straftätern eine Grenze zu ziehen, denn das Böse gehöre zum Menschen dazu.

Häufig entscheidet der Zufall

Mord und Totschlag erschrecken, Kriminalfälle üben jedoch nicht nur im Fernsehen auf viele eine enorme Faszination aus. Und immer taucht dabei die Frage auf: Wie kann ein Mensch zu solchen Grausamkeiten fähig sein? ‚Es sind nur in den wenigsten Fällen psychisch Gestörte, die schlimme Straftaten begehen‘, sagt Kröber. Er fertigt Gutachten über Mörder, Vergewaltiger und Totschläger an und ist sich sicher: Die meisten Täter haben die Wahl, ob sie eine Tat begehen oder nicht – oft entscheide der Zufall, ob jemand tatsächlich straffällig wird oder nicht. ‚Viele Taten finden nicht statt, weil im richtigen Moment ein wichtiges Fußballspiel läuft.‘

Zwar gebe es auch schlicht böse Menschen und Taten, die zwangsläufig geschehen, diese Fälle seien jedoch die Ausnahmen. ‚Die meisten Menschen sind nicht a priori böse‘, betont der Kriminalpsychiater. Warum manche Menschen dann doch Grenzen überschreiten, zu Mördern oder Vergewaltigern werden, bleibt auch für den erfahrenen Kriminalpsychiater oft rätselhaft und unheimlich. Kröber berichtet in seinem neu erschienen Buch ‚Mord-Geschichten aus der Wirklichkeit‘ von Menschen, die ihr Leben mit einer einzigen falschen Entscheidung ruiniert

---

<sup>144</sup> Foto: dpa / Britta Pedersen.

## 2 - Individualebene

haben. Einfache Erklärungen, wie es zu den Taten kommen konnte, gibt es indes nicht.

Das unsichtbare Böse

Die Hoffnung, bestimmte Merkmale im Gehirn von Gewalttätern könnten als Erklärung dienen, habe sich bisher nicht erfüllt. ‚Hirnforscher können kein einziges biologisches Kriterium anbieten, auf das ein Mord zurückzuführen wäre‘, sagt Kröber.

Die einzige Ausnahme bilden Täter mit Hirnverletzungen, die häufig aufgrund ihrer Schädigung abnorm reizbar und verhaltensauffällig seien. ‚Aber das ist schon seit 120 Jahren bekannt, neuere Erkenntnisse gibt es nicht.‘ Menschen, die an Schizophrenie erkrankt sind, hätten zwar ein deutlich höheres Risiko für schwere Gewalttaten, aber auch unter diesen Patienten sind Mörder eine absolute Minderheit. ‚99 Prozent der Schizophrenen werden nicht zu Tätern‘, sagt der Kriminalpsychiater. Warum manche doch straffällig werden und andere dagegen nicht, sei noch ein ungelöstes Problem und durch objektive Untersuchungsmethoden nicht erklärbar. Zudem selbst statistische Unterschiede keine Rückschlüsse auf einen kausalen Zusammenhang zulassen würden.

Deshalb konzentriert sich Kröber statt auf biologische Merkmale lieber darauf, welche Lebensgeschichten Gewalttäter mitbringen. Und darauf, welche Rolle der Zufall, simple Entscheidungen und bestimmte Situationen spielen. Faktoren also, die seiner Meinung nach häufig unterschätzt werden, wenn es darum geht, eine Tat nachzuvollziehen.

Kriminell werden, um sichtbar zu sein

Soziale Einflüsse wie Erziehung, familiäres Umfeld, Milieu und Freundeskreis prägen die Entwicklung der Persönlichkeit junger Menschen. Gerade emotionale Vernachlässigung und fehlende Zuverlässigkeit, aber auch Gewalterfahrungen im Elternhaus seien fatal und führten dazu, dass Heranwachsende auf Abwege geraten. ‚Ein Kind, das für sich selbst sorgen muss, befindet sich in einer existenziellen Not‘, sagt Kröber. ‚Es wird sich irgendwie bemerkbar machen, sich durchschlagen, im buchstäblichen Sinn.‘ Es seien vor allem die Schwachen und Gescheiterten, die kriminell werden. Gewalt sei etwa für Heimkinder häufig eine Art ‚isolierter Machtkampf‘, ein Versuch, Respekt, Anerkennung und Zuwendung zu bekommen. Das sei oft der Beginn einer Gewaltkarriere – und damit das Scheitern im Leben schon vorprogrammiert. Adäquate Rahmenbedingungen für Heranwachsende zu schaffen, ist deshalb eine der wichtigsten Maßnahmen zur Prävention.

Verhaltensänderungen sind schwierig

Neben einer persönlichen Veranlagung, beispielsweise auf Stress mit aggressivem Verhalten zu reagieren, spielen auch die Umstände und die jeweilige Situation eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, schwere Straftaten zu erforschen. Wenn Biographie und äußere Umstände eine explosive Mischung ergeben, kann großes Leid entstehen – vor allem für die Opfer der jeweiligen Straftaten.

Abschreckung statt Einsicht



## 2 - Individualebene

Dauerhafte Verhaltensänderungen gehören für alle Menschen zum Schwierigsten überhaupt. Eine veränderte Haltung führt nicht unbedingt zu einem veränderten Verhalten. Kröber setzt daher nicht auf die Einsicht von Straftätern, um sie vom eingeschlagenen Kurs wieder abzubringen. Stattdessen plädiert er dafür, den Delinquenten die Konsequenzen ihrer Handlungen klar vor Augen zu führen. ‚Ohne Abschreckung und der Demonstration, dass Taten auch Folgen haben, geht es nicht‘, sagt der Kriminalpsychiater.

So sei es relativ wirkungslos, Gewalttäter daran zu erinnern, welche Schmerzen ihrer Opfer erleiden mussten. ‚Darüber waren sich die Täter schon vorher im Klaren – ohne dass es sie von ihrer Tat abgehalten hätte‘, sagt Kröber. Viel sinnvoller sei es, mit den Delinquenten über ihre Perspektive, ihre Zukunft zu sprechen. Denn Kröber geht davon aus, dass auch Straftäter eigentlich ein gutes und erfülltes Leben haben möchten. Zusammen mit ihren Betreuer und Therapeuten sollten Straffällige erörtern, welche Vorstellung vom Leben sie haben und was sie davon abhält, ihre Vorstellungen umzusetzen. Eine Milieu-Therapie, in der die Menschen in Wohngemeinschaften zusammenleben und zwar ohne Gewalt, Drogen und Übergriffe, sei eine wirkungsvolle erzieherische Maßnahme.“<sup>145</sup>

-----

Eine für die Wirtschafts- und Unternehmensethik wesentliche Unterscheidung ist die in die Bereiche Individual- und Institutionenethik unterteilte sog. **Führungsethik**.

Unter **Individuethik** (auch benannt als Mikroebene, Führungsethik) wird die Ethik der Person verstanden. Innerhalb dieser Ebene wird u.a. die Frage gestellt: Unter welchen Bedingungen handeln Individuen moralisch? Das Gewissen und die Verantwortung des Einzelnen stehen hier im Vordergrund, der Ort der Moral ist das Individuum.

Die **Institutionenethik** (auch Mesoebene) hingegen - mit dieser wird sich das dritte Kapitel befassen und sie soll hier lediglich kurz vergleichend und sinnstiftend umrissen werden - fragt nach der Ethik der Institution. Es geht hierbei um die Nutzung des Eigeninteresses für ein gedeihliches Zusammenleben in der Gesellschaft und bspw. die Frage, unter welchen Bedingungen handeln Institutionen moralisch? Der Ort der Moral ist die Rahmenordnung. Die Institutionenethik hat das Ziel, ethische Rahmenbedingungen für das individuelle Handeln zu schaffen. Dabei sollen solche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die dem fairen Zusammenleben aller dienen. Mit steigender Anzahl der Handlungssubjekte auf den Handlungsebenen, hier also mit Verlagerung von der Mikro- auf die Mesoebene, steigt die Bedeutung der Institutionenethik, die der Individuethik nimmt tendenziell ab. Die Ursache hierfür liegt in der steigenden Anonymität und der damit verbundenen Reduktion von funktionsfähigen Kontrollmöglichkeiten auf konkretes Handeln.

Im täglichen wirtschaftlichen Alltag eines Unternehmens führt ein individuethischer Ansatz allein oftmals zu Dilemmata mit anschließendem Verzicht auf moralisch wünschenswertes Verhalten. Ökonomische und moralische Ziele lassen sich häufig nur schwierig miteinander verbinden, vor allem dann, wenn versucht

---

<sup>145</sup> Vornhoff in FOCUS online (15.11.2015), abgerufen am 06.06.2015.

## 2 - Individualebene

wird, individualethisch einen **ökonomischen Konfliktfall** zu lösen. Sind die Kosten moralischen Handelns größer als der resultierende Nutzen aus diesem Handeln (negativer Trade Off), werden die moralischen Ziele auf Grund ökonomischer Rationalität vernachlässigt. Um diesen Konfliktfall positiv im Sinne ethischen Handelns zu lösen, bietet sich die ordnungspolitische Strategie einer Institutionenethik an. „Dadurch, dass Institutionen geschaffen werden, welche ethisches Verhalten belohnen und unmoralisches Handeln sanktionieren, wird aus dem ökonomischen Konfliktfall ein positiver Kompatibilitätsfall, indem moralische Ziele mit ökonomischer Markt- und Wettbewerbsrationalität in Einklang gebracht werden. Erfolgt kein ordnungspolitischer Eingriff, sondern lediglich eine individualethische Begrenzung des ökonomischen Handelns, wird moralisches Verhalten gegenüber unmoralischem Handeln langfristig bestraft und kann so zu einem Verdrängungswettbewerb führen.“<sup>146</sup>

In einer international vernetzten Weltwirtschaft muss die Frage nach tragfähigen wirtschaftsethischen Konzepten immer wieder neu beantwortet werden. „Die zunehmende Dynamik der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung führt dazu, dass auch Führungskräfte immer weniger Zeit für eine kritische Reflexion komplexer Entscheidungen zur Verfügung haben. Die Frage nach dem richtigen Handeln erscheint somit implizit oder explizit besonders virulent.“<sup>147</sup>

„Organisationales **Commitment**, d.h. die Bindung des Mitarbeiters an seine Organisation, vereint verstärktes Forschungs- und unternehmenspraktisches Interesse auf sich, da es erwiesenermaßen förderliche Verhaltensweisen des Mitarbeiters zur Folge hat und so positiv auf den Unternehmenserfolg wirkt.“<sup>148</sup> Dies ist auch dadurch begründet, weil Ethik in der Unternehmensführung in den letzten Jahren spürbar an Bedeutung gewonnen hat. „Unternehmensintern zeigt sich die Forderung nach Ethik, indem gerade qualifizierte Mitarbeiter neben adäquater Bezahlung zunehmend eine sinnstiftende Arbeitsumgebung wünschen und auf ‚ethische‘ Unternehmensführung Wert legen. Auch von außen wird der moralische Appell der ‚Sinnstiftung‘ an das Unternehmen herangetragen: Die Öffentlichkeit fordert, dass Unternehmen und deren Führungskräfte mit ihrer Geschäftstätigkeit einen ‚process of sensemaking‘ beschreiten sollen.“<sup>149</sup>

-----

### Fallbeispiel: Systemzusammenhänge

„Stellen Sie sich folgende Situation vor: Sie sind Führungskraft in einem mittelständischen Betrieb. Heute ist Ihr Hochzeitstag. Sie rufen Ihren Chef an und sagen ihm, dass Sie später ins Büro kommen, um mit Ihrem Ehepartner oder -partnerin zu frühstücken – solche Ausnahmen genehmigt Ihr Chef an besonderen Tagen! Auch Ihre Mitarbeitenden informieren Sie. Nachdem dies geklärt ist, machen Sie sich daran, das Frühstück vorzubereiten. Sie gehen zum Bäcker, um frische Brötchen zu holen. Der Bäcker liegt drei Straßen weiter, sie müssen dabei eine Ampel überqueren.“

---

<sup>146</sup> Brink (2014), abgerufen am 14.12.2014.

<sup>147</sup> Pech (2007), S. V.

<sup>148</sup> Westphal (2011). S. V.

<sup>149</sup> Ebd.

## 2 - Individualebene

In einer solchen Situation wechseln Sie innerhalb von Minuten die Rollen: Als Sie mit Ihrem Chef telefoniert haben, um ihm anzukündigen, dass Sie etwas später kommen, waren Sie in der Rolle der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters. Unmittelbar darauf, als Sie einen Ihrer Mitarbeitenden informiert haben, Chef und Führungskraft. Auf dem Weg zum Bäcker sind Sie zunächst Verkehrsteilnehmer, wenn Sie als Fußgänger an der Ampel stehen. Nun haben Sie die Regeln des Straßenverkehrs zu beachten, damit ein gutes Auskommen im Straßenverkehr gewährleistet ist. Zeigt die Fußgängerampel grün, gehen Sie davon aus, dass die Autos anhalten werden. Unbewusst, gewohnheitsmäßig verlassen Sie sich auf Regeln (in dem Fall des Straßenverkehrs). Kommen Sie beim Bäcker an und wickeln dort das Geschäft ab, werden Sie zum Konsumenten. Als Teil der wirtschaftlichen Struktur der Gesellschaft wird nun von Ihnen erwartet, dass Sie ein Produkt (die Brötchen) kaufen und dafür dem Bäcker, der dafür eine Leistung erbracht hat, Geld geben. Für den sozialen Kontakt gelten mithin Regeln, die sich in der Geschichte als funktionsunterstützend erwiesen haben. In diesem Fall etwa zunächst die hierarchischen Regeln in Ihrem Betrieb, dann die Verkehrsregeln und schließlich der Schutz des Eigentums und der Austausch von Waren. Es wäre Unsinn, diese Regeln jeweils neu zu verhandeln. Stellen Sie sich vor, Sie müssten – bevor Sie die Straße überqueren – zuerst mit dem Autofahrer diskutieren, wer denn jetzt zuerst passieren dürfte. Oder Sie gingen zum Bäcker und fingen an, dort um den Preis der Brötchen zu feilschen, während hinter Ihnen eine Schlange hungriger Menschen unruhig wird.

Gewisse Regeln, allgemein gültig und weitgehend akzeptiert, unterwirft sich der Mensch notwendigerweise, damit eine Gesellschaft funktionieren kann. Mit anderen Worten: Sie stehen mit Ihren individuellen Prägungen aus Kindheit, Schule und Ausbildung zugleich immer in Beziehung zu gesellschaftlichen Regeln und Werten, die Ihr individuelles Leben ebenso stark beeinflussen. Hier kommen Regeln und Anforderungen auf Sie zu, deren Erfüllung von der Gesellschaft erwartet wird und die Sie auch meist automatisch befolgen.“<sup>150</sup>

-----

In modernen interdisziplinären Ansätzen zur Wirtschaftsethik wird sich intensiv mit der faktischen Macht des Kontextes auseinandergesetzt (siehe auch noch einmal unser Fallbeispiel auf S. 17 f. zum Thema Gruppenkonformität).<sup>151</sup> Der verhaltensökonomisch ausgerichteten **Behavioral Ethics** verdanken wir so z.B. Erkenntnisse über die sog. „fudge factor theory“ von Dan Ariely. In einer aktuellen Untersuchung zu Deutschland erfahren wir beispielsweise:

-----

### Fallbeispiel: Der Fudge Factor der „Durchschnitts-Deutschen“:<sup>152</sup>

- 62 % finden kleine Betrügereien incl. Versicherungsbetrug in Ordnung (i.O.)
- 29 % finden es nicht i.O., Dienstleister schwarz zu beschäftigen
- 26 % finden es nicht i.O., Einkünfte aus dem Ausland nicht zu verzollen

---

<sup>150</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 96 f.

<sup>151</sup> Vgl. Webers (2010) in Coaching Magazin Nr. 3, S. 55-59.

<sup>152</sup> Vgl. Welt am Sonntag (24.5.2015), S. 42.

## 2 - Individualebene

- 10 % finden es nicht i.O., seine Steuererklärung wissentlich falsch auszufüllen

-----

Weiterhin sind bekannte Effekte wie das sog. Moral Licensing oder der Moral Hazard in besonderem Maße dazu geeignet, reales Verhalten zu beschreiben (deskriptive Perspektive) und dem „klassischen“ Rationalmodell mit seinen Entscheidungsparametern

1. Höhe der „Belohnung“ der Unehrlichkeit
2. Wahrscheinlichkeit, erwischt zu werden
3. Höhe der Strafe

alternative Erklärungsangebote menschlichen Verhaltens zur Seite zu stellen.

### 2.1.2 Führungsstil und Verantwortung

Führungskräfte werden im Alltag vor allem mit ethischen Fragen konfrontiert, wenn es um den Umgang mit den Mitarbeitern geht. „Denn hier geht es in erster Linie um Problem- oder Konfliktsituationen, die von latenten oder manifesten Wertvorstellungen getragen werden. Darüber hinaus gibt es aber auch schwerwiegende Sachprobleme, die das Thema Führungsethik betreffen.“<sup>153</sup>

Es stellt sich die Frage, ob sich bspw. ein ethisch wünschenswerter Führungsstil überhaupt definieren lässt? Fest steht, dass es keine Checkliste gibt, anhand derer Führungskräfte ihr einwandfreies und ethisch wünschenswertes Verhalten „abhaken“ und beurteilen können. Dennoch bestehen selbstverständlich Fokussierungen gemäß der von uns bislang betrachteten Ethik-Entwürfe. Fühlt sich die Führungskraft „traditionelleren“ Ansätzen wie der Tugend- oder Gewissensethik verpflichtet, so steht er bei seinem Bemühen um z.B. besonnene und gerechte (Tugenden) Führung bzw. Gewissenhaftigkeit selbst im Focus nach dem Motto „Meine Führung ist ethisch vertretbar, sofern ich mich tugendhaft verhalte bzw. mein Handeln vor mir und meinem Gewissen rechtfertigen kann“. Demgegenüber wird bei einem dialogischen Führungsansatz der zu Führende mit in den Focus einbezogen und verantwortungsvolle Führung kommunikativ legitimiert. Eine außerordentlich wichtige Position nimmt bei der Suche nach einem ethisch wünschenswerten Führungsstil die Verantwortung ein, denn Ethik für Führungskräfte hat vor allem mit Verantwortung zu tun. Es geht darum, wie sich Führungskräfte bspw. in ökonomischen Konfliktfällen verhalten, wie sie mit Mitarbeitern umgehen oder mit welchen Methoden sie auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten. Die Situationen, in denen sich Führungskräfte einerseits zwischen fachlichen und sachlichen Interessen und andererseits zwischen menschlichen und ethischen Werten entscheiden müssen, stellen besonders häufige Konfliktfälle dar. Um solche Konfliktfälle zu lösen, bedarf es verschiedener Faktoren. Zunächst bedeutet die **Verantwortung einer Führungskraft**, sich klar darüber zu werden,

---

<sup>153</sup> Ebd., S. 112.



## 2 - Individualebene

wie man handelt, also das Führungshandeln zu reflektieren. Hierzu ist allerdings ein Grundwissen darüber erforderlich, was moralische Regeln und Werte sind.<sup>154</sup>

Der Begriff Verantwortung betrifft sowohl die Inhalte sowie die Folgen einer Handlung. An dieser Stelle sei der Begriff der Verantwortung ganzheitlich verstanden und im Folgenden kurz näher erläutert:

- Die Verantwortung eines Menschen (einer Führungskraft) umfasst sein technisches, pragmatisches und moralisches Handeln.
- Die Verantwortung eines Menschen umfasst sein sämtliches Handeln und Unterlassen gegenüber allen von diesem Handeln oder Unterlassen direkt oder indirekt Betroffenen. Die handelnde oder unterlassende Person selbst, ihr Umfeld und zukünftige Generationen werden eingeschlossen. Verantwortung ist, mit Verweis auf Immanuel Kant, allgemeingültig.<sup>155</sup> Weder kann sie materialisiert und an übergeordnete Instanzen oder Mechanismen übertragen noch durch gemeinsames Handeln auf mehrere Personen verteilt werden. Weiterhin wird die Verantwortung nicht geringer, wenn im Auftrage anderer gehandelt wird oder eine subjektiv empfundene Abhängigkeit besteht.
- Die Verantwortung eines Menschen umfasst seine sämtlichen sozialen Rollen, bspw. als Familienmitglied, Staatsbürger oder Führungskraft. Der Mensch besitzt nicht eine familiäre, eine bürgerliche, eine gesellschaftliche Verantwortung, für die eigene Gesetze gelten und die gegenseitig konkurrieren. Der Mensch besitzt vielmehr eine ganzheitlich umfassende Verantwortung, die alle sozialen Rollen in gleichem Maße betrifft.

**„Es macht mich krank, wie kaltschnäuzig die Leute darüber reden, ihre Kunden abzuzocken.“<sup>156</sup>**

Im Unternehmens- oder Betriebsalltag heißt **verantwortlich handeln**, in allen Situationen nach bestem Wissen und Gewissen und unter Anwendung von Erfahrungen sowie Einbeziehung der eigenen und auch der gesellschaftlichen Wertvorstellungen zu entscheiden. Das schließt nicht aus, dass auch Fehler gemacht werden – Menschen sind nicht fehlerfrei! Jedoch wird verantwortliches Handeln dadurch ausgezeichnet, dass Führungskräfte verantwortlich die Konsequenzen aus ihren Fehlern ziehen und letztendlich daraus lernen. Bspw. kann ein einfaches Wort der Entschuldigung ein Zeichen bei falschem Umgang mit den Mitarbeitern sein, oder bei misslungenen Projekten die Übernahme der ökonomischen und moralischen Verantwortung. Authentisches Handeln ist unmittelbar mit verantwortlichem Handeln von Führungskräften verknüpft. „So sollten – kommt es denn zum Konfliktfall zwischen persönlichen Werten und Anforderungen des Unternehmens – Entscheidungen in einem internen oder externen Dialog und Konsens getroffen werden.“<sup>157</sup>

Ist ein ethisch wünschenswerter Führungsstil definierbar?

---

<sup>154</sup> Vgl ebd.

<sup>155</sup> Immanuel Kant: „Handle nur nach der Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie allgemeines Gesetz werde.“

<sup>156</sup> Greg Smith (Ex-Manager von Goldman Sachs, in seinem in der „New York Times“ veröffentlichten Abschiedsbrief) in Der Spiegel Nr. 12/2012 (März 2012), S. 68.

<sup>157</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 113 f.

## 2 - Individualebene

Ein **ethisch wünschenswerter Führungsstil** ist an dem gesetzten Ziel ausgerichtet und berücksichtigt die Anforderung der Situation, z.B. die des Betriebes, der Abteilung oder des Unternehmens. Weiterhin müssen die Ansprüche, Rechte und Kooperationsbereitschaft der Mitarbeiter Berücksichtigung finden. Bei einem ethisch wünschenswerten Führungsstil werden die Mitarbeiter ernst genommen und erhalten Freiräume für eigenverantwortliches Handeln, die Kommunikation ist offen und eindeutig. Dabei geht es allerdings nicht darum, seinem Gegenüber eine Harmonie vorzuspielen die u.U. nicht vorhanden ist, vielmehr ist es wichtig, die Person als eine Person mit Ehre und Würde zu sehen. Dies erfordert Eigenschaften wie z.B. Probleme und Konflikte klar anzusprechen, konstruktive Kritik auszuüben und eigene Fehler selbst einzugestehen. „Führung bedeutet in diesem Zusammenhang Befähigung“<sup>158</sup> und hat mit Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen, aber auch mit profunder Selbstprüfung zu tun.<sup>159</sup>

Sind ethische Normen einer Unternehmung sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei Führungskräften verankert, kann auf Basis dieser gemeinsamen Wertebasis Vertrauen entstehen, wodurch Transaktions- und Kontrollkosten reduziert werden können – Konsensbildung durch Dialog. Durch die Begünstigung und Förderung harmonischer und konstruktiver Entscheidungsabläufe kommt es zu weniger Reibungsverlusten. Fühlen sich die Mitarbeiter mit den Werten und Zielen ihrer Unternehmung verbunden, handeln sie zielkonform und letztlich im Sinne ihres Vorgesetzten.

**Führungsethik** kann in der Unternehmenskultur verankert sein oder durch **Leitbilder** transportiert werden. Ist sie in der Unternehmenskultur verankert, wirken die organisationsspezifischen Formen von Ethik als allgemein akzeptierte Verhaltensstandards, die Entscheidungsprozesse ohne Missverständnisse und Informationsverluste erleichtern. Wird die Führungsethik über Leitbilder transportiert, sollten diese Erfahrungswissen über machbares und ethisch wünschenswertes enthalten und zugeschnitten auf die Unternehmung sein. Es geht darum zu beschreiben, was Geltung haben soll bzw. hat. Unternehmenskultur, Leitbilder und Führungsethik stehen somit in unmittelbarer Beziehung zueinander. Unternehmenskultur kann als eine Art ungeschriebenes – tief verankertes – Leitbild aufgefasst werden, von der sich die Menschen schwieriger lösen können als von den niedergeschriebenen Leitbildern. Leitbilder sind i.d.R. dynamischer, flexibler und plastischer als Unternehmenskulturen.<sup>160</sup> Sowohl die Betrachtung der Unternehmens- als auch die der Organisationskultur werden eingehend im vierten Kapitel behandelt.

Die fachliche wie personale Führung wird ergänzt und abgerundet durch die normative Führung. Für diese reichen Fachwissen und soziale Kompetenz nicht aus. Vielmehr benötigen Führungskräfte an dieser Stelle Verantwortungsbewusstsein – und genau hier setzt die Führungsethik an.

---

<sup>158</sup> Ebd., S. 152.

<sup>159</sup> Vgl. ebd., S. 151 f.

<sup>160</sup> Vgl. Conrad/Trummer (2005), S. 6, abgerufen am 22.12.2014.

## 2 - Individualebene

Führungsethik ist als ein Teilgebiet der sog. **Managementethik** zu verstehen. Die Managementethik setzt sich mit den Beziehungen zwischen den **Anspruchsgruppen** (Stakeholdern) eines Unternehmens auseinander. Die **Unternehmungsethik** wiederum lässt sich als die Lehre von den idealen Normen auffassen, „die in der Marktwirtschaft zu einem friedensstiftenden Gebrauch der unternehmerischen Handlungsfreiheit anleiten sollen“<sup>161</sup>. Sie ist darauf ausgerichtet Regelungen für solche Situationen zu finden, bei denen das unternehmerische Gewinnstreben zu ethisch problematischen Handlungen und Ergebnissen führt bzw. führen kann. Die vereinbarten Handlungsspielräume sollen so eingesetzt werden, dass sie zu einem verantwortungsvollen Wirken beitragen. **Führungsethik** befasst sich im Besonderen mit den ethischen Fragen der Berechtigung, der Begrenzung und der verantwortungsvollen Anwendung von Weisungsbefugnissen der Führungskräfte: Umso größer die Konsequenzen von Entscheidungen einer Führungsfunktion sind, desto wichtiger ist die ethische Sensibilisierung des Entscheidungsverhaltens der jeweiligen Führungskraft. Das Handeln von Führungskräften stellt eine Vorbildfunktion zur Orientierung der Mitarbeiter für ethisch wünschenswertes Verhalten dar (gewissermaßen als Beobachtungslernen im Sinne kognitiven Lernens nach Bandura). Dieser Verantwortung muss sich jede Führungskraft bewusst sein.<sup>162</sup>

GEHEIMDIENSTE

### „Druck und Zwang: ja“

*Der Ex-Spion Glenn L. Carle, 54, über Verhöre, Moral und die CIA*

**SPIEGEL:** Herr Carle, Sie waren 20 Jahre lang bei der CIA. Was war Ihr Job?  
**Carle:** Zum Schluss war ich stellvertretender Abteilungsleiter des National Intelligence Office for Transnational Threats, wo es um die Bedrohung der USA geht. Eine einflussreiche Stelle.  
**SPIEGEL:** Wie ist das Leben als Spion – wie im Kino?  
**Carle:** Die Arbeit findet oft in fensterlosen Kammern statt, Berichte schreiben, Berichte vergleichen, es ist manchmal befriedigend, aber oft nur mühsam und schwierig.  
**SPIEGEL:** Ihr heikelster Auftrag?  
**Carle:** Der bestand darin, einen der Top-Leute der Qaida zu verhören. Davon handelt mein jetzt erschienenes Buch.  
**SPIEGEL:** Was für ein Mann war das?  
**Carle:** Er war ungefähr in meinem Alter, also damals etwa Mitte vierzig. Er war sogar sympathisch. Man hatte ihn in ei-

nem Land im Nahen Osten von der Straße weg gekidnappt, im Frühherbst 2002.  
**SPIEGEL:** „Man“ hatte ihn gekidnappt?  
**Carle:** Nein, wir, die CIA. Aber wir arbeiteten mit einem anderen Geheimdienst zusammen. Dort war unser Mann „Gast“. Und ich verfüge über Sprachkenntnisse, die für ein Verhör wichtig waren. Welche, darf ich nicht sagen. Ich sollte ihn verhören.  
**SPIEGEL:** Um was herauszufinden?  
**Carle:** Das Übliche: Welche Pläne gibt es gegen die USA, welche Gruppen bilden sich?

**SPIEGEL:** Verhör heißt – Zwang, Folter?  
**Carle:** Druck und Zwang: ja. Aber nicht Folter, das Wort wurde jedenfalls nie gebraucht. Wir sollten aggressiv und kreativ sein. Allerdings sind die Grenzen fließend, das gebe ich zu. Ich selbst habe tatsächlich nur geredet. Ich war aggressiv, aber ohne körperliche Zwangsmaßnahmen. Bei meinen Verhören zumindest war er davor sicher.  
**SPIEGEL:** Haben Sie aus Ihrem Mann etwas herausbekommen?  
**Carle:** Ja, es stellte sich heraus, er kannte zwar irgendwelche Qaida-Leute, war aber nicht Teil der Organisation.  
**SPIEGEL:** Wurde er entlassen?  
**Carle:** Nach acht Jahren.  
**SPIEGEL:** So spät?  
**Carle:** Ja. Ohne klare Vorwürfe. Unglaublich. Acht Jahre sind ein Siebtel seines Lebens.  
**SPIEGEL:** Wo ist er jetzt?  
**Carle:** In Afghanistan.  
**SPIEGEL:** Denken Sie an ihn?  
**Carle:** Täglich.



Glenn L. Carle: „Interrogator“. Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg; 448 Seiten; 22,95 Euro.

Abbildung 23: Druck und Zwang<sup>163</sup>

„Wenn man ein Tun und Lassen als wissentlich oder willentlich auffasst, so wird es [...] dem Handelnden selbst zugerechnet, und zwar in dem präzisen Sinne, dass er als der dafür verantwortliche Urheber gilt.“<sup>164</sup>

Als vernunftbegabtes Wesen kann der Mensch oder die Führungskraft sich seiner Verantwortung bewusst werden, sie innerlich erkennen, erfassen und sich ihrer

<sup>161</sup> Steinmann/Löhr (1991), S. 95.

<sup>162</sup> Vgl. Conrad/Trummer (2005), S. 3 f, abgerufen am 22.12.2014.

<sup>163</sup> Carle in Der Spiegel Nr. 12/2012 (März 2012), S. 50.

<sup>164</sup> Höffe in Poser (1982), S. 242.

## 2 - Individualebene

handelnd annehmen. Er kann **Verantwortungsbewusstsein** empfinden. Durch sein Verantwortungsbewusstsein mag sich der Mensch, der Mitarbeitende oder die Führungskraft zugleich als Mitglied einer „Weltgemeinschaft der Vernünftigen“ dem Ganzen verpflichtet fühlen. „Im Mittelpunkt der Individualethik stehen Appelle an die Verantwortung jedes einzelnen. Die Individualethik ist an das Verantwortungsbewusstsein des einzelnen gerichtet, an seine Vernunft, an seine Einsicht in die Bedeutung von Verantwortung für das Zusammenleben aller Menschen, für die Gesellschaft als Ganzes.“<sup>165</sup> Die Individualethik ist allgemein an jeden Menschen gerichtet, im Besonderen an Führungskräfte. „Ihnen fällt eine weitreichende Verantwortung gegenüber allen Anspruchsgruppen der Unternehmung zu, insbesondere für die Bewältigung von Zielkonflikten, die sich aus unterschiedlichen Ansprüchen ergeben können. Häufig trägt die Verantwortung von Führungskräften öffentlichen Charakter.“<sup>166</sup>

„Wer nichts anderes kann, als Geld verdienen, der verdient auch nichts anderes als Geld“<sup>167</sup>, so brachte Frank Lehmann, als echtes ARD-Original und „Mister Börse“, das Thema Wirtschaftsethik (für die Führungskraft) in einem seiner gewohnt markanten Interviewbeiträge auf den Punkt.

Wer seine Geschäfte auf ethisches Denken baut, wird den über Geld hinausgehenden Gewinn erzielen, den **Mehrwert der Ethik** erfahren; denn es gibt in der Wirtschaft eben mehr zu verdienen als nur Geld. Dieses „Mehr“ anzustreben und zu erreichen wird für die verantwortliche Führungskraft von Morgen zu einem verantwortbaren Führungsstil dazugehören.<sup>168</sup> Dass dies in der Unternehmenspraxis noch keineswegs überall gilt, ist bekannt. In Umfragen antworten viele Manager zwar, dass Werte ihnen wichtig seien. So sind bspw. Verantwortungsbewusstsein und christliche Werte einem Großteil der Führungskräfte und Spitzenmanager wesentlich – auch glauben die meisten Führungskräfte, dass sich (ethische) Werte positiv auf den wirtschaftlichen Erfolg ihrer Unternehmung auswirken. Zugleich hat sich aber offenbar ein Großteil der Führungskräfte damit abgefunden, „dass es sich bei den eigenen Wertevorstellungen um ein Postulat handelt, das von der Wirklichkeit überrollt werden könne“<sup>169</sup>, so Daniel F. Pinnow.

-----

**Fallbeispiel: „Verantwortungszuschreibung erfolgt manchmal recht automatisch, manches Mal sind wir unsicher!**

Ist bspw. der Chirurg verantwortlich,

- wenn der Patient, den er zu operieren hat, zu spät mit einem Blindarmdurchbruch ins Krankenhaus kommt?

---

<sup>165</sup> Krupinski (1993), S. 28.

<sup>166</sup> Ebd., S.29.

<sup>167</sup> Handelsblatt (2006), abgerufen am 11.05.2014.

<sup>168</sup> Vgl. Pinnow (2007), S. 96.

<sup>169</sup> Ebd., S. 97.

## 2 - Individualebene

- wenn ihm bei der Operation ein Missgeschick unterläuft, er also bspw. einen Tupper oder eine Schere vergisst?
- wenn er falsche Entscheidungen im Voraus trifft, z.B. der Patient gerade einen Herzinfarkt hatte, so dass eine Operation hätte vermieden werden müssen, er aber trotzdem operiert?
- wenn er schon 50 Stunden Bereitschaftsdienst hinter sich hat und operiert?“<sup>170</sup>

-----

Dass es mit der gelebten Wirtschaftsethik bei Führungskräften jedweder Herkunft bisweilen hapert, offenbart die Wirklichkeit auch ohne Studien und Erhebungen jeden Tag aufs Neue. Die Maxime scheint nach wie vor allzu oft zu lauten: Nach mir die Sintflut.

-----

### Fallbeispiel: Realitätsverlust

„Personalberater kritisieren die Abgehobenheit mancher Manager. Sie fordern mehr Verantwortungsbewusstsein auf den Chefetagen – und Aufsichtsräte, die durchgreifen.

Die Versicherungsgesellschaft Ergo belohnt erfolgreiche Vertreter mit Prostituierten auf Firmenkosten. Der Kommunikationschef von Thyssen-Krupp übernachtet während einer Dienstreise in einer 260-Quadratmeter-Luxussuite. Der Vorstandschef der Deutschen Bank beschwert sich beim hessischen Ministerpräsidenten über die Razzia der Staatsanwaltschaft. Das Bild, das die Wirtschaftselite des Landes in letzter Zeit in der Öffentlichkeit abgibt, ist wenig schmeichelhaft. Nun äußern auch sonst eher managerfreundlich gestimmte Kreise Kritik daran, wie einzelne Unternehmensvertreter den Ruf der Wirtschaft insgesamt belasten.

„Was wir hier sehen, ist ein Fall von Realitätsverlust“, sagt etwa Hubertus Graf Douglas, der Deutschland-Chef der Personalberatung Korn Ferry, die Führungspositionen in Dax-Konzernen und mittelständischen Unternehmen besetzt. Die Führungskräfte verfielen dem Irrtum, dass sie unersetzlich seien und sich aufgrund ihrer Position über Regeln hinwegsetzen könnten. Ähnlich sieht es der Soziologe und Elitenforscher Michael Hartmann von der Technischen Universität Darmstadt: „Die Manager fühlen sich sicher. Sie haben das Gefühl, dass sie sich ihre Regeln selbst setzen können.“

Fragt man nach den Gründen für diese Abgehobenheit, wird häufig auf das abgeschirmte Leben verwiesen, das viele Führungskräfte führen. Morgens mit dem Fahrer ins Büro, mittags unterwegs in der Business-Class, abends Kamingespräch im Fünf-Sterne-Hotel. „Ich weiß nicht, wann so jemand das letzte Mal bei Rewe einkaufen war“, sagt Frank Dopheide, der mit seinem Unternehmen Deutsche Markenarbeit Führungskräfte in Imagefragen berät. Fast schon legendär ist in diesem Zusammenhang der Auftritt des früheren Aufsichtsratsvorsitzenden der Deutschen Bank, Clemens Börsig, der im Kirch-Prozess Mühe hatte, dem Richter seine Adresse samt Postleitzahl korrekt zu nennen.

---

<sup>170</sup> Nöll (2010), S. 6, abgerufen am 21.05.2014.

## 2 - Individualebene

„Du bist das Alphatier“

Häufig fehlt den Managern ein Korrektiv. Berater und Assistenten halten sich – mal in vorausweisendem, mal in eingefordertem Gehorsam – mit Kritik zurück. Der vermeintliche Freundeskreis ist nicht mehr als ein Geflecht alter Wegbegleiter, die alle ihre eigenen Interessen verfolgen. Manager würden von ihrem Umfeld geradezu hofiert, beobachtet Dopheide – mit einer Botschaft: „Du bist das Alphatier.“

Die Vergütung trägt ihren Teil dazu bei, dieses Gefühl zu stärken. Deutsche Manager gehören in Europa mittlerweile zu den Spitzenverdienern, ergab eine Untersuchung von knapp 400 Unternehmen, die das Netzwerk Expert Corporate Governance Service durchgeführt hat. Nur die Vorstandsvorsitzenden in Großbritannien verdienen demnach noch mehr. Im Schnitt erhielten die Konzernlenker 2011 hierzulande 4,3 Millionen Euro, der europäische Durchschnitt lag bei 3,7 Millionen Euro. Deutschlands Topverdiener war Volkswagen-Chef Martin Winterkorn mit rund 17,4 Millionen Euro.

„Früher waren sich Manager ihrer Verantwortung für das Ganze stärker bewusst“, sagt Personalberater Douglas. „Heute geht es bisweilen zu sehr um die Frage: Was ist für mich persönlich drin?“ In die gleiche Richtung zielt die Kritik von Michael Kramarsch von der Beratungsgesellschaft Hostettler, Kramarsch & Partner. „Die Loyalität und Identifikation der Manager mit ihren jeweiligen Unternehmen sind gesunken“, sagt er. Wobei ihm wichtig ist, zu betonen, dass sich das Gros der Manager anständig verhalte.

Riesiger Ansehensverlust

Dass die schwarzen Schafe das Bild dominieren, hängt nach Einschätzung der Experten damit zusammen, dass die Toleranzschwelle der Gesellschaft sinkt. „Früher gab es ein Versprechen: Wenn es denen oben bessergeht, dann geht es auch denen unten besser. Das ist nicht eingehalten worden“, sagt der Darmstädter Elitenforscher Hartmann. Auch Vergütungsfachmann Kramarsch sieht die gegenwärtige Aufregung über das Verhalten von Managern in einem gesellschaftspolitischen Kontext: „Die Frage ist doch: Wie viel Unterschied kann ein reiches Land wie Deutschland aushalten?“ In einer kürzlich veröffentlichten Umfrage des Beamtenbunds zum Ansehen verschiedener Berufe landeten Manager auf einem der letzten Plätze. Keine andere Berufsgruppe verzeichnete in den vergangenen fünf Jahren einen derart großen Ansehensverlust.

Berater sehen nun vor allem die Aufsichtsräte in der Pflicht, wenn sich an diesem Zustand etwas ändern soll. Sie seien es, die Missstände frühzeitig erkennen und Konsequenzen ziehen müssten. Ob es unter diesen Umständen sinnvoll ist, dass ehemalige Vorstandsvorsitzende – ob sofort oder mit Verzögerung – in den Aufsichtsrat ihres Unternehmens wechseln, hält Hubertus Graf Douglas von Korn Ferry zumindest für diskussionswürdig. Deutlicher wird der TU-Professor Hartmann, der schon eine konkrete Vorstellung davon hat, wie der Neuanfang in Sachen Führungskultur in Deutschland aussehen könnte. Eine tragende Rolle kommt dabei Gerhard Cromme zu, dem Aufsichtsratsvorsitzenden von Thyssen-Krupp, der einst Vorsitzender der Regierungskommission für gute Unternehmensführung war. Hartmann ist sich sicher: „Wenn Cromme jetzt sagen würde:



## 2 - Individualebene

Ich habe Fehler gemacht, ich trete zurück, wäre das ein Signal, das man schwer übersehen könnte.“<sup>171</sup>

-----

### 2.1.3 Zielkonflikte

Die Behavioral Ethics hat uns gezeigt, dass Interessen- wie Zielkonflikte ein gravierender potenzieller Trigger für fragwürdiges Verhalten sein kann. Unsere eigenen Interessen können uns blind dafür machen, die Ansprüche anderer überhaupt zu erkennen oder ihnen in unseren Entscheidungskalkül Platz zu geben.

Die von Führungskräften wahrzunehmende Verantwortung umfasst eine Vielzahl von **Anspruchsgruppen**, die nachfolgend beispielhaft dargestellt werden sollen.

Als Anspruchsgruppe sei jede Personengruppe genannt, „who can affect or is affected by the achievement of the firm’s objectives“<sup>172</sup>.

Dazu zählen nach **Innen** u.a.

- die Eigentümer (einschließlich der Kleinaktionäre) und
- die Mitarbeiter (auch die Gewerkschaften),

sowie nach **Außen** z.B.

- die Kunden (bis hin zu den Endverbrauchern),
- die Lieferanten (und alle Vorlieferanten),
- die Fremdkapitalgeber,
- die Wettbewerber,
- der Staat,
- alle sonstigen direkt oder indirekt Betroffenen sowie
- die natürliche Umwelt.<sup>173</sup>

Diese Anspruchsgruppe, **Stakeholder**, können in kurz- oder langfristiger Beziehung zu dem Unternehmen stehen, können maßgeblich Einfluss auf Unternehmensentscheidungen nehmen und direkt oder indirekt von Entscheidungen betroffen werden. Die Anspruchsgruppen erheben je nach Interessenslage verschiedenste Ansprüche. So sollen Unternehmen bspw. möglichst hohe Renditen erwirtschaften, möglichst viele Arbeitsplätze schaffen, ihr Produkte zu kleinstmöglichen Preisen anbieten, umweltfreundlich agieren und einen positiven Beitrag für die Region leisten. Schwierig wird es für Führungskräfte immer dann, wenn die Ansprüche unterschiedlicher Anspruchsgruppen gleichzeitig erfüllt werden sollen. Hier können potentiell **Zielkonflikte** entstehen. Die Zielkonflikte, die sich für Unternehmen und Führungskräfte auf Grund der unterschiedlichen Ansprüche ergeben, werfen die Frage auf, welche Ansprüche in welchem Maße

---

<sup>171</sup> Löhner (20.12.2012), abgerufen am 13.06.2012.

<sup>172</sup> Freeman (1984), S. 25.

<sup>173</sup> Vgl. Krupinski (1993), S. 29 f.

## 2 - Individualebene

mit welcher Priorität erfüllt werden sollen. In Sachfragen steht der Anspruch der Kostensenkungen gegenüber der Schaffung von Arbeitsplätzen, der Erhöhung der Produktqualität und -sicherheit und der Minderung von Umweltbelastungen o.ä. Bei organisatorischen Fragen können Zielkonflikte etwa Befehlsstrukturen versus Partizipation, Abteilungsegoismus versus Gesamtinteresse, Gruppendeist versus persönliches Verantwortungsbewusstsein o.ä. sein.<sup>174</sup>

Wie werden Zielkonflikte aufgelöst? Zum einen können Marktbedingungen zur teilweisen Bewältigung solcher Zielkonflikte beitragen. Zum anderen sind es Regelwerke (vgl. Abschnitt 2.1.4) und Gebote und Verbote, die Abhilfe leisten können. Auf Mechanismen der Konfliktbewältigung und Konfliktentlastung wird im Rahmen der Institutionenethik im dritten Kapitel näher eingegangen. Es gibt aber auch Zielkonflikte, auf die der Markt keine oder eine nicht ausreichende Antwort hat. Auch Regelwerke oder Gebote und Verbote können nicht immer eine Entlastung für Führungskräfte sein. Zielkonflikte, in denen dies der Fall ist, resultieren etwa aus Ansprüchen, die „sich auf eine Humanisierung der Arbeit, eine umweltgerechtere Produktion, freiwillige Sozialleistungen oder gesündere Nahrungsmittel beziehen.“<sup>175</sup> Hier liegt die Bewältigung etwaiger Zielkonflikte bei der Berücksichtigung und Erfüllung dieser Ansprüche in der Verantwortung der Führungskräfte selbst. Diesbezüglich wird vielfach von gesellschaftlicher oder sozialer Verantwortung von Führungskräften oder von Unternehmungen gesprochen. Allerdings bildet sie nur einen Teil der Verantwortung als Gesamtes und existiert weder neben dieser noch gegen sie. Wie mit der Verantwortung umgegangen werden sollte, kann nicht pauschal gesagt werden. Die Aufgabe von Führungskräften sollte darin liegen bei jedem Zielkonflikt sorgfältig neu zu prüfen, abzuwägen und zu entscheiden, also kontingente Entscheidungen zu fällen, die das jetzt vorliegende Problem lösen. Für das Abwägen und Entscheiden lässt sich aus der Ethik und aus Schnittstellenbereichen zwischen Ethik und Ökonomie eine Vielzahl unterstützender Richtlinien ableiten, auf die an dieser Stelle nicht näher eingegangen wird.<sup>176</sup>

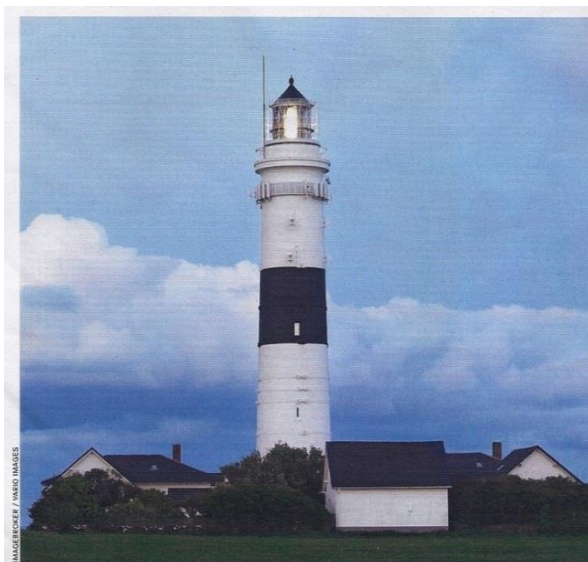
---

<sup>174</sup> Vgl. ebd., S. 30 f.

<sup>175</sup> Ebd., S. 31.

<sup>176</sup> Vgl. ebd.





HACERENKE/FRANC IMAGES

REGIERUNG

## Wahre Träume

Mit Millionenbeträgen subventioniert der Staat den Urlaub seiner Bediensteten. Warum eigentlich?

Sylt muss nicht teuer sein. Die Wohnungen am Leuchtturm „Rotes Kliff“ zum Beispiel bieten einen herrlichen Blick auf die Nordsee, morgens sind es nur ein paar Schritte zum Strand, und auch abends muss sich niemand langweilen. Um die Ecke liegt das Promi-Dorf Kampen mit seinen schicken Restaurants. Das Beste aber ist der Preis: Ganze 6,60 Euro pro Person und Nacht kosten die Unterkünfte. Sie bieten gehobenen Urlaub zum Preis einer Jugendherberge.

Unmöglich? Nicht für Beamte des Bundesverkehrsministeriums. Sie gehören zwar nicht gerade zu den Menschen, denen der Eishauch der Armut ins Gesicht bläst, mehr als 8000 Euro monatlich verdient ein Ministerialdirigent. Trotzdem leistet sich das Ministerium ein sogenanntes Sozialwerk, das auch dazu da ist, Beamten billigen Urlaub zu verschaffen.

Im aktuellen Prospekt „Die Freizeit in Freiheit – Famosere Ferienangebote“ brüstet sich Ressortchef Peter Ramsauer sogar damit, seinen Leuten mit Steuergeld bil-

lige Ferien zu ermöglichen. „Wir sind dankbar für die Förderung des Sozialwerks aus dem Konjunkturpaket II in Höhe von rund 3,9 Millionen Euro“, schreibt der CSU-Mann im Grußwort.

Jahrzehntlang war es Usus, dass gut situierte Bundesbeamte staatlich subventionierten Urlaub machen konnten – jetzt werden ihre Reisen zum Fall für den Rechnungshof. Nach einer Vorprüfung gibt es offene Fragen, FDP-Haushälterin Claudia Winterstein drängt auf weitere Nachforschungen. „Ich gönne den Mitarbeitern der Ministerien ihren Urlaub. Aber ich sehe nicht ein, dass er vom Steuerzahler mitfinanziert wird“, sagt sie.

Denn das Sozialwerk des Verkehrsministeriums ist kein Einzelfall. Zwar kann Ramsauer seinen Leuten die größte Auswahl an Ferienwohnungen und Pensionen bieten. Aber auch die Mitarbeiter des Auswärtigen Amtes müssen nicht darben. Einen Sportbootführerschein See etwa können Diplomaten zum Schnäppchenpreis machen, er kostet nur 629 Euro. Im Angebot inbegriffen sind acht Übernachtungen im „Haus Seeburg“ an der Ostsee sowie ein Begrüßungsdrink. Im Verteidigungsministerium ist das Schlosshotel Wedendorf beliebt. Inklusive Halbpension kostet der Urlaub in Mecklenburg nur 113 Euro pro Tag im Doppelzimmer – gewöhnliche Gäste zahlen das Doppelte. Das Hotelmotto „Wo Träume wahr werden“ gilt vor allem für Staatsdiener.

Auch Unternehmen und Großbanken unterhalten Urlaubsdomizile für verdiente Mitarbeiter. Nur muss dafür nicht der Steu-

**Leuchtturm „Rotes Kliff“ auf Sylt**  
Promi-Insel zu Jugendherbergspreisen

erzahler aufkommen. Zwar verfolgen die Sozialwerke auch karitative Zwecke und organisieren zum Beispiel Freizeiten für behinderte Kinder. Aber eben auch den Billigurlaub für den Regierungsrat. „Wenn hochrangige Mitglieder durch Beitragszahlung zu ordentlichen Vereinsmitgliedern geworden sind, steht ihnen auch die Wahrnehmung der Urlaubsangebote zu“, so ein Sprecher des Bundesinnenministeriums. Der Beitrag zu den gemeinnützigen Sozialwerken allerdings ist sehr vertraglich: Er bewegt sich je nach Ministerium zwischen einem und 7,50 Euro monatlich.

Die Unterstützung der Sozialwerke durch die Ministerien ist rechtlich gewagt. Wer dort arbeitet, müsste eigentlich ehrenamtlich tätig sein.

Davon allerdings kann keine Rede sein, und das macht den Beamtenurlaub auf Kosten des Steuerzahlers doppelt fragwürdig. So sind beim Sozialwerk Bund, das an das Innenministerium gekoppelt ist, 18 hauptamtliche Mitarbeiter tätig. Sie organisieren Reisen und betreuen die staatseigenen Ferienapartments. Bezahlt werden sie regulär vom Ministerium.

Auch beim auf Sparsamkeit bedachten Bundesfinanzminister kümmern sich mehrere Beamte um die Mitarbeiterurlaube, zwei davon im höheren Dienst. Ihre Arbeit bewegt sich in einer rechtlichen Grauzone, deswegen versteckt sie die Ministeriumsputze. Die Urlaubsplaner sind in einer Unterbehörde tätig – dem Bundesamt für zentrale Dienste und offene Vermögensfragen.

Besonders findig ist Verkehrsminister Ramsauer. Der Vorsitzende des hauseigenen Sozialwerks residiert in der Bonner Dependence des Ministeriums, Zimmer 5208. Wer jedoch im Organigramm nach ihm fahndet, sucht vergebens. Vielleicht soll niemand erfahren, dass Sozialwerkschef Franz-Georg Mosler fast nichts anderes tut, als Urlaubsplätze zu verteilen.

Prominente Juristen halten das für rechtswidrig. „Ein Reisebüro gehört nicht zur Kernaufgabe von Ministerien“, sagt der Berliner Staatsrechtler Ulrich Battis. Mehr noch: „Wenn die Sozialwerke als Verein organisiert sind, dürfen sie nicht von Ministeriumsräumen aus arbeiten.“

Aber wer mag sich von solch kleinteiligen Einwänden schon den Urlaub vermiesen lassen? Bisher war es doch immer so schön, vor allem so schön billig. So schwärmte „maunz169“ im Internet-Nordseeforum nach einem Urlaub im „bundeseigenen Ferienhaus“ in Nordfriesland von den Schäfchen im Garten und der wunderbaren Ruhe. Der Tipp der Beamtengattin: „Wer irgendwas beruflich mit dem Bundesverkehrsministerium zu tun hat: Keine Sekunde mehr zögern, dem Sozialwerk beitreten!“

PETER MÜLLER, ANDREAS WASSERMANN

Abbildung 24: Wahre Träume – wofür trägt der Einzelne Verantwortung?<sup>177</sup>

Nicht nur vor sich selbst oder innerhalb der Unternehmung müssen Führungskräfte ihr Handeln verantworten. Eine besondere Bedeutung kommt der Verantwortung gegenüber der Öffentlichkeit zu. Dies ist dadurch zu begründen, dass Unternehmensaktivitäten vielfach Auswirkungen auf die gesamte Gesellschaft

<sup>177</sup> Müller/Wassermann in Der Spiegel Nr. 12/2012 (März 2012), S. 47.

## 2 - Individualebene

haben. Z.B. können Auswirkungen ökonomische, ökologische oder soziale Aspekte betreffen. Besonders deutlich wird der öffentliche Charakter der Verantwortung dann, wenn eine Führungskraft oder eine Unternehmung unter den sog. „**Öffentlichen Druck**“ gerät. Meist ist dies der Fall, wenn die Ansprüche von Vereinigungen, Initiativen oder Institutionen von der Unternehmung und ihren Führungskräften aus deren Sicht nicht in ausreichendem Maße berücksichtigt oder gar ignoriert wird. Die Folge kann ein Imageverlust der Führungskraft aber auch des gesamten Unternehmens sein und damit einhergehend wirtschaftliche Konsequenzen nach sich ziehen. Bspw. kann der Umsatz durch geändertes Kaufverhalten geschmälert oder die Kosten durch teurere Geschäftsprozesse oder verschärfte Ge- und Verbote in die Höhe getrieben werden. Nicht zu vernachlässigen ist auch persönliches Unbehagen einer Führungskraft als Konsequenz des öffentlichen Drucks.<sup>178</sup>

Die von uns betrachteten Konflikte sind soziale Konflikte. Die philosophische Ethik stellt uns einen Ansatz zur Verfügung, der naheliegender die Kommunikation und den Diskurs zwischen den Konfliktparteien in den Mittelpunkt stellt.

Der philosophische Ansatz der **Kommunikations- oder Diskursethik** stellt einen ehrgeizigen und differenzierten Versuch dar, eine allumfassende Moraltheorie (die Allgemeingültigkeit von Grundsätzen) zu begründen. Der Ansatz soll dabei helfen, auf die weltweiten Schlüsselprobleme der heutigen Zeit reagieren zu können. Apel und Habermas sind diejenigen, mit denen dieser philosophische Ansatz oft in Verbindung gebracht wird.<sup>179</sup> Sie versuchen die durch Kant formulierte Frage nach der Bedingung von wahrer Erkenntnis neu zu beantworten. Die Ethik-konzeption der beiden ist darauf bedacht, ein rationales Fundament der Vernunft allgemeingültig zu bestimmen. Dabei steht nicht der letzte Grund im Fokus ihrer Suche, sondern das Argumentieren und damit verbunden das Begründen und Bestreiten. In Abgrenzung zu Kant stellt nicht das Denken des Einzelnen den alleinigen Ausgangspunkt ihrer Überlegungen dar, sondern der **gemeinschaftliche verbale Diskurs**.<sup>180</sup>

„Wer immer an einem Diskurs teilnimmt, hat schon, ob er will oder nicht will, die reflexiv ermittelbaren Regeln der Argumentation anerkannt. Das Argumentieren, selbst das skeptischste, hat sozusagen die Struktur der Unentrinnbarkeit: ich kann das Argumentieren nicht argumentativ außer Kraft setzen.“<sup>181</sup>

Und so gelten nach Habermas bei jeder **Argumentation** vier allgemeine (universale) Geltungsansprüche:<sup>182</sup>

- Meine Rede muss, wenn sie etwas besagen will, verständlich sein.
- Ich muss mein eigenes Argument für wahr halten, also unterstellen, dass jeder dem zustimmen kann.

---

<sup>178</sup> Vgl. Krupinski (1993), S. 32.

<sup>179</sup> Karl-Otto Apel (geb. 1922) und Jürgen Habermas (geb. 1929), befreundete Soziologen und Philosophen.

<sup>180</sup> Vgl. Krupinski (1993), S. 150.

<sup>181</sup> Lang in Helferich (2005), S. 454.

<sup>182</sup> Vgl. Habermas (1995), S. 416.

## 2 - Individualebene

- Ich muss mich mit dem Anspruch der Richtigkeit auf für alle verbindliche Normen beziehen.
- Ich muss sinnvoll argumentieren, also beim Argumentieren wirklich das meinen, was ich sage.

Dazu sei ein **Konsens** notwendig, wobei Habermas die Bedeutung des Konsenses so stark betont, dass dieser durchaus als eigentliches Prinzip der Diskursethik gelten kann.<sup>183</sup> Unter der sog. **Konsensethik** werden „jene Konzeptionen zusammengefasst, die als normative Geltungsgrundlage von sozialer Ordnung und Institutionen die Zustimmung der Betroffenen ansetzen.“<sup>184</sup>

„Bei Einhaltung der Bedingungen des Argumentierens ist der **Diskurs** eine Verhandlung, bei der

- im Prinzip niemand ausgeschlossen oder benachteiligt sein darf,
- nur Argumente und nicht etwa rhetorische Kniffe zählen und
- der Rechtsspruch nicht von einem einzelnen gefällt wird, sondern in der zwanglosen Übereinstimmung, also dem Konsens der Beteiligten.“<sup>185</sup>

Als Prüfverfahren dafür, ob ein Konsens tatsächlich vorliege, dient der Diskurs. „Alle von einem Grundsatz tatsächlich oder möglicherweise Betroffenen müssen, so Habermas, diesem Grundsatz in einem Diskurs zustimmen können. Der Diskurs bildet einen Willens-, Forderungs-, Meinungs- und Argumentationsaustausch, an dessen Ende der Konsens stehen müsse, damit ein Grundsatz als Norm gelten könne.“<sup>186</sup> Habermas fasst zusammen: „dass nur die Normen (Grundsätze) Geltung beanspruchen dürfen, die die Zustimmung aller Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses finden“.<sup>187</sup>

- Die Dialogethik beschreibt eine Utopie!?

Nicht auszuschließen, denn es gibt Grenzen für Dialoge, nicht alles ist verhandelbar. Zudem fehlt der Diskursethik ein gesellschaftspolitisches Programm. Man könnte auch sagen, der Diskursethik fehlen die Ziele.

„Der Diskursethik kommt im Rahmen der Vernunftethik<sup>188</sup> nur begrenzte Bedeutung zu. Große Bedeutung kommt dagegen der Zukunftsethik<sup>189</sup> zu. Schaffen (vor allem neuer Arbeitsplätze) geht vor Teilen.“<sup>190</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl. Krupinski (1993), S. 150.

<sup>184</sup> Korff et al. (2009), S. 58.

<sup>185</sup> Klem (2003), S. 66.

<sup>186</sup> Krupinski (1993), S. 151.

<sup>187</sup> Ebd., S. 150; zit. n. Habermas (1983), S. 103.

<sup>188</sup> Definition: „Chance und Aufgabe einer **humanistischen Vernunftethik** sieht Ulrich darin, die universale normative Logik der Zwischenmenschlichkeit zu explizieren. In der Vernunftethik des Wirtschaftens geht es um die Legitimitätsbedingungen wirtschaftlichen Nutzens-, Vorteils- oder Erfolgsstrebens im Lichte der moralischen Rechte und Ansprüche aller Beteiligten.“ (Quelle: Gabriel (2004), S. 1, abgerufen am 24.04.2014).

<sup>189</sup> Inhalt der **Zukunftsethik** ist die Verantwortbarkeit des Handelns bezüglich ihrer Folgen. Vor allem stehen die langfristigen Folgen von schwer oder gar nicht vorhersehbaren Auswirkungen auf die Natur, den Menschen und die Gesellschaft im Fokus.

<sup>190</sup> Albach (2005), S. 22.

## 2 - Individualebene

Die Aussage der Diskursethik, dass alle Betroffenen zu berücksichtigen sind, wirft die wichtige Frage auf, ob eine auf die Berücksichtigung von Stakeholder-Interessen ausgerichtete diskursive Unternehmensführung pro-aktiv oder reaktiv zu gestalten ist?

Bei allem vergessen wir nicht: „Diskurse führen zum einen nicht zwangsläufig zu einem Konsens. Ein Konsens ist aber notwendig, um Grundsätze auf ihre Allgemeingültigkeit hin zu überprüfen. Zum anderen sind reale Diskurse vielfach eingeschränkt, sei es aus Zeitgründen, aus prinzipiellen Meinungsverschiedenheiten oder weil tatsächlich oder möglicherweise Betroffene am Diskurs nicht beteiligt sind (wie etwa zukünftige Generationen [...]).“<sup>191</sup>

### 2.1.4 Instrumente der Führungsethik

Im Folgenden werden beispielhaft **vier unterschiedliche Instrumente der Führungsethik** genannt und hinsichtlich Herkunft, Zielsetzung und Anwendung unterschieden:

#### Ethik im Management

„Der englische Begriff *to manage* heißt bewerkstelligen, leiten; entwickelt hat sich dieser aus dem gleichbedeutenden italienischen Begriff *maneggiare*, der sich vom lateinischen Begriff *manus* und *agere* ableitet. So ist **Management** das Handeln aufgrund eines Handlungsbedarfes.“<sup>192</sup> Heute wird der Begriff in drei unterschiedlichen Zusammenhängen zur Verwendung gebracht:<sup>193</sup>

- *Management als Institution* versteht eine Gruppe von Personen, die unter diesem Begriff zusammengefasst werden. Dieser Personenkreis hat leitende Funktionen in einer Institution. Die Institutionen müssen nicht zwangsläufig Unternehmen, sondern können auch Kirchen oder NGOs sein und lassen sich in der Politik oder in der Kultur finden. Demnach ist Management als Institution kein spezifisch ökonomischer Begriff.
- *Management als Funktion* bezeichnet die Aufgaben und deren Lösung, die von leitenden Führungsfunktionen über die gesamten Hierarchie-Ebenen einer Institution be- und erarbeitet werden.
- *Management als Konzeption* schließt die theoretische und praktische Ausgestaltung von Aufgaben, die sich aus Leitungsaufgaben ableiten, ein. Die effektive und effiziente Bewältigung von Aufgaben stellt das Ziel von Management-Konzeptionen dar. Plan-do-control-act oder zu Deutsch planen-ausführen-kontrollieren-handeln ist eine Handlungsmaxime, die als tragende Säule von Management-Konzepten gesehen werden kann.

Management als Funktion und Management als Konzeption spielt bei der Suche nach ethisch Wünschenswertem eine besondere Bedeutung. Unter Management

---

<sup>191</sup> Krupinski (1993), S. 151.

<sup>192</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 150.

<sup>193</sup> Vgl. ebd., S. 150.

## 2 - Individualebene

als Funktion lässt sich die Fragen behandeln, wie sich Ethik und ethisch wünschenswertes Verhalten im Unternehmen, im Betrieb und im eigenen Führungsverhalten implementieren lässt. Management als Konzeption behandelt dagegen Entscheidungen, in wie weit **ethische Prozesse** und Werte in bereits bestehende oder neu zu schaffende Managementstrukturen einfließen sollen. Der Einfluss sollte so gestaltet sein, dass Ethik zu keinem Stolperstein oder zu keiner zusätzlichen Belastung wird, sondern sich in die operativen Prozesse integriert.<sup>194</sup>

### Führungsleitbilder

In zahlreichen Betrieben und Unternehmen existieren **Führungsleitbilder**. Diese definieren Leitsätze und Verhaltensvorgaben für Führungskräfte aus einem übergeordneten **Unternehmensleitbild** und sollten intern öffentlich gemacht werden. Leitbilder dienen vor allem als Orientierungshilfe für Personen mit Personal- und Führungsverantwortung besonders dann, wenn es um Verhalten in speziellen Situationen geht. Zu beachten ist jedoch, dass diese Leitbilder nicht vom eigenen Denken befreien. Sie geben lediglich einen Korridor vor, innerhalb dessen Führungskräfte wie Mitarbeitende ihre Entscheidungen selbstständig treffen müssen.<sup>195</sup>

### Balanced Scorecard

Die Balanced Scorecard stellt ein weiteres Instrument zur unternehmerischen Gestaltung dar. Sie kann auf unterschiedlichste Art und Weise als Steuerungs- und Kontrollinstrument eingesetzt werden. Unter anderem findet sie auch Verwendung als Bewertungssystem im Rahmen von Mitarbeitergesprächen. Neben ökonomischen Kennzahlen wie z.B. Marktanteilsgewinne, Rentabilitätskennzahlen oder Neukundenzugewinne fließen auch weitere „weiche“ Faktoren, wie z.B. Anzahl Verbesserungsvorschläge, Ressourcenschonung oder Mitarbeiterführung mit in die Gesamtwertung eines Mitarbeiters oder einer Mitarbeiterin ein. Die Summe aller Faktoren spiegelt schließlich erst das Gesamtergebnis wider und lässt eine Beurteilung hinsichtlich der Potenzialentwicklung oder Sonderauschüttungen zu. Die Anzahl der „weichen“ Faktoren kann beliebig variiert werden und sich je nach Aufgabengebiet oder Hierarchieebene unterscheiden, zudem sind die Zielvereinbarungen individuell gestaltbar. Das Instrument ist sehr flexibel und der Vorteil dieser Bewertungsmethode liegt in der Möglichkeit der allumfassenden Beurteilung, wodurch ihr Einsatz wünschenswert ist.<sup>196</sup>

### Code of Conduct (Verhaltenskodex)

Zusätzlich zu Führungsleitbildern haben insbesondere größere Unternehmen einen Verhaltenskodex (engl. code of conduct). Er konkretisiert den aus den Leitbildern hervorgehenden groben Rahmen unternehmerischen Handelns und gibt Auskunft darüber, wie sich Führungskräfte und Mitarbeiter in bestimmten Situationen verhalten sollen. Der Code of Conduct kann zum einen lediglich die Gesetzeslage widerspiegeln und diese im Unternehmen oder Betrieb kommunizieren, sodass jeder intern über die gesetzlichen Grundlagen informiert wird und jeder weiß wo die Rechte und Grenzen einer Führungskraft liegen. Er kann aber

---

<sup>194</sup> Vgl. ebd., S. 151.

<sup>195</sup> Vgl. ebd., S. 156 f.

<sup>196</sup> Vgl. ebd., S. 158 f.



## 2 - Individualebene

zum anderen auch über die gesetzliche Grundlange hinausgehen, z.B. können Themen im Umgang mit Mitarbeitenden bearbeitet werden, wie bspw. Mobbing oder Diskriminierung. Zum einen sind es Verbote und Grenzen mit ihren negativen Konsequenzen bei Verstößen, die aufgezeigt werden, zum anderen sollten aber auch positive Entwicklungs- und Fördermöglichkeiten und Möglichkeiten von Transparenz und der wertorientierten Führung enthalten sein, sodass der Code of Conduct eine motivierende Wirkung erzielen kann. Um sicherzustellen, dass der Code of Conduct im Unternehmen gelebt und umgesetzt wird, sind Kontroll-, Sanktions- und Belohnungsmaßnahmen erforderlich. Dabei kann die Kontrolle je nach Größe des Unternehmens von einzelnen Personen oder Teams (**Compliance-Beauftragter, Compliance Board**) übernommen werden. Diese Personen oder Teams sollten sodann aber nicht nur mit der reinen Kontrolle beauftragt werden, sondern auch als vertrauliche(r) Ansprechpartner für Mitarbeiterfragen zur Verfügung stehen. Die Verbindlichkeit des Code of Conduct entsteht durch die klare Kommunikation von Strafen und Belohnungen bei negativen oder positiven Verhalten. Neben der internen Kommunikation kann er aber auch extern in der Öffentlichkeit kommuniziert werden. Seine Bedeutung nach außen nimmt zunehmend zu und hat vor allem für internationale Märkte und börsennotierte Unternehmen erhöhte Relevanz.<sup>197</sup>

Die vier genannten Instrumente der Führungsethik stellen einen konkreten Ansatz dar und sind eingebettet in sog. Ethikprogramme. Sie bilden, so Mittendorf und Ling, „ein unabdingbares Moment innovativer Unternehmensführung“<sup>198</sup>. Und darüber hinaus handelt es sich dabei „[...] nicht um ein sozialtechnisches Implementierungsproblem (how to do it), sondern in erster Linie um ein normatives Orientierungsproblem (what to do).“<sup>199</sup>

In den letzten 40 Jahren haben viele weltweit tätige Unternehmen umfassende Programme entwickelt, um ethische Überlegungen in ihr Management zu integrieren. Die daraus resultierenden Regelungen umfassen ethische Orientierungen und haben das Ziel die Umsetzung moralischer Werte zu erreichen. Die o.g. Ethik-Instrumente können auch als **Ethikleitlinien** bezeichnet werden. Sie wurden verfasst, damit das ethische Wertsystem eines Unternehmens dokumentiert ist, die Mitarbeiter zuverlässige Regeln und Orientierungshilfen zur Hand haben und das unternehmensethische Engagement gegenüber Stakeholdern kommuniziert werden kann. Besonders der zuletzt genannte Aspekt ist in der heutigen Zeit ein unabdingbares Vehicle, um dem vermeintlich entmoralisierten Erscheinungsbild eines Wirtschaftsunternehmens gegenüber der Gesellschaft glaubhaft und nachhaltig entgegen treten zu können. Eine ganze Reihe von großen und auch kleineren Unternehmen haben sog. Ethikkomitees auf der obersten Hierarchiestufe eingesetzt, um ethisches Denken und Handeln unter ihren Führungskräften bis hin zum Topmanagement zu verankern. „Dadurch wird die Ernsthaftigkeit dieses Anliegens nach Außen kommuniziert, und gleichzeitig werden unternehmensethische Überlegungen mit der unternehmenspolitischen Macht ausgestattet, die bei derart sensiblen Themen notwendig ist.“<sup>200</sup>

---

<sup>197</sup> Vgl. ebd., S. 161 ff.

<sup>198</sup> Mittendorf/Ling (2002), S. 11.

<sup>199</sup> Ulrich (2001), S. 42.

<sup>200</sup> Mittendorf/Ling (2002), S. 15.

## 2 - Individualebene

### 2.1.5 Der Druck der Grenzmodal

Die Grenzen von Führungsethik sind vielschichtig und nicht klar zu definieren. Es lassen sich jedoch durchaus verschiedene **Gründe für unethisches Handeln in Unternehmen und Organisationen** sowohl von Führungskräften als auch von nichtleitenden Mitarbeitern nennen. Die ethische Problematik der (Mitarbeiter-) Führung lässt sich vor allem in Systemzwängen und in organisationsbedingten Restriktionen wiederfinden.

Der Verzicht auf moralische Prinzipien kann bspw. durch die Chance auf eine verbesserte Wettbewerbssituation ausgelöst werden. Diese Prinzipien lassen sich jedoch nicht immer in klare Handlungsvorschriften (Ge- und Verbote) umwandeln. Es bestehen Interpretations- und Aktionsspielräume, die ausgenutzt werden und nicht mit Sanktionen gestraft werden können. Befindet sich z.B. ein Unternehmen in einem Wettbewerbsumfeld, in dem ein gewisser moralischer Standard gilt, so kann sich dieses durch das Ausnutzen von Unschärfen und nur gering unmoralisches Handeln einen Vorteil verschaffen. Bleibt es mit seinem Handeln in der Unsicherheitszone, braucht es nicht mit Sanktionen rechnen. Die Folge kann sein, dass im Laufe der Zeit alle Unternehmen in dem Wettbewerbsumfeld die niedrigeren Moralstandards adaptieren (sog. **Druck der „Grenzmodal“**).<sup>201</sup> Ein brauchbarer pragmatischer, praxis- verhaltensorientierter Ansatz zur Erklärung wirtschaftskriminellen Handelns bildet das sog. **Fraud-Triangle**. Es erlaubt eine realitätsnahe Systematisierung der Motivlage von Wirtschaftsstraftätern, insb. des sog. **occupation crime**, im Spannungsfeld von Anreiz, Gelegenheit und innere Rechtfertigung.<sup>202</sup>

Unternehmens- und Organisationsstrukturen sind in gewisser Weise als Regelwerke zu verstehen. Sie konstruieren Randbedingungen, die vorschreiben, was in einem Unternehmen gemacht werden soll und gemacht werden darf und regulieren damit auch implizit, was ein Mitarbeiter oder eine Führungskraft nicht tun soll oder darf. Besonders deutlich wird dies in der für Unternehmungen und Organisationen in der Regel generell typischen Form der Verhaltenssteuerung über standardisierte Verhaltenserwartungen. In diesem Zusammenhang wird von rollenkonformem Verhalten oder Handeln gesprochen. Das Verhalten oder Handeln wird durch die Anforderungen der jeweiligen Stelle bestimmt, wobei diese sich wiederum aus den Unternehmensaufgaben ableitet. Kaum denkbar ist, dass Unternehmungen in den heutigen demokratischen Gesellschaften explizite organisatorische Regelwerke entwickeln und beschließen, die den gerechtfertigten Normen unmittelbar widersprechen. Es ist vielmehr üblich, dass sich in den unterschiedlichen organisatorischen Einheiten bei einzelnen Mitarbeitern oder Führungskräften oder auch in kompletten Gruppen unethische handlungsleitende Prinzipien herauskristallisieren. Diese **informellen Regeln** führen zu Einstellungs- und Handlungsabweichungen, die widersprüchlich zu ethischen Normen sind. Je nach Macht- und Einflusspotenzial ihrer Vertreter kann das normwidriger Verhal-

---

<sup>201</sup> Vgl. Conrad/Trummer (2005), S. 6 f, abgerufen am 22.12.2014.

<sup>202</sup> Vgl. Behringer (2014) in WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 7 (Juli 2014), S. 359-364.



## 2 - Individualebene

ten zu Existenzgefährdungen einer Unternehmung führen. Die Brisanz dieses unethischen Verhaltens zeigen u.a. die immer wieder vorhanden Bilanzierungsskandale oder der Fall Enron, den wir im ersten Kapitel thematisiert haben.<sup>203</sup>

Institutionen scheinen dann notwendig zu sein, wenn die individualethische Verantwortung an ihre Grenzen stößt. „Die **Grenzen individualethischer Verantwortung** seien hier in einer doppelten moralischen Überforderung und in möglichen moralischen Defiziten gesehen:

- Zum einen würde es den Menschen schon von seiner Natur her moralisch überfordern, sollte er bei seiner Handlung durchgängig an die Gesellschaft als Ganzes und an deren Gemeinwohl denken. Der Mensch ist nicht nur das zur Verantwortung fähige Vernunftwesen, sondern auch das zu Emotionen neigende Gefühlswesen mit einer Vielzahl eigener Antriebe, Wünsche, Hoffnungen und Neigungen. Eine permanente moralische Inanspruchnahme würde den vielfachen Verflechtungen zwischen Vernunft und Emotionen auf Dauer kaum gerecht werden.
- Zum Zweiten wäre der Mensch selbst als reines Vernunftwesen mit einem ausgeprägten Willen zu verantwortungsvollem Handeln als Mitglied der Gesellschaft vielfach moralisch überfordert. Individuelles und kollektives Handeln ist so stark in die Komplexität gesellschaftlicher Handlungszusammenhänge eingebunden, dass die Folgen dieses Handelns in ihrer Wirkungsganzheit häufig nicht hinreichend überblickt, abgesehen und eingeschätzt werden können.
- Zum Dritten mag es über die grundsätzliche moralische Überforderung hinaus auch moralische Defizite einiger oder vieler Mitglieder einer Gesellschaft geben. Darunter seien individuelle oder kollektive Mängel in der Verantwortungsfähigkeit, in der Verantwortungsbereitschaft oder im ethischen Wissen [...] verstanden.“<sup>204</sup>

-----

### Fallbeispiel: Küchenkabinett

„Eine kleine informelle Gruppe regiert ohne Namen in vielen Unternehmen mit. Der CEO hält ihren Rat für unentbehrlich – und oft für wichtiger als den seines offiziellen Führungsgremiums. Kompakte Betrachtung und wie beide Verhaltensweisen gewinnbringend genutzt werden könnten.

Geheimniskrämerei:

Abseits offizieller Führungsbereiche existiert in vielen Unternehmen eine andere Gruppe, die unter der Führung des CEOs die wahre Entscheidungsgewalt zu haben scheint. Dieses *informelle Küchenkabinett* agiert namenlos im Verborgenen – und doch weiß oft jeder, wer dazugehört. Diese Diskrepanz kann dazu führen, dass (Top-) Führungskräfte erst im Nachhinein von wichtigen Entscheidungen erfahren oder sogar ein System mittragen, indem Entscheidungsprozesse nicht transparent gemacht werden.

---

<sup>203</sup> Vgl. ebd., S. 7 f., abgerufen am 22.12.2014.

<sup>204</sup> Krupinski (1993), S. 33-34.

## 2 - Individualebene

Offenlegung:

Der CEO kann beide nebeneinander existierenden Gruppen ganz bewusst konsultieren und so seine Entscheidungsgewalt beibehalten. Das Erfolgsgeheimnis liegt darin, das Führungskräftegremium mit beratenden und koordinierenden Kompetenzen auszustatten und gleichzeitig ein kleines, effizientes, weiterhin unbenanntes Küchenkabinett aufzubauen, das frei von den Zwängen des Organigramms agieren kann und auf wechselnde Mitglieder setzt. So kann der CEO seine Entscheidung mit dem bestmöglichen Input beider Gruppen treffen.“<sup>205</sup>

---

### Fallbeispiel: Nicolas Berggruen<sup>206</sup>

„Mister Karstadt, Kosmopolit, Kunstsammler, kreativer Investor mit sozialem Engagement, ist der Mann, der die Warenhauskette Karstadt rettete.

Aufgewachsen ist der Sohn des Kunstsammlers und Mäzens Heinz Berggruen und der Schauspielerin Bettina Berggruen, geborene Moissi, in Paris. Sein Vater emigrierte in den 1930er Jahren aus Berlin in die USA und kehrte 1947 zurück nach Europa. In New York studierte Nicolas Berggruen Finanz- und Betriebswirtschaft, schloss eine Ausbildung zum Immobilieninvestor an und gründete 1984 seine eigene Investmentfirma, mit der er weltweit über 100 langfristige Investitionen in Unternehmen tätigte. 2009 gründete er mit dem ‚Nicolas Berggruen Institute‘ einen unparteiischen politischen Think Tank, um weltweit demokratische Regierungsformen reformieren zu helfen.“<sup>207</sup>

Der folgende Artikel wirft ein anderes Bild auf das *nachhaltige Wirtschaften* des Investors Berggruen:

---

<sup>205</sup> Frisch in Harvard Business Manager Nr. 3 (03.2012), S. 76. Weitere interessante Fallbeispiele finden Sie bei Dietzfelbinger (2008), S. 114 ff.

<sup>206</sup> Nicolas Berggruen; ein „Philanthrop“? (Unter einem **Philanthrop** (griech. philos = Freund, anthropos = Mensch) wird ein „Menschenfreund“ oder Wohltäter verstanden. **Philanthropen** leisten etwas Gutes für andere Menschen oder stellen ihr Leben gänzlich in den Dienst ihrer Mitmenschen).

<sup>207</sup> 3sat (2011), abgerufen am 10.10.2014.

WARENHAUS

# Berggruen fällt in Ungnade

**Vor zwei Jahren setzte sich die Gewerkschaft Verdi dafür ein, dass Nicolas Berggruen Karstadt übernimmt. Inzwischen kommen ihr Zweifel an der Strategie des Investors.**

Johann Rösch, Verdi-Gewerkschafter und Mitglied des Karstadt-Aufsichtsrats, beklagt das mangelnde finanzielle Engagement des Karstadt-Investors Nicolas Berggruen. Nach Röschs Informationen hat Berggruen bis auf den symbolischen Kaufpreis von einem Euro sowie 5 Mio. Euro für die Markenrechte noch kein eigenes Geld in Karstadt investiert. (Nach Informationen der IZ hat er der Firma zudem einen Überbrückungskredit gewährt, den Karstadt inzwischen zurückgezahlt hat.) Rösch: „Weitere Zahlungen sind bisher nicht erfolgt, und Karstadt braucht in den nächsten Jahren viel Geld, um die Häuser zu renovieren. Ich habe erhebliche Zweifel, ob das aus dem operativen Geschäft zu finanzieren ist (*wie es Berggruen beschlossen hat, d. Red.*)“, sagte er in einem Interview für den ZDF-Film „Mister Karstadt“. Berggruen müsse „endlich auch diesen Beitrag, den er bisher nicht geleistet hat, in das Unternehmen stecken, um Karstadt auf Dauer zukunftsfähig zu machen“. Von Berggruens einst zur Schau getragener sozialer Verantwortung sei nichts mehr übrig. Die Auslagerung der Karstadt-Gastronomie, die für 1.400 Beschäftigte jeweils über 2.000 Euro im Jahr Gehaltseinbuße bedeute, nannte er „aktive Tariffucht und in Anbetracht des bisher von den Beschäftigten geleisteten Verzichts einen Skandal“.

Derweil warb Karstadt-Finanzchef Harald Fraszczak auf dem Handelsimmobilienkongress um Vertrauen: „Karstadt hat die besten Tage noch vor sich.“ Das Management lade die Marke Karstadt gerade „emotional“ auf. Schließungen stünden nicht an. „Wir haben ausschließlich sehr gute Filialen.“ Auffällig häufig erwähnte Fraszczak, dass man auch mit wenig Geld viel erreichen könne. „In unserer Ku'damm-Filiale haben wir 50 Jahre altes Parkett freigelegt.“ Auch der Umbau der Filiale auf der Frankfurter Zeil sei mit „geringen Mitteln“ geschehen. Eine Stellungnahme zu den Vorwürfen Röschs lehnte er auf Anfrage kategorisch ab. (ma/cvs)

Abbildung 25: Berggruen fällt in Ungnade<sup>208</sup>

-----

<sup>208</sup> Agne/Schwanenflug in Immobilien Zeitung Nr. 12 (22.03.2012), S. 9.

## 2 - Individualebene

### 2.2 Soll ich so handeln – Zwei Grundpositionen philosophischer Individualethik

„Sich über die wesentlichen immateriellen Werte der Organisation klar zu werden und diese strategisch und aktiv zu managen, ist Kernaufgabe eines guten Managements und daher keine Zusatzarbeit“<sup>209</sup>, so Dr. Dr. Thomas Rusche.

-----

#### Fallbeispiel: Subversive Kraft

„Die Krise zwingt Konzerne zur Strategiewende, denn sie brauchen die Gunst der Gesellschaft. [...] Früher zitterten die Konzerne vor Gerd Leipolds Kampagnen. Der langjährige Greenpeace-Weltchef forderte etwa den Computerbauer Apple auf, endlich ‚grüne Macs‘ ohne giftige Chemikalien zu produzieren. Während eines einstündigen Treffens mit Firmengründer Steve Jobs ging es hitzig zur Sache, hässliche Worte sollen gefallen sein. Vor McDonald’s-Filialen wiederum ließ Leipold Öko-Aktivisten in Hühner-Kostümen aufmarschieren, um den Verzicht auf Tierfutter aus Regenwaldregionen zu erzwingen.

Je stärker z.B. Umweltprobleme ins Bewusstsein von Kunden und Aktionären rückten, desto gefährlicher wurde Leipold für die Konzerne – aber auch interessanter. Der einstige Siemens- und heutige Alcoa-Chef Klaus Kleinfeld etwa suchte schon häufiger den Plausch mit dem Wirtschaftskritiker Leipold. Auch Coca-Cola-CEO Muhtar Kent, ebenfalls Opfer diverser Leipold-Aktionen, hat inzwischen gern ein offenes Ohr für den hartnäckigen Öko-Kampagnero.

[...] Nach seinem Abschied von Greenpeace erhielt Leipold im Jahr 2001 sogar ein Jobangebot vom Big Business. Ein Konzern, den er bis zuletzt bekämpft hatte, wollte ihn als Berater für Nachhaltigkeit engagieren: McDonald’s. Nach kurzem Zögern willigte Leipold ein.

Was mancher Ex-Kampfgenosse als Wechsel auf die falsche Seite kritisiert, betrachtet Leipold als Fortsetzung seiner Ökomission mit anderen Mitteln. Und als Bestätigung dafür, dass die Unternehmen es inzwischen ernst meinen mit der Nachhaltigkeit. ‚In den Chefetagen setzt sich die Erkenntnis durch, dass es höchste Zeit ist, langfristiger zu denken und zu wirtschaften.‘

Auf seine Anregung hin hat das McDonald’s-Management in Deutschland konkrete Umweltziele verabschiedet, etwa die Umstellung auf grünen Strom bis 2014. Werden die Ziele verfehlt, können sogar Boni geringer ausfallen. Noch vor wenigen Jahren wären solche Schritte undenkbar gewesen.

Ähnlich wie McDonald’s ändern momentan zahllose Konzerne quer durch alle Branchen und Regionen ihren Kurs. Ob Technologieriesen wie Siemens, Konsumgüterkonzerne wie Procter & Gamble oder Sportartikelhersteller wie Puma: Zunehmend setzen Topmanager vermeintlich weiche Themen wie Klimaschutz, Ressourcenschonung oder eine verantwortungsvolle Personalpolitik auf ihre Agenda.

---

<sup>209</sup> Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie [Hrsg.] (2006), S. 17.

## 2 - Individualebene

Eine PR-Offensive, um den verlorenen Kredit bei der Gesellschaft zurückzugewinnen? Oder ernsthaftes Umdenken von kurzfristiger Gewinnmaximierung auf nachhaltiges, ethisch-korrektes Wirtschaften?

Der Druck von außen ist jedenfalls beträchtlich. Es herrscht Knappheit an vielen Ressourcen, vor allem aber an Vertrauen.

Kunden, Investoren und Politiker zweifeln zunehmend an den althergebrachten Strategien der Großkonzerne. Bedingungsloses Profitstreben gilt heute nicht mehr als Grundlage, sondern als Grundübel der Weltwirtschaft. ‚Nie zuvor in der Geschichte‘, sagt der Managementvordenker und Harvard-Professor Michael E. Porter, ‚stand die Legitimität der Unternehmenswelt stärker infrage.‘ [...] Porter ist derzeit auf Wirtschaftskongressen gefragter denn je. Seine Kritik ist harsch, seine Botschaft unmissverständlich: Viel zu lange hätten Manager die Natur ausgebeutet, Kundenwünsche ignoriert, Mitarbeiter nur als Kostenfaktoren behandelt – kurzum: grundlegende Interessen der Stakeholder verletzt. ‚Die Unternehmen‘, fordert Porter, ‚müssen wirtschaftlichen Erfolg wieder mit sozialem Fortschritt verknüpfen.‘

**Ein neues Managementprinzip soll den Konzernen nun helfen, Akzeptanz für die Marktwirtschaft zurückzugewinnen:** das Konzept des ‚Shared Value‘ [vgl. detaillierter Abschnitt 3.1 – Anm. d. Verf.]. Nur wer die scheinbar widerstreitenden Interessen von Wirtschaft und Gesellschaft eint, so Porters Petitem, kann dauerhaft Erfolg haben.

Das bedeutet: Unternehmen werden ihre Strategie künftig stärker an gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ausrichten, neue Ziele definieren und nachprüfbar Lösungen bieten müssen.

Dass die Manager den Ernst der Lage erkennen, beweist auch eine bislang einmalige Initiative der deutschen Wirtschaft. Ende 2010 verabschiedeten 21 Topmanager und Unternehmer ein ‚Leitbild für verantwortliches Handeln in der Wirtschaft‘, das inzwischen rund 60 Unterstützer gefunden hat. Zu den Unterzeichnern zählt [der ehemalige – Anm. d. Verf.] Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann genauso wie BMW-Lenker Norbert Reithofer, Linde-CEO Wolfgang Reitzle und Evonik-Vormann Klaus Engel. Sie alle konstatieren eine ‚wachsende Unzufriedenheit mit dem Wettbewerbssystem, den Unternehmen und Entscheidern‘. Die Konzernchefs wollen vor allem eines erreichen: ihr demoliertes Ansehen wiederherstellen. ‚**Denn ohne Vertrauen‘**, so das Credo der Manager, ‚**funktioniert unsere Wirtschaft nicht.**‘

Ein simples Heuern und Feuern von Personal etwa soll es künftig nicht mehr geben. Im Vorfeld eines Stellenabbaus, so heißt es in dem Memorandum, müssten erst ‚sämtliche personalpolitischen Maßnahmen geprüft werden‘. Zudem verpflichten sich die Manager, ‚unerwünschte Belastungen für Klima und Umwelt kontinuierlich zu verringern.‘<sup>210</sup>

-----

---

<sup>210</sup> Hage in Manager Magazin (02/2012), S. 72-78.

## 2 - Individualebene

Wir erinnern uns: Die drei Teilgebiete der Ethik, die im ersten Kapitel vorgestellt wurden – die deskriptive, die normative und die analytische Ethik – greifen gedanklich ineinander und ergänzen sich gegenseitig. Im Laufe der Entwicklung der Ethik hat sich darüber hinaus eine Vielzahl grundlegend verschiedener Ansätze als Beurteilungsmaßstäbe herausgebildet. Im folgenden Abschnitt seien einige dieser Ansätze beispielhaft beschrieben, wobei jeweils zwei Ansätze als paarweise gegenläufig gegenübergestellt werden.

### 2.2.1 Deontologische und Teleologische Ansätze

Im ersten Kapitel haben Sie bereits sowohl die deontologische als auch die teleologische Ethik kurz kennengelernt. „Was ‚gut‘ oder ‚richtig‘ ist, bemisst sich entweder

- an dem (inneren) Grundsatz, dem der Handelnde sich bei seinem Tun verpflichtet fühlt (**deontologische oder Pflichtethik**)
- am Ziel, das der Handelnde intendiert oder in Kauf nimmt (**teleologische oder Folgenethik**); sie richten sich nach den beabsichtigten oder erreichten Folgen des Handelns“<sup>211</sup>

Die Normen-Ansätze ausführlich:<sup>212</sup>

- Für **deontologische Ansätze** ist das Handeln selbst ausschlaggebend und nicht die Folgen des Handelns (wie in der nachfolgend beschriebenen teleologischen Ethik), wodurch sich die Normen auf das Handeln selbst beziehen. Wird bspw. eine Norm oder eine wirtschaftliche Entscheidung als gut anerkannt, ist jedes dieser Norm entsprechende Handeln ebenfalls gut. Für den Handelnden ergibt sich daraus die Pflicht, dieser Norm entsprechend zu handeln und das unabhängig davon, ob das Handeln eventuelle nachteilige, negative Folgen nach sich zieht. Lügen bspw. gelten daher in der deontologischen Ethik als grundsätzlich schlecht. Die Norm: „Du sollst nicht lügen!“ aus den Zehn Geboten ist als gut befunden und gibt das Handeln vor, unabhängig davon, welche Konsequenzen das normenkonforme Verhalten hat. Notlügen werden somit nach der deontologischen Ethik nicht akzeptiert. Die Ethik von Immanuel Kant kann als Richtlinie für die deontologische Ethik gesehen werden. Nach Kant spielt die Pflicht des Einzelnen eine entscheidende Rolle und er grenzt die Pflicht von der Neigung. Weiterhin zeigen die Zehn Gebote Normen und ethische Ansätze einer deontologischen Ethik auf.
- Für **teleologische Ansätze** sind die Folgen des Handelns ausschlaggebend, wodurch sich auch die Normen auf die Folgen des Handelns beziehen. Führt das Handeln zu einem guten Zweck oder Ziel, so ist das Handeln selbst auch gut. Lügen sind demnach in der teleologischen Ethik dann erlaubt oder sogar gerechtfertigt, insofern sie einen guten Zweck erfüllen oder mit ihnen ein positives Ziel einhergeht. Wird ein größerer Schaden durch eine Notlüge abgewandt, so sind auch diese erwünscht. Allerdings: wer zu einer Notlüge greift, darf diese nicht zur

<sup>211</sup> Noll (2010), S. 7, abgerufen am 21.05.2014.

<sup>212</sup> Vgl. Krupinski (1993), S. 91 f.

## 2 - Individualebene

eigenen Vorteilsnahme missbrauchen, die Wirkung muss allgemein sein und alle Betroffenen mit einbeziehen. Wägen Sie vor Gebrauch gut ab!

Der Entwurf der vielfach angesprochenen Führungsethik besteht sowohl aus deontologischen und teleologischen Führungs-Ansätzen. Allerdings können wir sehen, dass ein klarer **Schwerpunkt auf teleologischen Ethik-Ansätzen liegt**. Die konsequente Verfolgung des deontologischen Standpunkts – wie bei Kant – rechtfertigt unter dem Deckmantel der Moralität im konkreten Einzelfall womöglich unmenschliche Handlungen. Allerdings ist die reine Verfolgung von teleologischen Ethik-Ansätzen ebenfalls nicht zielführend, da Ungerechtigkeiten zum Vorteil für die Allgemeinheit zu Lasten von Einzelnen moralisch zugelassen werden. Ein gemischter Ansatz, der die beiden Grundideen miteinander verbindet, ist der wohl sinnvollste Ansatz. Daher werden ergänzend zum Utilitarismus (vgl. Abschnitt 2.2.2) gewisse Prinzipien aufgestellt, wie z.B. Universalisierbarkeitsprinzipien. Sie besagen, dass von einer Person lediglich das moralische verlangt werden kann, was von jeder anderen Person verlangt werden würde, die sich unter den gleichen Voraussetzungen in derselben Situation befände. Die Forderung nach zusätzlichen Gerechtigkeitsprinzipien zum teleologischen Ansatz oder nach einer eigenständigen Gerechtigkeitstheorie wird in diesem Zusammenhang immer wieder von Autoren geäußert.<sup>213</sup>

### 2.2.2 Der Utilitarismus und der kategorische Imperativ als Beispiele

„Ein Deontologe hat insofern Recht, als der Mensch gewisse Grundsätze braucht. Doch es gibt kaum eine Regel ohne gute Gründe für eine Ausnahme.

- **deontologische Ethik kommt ohne teleologische Erwägungen nicht aus!**

Dürfen wir alles nach der Nützlichkeit bewerten? Gibt es nicht „heilige“ Güter, die ein utilitaristisches Abwägen verbieten? Können wir die Folgen jeweils hinreichend abschätzen?

- **Offensichtlich ist ein Utilitarist auf deontologische Grundsätze angewiesen.**<sup>214</sup>

Die Ethik des Utilitaristen (Utilitarismus, lat.: utilitas; Nutzen, Vorteil, Wohl) geht auf die beiden britischen Ökonomen Jeremy Bentham und John Stuart Mill zurück.

„Im **Utilitarismus** gilt Freude als eine nähere Bestimmung eines Nutzens, an dem möglichst alle teilhaben sollen.“<sup>215</sup>

Der Utilitarismus ist auf die Gesellschaft als Ganzes bezogen. Sein Prinzip wird durch das Gemeinwohl ausgedrückt; der Nutzen möglichst aller von einer Handlung direkt oder indirekt betroffenen Menschen. Eine individuelle Handlung wird

<sup>213</sup> Vgl. Reutterer (ohne Datum), abgerufen am 18.02.2015.

<sup>214</sup> Nöll (2010), S. 7, abgerufen am 21.05.2014.

<sup>215</sup> Krupinski (1993), S. 113.



## 2 - Individualebene

dann als sittlich gut beurteilt, wenn sie dienlich ist. Eine Beziehung zum Liberalismus entsteht dann, wenn davon ausgegangen wird, dass das eigennützige Handeln des Einzelnen zu einer Verbesserung der gesamten Wohlfahrt führt. Es steht nicht ausschließlich der Nutzen einer Handlung im Fokus, sondern ebenfalls der Gesamtnutzen für eine Gruppe von Individuen. Der Utilitarismus unterscheidet sich daher auch vom Eudämonismus<sup>216</sup> und vom Hedonismus<sup>217</sup>, die primär die Freude des einzelnen Menschen (des Individuums) thematisieren. Er kann allerdings als eine Erweiterung des Eudämonismus und des Hedonismus gesehen werden.<sup>218</sup>

Innerhalb des Utilitarismus gibt es unterschiedliche Ansätze, die im Kern das Prinzip des Gemeinwohls gemeinsam haben. Das **größtmögliche Glück für die größtmögliche Anzahl** Menschen zu erzielen ist die Devise. Es können vier sog. Teilprinzipien unterschieden werden, die nachfolgend dargestellt werden sollen:<sup>219</sup>

- **Folgenprinzip:** Die (moralische) Güte der Hoffnung wird im Utilitarismus an deren Folgen gemessen. Der Utilitarismus kann der teleologischen Ethik zugeordnet werden.
- **Nutzenprinzip:** Die Folgen der Handlung werden nach ihrem Nutzen beurteilt. Damit ist der Nutzen für das „an sich oder schlechthin Gute“<sup>220</sup> gemeint und nicht der Nutzen für beliebige Zwecke oder Ziele. Das Gute muss allerdings näher bestimmt werden.
- **Lustprinzip:** Eine Glückseligkeit, eine tiefe innere Lust, allgemein eine die Seele, die Sinne und den Geist betreffende Freude des Menschen gilt im Utilitarismus als was „an sich oder schlechthin Gutes“.
- **Sozialprinzip:** Die Glückseligkeit, die Lust, der Nutzen aller Personen, die von den Folgen einer Handlung direkt oder indirekt betroffen sind oder sein könnten, soll gefördert werden, nicht die Lust des Einzelnen oder Einiger. Der Utilitarismus wird daher vereinzelt auch als sozialer Eudämonismus bezeichnet.

Innerhalb der freiheitlich-demokratischer Wirtschafts- und Gesellschaftsordnungen wird das Gemeinwohl oft als das grundlegende Prinzip angesehen. Allerdings sind der utilitaristischen Auslegung von diesem Prinzip hinsichtlich verantwortungsvollem Handeln Grenzen gesetzt. Sie sind vor allem dort zu finden, wo Betroffenheit nicht artikuliert werden kann: von der Natur, von Minderheiten und von zukünftigen Generationen. Im Folgenden werden diese drei „Bezugsgruppen“ kurz vorgestellt:<sup>221</sup>

- **Natur:** Das Prinzip des Gemeinwohls bezieht sich in der utilitaristischen Auslegung nur auf Menschen, die ökologische Natur ist nicht mitinbegriffen. Somit findet auch die Bedeutung einer ausgeglichenen Natur für

---

<sup>216</sup> **Eudämonismus:** Hier wird die Glückseligkeit zum Prinzip erhoben. Gut ist, was die Glückseligkeit fördert.

<sup>217</sup> **Hedonismus:** Dieser beschreibt das Prinzip: Lust gewinnen, Unlust vermeiden.

<sup>218</sup> Vgl. Krupinski (1993), S. 122.

<sup>219</sup> Vgl. ebd., S. 123.

<sup>220</sup> Ebd., S. 123 f.; zit. n. Höffe (1981), S. 55.

<sup>221</sup> Vgl. ebd., S. 124 f.

## 2 - Individualebene

das Wohlergehen der Menschheit im Utilitarismus keine Berücksichtigung.

- **Minderheiten:** Solange das Gemeinwohl gefördert und nicht gefährdet wird, lässt der Utilitarismus erhebliche Eingriffe in den Freiheitsraum jedes Menschen und zudem eine außerordentliche Ungleichbehandlung zu. Individuelle Mindestrechte werden durch den Utilitarismus nicht gesichert.
- **Zukünftige Generationen:** Im Utilitarismus scheinen auch zukünftige Generationen nicht genügend in das Gemeinwohl eingeschlossen zu sein.

Der Utilitarismus eignet sich trotz dieser Grenzen als grundlegende Konzeption für normative Führung, da er auf dem Prinzip des Gemeinwohls basiert. „Aus der Leitidee, dem Gemeinwohl zu dienen, erwachsen jeder einzelnen Führungskraft hohe Aufgaben, insbesondere die Aufgabe, über den individuellen Nahbereich hinaus die eigene Interessenssphäre denkend und handelnd zu erweitern.“

Im Kontext der Betriebswirtschaftslehre bedeutet dem **Gemeinwohl zu dienen**, der Unternehmung als Ganzes und darüber hinaus der Gesellschaft als Ganzes zu dienen. Das bedeutet, das eigene Handeln, die Aktivitäten einer Unternehmung oder die einer Gewerkschaft in einen größeren Zusammenhang zu stellen.

Dem Gemeinwohl zu dienen bedeutet auch, über das unvermeidliche Gegeneinander von Partikularinteressen nicht das gemeinsame Interesse an einem gedeihlichen Zusammenleben in der Gesellschaft zu vergessen. Es bedeutet schließlich, das Gemeinwohl zu verstehen als das Wohl aller Einzelnen – und umgekehrt das Wohl aller Einzelnen, auch das eigene Wohl, oder das der Unternehmung, als Folge des Gemeinwohls zu erkennen und zu würdigen. Führungskräfte sollten dem Gemeinwohl dienen, indem sie gleichermaßen das Wohlergehen ihrer Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Kapitalgeber sowie anderer Anspruchsgruppen fördern. Hier wird insbesondere ein Ausgleich teilweise konträrer Ansprüche notwendig. Dieser Ausgleich kann nicht alleine vom Markt oder anderweitig institutionalethisch gewährleistet werden [...]. Vielmehr bedarf es einer umfassenden individualethischen Verantwortung von Führungskräften [...]“<sup>222</sup>, so Krupinski.

Immanuel Kant wollte die „absolute Geltung sittlicher Normen beweisen, ohne sie auf eine göttliche Ordnung zurückzuführen“<sup>223</sup>. Oberste Norm ist dabei der **kategorische Imperativ**. Nach Kant ist mit dem kategorischen Imperativ zu prüfen, ob ein Grundsatz allgemeingültig ist und ob er somit als Norm gelten kann. „Der kategorische Imperativ prüfe Grundsätze auf ihre mögliche Allgemeingültigkeit. Der Imperativ sei kategorisch, weil er einen höchsten, nicht weiter begründbaren oder zu begründenden Maßstab für verantwortungsvolles Handeln darstelle.“<sup>224</sup>

---

<sup>222</sup> Ebd., S. 125 f.

<sup>223</sup> Reutterer (ohne Datum), abgerufen am 18.02.2015.

<sup>224</sup> Krupinski (1993), S. 146 f.

## 2 - Individualebene

Der kategorische Imperativ ist nur ein einziger, den Immanuel Kant wie folgt definiert:

**„Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte“.**

Umgangssprachlich: „Was du nicht willst, dass man dir tu, das füg auch keinem andern zu.“ Er ist die oberste und allgemeinste Handlungsanweisung in der Philosophie Immanuel Kants und stellt das höchste Prinzip der Moral dar.

Kant hat den kategorischen Imperativ in verschiedenen Sätzen formuliert. Diese Sätze drücken zwar unterschiedliche Aspekte aus, inhaltlich aber sind sie gleichwertig.<sup>225</sup>

- „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde.“ (Formel des allgemeinen Gesetzes)
- „Handle so, als ob die Maxime deiner Handlung durch deinen Willen zum allgemeinen Naturgesetz werden sollte.“ (Formel des Naturgesetzes)
- „Handle so, dass du die Menschheit sowohl in deiner Person, als auch in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“ (Formel des Zwecks-an-sich-selbst)
- „Handle so, dass der (dein) Wille durch seine Maxime sich selbst zugleich als allgemein gesetzgebend betrachten könne.“ (Formel der Autonomie)
- „Handle so, als ob du durch deine Maxime jederzeit ein gesetzgebendes Glied im allgemeinen Reich der Zwecke wärest.“ (Formel des Reichs der Zwecke)

„Der Mensch solle nach Normen handeln, also nach solchen Grundsätzen, die allgemeingültig (einer allgemeinen moralischen Gesetzgebung gemäß, dem Naturgesetze folgend, dem Selbstzweck des Menschen entsprechend) gelten können.“<sup>226</sup>

Der kategorische Imperativ ist laut Kant die Grundregel für gutes Handeln. Befolgt ein Mensch diesen, handelt er zum einen vernünftig und zum anderen gut. Um tatsächlich gut handeln zu können, ist jedoch ein freier Wille erforderlich. Der Wille darf nicht von wechselseitigen Bedürfnissen, Trieben oder Neigungen bestimmt werden, sondern nur durch die Pflicht, sich dem Sittengesetz entsprechend zu verhalten. Lediglich dies ermöglicht dem Menschen nicht fremdbestimmt sondern selbstbestimmt, rational zu handeln. Für Kant ist Freiheit der Grundbegriff der Moral, allerdings bedeutet dies nicht Grenzenlosigkeit. Mit inbegriffen in die Bedeutung von Freiheit ist die Gehorsamkeit gegenüber dem aus dem eigenen Gewissen heraus bestimmten Sittengesetz. Unmoralisch handelt derjenige, der lediglich seinen Freunden hilft, dem aber die Hilflosigkeit von

---

<sup>225</sup> Vgl. Tokarski (2008), S. 83.

<sup>226</sup> Krupinski (1993), S. 147.

## 2 - Individualebene

Fremden gleichgültig ist. Sympathien und Neigungen dürfen sittliche Handlungen begleiten aber nicht Auslöser zur Motivation sein, da ansonsten die Moral von wechselhaften Stimmungen abhinge.

Warum heißt der Imperativ „kategorisch“? Er ist im Gegensatz zum hypothetischen Imperativ immer und ohne Einschränkung gültig. Der hypothetische Imperativ setzt eine Bedingung voraus: Etwas muss in einem bestimmten Moment für ein bestimmtes Ziel getan werden, um dieses zu erreichen. Der kategorische Imperativ dagegen ist allgemein, er gilt für jeden immer ausnahmslos verpflichtend. Es handelt nur derjenige sittlich, der sich den verallgemeinerungsfähigen Grundsätzen – oder Maximen – anpasst.

Der wohl berühmteste Kritiker von Kant ist Friedrich Schiller (1759-1805). Er warf ihm eine unmenschliche Verbannung edler Gefühle und Neigungen vor: **„Gerne dient' ich den Freunden, doch tue ich's leider mit Neigung [...] Und so wurmt es mich oft, dass ich nicht tugendhaft bin.“**

Um den Bogen zu schließen, sei die Betonung der eigenen Vernunft auf der einen Seite und die Forderung nach allgemeiner Vernunft auf der anderen Seite erwähnt, die keinen Widerspruch darstellen. Kant war überzeugt, „dass der einzelne Mensch als Vernunftwesen die allgemeine Vernunft erfassen und über die engen Grenzen seiner persönlichen Vorteilerwägungen hinweg handelnd realisieren könne.“<sup>227</sup> Führungskräfte sollten demnach an der eigenen und zugleich an der allgemeinen Vernunft ihre Beziehungen zu Kunden, Kapitalgebern und Lieferanten ausrichten. Genauso wie die Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Vorgesetzten an der eigenen und an der allgemeinen Vernunft auszurichten sind. Die Überprüfung der Einstellung zu Andersdenkenden und zu Unbekannten ist ebenfalls so zu gestalten. Führungskräfte sollten sich stets fragen, ob die Grundsätze des eigenen Handelns auch allgemein gelten können. Krupinski formuliert bspw. diesbezüglich drei Fragen, die mit Kant vernünftigerweise bejaht werden würden:

- „Würde etwa die Übervorteilung eines Geschäftspartners bei allgemeiner Gültigkeit nicht dazu führen, dass man selbst übervorteilt wird?“
- Würde es das Anbieten minderwertiger Leistungen bei allgemeiner Gültigkeit nicht zwangsläufig mit sich bringen, dass man selbst nur minderwertige Leistungen beziehen könnte?“
- Würde umgekehrt ein verantwortungsvolles Handeln gegenüber anderen bei allgemeiner Gültigkeit nicht dazu führen, dass man auch selbst verantwortungsvoll behandelt wird?“<sup>228</sup>

Grundsätze und Normen und deren allgemeine Gültigkeit zeigen einen Idealzustand auf, der i.d.R. in der Gesellschaft nicht erreicht ist. Das Ziel sollte jedoch sein, für Führungskräfte wie für Mitarbeiter diesen Idealzustand anzustreben, um zu einem dienlichen Zusammenleben einen Beitrag leisten zu können.<sup>229</sup>

---

<sup>227</sup> Vgl. ebd., S. 149.

<sup>228</sup> Ebd.

<sup>229</sup> Vgl. ebd.

## 2 - Individualebene

### 2.3 Werde ich so handeln – die pragmatisch-deskriptive Perspektive

Es gibt unzählige Beispiele dafür, dass sich Menschen auf Kosten von anderen bereichern und damit in den Augen der meisten anderen „unmoralisch“ verhalten haben. Beispiele sind in der Politik, im öffentlichen Dienst und in der Wirtschaft zu finden, dabei scheinen Lügen, Bestechungen und „Freunderlwirtschaft“ gang und gäbe zu sein. Die folgende Meldung schaffte es als Beispiel für unmoralische Zumutungen auf die Seite 1, u.a. in der Süddeutschen Zeitung:

-----

#### Fallbeispiel: „Weltgrößter Einzelhändler Wal-Mart scheitert in Deutschland“<sup>230</sup>.

„Nach acht verlust- statt wie erhofft ertragreichen Jahren strich der US-Gigant die Segel. ‚Das ist eine der größten Niederlagen für die erfolgsverwöhnten Amerikaner. Das großsprecherisch angekündigte Abenteuer Deutschland ist gescheitert – weil Wal-Mart gegen die Billig-Konkurrenten Aldi, Lidl & Co. nicht bestehen konnte‘, stellte die Süddeutsche Zeitung fest.

Woran hatte es gelegen? An der Idee nicht: Das Familienunternehmen wollte in Europa als erste die Deutschen mit einer aggressiven Preispolitik, einem breiten Angebot und einem freundlichen, kompetenten Service überzeugen. ‚Dieses Konzept ist nicht aufgegangen‘, bilanzierte die Süddeutsche. ‚Fünf Mal wurde der Chefposten neu besetzt, ohne dass sich die Zahlen spürbar verbesserten. Hinzu kam, dass das Unternehmen mehrfach aufgrund schlechter Arbeitsbedingungen negative Schlagzeilen machte.‘

Und hier, in der Unternehmens-Ethik, liegen vermutlich auch die Gründe, denn zu diesen Arbeitsbedingungen gehörte ein Verhaltenskodex für Mitarbeiter in dem Wal-Mart den Angestellten untereinander quasi jeglichen privaten Kontakt, besonders am Arbeitsplatz, verbot. Das Landesarbeitsgericht Düsseldorf verbot diese Richtlinie als Verstoß gegen die Menschenwürde. Das heißt: Wal-Mart musste sich vorwerfen lassen, einen der höchsten gesellschaftlichen Werte ignoriert zu haben. Damit ist der weltgrößte Einzelhändler zum ersten Mal überhaupt gescheitert, weil Mitarbeiter und Öffentlichkeit seine Unternehmensethik ablehnten. Dass diese Premiere ausgerechnet in Deutschland stattfand, ist ein **Beleg für die gerade bei uns gestiegene Nachfrage nach Ethik, nach der Berücksichtigung von Werten wie Respekt, Rücksicht, Anstand und Würde.**“<sup>231</sup>

-----

Ein gewisses Maß an kritischer Rollendistanz in arbeitsteiligen Organisationen ist für ethisches Verantwortungsbewusstsein unabdingbar. „Ohne diese kann die gebotene Güterabwägung zwischen den unternehmerischen Erfolgszielen und den externen Nebenwirkungen, die dafür ‚in Kauf‘ genommen werden dürfen, kaum mit der nötigen ‚Unvoreingenommenheit und Sachlichkeit‘ erfolgen.“<sup>232</sup>

<sup>230</sup> Süddeutsche Zeitung, 29.07.2006. Vgl. auch: <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/der-abzug-des-us-unternehmens-flirten-wieder-erlaubt-1.902267>, abgerufen am 11.05.2014.

<sup>231</sup> Pinnow (2007), S. 42.

<sup>232</sup> Ulrich (2002), S. 17.

## 2 - Individualebene

So stehen vor allem mittlere Führungskräfte häufig vor einem sog. **Opportunitismusproblem**, bei dem sie „zwischen eigenen Karrierezielen und ihrer moralischen Integrität“<sup>233</sup> abwägen müssen. Daher sollten leitende Angestellte mit Verantwortungsbewusstsein ihr „gemeinsames Berufsinteresse an einer verbindlichen, professionellen **Standesethik** erkennen, die im Rahmen von Berufsvereinigungen der Führungskräfte zu entwickeln, als Ethikkodex der Berufsgruppe festzuschreiben und im Sinne kollektiver Selbstverantwortung unter ihren Mitgliedern ebenso wie gegenüber den Arbeitgebern durchzusetzen wäre.“<sup>234</sup> Solche Institutionalisierungen könnten für verantwortungsbewusste Führungskräfte hilfreich sein, um zunehmend auf eine Verantwortung hinzuwirken, die innerhalb der Unternehmen organisiert ist.

### 2.3.1 Moral-Typen

Im Folgenden werden die sog. **„6 Haupt-Moraltypen der Gegenwart“** vorgestellt, die eine für gelebte „organisierte Verantwortlichkeit“ zu berücksichtigende individuelle Ausgangslage darstellen und damit sehr viel über einzelne (Führungs-) Charaktere verraten:<sup>235</sup>

**„Hauptsache ich“** – Die individualistischen Utilitaristen.

Tun das, was den eigenen Interessen förderlich ist. Kein Widerstand, wenn sie ethisch Bedenkliches tun müssen.

**„Jawohl, Chef!“** – Die Gruppen-Utilitaristen.

Tun das, was dem Arbeitgeber (bzw. einer anderen Autorität, der sie sich verpflichtet fühlen) nützlich ist, auch wenn es fragwürdig ist.

**„Irgendwie find' ich das Kacke“** – Die Gefühlsmoralisten.

Lassen sich in ihren Wertentscheidungen von (oft spontanen) Emotionen leiten (nicht unbedingt vom Gewissen).

**„Ich will helfen“** – Die Altruisten.

Wollen andere Menschen unterstützen, auch wenn sie sich dafür über Normen hinwegsetzen müssen.

**„Das muss einfach so sein“** – Die Moralabsolutisten.

Glauben zu wissen, was gut und böse ist, lassen keine Relativierung zu.

**„Das ist Gottes Gesetz“** – Die religiösen Moralisten.

Tun das, von dem sie glauben, dass Christus (bzw. ein anderer Religionsstifter) es tun würde.

-----

---

<sup>233</sup> Ebd., S. 18.

<sup>234</sup> Ebd.

<sup>235</sup> Wuthnow in Focus Nr. 12 (17.03.1997). Vgl. auch: [http://www.focus.de/kultur/leben/modernes-leben-die-sechs-haupt-moraltypen-der-gegenwart\\_aid\\_163523.html](http://www.focus.de/kultur/leben/modernes-leben-die-sechs-haupt-moraltypen-der-gegenwart_aid_163523.html), abgerufen am 20.02.2015.

## 2 - Individualebene

### Fallbeispiel: Moral von Investmentbankern

Es war der ehemalige Vorsitzende der Bosch-Geschäftsführung Fehrenbach, der sich – während seiner Amtszeit – am lautesten über die Moral von Investmentbankern empörte: „Bei so einem Verhalten dreht sich mir, gelinde gesagt, der Magen um“<sup>236</sup>. Welchen obigen Typ spricht Fehrenbach an?

-----

### 2.3.2 Verhaltensoptionen

In einem Unternehmen muss mit Menschen kooperiert und müssen Konflikte in einer Form zwischen den Beteiligten ausgetragen werden, die dem Gemeinwohl förderlich sind. „Wenn Sie sagen, dass Sie sich für bestimmte Werte einsetzen, müssen Sie bereit sein, ggf. auch Nachteile in Kauf zu nehmen.“<sup>237</sup>

Welche Reaktionen für den Einzelnen (bspw. die Führungskraft) auf unethische Zumutungen möglich und welche – was meinen Sie – sinnvoll sind, zeigen die folgenden 10 **Verhaltensoptionen nach** Richard Nielsen:

- „das Unternehmen verlassen („Leave“)
- nicht daran denken („Not think about it“)
- sich dem unmoralischen Verhalten opportunistisch anschließen und mitmachen („Go along and get along“)
- die Durchführung des unmoralischen Verhaltens durch Sabotageakte zu vereiteln suchen („Sabotage“)
- anonym auf den Missstand aufmerksam machen („Secretly blow the whistle“)
- anonym damit drohen, Vorgänge publik zu machen („Secretly threaten to blow the whistle“)
- öffentlich auf den Missstand aufmerksam machen („Publicly blow the whistle“)
- gegen das unmoralische Verhalten Protest einlegen („Protest“)
- gewissenhafte Einwände vorbringen („Conscientiously object“)
- mit den betroffenen Akteuren einen Konsens für moralisches Handeln suchen („Negotiate and build consensus for a change in the unethical behaviour“)<sup>238</sup>

Es gibt bei der Betrachtung möglicher Reaktionen keine normierten, standardisierten Antworten, aber gleichwohl generelle **Bewertungskriterien** zur Strukturierung der Lösungssuche:<sup>239</sup>

- „Nicht alle Reaktionsweisen sind moralisch legitim!“

<sup>236</sup> Die Zeit (23.09.2011), abgerufen am 12.09.2014.

<sup>237</sup> Murthy in Harvard Business Manager Nr. 2 (02.2012), S. 57.

<sup>238</sup> Noll (2010), S. 9, abgerufen am 21.05.2014. Zit. n. Nielsen (ohne Datum).

<sup>239</sup> Noll (2010), S. 9 f., abgerufen am 21.05.2014.



## 2 - Individualebene

- Manche Reaktionsweisen sind wenig wirksam!
- Manche Verhaltensweisen sind unter bestimmten Voraussetzungen legitim!
- Aus Gründen der Glaubwürdigkeit und zum Schutz Dritter sind offene Reaktionsformen vorzuziehen!
- Es gibt eine sinnvolle Hierarchie von Maßnahmen gegen unethische Zumutungen!
- Die Reaktionen müssen im angemessenen Verhältnis zu den angegriffenen unmoralischen Handlungsweisen stehen (Verhältnismäßigkeitsgrundsatz).
- Schließlich sind nicht alle moralischen Konfliktsituationen für einen Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens oder durch externes whistle blowing<sup>240</sup> zu lösen!“

Oft ist Wegsehen oder Nachgeben die erste Handlungswahl von Mitarbeitern bei unethischen Zumutungen (Moralvakuum). Der Widerspruch oder offene Diskurs wird selten in solchen Situationen gewählt und dafür gibt es meist viele Gründe. Die genaue Betrachtung der vorherrschenden Unternehmensethik ist daher zwingend erforderlich. Gewissenskonflikte bei Mitarbeitern, Whistleblowing etc. sind in gewisser Weise Symptome dafür, dass moralische Defizite im Unternehmen vorherrschen.<sup>241</sup>

### 2.3.3 „Goldene“ Regel(n)

„Die wichtigsten Werte für eine Gesellschaft sind persönliche Freiheit, eine soziale Ordnung, die auf den Werten der Mitglieder der Gesellschaft basiert und nicht auf polizeilicher Überwachung und schließlich ein vorsichtig austariertes Gleichgewicht zwischen den Freiheiten und der sozialen Ordnung“<sup>242</sup>, so Etzioni.

---

<sup>240</sup> **Whistleblowing** (engl.: „Verpfeifen“, „Skandal aufdecken“). Einer der wohl derzeit bekanntesten Whistleblower ist E. Snowden, der durch seine öffentlich gemachten Informationen zur NSA-Spähaffäre bekannt wurde. Whistleblower decken unmoralische Praktiken in ihrem Unternehmen auf und treten mit diesen in die Öffentlichkeit. Sie richten sich mit ihren Informationen an andere Personen innerhalb ihres Betriebs, ihrer Dienststelle, ihrer Organisation oder extern an Behörden, Dritte oder die Presse. Sie wollen illegales Handeln, Gefahren für die Mitmenschen oder Missstände nicht weiter schweigend hinnehmen. Durch ihr Handeln riskieren sie nicht selten ihren Arbeitsplatz und ihren Ruf.

<sup>241</sup> Vgl. Noll (2010), S. 10, abgerufen am 21.05.2014.

<sup>242</sup> Etzioni in Focus Nr. 12 (17.03.1997), abgerufen am 11.10.2014.

## 2 - Individualebene

### Beispiel: SØR

„SØR wählt nur solche unternehmensethischen Normen, die eine Annäherung der realen Kommunikationsverhältnisse unserer erfolgsverpflichteten Unternehmung an die Bedingungen der idealen Kommunikationsgemeinschaft ermöglichen,“<sup>243</sup> so Dr. Dr. Rusche.

Die neue **Goldene Regel** „Respektiere die soziale Ordnung der Gesellschaft genauso, wie du möchtest, dass die Gesellschaft deine persönliche Freiheit respektiert“<sup>244</sup> lehnt sich an den kategorischen Imperativ von Kant an.

Die folgenden 5 Punkte können als solch „**Goldene Regeln**“ für **ethisch-moralisch korrektes Verhalten** von (Führungs-) Personen interpretiert werden:<sup>245</sup>

1. Wehret den Anfängen! – Dein Gedächtnis wirkt selbstreferentiell!
2. Die Lösung bin ich! – Darauf zu verweisen, dass Zwänge mich zu diesem oder jenem Verhalten veranlassen, ist häufig eine Verengung des Entscheidungsspektrums.
3. Höre auf Deinen Bauch! – Persönliche Betroffenheit ist wichtig; der Mensch braucht emotionale Bindung!
4. Fairness zahlt sich (langfristig) aus! – Nur als Gruppenwesen hat der Mensch überlebt! ‚Der wahre Egoist kooperiert.‘
5. Suche Sparringspartner! – Das eigene Reflexionsvermögen verbessert man nicht, wenn man nur noch Ja-Sager um sich herum versammelt!



Abbildung 26: Gier ist Pflicht – aber mit Regeln<sup>246</sup>

Keine „Goldene Regeln“ i.w.S., aber einen interessanten Ansatz i.S. des Angebots von Brückenprinzipien bietet der sog. **Prinzipalismus** aus dem Bereich der angewandten Ethik. **Bückenprinzipien** bauen Brücken, indem sie Forderungen erheben, die für Adressaten und Empfänger gleichermaßen akzeptabel sind und hierdurch einen gemeinsamen Verständigungsraum durch „Überbrückung“ möglicher Hindernisse schaffen. Der **Prinzipalismus** nennt vier konkrete Brückenprinzipien die vom Entscheider auf seine spezifische Situation angewendet und konkretisiert werden müssen. Hiernach müssen alle

<sup>243</sup> Rusche in Ruh/Leisinger (2004), S. 53.

<sup>244</sup> Etzioni in Focus Nr. 12 (17.03.1997), abgerufen am 11.10.2014.

<sup>245</sup> Noll (2010), S. 10, abgerufen am 21.05.2014.

<sup>246</sup> Stilling in Westfälische Nachrichten (22.02.2012), S. 28.

## 2 - Individualebene

Handlungen und Tätigkeiten dem Prinzip der Autonomie, des Nichtschadens, der Wohltätigkeit und der Gerechtigkeit genügen.<sup>247</sup>

„Während sich die ethische Dimension des wirtschaftlichen Verhaltens von Unternehmen mit Hilfe der Standardmethoden **mikroorientierter empirischer Forschung** bislang nur in engen Grenzen erschließt, ist das breite Terrain der Verstöße von Unternehmen gegen akzeptierte Regeln ‚ethisch inspirierten‘ Handelns prinzipiell leichter zugänglich. Dies gilt zumindest dann, wenn diese Regelverstöße in irgendeiner Form aktenkundig werden und die Öffentlichkeit hierüber informiert wird.“<sup>248</sup> Als Beispiele für normwidriges moralisches Verhalten werden hier z.B. die Steuermoral der Unternehmen, der breite Bereich der Schattenwirtschaft, wirtschaftskriminelles Handeln oder Korruption angesprochen.

-----

### Fallbeispiel: Insiderhandel

„Stimmt es, dass... Ist Insiderhandel von Vorständen erlaubt?“

Vorstände bekommen einen großen Teil ihres Gehalts in Form von Aktien, die sie normalerweise verkaufen wollen, um ihre Ausgaben zu decken. So wird Insiderhandel also zwingend.

Kursrelevante Informationen über ein Wertpapier, die der Öffentlichkeit (noch) nicht zur Verfügung stehen, für gewinnbringende Börsengeschäfte zu nutzen, ist eine Straftat. Das hat einen guten Grund. Denn der Gewinn des einen bei der Auswahl des richtigen Kauf- oder Verkaufszeitpunkts ist der Verlust eines anderen. Wer Insiderinformationen nutzt, schadet allen anderen Investoren, deren zu erwartende Rendite sinkt.

Die Definition von Insiderinformationen beschränkt sich allerdings auf konkrete, kursrelevante Informationen, die so wichtig sind, dass Unternehmen sie per Ad-hoc-Veröffentlichung sofort mitteilen müssen. Das ist zum Beispiel ein Übernahmeangebot, ein großer Auftrag oder der Rücktritt eines Vorstands.

Für die meisten Arten von Insidern ist diese Definition ausreichend. Es gibt jedoch eine Gruppe, die über eine solche Fülle von Informationen unterhalb der Ad-hoc-Schwelle verfügt, dass deren Nutzung für Wertpapiergeschäfte andere Investoren benachteiligt. Das sind die Vorstände von Unternehmen, insbesondere die Vorstandsvorsitzenden. Sie wissen nicht nur früh von kursrelevanten Tatsachen, sie können oft auch steuern, ob und wann diese eintreten. Sie haben weit besseres Wissen über die Entwicklung des Unternehmenswerts, als es die Öffentlichkeit aus ihr zugänglichen Informationen je bekommen kann. Gleichzeitig bekommen Vorstände oft einen großen Teil ihres Gehalts in Form von Aktien und Aktienoptionen. Aus Gründen der Risikostreuung und um ihre Ausgaben zu decken wollen sie diese normalerweise laufend verkaufen. Das zwingt sie zu Insiderhandel, ob sie wollen oder nicht. Ein Vorstandsvorsitzender, der auf Aktienverkäufe verzichtet oder gar zukaufte, weil die Börse sein Unternehmen unterbewertet, lässt in diese Einschätzung eine Fülle von Informationen über das Unter-

---

<sup>247</sup> Vgl. Zichy in Reimann/Weber (2011), S. 309 ff.

<sup>248</sup> Lageman in KfW Bankengruppe (April 2007), S. 32, abgerufen am 02.05.2015.

## 2 - Individualebene

nehmen einfließen, die Aktienanalysten und Investoren nicht haben. Viele Unternehmen haben immerhin in den letzten Jahren sogenannte Blackout-Perioden eingeführt. Das sind Zeiten um die Bekanntgabe von Geschäftszahlen, in denen Angehörige des Unternehmens nicht mit den Aktien des Unternehmens handeln dürfen. Aber das mildert das Problem nur etwas. Es wäre leicht, es weitgehend oder ganz abzustellen. Eine einfache Möglichkeit wäre, dass Unternehmensangehörige Aktienkäufe und -verkäufe mit einem beträchtlichen Vorlauf bei einer internen Aufsichtsstelle ankündigen müssen. Eine weitergehende, dass sie die Ausübung von Aktienoptionen und Verkäufe von Aktien aus ihren Vergütungspaketen nach einem vorher vereinbarten Zeitplan über das Jahr verteilt vornehmen müssen.“<sup>249</sup>

-----

Ein stets präsenten Phänomen in allen Ländern der Erde ist **Korruption**, hier insbesondere die Bestechung von Amtsträgern durch Unternehmensvertreter mit dem Ziel, geldwerte Vorteile aus deren Entscheidungen zu erlangen.<sup>250</sup> Die Antikorruptionsorganisation Transparency International hat daher ihren **Korruptionswahrnehmungsindex** (CPI) veröffentlicht. Für den CPI 2014 wurden 174 Länder gerankt nach dem Grad, in dem dort Korruption bei Amtsträgern und Politikern wahrgenommen wird. Angeführt wird der CPI 2013 von Dänemark (92), Neuseeland (91), Finnland (89), Schweden (87), Norwegen (86) und der Schweiz (86). In diesen Ländern werden Beamte und Politiker als besonders integer wahrgenommen. Mehr als zwei Drittel der untersuchten Länder erreichen weniger als 50 von 100 Punkten. Auf den untersten Plätzen des CPI 2014 finden sich rohstoffreiche Länder wie Usbekistan (18) und Turkmenistan (17) und von anhaltenden innenpolitischen Konflikten belastete Länder wie Afghanistan (12) und Sudan (11). Deutschland liegt lediglich auf Rang zwölf (79).<sup>251</sup>

Hoch entwickelte Marktwirtschaften sind von Korruption ebenso betroffen wie Schwellen- und Entwicklungsländer. „Allerdings sind in den meisten Entwicklungsländern, in denen die marktwirtschaftlichen Institutionen gemeinhin schwach ausgebildet sind, korruptive Praktiken ungleich stärker verbreitet als in hoch entwickelten Marktwirtschaften.“<sup>252</sup> Wie groß der tatsächlich Umfang von Korruption ist und wie die Erscheinungsformen aussehen, lässt sich mit endgültiger Genauigkeit aus naheliegenden Gründen nicht sagen. Indizien geben Umfragen, bei denen Geschäftsleute nach einschlägigen Erfahrungen zu der Bürokratie ihres Heimatlandes und anderer Länder befragt werden und weiterhin gerichtsnotorische Korruptionsfälle.<sup>253</sup>

---

<sup>249</sup> Häring (30.03.2012). abgerufen am 06.06.2014.

<sup>250</sup> Lageman in KfW Bankengruppe (April 2007), S. 32 f, abgerufen am 02.05.2015.

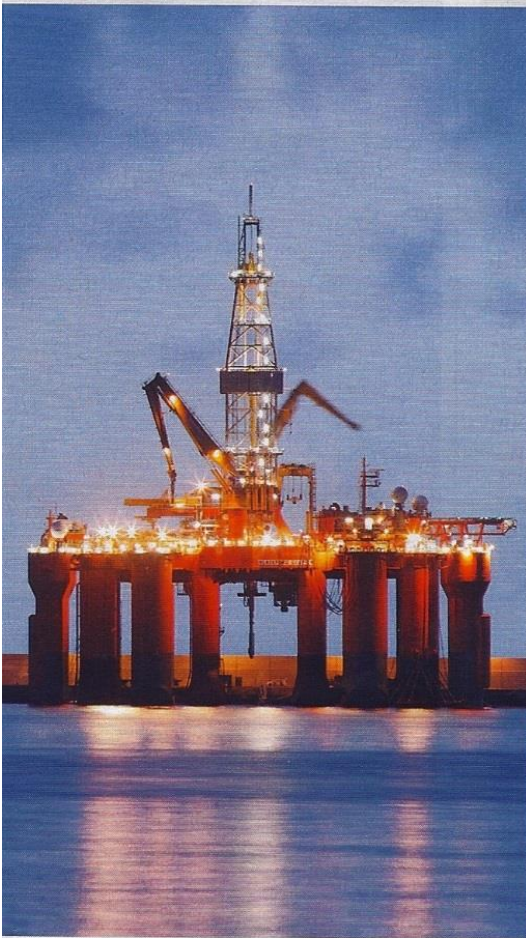
<sup>251</sup> Vgl. Transparency International (2014), S. 4, abgerufen am 06.06.2015.

<sup>252</sup> Lageman in KfW Bankengruppe (April 2007), S. 33, abgerufen am 02.05.2015.

<sup>253</sup> Vgl. ebd.

## 2 - Individualebene

### „Kampf gegen Korruption, anderswo.“



**Bohrinsel vor den Kanaren**

Die Bundesregierung bremst in Brüssel Versuche, den milliardenschweren Weltmarkt für Rohstoffe transparenter zu machen. Die EU-Kommission will Rohstoffkonzerne aus Branchen wie der Öl-, Gas- oder Diamantenwirtschaft mit einer Richtlinie zwingen, ihre Geldflüsse an Exportländer detailliert offenzulegen. Auf diese Weise soll klarwerden, wie viel Rohstoffmultis etwa für einzelne Konzessionen bezahlen, Korruption würde somit erschwert. Deutschland spricht sich dagegen aus, dass die Konzerne ihre Zahlungen an Exportländer für jedes Projekt konkret mitteilen müssen. Geht es nach dem Willen der Bundesregierung, muss die Rohstoffindustrie nur Zahlungen an Entwicklungsländer offenlegen – die Zuwendungen an EU-Länder, in denen Rohstoffe gefördert werden, dürfen im Dunkeln bleiben. „Es ist höchst bedenklich, dass die Bundesregierung eine vollständige Offenlegung verhindern will“, sagt Christian Humborg, Geschäftsführer von Transparency International Deutschland.

Abbildung 27: Kampf gegen Korruption, anderswo<sup>254</sup>

### 2.4 Interview „Ökonomie sollte alle Tugenden umfassen“

„Ökonomie sollte alle Tugenden umfassen“ – erschienen in der Neuen Zürcher Zeitung (NZZ) mit der Forderung nach einer humaneren Wirtschaftswissenschaft:

<sup>254</sup> Der Spiegel Nr. 12/2012 (März 2012), S. 20.



## 2 - Individualebene



Abbildung 28: Wertvorstellungen in Scherben: Zu Bruch gegangene Marienstatue an einer Demonstration gegen Gier in Rom<sup>255</sup>

„Die westliche Welt verdankt ihren Reichtum den bürgerlichen Tugenden, sagt die Professorin Deirdre **McCloskey**<sup>256</sup>. Sie spricht sich für eine Rückkehr der Tugenden in die Ökonomie aus und fordert eine ‚Humanökonomie‘.

NZZ Online: Frau McCloskey, in Ihrem Buch ‚Die bürgerlichen Tugenden‘ schreiben Sie, dass die westliche Welt ihren Reichtum einem Ideologiewechsel verdankt, der im 17. Jahrhundert in den Niederlanden ihren Ursprung hatte.

Deirdre McCloskey: Ja, das ist der Schlüssel.

Was veränderte sich damals?

Es geschah im 17. Jahrhundert zuerst in den Niederlanden und dann auch in weiteren europäischen Ländern: Die Bourgeoisie wurde fortan bewundert, anstatt als geldgierige Monster verurteilt zu werden. Der Kristallisationspunkt dieser Entwicklung war Adam Smiths Buch ‚Der Wohlstand der Nationen‘. Die bürgerlichen Tugenden sind eigentlich die alten Tugenden angewandt in einer kaufmännischen Gesellschaft. Nachdem man die Bourgeoisie als tugendhaft sah, wurde Innovation geehrt, anstatt wie zuvor die ganze Zeit gestoppt. Der ideologische Wandel war, dass die Leute die kreative Zerstörung akzeptierten. Dies ermöglichte große Fortschritte.

Sie haben Adam Smith erwähnt. Dieser hat auch ein Buch über Ethik geschrieben – die ‚Theorie der ethischen Gefühle‘. Ist es nicht ein Problem, dass Ethik im Zuge von Nutzenmaximierung und Homo oeconomicus weitgehend aus der Ökonomie verschwunden ist?

Genau, das ist das Problem mit der modernen Ökonomie. Adam Smith ist mein persönlicher Held. Er war Professor der Moralphilosophie und nahm diese sehr ernst. Beide seiner Bücher handelten von Tugenden: die ‚Theorie der ethischen Gefühle‘ von Mäßigung und das zweite Buch ‚Wohlstand der Nationen‘ von Klugheit (englisch: prudence). Smith wollte ein drittes Buch schreiben über Gerechtigkeit. Dazu kam es aber nicht. Seine beiden Bücher rücken menschliches

---

<sup>255</sup> Ebd.

<sup>256</sup> „**Deirdre McCloskey**, ist Professorin an der University of Illinois at Chicago. Sie lehrt Ökonomie, Wirtschaftsgeschichte, Anglistik und Kommunikationswissenschaft. Sie hat 16 Bücher und über 400 wissenschaftliche Artikel geschrieben. Ihr letztes Buch ‚Bourgeois Dignity: Why Economics Can't Explain the Modern World‘ (University of Chicago Press, 2010) ist das zweite in einer Serie von vier Büchern über das bürgerliche Zeitalter. Bis zu einer Geschlechtsumwandlung im Jahr 1995 hieß Deirdre Donald. Über ihre Erfahrungen schrieb sie ein Buch. McCloskey war im März in Zürich am Collegium Helveticum im Rahmen eines Workshops mit dem Titel ‚Reproducibility‘ zu Gast und hielt zwei Referate.“ (Ebd.)

## 2 - Individualebene

und wirtschaftliches Verhalten in einen ethischen Kontext. Seine Nachfolger verloren dies aber allmählich aus den Augen – speziell nach dem Zweiten Weltkrieg: Die samuelsonische Ökonomie – benannt nach Paul Samuelson – entfernte ethische und normative Fragen als nicht wissenschaftlich aus der Ökonomie. Das wäre für Adam Smith sinnlos gewesen – und ist es auch für mich. ‚Die Ideologie moderner Business-Schulen hatte desaströse Effekte.‘

Könnte man, wenn man auf die jüngste Finanzkrise blickt, von einer Krise der Werte und Tugenden sprechen?

Nicht unbedingt. Auf eine Weise war es aber schon eine Krise der Werte. Die isolierte Tugend Klugheit oder um es in der Sprache der Business Schools auszudrücken – die Agency-Theorie – hat die Macht übernommen. Den Leuten wurde gelehrt: ‚Gier ist gut. Wenn es Anreize gibt, viel zu verdienen, dann sollt ihr dies auch tun, weil es gut ist für die Gesamtwirtschaft.‘ Obwohl dieses Denken falsch ist, wurde es zur Ideologie an modernen Business-Schulen – mit desaströsen Effekten.

In der Sprache der Tugenden ist Gier ein Laster. Bräuchte es hier als ausgleichendes Element nicht eine Tugend wie Mäßigung?

Ja, es braucht Mäßigung sowie Gerechtigkeit, Mut, Glaube, Hoffnung und Liebe, um die Klugheit auszugleichen. Wird die Klugheit von den anderen Tugenden isoliert, wird sie zur Gier. Klugheit an sich ist aber eine Tugend, die wir unseren Kindern zu vermitteln versuchen. Klugheit ist Know-How. Wir sollten Leute ermutigen, klüger zu werden. Wir sollten sie aber nicht ermutigen, Klugheit allein zum Sinn ihres Lebens zu machen.

Wieso sprechen Sie bei Gier nicht von Gier sondern von Klugheit?

Gier ist isolierte Klugheit. Dies ist die Analyse von Thomas von Aquin. Die Laster sind Tugenden ohne die anderen Tugenden. Isolierte Liebe ist Lust, isolierter Mut ist Wut. Die Analyse erklärt, was einer Person fehlt, welche schlechte Dinge tut. ‚Wir brauchen eine Ökonomie, die alle Tugenden umfasst.‘

Was kann man gegen isolierte Tugenden tun?

Man kann nicht viel dagegen tun.

Es dürfte ja kaum reichen, wenn wir den Leuten erzählen, ‚seid gute Menschen...‘

...wir sollten es aber tun. Eines der Probleme der modernen Welt ist, dass seit dem 18. Jahrhundert die Diskussion über Ethik immer mehr auf die Sonntagspredigt eingeschränkt wurde. Immer mehr Leute denken, dass dies keine Wissenschaft sei, dass man nicht zu anderen Leuten predigen solle. Aber das ist falsch. Wir sollten die Menschen auffordern, mutig zu sein und zu lieben.

Sie sehen Predigen als Teil der künftigen Ökonomie?

Es sollte ein Teil davon sein. Wir brauchen eine ‚Humanomics‘, wie ich es nenne.

Was verstehen Sie darunter?



## 2 - Individualebene

Es ist eine Ökonomie, die über isolierte Klugheit allein – also über die Nutzenmaximierung (MaxU) – hinausgeht. Sie distanziert sich vom schrägen Charakter Max U., dem Soziopathen, der jeden Mitmenschen wie einen Verkaufsautomaten behandelt: Wirf eine Münze ein und du erhältst einen Schokoriegel. Wir brauchen eine Ökonomie, die alle Tugenden umfasst, die in einem Wirtschaftssystem Anwendung finden.

Ein gängiges ökonomisches Gegenargument dagegen wäre, dass es schwierig ist, dies in ein mathematisches Modell zu fassen.

Es ist einfacher, nur eine Variable zu haben, denn dann können Sie diese maximieren. Ab zwei Variablen geht das nicht mehr. Ich glaube aber nicht, dass es sehr schwierig ist, dies in ein mathematisches Modell zu bringen. Wir Ökonomen müssen von der Obsession mit den Rechenmethoden des 18. und 19. Jahrhunderts wegkommen, und uns einer höher entwickelten Mathematik zuwenden. Wir brauchen nicht die Maximierung einer einzelnen Variablen für unser Leben. Wir müssen ganzheitliche Menschen werden, deswegen nenne ich die Disziplin auch ‚Humanomics‘. Wenn wir Menschen nur versuchen, den Nutzen, den wir gegenseitig voneinander ziehen, zu maximieren, dann sind wir nichts anderes als eine Bande von Soziopathen. Um es auf eine andere Art und Weise zu sagen: Für Ökonomen sind wir wie Gras. Gras ist rational, es sucht das Licht und das Wasser auf optimale Weise. Es ist aber kein großer Triumph der Ökonomie zu zeigen, dass Menschen wie Gras sind. Das geht am Kern vorbei. Daran ist etwas furchtbar falsch. Ich gebe zu, dass Menschen eine ‚Gras‘-Komponente haben. Klugheit ist wertvoll, aber wer nur klug ist, wie Gras oder Ratten, versteht in seiner Ökonomie nicht, was die Welt antreibt. Denn dazu gehören Mut, Liebe, Mäßigung, Gerechtigkeit, Glaube und Hoffnung. ‚Es ist großartig, was für Entfaltungsmöglichkeiten wir heute haben.‘

In den westlichen Ländern gehören immer weniger Leute einer Religion an, sind Atheisten, Agnostiker oder glauben nur an die Naturwissenschaften. Sind Tugenden deswegen auf dem Rückzug?

Sie können Tugenden durchaus wissenschaftlich betrachten. Auch wenn ich eine Christin bin und darüber in christlichen Begriffen spreche, sind Hoffnung und Glaube große menschliche Tugenden, die nichts mit Gott zu tun haben müssen. Hoffnung bedeutet, ein Projekt zu haben. Glaube heißt, eine Identität zu haben. Um als Mensch zu funktionieren, brauchen Sie beides. Es tut nichts zur Sache, ob sie Glaube als christlich oder Hoffnung als Leben nach dem Tod definieren. Die sieben Tugenden, von denen ich spreche, sind eine ziemlich gute – ich mache hier keine großen Ansprüche geltend – philosophische Psychologie.

Würden sie Hedonismus als Problem der heutigen Welt bezeichnen?

Ja, ein wissenschaftlicher Hedonismus ist ein Problem. Die Theorie, dass die Leute durch Glück motiviert sind, ist sehr oberflächlich.

Was würden sie dem Hedonismus entgegensetzen?

Menschliche Entfaltungsmöglichkeiten, Begabungen, Fähigkeiten und Gelegenheiten, um die volle Menschlichkeit auszudrücken. Das Gute an der modernen Welt ist nicht, dass die Zahl der Speise-Eis-Sorten zunimmt, sondern dass es mehr Möglichkeiten gibt, auf komplexere Art menschlich zu sein als unsere Vorfahren. Unsere Vorfahren waren Bauern: Die Frauen arbeiteten den ganzen Tag in der

## 2 - Individualebene

Küche oder im Garten, die Männer auf den Feldern und am Abend schliefen sie müde ein. Es ist großartig, dass wir heute viel mehr Entfaltungsmöglichkeiten haben.

Wir in der westlichen Welt sind privilegiert. Wenn man beispielsweise nach Indien reist, dann lebt dort die Hälfte der Bevölkerung mehr schlecht als recht von dem, was ihr Stückchen Land abwirft. Menschliche Entfaltungsmöglichkeiten gibt es dort für die Masse kaum.

Der Anteil der wirklich armen Leute ist aber stark am Fallen. Seit 1980 hat sich der Anteil der Weltbevölkerung, der mit weniger als einem Dollar pro Tag lebt, halbiert. Wir bewegen uns in die richtige Richtung. Ich gebe zu, dass Armut schrecklich ist und wünschte, die Entwicklung verlief schneller. Aber lasst uns nicht die Goldene Gans schlachten, um diese Entwicklung zu beschleunigen. Sich über die Ungleichheit auf der Welt zu beklagen oder das Geld der Amerikaner oder Schweizer nach Afrika zu schicken, wird nicht helfen. Was den Ländern hilft, ist Wirtschaftswachstum. ‚Es braucht Wachstum, damit die Gesellschaft nicht in Neid und Hass auseinanderbricht.‘

Heute ist unsere Gesellschaft auf Wachstum aufgebaut. Ungeachtet der Tugend Mäßigung will man immer weiter wachsen. Da besteht doch ein Widerspruch?

Nicht unbedingt. Wir brauchen kein rasendes Wachstum des Bruttoinlandsprodukts von 10 Prozent wie in China, sondern von 1 bis 2 Prozent pro Jahr und pro Kopf. Das ist genug, um zu verhindern, dass die Gesellschaft in Neid und Hass auseinanderbricht.

Das Wachstum der letzten Jahre wurde ja hauptsächlich von Schulden angetrieben. War es also nicht letztlich eine Illusion?

Das ist nur ein kurzfristiges Problem. Ich war vor unserem Gespräch bei Avenir Suisse und ich wurde gefragt, ‚was ist mit den Schulden?‘ Sie halten mich für eine konservative Ökonomin und wollten von mir hören, wie schrecklich Schulden seien. Ich sagte: ‚Nein, macht euch keine Sorgen.‘ Das ist keine große Sache, solange wir den Zustand nicht ewig aufrechterhalten. Am Ende des napoleonischen Krieges betrug das Verhältnis von Staatsschulden zum Bruttoinlandsprodukt in Großbritannien rund 200 Prozent. Vierzig Jahre später hatten sie es zurückbezahlt und es hat deren Wachstum nicht aufgehalten. Es ist wahr, dass es im Verlauf eines Geschäftszyklus der falsche Eindruck entstehen könnte, dass beispielsweise ein Haus für immer an Wert zunehmen werde. In einem solchen Umfeld erscheint jeder Kredit an einen fast arbeitslosen Bruder als gute Sache. Zeitweise kann man über einen Zyklus Mist bauen, wichtig ist aber der Trend. Darauf müssen wir uns konzentrieren. Wenn wir gegenüber Innovation eine feindliche Einstellung entwickeln, dann wird der Trend flacher werden und wir verlieren an Wachstum. ‚Stolz ist extrem gefährlich.‘

Wenn Sie die Unternehmen von heute anschauen, fehlen da bei gewissen Entscheidungsträgern angesichts der Gier ausgleichende Tugenden?

Das liegt an den bedauerlichen Lektionen, die sie an Business-Schulen eingetrichtert erhalten haben, dass Gier gut sei. Sie haben diese Botschaft immer wieder und wieder gehört in Kursen wie Finance, Marketing oder Management. Es gibt

## 2 - Individualebene

den berühmten Artikel von Milton Friedman von 1972 mit dem Titel: ‚Die soziale Verantwortung des Managers ist es, mehr Geld für den Aktionär zu verdienen.‘ Der Titel war von einem Redakteur ausgewählt worden und stammt nicht von Friedman selbst. Im Artikel heißt es dann: Die Verantwortung eines Managers liege darin, den Wert der Gewinne für die Aktionäre zu vermehren, in Abhängigkeit von den rechtlichen und moralischen Einschränkungen. Das bringt es recht gut zum Ausdruck. An den Business-Schulen lernen sie aber nur die erste Hälfte. Aus diesem Grund schreibe ich meine Bücher. Ich schreibe sie gegen die Linken, aber ich schreibe sie auch gegen die Rechten, denn diese sind überzeugt, dass Gier gut ist, dass man so viel Geld wie möglich machen soll und jeden abzocken sollte.

Sie nehmen eine differenzierte Position ein...

Ich bin gegen die Angriffe der Linken auf die Bourgeoisie. Ich will aber andererseits auch nicht, dass Stolz zum größten Laster der Bourgeoisie wird. Stolz ist extrem gefährlich – er ist die größte Sünde gegen den heiligen Geist. Er bedeutet, dass man sich selbst zu einem Idol macht. Das ist kein Leben mehr. Es ist das Leben einer Ratte. Ich will aber, dass Menschen ein ausgefülltes Leben haben, auch wenn sie Manager sind.

Wenn alle Konsequenz tugendhaft wären, gäbe es sicherlich weniger Probleme. Nun können Sie aber niemanden zwingen, an etwas zu glauben oder gut zu sein.

Unsere Aufgabe ist es, zu den Menschen zu predigen. Andere predigten jahrelang, dass Gier gut ist und entsprechend veränderten sich die Menschen. Es gilt heute als ‚tough‘ und maskulin zu glauben, dass Gier gut ist. Leute wie Sie und ich können predigen, dass Gier nicht gut ist. Wenn wir aufgeben, dann werden wir nie herauskommen. Wir müssen den Leuten mit einer anderen Ansicht schmeicheln. Die Ethik verändert sich: Am Anfang des 17. Jahrhunderts glaubte niemand, dass die Bourgeoisie gut war. Außer in den Niederlanden...<sup>257</sup>

---

<sup>257</sup> Metzler in Neue Zürcher Zeitung (12.04.2012), abgerufen am 06.06.2015.

## 2 - Individualebene

### Fragen zum Verständnis:

1. Beurteilen Sie den ethischen Ansatz des Utilitarismus. Benennen Sie mindestens 3 konkrete Kritikpunkte.
2. Nehmen Sie - pro und contra - zu folgender These Stellung: Wer gegen Embryonenforschung ist, muss auch gegen Abtreibung sein.
3. Nennen Sie mindestens fünf Gründe, warum Menschen häufig blind für ethisches Handeln sind.
4. Schiller kritisierte Kants rigorose Gesinnungsethik mit dem berühmt gewordenen Zitat: „Gerne dient' ich den Freunden, doch tue ich's leider mit Neigung [...] Und so wurmt es mich oft, dass ich nicht tugendhaft bin.“ In Kants Fundierung und Konzeption des Kategorischen Imperativs – „Handle so, dass die deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte“ – spielen die beiden Begriffe
  - Autonomie
  - Maximeeine zentrale Rolle. Erläutern Sie die Begriffe im Sinne Kants.
5. „Männer sind von Natur aus stärker als Frauen, deshalb sollten sie auch ein größeres Stimmrecht besitzen“. Warum ist diese Konklusion, dieser „Schluss“ – entgegen mancher Stammtisch-Lufthoheit – ethisch falsch?
6. Denken Sie an die Behavioral Ethics: Was spricht gegen den Anspruch der Ethik, dass ethische Urteile rational begründet werden können?
7. Definieren Sie den Begriff Verantwortung. Nennen Sie mindestens 3 Kompetenzen, die Sie besitzen müssten, um verantwortungsethisch zu handeln.
8. Beschreiben Sie fünf Interessenkonflikte von Führungskräften und deren Einwirkungen auf unternehmerische Entscheidungen.
9. Welche Instrumente einer Führungsethik sind Ihnen geläufig?
10. Was ist mit „Druck der Grenzmoral“ gemeint?

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

#### 3 Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

„Die traditionelle Form von Ethik muss durch eine **Bedingungsethik**, die sog. **Institutionenethik** ergänzt werden. Diese zeigt Möglichkeiten und Grenzen des unternehmerischen Handelns auf.“<sup>258</sup>

Wie lässt sich eine Institution grundsätzlich definieren? In der Literatur werden Institutionen, bei aller Ähnlichkeit in der Sache, im Detail recht unterschiedlich umschrieben. Begründen lässt sich das damit, dass Definitionen regelmäßig auf bestimmte Erklärungsansätze zugeschnitten sind.<sup>259</sup>

**Institutionen** können als Folge eines solchen Erklärungsansatzes als öffentliche Regelsysteme bezeichnet werden. Diese **Regeln** setzen eine Rahmenordnung dafür, was getan und was unterlassen werden sollte. Durch die Einhaltung ihrer Regeln und die Befolgung von Plänen und gemeinsamen Handlungsschemen werden Institutionen Wirklichkeit. Gleichwohl, ob die Regeln geschrieben oder ungeschrieben sind, ohne Regeln gibt es keine Institutionen wie Unternehmen (oder z.B. Behörden, Vereine, Genossenschaften, die Ehe und Familie, das Eigentum, Markt- und Geldwesen oder die Sprache).<sup>260</sup>

Nach Korff: „Eine Institution ist ein auf ein bestimmtes Zielbündel abgestelltes, für längere Zeit geltendes (insofern ‚peristentes‘) System von Normen, einschließlich ihrer Garantieinstrumente, die den Zweck haben, das individuelle Verhalten der Mitglieder einer Gesellschaft in eine bestimmte Richtung zu lenken.“<sup>261</sup> Aber in welche – wie ist die Richtung wirtschaftlich und moralisch zu beurteilen?

„Ökonomen konzentrieren sich dabei auf die Steuerung durch materielle Anreize und Abschreckungen. [...] Institutionen können formgebunden (formal) oder formungebunden (informell) sein – oder eine Mischung von beidem. Die Elemente der Kultur einer Gesellschaft werden auf diese Weise in die konkreten Handlungen ihrer Mitglieder integriert („institutionalisiert“). Charakteristisch (und problematisch) ist die Dauerhaftigkeit (Persistenz) von Institutionen.“<sup>262</sup>

Wie kann grundsätzlich zwischen der Institutionenethik und der im zweiten Kapitel bereits vorgestellten Individualethik unterschieden werden?

**Die Institutionenethik stellt die zweite Ebene der Wirtschaftsethik dar.**

Wird eine Institution gestaltet oder erneuert, so hat dieses umfassende moralische Auswirkungen. Die oben angesprochenen Regeln formen und normieren immer das individuelle Verhalten. Die Steuerung und Kontrolle des Handelns erfolgt dabei nicht immer bewusst, sondern kann wie im Beispiel der Sozialisation der Gesellschaft unbewusst erfolgen. Es werden unbemerkt bestimmte herrschende Werthaltungen übernommen und diese für gültig befunden, z.B. eine materielle Orientierung. Weiterhin kann die Steuerung durch die Regelsysteme

---

<sup>258</sup> Homann (2003), S. 3.

<sup>259</sup> Vgl. Richter in Korff et al. (2009), S. 18.

<sup>260</sup> Vgl. Wirtschaftsethik Schweiz (ohne Datum), abgerufen am 16.04.2014.

<sup>261</sup> Richter in Korff et al. (2009), S. 20.

<sup>262</sup> Ebd. S. 20 f.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

auch explizit empfunden werden. Die Regelsysteme werden ggf. nur widerwillig aus Angst vor Strafen akzeptiert.<sup>263</sup>

„Ein Unternehmen ist eine wirtschaftlich-rechtlich organisierte Institution und will ökonomischen Ertrag schaffen, also Wertschöpfung entlang der Beschaffungs- und Absatzkette betreiben. Grundstock einer Unternehmung ist entweder das private Kapital des Unternehmens oder fremdes Kapital, das der Unternehmensführung anvertraut wurde. Ein Unternehmen ist eine wirtschaftlich-finanzielle Einheit. Als solche muss das Unternehmen eine oder mehrere Führungskräfte (Management) haben, die die Politik des Unternehmens einheitlich leiten und die Aktivitäten des Unternehmens nach den Prinzipien der Wertschöpfung und größtmöglicher Rentabilität ausrichten.“<sup>264</sup>

An dieser Stelle sei erwähnt, was der Philosoph John **Rawls'** in Bezug auf Institutionen folgendes gesagt hat: „Die Gerechtigkeit ist die erste Tugend sozialer Institutionen, so wie die Wahrheit bei Gedankensystemen.“<sup>265</sup> Nicht die Individuen stellen nach Rawls' den Grundsatz der Gerechtigkeit dar, sondern die Institutionen. Diese Theorie kennt zwei **Grundprinzipien der Gerechtigkeit**:

- „Jedermann hat gleiches Recht auf das umfangreichste Gesamtsystem gleicher Grundfreiheiten, das für alle möglich ist.“<sup>266</sup>
- „Soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten müssen folgendermaßen beschaffen sein: (a) sie müssen unter der Einschränkung des gerechten Spargrundsatzes den am wenigsten Begünstigten den größtmöglichen Vorteil bringen, und (b) sie müssen mit Ämtern und Positionen verbunden sein, die allen gemäß fairer Chancengleichheit offen stehen.“<sup>267</sup>

Rawls' „A Theory of Justice“ stellt darüber hinaus einen wichtigen zeitgenössischen Beitrag zur **Moralphilosophie** dar. „Er kritisiert den [in Abschnitt 2.2.2 bereits beschrieben – Anm. d. Verf.] Utilitarismus, da dieser keine Grundrechte kennt. Eine Gegenüberstellung von Nutzen bzw. Rechten ist nur dann möglich, wenn alle die gleichen Rahmenbedingungen und Chancen haben. Nach der Theorie der Gerechtigkeit soll jede Person die größtmögliche Freiheit haben, ohne dabei die anderen in ihrer Freiheit zu beschneiden. Ein Verlust von Freiheit kann nicht durch wirtschaftlichen Zugewinn kompensiert werden. Aufgrund der Wertetheorie ist es das Wesentliche, ein tugendhaftes Leben zu leben. Dies beruht auf drei Prinzipien: Werte sind gute Angewohnheiten, tugendhafte Personen sollten als Vorbilder fungieren, und schließlich sollte ein Ausgleich tugendhafter Qualitäten gesucht werden.“<sup>268</sup>

Gegen die Theorie von Rawls' spricht, dass sich Prinzipien der Gerechtigkeit auch auf die individuellen Haltungen und Einstellungen Einzelner erstrecken müssen.

---

<sup>263</sup> Vgl. Göbel (2013), S. 95.

<sup>264</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 189 f.

<sup>265</sup> Wirtschaftsethik Schweiz (ohne Datum), abgerufen am 16.04.2014 (mit Verweis auf: John Rawls', Eine Theorie der Gerechtigkeit, Kap. 1).

<sup>266</sup> Rawls (1975), S. 336.

<sup>267</sup> Ebd.

<sup>268</sup> Mittendorf/Ling (Oktober 2002), S. 5, abgerufen am 16.04.2014.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

**Schwerpunkte praktischer oder angewandter (Unternehmens-) Institutionenethik** sind u.a. Umwelt- und Sozialbilanzen, (inter-)nationale Verhaltens- und Ethikkodizes, Verbands- und Branchenkodizes, Unternehmensethiken, -kulturen und -leitbilder. Ethik-Audits, Ethikbeauftragte, Ethikkomitees, Ethik-Hotlines, Ethik-Netzwerke und Ethikkurse sind organisatorische Formen der Institutionalisierung. Ebenfalls zur praktischen Wirtschaftsethik können Durchsetzungsprobleme wirtschaftsethischer Überlegungen und Konzepte der **Nachhaltigkeit** als Konkretisierung der Wirtschafts- und Unternehmensethik zugerechnet werden.<sup>269</sup> Mit diesen genannten Schwerpunkten beschäftigt sich dieses dritte Kapitel in den folgenden Abschnitten.

Als wichtigste Forschungsparadigmen, auf denen zahlreiche, an einer theoretischen Fundierung der Disziplin interessierte Forscher ihre Beiträge aufbauen, werden der Stakeholder-Ansatz im Abschnitt 3.5 sowie vertragstheoretisch oder tugendethisch fundierte Konzepte in diesem und im vierten Kapitel diskutiert.

„Unternehmensethik befasst sich mit der Frage, wie ethische und ökonomische Anforderungen gleichermaßen im operativen Geschäft wie in der langfristigen Strategie von wirtschaftlich arbeitenden Institutionen verankert werden können. Unternehmensethik reflektiert dabei Werte und Verhalten von Unternehmen (Unternehmenskultur, Betriebsklima) und entwickelt daraus Regeln, die mit den von außen an Unternehmen herangetragenen Werten kompatibel sind. Dabei stellt Unternehmensethik auch dar, welche positiven Folgen die Berücksichtigung ethischer Normen und Werte, die zum Teil auch aus dem Inneren des Unternehmens kommen, bei gleichzeitigem Verfolgen des ökonomischen Gewinnprinzips hat (Win-Win-Situation).“<sup>270</sup>

**Unternehmen und Ethik – hat Ethik einen Platz in der Ökonomie?** Mit dieser Frage befassten sich die Kapitel 1 und 2. Interessant auch die nachfolgend aufgeführten fünf Thesen der Ludwig-Erhard-Stiftung zu diesen Fragestellungen:

„**These 1:** Selbstverständlich hat Ethik einen Platz in der Ökonomie. Wer in frühen Zeugnissen der Bundesrepublik blättert, der findet diesen Platz sogar im Wortsinne des Marktplatzes. Es gibt eine Filmaufnahme, die den Besuch Ludwig Erhards auf dem Bonner Tagesmarkt zeigt. Mit sichtlicher Freude lässt sich Erhard an die Stände der Bauern der Umgebung führen. Hier wird für ihn der Wettbewerb der Anbieter um die Nachfrager sichtbar. Händler, die sich mit guten Produkten im Wettbewerb der Preise den Verbrauchern andienen: Für den liberalen Ökonomen Erhard konnte es nichts Schöneres geben, als das in der Praxis des Marktgeschehens zu beobachten. Voneinander lernen und sich andienen: Das sind wesentliche Ziele und Elemente des Wettbewerbs, nicht nur in der Wirtschaft.

**These 2:** Ethik hat ihren Platz in der Ökonomie. Aber wo lässt sie sich aufspüren? Wo wird in ihren Kategorien gedacht? Oder: Wo sollte es sein, dass in ihren Kategorien gedacht wird? Die Antwort des Ökonomen lautet: An drei Orten – in der ökonomischen Theorie, in der praktizierten Marktwirtschaft und in den Unternehmen. Den Gründergestalten der Lehre von der Ökonomie als geistiger und wissenschaftlicher Disziplin war das ethische Fundament nicht nur nicht fremd. Es galt ihnen als selbstverständlich. Zum Werk von Adam Smith gehört

<sup>269</sup> Lenk/Maring in Ruh/Leisinger (2004), S. 35.

<sup>270</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 204.



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

nicht nur ‚Wealth of Nations‘, sondern auch die ‚Theory of Moral Sentiments‘. Jeremy Bentham und David Humes Ausgangspunkt ist die Wissenschaft von der Moral. Bis heute legen Kaufleute und Kapitalgesellschaften Wert darauf, auch im Soll und Haben Umgang mit der Ethik zu pflegen. Das gelingt in unterschiedlichem Maße.

**These 3:** Es ist nicht hilfreich, die Frage nach der Ethik in der Praxis des Wirtschaftens als eine Spezialfrage nach dem Motto ‚Und nun noch ein Stündchen Ethik‘ aufzufassen. Elemente des Ethischen finden sich vielmehr in Verhaltensweisen wie Leistungsstreben, Bereitschaft, sich dem Wettbewerb zu stellen, Eigeninitiative, Durchhaltewillen, gutbürgerliche Anständigkeit, Fleiß, Redlichkeit. Das alles findet – aus der spezifischen Sicht des Ökonomen – nicht in der Isolierung statt, sondern in der Gemeinschaft. Dort erweisen sich dann auch Mitgefühl, Hilfsbereitschaft, Solidarität, Gemeinsinn. Manches an ‚Ethik‘ bündelt sich in der Subsidiarität. Es ist kein Zufall, dass dieser Begriff zentral ist für die ‚Ordnungstheorie‘ der gelebten Verfasstheit eines Gemeinwesens. Und es ist unter dem Aspekt der Ethik auch keine Überraschung, dass sich in der ‚Subsidiarität‘ die moderne Theorie des Föderalismus und die katholische Soziallehre treffen: Eigenverantwortung beruft sich auf die Freiheit, Solidarität legitimiert den Eigennutz im Wettbewerb.

**These 4:** Sperrig ist und bleibt ‚die Gerechtigkeit‘. Hilft das biblische Gleichnis vom Lohn der Arbeit im Weinberg? Sicherlich nicht für Lohnverhandlungen zwischen Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften. Wie steht es um das Verhältnis von Leistungsgerechtigkeit, von zuteilender Gerechtigkeit und von ausgleichender Gerechtigkeit? Politik, und insofern auch praktizierte Ökonomie, kann sich von Auseinandersetzungen um solche Konzepte nicht entlasten. Aber sie kann, um ihrer Leistung für die Bürger willen, den Raum der fallweise zutreffenden Wertentscheidungen einengen. Hier tauchen die Ethik der Privatheit und die Ethik des Wettbewerbs auf: Gesellschaften, die die Subsidiarität achten und die dem Wettbewerb das zuordnen, was er leisten kann (und das ist mehr als Parteiprogramme ahnen lassen), halten den spezifisch ‚politischen‘ Raum der Konfliktlösung kleiner als Gesellschaften, die ‚Ethik‘ eher im Kollektiven vermuten. In der Praxis und in der historischen Erfahrung zeigt sich aber, dass gerade dadurch der Weg von Freiheit und Eigenverantwortung in die Fremdbestimmung vorgezeichnet wird. Die Ethik des Privaten gewinnt dadurch ihre politische Bedeutung: Im Streit mit dem Staat um die Aufgabenverteilung zwingt sie ihn zur Konzentration auf die Erfüllung von Aufgaben, die nur er oder die besser er erfüllen kann.

**These 5:** Die Ethik hat nicht nur ‚einen‘ Platz in der Ökonomie. Ökonomie des Marktes unter den Bedingungen des Wettbewerbs ist ein Teil der Ethik, die – aus vielfältigen Bezugsquellen dem Menschen zugewachsen – ihren Rang in jener Entwicklung ausmacht, die man als Schöpfung oder als Evolution für sich selbst deuten mag. Die Ethik gehört zur Freiheit und die Ökonomie gehört zur Ethik. Was Freiheit, Ethik und Ökonomie in der Praxis der Lebensbewältigung verbindet, ist der Zwang, sich nicht nur mit den eigenen Ideen, sondern auch mit den Lösungen der jeweils anderen auseinandersetzen zu müssen. Das schafft Disziplin, aus der sich der Fortschritt ebenso speist wie aus der Phantasie. Der ‚Platz‘

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

der Ethik ist der Wettbewerb. Ludwig Erhard hat das nicht nur an dem Tag gewusst und gespürt, als er den Bonner Marktplatz besuchte.“<sup>271</sup>

Eine naheliegende Antwort auf die Wahrnehmung von gesellschaftlichen Veränderungen ist die sog. Selbstverantwortung der Unternehmensführung. Der tatsächliche Umsetzungserfolg einer solchen Selbstverantwortung ist natürlich kausistisch, dennoch sind solche Strategien und Überlegungen nicht nur aus ethisch und moralischer Sicht wünschenswert, sondern können durchaus auch ökonomisch gewinnbringend sein.

Sowohl in ihrer theoretischen Definition als auch in ihrer operativen Praxis umfasst die Institutionenethik das ganze Unternehmen. Eine Unternehmenskultur oder die **Corporate Identity** (kurz: CI), die sich an einer bestimmten Ethik oder Philosophie orientiert, muss von allen in einem Unternehmen Beteiligten gelebt und von diesen mitgestaltet werden. Es geht also darum, wie sich Führungskräfte aller Rängebenen und Mitarbeiter mit definierten Werten auseinandersetzen und diese im alltäglichen Geschäft umsetzen. Die Ethik der „überindividuellen Organisation (das Unternehmen mit seiner Philosophie, seiner Strategie, seiner Außen- und Innenbeziehung und seinem Selbstverständnis)“<sup>272</sup> gegenüber Share- und Stakeholdern (vgl. Abschnitt 3.5) wird hier betrachtet.<sup>273</sup> Da Sie als Führungskraft eine Vorbildfunktion haben, sind Sie bei diesem Thema besonders gefragt. Umso höher Sie in der Hierarchie des Unternehmens oder des Betriebes stehen, je wichtiger sollte deren Bedeutung für Sie werden. „Wie Sie als einzelne Führungskraft, so steht auch Ihr Betrieb oder Ihr Unternehmen als überindividuelle Organisationseinheit in verschiedenen Beziehungsgeflechten und Systemen. Diese nehmen einerseits Einfluss auf bestimmte Entscheidungen im Unternehmen, zugleich beeinflussen Unternehmensentscheidungen auch die umliegenden Systeme.“<sup>274</sup>

Es können nicht nur für Führungskräfte sog. Anforderungsprofile erstellt werden, sondern auch für das Unternehmen als Ganzes. Dies kann anhand von nach innen und nach außen wirkender Leitbilder geschehen. Unternehmensleitbilder fungieren dabei als „ein Instrument unternehmenspolitischer und -strategischer Rahmenplanung, die die Identität des Unternehmens, die Corporate Identity umreißen und zugleich deren Ziele beschreiben.“<sup>275</sup>

**Leitbilder** haben unterschiedliche Funktionen, die davon abhängig sind, zu welchem Zweck sie eingeführt werden. Grundsätzlich können sie eine

- Orientierungsfunktion,
- Motivationsfunktion,
- Legitimationsfunktion und
- Kommunikationsfunktion

---

<sup>271</sup> Barbier (Wirtschaftspublizist, Vorsitzender der Ludwig-Erhard-Stiftung) in KfW Bankengruppe (April 2007), S. 1, abgerufen am 02.05.2015.

<sup>272</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 206.

<sup>273</sup> Vgl. ebd.

<sup>274</sup> Ebd., S. 193.

<sup>275</sup> Ebd., S. 225.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

haben. Unabhängig von diesen Funktionen „formulieren Leitbilder die Grundphilosophie eines Unternehmens und integrieren ökonomische wie ethische Werte.“<sup>276</sup> **Institutionenethik** kommuniziert gegenüber den Mitarbeitern und der Öffentlichkeit, wie die ethischen und ökonomischen Werte eines Unternehmens umgesetzt und gelebt werden sollten bzw. im besten Fall werden.

An dieser Stelle sei das Beispiel Nachhaltigkeit im **Leitbild der Fachhochschule Münster** genannt:

„Heute schon an Morgen zu denken, ist für uns gelebte Realität. Bei all unseren Entscheidungen berücksichtigen wir stets die langfristigen wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Wirkungen und sind uns der Verantwortung für künftige Generationen bewusst.“<sup>277</sup>

Ruh/Leisinger siedeln den zu erwartenden Erfolg, sollten ethische Instrumente von Institutionen genutzt und ethische Werte nachhaltig gelebt werden, auf zwei Ebenen an: unternehmensintern und unternehmensextern:

„**Unternehmensintern** sind die folgenden Punkte relevant.

- Ethische Orientierung steigert die Mitarbeitermotivation und fördert den Aufbau einer Wertegemeinschaft im Unternehmen.
- Der Umgang mit gesetzlichen Vorschriften und Konflikten wird wegen der höheren Sensibilisierung erleichtert. Dies senkt Friktionskosten und kann Haftungsvermeidung präventiv bewirken.
- Die ethische Orientierung hilft beim Aufdecken von Schwachstellen und kann zu Innovationen führen, die auch ökonomisch interessant sind.

**Unternehmensextern** sind folgende Nutzenerwartungen möglich:

- Das Image des Unternehmens wird positiv beeinflusst.
- Die Marktposition kann sich verbessern, weil ein Unternehmen über die ethische Orientierung zu einem USP<sup>278</sup> gelangt, das eine Marktdifferenzierung erbringt.
- Der Umgang mit Behörden und gesetzlichen Vorschriften wird erleichtert: Das Vertrauen in das Unternehmen wächst.
- Die ethisch proaktive Einstellung macht neue gesetzliche Vorschriften teilweise überflüssig.“<sup>279</sup>

Im tatsächlichen Unternehmens- und Betriebsalltag wird man als Führungskraft Entscheidungen treffen müssen, mit denen man immer wieder an Grenzen stößt. Zwei solcher **Grenzpositionen** lassen sich laut Dietzfelbinger abstecken:

---

<sup>276</sup> Ebd.

<sup>277</sup> Fachhochschule Münster (12.07.2010), S. 20, abgerufen am 12.05.2014.

<sup>278</sup> USP steht für Unique Selling Proposition oder Unique Selling Point und bedeutet Alleinstellungsmerkmal, veritabler Kundenvorteil oder komparativer Konkurrenzvorteil.

<sup>279</sup> Ruh in Ruh/Leisinger (2004), S. 20.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

- „Unternehmen müssen im Konfliktfall zwischen Ethik und Wirtschaftlichkeit im Zweifelsfall dem ethischen Interesse Vorrang einräumen.“<sup>280</sup>
- Unternehmen müssen im Konfliktfall zwischen Ethik und Wirtschaftlichkeit im Zweifelsfall dem ökonomischen Interesse Vorrang einräumen.“<sup>280</sup>

Die Positionen beschreiben zwei Handlungsmöglichkeiten im äußersten Grenzfall. Im ersten Fall kommt dem ethischen Interesse eine höhere Bedeutung zu als dem ökonomischen Interesse und im Grenzfall wird zugunsten der ethischen Interessen gehandelt. Im zweiten Fall ist die Situation konträr. Hier ist Ethik „nice to have“, wird allerdings im Zweifelsfall verworfen. Sowohl für das individuelle Handeln, als auch für das Handeln von Organisationen gibt es Grenzen für ethisch wünschenswertes Verhalten. In manchen Fällen sind die Grenzen klar zu erkennen, oft sind sie aber auch unsichtbar. Gerade die unsichtbaren Grenzen müssen Unternehmen und Betriebe aufspüren, um mögliche Gefahren abzuwenden, die sowohl negative unternehmerische und gesellschaftliche Folgen nach sich ziehen können.<sup>281</sup>

Zusammenfassend können wir sagen, dass Unternehmen, die in „freier Verantwortung ethische Gesichtspunkte implementieren [und somit Institutionenethik „betreiben“ – Anm. d. Verf.], einerseits einen positiven Beitrag für eine bessere Welt leisten und andererseits auch mit gutem Recht ökonomischen Erfolg erwarten können.“<sup>282</sup>

#### 3.1 Corporate Social Responsibility

Organisationsverantwortung wird heute zumeist unter dem Ausdruck gesellschaftliche Verantwortung bzw. **Corporate Social Responsibility** (kurz CSR) diskutiert. Diese Bezeichnung existiert schon seit den 30er und 40er Jahren des letzten Jahrhunderts und beginnt in den 50er Jahren feste Konturen anzunehmen.

**Barnard**<sup>283</sup> beschreibt 1938 erstmals in dem inzwischen für die Managementlehre fundamentalen Werk „The Function of the Executive“ die Übernahme von sozialer Verantwortung als eine zentrale Manageraufgabe. Die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem CSR-Begriff begann ab Mitte des 20. Jahrhunderts vor allem in den USA. „Diese Tatsache ist darauf zurückzuführen, dass sich für die Wohlfahrt der USA die Notwendigkeit eines CSR-Konzeptes aufgrund mangelnder sozialstaatlicher Sicherungssysteme früher ergab als in Europa.“<sup>284</sup>

Barnard und weitere Autoren sehen zunächst den Manager persönlich in der Verantwortung, wodurch zunächst der Begriff „**Social Responsibility**“ verwendet wird. Das heutige CSR-Verständnis von Unternehmen hat seinen Ursprung in

---

<sup>280</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 261 f.

<sup>281</sup> Vgl. ebd., S. 263.

<sup>282</sup> Ruh in Leisinger (2004), S. 20.

<sup>283</sup> **Chester Irving Barnard** (\* 7. November 1886 in Malden, Massachusetts; † 7. Juni 1961 in New York City) war US-amerikanischer Unternehmensleiter und soziologischer Management-Theoretiker. Studierte die Natur der Betriebsorganisation und war Präsident der Rockefeller Foundation. Sein erstes Buch „Functions of the Executive (1938)“ wurde zum Standardwerk für den universitären Unterricht im Fach Organisationssoziologie und -theorie.

<sup>284</sup> Waßmann (2014), S. 3.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

dem von Bowen (1953) verfassten Buch „Social Responsibilities of the Businessman“. Bowen macht mit seinen Ausführungen deutlich, „dass Manager großer Unternehmen und Konzerne aufgrund ihrer Machtkonzentration innerhalb von Gesellschaftsstrukturen nicht nur die ökonomische sondern auch die soziale Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen müssen.“<sup>285</sup> In der Folge entstehen weitere Konzepte der gesellschaftlichen Verantwortung in der Ökonomie (siehe Abbildung 29). Im Jahre 1963 nähern sich unterschiedliche Autoren weiter dem heutigen CSR-Begriff an. Sie integrierten erstmals im CSR-Verständnis den Gedanken, dass CSR über rechtliche und gesellschaftliche Mindestanforderungen hinausgeht. Ebenfalls geht der Fokus der Betrachtung nun zunehmend von einer personenbezogenen Verantwortungsübernahme hin zu einer unternehmensbezogenen bzw. organisationsbezogenen Verantwortungsübernahme. Die Unternehmen sollen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung freiwillig nachkommen.

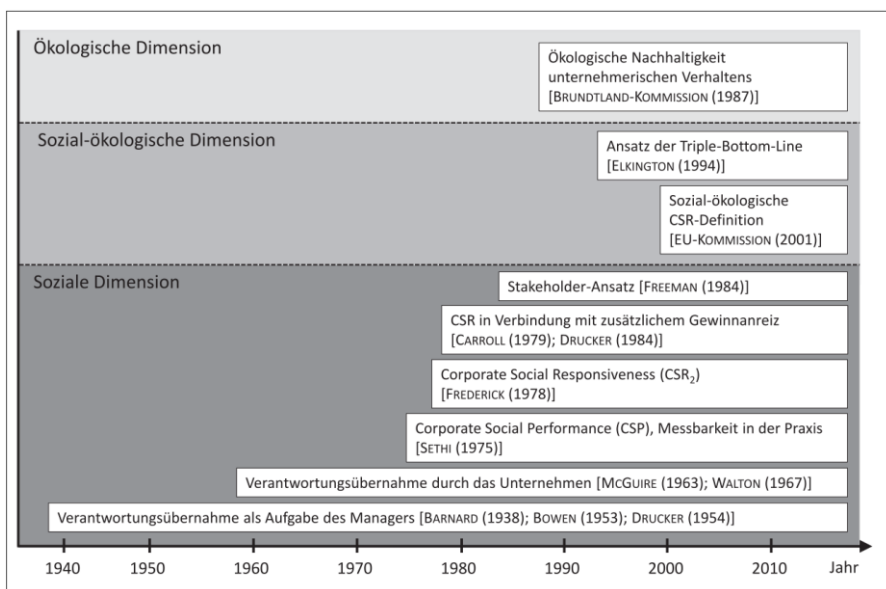


Abbildung 29: Terminologische Entwicklung des CSR-Begriffs<sup>286</sup>

Anhand der Abbildung werden die wichtigsten theoretischen Ansätze, die zur Entstehung des heutigen CSR-Verständnisses beigetragen haben, bis in die Gegenwart zusammengefasst und chronologisch gegenübergestellt.

In den 1970er Jahren entsteht eine Vielfalt an unterschiedlichen Konzeptionen von CSR; u.a. durch die in den USA mitausgelöste business ethics-Bewegung. Diese Entwicklungen aus den USA wurden in der Folge auch in Großbritannien

<sup>285</sup> Ebd.

<sup>286</sup> Ebd., S. 9.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

aufgenommen, so dass im Laufe der Zeit zahlreiche Forschungslinien und anerkannte Journale für Unternehmensethik entstanden.<sup>287</sup>

Neben der Befürwortung des CSR-Konzepts gab es auch Kritik. Der in Kapitel 2 mehrfach zitierte Ökonom und Nobelpreisträger **Friedman**<sup>288</sup> benannte bspw. seinen Artikel über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen provozierend mit: „The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits!“. Er lehnt den CSR-Begriff ab, da Manager nach seiner Auffassung ausschließlich als Vertreter für die Anteilseigner eines Unternehmens agieren. Während die Manager Verantwortung für die anfallenden Unternehmensaufgaben tragen, sind die **Shareholder** diejenigen, die als eigentliche Unternehmer die gesellschaftliche Verantwortung besitzen. Führungskräfte tragen demnach lediglich eine ökonomische Verantwortung. Friedman übersah dabei jedoch, so die Mehrzahl der Autoren, die sich mit diesem Thema eingehend befassten, dass mit der Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung wiederum wichtiger Einfluss auf den ökonomischen Unternehmenserfolg genommen wird.<sup>289</sup>

An dieser Stelle sei am Beispiel der Überschwemmungskatastrophe der Stadt New Orleans im September 2005, bei der zahlreiche Einwohner ums Leben kamen oder ihre gesamte Existenz verloren hatten, auf Milton Friedman verwiesen. Ähnlich wie bspw. prominente Republikaner und Kongressabgeordnete aus New Orleans betrachtete er gegenüber Lobbyisten die Fluten von New Orleans als „Chance“. Friedman, als „Oberguru des skrupellosen Kapitalismus und der Mann, der das Regelwerk für die gegenwärtige, hypermobile Weltwirtschaft verfasste. Trotz seiner damals 93 Jahre und seiner nachlassender Gesundheit fand ‚Onkel Miltie‘, wie ihn seine Anhänger nannten, noch die Kraft, drei Monate nach dem Bruch der Dämme einen Aufmacher für The Wall Street Journal zu verfassen.“<sup>290</sup> Friedman schrieb, „die meisten Schulen von New Orleans liegen in Trümmern [...], genau wie die Häuser der Kinder, die sie besuchten. Diese Kinder sind jetzt über das ganze Land verstreut. Das ist eine Tragödie. Es ist aber auch eine Gelegenheit, das Bildungssystem radikal zu reformieren.“<sup>291</sup>

„**Friedmans radikale Idee** bestand darin, einen Teil der Milliarden von Hilfsgeldern nicht in den Wiederaufbau und die Verbesserung des öffentlichen Schulwesens von New Orleans zu stecken; vielmehr sollte die Regierung den Familien vom Staat subventionierte Gutscheine geben, die sie dann bei privaten, meist profitorientierten Einrichtungen einlösen könnten. Entscheidend sei, führte Friedman aus, dass diese grundsätzliche Änderung des Schulsystems nicht als Behelfsmaßnahme, sondern als ‚permanente Reform‘ gesehen werden müsste.

---

<sup>287</sup> Vgl. Bruton (2011), S. 101.

<sup>288</sup> **Milton Friedman** (\* 31. Juli 1912 in Brooklyn, New York City; † 16. November 2006 in San Francisco) war US-amerikanischer Ökonom. Er verfasste grundlegende Werke in den Fachgebieten Mikroökonomie, Makroökonomie, Statistik und Wirtschaftsgeschichte. Auf Grundlage seiner Leistungen auf dem Gebiet der Analyse des Konsums, der Geschichte und der Theorie des Geldes und für seine Illustration bezüglich der Komplexität der Stabilitätspolitik wurde ihm 1976 der sog. Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften verliehen. Er zählt neben John Maynard Keynes zu den einflussreichsten Ökonomen des zwanzigsten Jahrhunderts.

<sup>289</sup> Vgl. Waßmann (2014), S. 4.

<sup>290</sup> Klein (2007), S. 13 f.

<sup>291</sup> Ebd., S. 14, zit. n.: „The Promise of Vouchers“, Wall Street Journal, 5. Dezember 2005.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Ein Netzwerk rechtslastiger Denkfabriken griff Friedmans Vorschlag auf und fegte nach dem Sturm über die Stadt. Die Regierung von George W. Bush unterstützte mit zig Millionen Dollar deren Pläne, die Schulen von New Orleans in sog. ‚Charter Schools‘<sup>292</sup> umzuwandeln, bei denen es sich um eigentlich öffentliche Schulen handelt, die von privaten Betreibern nach deren eigenen Regeln geleitet werden.

Charter Schools spalten die Bevölkerung der Vereinigten Nationen zutiefst, vor allem aber in New Orleans, wo viele afroamerikanische Eltern sie als Mittel betrachten, die Errungenschaften der Bürgerrechtsbewegung rückgängig zu machen, die allen Kindern denselben Bildungsstandard garantieren. Milton Friedman hingegen glaubte, der Staat hätte im Schulwesen nichts verloren. Seiner Ansicht nach beschränken sich die Funktionen des Staates darauf, ‚unsere Freiheit zu schützen, insoweit sie von außerhalb bedroht ist und insoweit sie unsere Mitbürger verletzen könnten: also für Gesetz und Ordnung zu sorgen, die Einhaltung privater Verträge zu überwachen, für Wettbewerb auf den Märkten zu sorgen‘. Anders formuliert: Polizei und Streitkräfte zu unterhalten – alles andere, auch kostenlose Bildung, wäre eine nicht gerechtfertigte Einmischung in den Markt.“<sup>293</sup>

Gleichzeitig zur CSR entwickelte sich der Begriff der **Corporate Social Performance (CSP)**, der im Vergleich zum übergeordneten CSR-Ansatz versuchte, die Verantwortungsleistung eines Unternehmens anhand bestimmter Kriterien messbar und somit vergleichbar zu machen.<sup>294</sup>

Einen wichtigen Meilenstein in der Entwicklung dieses Konzepts bildete ein entwickeltes Schema zur Klassifizierung von unternehmerischem Verhalten.

Für diese **Form der Messbarkeit unterteilte man die CSR in drei Stufen.**<sup>295</sup>

- Die soziale Pflicht (social obligation), Gesetze zu beachten,

bildet die **erste Stufe** und bezeichnet soziale Verhaltensweisen des Unternehmens, die nur die ökonomischen Kräfte des Marktes und rechtliche Vorgaben berücksichtigen.

- Die gesellschaftliche Verantwortung (social responsibility) in Abhängigkeit von den herrschenden gesellschaftlichen Normen, Präferenzen und Erwartungen,

---

<sup>292</sup> Charter Schools, eine spezielle Schulform in den Vereinigten Staaten. Sie sind öffentlich, an keine Konfession gebunden und von den traditionellen Regulierungen des Schulsystems befreit. Sie umfassen die Elementary und Secondary Education. In ihr arbeiten staatlich geprüfte Lehrer und staatliche Prüfungen stellen die Sicherung des Bildungsstandards sicher.

<sup>293</sup> Klein (2007), S. 14 f.

<sup>294</sup> Vgl. Waßmann (2014), S. 5.

<sup>295</sup> Vgl. Sethi in California Management Review, Vol. 17, No. 3 (1975), S. 58-64. Rangan/Chase/Karim in Harvard Business Manager Nr. 4 (04.2015), S. 58-67.



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

bildet die **zweite Stufe** und beschreibt Verhaltensweisen des Unternehmens, „die über die erste Stufe hinaus versuchen, soziale Erwartungen, Werte und Normen in Einklang mit der eigenen Unternehmensleistung (Performance) zu bringen.“<sup>296</sup>

- Das soziale Bewusstsein oder die soziale Reaktionswilligkeit und -fähigkeit (social responsiveness) durch die Entwicklung von Maßnahmen zur Begegnung gesellschaftlicher Forderungen,

bildet die **dritte Stufe** und ordnet hier „Verhaltensweisen ein, die langfristige negative externe Effekte der eigenen Unternehmenstätigkeit auf die Umwelt frühzeitig antizipieren und damit für eine Kongruenz von Unternehmenstätigkeit und sozialen Erwartungen sorgen.“<sup>297</sup>

Diese Systematisierung zeigt bereits als Beispiel, wie weit das Spektrum von verschiedenen CSR-Ansätzen inzwischen gediehen ist. Die Herausforderung besteht darin, dass richtige Maß zwischen kurz- und langfristigen Perspektiven zu finden und zwischen proaktiven und reaktiven Handlungsmöglichkeiten zu entscheiden.

In den 80er Jahren wurde durch Drucker<sup>298</sup> das weitere CSR-Verständnis geprägt. Demnach bedeutete CSR erst einmal nicht zu schaden („primum non nocere“). Seiner Auffassung nach „sind Unternehmen am ehesten bestrebt ihrer gesellschaftlichen Verantwortung nachzukommen, wenn für sie darin ein zusätzlicher Gewinnanreiz besteht.“<sup>299</sup> Er geht im Gegensatz zu dem zu seiner Zeit dominierenden CSR-Verständnis davon aus, dass die Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung mit den ökonomischen Zielen eines Unternehmens verknüpfbar ist, ohne dass es dabei zu wirtschaftlichen Verlusten kommt. Das Lösen gesellschaftlicher Probleme kann demnach durchaus mit den Gewinnstreben eines Unternehmens einhergehen.<sup>300</sup>

Die knapp skizzierte CSR-Debatte beschränkte sich bislang auf die ökonomische und die soziale Dimension wirtschaftlichen Handelns und orientierte sich zu Beginn nicht zuletzt an der Nachhaltigkeitsdefinition der sog. Brundtland-Kommission<sup>301</sup> und daraus entstandener **Nachhaltigkeitskonzepte**. Die Dimensionen und die Entwicklung von Konzepten zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung (SR), ausgehend von den Umweltbewegungen der 1970er und 1980er Jahre, wurden in den 90er Jahren besonders zur Operationalisierung und CSP durch eine ökologische Dimension erweitert.

---

<sup>296</sup> Waßmann (2014), S. 5.

<sup>297</sup> Ebd.

<sup>298</sup> Vgl. Drucker (1984). S. 53-63.

<sup>299</sup> Waßmann (2014), S. 6.

<sup>300</sup> Vgl. ebd.

<sup>301</sup> „Die **Brundtland Kommission**, auch ‚Weltkommission für Umwelt und Entwicklung‘ genannt, veröffentlichte 1987 den Report ‚Unsere gemeinsame Zukunft‘, in dem erstmals das Konzept der nachhaltigen Entwicklung formuliert und definiert wurde und damit der Anstoß für einen weltweiten Diskurs und öffentliche Aufmerksamkeit für das Thema Nachhaltigkeit war. [...] Von der ‚Weltkommission für Umwelt und Entwicklung‘ wurde nachhaltige Entwicklung so definiert: ‚Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.‘ Nachhaltig ist eine Entwicklung, ‚die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.‘“ (Quelle: Lexikon der Nachhaltigkeit (ohne Datum), abgerufen am 24.05.2015).

## Corporate Social Responsibility-Katalog: Firmen sollen soziales Engagement bilanzieren

Schon aus Gründen der Eigenwerbung fördern viele große und kleine Unternehmen soziale Projekte oder unterstützen Umweltschutzvorhaben. Damit kommen sie ihrer Corporate Social Responsibility (CSR) nach, der gesellschaftlichen Verantwortung. Der EU-Kommission reicht das allerdings nicht. Statt Freiwilligkeit setzt sie auf sanften Zwang. Mit einem Katalog von Grundanforderungen an branchenweite CSR-Verhaltenskodizes will Brüssel dieses Engagement künftig verpflichtender gestalten und mit zusätzlichen Berichtspflichten versehen.

Ein Vorschlag für eine „Rechtsvorschrift über die Transparenz der sozialen und ökologischen Information“ ist in Vorbereitung. Vertreter der deutschen Wirtschaft können da nur noch den Kopf schütteln.

„Die Kommission greift damit massiv in die Gestaltungsfreiheit von Unternehmen ein. Die bürokratische Last – insbesondere für kleine und mittlere Unternehmen – wäre erheblich und stünde in keinem Verhältnis zum Nutzen“, stellen die Spitzenverbände der Wirtschaft einhellig fest. Die von der EU-Kommission erhobene Forderung nach verpflichtenden Zielvorgaben ignoriere nicht nur das breite Engagement der Verbände. Es sei zudem rein formal ausgerichtet: „Was zählt, sind Erklärungen und Papier, nicht aber die gelebte Verantwortung.“ Die Wirtschaftsverbände fordern die EU-Kommission auf, zur Freiwilligkeit von Corporate Social Responsibility zurück zu kehren. Das aber wäre wahrscheinlich zu unbürokratisch.



**Günther Jauch:** Nur mal kurz die Welt retten.

Abbildung 30: Firmen sollen soziales Engagement bilanzieren<sup>302</sup>

Unabhängig von der bisherigen CSR-Diskussion entwickelte sich die ökologische Dimension gesellschaftlicher Verantwortung schon in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts. Insbesondere in Europa wird diese Dimension unter den Begriffen „Nachhaltigkeit“ (Sustainability) und „nachhaltige Entwicklung“ (Sustainable Development) thematisiert.<sup>303</sup> Insbesondere die oben bereits erwähnte Ausführung der Brundtland-Kommission aus dem Jahre 1987 sei hier genannt. Die Kommission bezeichnet ein unternehmerisches Verhalten dann als nachhaltig, wenn es „die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass zukünftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können“<sup>304</sup>. Die ökologische Dimension führte auch zum Begriff der **Triple-Bottom-Line (TBL)**<sup>305</sup> (siehe

<sup>302</sup> Handelsblatt Nr. 87 (04.05.2012), S. 68.

<sup>303</sup> Vgl. Waßmann (2014), S. 7.

<sup>304</sup> Ebd.

<sup>305</sup> Triple-Bottom-Line: „Den passenden Schlüsselbegriff für die Diskussion prägte 1994 der britische Berater und Buchautor John Elkington. Im Englischen ist die Bottom Line der Schlussstrich unter der Gewinn-und-Verlust-Rechnung, dort steht der Profit. Elkington hat diesen vertrauten Begriff um die Dimensionen Umwelt und Gesellschaft erweitert. Die Triple-Bottom-Line soll den Mehrwert beziffern, den ein Unternehmen ökonomisch, ökologisch und sozial schafft.“ (Quelle: Kuhn in Harvard Business Manager Nr. 1 (01.2008), S. 12).

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Abbildung 31). TBL wird laut Grünbuch definiert als „Konzept, das davon ausgeht, dass die Gesamtpformance eines Unternehmens daran gemessen werden sollte, in welchem Maße sie beiträgt zu wirtschaftlichem Wohlstand, Umweltqualität und Sozialkapital“<sup>306</sup>. Neben der Verfolgung von ökonomischen Zielen muss demnach ein Unternehmen auch soziale und ökologische Ziele verfolgen. Dazu gehört neben der ökonomischen unternehmerischen Bewertung und Dokumentation (bspw. durch den Jahresabschluss) auch die Bewertung und Dokumentation von sozial-ökologischen Aspekten. Die Balance zwischen den drei Dimensionen sollte hierbei stets gegeben sein. Die Dimensionen finden Sie heute in praxisorientierten Management-Ansätzen unter den Bezeichnungen „3P“ für People (soziale Dimension), Planet (ökologische Dimension) und Profit (ökonomische Dimension).<sup>307</sup>



Abbildung 31: Triple-Bottom-Line<sup>308</sup>

Durch die TBL konnte erreicht werden, dass Unternehmen die soziale Dimension gesellschaftlicher Verantwortung neben ökologischen und ökonomischen Zielen zumindest mit in ihre Geschäftsberichterstattung aufnehmen.

-----

#### Fallbeispiel: Lidl senkt trotz Kritik an Aldi Preise für Fleisch



Abbildung 32: Lidl<sup>309</sup>

„Der Discounter Lidl kritisiert aus Gründen des Tierwohls die Preissenkungen der Wettbewerber für Rindfleisch- und Hähnchenfleischprodukte - schließt sich aber dennoch an. Namentlich kritisiert wird der Marktführer Aldi. Der hatte am Wochenende die Fleischpreise um bis zu sieben Prozent gesenkt.

<sup>306</sup> Europäischen Kommission (2001), S.30.

<sup>307</sup> Vgl. Waßmann (2014), S. 6.

<sup>308</sup> [http://www.lankhorst-recycling.nl/hst/l18a10n/lankhorst.nsf/0/57FD88545DEC10C6C12577C70045F470/\\$FILE/afb%20People%20-%20Planet%20-%20Profit.jpg](http://www.lankhorst-recycling.nl/hst/l18a10n/lankhorst.nsf/0/57FD88545DEC10C6C12577C70045F470/$FILE/afb%20People%20-%20Planet%20-%20Profit.jpg), abgerufen am 20.04.2012.

<sup>309</sup> Foto: Peter Ricke.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Deutschlands zweitgrößter Discounter Lidl hat die jüngsten Preissenkungen des Marktführers Aldi kritisiert, macht aber bei der Preisrunde dennoch mit. In einer für den Wettbewerb im Einzelhandel ungewöhnlichen Stellungnahme betonte Lidl am Montag, man könne die Kritik gerade an den Preissenkungen bei Rind-, Hähnchen- und Putenfleisch angesichts der aktuell schwierigen Rahmenbedingungen für Erzeuger und Verarbeiter sehr gut nachvollziehen.

Lidl würde es begrüßen, „wenn es trotz des harten Wettbewerbs in Deutschland gelänge, ein Preisniveau im Frischfleisch-Sektor zu finden, das die richtigen und wichtigen Anstrengungen für mehr Tierwohl unterstützt“, hieß es weiter.

Aldi hatte am Wochenende die Fleischpreise um bis zu sieben Prozent gesenkt. Der Schritt dürfte Auswirkungen auf den gesamten Handel haben. Denn viele Wettbewerber orientieren sich im Preiseinstiegsbereich am Discount-Marktführer.

Auch Lidl zog ungeachtet der Kritik mit sofortiger Wirkung nach. „Wir wollen vermeiden, dass unseren preissensiblen Kunden ein Einkaufsnachteil entsteht“, begründete das Unternehmen den Schritt. Aldi selbst hatte betont, die artgerechte Haltung werde regelmäßig kontrolliert.“<sup>310</sup>

-----

Im Jahre 2001 hatte auch die **Europäische Kommission** in ihrem sog. Grünbuch<sup>311</sup> ihr Verständnis von CSR konkretisiert. Sie bezeichnet CSR als **„ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und umweltbezogene Belange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“**<sup>312</sup>. Die thematische Auseinandersetzung der Europäischen Kommission ist auch ein Indikator dafür, dass CSR nicht nur im lokalen wirtschaftlichen Handeln an Bedeutung gewinnt, sondern auch im globalen Kontext erhöhte Aufmerksamkeit bekommt. Global agierende Unternehmen stehen bei ihrem Engagement vor der Herausforderung, die Märkte mit den verschiedensten sozialen Bedürfnissen berücksichtigen zu müssen. Dabei umfasst das CSR-Thema selbst eine Vielzahl unterschiedlicher Schwerpunkte, die sich je nach Branche, Wettbewerbsumfeld und Marktgröße unterschiedlich ausgestalten. Themen wie bspw. der Umweltschutz, die Einhaltung der Menschenrechte, oder die Förderung der Chancengleichheit sind reichhaltig und vielseitig.

Aufgrund der unterschiedlichen Entwicklungspfade und der inhaltlichen Überschneidungen mit anderen Konzepten wie z.B. der CC (vgl. Abschnitt 3.4) lässt sich zusammenfassend sagen, dass der CSR-Begriff nach wie vor als ein schwach abgegrenzter Oberbegriff zu bewerten ist. Dies wird vor allem durch die große Anzahl verschiedenster Begriffsdefinitionen deutlich. Der Begriff (Unternehmens-) Verantwortung wird heute für ein umfassendes unternehmensethisches Konzept zur Lösung (auch globaler) gesellschaftlicher, sozialer und ökologischer

<sup>310</sup> dpa/afp in WAZ (10.03.2014), abgerufen am 04.06.2015.

<sup>311</sup> Ein **Grünbuch** der Europäischen Kommission dient als Diskussionspapier zu einem bestimmten Thema und verfolgt das Ziel eine öffentliche und wissenschaftliche Diskussion anzustoßen. Aus der Diskussion sollen grundlegende politische Ziele und Vorschläge entstehen, die anschließend oft in einem Weißbuch zusammengefasst werden.

<sup>312</sup> Europäische Kommission (2001), S. 7.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Probleme herangezogen. Die unüberschaubare Vielzahl von Publikationen zum Thema Unternehmensverantwortung bzw. CSR, Corporate Responsibility, Corporate Governance, Aktivitäten von Unternehmen in diesem Bereich sowie nationale und internationale politische Initiativen belegen dies eindrucksvoll.

Folgt man demgegenüber bspw. dem bereits mehrfach zitierten Milton Friedman, so vertritt dieser bekanntlich die Auffassung, dass Manager und Führungskräfte eine Treuepflicht ausschließlich gegenüber den Firmeneigentümern haben. Er „scheint davon auszugehen, dass die Übernahme sozialer Verantwortung eher zu Lasten von Arbeitgeberinteressen geht. Es ist ihm jedoch bewusst, dass vieles, was unter dem Deckmantel der sozialen Verantwortung steht, in Wirklichkeit aus Eigeninteresse geschieht.“<sup>313</sup>

CSR umfasst die **soziale und ökologische Dimension von Nachhaltigkeit** und sollte nach dem Grünbuch der Europäischen Kommission

- einen Beitrag zu nachhaltiger Entwicklung leisten,
- die Einhaltung von Rechtsvorschriften mit einschließen (**Compliance**),
- sich auf unternehmerisches Engagement über Compliance hinaus fokussieren und
- weder Ersatz für bestehende Rechtsvorschriften noch Ersatz für die Entwicklung neuer Rechtsvorschriften sein.<sup>314</sup>

Michael Porter und Mark Kramer beschreiben an Hand der von Porter entwickelten Wertschöpfungskette, welchen Beitrag Unternehmen zu dieser nachhaltigen Entwicklung leisten können. Innerhalb der Wertschöpfungskette existieren zahlreiche Ansatzmöglichkeiten für nachhaltiges Unternehmensverhalten.<sup>315</sup> Porter und Kramer fassen diese Möglichkeiten in dem Konzept der **Shared Value** zusammen. Das Konzept fußt darauf, dass die Befriedigung von wirtschaftlichen Bedürfnissen nicht ausreicht, sondern auch gesellschaftliche Bedürfnisse für eine Wertsteigerung befriedigt werden sollten. Die Nachfrage steigt, da durch eine „gesunde“ Gesellschaft menschliche Bedürfnisse befriedigt werden und Ansprüche wachsen.<sup>316</sup> Porter beschreibt dies mit „what’s good for society is actually good for business.“<sup>317</sup>

---

<sup>313</sup> Bruton (2011), S. 26.

<sup>314</sup> Vgl. Europäische Kommission (2001).

<sup>315</sup> Vgl. Nietsch-Hach (2014), S. 133. Siehe dazu auch die pragmatische Checkliste von Lowitt, E.: „Kleine Hebel mit großer Wirkung“ in Harvard Business Manager, August 2014, S. 68-74.

<sup>316</sup> Vgl. ebd., S.133.

<sup>317</sup> Interview mit M. E. Porter: „Rethinking Capitalism“ für die Harvard Business Review, Januar 2011 (<http://www.youtube.com/watch?v=LrsjLA2NGTU>, abgerufen am 24.04.2014).



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik



Abbildung 33: Gerechte Ware kommt besser an<sup>318</sup>

Social Responsibility wird oft lediglich am Rande behandelt, spielt aber nicht im Kern eine Rolle. Durch Shared Value sollen Unternehmen mit Hilfe der Schaffung wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Werte erfolgreich werden. Dabei gilt es, mögliche soziale Schnittpunkte entlang der Wertschöpfungskette zu identifizieren und Maßnahmen zu entwickeln, welche die gesellschaftliche Verantwortung im operativen Tagesgeschäft mit einbeziehen. Wie solche Maßnahmen aussehen können, welche sowohl dem Unternehmen, wie auch der Gesellschaft dienen,

<sup>318</sup> LNW in Westfälische Nachrichten Nr. 113 (15.05.2012), S. 18.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

zeigt die Abbildung 34. Unternehmen, die sich mit dem Konzept der Shared Value auseinandersetzen, sind beispielsweise: General Electric, Google, IBM, Intel, Johnson & Johnson, Nestlé, Unilever, Wal-Mart.<sup>319</sup>

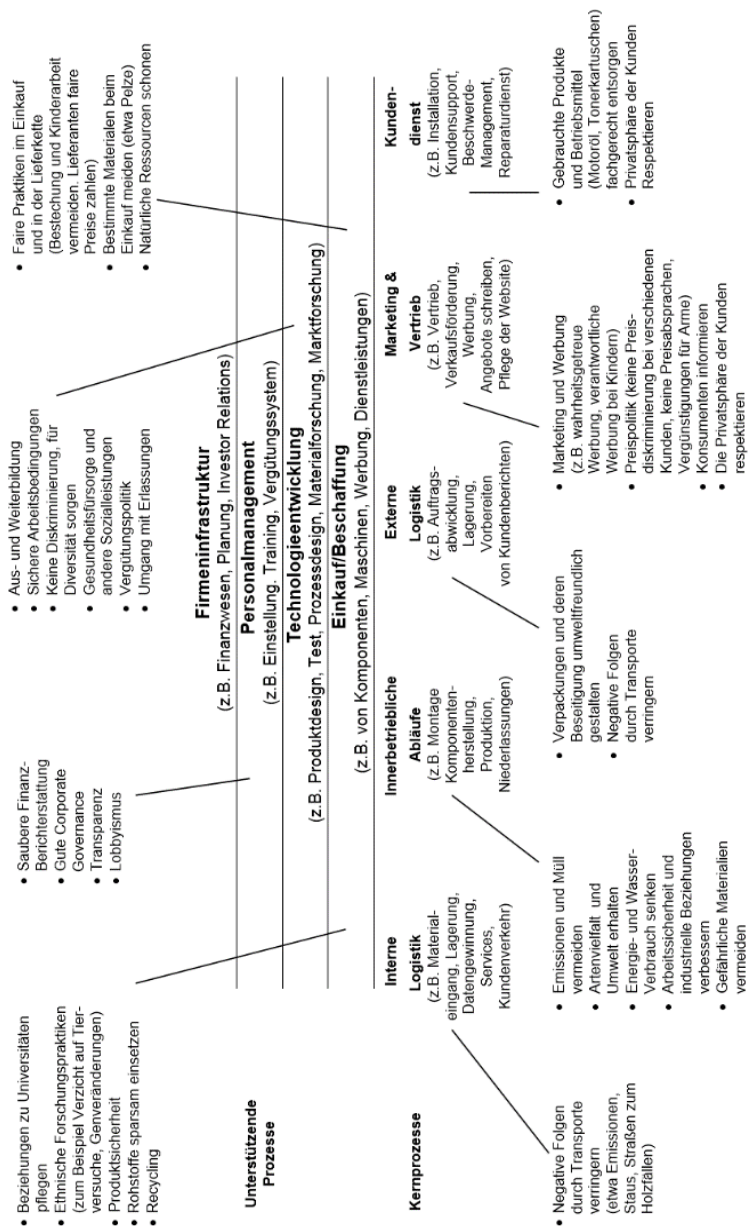


Abbildung 34: Soziales Engagement entlang der Wertschöpfungskette<sup>320</sup>

<sup>319</sup> Vgl. Harvard Business Manager (26.01.2011), abgerufen am 21.04.2014.

<sup>320</sup> Vgl. Porter/Kramer (2007), S. 22.



-----

#### Fallbeispiel: Das Milliardenversprechen

Im Folgenden soll die bislang theoretisch dargestellte CSR anhand eines ausschnittsweise wiedergegebenen Studiogesprächs über **die Verantwortung der Reichen in Deutschland und Frankreich** (ARTE-Dokumentarfilm „Das Milliardenversprechen“) direkten Bezug zur realen Wirtschaft erhalten.<sup>321</sup>

„Im Juni 2010 riefen der Investment-Unternehmer Warren Buffett und Microsoft-Gründer Bill Gates die Initiative ‚**The Giving Pledge**‘ (zu Deutsch etwa ‚Das Versprechen, etwas zu geben‘) ins Leben. Die Mitglieder erklären sich bereit, einen selbst bestimmten Anteil ihres Vermögens wohltätigen Zwecken zukommen zu lassen. Der Dokumentarfilm lässt einige der edlen Spender über ihre Motivation und ihren persönlichen Anspruch berichten. Zu Wort kommen aber auch Menschen, die die Freiwilligkeit dieser Aktion kritisieren. Sie sind der Meinung, dass Milliardäre in der Pflicht stehen, den Benachteiligten der Gesellschaft zu helfen.

Warren Buffett und Bill Gates sind zwei der reichsten Männer der Welt. Der Investment-Unternehmer und der Microsoft-Gründer starteten im Juni 2010 eine ungewöhnliche Kampagne. Sie gaben bekannt, die Hälfte ihres Vermögens für wohltätige Zwecke spenden zu wollen.<sup>322</sup> Rund 70 US-Milliardäre haben sich ihnen mittlerweile angeschlossen [und bringen in zwischen die unfassbare Summe von etwa 200 Milliarden US-Dollar zusammen – Anm. d. Verf.]. Seitdem ist weltweit eine Diskussion über Fluch und Segen des geschenkten Geldes entbrannt. Denn ihre Initiative trifft auf eine Öffentlichkeit, die dem Kapitalismus zunehmend skeptisch gegenübersteht. Banken gehen pleite oder können nur mit Steuergeldern gerettet werden. Ganze Staaten stehen vor dem finanziellen Kollaps. Hunderttausende demonstrieren weltweit gegen die Macht der Wirtschaft. Reicht es da, wenn einige Reiche einen Teil ihres Geldes nach ihrem eigenen persönlichen Verständnis spenden wollen? Welche Motivation ist hinter dem Spendenversprechen? Welcher Verantwortung wollen die Milliardäre gerecht werden [und welcher moralische Anspruch steckt letztendlich dahinter – Anm. d. Verf.]?

Die Filmemacher Gisela Baur und Ralph Gladitz begleiteten 18 Monate lang den Multimilliardär Warren Buffett, erforschten seine Beweggründe und sprachen mit Befürwortern und Gegnern seiner Initiative. So kommen neben dem Ehepaar Bill und Melinda Gates die Baronin Ariane de Rothschild, der Karstadt-Retter Nicolas Berggruen, der Software-Milliardär und Mäzen Hasso Plattner sowie der Reeder Peter Krämer zu Wort. Außerdem äußern sich Anhänger der weltweiten Occupy-Bewegung, die ohnehin der Meinung sind, dass Zurückgeben allein nicht genug sei. Entlang Warren Buffetts Initiative ‚The Giving Pledge‘ (zu Deutsch etwa ‚Das Versprechen, etwas zu geben‘) entfacht sich eine Auseinandersetzung

---

<sup>321</sup> Der 75-minütige Dokumentarfilm „Das Milliardenversprechen“ von Gisela Baur und Ralph Gladitz wurde für rbb/ARTE/SWR produziert und am 10.04.2012 um 20.15 Uhr auf ARTE ausgestrahlt.

<sup>322</sup> Buffett wird, so darf spekuliert werden, mehr als 99 Prozent seines Privatvermögens spenden.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

über Chancen und Grenzen der Philanthropie<sup>323</sup> in einem kapitalistischen System und über die Verantwortung der Reichen gegenüber der Gesellschaft.

Die Folgen der weltweiten Finanzkrise sind bis heute deutlich zu spüren, nicht nur in den Ländern des Euro-Raumes. Die Schuldenlast der öffentlichen Haushalte nimmt stetig zu und immer mehr soziale Projekte sind von Kürzungen bedroht. Auf der anderen Seite ist die Zahl der Dollar-Milliardäre seit 2010 trotzdem um fast 20 Prozent gestiegen. Und genau diese Ungleichheit prangert die im letzten Jahr gegründete Occupy-Bewegung an. Allerdings gibt es auch unter den Wohlhabenden ein Umdenken. Immer mehr Milliardäre sind bereit, freiwillig Teile ihres Vermögens an die Gesellschaft zurückzugeben. Sie unterstützen Projekte, die allein mit staatlichen Geldern nicht mehr finanziert werden können. Aber reicht diese Freiwilligkeit aus? Oder wäre es nicht doch sinnvoller, die Superreichen über höhere Steuern dauerhaft und stärker verbindlich am Gemeinwohl zu beteiligen? Der Themenabend widmet sich der Verantwortung der Reichen und lässt die Milliardäre zu diesem Thema selbst zu Wort kommen. Außerdem stellt er die Frage, welche Rolle private Philanthropie in unserer Zeit spielt, und welche verschiedenen Formen der Menschenfreundlichkeit es gibt.“<sup>324</sup>

---

#### 3.2 ISO 26000

Dieser konzeptionelle Rahmen soll verdeutlicht werden anhand der **ISO 26000**<sup>325</sup> – oder mit anderen Worten die Normung gesellschaftlicher Verantwortung. Bei der Vielzahl an Standards setzt auch die ISO 26000 an: Sie soll die bestehenden Standards nicht ersetzen, sondern zielt eher auf ein gemeinsames Verständnis des Begriffs „gesellschaftliche Verantwortung“ ab. Dieser im September 2010 mit großer Mehrheit verabschiedete internationale Standard dient keinerlei Zertifizierungszwecken und könnte daher jener Entwicklung entgegenwirken. „**Zertifizierung** weist auf eine Orientierung an die gerade ausreichende Erfüllung von Vorgaben und Erwartungen, führt aber nicht notwendigerweise zu einem starken, intrinsisch motivierten Engagement, das eher durch eine echte Auseinandersetzung mit internen und externen Stakeholdern ausgelöst werden könnte“<sup>326</sup>, so Bruton.

Im Gegensatz zur Corporate Social Responsibility umfasst die ISO-Norm nicht nur Unternehmen, sondern jegliche Arten von Organisationen. Damit richtet sie sich bspw. auch an öffentliche Einrichtungen wie Verwaltungen, Behörden, Hochschulen oder Krankenhäuser. Auf Grundlage eines „Multi-Stakeholder-Ansatzes“<sup>327</sup> wurde der Leitfaden von Arbeitsgruppen der ISO und in Zusammenarbeit mit einigen hundert Experten aus 90 Ländern und 40 internationalen und regionalen Organisationen ausgearbeitet. Dabei kamen Vertreter aus der Industrie, von Gewerkschaften, Behörden, Konsumenten, Nichtregierungsorganisationen

---

<sup>323</sup> Philanthropie bedeutet „individuelle Wohltätigkeit“ (siehe auch Definition in Kapitel 2).

<sup>324</sup> ARD (2012), abgerufen am 06.06.2015.

<sup>325</sup> Die ISO 26000 ist unter folgendem Link einsehbar:

<https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:en>, abgerufen am 06.06.2015.

<sup>326</sup> Bruton (2011), S. 40.

<sup>327</sup> Ebd., S. 40.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

(NGOs) und aus Beratungs-, Dienstleistungs- und Forschungsbereichen zusammen. Maßgebliche Impulse bei der Ausarbeitung kamen, vor allem in der Startphase, neben den Vertretern der Verbraucherorganisationen auch von Schwellen- und Entwicklungsländern, währenddessen sich die Industrieländer zunächst eher zögerlich verhielten.<sup>328</sup>

Das Ziel der Entwicklung der ISO 26000 war, das allgemeine Verständnis gesellschaftlicher Verantwortung zu fördern. Sie liefert weder konkrete Handlungsempfehlung noch legt sie Kennziffern oder vergleichbares fest. Die ISO 26000 ist nicht zertifizierbar.<sup>329</sup>

Die ISO 26000 definiert gesellschaftliche Verantwortung als „Verantwortung einer Organisation für die Auswirkungen ihrer Entscheidungen und Aktivitäten auf die Gesellschaft und die Umwelt durch transparentes und ethisches Verhalten, das zur nachhaltigen Entwicklung, Gesundheit und Gemeinwohl eingeschlossen, beiträgt, die Erwartungen der Anspruchsgruppen berücksichtigt, anwendbares Recht einhält und im Einklang mit internationalen Verhaltensstandards steht, in der gesamten Organisation integriert ist und in ihren Beziehungen gelebt wird.“<sup>330</sup>

Zu Beginn führt der Leitfaden eine Reihe Definitionen und Trends auf, danach folgen **sieben Grundsätze gesellschaftlicher Verantwortung**. Die ISO empfiehlt jeder Organisation die Grundsätze zu achten:<sup>331</sup>

- Rechenschaftspflicht
- Transparenz
- Ethisches Verhalten
- Achtung der Interessen der Anspruchsgruppen
- Achtung der Rechtsstaatlichkeit
- Achtung internationaler Verhaltensstandards (z.B. die der Internationalen Arbeitsorganisation, kurz ILO<sup>332</sup>)
- Achtung der Menschenrechte

Daneben werden weiterhin sieben sog. **Kernthemen gesellschaftlicher Verantwortung** vorgestellt. Sie bilden in der ISO 26000 nach die Hauptbereiche gesellschaftlicher Verantwortung. Je nach Organisation können sich daraus unterschiedliche Handlungsfelder ergeben. Während für die eine Organisation z.B. innerhalb des Kernthemas „Umwelt“ eine effiziente Ressourcennutzung wichtig ist, ist für eine andere der Schutz von Lebensräumen wichtiger. Die Entscheidung, was für wen wichtiger ist liegt in den Händen der Organisationen. Die Kernthemen mit denen sich Organisationen auseinander setzen sollten sind:<sup>333</sup>

---

<sup>328</sup> Vgl. Pachali (2011), abgerufen am 14.03.2015.

<sup>329</sup> Vgl. ebd.

<sup>330</sup> Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 11.

<sup>331</sup> Vgl. ebd., S. 13 f.

<sup>332</sup> Vgl. dazu auch <http://www.ilo.org/berlin/lang--de/index.htm>, abgerufen am 06.06.2015.

<sup>333</sup> Vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2011), S. 13.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

- Organisationsführung
- Menschenrechte
- Arbeitspraktiken
- Umwelt
- Faires Handeln
- Verbraucherangelegenheiten
- Gesellschaftliche Einbindung

Die ISO 26000 lässt sich dahingehend zusammenfassen, dass sie einen Leitfaden darstellt, der dabei helfen soll, Organisationen ihre gesellschaftliche Verantwortung aufzuzeigen. Sie soll Anstoßhilfe dafür sein, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und dabei helfen zu definieren was man tun will.

#### 3.3 Corporate Governance

**Corporate Governance** (kuz: CG), auch **Unternehmensverfassung** genannt, hat sich sowohl national als auch international zu einem der zentralen Managementthemen entwickelt. Es gibt in der Literatur eine große Anzahl sehr unterschiedlicher Definitionen zur CG. Grundsätzlich wird zwischen einer engen und einer weiteren Definition unterschieden. Der weitere Begriff wird vor allem in Europa und Asien angewendet, während der enge Begriff oft mit dem anglo-amerikanischen CG-System in Verbindung gebracht wird.<sup>334</sup>

„Verstanden als rechtlicher und faktischer Ordnungsrahmen für die Unternehmensleitung und deren Überwachung, wirft CG sowohl rechtliche als auch betriebswirtschaftliche Fragen auf, die von überdauernder Aktualität sind.“<sup>335</sup> CG geht es „um die Gewährleistung einer unabhängigen, wert- und erfolgsorientierten Unternehmensführung und um die Sicherung und die Steigerung des Unternehmenswertes“<sup>336</sup>, so z.B. Schwalbach und Schwerk. „Dies umfasst auch Entscheidungsmaßstäbe und Verhaltenspflichten für Unternehmensorgane, Unternehmensstrukturen und die Beziehung der Unternehmen zu ihren Aktionären und zu den anderen Anspruchsgruppen (Stakeholdern).“<sup>337</sup>

So besteht bspw. gute CG nicht nur darin, „einen Katalog existierender Vorgaben zu erfüllen oder gar abzuweichen. Vielmehr geht es auch und vor allem um Fragen der Effektivität und Effizienz“.<sup>338</sup>

„Die Bestrebungen zur Erhöhung der Effektivität und Effizienz der Überwachungstätigkeit stehen heute meist unter dem Schlagwort der Professionalisierung des Aufsichtsrates“<sup>339</sup>, so u.a. Grundei und Zaumseil.

---

<sup>334</sup> Vgl. Schwalbach/Schwerk (ohne Datum), S. 2, abgerufen am 06.04.2015.

<sup>335</sup> Vgl. Grundei/Zaumseil (2012), S. 17.

<sup>336</sup> Schwalbach/Schwerk in Habisch et al. (2008), S. 71.

<sup>337</sup> Ebd.

<sup>338</sup> Grundei/Zaumseil (2012), Vorwort.

<sup>339</sup> Ebd., S. 17.

# Manager geraten in Haftung

Die Zahl der Verfahren wegen Pflichtverletzung und Schadensersatz wächst.

Dieter Fockenbrock  
Düsseldorf

**E**berhard Stilz, Präsident des Oberlandesgerichts Stuttgart, hat Geschichte geschrieben. Nicht für juristischen Handbücher, sondern für die Wirtschaftshistoriker. Sein Gericht bescheinigt ausgerechnet Ferdinand Piëch, dem bekanntesten Automanager und Porsche-Erben, „Pflichtverletzung“ in der Funktion als Aufsichtsrat des Sportwagenkonzerns. Dabei ist Piëch bekannt dafür, Entscheidungen auf alle erdenklichen Risiken abzuklopfen.

Das scheint ihm diesmal nicht gelungen zu sein. Der Fall Piëch ist ein weiterer Beleg dafür, dass Unternehmens-Aufsichtsräte heute mehr denn je damit rechnen müssen, für Fehlentscheidungen oder angeblicher Unkenntnis - wie Piëch - zur Rechenschaft gezogen zu werden. Rolf Breuer, Ex-Chef der Deutschen Bank, ist schon einen Schritt weiter: Bei ihm geht es bereits um Scha-

densersatz in Milliardenhöhe, den die Kirch-Erben einfordern.

Das Risiko, auf Schadensersatz für Fehler verklagt zu werden, beschäftigt inzwischen Vorstände wie Aufsichtsräte. Laut Aktiengesetz sind diese verpflichtet, Pflichtverletzungen gegenüber ihren Unternehmen zu prüfen, wenn Anhaltspunkte dafür vorliegen. Es bedarf also nicht einmal einer Klage von Aktionären - wie im Fall Porsche.

Jüngstes Beispiel ist Thyssen-Krupp. Der Stahlkonzern rutscht tief in die Verlustzone wegen Fehlplanung bei neuen Werken in Amerika. Die Verantwortung dafür musste Ex-Vorstandschef Ekkehard Schulz auf sich nehmen, er verlor sogar seinen Posten als Konzernaufseher. Eine Pflichtverletzung, beilegte sich der neue Vorstand mitzuteilen, liege aber nicht vor. Das habe eine Prüfung ergeben.

So wie bei Thyssen-Krupp geht es in vielen Fällen. Prüfungen lösen keine Klagen aus. Auch bei WestLB,

SachsenLB oder IKB, die durch riskante Geschäft in Schieflage gerieten, gab es bis heute keinen größeren Schadensersatzprozess.

Und selbst wenn Vorstand oder Aufsichtsrat eine Pflichtverletzung feststellen: „Nicht jede Pflichtverletzung eines Vorstandsmitglieds führt automatisch zu einer Pflicht des Aufsichtsrats, Schadensersatzklage zu erheben“, sagt Falk Osterloh von der Kanzlei Oppenhoff & Partner. Der Grund: Die Unternehmen müssen abwägen, ob das Bekanntwerden eines Streits mit Vorständen oder Aufsehern am Ende mehr Schaden verursacht, als die Klage bringt. Diesen Notausgang hat der Bundesgerichtshof schon vor Jahren festgelegt.

Sicher kann sich deshalb aber kein Manager sein. Die Bundesregierung hat die Verjährungsfristen von fünf auf zehn Jahre angehoben. Damit genug Zeit nach der Finanzkrise bleibt, Fehler vor allem bei den Banken aufzuarbeiten.

Abbildung 35: Manager geraten in Haftung<sup>340</sup>

„Wenn etwas schief gelaufen ist, dann ist der Vorstand in erster Linie verantwortlich“<sup>341</sup>, so Manfred Schneider<sup>342</sup>.

Ethische Probleme haben in der Praxis bis hin zur Diskussion um Grundsätze einer guten CG zunehmende Bedeutung erlangt. „Seit nunmehr rund anderthalb Jahrzehnten wird national wie international eine intensive Diskussion um ein gute Corporate Governance geführt. Neben der Globalisierung der Kapitalmärkte waren es – und sind es immer wieder – die meist prominenten, teils spektakulären Unternehmensschieflogen und -zusammenbrüche, die Verbesserungen des Ordnungsrahmens für die Unternehmensführung notwendig erscheinen ließen.“

<sup>340</sup> Fockenbrock in Handelsblatt Nr. 45 (02.03.2012), S. 26.

<sup>341</sup> Schneider in Handelsblatt Nr. 83 (27.04.2012), S. 34.

<sup>342</sup> Ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Bayer AG; heute u.a. Aufsichtsrat der Linde AG und RWE AG.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Sieht man von supranationalen Basisnormen (z.B. OECD) einerseits und unternehmensspezifischen Richtlinien andererseits ab, so war es gerade in Deutschland der nationale Gesetzgeber, der inzwischen mit einer Kette gesetzgeberischer Maßnahmen versucht hat, die normativen Rahmenbedingungen der Unternehmensführung weiterzuentwickeln.<sup>343</sup>

---

#### Fallbeispiel: „Gefährliche Gutachteritis“

„Anwaltskanzleien werden immer mehr zu Persilschein-Ausstellern für **Manager**“, sagt Manuel Theisen, BWL-Professor an der Uni München und Herausgeber der Zeitschrift ‚Der Aufsichtsrat‘. Sein Vorwurf: Hoch bezahlte Konzernlenker sicherten mittlerweile unternehmerische Entscheidungen juristisch ab und bestellten auch oft im Nachhinein noch horrend teure Gutachten. Dasselbe gelte für deren Kontrolleure, die Aufsichtsräte, moniert der Corporate-Governance-Experte.

[...] Mindestens 5600 Fischer beklagen den Verlust ihrer Existenz, die Aktionäre von **ThyssenKrupp** Milliardenverluste. Und knapp jeder fünfte der rund 180.000 ThyssenKrupp-Mitarbeiter weltweit wird an die Konkurrenz verkauft. Das ist die dramatische Bilanz einer guten Idee, die die Rolle von ThyssenKrupp als globaler Stahlgigant zementieren sollte, die aber in einer langen Kette von Pleiten, Pech und Pannen im Sumpf Brasiliens endete – der Bau eines Stahlwerks in einem ehemaligen Mangroven- und Fischlaichgebiet an der Küste. Errichtet in einem Naturschutzgebiet auf schwammigem Grund, läuft das Stahlwerk TKCSA vor den Toren Rio de Janeiros bis heute nicht auf vollen Touren. Daran änderten auch Tausende von Stahlpfählen nichts, die in den morastigen Grund eingeschlagen wurden, um das schiefe Fundament zu reparieren.

[...] Der Milliardenflop machte den Komplett-Umbau der deutschen Industrieliegende ThyssenKrupp notwendig. Deshalb ließ der Chefaufseher **Gerhard Cromme** erst von der Kanzlei Linklaters und zuletzt im vergangenen Dezember erneut von der Top-Kanzlei Hengeler Mueller per Gutachten prüfen, ob der langjährige Vorstandsvorsitzende Ekkehard Schulz angesichts der schwer nachvollziehbaren und ewig andauernden Fehlplanungen gegen ‚seine Sorgfaltspflichten als ordentlicher und gewissenhafter Geschäftsleiter‘ verstoßen haben könnte. Medienwirksam gab Cromme den harten Hund, der für kompromisslose Aufklärung sorgt. [...] ‚Statt zum Wohle des Unternehmens zu handeln, werfen Vorstände und Aufsichtsräte das Geld der Aktionäre aus dem Fenster, nur um sich selbst abzusichern‘, sagt Frank Romeike, Experte für Risikomanagement aus München. **Diese bezahlten Kanzleigutachten sind nicht mehr als PR-Tricks.**‘

[...] Dass versucht wird, Vorstände und Aufsichtsräte in die Pflicht zu nehmen, statt sich bei Rechtsverstößen gegenseitig zu schonen, dass Aufsichtsräte durch möglichst prominente Anwaltskanzleien checken lassen, ob ihre Vorstände oder auch sie selbst gegen Rechtspflichten verstoßen haben, statt Verantwortung ungestraft nach unten zu delegieren, ist sicherlich zu begrüßen.

---

<sup>343</sup> Grundel/Zaumseil (2012), Vorwort.



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

[...] Doch bei genauem Hinsehen stellt sich rasch die Frage: Ist der scheinbar große, endgültige Befreiungsschlag aus den Fängen der Deutschland AG nichts als ein großer Bluff, um von der eigenen Verantwortung abzulenken?

Keine vier Wochen nachdem Cromme mit großem Aplomb die juristische Aufarbeitung der Brasilien-Pleite angekündigt hatte, erteilte Deutschlands mächtigster Konzernlenker auf der Hauptversammlung von ThyssenKrupp Absolution auf höchster Ebene. Sprach nicht nur Ekkehard Schulz, sondern auch sich selbst und allen übrigen Vorstands- und Aufsichtsratskollegen des Stahlriesen von jedweder Verantwortung für das Debakel im Mangrovensumpf frei. Kostenpunkt der Gutachten: 200.000 Euro, zu Lasten des Konzerns. Wohl einziger Zweck der teuren Übung: sich wie einst Münchhausen am eigenen Schopf aus dem Morast ziehen. Denn nur die juristisch attestierte weiße Weste verhinderte, dass die Manager womöglich in die Haftungsfalle getappt wären. Und nicht nur die Karriere, sondern auch das eigene Vermögen in Gefahr gebracht hätten.

[...] Die Gutachten, die ThyssenKrupp-Aufsichtsratschef Cromme in Auftrag gegeben hatte, erweckte, so Prof. Dr. Theisen, den Anschein, dass Manager und Aufsichtsräte wie im Monopoly-Spiel nur eine Befreiungskarte zu ihrer Entlastung ziehen müssten, auf der steht: ‚Gehen Sie nicht in das Gefängnis...‘, und schon wären sie jegliche Verantwortung los. ‚Doch Aufsichtsräte tragen höchstpersönlich die Verantwortung für die Kontrolle der Vorstandsarbeit. Der Aufsichtsrat ist die Kontrollinstanz – nicht externe Juristen, die ohnehin das schreiben, was ihnen der Auftraggeber an Material zur Verfügung stellt‘, sagt Prof. Theisen und warnt vor ‚gefährlicher Gutachteritis‘.

[...] Heißt im Klartext: Seit Vorstände in deutschen Konzernen im Schnitt alle sechs Jahre ausgewechselt werden und Aufsichtsräte nicht mehr davor zurückschrecken, der eigenen Chefetage öffentlich die Staatsanwaltschaft auf den Hals zu hetzen, reiben sich Deutschlands Top-Anwälte die Hände: **Weil jeder Top-Manager, ob Aufsichtsrat oder frisch bestellter Vorstandschef, vor allem darauf bedacht ist, dass seine Weste sauber bleibt**, beauftragt er vorsichtshalber gleich mehrere hoch bezahlte Anwälte und Wirtschaftsprüfer – oft schon beim kleinsten Verdacht, dass ein Vorgänger oder Kollege Dreck am Stecken haben könnte.“<sup>344</sup>

-----

„Nur natürliche Personen können eine Moralität haben, denn nur sie haben ein Bewusstsein und damit auch ein Moralbewusstsein. Daraus folgt unmittelbar, dass die Unternehmung als Rechtsgebilde keine eigene Moralität haben kann. Sie vollzieht allerdings soziale Handlungen, die einer Überprüfung unterworfen werden können und ist als juristische Person dennoch Verantwortungssubjekt (moral agent) in Analogie zur natürlichen Person. Daraus folgt, dass im Einzelfall geklärt werden muss, welche natürliche Person oder Personen stellvertretend für die Unternehmung handeln. Dies zu regeln und zu überwachen ist Gegenstand der Corporate Governance.“<sup>345</sup>

---

<sup>344</sup> Leendertse/Tödtmann in WirtschaftsWoche Nr. 17 (23.04.2012), abgerufen am 19.10.2014.

<sup>345</sup> Bruton (2011), S. 23.



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Die vergangene Finanz- und Wirtschaftskrise, mit ihren zum Teil enormen Verstößen gegen die Grundprinzipien guter Unternehmensführung und -kontrolle, hat im Übrigen gezeigt, dass es nicht vorrangig darum geht, immer neue Bestimmungen zu formulieren. Es geht vielmehr darum die existierenden Governance-Regelungen konsequent zu festigen und durchzusetzen.<sup>346</sup> Besondere Aufmerksamkeit bekommt dabei der seit Februar 2002 in Kraft getretene Deutsche **Corporate Governance Kodex (DCGK)**<sup>347</sup>, der nahezu jährlich modifiziert wurde und als sogenanntes „Soft law“ neue Akzente setzte.<sup>348</sup>

Zur Entwicklung dieses Kodex für die Unternehmen wurde von der damaligen Bundesjustizministerin im September 2001 eine „Regierungskommission“ unter dem Vorsitz von (keinem geringeren als dem im vorab genannten „Fallbeispiel ThyssenKrupp in Brasilien“ aus dem Jahre 2011 bereits mehrfach erwähnten) Herrn Gerhard Cromme eingesetzt. Der Kodex verfolgte dabei zwei Zielsetzungen:<sup>349</sup>

1. Verbesserung der Informationen von potentiellen, vor allem ausländischen Investoren über die Grundsätze der Unternehmensleitung und -kontrolle in Deutschland. Diese finden sich im deutschen Rechtskreis in verschiedenen Gesetzen wieder und sind ausländischen Investoren nur schwer vermittelbar.
2. Verbesserung des deutschen Systems der Unternehmensverfassung. Durch die Etablierung eines „Best-Practice“-Kodizes, der zwar nicht zwingendes Recht darstellt aber dennoch als soft law den Charakter gesetzesergänzender und -verbessernder Verhaltensregeln haben soll.

Vorstand und Aufsichtsräte sind dazu angehalten, jährlich in einem ausführlichen Bericht aufzuzeigen, wie die Richtlinien und Empfehlungen des DCGK eingehalten wurden. Dennoch enden die niedergeschriebenen und ausgesprochenen Selbstverpflichtungen zur CG nicht selten in reinen Lippenbekenntnissen. Neben der oben angesprochenen Finanz- und Wirtschaftskrise sei in diesem Zusammenhang ein weiteres Beispiel aufgeführt:

Bei der Deutschen Post heißt es seit Mitte 2006 im Code of Conduct. „Es gibt keine Alternative zu persönlicher Integrität.“<sup>350</sup> Ausgerechnet gegen die Konzernspitze ermittelte jedoch die Staatsanwaltschaft wegen nachgewiesener Steuerhinterziehung. Als Konsequenz wurde ein Haftbefehl außer Vollzug verhängt sowie Bußgeldzahlungen in Millionenhöhe verordnet.<sup>351</sup>

---

<sup>346</sup> Vgl. Grundei/Zaumseil (2012), S. 17.

<sup>347</sup> Definition: „Der **Deutsche Corporate Governance Kodex** stellt wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften (Unternehmensführung) dar und enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung. Der Kodex soll das deutsche Corporate Governance System transparent und nachvollziehbar machen. Er will das Vertrauen der internationalen und nationalen Anleger, der Kunden, der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit in die Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften fördern.“ (Quelle: Regierungskommission Deutscher Corporate Governance – Kodex (ohne Datum), abgerufen am 16.04.2014).

<sup>348</sup> Vgl. Grundei/Zaumseil (2012), S. 5.

<sup>349</sup> Vgl. Welge/Eulerich (2012), S. 53 ff.

<sup>350</sup> Deutsche Post DHL (ohne Datum), abgerufen am 24.04.2014.

<sup>351</sup> Vgl. Nietsch-Hach in WiSt – Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 1 (Januar 2013), S. 44-47.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Damit die Worthülsen gefüllt werden, stellt Ulrich ein „**integratives Ethikprogramm im Unternehmen**“<sup>352</sup> vor. Darauf aufbauend entwickelte Nietsch-Hach (2014) die in Abbildung 36 dargestellten Bausteine mit dem Ziel, wertorientierte Prinzipien im Unternehmensalltag zu integrieren. Im Folgenden werden die Bausteine in Anlehnung an Nietsch-Hach erläutert.

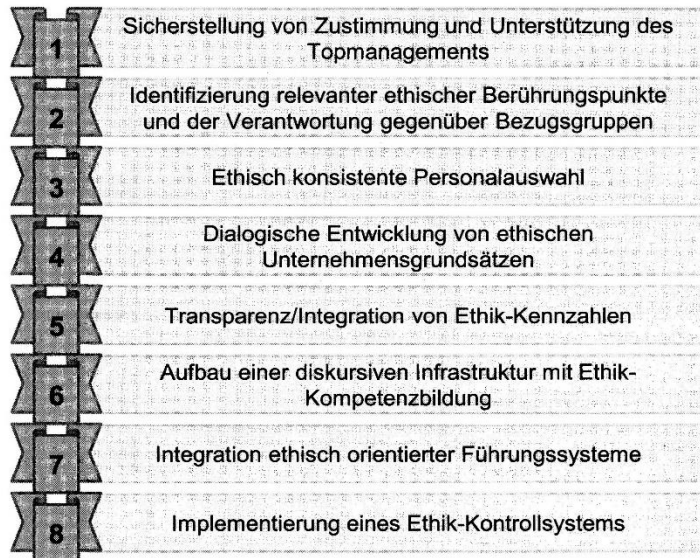


Abbildung 36: Acht Bausteine zur nachhaltigen Integration ethischen Verhaltens in Unternehmen<sup>353</sup>

Zunächst wird die Zustimmung und Mitarbeit des Top Managements vorausgesetzt. Von der obersten Führungsebene geht aus, welche Bedeutung ethisches Verhalten im Unternehmen einnehmen soll. Im nächsten Schritt erfolgt die Identifizierung relevanter ethischer Berührungspunkte. In diesem Zusammenhang sei auf das bereits in Abschnitt 3.1 vorgestellte Konzept der Shared Value und die im nachfolgenden Abschnitt erläuterte Corporate Citizenship verwiesen.

Der dritte Baustein beinhaltet die ethisch konsistente Personalauswahl. Wie eingangs dieses Abschnittes erwähnt, besitzen Unternehmen als Rechtsgebilde keine eigene Moralität, sondern die Moralität wird nur von natürlichen Personen gebildet. Daher ist schon bei der Personalauswahl, neben den gewünschten Fach-, Sozial und Methodenkenntnissen, auf die „ethische Verhaltensdisposition als Kombination von genetisch und sozial geprägten Anlagen“<sup>354</sup> zu achten. Außer Acht bleiben dürfen dabei nicht die Möglichkeiten ethischer Aus- und Weiterbildungen. Sie gehören bei der Umsetzung der Unternehmensethik in die Praxis zu den sehr oft genannten Maßnahmen.<sup>355</sup>

<sup>352</sup> Ulrich (2008), S. 498.

<sup>353</sup> Nietsch-Hach (2014), S. 231.

<sup>354</sup> Ebd., S. 232.

<sup>355</sup> Vgl. Göbel (2013), S. 232.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Unter viertens ist die dialogische Entwicklung von ethischen Unternehmensgrundsätzen aufgeführt. Ein Kommunikationssystem zwischen den obersten Führungsebenen und den Mitarbeiter (in beide Richtungen) bei der Entwicklung von Ethikgrundsätzen ist dabei wünschenswert. Um den Umsetzungsgrad der Ethikgrundsätze messen zu können, beinhaltet der fünfte Schritt die Integration von **Ethik-Kennzahlen**. Durch diese wird versucht, zu quantifizieren, wie gut das Unternehmen die geforderte Verantwortung wahrnimmt (Corporate Social Performance). Hierzu können bspw. die von der Global Reporting Initiative<sup>356</sup> entwickelten ökologischen Indikatoren (z.B.: Materialien, Energie, Wasser, Emissionen, Einhaltung von Rechtsvorschriften etc.), soziale Indikatoren (z.B.: Arbeitspraktiken, Menschenrechte, Gesellschaft, Produktverantwortung) und ökonomische Indikatoren (z.B. wirtschaftliche Leistung, Marktpräsenz, mittelbare wirtschaftliche Auswirkungen) herangezogen werden.<sup>357</sup> Weiterhin bietet sich auch hier die **Balanced Scorecard (BSC)** zur Unterstützung an (vgl. Abschnitt 2.1.4). Der **Grundgedanke der BSC** beruht auf empirischen Studien, mit dem Ergebnis, dass die Ausrichtung eines Unternehmens nach finanziellen Gesichtspunkten nicht ausreicht.<sup>358</sup> Daraufhin werden neben den finanziellen Perspektiven noch Kundenperspektiven, interne Prozessperspektiven und Lern- und Entwicklungsperspektiven (auch Mitarbeiterperspektiven) zur Leistungsbeurteilung von Unternehmen hinzugefügt. Die große Flexibilität der BSC lässt auch die Ausrichtung auf Ethik-Kennzahlen zu. Innerhalb der Perspektiven werden Ziele, Kennzahlen, Vorgaben und Maßnahmen definiert. Wie die Perspektiven in Bezug auf Ethik-Kennzahlen ausgestaltet werden können, zeigt Abbildung 37.

Finanzperspektive	Kundenperspektive	Interne Prozessperspektive	Lern- und Entwicklungsperspektive
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Umsatzanteil "grüner" Produkte</li> <li>▪ Recycling-Einnahmen</li> <li>▪ Energiekosten</li> <li>▪ Strafen und Gebühren für Umweltverschmutzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auszeichnungen/Preise für Nachhaltigkeit</li> <li>▪ Anzahl Beschwerden</li> <li>▪ Kundenzufriedenheit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Prozentzahl zertifizierter Unternehmen</li> <li>▪ Sondermüll-Volumen</li> <li>▪ Verpackungsmaterial-Volumen</li> <li>▪ Kosten für Kleinkäufe</li> <li>▪ Anzahl der Produktrückrufe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vielfalt in Belegschaft und Management</li> <li>▪ Anzahl der Einsatzstunden pro Mitarbeiter</li> <li>▪ Kosten für Mitarbeiterunterstützung (Begünstigungen)</li> <li>▪ Prozentsatz der in Nachhaltigkeit trainierten Mitarbeiter</li> </ul>

Abbildung 37: Balanced Scorecard mit Ethik-Kennzahlen<sup>359</sup>

Für große Unternehmen besteht weiterhin die Möglichkeit, sich den Umsetzungsgrad der Ethikgrundsätze durch die internationalen Standards SA (Social Accountability) 8000 oder ISO (Internationale Organisation für Normung) 14000 zertifizieren zu lassen oder den Dow Jones Sustainability Index heranzuziehen.<sup>360</sup>

<sup>356</sup> Entwickelt Richtlinien für die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten für Unternehmen unterschiedlicher Größen (Vgl. auch <https://www.globalreporting.org>).

<sup>357</sup> Vgl. Göbel. (2013), S. 257.

<sup>358</sup> Vgl. Runia et al. (2007), S. 291.

<sup>359</sup> Eigene Darstellung in Anlehnung an: Nietsch-Hach (2014), S. 234.

<sup>360</sup> Vgl. Nietsch-Hach (2014), S.233.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Durch den sechsten Baustein soll die Möglichkeit geschaffen werden, Verantwortbarkeits- und Zumutbarkeitsfragen in Bereichen von ethischen Grauzonen sanktionsfrei im Unternehmen ansprechen zu können und argumentativ zu klären. Wenn Sie sich das nächste Mal in einer solchen Grauzone befinden, oder Sie jemand nach Rat fragt, können die folgenden **pragmatischen Fragen** dabei helfen eine Antwort zu finden.<sup>361</sup>

- Ist es legal?
- Fühle ich mich dabei unwohl?
- Entspricht es den Werten und Zielen des Unternehmens?
- Was wäre, wenn es alle täten? Kann ich/das Unternehmen das wollen?
- Kann ich problemlos meinen Vorgesetzten darauf ansprechen?
- Was wäre, wenn es morgen in der Zeitung stünde?

Darüber hinaus umfasst der sechste Schritt die ethischen Kompetenzen immer weiter auszubauen. Dazu beitragen können Maßnahmen wie Schulungen, Workshops, Fallstudienseminare, Hotlines aber auch die täglich (vor-) gelebte Integritäts- und Verantwortungskultur im Unternehmen.<sup>362</sup>

Um diese gelebte Kultur bei allen Mitarbeitern zu bewirken, kann im siebten Schritt die Integration von **Anreizsystemen** dienlich sein. Angefangen bei ethik-konsistenten Zielsetzungen über faire Leistungsbeurteilungsverfahren bis hin zu Sonderzahlungen für besonders nachhaltiges Mitarbeiterverhalten sind viele Maßnahmen denkbar. Zu beachten ist, dass falsch gestaltete Systeme sich jedoch schnell nachteilig auswirken können. Bspw. kann der Mitarbeiter durch nahezu unerreichbare Zielvorgaben und deren jährliche Steigerung dazu motiviert werden, den Druck durch Manipulation der Zahlen zu umgehen. Folglich wird eher unethisches Verhalten gefördert als dass es vermieden wird.<sup>363</sup>

Der letzte Baustein umfasst die Implementierung eines **Ethik-Kontrollsystems**. Die Steuerung- und Überwachung der CG kann durch den aktiven Einsatz der entwickelten BSC erfolgen.<sup>364</sup> Weitere Möglichkeiten der Kontrolle bestehen in dem Einsatz von Compliance-Beauftragten (vgl. Abschnitt 2.1.4) oder im Rahmen von so genannten Ethik-Audits, wie sie in Abschnitt 3.10 noch näher behandelt werden.

Abschließend sei noch einmal darauf hingewiesen, dass für eine erfolgreiche CG das Verhalten und die Einstellungen der Individuen eine maßgebliche Rolle spielt (Personenbezogene Ebene). Der Staat wirkt regulatorisch durch Gesetze, Verordnungen und Regeln (Regulatorische Ebene) und Unternehmen sollten ethisches Verhalten unterstützend fördern (Ebene der freiwilligen Verhaltenskodizes). Die

---

<sup>361</sup> Vgl. Jones/Bouncken (2008), S. 110 f.

<sup>362</sup> Vgl. Ulrich (2008), S. 498.

<sup>363</sup> Vgl. Schuler/Moser (2014), S. 777.

<sup>364</sup> Vgl. Welge/Eulerich (2012), S. 178.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

ausführende Instanz der CG bleiben aber letztendlich Sie, als Führungskraft oder Mitarbeiter.<sup>365</sup>

#### 3.4 Corporate Citizenship

Gerne und oft wird bei der allgemeinen Diskussion um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und der Betrachtung ihres Engagements zur Förderung des Gemeinwohls der Anglizismus **Corporate Citizenship** (im Folgenden mit CC abgekürzt) herangezogen.

Gegen Ende des 20. Jahrhunderts entstand im angloamerikanischen Raum, parallel zu der Entwicklung des CSR-Begriffs, der Begriff der CC. Auf Grund von mangelnden Begriffsbestimmungen wurde und wird in der Literatur zum Teil CC als Synonym für die CSR verwendet. Da es sich bei der CC jedoch um ein Konzept handelt, das ausschließlich nach außen gerichtet ist und die eigenständigen Geschäftstätigkeiten eines Unternehmens nicht mit einschließt, sollten die Begrifflichkeiten nicht gleichgesetzt werden. Hinter der der CC bzw. Unternehmensbürgerschaft steht vielmehr der **„Versuch, ein Unternehmen auf möglichst vielfältige Weise positiv mit dem Gemeinwesen zu verknüpfen, in dem es tätig ist“**<sup>366</sup>. Das mittel- bis langfristige, von den eigentlichen Geschäftstätigkeiten losgelöste, verantwortliche Handeln gegenüber der lokalen Zivilgesellschaft in Form von bspw. sozialen, kulturellen oder ökologischen Engagement steht hier im Fokus. **Die CC ist daher ein Teilbereich der CSR und damit dem CSR-Konzept untergeordnet.**<sup>367</sup>

Oftmals eilt der CC der Ruf voraus es würde sich dabei nur um eine leere Worthülle handeln, die dazu dient, in der Öffentlichkeit positive Aufmerksamkeit zu erregen und somit zu einer guten Public Relation beizutragen. Demnach wird lediglich kommuniziert, welche guten Aktivitäten neben dem unternehmerischen Profitabilitätsstreben die Unternehmen für die Gesellschaft leisten, ohne dabei tatsächliche Taten folgen zu lassen. Es wäre falsch zu sagen, dass dies tatsächlich immer der Fall ist, jedoch ist die Kritik nicht vollkommen von der Hand zu weisen. Dennoch handelt es sich bei der CC gewiss nicht um eine kurzlebige Marketingstrategie im Sinne einer Modeerscheinung. Fifka fasst wie folgt zusammen: „[...] weder ist Corporate Citizenship ein kurzlebige Phänomen, wie bereits die seit zehn Jahren andauernde Kontroverse beweist, noch handelt es sich dabei um originäre Verkaufsstrategien oder -aktionen, die von findigen Experten in den Unternehmen entwickelt wurden. Vielmehr ist die verstärkte Aufmerksamkeit für Corporate Citizenship als Reaktion auf das Umfeld von Unternehmen zurückzuführen und Ausdruck eines darin stattfindenden Wandels.“<sup>368</sup>

---

<sup>365</sup> Vgl. ebd., S.20.

<sup>366</sup> Waßmann (2014), S. 8 zit. n. Westebbe/Logan (1995), S. 13; Schierenbeck/Wöhle (2008), S. 77.

<sup>367</sup> Vgl. ebd.

<sup>368</sup> Fifka (2011), S. 14 f.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

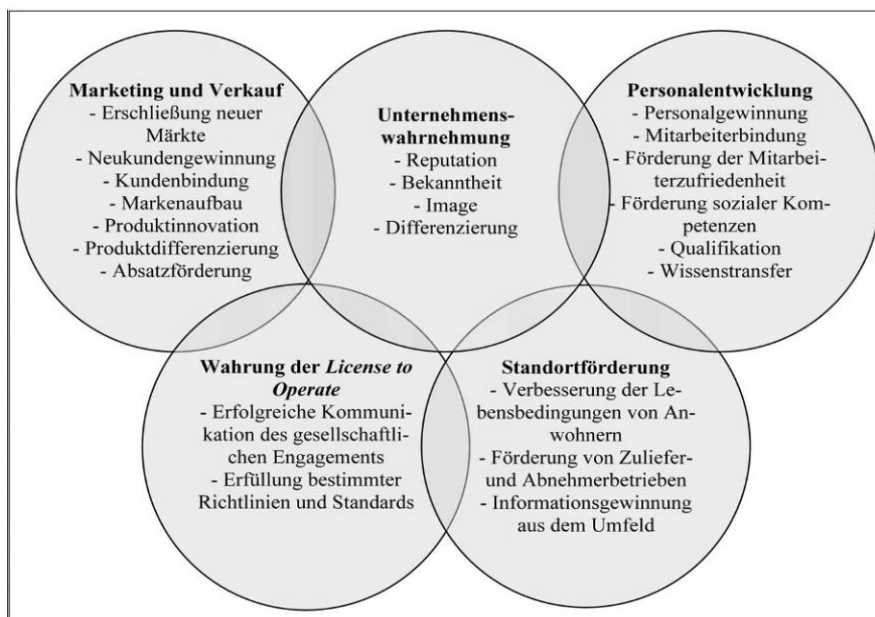


Abbildung 38: Matrix der mit Corporate Citizenship verfolgten Geschäftsziele<sup>369</sup>

Wie wichtig CC der Wahrnehmung von Unternehmen ist und warum es trotz der Relevanz zu Implementierungsschwierigkeiten kommt, hat die Studie „Wohltäter im Blindflug“<sup>370</sup> der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers (PwC) gezeigt:

„Mit ihrer häufig schwach ausgeprägten Steuerung von Corporate Citizenship verschenken Unternehmen wertvolle Chancen“, meint Andreas Menke<sup>371</sup>: Noch glaubwürdiger als bisher könnten Unternehmen beispielsweise agieren, wenn sie ihre Corporate Citizenship-Aktivitäten an den Kernkompetenzen des Unternehmens ausrichten. Noch größere gesellschaftliche Wirkung könnten sie erzielen, wenn sie unterschiedliche Aktivitäten gezielt miteinander verzahnen. ‚Die schwache Steuerung ist umso erstaunlicher, da Corporate Citizenship in zwei von drei Unternehmen als überdurchschnittlich wichtig angesehen wird‘, fügt Menke an.

Auf einer Skala von 1 für ‚überhaupt nicht wichtig‘ bis 10 für ‚sehr wichtig‘ bewerten die für die Studie befragten Entscheider aus deutschen Top-Unternehmen das Thema Corporate Citizenship im Durchschnitt mit der Note 6,4. Mehr als 40 Prozent der Befragten stufen Corporate Citizenship sogar zwischen 8 und der Maximalbewertung 10 ein.

<sup>369</sup> Ebd., S. 72.

<sup>370</sup> Für die Studie befragte PwC, vom 6. bis einschließlich 27. September 2011, ein Fünftel der 500 größten deutschen Unternehmen. Dabei gaben weniger als 40 Prozent der Unternehmen an, Ziele für ihre Corporate-Citizenship-Aktivitäten zu definieren. Nur etwa jedes fünfte Unternehmen evaluiert Corporate-Citizenship-Projekte. (Vgl. Menke/Werner in PwC (2012), abgerufen am 20.10.2014.)

<sup>371</sup> Vorstandsmitglied bei PwC für den Bereich „Sustainability Services“.



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

[...] Als größte Herausforderung im Bereich von Corporate Citizenship nennen die Befragten die Planung, Messung und Steuerung von Corporate Citizenship. Fast zwei Drittel der Umfrageteilnehmer bewerten sie als eine, eher große Herausforderung'. Ebenso fordernd empfinden es die Befragten sicherzustellen, dass Corporate Citizenship mit den Unternehmenszielen konform geht. Zudem wird die Wirkung gesellschaftlichen Engagements entsprechend selten tatsächlich gemessen: Nur zehn der hundert befragten Unternehmen gaben an, 'immer' eine Wirkungsmessung durchzuführen.

**„Die Verunsicherung darüber, wie gesellschaftliches Engagement mess- und evaluierbar wird, ist offenbar immer noch groß‘**, kommentiert Andreas Menke. Dabei stehen mittlerweile mehrere Standards zur Verfügung, darunter auch die **IOOI-Methode**<sup>372</sup>, an deren Entwicklung PwC maßgeblich beteiligt war.“<sup>373</sup>

#### 3.5 Stakeholder-Management

Unter Stakeholdern (bzw. dessen Synonym: „Shakeholdern“) werden im weitesten Sinne Gruppen verstanden, die am Wirken eines Unternehmens ein Interesse haben. Der Begriff kann dabei unterschiedlich weit gefasst werden.<sup>374</sup>

Vermutungen zufolge tauchte der Begriff **Stakeholder** erstmals beim Stanford Research Institute im Jahre 1963 auf.<sup>375</sup> Im Englischen hat das Wort „stake“ verschiedene Bedeutungen. „So wie es im Wort ‚Stakeholder‘ verwendet wird, bedeutet es ein Beteiligungsinteresse an einem Vorhaben, das in Abhängigkeit vom Erfolg oder Misserfolg einen Vorteil oder eine Verzinsung abwirft. Das Verb ‚to stake‘ bedeutet u.a. etwas Wertvolles, wie das eigene Leben oder eine öffentliche Position, auf das erwartete Gelingen eines Ereignisses [...] einzusetzen und zu riskieren.“<sup>376</sup>

Der **Stakeholder-Ansatz** ist ein Gegenentwurf zu Friedmans Shareholder-Ansatz. So steht ein Unternehmen als sog. Agent nicht nur in einer singulären Beziehung zu seinem Prinzipal (Shareholder), sondern hat Verpflichtungen gegenüber verschiedenen Anspruchsgruppen wie z.B. Mitarbeitern, Kunden, Lieferanten, Staat etc. Allen Anspruchsgruppen ist gemeinsam, dass die ökonomischen Unternehmensaktivitäten positive oder negative Effekte für die Anspruchsgruppen haben. Die Unternehmen stehen in der Verpflichtung gegenüber den Stake-

---

<sup>372</sup> **IOOI-Methode:** Die Methode stellte eine Form dar, Corporate Citizenship vergleichbar zu machen. Innerhalb der Methode werden vier Kategorien gesellschaftlichen Engagements betrachtet:  
„**Input:** für das Engagement eingesetzte professionelle, materielle und finanzielle Ressourcen  
**Output:** die direkte Leistung, die mit dem Input erzielt wurde  
**Outcome:** die Ergebnisse und Wirkungen des Engagements für das Unternehmen, das gemeinnützige Anliegen und die betroffenen Zielgruppen  
**Impact:** die mittel- bis langfristige Veränderung in der Folge des Engagements in der Gesellschaft, die möglicherweise über den Rahmen des Engagements hinaus erreicht wird.“ (Quelle: PwC (ohne Datum), abgerufen am 24.05.2015).

<sup>373</sup> Menke/Werner in PwC (2012), abgerufen am 20.10.2014.

<sup>374</sup> Vgl. Herchen (2007), S. 30.

<sup>375</sup> Vgl. Wieser (2005), S. 111.

<sup>376</sup> Bruton (2011), S. 158.



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

holdern, da auch diese, wie die Shareholder, Investitionen in Form von z.B. Arbeitszeit, Infrastruktur, Bildungseinrichtungen oder Steuererleichterungen tätigen. Im Vergleich zum CSR-Konzept personalisiert der Stakeholder-Ansatz die unternehmerische Verantwortung gegenüber der Gesellschaft und gibt konkrete Handlungsempfehlungen durch die Benennung von Anspruchsgruppen für verschiedene CSR-Aktivitäten vor.<sup>377</sup>

Der regelmäßige Dialog mit den Stakeholdern ist im Rahmen von CSR von besonderer Bedeutung, denn den Wünschen, Ansprüchen, Sorgen und Ängsten kann man nur dann adäquat begegnen, wenn man diese auch kennt. Die Ähnlichkeit zwischen den Begriffen Shareholder und Stakeholder war dabei durchaus beabsichtigt „und sollte zum Ausdruck bringen, dass nicht nur die Kapitaleigner für die Unternehmensverantwortung in Frage kommen, sondern auch weitere Personengruppen.“<sup>378</sup>

Interessenkonflikte zwischen Stakeholdern gehen, so Dietzfelbinger, letztlich auf zwei Arten von Auffassungen zurück: „Einerseits normative Prämissen, die das Verständnis von Werten wie Gerechtigkeit, Freiheit u.a. betreffen, andererseits empirische Prämissen über die Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge, z.B. hinsichtlich der Funktionsweise von Märkten.“<sup>379</sup>

Was alle Ansätze gemein haben, ist, dass „nicht nur der Kapitalgeber sondern auch andere Gruppen Ansprüche und die Forderung nach mehr gesellschaftlicher Verantwortung haben und deshalb von Belang sind“<sup>380</sup>.

Jeder Stakeholder bzw. jede Stakeholder-Beziehung hat einen Wert für das Unternehmen, denn jede externe und interne Anspruchsgruppe liefert einen Beitrag für die Existenz und den Erfolg des Systems. In diesem Zusammenhang wird auch vom unternehmensorientierten Stakeholderwert gesprochen. Im Sinne eines stakeholder-orientierten Unternehmenswertes wird weiterhin auch vom Wert der Stakeholder-Beziehung für den Stakeholder gesprochen. Dieser ergibt sich aus den Anreizen, die das System erzeugt.<sup>381</sup>

Stakeholder eines Unternehmens lassen sich darüber hinaus niemals abschließend bestimmen, „denn je nach Situationsbezug können immer neue Elemente und Systeme für den Erfolg des Unternehmens relevant werden oder von diesem betroffen werden.“<sup>382</sup>

**Unternehmensethik sollte sinnvollerweise danach streben, die „Gründe von unternehmerischen Konfliktfeldern (Interessenkonflikte) zurückzuführen auf unterschiedliche Auffassungen, um so überhaupt die Möglichkeit zu haben,**

---

<sup>377</sup> Vgl. Waßmann (2014), S. 6 f.

<sup>378</sup> Herchen (2007), S. 31.

<sup>379</sup> Dietzfelbinger/Thurm (2004), S. 91 f.

<sup>380</sup> Wieser (2005), S. 111.

<sup>381</sup> Vgl. Pitschner-Finn (2014), S. 34.

<sup>382</sup> Ebd., S. 28.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

zur Rationalisierung von Stakeholder-Beziehungen beizutragen, indem versucht wird, zur vernünftigen Klärung dieser Differenzen beizutragen“<sup>383</sup>, so Dietzfelbinger.

„Es ist state of the art, dass Unternehmen ihre Stakeholder in ihre ökonomischen Kalküle einbeziehen. Der Stakeholderbegriff geht Hand in Hand mit dem Konzept der Corporate Social Responsibility, und die Notwendigkeit der Berücksichtigung moralischer Konfliktpotenziale hat inzwischen auch in der (anwendungsorientierten) Betriebswirtschaftslehre eine hohe Akzeptanz erreicht.“<sup>384</sup> Der Stakeholder-Ansatz unterscheidet dabei zwischen **unternehmensinternen und -externen Anspruchsgruppen** und ordnet diese wiederum anhand der Art der Verflechtung mit dem Unternehmen in verschiedene Hierarchiestufen ein. In diesem Zusammenhang ist es sinnvoll, die externen Unternehmensbeziehungen zu identifizieren und nach Stakeholdern zu unterscheiden: Es gibt eine Vielzahl externer Stakeholder-Gruppen eines Unternehmens wie z.B..<sup>385</sup>

- Politik des Umfeldes (Standort lokal, national, international)
- Kunden
- Lieferanten
- Kapitalgeber
- Gesellschaft
- Wissenschaft
- NGO's (Nichtregierungsorganisationen)
- (Potentielle) Mitarbeiter
- Nachfolgende Generationen
- ...

Die Übersicht zeigt, dass ein Unternehmen vielen ethischen Beziehungsfeldern gegenüber steht, „mit denen sich konkret die Unternehmensführung, aber ebenso auch die Mitarbeitenden, die das Unternehmen nach Außen repräsentieren, auseinandersetzen und identifizieren müssen“<sup>386</sup>.

Da es auf nahezu jeder Unternehmensebene Verflechtungen mit externen Stakeholdern gibt, ist es allein schon aus unternehmensstrategischen Gesichtspunkten sinnvoll, sich intensiv mit der externen Unternehmensethik zu beschäftigen. Dabei geht es „nicht um Fragen des Gutmenschentums oder um Schönwetterreden, sondern um einen strategischen Grundanspruch unternehmerischen Handelns, das die Anspruchsgruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens betrifft und beschäftigt.“<sup>387</sup>

---

<sup>383</sup> Dietzfelbinger/Thurm (2004), S. 92.

<sup>384</sup> Bruton (2011), S. 157.

<sup>385</sup> Vgl. Dietzfelbinger (2008), S. 197.

<sup>386</sup> Ebd., S. 198.

<sup>387</sup> Ebd., S. 198 f.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Wie mächtig die „Stakeholder-Gesellschaft“ in Geschäftsmodelle einzugreifen imstande ist, zeigt die US-Justiz mit ihren verhängten Bußgeldern. Der hinsichtlich seines institutionalisierten Anstands-Niveaus in der Dauerkritik stehende Bankensektor wird hart herangenommen. Die Credit Suisse musste 2,6 Mrd. Dollar zahlen, die Deutsche Bank zahlte 1,4 Mrd. Dollar für einen Vergleich mit der US-Justiz, JP Morgan gar die Rekordstrafe von 13 Mrd. Dollar und BNP Paribas 9 Mrd. Dollar wegen Verstöße gegen amerikanische Wirtschaftssanktionen, insbesondere mit dem Sudan; bemerkenswerte Begründung an BNP: „Die Deals seien in Dollar abgewickelt worden, damit unterlägen sie US-Recht, basta!“<sup>388</sup>

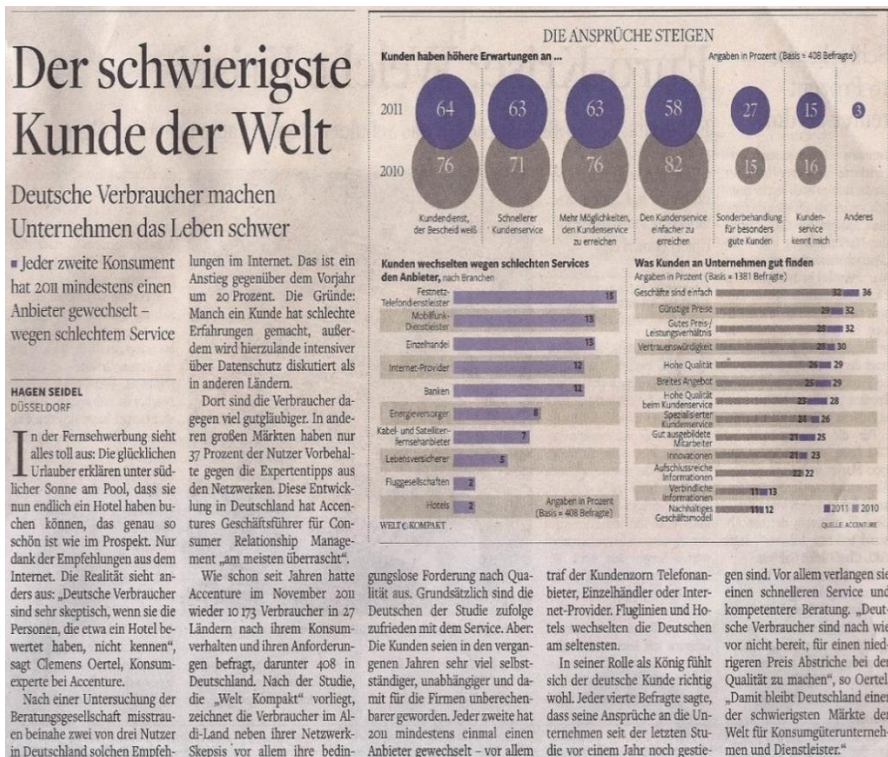


Abbildung 39: Der schwierigste Kunde der Welt<sup>389</sup>

Ein besonders markantes Beispiel „weisen“ Stakeholder-Managements lernen wir im folgenden Fallbeispiel kennen.

#### Fallbeispiel: Oberbürgermeister

„Wenn's um Geld geht...“, damit betitelte die Welt am Sonntag einen Artikel, der nachfolgend auszugsweise wiedergegeben werden soll:

<sup>388</sup> Greive/Jost in Welt am Sonntag Nr. 28 (14.07.2014), S. 6.

<sup>389</sup> Seidel in Die Welt Kompakt (27.02.2012), S. 21.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Denn eigentlich gilt: „Bürgermeister und Landräte müssen auf Nebeneinkünfte verzichten. Außer sie stehen einer Sparkasse vor“.<sup>390</sup>

Dirk Elbers, CDU-Politiker und vielbeschäftigter Oberbürgermeister der Stadt Düsseldorf, saß 2010 in 29 zusätzlichen Gremien. „Doch finanziell gesehen hat von Elbers Arbeit vor allem die Stadtkasse etwas – alle Nebeneinkünfte über 6.000 € muss er abtreten. Oder besser gesagt, fast alle. Denn da ist ein Mandat, das für Elbers äußerst lohnend ist: bei der Stadtparkasse Düsseldorf.“<sup>391</sup> Dort bringt ihm der Verwaltungsratsvorsitz mehr als 41.000 € ein, das er im Gegensatz zu anderen Nebentätigkeiten vollständig behalten kann. Ein erkleckliches Zubrot, oder wie es der Sparkassenpräsident Heinrich Haasis bezeichnete, eine „Aufwandsentschädigung“, zum OB-Grundgehalt von ungefähr 135.000 € p.a. Warum darf Elbers ausgerechnet dieses Geld behalten; und diese Regelung gilt nicht nur für Elbers, sondern auch für alle Bürgermeister und Landräte in Nordrhein-Westfalen. Ebenso für die Amtsträger in den meisten anderen Bundesländern, und obwohl die Sparkassengesetzte Ländersache sind, ist man sich hier beim Geld für die Politiker einig.

„Die Vorschrift soll zeigen, wie eng Politik und öffentlich-rechtliche Banken verflochten sind. [...] Ein System, das in den Augen von Kritikern heikle Nähe und Abhängigkeiten schafft [...]. Die Sparkassenwelt ist die der kleinen gegenseitigen Vorteile, in der man sich seit vielen Jahren kennt, in der eine Hand die andere wäscht.

[...] Die Regelung geht zurück auf einen Erlass aus dem Jahre 2005 [...]. Einzelne Oberbürgermeister hätten sich über ihre dürftige Bezahlung geklagt – und um Abhilfe durch eine Sonderregelung für die Sparkassen-Bezüge gebeten. [...] So erklären die Sparkassengesetze von Baden-Württemberg, Niedersachsen, Hessen, Sachsen, Brandenburg und Schleswig-Holstein ein Mandat im Verwaltungsrat einer Sparkasse pauschal zum ‚Ehrenamt‘. Damit müssen Bezüge grundsätzlich nicht abgeführt werden. [...] Begründet werden die Bezüge mit dem großen Aufwand und der erheblichen Verantwortung, die damit verbunden seien. Gerade bei einzelnen rheinischen Sparkassen ist aber umstritten, inwiefern die Verwaltungsräte ihrer Verantwortung gerecht wurden – produzierten die Institute doch Skandale, die bundesweit Aufsehen erregten. So war etwa die Kölner Stadtparkasse in der Amtszeit von Roters' Vorgänger Fritz Schramma (CDU) in diverse obskure Großgeschäfte verwickelt. Und in Düsseldorf schlug die Bestechungsaffäre um zwei Sparkassenvorstände und den Unternehmer Franjo Pooth hohe Wellen. [...] Tatsächlich seien die gesetzlichen Anforderungen an die Sparkassenaufseher deutlich laxer [als die bspw. von Aufsichtsräten einer Aktiengesellschaft – Anm. d. Verf.].

[...] ‚Eine besonders gründliche Aufsicht bei der Sparkasse liegt im Interesse der Kommune, weil der potenzielle Schaden höher ist als etwa bei den Stadtwerken‘, sagt Dirk Schiereck, Bankenprofessor an der TU Darmstadt.<sup>392</sup>

Von willkürlichen Privilegien sprechen manche Landespolitiker, gleichzeitig will sich aber kein Landes- wie Bundespolitiker aller Parteien mit Sparkassen anlegen. Das hat einen Grund, denn „so eine Sparkasse kann ein Bürgermeister oder

<sup>390</sup> Vgl. Jost in Welt am Sonntag Nr. 15 (08.04.2012), S. 27.

<sup>391</sup> Ebd.

<sup>392</sup> Ebd.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Landrat durchaus als unbürokratischen Schattenhaushalt nutzen', sagt der Unternehmensberater Rolf Beike [...]. Schließlich sind die Kreditinstitute vielerorts große Wohltäter, fördern Sportveranstaltungen, Konzerte oder eine neue Parkbank fürs Seniorenheim. 'Und der Einfluss der Kommunalpolitiker, wofür konkret gespendet wird, ist mitunter enorm', sagt Beike. [...] Im Gegenzug bekommen die Sparkassenvorstände jederzeit politische Rückendeckung, sobald Reformen drohen.

[...] **Wer von einem System gleich mehrfach profitiert, hat kein Interesse, dass sich daran etwas ändert.** Und ist ebenso wenig geneigt, das lukrative und einflussreiche Sparkassenmandat einem anderen Kontrolleur zu überlassen. Einem, der vielleicht mehr von Banken versteht und dem Vorstand besser auf die Finger schauen könnte.

„Dann“, sagt Schiereck, „muss man sich überlegen, ob man für eine politisch wünschenswerte Entscheidung notfalls auch mit seinem privaten Geld geradestehen würde.“ Und dann würde sich mancher Politiker wohl auch überlegen, ob der Verwaltungsratsvorsitz bei der Sparkasse wirklich lukrativ ist.“<sup>393</sup>

-----

Was tut ein Wirtschaftsberater, wenn er mit einer für ihn unmoralischen Politik konfrontiert wird? Sollte er darüber reden und dabei riskieren, seinen Einfluss zu verlieren? Ist Schweigen eine Form der Mitschuld? Es gibt wohl keine einfache Antwort auf dieses Dilemma.<sup>394</sup>

(Unternehmens-)Wirtschaftsberater des ehemaligen US-Präsidenten Johnson<sup>395</sup> „versuchten zu prognostizieren, wohin die US-amerikanische Wirtschaft sich entwickeln würde (und welche Makro-Politik zur Förderung der antiinflationären Vollbeschäftigung nötig war.) Nun wurden sie mit dem folgenden Problem konfrontiert: Die US-Regierung gab mehr für den Vietnamkrieg<sup>396</sup> aus, als sie zugab. Einerseits konnten die Berater nun vorgeben, dass die amtlichen Zahlen korrekt waren, und dadurch eine offenbar irreführende Steuerpolitik empfehlen. Andererseits konnten sie beschließen, keine amtlichen Zahlen zu verwenden, sondern diese durch Genauere zu ersetzen. Dies würde jedoch ihr Vertrauensverhältnis zur Regierung stören.<sup>397</sup> Dieses Vertrauensverhältnis beizubehalten, war in sich schon moralisch fraglich. Denn es ist doch so, dass in den demokratischen Gesellschaften „Offenheit und Transparenz ein moralischer Imperativ“ ist. Schließlich ist ein Beamter (hier der Wirtschaftsberater eines Präsidenten) ein Diener der Bürger, und die Bürger haben ein Recht zu wissen, was ihre Regierung tut.“<sup>398</sup>

Nachfolgend drei weitere konkrete Beispiele für „*moralisches Dilemma*“ großer deutscher Konzerne; und deren Umgang bzw. „*Überwindung*“ gegenüber Justiz und Öffentlichkeit.

---

<sup>393</sup> Ebd.

<sup>394</sup> Vgl. Stiglitz in Ruh/Leisinger (2004), S. 87.

<sup>395</sup> von 1963 bis 1969 der 36. Präsident der Vereinigten Staaten.

<sup>396</sup> von 1946 bis 1975 in drei Phasen.

<sup>397</sup> Vgl. Dietzfelbinger (2008), S. 198 f.

<sup>398</sup> Stiglitz in Ruh/Leisinger (2004), S. 87.



**KARSTADT**  
**Richter fordern exakte Schadenssumme**  
Betrug der Schaden nun 175 Millionen Euro, wie Insolvenzverwalter Klaus Hubert Görg nach der Arcandor-Pleite glaubte? Oder doch nur „allenfalls rund 30 Millionen“? Diese Summe hatten die Landesrichter in Essen geschätzt, als sie im April 2011 über das Fehlverhalten der einstigen Karstadt-Chef Thomas Middelhoff und anderer Vorstandsmitglieder zu entscheiden hatten. Sie hätten tatenlos zugehört, wie Konzernimmobilien billig verkauft und anschließend teuer zurückgemietet worden seien, lautete der Schadensersatz-Vorwurf des Insolvenzverwalters. Auch von sechs Aufsichtsratsmitgliedern forderte Görg deshalb Regress. Doch auf ein Urteil warten die Beteiligten bis heute. Denn: Wie hoch der Schaden wirklich war, konnte der Kläger nicht überzeugend darlegen. Glaubwürdigkeit konnte Görg auch nicht dadurch gewinnen, dass er drei Monate später eine Rechnung aufstellte, die den Schaden mit 234 Millionen Euro bezifferte.

**SIEMENS**  
**Ermittlungen gegen Geldzahlungen eingestellt**  
Im größten deutschen Schmiergeldskandal bei Siemens waren die ehemaligen Führungskräfte strafrechtlich schwer zu belangen. So wurden der Prozess gegen Ex-Vorstand Thomas Ganswindt, dessen Telekommunikationssparte im Mittelpunkt der Affäre stand, am Ende gegen Zahlung einer Geldauflage von 175 000 Euro eingestellt. Auch die Ermittlungen gegen Ex-Chef Heinrich von Pierer und andere frühere Vorstände wegen möglicher Verletzung der Aufsichtspflichten wurden gegen Geldzahlungen eingestellt. Völlig offen ist auch der Ausgang der Schadensersatzklagen gegen Ganswindt und Ex-Finanzvorstand Heinz-Joachim Neubürger, die Siemens angekündigt hat. Viele andere Ex-Vorstände ließen sich auf einen außergerichtli-

chen Vergleich mit Siemens ein. Pierer zahlte fünf Millionen Euro. Ex-Vorstand Johannes Feldmayer, der auch noch in die Affäre um gekaufte Betriebsräte verwickelt war, erklärte sich zur Zahlung von drei Millionen Euro bereit. Ebenso viel war es bei Jürgen Radomsky. Mit Ex-Chef Klaus Kleinfeld, dem keine Verwicklung in die Korruptionsaffäre nachgewiesen wurde, einigte sich Siemens auf die Zahlung von zwei Millionen Euro.

**Bewährungsstrafe für schwere Untreue**  
Ursprünglich hatten Rewes ehemaligem Vorstandssprecher Ernst Dieter Berninghaus bis zu zehn Jahren Haft gedroht. Am Ende aber kam der damals 41-jährige Topmanager, der seinem Arbeitgeber für 25 Millionen Euro eine wertlose Internetfirma gekauft und dafür heimlich eine hohe Provision kassiert hatte, mit einer Bewährungsstrafe davon. Glück für Berninghaus: Zwar erkannten die Richter am Kölner Landgericht sowohl den Tatbestand der Steuerhinterziehung wie auch der schweren Untreue. Von einem Betrug zulasten der Rewe aber wollten sie nichts wissen. Der Wert des Kaufobjekts, dem im rheinischen Hürth angesiedelten Internetdienstleister Nexum, sei beim Kauf im Jahr 2000 kaum seriös zu ermitteln gewesen, glaubten die Richter. Schließlich seien während der damaligen Internetblase für viele Firmen aus der Branche astronomische Summen gezahlt worden. Dass Rewe schon wenige Monate nach dem Erwerb den Wert der neuen Tochter auf nahezu null abschreiben musste, sahen die Richter nicht als Beleg für einen Betrug. Nicht einmal in einem parallelen Zivilverfahren, in dem Rewe das Geld von Berninghaus zurückforderte, gab es ein Urteil. Außergerichtlich einigten sich die Parteien auf eine Schadensersatzzahlung von elf Millionen Euro, wovon Berninghaus faktisch nur 3,1 Millionen überwies. Dabei hatte er damals beim Verkauf eine Provision von 6,5 Millionen Euro kassiert. ax, cs

Abbildung 40: Verfahren gegen Vorstände – drei schwerwiegende Fälle<sup>399</sup>

<sup>399</sup> AX/CS in Handelsblatt Nr. 45 (02./03./04.03.2012), S. 26.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Die praktische Komplexität eines aufgeklärten Stakeholder-Verständnisses veranlasste das Handelsblatt zu der Frage: „Gibt es generell beim Thema Geld eine zu große Verlogenheit?“ Die Antwort liefern ggf. die drei folgenden Beispiele.

-----

#### Fallbeispiel: Managergehälter

Es ist doch offensichtlich, wenn bspw. VW-Chef Martin Winterkorn seine Firma sehr erfolgreich managt, einen entsprechenden Vertrag hat und ein Jahresgehalt von 17 Millionen € verdient, regen sich viele auf und man würde ihn am liebsten durch die Gassen jagen.<sup>400</sup> Wenn Fußballer wie Lionel Messi<sup>401</sup> 33 Millionen € p.a. kassieren, rührt sich niemand. „Wir fallen zurück in eine Welt von ‚Brot und Spielen‘ unter Kaiser Nero.“<sup>402</sup>

Die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung fragte anhand der in Beispiel 1 genannten Informationen:

**„Dürfen die das?“**

(Siehe Abbildung 41 und Abbildung 42 auf den beiden nachfolgenden Seiten)

---

<sup>400</sup> Vgl. Messner in Handelsblatt Nr. 83 (27.04.2012), S. 45.

<sup>401</sup> Lionel Messi, 24 Jahre, Spieler beim FC Barcelona (314 Spiele, 234 Tore).

<sup>402</sup> Messner in Handelsblatt Nr. 83 (27.04.2012), S. 45.





Abbildung 41: Dürfen Topmanager ihre Gehälter an Star-Gagen messen? – Ja!<sup>403</sup>

<sup>403</sup> Bernau in Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung Nr. 12 (25.03.2012), S. 37.



Abbildung 42: Dürfen Topmanager ihre Gehälter an Star-Gagen messen? – Nein!<sup>404</sup>

<sup>404</sup> Meck in Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung Nr. 12 (25.03.2012), S. 37.



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

„Ja, sie dürfen“ – aber 220 Millionen € sind offensichtlich keine Garantie für Final-tauglichkeit; so betitelte die WN den Ausgang des Champions League-Spiels.

**220 Millionen – aber kein Finale**

Lionel Messi: 100 Millionen Euro; Cristiano Ronaldo: 90 Millionen Euro; Kaka: 30 Millionen Euro; Finale in der Champions League: unbezahlbar. Ausgerechnet drei der teuersten Kicker der Welt – ganz nebenbei die Weltfußballer der vergangenen fünf Jahre – haben sich mit ihren Elfmeter-Patzern die Endspiel-Reise verbaut. Laut „transfermarkt.de“



Cristiano Ronaldo kann man mit 220 Millionen Euro 25 David Alabas kaufen – und der Bayern-Verteidiger trifft sogar vom Punkt.

Abbildung 43: 220 Millionen – aber kein Finale<sup>405</sup>

#### Fallbeispiel: Pensionsansprüche<sup>406</sup>

Folgt man einem „Spiegel“-Bericht vom April 2012 können die Vorstände der 30 Dax-Konzerne mit **üppigen Pensionsansprüchen** rechnen. Dem Bericht nach haben diese Unternehmen mehr als 637 Millionen Euro für Pensionszahlungen der amtierenden, bzw. in zwischen teilweise ausgeschiedenen, Vorstände zurückgelegt. Manch einem mag dies als moralisches Äquivalent zum Sozialhilfemissbrauch am anderen Ende der Wohlstandspyramide erscheinen.

Die Spitzenreiter sind dem „Spiegel“ nach:

- Daimler-Lenker Dieter Zetsche mit zugesagten Pensionsansprüchen in Höhe von 29,6 Millionen Euro
- VW-Vorstandsvorsitzender Martin Winterkorn mit 19,7 Millionen Euro,
- Ex-Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann mit 18,8 Millionen Euro,
- Ex-Siemens-Chef Peter Löscher mit 12,8 Millionen Euro,
- E.ON-Chef Johannes Teysen mit 11,7 Millionen Euro.

Diese Ansprüche gelten dem „Spiegel“ zufolge häufig bereits ab dem Alter von 60 Jahren – wohlgemerkt abschlagsfrei. Für Deutsche-Post-Chef Frank Appel sind dem Bericht nach die Türen zur Rente bereits ab 55 Jahren geöffnet, dahinter locken Rentenzusagen von 7,2 Millionen Euro. Einige der genannten können sich die Summen mit einen Schlag auszahlen lassen, andere haben monatliche Überweisungen vereinbart. Beispielsweise erhielt, der Berechnung des „Spiegels“ nach, Ex-Deutsche-Bank-Chef Josef Ackermann nach seinem Ausscheiden in dem Zeitraum zwischen dem 1. Juni bis zum 30. November 2012 monatlich 470.833,33 Euro. Ab dem 01. Dezember bis zum 30. November 2013 seien es

<sup>405</sup> Westfälische Nachrichten Nr. 99 (27.04.2012).

<sup>406</sup> Vgl. Dohmen/Hawranek in Der Spiegel Nr. 17 (23.04.2012), S. 70-75.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

dann monatlich 176.562,50 Euro gewesen. Dies sei aber nicht alles, danach folgen Auszahlungen unterschiedlicher Versorgungsbausteine, über dessen Zahlungshöhen dem „Spiegel“ keine genauen Informationen vorlagen.

-----

#### Fallbeispiel: Vorstandsvergütung und Gehaltstransparenz

„Deutschlands Top-Manager verdienen so gut wie lange nicht. Während die Autobosse die Einkommensspitze anführen, verdoppelte der Commerzbank-Chef sein Gehalt. Doch unterhalb des Vorstands hört die Lohn-Transparenz auf.

118 Prozent mehr Gehalt – darüber kann sich derzeit Martin Blessing freuen. Der Commerzbank-Chef ist im Jahresvergleich der absolute Gehaltsgewinner unter den Dax-Chefs. Ausschlaggebend für die exorbitante Lohnsteigerung ist, dass Blessing erstmals seit der Finanzkrise wieder einen Bonus ausbezahlt bekommt. Neben seinem Grundgehalt von 1,3 Millionen Euro kassiert Blessing so für 2014 nach langer Zeit wieder eine variable Vergütung in etwa gleicher Höhe.

Zwar haben noch nicht alle 30 Dax-Konzerne ihre Vergütungsberichte vorgelegt. Doch eine Zwischenauswertung der Unternehmensberatung hkp-group zeigt: Auch die meisten anderen deutschen Top-Manager verdienen wieder prächtig. Im Schnitt kassiert ein Dax-Chef rund 5,4 Millionen Euro pro Jahr. Auf Basis der Vergütungsberichte von 24 Dax-Unternehmen ergibt sich ein durchschnittlicher Anstieg der Vergütung im Vergleich zum Vorjahr von rund zwölf Prozent. Das ist der höchste Steigerungswert seit 2011.

„Vor dem Hintergrund der erfolgreichen Geschäftsentwicklung ist dieser Anstieg der Vergütungen im Gesamtbild durchaus gerechtfertigt“, sagt Michael Kramarsch. Der Gehaltsexperte der hkp-group verweist darauf, dass die deutschen Konzernlenker im internationalen Vergleich, insbesondere im Vergleich zu US-Managern, noch immer relativ wenig verdienen. Trotzdem müsse man sich auch hierzulande daran gewöhnen, dass Unternehmen ihren Chefs hohe Vergütungen bezahlen. „Bei großen Konzernen sind zweistellige Millionengehälter international einfach Standard“, sagt Kramarsch. Unangefochten an der Spitze der Top-Verdiener steht Martin Winterkorn. Der VW-Chef kassiert für 2014 eine Jahresgage von fast 16 Millionen Euro. Nach der bisher üblichen Berechnungsmethode basierend auf Vorschriften des Handelsgesetzbuchs würde Winterkorn fast doppelt so viel verdienen wie der Daimler-Boss Dieter Zetsche. Doch bei dieser Rechenart werden beispielsweise die Millionenbeträge aus der Altersversorgung nicht berücksichtigt.

Seit diesem Jahr gibt es deshalb auf Initiative der Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex erstmals einen neuen Vergütungsausweis. Die Unterschiede sind teils gravierend. Denn mit der neuen und zugleich ehrlicheren Rechenart zeigt sich, dass auf dem Konto von Daimler Daimler-Chef Zetsche für 2014 nicht 8,4 Millionen Euro, sondern insgesamt 14,4 Millionen Euro landen.

Der große Gehaltsverlierer im Jahresvergleich ist Johannes Teyssen. Der Vorstandsvorsitzende des strauchelnden Energieriesen Eon erhält um elf Prozent weniger Lohn als noch 2013. Hauptgrund dafür: Die mehrjährige Vergütung ist an

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

den Erfolg des Unternehmens gekoppelt. Und Deutschlands größter Energieversorger spürt die Energiewende immer stärker. Die Kohle-, Gas- und Atomkraft des Konzerns rechnen sich nicht mehr. Allein 2014 steht bei Eon ein Rekordverlust von 3,2 Milliarden Euro in den Büchern.

„Das Pay-for-Performance-Prinzip hat sich nachhaltig etabliert“ sagt Gehaltsexperte Michael Kramarsch. Die Vergütung der Manager entwickelt sich heute – anders als früher – im Gleichklang mit den Unternehmensergebnissen.

Seit 2007 sind die rund 900 börsennotierten Aktiengesellschaften in Deutschland per Gesetz dazu verpflichtet die Gehälter ihrer Top-Manager bis ins kleinste Detail offen legen. Geht es nach der Familienministerin, Manuela Schwesig, dann sollen aber bald nicht mehr nur die Gehälter der deutschen Top-Manager transparent einsehbar sein, sondern die Einkommen beinahe aller Arbeitnehmer. Die SPD-Politikerin will noch in diesem Jahr ein Gesetz auf den Weg bringen, dass Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern dazu zwingt, zumindest das Gehaltsniveau von vergleichbaren Berufspositionen offen zu legen.

Hintergrund für den Vorstoß von Schwesig ist, dass Frauen in Deutschland nach Berechnungen des Statistischen Bundesamts seit Jahren um 22 Prozent weniger Geld verdienen als Männer. Bei vergleichbaren Jobs und gleicher Qualifikation beträgt die Lohnlücke bis zu acht Prozent. Das Kalkül der Familienministerin: Mehr Transparenz führt zu gerechteren Gehältern.

Konkret sollen Arbeitnehmer künftig prüfen können, ob sie im Vergleich zu ihren Kollegen eine faire Gehaltseinstufung erfahren. Dabei wird es zwar nach den Plänen der Familienministerin nicht möglich sein, dass Gehalt jeden einzelnen Mitarbeiters abzufragen. Aber jeder Beschäftigte soll auf Anfrage einsehen können, inwieweit das eigene Einkommen vom Gehalt vergleichbarer Positionen im Unternehmen abweicht. Bei Vergütungsexperten stößt das geplante Gesetzesvorhaben jetzt auf einhelliges Kopfschütteln.

„Ich glaube, dass der Vorschlag von Ministerin Schwesig, eine Intervention wäre, die nicht zur deutschen Gesellschaft passt“, sagt Michael Kramarsch von hkp. Denn nach Ansicht des Vergütungsexperten gibt es schlichtweg keine „strukturelle Benachteiligung“ von Männern und Frauen beim Gehalt. „Im Vorstand und im Aufsichtsrat verdienen Frauen genau das Gleiche wie ihre männlichen Kollegen – genauso im Tarifbereich“, erklärt Kramarsch. Dass weniger Frauen in Top-Positionen sitzen, sei die eigentliche Debatte, die man führen müsse. „Aber beim Gehalt bauscht man ein Problem auf, das so nicht existiert“, sagt Kramarsch.

Helmuth Uder, Vergütungsspezialist bei der Unternehmensberatung Tower Watson hält zwar „grundsätzlich extrem viel von Transparenz“, weil es dabei geholfen habe, die die Vergütungsexzesse aus der Vergangenheit einzudämmen. „Dass Banker exorbitant hohe Boni kassieren konnten, indem sie Eigenhandel betreiben haben, der keinen Mehrwert generiert, wurde zu Recht hart reguliert“, sagt Uder. Aber die Idee Gehaltsstrukturen in allen Unternehmensbereichen offenzulegen, sei ein „Schuss ins Knie“, der nicht zu mehr Gehaltsgerechtigkeit zwischen Männern und Frauen führen werde.

Den Gehaltsexperten stört, dass der Vorstoß der Familienministerin die unterschiedlichen Lohnvorstellungen der einzelnen Alterskohorten überhaupt nicht berücksichtigt. „Die Babyboomer, die fast ihr ganzes Berufsleben lang in einem

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Betrieb arbeiten, haben ganz andere Vorstellungen als die Generation Y oder Z', sagt Uder. Insbesondere die jungen Mitarbeiter würden nicht nur auf die Höhe des Gehalts achten.

„Die wollen, dass der Arbeitgeber Weiterbildungsmöglichkeiten bezahlt, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte organisiert und für Nebenleistungen wie einen Dienstwagen oder betriebliche Altersversorgung aufkommt“, sagt Uder. In eine faire Rechnung zur Gehaltstransparenz müssten derlei Daten miteinbezogen werden. Das würde aber nur zu einem enormen Bürokratie-Aufwand führen, der niemandem nützt, befürchtet der Vergütungsspezialist: „Schon gar nicht den Mitarbeitern“.<sup>407</sup>

-----

---

<sup>407</sup> Hubik in WirtschaftsWoche (18.03.2015), abgerufen am 24.05.2015.





**»Die Einzigen, die in Deutschland  
in einer sozialen Hängematte liegen,  
sind Spitzenmanager wie Zetsche,  
Winterkorn und Großmann.«**

Abbildung 44: Soziale Hängematte – Fürstliche „Versorgung“ der Führungskräfte<sup>408</sup>

<sup>408</sup> Poß (stellvertretender Vorsitzender der SPD-Bundestagsfraktion, über atemberaubende Gehälter und schwindelerregende Formen der Altersversorgung von sog. „Führungskräften“ der Wirtschaft) in WirtschaftsWoche Nr. 18 (30.04.2012), S. 146.

#### 3.6 Ethikkodizes

Ein **Ethik-Management-System** basiert auf den folgenden Elementen – getreu dem Motto „ethisches Handeln lernen“ – die zum besseren Verständnis hier aufgelistet, anhand von Abbildung 45 grafisch dargestellt und in den nachfolgenden Abschnitten ausführlich behandelt werden.<sup>409</sup>

- Formulierung eines Leitbildes
- Strategische Weichenstellungen, bspw. anhand des Compliance-/Integrity-Ansatzes (vgl. Abschnitt 3.7)
- Beeinflussung der Unternehmenskultur (vgl. Abschnitt 3.9)
- Kontrolle über Ethik-Audits (vgl. Abschnitt 3.10)

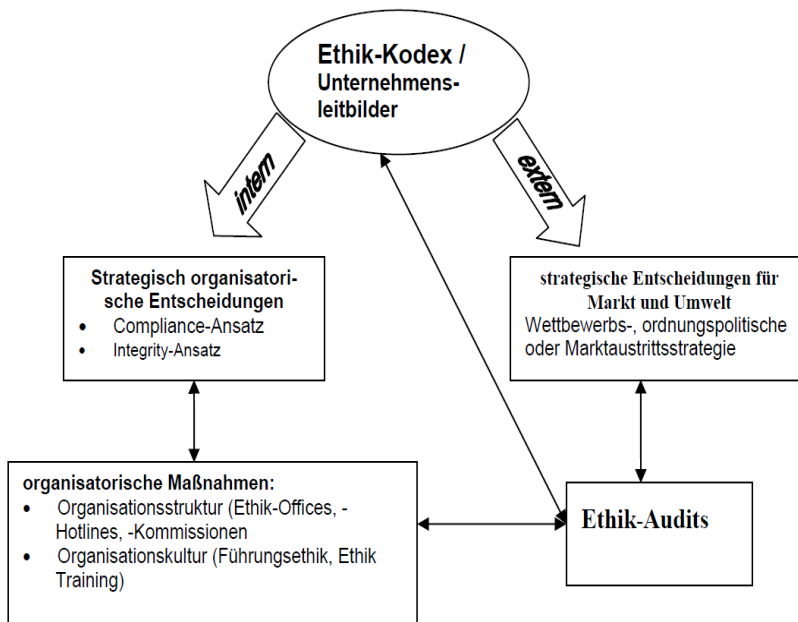


Abbildung 45: Ethik-Management-System als Regelkreislauf<sup>410</sup>

Zur Stärkung verantwortlichen Handelns und Verhaltens von Mitarbeitern kann ein interner Verhaltenskodex dienlich sein. Ein solcher kommt bereits in vielen Unternehmen zum Einsatz und wird dort auch kommuniziert. Bei einem Verhaltenskodex sollte darauf geachtet werden, dass nicht nur konkrete Fälle geregelt, sondern auch bindende ethische Werte kommuniziert werden. Hierbei bieten bspw. die „Grundsätze integren Verhaltens“ der „Gesellschaft für technische Zusammenarbeit“ (GTZ) den Mitarbeitern weltweit Orientierungshilfen für zweifelhafte Situationen. Die zentralen Werte und Prinzipien werden durch konkrete

<sup>409</sup> Vgl. Noll (2013), S. 184.

<sup>410</sup> Ebd.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Standards und Regeln ergänzt. Thematisiert werden z.B. Bestechungen und Beschleunigungsgelder, Interessenkonflikte oder Geschenkannahmen und –vergaben.<sup>411</sup>

Gemeinsame Werte haben nicht nur Einfluss auf die Unternehmenskultur und das Unternehmensklima (vgl. Abschnitt 3.9), sondern beeinflussen auch die individuelle Wahrnehmung und damit die Handlungen eines jeden Einzelnen.

„Unternehmen können Verantwortung nur auf der Grundlage und in Beziehung zu gemeinsamen, unternehmensweit gültigen Werten übernehmen. **Während im Unternehmensleitbild in der Regel übergeordnete Werte enthalten sind, die ausdrücken, wonach das Unternehmen strebt, sollten Verhaltenskodizes Werte und Grundsätze enthalten, die sich auf den Umgang mit- und untereinander, aber auch gegenüber Dritten beziehen.** Verhaltensstandards dieser Art sollten den Mitarbeitern einen Orientierungsrahmen geben, welches Verhalten erwünscht ist, und deswegen auch wechselseitig eingefordert werden kann. Die gegenseitige Verpflichtung auf gemeinsame Spielregeln ist auch mit Blick auf die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme ein Schlüsselfaktor: Die Mitarbeiter wissen wie sie sich verhalten und woran sie sich in Zweifelsfällen orientieren können; externe Stakeholder erkennen, welchen Anspruch das Unternehmen auf allen Ebenen umsetzen will. Um diesen Anspruch zu verwirklichen, müssen Verhaltensstandards/-kodizes durch die Instrumente des Personalmanagements umgesetzt und nachgehalten werden.“<sup>412</sup>

Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung<sup>413</sup> zur Implementierung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex

„Der Rat für Nachhaltige Entwicklung beschließt den **Deutschen Nachhaltigkeitskodex** und empfiehlt Politik und Wirtschaft seine umfassende Anwendung als ein freiwilliges Instrument. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex ist in einem neuartigen Dialogprozess der Stakeholder entstanden.

Der Nachhaltigkeitsrat dankt allen Beteiligten für ihr Engagement, die konstruktiven und kritischen Beiträge und die gemeinsame Verantwortung, diesen Dialogprozess zu einem von allen getragenen Deutschen Nachhaltigkeitskodex zu bringen. An dem Dialogprozess haben Vertreterinnen und Vertreter der Finanzmärkte, von Unternehmen und der Zivilgesellschaft mitgewirkt. Unternehmen haben den Deutschen Nachhaltigkeitskodex praktisch getestet und positiv auf seine Praxistauglichkeit bewertet. An dieser Praxisphase beteiligten sich – ohne Anspruch auf Repräsentativität – 28 Unternehmen mit einer Marktkapitalisierung von rund 463 Milliarden und insgesamt 3.160.481 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: börsennotierte und mittelständische Unternehmen, deutsche Tochterunternehmen, Unternehmen aus Produktion, Handel und Dienstleistung.

---

<sup>411</sup> Vgl. Hardtke/Kleinfeld (2010), S. 339.

<sup>412</sup> Ebd., S. 339 f.

<sup>413</sup> „Der **Rat für Nachhaltige Entwicklung** wurde im Juni 2007 von der Bundeskanzlerin Angela Merkel neu berufen, nachdem er erstmalig im April 2001 von Bundeskanzler Gerhard Schröder berufen worden war. Ihm gehören 15 Personen des öffentlichen Lebens an. Die Aufgaben des Rates sind die Entwicklung von Beiträgen für die Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, die Benennung von konkreten Handlungsfeldern und Projekten sowie Nachhaltigkeit zu einem wichtigen öffentlichen Anliegen zu machen. Weitere Informationen unter: [www.nachhaltigkeitsrat.de](http://www.nachhaltigkeitsrat.de).“ (Quelle: Rat für Nachhaltige Entwicklung (2010), S. 49).

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex schafft Verbindlichkeit in der transparenten Darstellung der unternehmerischen Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung.

Seine Anwendung ist den Unternehmen überlassen, die erklären, ob und inwieweit sie dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex entsprechen (comply or explain). Der Rat für Nachhaltige Entwicklung misst dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex hohe politische Bedeutung zu. Er ist ein wesentlicher Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften. Er ist geeignet, glaubwürdiges Handeln für eine nachhaltige Entwicklung in Politik, Wirtschaft und insbesondere dem Kapitalmarkt zu befördern. Der Nachhaltigkeitskodex kann auch die öffentliche Debatte über die unternehmerische Verantwortung für Empfehlungen des Rates für Nachhaltige Entwicklung vom 13.10.2011 eine nachhaltige Entwicklung (Corporate Social Responsibility, CSR) befördern – auf nationaler, europäischer und globaler Ebene.

Das Zustandekommen des Deutschen Nachhaltigkeitskodex ist darüber hinaus von politischer Bedeutung, weil hier erstmals ein politischer Stakeholder-Prozess ohne staatliche Mitwirkung zu einer wirksamen Vereinbarung geführt hat. Er stellt inhaltlich und verfahrensmäßig eine absolute Neuheit dar, bei allem Wissen um die Begrenztheit solcher Prozesse.

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung empfiehlt Unternehmen jeder Größe aus Produktion, Handel und Dienstleistung, allen Organisationen, Stiftungen, NGOs, Gewerkschaften, Universitäten, Wissenschaftsorganisationen und Medien den Deutschen Nachhaltigkeitskodex zur Anwendung im Sinne der freiwilligen Selbstauskunft gegenüber der interessierten Öffentlichkeit. Dies soll auch für öffentliche Unternehmen gelten. Die öffentliche Hand sollte insbesondere auch die Gemeinwohlorientierung in der öffentlichen Altersvorsorge stärken und dabei den Deutschen Nachhaltigkeitskodex nutzen. Die Selbstauskunft verlangt nach Auffassung des Rates keine externe Überprüfung, sondern stellt einen Einstieg in die Kommunikation über unternehmerische Nachhaltigkeitsleistungen dar. Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex kann so bei der Auswahl von Geschäftspartnern und Lieferanten eine Rolle spielen. Von besonderer Bedeutung ist die Selbstauskunft der Unternehmen gegenüber der Nachfrage an den Finanzmärkten. Den Finanzdienstleistern am Kapitalmarkt wird empfohlen, Entsprechenserklärungen<sup>414</sup> von Unternehmen, in die sie investieren wollen, einzufordern und die Erfüllung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex zur Grundlage der eigenen Bewertung zu machen.

Um die Wirksamkeit am Markt zu erhöhen, wird die Glaubwürdigkeit der Entsprechenserklärung durch ein Testat unabhängiger Dritter hergestellt (limited assurance). Eine umfassende Berichterstattung nach den höchsten Berichtsstandards von GRI (A+) oder EFFAS (Level III) entspricht der Kodexerfüllung. Ob die Berichterstattung gemäß den Leitlinien der Global Reporting Initiative (GRI) oder dem europäischen Analystenverband EFFAS erfolgt, richtet sich nach den Anforderungen des Marktes.

---

<sup>414</sup> Gemäß §161 Aktiengesetz (AktG) müssen Vorstand und Aufsichtsrat einer börsennotierten Aktiengesellschaft jedes Jahr eine Erklärung abgeben. Diese sog. **Entsprechenserklärung** enthält in wie weit Vorstand und Aufsichtsrat den Deutschen Corporate Governance-Kodex (DCGK) befolgen.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Der Rat für Nachhaltige Entwicklung empfiehlt der Bundesregierung, den Deutschen Nachhaltigkeitskodex auf europäischer und globaler Ebene als wichtigen Beitrag zur Zukunftsperspektive des nachhaltigen Wirtschaftens bekannt zu machen.

Er empfiehlt der Bundesregierung insbesondere, den Nachhaltigkeitskodex in die EU-Diskussion um die Berichterstattung zu nicht finanziellen Leistungsindikatoren von Unternehmen und die unternehmerische Verantwortung einzubringen.

Dies ist zeitkritisch und sollte schnellstmöglich erfolgen. Der Nachhaltigkeitskodex sollte als spezifisch deutscher Beitrag zur laufenden Meinungsbildung in der EU-Kommission den Kommissaren Michel Barnier (Binnenmarkt), Antonio Tajani (Industrie), Günther Oettinger (Energie) und Janez Potočnik (Umwelt) zugestellt werden.

Der Nachhaltigkeitsrat wendet sich mit dem Deutschen Nachhaltigkeitskodex auch an die World Bank, die International Finance Corporation, die Asian Development Bank, UN Principles for Responsible Investment, Global Reporting Initiative und EFFAS, den World Business Council for Sustainable Development sowie auf nationaler Ebene an die in den Dialog eingebundenen Stakeholder sowie das Deutsche CSR-Forum der Bundesregierung.

Nächste Schritte des Nachhaltigkeitsrates: Der Rat für Nachhaltige Entwicklung wird eine auf Internationalität ausgerichtete Transparenzplattform errichten, die die Entsprechenserklärungen von Unternehmen zusammenfasst.

Der Nachhaltigkeitsrat wird ein Monitoring zum Deutschen Nachhaltigkeitskodex aufsetzen und weiterhin Dialogveranstaltungen zur Überprüfung des Nachhaltigkeitskodex und seiner Wirksamkeit im Markt durchführen.

Dabei wird er das Ergebnis des Multistakeholderforums vom 26.09.2011 berücksichtigen. Er strebt an, die Einführung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex bis 2013 zu evaluieren.<sup>415</sup>

Im Hinblick auf die Wirksamkeit und die Akzeptanz ist es dem Nachhaltigkeitsrat ein zentrales Anliegen, eine möglichst breite Anwendung in der gesamten deutschen Wirtschaft zu erreichen.<sup>416</sup>

---

<sup>415</sup> Über eine tatsächliche Evaluierung liegt keine Information vor. Am 04.08.2014 wurde allerdings eine aktualisierte Fassung des Nachhaltigkeitskodex veröffentlicht. „Zweieinhalb Jahre nach seiner Einführung wurde der Transparenzstandard grundlegend auf den Prüfstand genommen und überarbeitet. Anlass für die Aktualisierung ist die Änderung von im Deutschen Nachhaltigkeitskodex angewandten Bezugsgrößen: Die Global Reporting Initiative hat ihre Leitlinien fortgeschrieben auf die vierte Generation. Es wurden Änderungen in den Indikatoren und Berichtsanforderungen vorgenommen, die nun auch im DNK reflektiert sind. In die Überarbeitung sind Erfahrungen in der praktischen Anwendung des DNK eingeflossen – sowohl von Unternehmen als auch der Geschäftsstelle des Nachhaltigkeitsrates. Redundanzen wurden beseitigt und Anforderungen an Entsprechenserklärungen klarer gefasst.“ (Quelle: <http://www.nachhaltigkeitsrat.de/deutscher-nachhaltigkeitskodex>, abgerufen am 25.04.2015).

<sup>416</sup> Rat für nachhaltige Entwicklung (26.09.2011), S. 2-4, abgerufen am 22.04.2014.

-----

#### Fallbeispiel: Nachhaltigkeitskodex

##### **„Unterstützt die Bundesregierung den Deutschen Nachhaltigkeitskodex ausreichend, fragt Achim Halfmann?“**

Die Bundesregierung wird Unternehmen mit Bundesbeteiligung empfehlen, die Anwendung des Deutschen Nachhaltigkeitskodex zu prüfen. Diese halbherzig anmutende Formulierung teilte der Rat für Nachhaltige Entwicklung in der vergangenen Woche als Ergebnis eines Gesprächs im Bundeskanzleramt mit, das bereits am 17. April 2012 stattfand. Der Bund war Ende 2011 an 680 Unternehmen unmittelbar oder mittelbar mit einem Anteil von 25 Prozent oder mehr beteiligt. Der im vergangenen Oktober vom Nachhaltigkeitsrat verabschiedete Kodex macht Nachhaltigkeitsleistung von Unternehmen mit Hilfe standardisierter Informationen mess- und vergleichbar und soll zu einer stärkeren Nachhaltigkeitsorientierung der Kapitalmärkte beitragen. Bisher haben sechs Unternehmen Entsprechenserklärungen zu dem Kodex abgegeben: die Berliner Stadtreinigung, die Otto Group, die REWE Group, Steinbeis Papier, der TÜV Rheinland und VAUDE. Ein stärkeres politisches Engagement in Sachen Nachhaltigkeit forderte in der Mitteilung des Nachhaltigkeitsrates der Corporate Responsibility-Direktor der Otto Group, Johannes Merck: „In der Vergangenheit sind wichtige Akteure in Sachen Nachhaltigkeit in Vorleistung gegangen: die Konsumentinnen und Konsumenten sowie die Wirtschaft. Nun ist die Politik am Zug. Sie sollte eine klare, verbindliche Rahmensetzung und damit ‚Waffengleichheit‘ für Unternehmen schaffen“, so Merck.“<sup>417</sup>

-----

##### **„Der schönste Weg zur Nachhaltigkeit ist der Fußweg – gehen wir ihn gemeinsam!?!“<sup>418</sup>**

#### Ethik-Kodizes – ein Indiz für gelebtes moralisches Verhalten?!

Ethik-Kodizes sind nichts Neues – sie haben seit jeher eine Orientierungs-, Motivations- und Legitimationsfunktion. Unternehmen beschreiben und kodifizieren damit aus eigener Initiative heraus ihr internes Wertesystem:

- Levi Strauss: „Ehrlichkeit, Einhalten von Versprechungen, Fairness, Respekt vor anderen, Mitgefühl und Integrität.“<sup>419</sup>

---

<sup>417</sup> Halfmann, A., CSR NEWS GmbH & CSR MAGAZIN (über XING-Premium-Mitglied, Gruppenmoderator), abgerufen am 07.05.2012.

<sup>418</sup> Antje von Dewitz (Geschäftsführerin des Outdoor-Ausrüsters VAUDE) in Harvard Business Manager Nr. 4 (04.2012), S. 90 – zur Notwendigkeit eines aktiven Stakeholder-Dialogs.

<sup>419</sup> Noll (2013), S. 189.



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

- SØR Rusche: „SØR wählt nur solche unternehmensethischen Normen, die eine Annäherung der realen Kommunikationsverhältnisse unserer erfolgsverpflichteten Unternehmung an die Bedingungen der idealen Kommunikationsgemeinschaft ermöglichen.“<sup>420</sup>
- umfassende „Regelkataloge“ der „do’s“ und „don’t’s“ und beschreiben dabei was ge- und was eher unerwünscht ist.<sup>421</sup>

„Es gibt z.B. Ethik-Kodizes für die Israelische Armee, den Ethik-Kodex der Shitsu-Gesellschaft Schweiz (SGS) und den Ethik-Kodex des Berufsverbandes der Tanztherapeutinnen Deutschland e.V. ebenso wie die Ethik-Kodizes zahlreicher großer Unternehmen. Nach Schätzung des Conference Board verfügen mittlerweile mehr als 95 Prozent der Fortune 500 Unternehmen<sup>422</sup> über ein kodifiziertes Ethik-Programm.“<sup>423</sup>

Die bereits im dritten Kapitel behandelte „CSR“ steht bekanntlich für diejenigen Verhaltensweisen, die aus Sicht einer breiten Öffentlichkeit ein ethisch korrektes Verhalten repräsentiert. „Dieser Anspruch findet in zahlreichen gesetzlichen Kodifizierungen seinen Niederschlag, er wird den Unternehmen aber auch als Aufforderung zur Selbstkodifizierung in Ethik-Kodizes präsentiert.“<sup>424</sup> In den Ethik-Kodizes „können die unterschiedlichsten Sachverhalte angesprochen werden: Arbeitsbeziehungen, die auf dem gegenseitigen Respekt der Beschäftigtengruppen basieren, gute Beziehungen zu Lieferanten und Kunden, Respektierung der Menschenrechte, Ächtung von Kinderarbeit, Umweltschutz, Verzicht auf Bestechung oder auch allgemein die Respektierung ethischer Werte und moralischer Normen.“<sup>425</sup> Der Ursprung für firmenspezifische Regelkataloge neben der CSR liegt hauptsächlich in den USA. Vor allem hat die New-Economy-Spekulationswelle hierzu einen Beitrag geleistet. Die sensationellen Firmenpleiten, die daraus hervorgingen, sorgten für eine Besinnung auf ethische Normen. „Die Betonung der ethischen Dimension wirtschaftlichen Handelns ist für amerikanische Unternehmen allerdings kein Novum, sondern hat eine lange Vorgeschichte. Hier spielt die kalvinistische Tradition<sup>426</sup> eine wesentliche Rolle.“<sup>427</sup>

„Inhaltlich stellt ein Ethik-Kodex eine Summe von Verhaltensnormen dar, die das Unternehmen seinen Mitarbeitern abverlangt. Im Zentrum steht dabei die Gesetzeskonformität, die nach Jellinek<sup>428</sup> das ethische Minimum darstellt. Es stellt sich

---

<sup>420</sup> Ebd., S. 188.

<sup>421</sup> Vgl. ebd., S. 189.

<sup>422</sup> **Fortune Global 500** ist eine vom US-amerikanischen Wirtschaftsmagazine Fortune veröffentlichte Liste, die jährlich erscheint und die 500 umsatzstärksten Unternehmen der Welt enthält. Die Unternehmen sind fast ausschließlich börsennotiert.

<sup>423</sup> Backes/Backes in Albach (2005), S. 62.

<sup>424</sup> Ebd., S. 63.

<sup>425</sup> Lageman in KfW Bankengruppe (April 2007), S. 34, abgerufen am 02.05.2015.

<sup>426</sup> Der **Calvinismus** (auch **Kalvinismus**) verdankt seinen Namen dem französischen Reformator Johannes Calvin. Calvin arbeitete in der Republik Genf, seine Lehren und Ansichten haben die die reformierten Kirchen Westeuropas und die englischen Presbyterianer nachhaltig geprägt hat.

<sup>427</sup> Lageman in KfW Bankengruppe (April 2007), S. 35, abgerufen am 02.05.2015.

<sup>428</sup> Vgl. Georg Jellinek (1908), S. 45: „Wenn wir nun bei einem historisch bestimmten Gesellschaftszustand nach den Normen fragen, deren Befolgung die fortdauernde Existenz eines solchen Zustandes möglich macht, so erhalten wir das **Recht** dieser Gesellschaft. Das Recht ist nichts ande-

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

die Frage, was darüber hinaus in einem solchen Kodex geregelt werden soll, kann und darf. Es ist zwar unstrittig, dass Unternehmen grundsätzlich zu ethischem Verhalten verpflichtet sind. Vorstand und Aufsichtsrat einer Aktiengesellschaft nach deutschem Recht sind aber in erster Linie im Rahmen der Gesetze dem Wohl der Gesellschaft und ihrer Aktionäre verpflichtet. Sie sind in der Umsetzung ihrer eigenen ethischen Vorstellungen zumindest in den Fällen begrenzt, in denen die positiven Auswirkungen einer ethisch hoch stehenden Maßnahme für das Unternehmen nicht oder nur unzureichend herzuleiten sind. Aufforderungen an Unternehmen, Ethik-Regeln einzuführen, die deutlich über die Einhaltung der Gesetze hinausgehen, erfordern allein deshalb schon außerordentlich besonderes Augenmaß.<sup>429</sup>

Besonders die global operierenden Großunternehmen sind seit Jahren verstärkt darum bemüht, ihren wirtschaftlichen Auftritt mit Hilfe von Ethik-Kodizes auszubessern. Neben den entwickelten Marktwirtschaften kommen Ethik-Kodizes aber auch zunehmend in mittelständischen Wirtschaften zur Anwendung.<sup>430</sup>

„Die Schwierigkeiten, die sich der Formulierung eines ‚perfekten‘ Ethik-Kodex entgegenstellen, dürfen nicht verkannt werden. In der modernen pluralistischen Gesellschaft gibt es naturgemäß divergente Wertevorstellungen, deren Verdichtung zu einem allgemeingültigen Kodex in jedem Fall problematisch ist.“<sup>431</sup>

Ein Ethik-Kodex erfüllt grundsätzlich zwei Funktionen. Zum einen besitzt er eine Kommunikationsfunktion. Wie bereits kurz angedeutet, zeigt er gegenüber der Öffentlichkeit, insbesondere auch gegenüber den Mitarbeitern und Geschäftspartnern, dass sich das Unternehmen mit ethischen Fragestellungen auseinandersetzt. Andererseits besitzt er eine Lenkungsfunktion, die dazu beiträgt, dass sich die Mitarbeiter an die in dem Kodex verfassten lenkungsweisenden Normen halten. Zur Vollständigkeit sei angemerkt, dass ein Ethik-Kodex alleine natürlich kein Garant dafür ist, dass die theoretisch verfassten Werte und Normen in einem Unternehmen auch praktisch umgesetzt werden. Zusätzlich empfiehlt es sich geeignete Motivations- und Sanktionsmaßnahmen in das Unternehmen zu integrieren. Andererseits ist mit erheblichen Abweichungen zwischen Soll-Verhalten und Ist-Verhalten zu rechnen. „Die Spielräume für das Verhältnis zwischen Norm und realem Verhalten sind denkbar groß. Im günstigsten Fall beeinflussen die aufgestellten

---

res als das ethische Minimum. Objektiv sind es die Erhaltungsbedingungen der Gesellschaft, soweit sie vom menschlichen Willen abhängig sind, also das Existenzminimum ethischer Normen, subjektiv ist es das Minimum sittlicher Lebensbetätigung und Gesinnung, welches von den Gesellschaftsgliedern gefordert wird. [...] Das Recht verhält sich nach dieser Auffassung wie der Teil zum Ganzen, wie das Fundament zum Gebäude [...]. Das Recht wird also, als das erhaltende Moment, das Minimum der Normen eines bestimmten Gesellschaftszustandes bilden, d.h. diejenigen Normen umfassen, welche die unveränderte Existenz eines solchen sichern.“

<sup>429</sup> Backes/Backes in Albach (2005), S. 64 f.

<sup>430</sup> An dieser Stelle sei auf das in Kapitel 3 vorgestellte „Grünbuch“ der EU-Kommission verwiesen – dort finden sich Leitlinien für ethisch korrektes Unternehmensverhalten.

<sup>431</sup> Ebd., S. 65.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Regeln das Verhalten der Unternehmensangehörigen substanziell, im ungünstigsten degenerieren sie zur reinen Firmenideologie, die mit dem realen Geschehen nichts zu tun hat.“<sup>432</sup>

Allerdings kann auch von zunächst nicht konsequent umgesetzten Kodizes ein nicht zu vernachlässigender moralischer Druck auf die Entscheidungsträger aufgebaut werden und somit von pädagogischer Bedeutung sein. So wissen wir bspw. aus der Behavioral Ethics, dass bereits ein Reflektieren über Moral positiv verhaltensprägend ist („nudging“). Zudem wirken die Kodizes kompensatorisch, denn in unserer zunehmend globalisierten Welt sind die internationalen Rechtsvorstellungen noch zu unterschiedlich. Hier leisten Kodizes einen unverzichtbaren Beitrag, um zu einem einheitlicheren Verständnis zu kommen. „Als empirische Belege für die faktische Respektierung ethischer Normen können Ethik-Kodizes prinzipiell nicht gelten, als Indiz für eine zunehmende Reflektion des moralischen Faktors in der Ökonomie hingegen sehr wohl.“<sup>433</sup>



Abbildung 46: Soziale Marktwirtschaft<sup>434</sup>

Was ist **Nachhaltigkeit**? Eine grundlegende Definition in Bezug auf ein durchdachtes Ethik-Management:

„Dauerhaft ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können. [...] Im Wesentlichen ist dauerhafte Entwicklung ein Wandlungsprozess, in dem die Nutzung von Ressourcen, das Ziel von Investitionen, die Richtung technologischer Entwicklung und institutioneller Wandel miteinander harmonieren und das derzeitige und künftige Potenzial vergrößern, menschliche Bedürfnisse und Wünsche zu erfüllen.“<sup>435</sup>

<sup>432</sup> Lageman in KfW Bankengruppe (April 2007), S. 35, abgerufen am 02.05.2015.

<sup>433</sup> Ebd., S. 36, abgerufen am 02.05.2015.

<sup>434</sup> <http://www.scribd.com/doc/85196052/Katalog-zur-INSM-Karikaturenstellung-2012>, abgerufen am 29.04.2012.

<sup>435</sup> Rat für Nachhaltige Entwicklung (2011), S. 2.

#### 3.7 Compliance- und Integrity-Management-System

Zur Implementierung von Ethikmaßnahmen in einem Unternehmen werden hauptsächlich zwei verschiedene Ansätze in der Literatur vorgestellt. Der **Compliance Ansatz** verfolgt eher einseitig schließende, während der **Integrity Ansatz** eher einseitig öffnende Maßnahmen verfolgt. Für welchen Ansatz man sich entscheidet, ist vor allem eine Frage der strategischen Ausrichtung. Noll (2013) merkt in diesem Zusammenhang allerdings zurecht an: „Beide Denkansätze benennen gleichsam Eckpunkte für die konzeptionelle Ausgestaltung des Ethik-Managements [...]. Zumeist wird die passende Antwort für Unternehmen nicht ‚entweder – oder‘, sondern ‚sowohl als auch‘ lauten.“<sup>436</sup>

Für die einen ist Compliance<sup>437</sup> ein Zauberwort, für die anderen allerdings eher ein Unwort, da sie hinter der Begrifflichkeit eine Menge bürokratischer Abläufe im Geschäftsalltag erwarten. Der Begriff umfasst das regelkonforme Handeln nach allen geltenden Gesetzesvorschriften, Verordnungen und staatlicher Normen. Eine Konversion im Sinne einer kognitiven Akzeptanzübernahme ist nicht intendiert. Compliance umfasst aber auch die Einhaltung von vertraglichen Verpflichtungen und der Beachtung unternehmensinterner Satzungen und Regeln, z.B. in Form von Ethik-Kodizes.<sup>438</sup>

Fest steht wohl, dass sich **Compliance** nicht freiwillig entwickelt hat, sondern aus dem steigenden Druck der Öffentlichkeit resultiert. Nicht ein gestiegenes Moral-Empfinden als vielmehr deren Mangel sind realistischer Weise Entstehungsmotiv. Wachsende Haftungsrisiken, insbesondere für die Unternehmensleitung, oder die Zunahme bedeutender indirekter Schadensfolgen, wie bspw. Imageschäden, stellen und stellen ein erhöhtes Risiko dar. „Unternehmen sehen sich heute wie noch nie zuvor sowohl einer kritischen Presse und Öffentlichkeit als auch einer intensiven Strafverfolgung ausgesetzt. Tendenz steigend.“<sup>439</sup>

---

<sup>436</sup> Noll (2013), S. 187.

<sup>437</sup> engl.: Entsprechung, Einhaltung.

<sup>438</sup> Vgl. Ohrtmann in Bungenberg et al. (2014), S. 187. Eine umfassende Abhandlung findet sich bei Siedenbiedel (2014).

<sup>439</sup> Busmann et al. (Februar 2010), S. 3, abgerufen am 16.04.2014.



# Mit Compliance auf der sicheren Seite

Vergabe von Aufträgen: Gut gemeint ist nicht immer gleich gut gemacht

Gute Beziehungen zu Lieferanten und Partnern sind ein wichtiger Faktor für geschäftlichen Erfolg. Womöglich gut gemeinte Freundschaftsdienste oder gar Mäuscheleien bei der Auftragsvergabe sind aber Tabu.

Susanne\* arbeitet in der Marketingabteilung einer Siemens-Einheit. Sie ist verantwortlich für die Organisation größerer Events, darunter die jährliche Strategiekonferenz sowie die traditionelle Neujahrsparty. Susannes Freund Bernhard\* ist Vertriebsmanager in einem örtlichen Fünf-Sterne-Hotel. Für sein Hotel bewirbt er sich auch regelmäßig um Aufträge von Siemens.

In diesem Jahr plant Susannes Unternehmensinheit eine große Neujahrs gala, schließlich gilt es ein besonders erfolgreich abgeschlossenes Geschäftsjahr zu feiern. Die Veranstaltung soll in einem der Top-Hotels der Stadt stattfinden, auf der Einladungsliste stehen nicht nur alle Mitarbeiter, sondern auch wichtige Kunden.

Natürlich ist Bernhard sehr daran interessiert, das Fest in seinem Hotel stattfinden zu lassen. Da liegt es für ihn nahe, seine Freundin Susanne um entsprechende Hilfe zu bitten. Susanne kommt seinem Wunsch gerne nach und bittet Bernhard nicht nur um ein Angebot seines Hotels, sondern erzählt ihm auch gleich von den bereits eingereichten Preisvorstellungen der Mitbewerber. Für Bernhard ist es damit ein Leichtes, das beste Angebot abzugeben und den Auftrag zu gewinnen.

## Compliance schützt Mitarbeiter und Unternehmen

So gut gemeint Susannes Vorgehensweise für das Unternehmen auch gewesen sein mag, aus Compliance Sicht ist es jedoch weder zulässig noch korrekt.

„Der Fall beinhaltet sowohl eine persönliche als auch eine gesetzliche Komponente, welche gesondert betrachtet werden müssen“, so Jörg Flath, Division

Compliance Officer für IA&DT: „Auf der persönlichen Ebene befindet sich Susanne durch ihre Beziehung zu einem potenziellen Lieferanten in einem Interessenskonflikt. In solchen Fällen ist laut unserer Business Conduct Guideline (Kapitel C) der Vorgesetzte oder die Compliance-Abteilung mit einzubeziehen.“



ein Angebot abgeben können, die Bearbeitung und Entscheidung hätte aber durch einen neutralen Mitarbeiter erfolgen müssen.

Flath weiter: „Betrachtet man das obige Beispiel zusätzlich von der Unternehmensseite, erkennt

man auch hier mögliche Risiken.“ Eine Weitergabe vertraulicher Informationen – und dazu zählen in der Regel auch spezifische Angebotsinformationen von Lieferanten – verstößt gegen das „Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb“ (§§31 UWG). Das kann für Siemens rechtliche Folgen nach sich ziehen – im schlimmsten Fall Schadensersatzklagen von ausgeschiedenen Mitbietern, die sich benachteiligt fühlen.

Für Susanne kann ihr Verhalten arbeitsrechtliche, aber auch strafrechtliche Konsequenzen (§17 UWG) haben.

„Uns als Compliance Organisation ist eine Botschaft sehr wichtig: Das frühzeitige Einbeziehen von Compliance bei Unklarheiten schützt sowohl den Mitarbeiter als auch das Unternehmen.“

\*Namen im Text frei erfunden

IA&DT Compliance Officer:  
joerg.flath@siemens.com

Abbildung 47: Mit Compliance auf der sicheren Seite<sup>440</sup>

<sup>440</sup> Direkt Nr. 3 (09.2011), S. 3.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

„In den USA verschärfen seit langem Regelungen wie insbesondere der sog. Sarbanes-Oxley Act<sup>441</sup> oder die US Federal Sentencing Guidelines die haftungsrechtlichen Anforderungen nicht nur für börsennotierte Unternehmen. Sie fordern von den Unternehmen bspw. die Einführung von Compliance-Programmen, Verhaltenskodizes, **Anti-Fraud-Trainings**<sup>442</sup>, Whistleblowing-Systemen<sup>443</sup>, Compliance Reviews.“<sup>444</sup> Compliance Verstöße können durch Compliance-Management-Instrumente, welche auf das Unternehmen und deren Bedürfnisse zugeschnitten werden, frühzeitig entdeckt und somit zu einer effektiven Schadensbegrenzung führen. Im Idealfall lassen sich durch die Instrumente Verstöße gänzlich vermeiden. Zunächst aber sollte die strategische Ausrichtung definiert werden. Ethik-Kodizes geben in der Regel keine operativen Handlungsanweisungen vor und sind meist sehr allgemein formuliert. Wie bei den meisten strategischen Entscheidungen steht auch hier die Unternehmensleitung in der Verantwortung, eine Strategie für die Durchsetzung ethischer Maßnahmen festzulegen. Die beiden grundsätzlichen Möglichkeiten werden folgend vorgestellt.<sup>445</sup>

Innerhalb des Compliance-Ansatzes wird versucht, durch möglichst detaillierte Verhaltensrichtlinien opportunistisches Verhalten der Mitarbeiter zu verhindern. Ethikmaßnahmen werden durch Restriktionen und regulierende Strategien etabliert und durch Schulungen und Kontrollmechanismen abgesichert. Für die erfolgreiche Implementierung eines solchen Ansatzes ist es erforderlich

- Überwachungsstandards zu definieren,
- geeignete Mechanismen der Fremdkontrolle zu entwickeln und
- Sanktionsmaßnahmen zu installieren.<sup>446</sup>

Noll (2013) fasst die Merkmale des Compliance-Ansatz wie folgt zusammen:<sup>447</sup>

Zielsetzung:

- Konformität mit externen Verhaltensstandards herstellen

Steuerungsphilosophie:

- Begrenzung diskretionärer<sup>448</sup> Handlungsspielräume

---

<sup>441</sup> Das **Sarbanes-Oxley Act of 2002** (auch SOX, SarbOx oder SOA) ist ein US-Bundesgesetz. Auf Grund unterschiedlicher Bilanzskandale, z.B. durch die Unternehmen Worldcom oder Enron, wurde dieses Gesetz eingeführt. Es soll dazu beitragen, die Berichterstattung von Unternehmen, welche die öffentlichen Kapitalmärkte der USA nutzen, zu verbessern. Der Name des Gesetzes setzt sich aus den beiden Verfassern zusammen: Paul Sarbenes (Demokrat) und Michael Oxley (Republikaner).

<sup>442</sup> Seminare zur Vermittlung des benötigten Know-hows im korrekten Umgang mit Compliance-Richtlinien.

<sup>443</sup> Hinweisgebersysteme (vgl. Abschnitt 2.3.22.3.3).

<sup>444</sup> Bussmann et al. (Februar 2010), S. 3, abgerufen am 16.04.2014.

<sup>445</sup> Vgl. Ohrtmann in Bungenberg et al. (2014), S. 186.

<sup>446</sup> Vgl. Noll (2013), S. 185.

<sup>447</sup> Vgl. Ebd., S. 186.

<sup>448</sup> Diskretionär (franz.), dem Gutdünken, namentlich eines Richters, anheimgestellt; daher die diskretionäre Gewalt des Richters, die Befugnis, bei Zwischenfällen die nötigen Anordnungen zu treffen, insbesondere zur Aufrechterhaltung der Ordnung und Handhabung der Disziplin sog. Disziplinarstrafen.



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Verhaltensannahme, Menschenbild:

- Vom materiellen Eigeninteresse geprägtes Wesen (extrinsische Motivation); opportunistisches Verhalten

Maßnahmen:

- Misstrauenskultur: Überwachung, Fremdkontrolle, Sanktionsmaßnahmen

Der Compliance-Ansatz legt ein „eher skeptisches, passives Menschenbild“<sup>449</sup> zugrunde. Die Motivation für ethisches Verhalten wird extrinsisch ausgelöst, äußere Anreize wie Belohnung und Bestrafung sind erforderlich. Dieser Ansatz kommt eher den traditionellen Managementmodellen nahe. Der Integrity-Ansatz hingegen verfolgt einen anderen Ansatz und kommt eher neueren Managementmodellen nahe. Innerhalb dieses Ansatzes wird davon ausgegangen, dass die Motivation der Mitarbeiter für ethisches Verhalten intrinsisch erfolgt. Für die Erarbeitung von ethischen Verhaltensstandards werden die Werte der Mitarbeiter als Grundlage genommen. Es wird versucht, verankerte moralische Verhaltensweisen der Mitarbeiter für die Etablierung unternehmensethischer Werte zu nutzen. Unterstützend wirken organisationsstrukturelle und kulturelle Maßnahmen, die zu einem eigenverantwortlichen Verhalten animierend beitragen. Wichtige Grundlage für den Erfolg dieses Ansatzes ist es, eine Vertrauenskultur innerhalb des Unternehmens zu etablieren. Noll (2013) fasst die Merkmale des Integrity-Ansatzes wie folgt zusammen:<sup>450</sup>

Zielsetzung:

- Selbststeuerung des Mitarbeiters

Steuerungsphilosophie:

- Ermöglichung moralischen Verhaltens

Verhaltensannahme, Menschenbild:

- Von eigenen und sozialen Interessen geprägtes Wesen (intrinsische Motivation), verantwortungsbewusstes, lernfähiges Verhalten

Maßnahmen:

- Vertrauenskultur: Freiräume für Eigenverantwortung schaffen

Die genannten Ausformulierungen der einzelnen Eckpunkte (sowohl im Compliance- als auch im Integrity-Ansatz) sollten anschließend in einem Code of Conduct erfolgen, entweder als gesondertes Dokument oder als kurzer Compliance- bzw. Integrity-Code, der vor die Ausführung des Code of Conduct gestellt wird. Ein Integrity-Code ist ein Dokument mit Handlungsanweisungen der Unternehmensführung, in der „diese sich auf integrires Verhalten in kritischen Situationen (Korruptions-, Interessenkonflikte etc.) festlegt.“<sup>451</sup>

---

<sup>449</sup> Noll (2013), S. 185.

<sup>450</sup> Vgl. ebd., S. 185 f.

<sup>451</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 237.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Hierbei geht es nicht nur um Fragen zur Einhaltung von Gesetzen, „sondern der allgemein anerkannten Spielregeln des Wettbewerbs (keine Korruption, faire Kunden- und Lieferantenbehandlung). Ein **Integrity-Code** ist deshalb im Allgemeinen recht kurz und gibt nur in Grundzügen die Politik des Unternehmens in Bezug auf kritische Situationen wieder. Somit bildet der Integrity-Code gewissermaßen die Zwischenstufe zwischen Leitbild und Code of Conduct.“<sup>452</sup>

Damit ein Unternehmen zu einem Vorbild für andere Unternehmen und für die Gesellschaft werden kann und die Integrity, Transparency und Accountability sicherstellt, können folgende prägnante Stichpunkte eine Orientierungshilfe sein:

- „Das Unternehmen sollte seine Werte klar kommuniziert, nach außen und nach innen,
- die Vorgesetzten sollten diese Werte vorleben,
- das Unternehmen sollte sich öffentlich bestimmten ethischen Mindeststandards verpflichten,
- die Mitarbeiter sollten nicht nur nach ihrem ökonomischen Erfolg beurteilt werden, sondern auch danach, inwieweit sie ethische Mindeststandards einhalten,
- das Unternehmen sollte nicht nur über seine ökonomischen Leistungen, sondern auch über seine sozialen und ökologischen Leistungen in nachvollziehbarer Weise Rechenschaft ablegen. Dies schließt auch Berichte über Misserfolge nicht aus,
- das Unternehmen sollte Konfliktfälle im Dialog beilegen und gemeinsam mit staatlichen Stellen und zivilgesellschaftlichen Gruppen die Lösung gesellschaftlicher Probleme angehen.“<sup>453</sup>

#### 3.8 Nachhaltigkeitsberichtserstattung

Die Kommunikation nach außen und nach innen in Form einer **Nachhaltigkeitsberichtserstattung**<sup>454</sup> dient zunächst der positiven Außendarstellung und Positionierung des Unternehmens als verlässlicher Partner. Darüber hinaus werden auch zunehmend wirtschaftliche Motive verfolgt. Nennung von Innovationskraft, Mitarbeitermotivation, Reputationssteigerung, Risikoreduzierung und verbesserte Zusammenarbeit mit Lieferanten und Behörden sind Beispiele, die für eine langfristige Sicherung erfolgreicher Geschäftsmodelle sprechen.<sup>455</sup> Die einzelnen Zielgruppen für eine Nachhaltigkeitsberichtserstattung können die in Abbildung 48 Dargestellten sein. Je nachdem, welche Anspruchsgruppe erreicht werden soll, ist der Informationsgehalt entsprechend anzupassen.

---

<sup>452</sup> Ebd.

<sup>453</sup> Scherer in KfW Bankengruppe (April 2007), S. 22, abgerufen am 02.05.2015.

<sup>454</sup> Zur weiteren Vertiefung bezüglich Ausgestaltungsformen verweist der Autor auf Bungenberg et al. (2014).

<sup>455</sup> Vgl. Gewehr in Bungenberg et al. (2014), S. 208.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

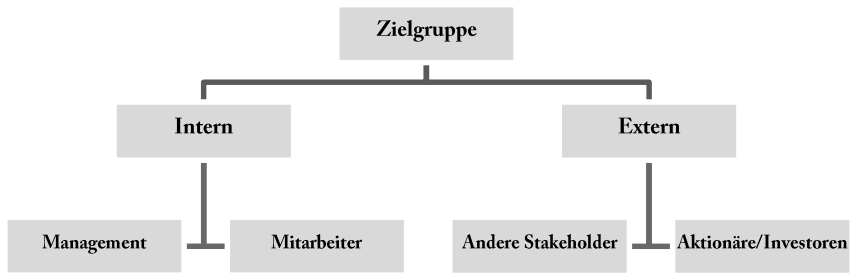


Abbildung 48: Zielgruppen der Nachhaltigkeitsberichtserstattung<sup>456</sup>

Nachfolgend ein beispielhafter Artikel zum Anti-Korruptionsgesetz:

<sup>456</sup> Eigene Darstellung; in Anlehnung an: Gewähr in Bungenberg et al (2014) S. 210.

## Anti-Korruptionsgesetz

# Korruption heißt Risiko

Manche Geschäftsbeziehungen laufen „einfach bestechend“. Gerade im Mittelstand wird häufig unterschätzt, dass das Risiko, bei Korruption entdeckt zu werden, deutlich gestiegen ist.



Beim Thema Korruption hat es eine große Kulturrevolution gegeben, dessen ist sich Peter von Blomberg, stellv. Vorsitzender von Transparency International Deutschland e.V., sicher. Der Wind hat sich gedreht – was vor 20 Jahren vielleicht noch gang und gäbe war, ist heute durchweg verpönt. Bestechung und Bestechlichkeit haben zu mittleren Erdbeben in Vorständen großer deutscher Konzerne geführt. Richter am Bundesgerichtshof verdeutlichten dem damaligen EnBW-Vorstandsvorsitzenden Utz Claassen, dass selbst Einladungen zu Fußballspielen durchaus als Korruption eingestuft werden könnten. In DAX-Konzernen sind Anti-Korruptions-Regeln inzwischen weit verbreitet. Im Mittelstand sind sie zwar ebenfalls zu finden, doch besteht hier noch Nachholbedarf, wie von Blomberg auf einer IHK-Veranstaltung ermahnt.

Der Weg in die Korruptionsfalle beginnt meist ganz harmlos. Es fängt mit einer kleinen Aufmerksamkeit an, deren Wert nur leicht über der Grenze liegt, die man gemeinhin als „schicklich“ oder noch zulässig bezeichnen würde. „Das Problem am Anfang besteht für den Bestechenden nämlich darin, herauszufinden, ob dessen Gegenüber tatsächlich für Korruption empfänglich ist“, erläutert Wolf-Tilman Baumert, zuständiger Oberstaatsanwalt aus Wuppertal, die Ausgangslage. Die gute Flasche Wein ist zwar nicht übertrieben kostbar, sendet aber bei Annahme doch das Signal, dass es weitergehen kann. Es folgen ein schi-

ckes Restaurant, ein Kurzurlaub, eine nette Begleitung – und dieses „Anfüttern“, so Baumert, führe zu einem gegenseitigen Verhältnis von Vertrautheit und Abhängigkeit, in der Korruption gedeiht.

Bestechung setzt dabei in der Regel voraus, dass der „Geber“ über Geldmittel verfügen kann. „Das bedeutet fast immer, dass Korruption in der Unternehmensspitze angesiedelt ist“, weiß von Blomberg aus Erfahrung. „Die Bekämpfung von Korruption ist daher Chefsache.“ Das wird bestätigt durch das Bundeskriminalamt: Weit über die Hälfte aller „Bestechungs-Geber“ sind Geschäftsführer, Firmeninhaber oder leitende Angestellte. Korruption ist also nur schwer vorstellbar, wenn sie nicht zumindest stillschweigend von der Unternehmensspitze geduldet wird.

Deshalb empfiehlt Transparency International allen Unternehmen und Behörden Transparenz sowie ein eindeutiges Bekenntnis der Leitung, „Null-Toleranz“ gegenüber Korruption im oder durch das Unternehmen durchzusetzen. Klare Regeln für den Umgang mit Geschenken und Einladungen zu Großevents gehören zu den wichtigsten Maßnahmen. Das erschwert zumindest das „Anfüttern“ am Beginn der Korruptions-kette. So hat die Stadt München für ihre Bediensteten klargestellt: Korruption beginnt ab der zweiten Maß auf dem Wiesnbesuch – die Grenze für noch zulässige Geschenke liegt bei 15 Euro.

Hilfreich ist darüber hinaus auch das Vier-Augen-Prinzip: Mindestens zwei



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik



Das ist schon zu viel – die Grenze für zulässige Geschenke ist niedrig. Foto: Fotolia/Jähne

Personen entscheiden über die Annahme oder Vergabe von Geschenken. Sinnvoll kann auch ein neutraler Ansprechpartner außerhalb des Unternehmens sein.

#### Verschärfte Gesetze

Wie stark Korruption wirklich verbreitet ist, weiß niemand so genau. Das Bundeskriminalamt listet im „Bundeslagebild Korruption“ knapp 6500 Fälle für 2009 auf, was einen leichten Rückgang während des vergangenen Jahrzehnts suggeriert. Sicher ist das aber nicht, denn Deutschland hat seinen Platz im „Corruption Perception Index“ von Transparency International nicht verbessern können. Es verharrt auf Platz 14 von 183 Ländern. Besser geworden ist allerdings

Deutschlands Rang bei der Korruption im Ausland. Die Bundesrepublik hat sich von Platz neun (unter 21 Ländern in 2002) auf Platz vier (unter 28 Ländern in 2011) verbessert.

Es hat den Anschein, als bewege sich doch etwas. Dazu haben zwei Entwicklungen beigetragen, die sicherstellen, dass selbst Bestechungshandlungen, die im Ausland begangen wurden; auch im Inland verfolgt werden können. Einmal sind sogenannte „nützliche Aufwendungen“ seit dem Ende der 90er Jahre nicht mehr steuerlich absetzbar. Damit ist die früher sozusagen steuerstaatliche Legitimation der Bestechung entfallen.

Zum anderen ist § 4 Absatz 10 des Einkommensteuergesetzes geradezu zu einem „Brecheisen der Korruptionsbekämpfung“ geworden: Danach müssen Steuerprüfer, die bei der Durchsicht von Steuerunterlagen auf verdächtige Zahlungen stoßen, zwingend die Staatsanwaltschaft einschalten. Das bedeutet ein Riesenvorteil für Korruptionsermittler und ein echtes Problem für jeden bestechungsbereiten Unternehmer. Weitere Vorhaben, die die Gesetzeslage verschärfen, werden im Bundestag verhandelt, wie zum Beispiel Erleichterungen im Rahmen der Kronzeugenregelung.

#### Korruption im Ausland

Die Strafbarkeit, das öffentliche Ansehen und der Zeitgeist haben die Diskussion um die Anti-Korruptionsmaßnahmen verändert. Nach von Blomberg hat sich das „Ob“ erledigt, es geht jetzt um das

„Wie“. Dabei stellt er fest, dass insbesondere die Internationalisierung das Thema treibt, weil Unternehmen auch aus dem Mittelstand mehr und mehr Geschäfte in Ländern tätigen, in denen Korruption an der Tagesordnung ist. Dies ist zweifellos ein heißes Eisen. Viele Unternehmen wollen es umgehen, indem sie das Thema generell an lokale Geschäftspartner „outsourcen“. Dennoch macht eine Untersuchung der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PwC und der Universität Halle Mut. Klare Compliance-Regeln gegen Korruption werden mehrheitlich als positiver Wettbewerbsfaktor gesehen. 66 Prozent der befragten Unternehmen erkennen einen solchen Vorteil für Geschäfte in Deutschland, aber 56 Prozent sehen einen solchen auch im Ausland. Nur acht Prozent beurteilen einen Anti-Korruptions-Kodex als „eher nachteilig“ im Ausland. Nicht einfach, aber machbar: Saubere Hände im Auslandsgeschäft stärken die Reputation. BODO RISCH

#### KORRUPTIONSPRÄVENTION

- ▶ Checkliste für Self-Audits zur Vorbeugung von Korruption
  - ▶ RESIST – Erpressung und Bestechungsforderungen im internationalen Geschäft
- Beide Broschüren zu bestellen bei [office@transparency.de](mailto:office@transparency.de)
- ▶ Leitfaden des VdMA zur Korruptionsprävention
- Download unter [www.vdma.org](http://www.vdma.org)

Abbildung 49: Anti-Korruptionsgesetz – Korruption heißt Risiko<sup>457</sup>

#### Fallbeispiel: Kodex-Kommission vertagt die Vergütungsdebatte

„Die Corporate-Governance-Kommission unter Führung des Commerzbank-Chefaufsichtsrats Klaus-Peter Müller wird sich mit dem umstrittenen Thema Vorstandsvergütung befassen. Das kündigte Müller im Anschluss an die Sitzung der Kommission, die Regeln für gute Unternehmensführung aufstellt, an.

Allerdings sieht Müller trotz teilweise massiver Kritik an überhöhten Zahlungen keinen Grund zu ‚besonderer Hektik‘. Deshalb hat die Kommission auch ein Papier des Gewerkschafters und Kommissionsmitglieds Dietmar Hexel nur zur Kenntnis genommen. Darin fordert Hexel eine Deckelung von Bezügen und eine Koppelung an das allgemeine Gehaltsniveau.

<sup>457</sup> Risch in Wirtschaftsspiegel IHK-Nordwestfalen (4.2012), S. 58 f.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Müller, der kürzlich mit Ex-Daimler-Finanzchef Manfred Gentz einen Brief an alle Dax-Aufsichtsratsvorsitzenden geschrieben hatte, will zunächst die Reaktionen abwarten. Die beiden Manager fordern unternehmensspezifische Grenzen für Vorstandsgehälter, sogenannte ‚Caps‘. Der Brief sei ein Appell, ‚keine nach oben offene Richterskala einzuziehen‘, sagte Müller.

In diesem Jahr gibt es lediglich neue Regeln zur Unabhängigkeit der Aufsichtsräte. Dabei sollen Aktionäre besser informiert werden.

Hartnäckiger als in der Vergütungsfrage ist die Kommission beim Thema Unabhängigkeit der Aufsichtsräte. Einen Katalog mit Negativ-Definitionen musste das Gremium nach heftigem Widerstand von Fachleuten zurückziehen. Unter anderem sollten Aufseher, die Eigentümer mit mehr als zehn Prozent der Aktien repräsentieren, als abhängig gelten.

Künftig sollen solche Abhängigkeiten bei der Kandidatenvorstellung in den Hauptversammlungen offengelegt und die Corporate-Governance-Berichte um Informationen über Interessenkonflikte ergänzt werden.

Die wichtigsten neuen Regeln im Corporate-Governance-Kodex:

#### Abweichung vom Kodex

Eine gut begründete Abweichung vom Kodex ‚kann im Interesse der Unternehmensführung sein‘, heißt es jetzt in der Präambel. Damit wird klargestellt, dass der Kodex nicht eins zu eins umgesetzt werden muss.

#### Vergütung der Aufseher

Aufsichtsräte sollen eine Vergütung bekommen, die ‚in einem angemessenen Verhältnis zu ihren Aufgaben und zur Lage der Gesellschaft steht‘. Werden Boni gezahlt, dann nur solche, die eine ‚nachhaltige Unternehmensentwicklung‘ fördern. Viele Unternehmen gehen derzeit zur reinen Festvergütung über.

#### Unabhängigkeit der Kontrolleure

Der Hauptversammlung sollen künftig Interessenkonflikte von Aufsichtsratskandidaten – auch vorübergehende etwa durch Beraterverträge – dargelegt werden. Dazu zählen persönliche oder geschäftliche Beziehungen zum Vorstand, aber auch die Nähe der Kandidaten zu Aktionären mit mehr als zehn Prozent Stimmrechten.“<sup>458</sup>

-----

## 3.9 Unternehmenskultur

**Eingangsthese: „Unmoralisches Verhalten reflektiert häufig die Deformationen der Unternehmenskultur und nicht die moralischen Defizite der handelnden Akteure!“<sup>459</sup>**

Bitte nehmen Sie eigenständig zu dieser These Stellung.

---

<sup>458</sup> Handelsblatt Nr. 96 (18.05.2012), S. 22 f.

<sup>459</sup> Noll (2010), S. 26, abgerufen am 21.05.2014.



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

„Die Geburt des Begriffs ‚Unternehmenskultur‘ in den USA und der BRD in den 1970er Jahren wird häufig als Antwort auf das ‚Japanische Wirtschaftswunder‘ bezeichnet. Eine Analyse des Erfolgs japanischer Unternehmen hat damals zu der Erkenntnis geführt, dass nicht nur rein technische und betriebswirtschaftliche (sogenannte ‚harte‘) Faktoren, sondern auch Loyalität, Kooperationsfähigkeit, Identifikation, Fleiß und andere ‚weiche‘ Faktoren gewinnbringend sein können. Allerdings wäre die Erkenntnis ohne die allgemeine ideologische Wende in der Betriebswirtschaftslehre nicht möglich gewesen, die den Menschen, die Persönlichkeit des Mitarbeiters in die Betrachtung einbezogen hatte. ‚Diese Wende wurde durch die Veränderung der Mitarbeiterfunktion in Unternehmen hervorgerufen: Für eine hochentwickelte Industrie- und Informationsgesellschaft reicht die Rolle eines Rädchens im mechanischen Getriebe nicht mehr aus. Von dem modernen Mitarbeiter wird erwartet, dass er nicht nur seine körperliche Kraft, sondern auch seine Kreativität und den Ideenreichtum einsetzt. Die Letzteren können nicht erzwungen werden, wohl aber freiwillig eingebracht, falls Identifikation, Zusammengehörigkeitsgefühl und intrinsische Motivation vorhanden sind. Im Rahmen dieses neuen Führungsverständnisses gebührt der Unternehmenskultur eine bedeutende Rolle.

Praktische Bedeutung sowie wachsendes Interesse an dem Thema Unternehmenskultur können auf drei aktuelle Entwicklungstendenzen zurückgeführt werden:

- Die Anerkennung der Rolle kultureller Faktoren für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens,
- die steigende Anzahl an Fusionen und Firmenübernahmen und das Verständnis der Notwendigkeit von kultureller Kompatibilität in diesem Prozess sowie
- zunehmende internationale Aktivitäten von Unternehmen, die interkulturelle Kommunikation und Bewältigung interkultureller Probleme zu einer zentralen Unternehmensaufgabe machen.“<sup>460</sup>

**Kultur** ist seit jeher „ein Erfahrungsobjekt verschiedener Disziplinen“<sup>461</sup> und kann „als Teil der impliziten institutionellen Rahmenbedingungen für Interaktionsbeziehungen“<sup>462</sup> verstanden werden.

Innerhalb der Evolution der Menschheit haben sich verschiedene Kulturkreise mit unterschiedlichen Normen und Werten entwickelt. Die Kulturkreise lebten lange Zeit separiert voneinander. Zu kulturellen Spannungen kam es erst, als die Menschen durch Schiffe, Automobile, Flugzeuge, Telefone und das Internet näher zusammengerückt sind („one world“). Durch diese zunehmende Internationalisierung, insbesondere auch durch die gemeinsame Arbeitsteilung und daraus entstandene internationale Kooperationsbeziehungen, stieg das Interesse an Kultur als Thema.<sup>463</sup>

---

<sup>460</sup> Franken (2010), S. 206 f.

<sup>461</sup> Söllner (2008), S. 149.

<sup>462</sup> Wolff/Pooria in Blümle et al. [Hrsg.] (2004), S. 452.

<sup>463</sup> Vgl. Söllner (2008), S. 149.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Eine Unternehmenskultur als Ansatzpunkt ethischer Sensibilisierung „sollte daher zumindest die Kulturkreise respektieren, in denen das Unternehmen tätig ist, und – je nach Situation – auch Regeln einhalten, wie nichtkompatible Kulturelemente zu handhaben sind.“<sup>464</sup> Für den Begriff Kultur gibt es zahlreiche, zum Teil recht unterschiedliche, Definitionen. „Denn so vielfältig die Ansätze zur Auseinandersetzung mit Kultur sind, so zahlreich sind auch die Definitionen von Kultur in der Literatur.“<sup>465</sup>

Die folgenden beiden Definitionen lassen sich auch auf die spezifische Situation in Unternehmen übertragen und sollen beispielhaft zum besseren Verständnis ausgewählt werden:

„Kultur ist ein für eine Gruppe, Gesellschaft oder Organisation verbindendes und verbindliches Orientierungssystem. Es drückt sich in zentralen Kulturstandards wie Werten, Einstellungen und Verhaltensnormen aus. Es sind Standards, die weite Bereiche der Wahrnehmung, des Denkens und des Handelns bestimmen. Abweichungen außerhalb eines bestimmten Rahmens werden negativ bewertet.“<sup>466</sup>

oder

„Unternehmenskultur ist ein System informeller Regeln und Verhaltenserwartungen in einem Unternehmen, das die Verhaltensweisen der Unternehmensmitglieder berechenbar macht und dadurch Unsicherheit reduziert. Sie drückt sich teilweise in sichtbaren Artefakten aus.“<sup>467</sup>

Eine gut funktionierende, betriebsspezifische Unternehmenskultur ist heutzutage zu einem entscheidenden sog. weichen Erfolgsfaktor geworden, zu einem Parameter, den es auch aktiv zu gestalten gilt. Für den Aufbau einer solchen Unternehmenskultur ist das Engagement aller Menschen, die im Unternehmen tätig sind, notwendig. Dabei müssen die unternehmerischen Erfordernisse den persönlichen Interessen angepasst werden, denn der Mensch rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung.<sup>468</sup> Eine erfolgreiche Umsetzung von CSR gestaltet somit die Unternehmensidentität, die Unternehmenskultur und die Unternehmenswerte. „So wird CSR zum integralen Bestandteil der Gesamtausrichtung des Unternehmens und prägt das alltägliche Handeln und Verhalten der Unternehmensangehörigen.“<sup>469</sup>

---

<sup>464</sup> Lochmann in Albach (2005), S. 112.

<sup>465</sup> Söllner (2008), S. 150.

<sup>466</sup> Thomas (1993), S. 379 in Springer/Rochhold (2006), S. 10, abgerufen am 19.04.2014.

<sup>467</sup> Söllner (2008), S. 413.

<sup>468</sup> Vgl. Springer/Rochhold (2006), S. 9, abgerufen am 19.04.2014.

<sup>469</sup> Hardtke/Kleinfeld (2010), S. 357.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

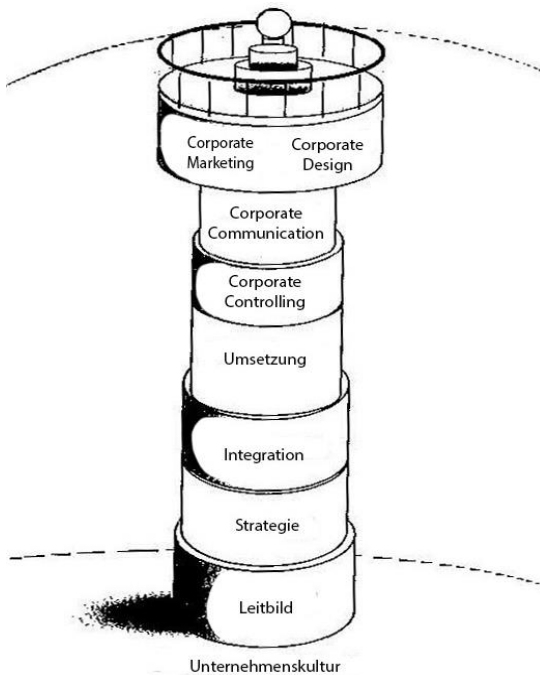


Abbildung 50: Facetten der Unternehmenskultur<sup>470</sup>

Das Leitbild stellt die Basis einer jeden Unternehmenskultur dar. Es wird von der Unternehmensführung in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten entwickelt und enthält Aussagen zur strategischen Ausrichtung. Die Leitbilder sollten den Mitarbeitern zur freien Einsicht zur Verfügung stehen und so formuliert werden, dass sie unmissverständlich verstanden werden können. Durch regelmäßiges Aufgreifen der Leitbilder in unterschiedlicher Art und Weise sollten sie von Zeit zu Zeit in das Bewusstsein der Mitarbeiter gerufen werden. So lässt sich das Vergessen der Leitbilder im Unternehmensalltag vermeiden.<sup>471</sup>

Neben dem Leitbild und der strategischen Gesamtausrichtung des Unternehmens, müssen die spezifischen Stärken der Unternehmenskultur bei der Bildung von Orientierungsmaßnahmen berücksichtigt werden. Eine Unternehmenskultur kann sich in ganz unterschiedlicher Weise ausdrücken. Es können sichtbare und materielle Dinge, aber auch immaterielle und nicht offensichtliche Dinge sein, die eine Unternehmenskultur ausmachen. Bspw. werden in einer Unternehmenskultur gemeinsam gewisse Grundannahmen getroffen und Werte geteilt, ohne dass diese niedergeschrieben worden sind („Dualitätsprinzip“). Gleichmaßen gehören hierzu auch ungeschriebene Gesetze, Herangehensweisen an Projekte oder Toleranz gegenüber Veränderungen. „Die Einführung von neuartigen Werten und Prinzipien lässt sich grundsätzlich nicht von heute auf morgen erreichen, sondern setzt meist einen langen Planungs- und Umsetzungshorizont voraus. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, bei bereits vorhandenen kulturellen Stärken

<sup>470</sup> Ebd., S. 359.

<sup>471</sup> Vgl. Springer/Rochhold (2006), S. 13, abgerufen am 19.04.2014.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

anzusetzen und auf diesen aufzubauen. [...] Auskunft über die Unternehmenskultur liefern neben professionellen Kulturanalysen und Profilerstellungen auch interne ‚Stolzmaker‘ und Identifikationsobjekte. Geschichten über erfolgreiche Projekte oder weithin bekanntes bürgerschaftliches Engagement des Unternehmens liefern ebenso wertvolle Erkenntnisse wie jene Faktoren, die bisherige Veränderungsprojekte behindert haben. So genannte ‚lessons learned‘, Erfahrungen also, die ein Unternehmen zum Beispiel bei der Einführung einer neuen Software oder bei der Kooperation mit Vereinen gesammelt hat, zeigen auf, wann und wie Mitarbeiter Veränderungen oder neue Ideen unterstützen oder ablehnen.“<sup>472</sup>

## Bombensicheres Geschäft in Londons Finanzdistrikt

Ein Start-up rüstet die britische Hauptstadt mit Abfalleimern aus, die Explosionen widerstehen und nebenbei Nachrichten verbreiten können.

Katharina Slodczyk  
London

Zunächst hasten die meisten Passanten einfach an der schwarzen Mülltonne vorbei, die am Ausgang einer U-Bahn-Station im Londoner Finanzviertel steht - um sich Sekunden später doch umzudrehen oder sogar stehen zu bleiben. Es sind die flimmernden Bildschirme an zwei Seiten des Behälters, die Menschen irritieren. Die Displays informieren gestern unter anderem über Verluste der Royal Bank of Scotland oder Bombenanschläge im Irak.

„Erst hab ich gedacht, das ist Werbung mitten auf dem Gehweg“, sagt Richard Lane, der in einer Bankfiliale um die Ecke arbeitet, „erst auf dem zweiten Blick fiel mir auf, dass das ein Mülleimer ist, das habe ich hier seit Ewigkeiten nicht gesehen.“

Tatsächlich sind Mülltonnen eine kleine Sensation in Londons Straßen: Aus Angst vor Bombenanschlägen hatte die Verwaltung besonders an stark belebten Kreuzungen, an Bushaltestellen und U-Bahn-Stationen seit Jahrzehnten auf die Installation von Abfalleimern verzichtet. Bis heute.

Ein Start-up-Unternehmen mit dem Namen Renew hat Mülltonnen entwickelt, die die Wucht einer Bombenexplosion durch den Einsatz eines speziellen Materials deut-

lich besser abfangen können als bisherige Lösungen - und die auch Börsenkurse, Wettervorhersagen, die neuesten Nachrichten oder Störungen im U-Bahn-Netz verbreiten.

Die Behälter sind nur mit einem schmalen Schlitz versehen, um das Deponieren einer Bombe zu erschweren. Die Sicherheit der Mülltonnen hat das Unternehmen in den Wüsten Mexikos getestet. Bis zu den Olympischen Spielen, die Ende Juli in der britischen Haupt-

stadt beginnen, wird Renew 100 Abfalleimer im Finanzviertel aufstellen.

Die Idee hatte Renew-Chef Kaveh Memari gemeinsam mit Freunden und Bekannten vor mehr als sechs Jahren. Er studierte damals an der London School of Economics und wollte eigentlich ein Medienunternehmen gründen.

„Die Idee war am Anfang nicht ausgereift“, erzählt der 33-jährige, „aber in vielen Gesprächen hat sich

herauskristallisiert: Wir wollten eine Firma gründen, die mit Medien zu tun hat, ethisch vertretbar ist und Nützliches bewirkt.“

Nützlich ist es jetzt allemal, wenn Gratiszeitungen, Coladosen und Chipstüten in den Renew-Behältern landen und nicht mehr die Straßen und U-Bahn-Stationen verunreinigen.

Mit „ethisch vertretbar“ beschreibt Memari die künftige Haupteinnahmequelle seiner Firma: „Wir wollen auf den Displays nicht einfach Werbung zeigen - für ein Auto oder andere Produkte, aber ein Autohersteller kann zum Beispiel Beiträge über spritsparende Technologien senden.“ Darüber verhandelte man mit gut 20 Unternehmen.

Parallel dazu sollen die Mülltonnen, die jeweils knapp 30 000 Euro kosten, aber auch weiterhin Neuigkeiten aus Politik, Kultur und Unternehmen bringen. „In Notfällen, wenn Mobilfunknetze zusammenbrechen wie nach den Terroranschlägen in London im Juli 2005, können wir über die Bildschirme verbreiten, was gerade in der Stadt los ist“, sagt der Renew-Chef.

Bislang finanziert sich Renew unter anderem mit Geld von der Qatar Islamic Bank. Zwölf Leute beschäftigen das Start-up. Die meisten kümmern sich um Inhalte, ein kleiner Teil um Installation der Behälter.

Renew hat einen langfristigen Vertrag mit der Verwaltung des Londoner Finanzviertels abgeschlossen und darf die bombenfesten Abfalleimer bis 2032 betreiben. Parallel dazu versucht Renew, auch in anderen Ländern Fuß zu fassen. In New York wird das Unternehmen demnächst seine erste Mülltonne in der Wall Street aufstellen.



**Abfalleimer in London:** Noch stehen die explosionssicheren Mülleimer nur in der City, bald schon könnten sie die Wall Street ausstatten.

Abbildung 51: Bombensicheres Geschäft – ethisch vertretbar?<sup>473</sup>

„Jedes Unternehmen sollte ein Orientierungssystem besitzen, das für die Mitarbeiter verbindlich ist und verbindend wirkt. Das Orientierungssystem eines Unternehmens drückt sich in den Kulturstandards aus, die erwünschte Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen bei den Mitarbeitern fördern. So bleiben die

<sup>472</sup> Hardtke/Kleinfeld (2010), S. 358.

<sup>473</sup> Slodczyk in Handelsblatt Nr. 40 (24.02.2012), S. 27.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Mitarbeiter motiviert und tragen zum Erfolg des Unternehmens bei. Darüber hinaus wirken sich Kulturstandards auch außerhalb des Unternehmens aus. Beispielsweise wird ein Unternehmen, das sich sozial engagiert, in der Öffentlichkeit mit einem positiveren Image wahrgenommen.<sup>474</sup>

---

#### Fallbeispiel: Berkshire Hathaway

Im Folgenden wird beispielhaft eine „top-down-gelebte Unternehmenskultur“ vorgestellt, die u.a. einen seit über vier Jahrzehnten andauernden Unternehmenserfolg zur Folge hat. Die Rede ist von Warren Buffet und seiner Investmentfirma Berkshire Hathaway:

„Warren Buffett ist ‚Mr. Moneymaker‘. Investoren feiern und der Milliardär bleibt bescheiden. Gewinn glatt verdoppelt – Mr. Moneymaker did it again!

Er ist sicherlich der sparsamste Milliardär der Welt. Keine Luxus-Villa, keine teuren Urlaube, Frauen, Jachten, Autos. US-Star-Investor Warren Buffett (81) mag es normal. So normal wie möglich, wenn die Leidenschaft Geld-Scheffeln ist. Seine Geschäftsfreunde freut es, beschert Buffett ihnen doch alle Jahre wieder viele Milliarden... [...] 3,245 Milliarden Dollar (2,471 Milliarden Euro) nahm Buffett allein im ersten Quartal 2012 mit seiner Investmentfirma Berkshire Hathaway ein. Ein Jahr zuvor waren es 1,511 Milliarden Dollar von Januar bis März. Der Umsatz stieg um 13 Prozent auf 38,1 Milliarden Dollar nach 33,7 Milliarden im Vorjahr.

Zu Buffetts Firmenimperium gehören rund 80 Tochterunternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Die Versicherungsfirmer und Versorgungsunternehmen steuern üblicherweise mehr als die Hälfte zum Gewinn von Berkshire Hathaway bei. Zudem hält Buffett Beteiligungen an Unternehmen wie Coca-Cola und Wells Fargo.

Lapidarer Grund für den sensationellen Gewinn-Anstieg: Buffetts Versicherungsgruppe habe keine hohen Schäden durch Naturkatastrophen erlitten, heißt es. Den Investoren dürften die Gründe ohnehin egal sein, Hauptsache der Geldberg auf den Konten wächst.

[...] Buffett selbst gönnt sich dagegen nur das Altbekannte. Seit drei Jahrzehnten lässt er sich jedes Jahr einen Gehaltsscheck von 170.000 Dollar ausstellen – 100.000 gestattet er sich als Chef der Geldmaschine Berkshire Hathaway, 75.000 als Verwaltungsrats-Mitglied der ‚Washington Post‘.

**Buffett ist strikt gegen ausufernde Managervergütung. Boni lehnt er ab. Immer wieder wettet er gegen Bankchefs, die trotz Versagens üppige Bezüge kassieren – zu Lasten der Aktionäre und der Steuerzahler.**

Dem Geschäftsmann selbst ist das Streben nach Luxus fremd. Er lebt noch heute im selben Haus in Omaha (US-Bundesstaat Nebraska), das er 1958 für 31.500 Dollar gekauft hat. Auch bei öffentlichen Auftritten wirkt er zutiefst bescheiden.

---

<sup>474</sup> Springer/Rochhold (2006), S. 12, abgerufen am 19.04.2014.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Privates und Geschäftliches trennt Buffett strikt. Er legt Wert darauf, Firmenjets lediglich für geschäftliche Zwecke zu benutzen. Einzig die Kosten für seine persönliche Sicherheit lässt er die Firma übernehmen, die dafür im vergangenen Jahr 344.490 Dollar aufwendete.

Zuletzt war bekannt geworden, dass Buffett an Prostatakrebs leidet. Mitte April teilte er mit, die Krebserkrankung sei noch in einem sehr frühen Stadium und sein Zustand sei ‚nicht im Entferntesten lebensgefährlich‘. Eine zweimonatige Behandlung solle Mitte Juli beginnen.

Buffetts Anteil an Berkshire Hathaway war im Dezember 43 Milliarden Dollar (knapp 33 Milliarden Euro) wert.

Er hatte den Aktionären im Februar mitgeteilt, dass ein Nachfolger für ihn gefunden worden sei. Der Vorstand sei von dem ausgewählten Manager begeistert. Zudem habe er noch zwei alternative Kandidaten für den Vorstandsvorsitz in der Hinterhand. Namen nannte er keine, betonte aber zugleich, dass er noch nicht die Absicht habe, abzutreten.<sup>475</sup>

-----

Trotz der zuvor beschriebenen Komplexität und der Tatsache, dass die Unternehmenskultur oft schwer greif- und messbar ist, gibt es verschiedene Methoden der Kulturerfassung und der **Unternehmenskulturgestaltung**. Da eine Kultur, die lediglich verordnet wurde, gegen Widerstand stoßen wird (Reaktanz), ist eine breite Unterstützung von Seiten der Mitarbeiter erforderlich. Dass eine verordnete Kultur durch das Top-Management von „oben nach unten“ nicht funktioniert, hat sich in der unternehmerischen Praxis gezeigt. Die Akzeptanz der Mitarbeiter stellt das Fundament dar, um eine Kultur zum Leben zu erwecken. Vor allem sind es die ethische Kriterien, die bei der konkreten Gestaltung einer Unternehmenskultur von Bedeutung sind. Hier gilt es insbesondere darum, die Fragen nach geeigneten Werten und Normen für das Miteinander zu beantworten. Sobald sich die Ethik ändert, ändert sich die Unternehmenskultur und sobald sich die Unternehmenskultur ändert, ändert sich die Ethik.<sup>476</sup> „Unternehmenskultur und Unternehmensethik beeinflussen sich gegenseitig, wobei die Ethik eine normative Basis für die in Unternehmen gelebten Werte und Normen darstellt und deren Gültigkeit und Güte permanent überprüft.“<sup>477</sup>

Begriffe wie „Kulturmanagement“ und „Wirtschaftsfaktor Kultur“ finden darüber hinaus auch in der „Kulturlandschaft“ deutscher Theaterbetriebe ihre Geltung und erfreuen sich am Beispiel des Schauspiels „Das Ende vom Geld“ großer Beliebtheit (siehe nachfolgende Abbildung).

---

<sup>475</sup> Bild.de (05.05.2012), abgerufen am 07.05.2014.

<sup>476</sup> Vgl. Franken (2010), S. 203.

<sup>477</sup> Ebd.



## Gut und Böse im Dschungel der Wirtschaftswelt

Urs Widmers Schauspiel *Das Ende vom Geld* wird in Darmstadt uraufgeführt



Achim Römer stellt bei der Konzeptionsprobe dem Ensemble das Bühnenbild vor

Abbildung 52: Gut und Böse im Dschungel der Wirtschaftswelt – Urs Widmers' Schauspiel „Das Ende vom Geld“ als Theateraufführung<sup>478</sup>

### Fallbeispiel: Sedus Stoll

„[...] Ein Teil der Firmen lässt [dank einer ethisch-verantwortungsbewusst gestalteten und langjährig erfolgreich praktizierten Unternehmenskultur – Anm. d. Verf.] auch seine Mitarbeiter am Aufschwung über Gewinnbeteiligungsmodelle teilhaben, wie etwa der Mittelständler Sedus Stoll. Seit 60 Jahren beteiligt der Büromöbelhersteller aus Dogern seine Mitarbeiter am Unternehmensgewinn. Die 950 Beschäftigten ‚sollen sich mit der Firma identifizieren und selbst zu Unternehmern werden, jeder an seinem Arbeitsplatz‘, sagt der Finanzvorstand Carl-Heinz Osten. Ein Teil wird ausgezahlt, der größere Teil allerdings in die Altersvorsorge gesteckt. ‚In guten Zeiten gab es 15 oder 16 Gehälter im Jahr‘, sagt der Betriebsratsvorsitzende Herbert Ebner. Solche paradiesischen Zustände sind selten zu finden [...]“<sup>479</sup>

Oftmals sind es bestimmte Situationen, die Fragen über die Gestaltung und die Veränderung einer Unternehmenskultur aufwerfen. Bspw. Kundenaufträge, Projektverläufe, Wechsel im Top-Management, Fusionen und Übernahmen, Unternehmensgründungen oder Krisensituationen. Diese Situationen führen dazu, dass eine Vorstellung über die zukünftige Unternehmenskultur entsteht, die sog. **Soll-Kultur**.<sup>480</sup> Um Unternehmenskultur aktiv zu gestalten, muss man nicht bei null anfangen. In jedem Unternehmen existieren bewusst oder unbewusst gelebte Werte und Führungsvorstellungen mit Stärken und Schwächen. Darüber hinaus sind in einem Unternehmen bestimmte Aufbau- und Ablaufstrukturen

<sup>478</sup> Widmers in Darmstädter Echo (21.04.2012), S. 31.

<sup>479</sup> Böll et al. in Der Spiegel Nr. 17/2012 (23.04.2012), S. 76.

<sup>480</sup> Vgl. Franken (2010), S. 221.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

etabliert, die zur Gestaltung der Unternehmenskultur hilfreich sein können. Bei einer „Kulturgestaltung“ sind einige wichtige Regeln zu beachten:<sup>481</sup>

- Jedes Unternehmen soll seinen eigenen Weg der Veränderung finden
- Eine Kulturgestaltung muss auf der Unternehmensgeschichte basieren
- Die Veränderungsprozesse müssen auf den erkannten Stärken des Unternehmens aufbauen
- Der Prozess der Gestaltung muss dauerhaft angelegt werden
- Das Top-Management des Unternehmens muss überzeugt sein, dass eine Veränderung des Unternehmens notwendig ist
- Die Führungskräfte haben im Gestaltungsprozess eine Vorbildfunktion
- Nur „von oben“ eingeleitet, bringt Kulturgestaltung keine Ergebnisse

Die Kommunikation spielt eine weitere wichtige Rolle im Kulturgestaltungsprozess. Dabei ist primär die mündliche Kommunikation gemeint, denn die gelebte Unternehmenskultur lässt sich nicht schwarz auf weiß in bspw. Unternehmensleitbildern finden. Die Interaktion zwischen den Mitarbeitern und gegenüber den Stakeholdern ist hier vielmehr die entscheidende Informationsquelle. Wird von Kultur gesprochen, so ist dies unmittelbar mit Kommunikation verbunden. **Kultur und Kommunikation** muss als einheitliches Ganzes betrachtet werden. „Kommunikation basiert auf der Kultur als verbindliche Ordnung, Kultur braucht Kommunikation für die Konstitution und Konkretisierung.“<sup>482</sup> Wird an der Unternehmenskultur gearbeitet und sollen hier Veränderungen stattfinden, dann muss auch die interne Kommunikation in den Fokus gerückt werden. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit eines Kulturwandels muss verankert und die Meinungen der Beteiligten eingeholt werden, Zielvorstellungen müssen kommuniziert und Umsetzungsmöglichkeiten diskutiert werden.<sup>483</sup>

**„Man muss Managern und Bankern klarmachen: Es wird nicht reichen, wenn sie in den Himmel kommen und sagen: ‚Ich war nie vorbestraft, ich habe also hier Zutritt.‘ Das reicht nicht aus, um ein moralisches Subjekt zu sein“**<sup>484</sup>, so Kardinal Reinhard Marx.

Wie schwer ein ggf. als notwendig erachteter Kulturwandel zu managen ist zeigt das Beispiel der Deutschen Bank im Zusammenhang des Managements der Immobilienfonds „Prime Office“ bzw. „Deutschen Office“, bei dem Anleger große Teile ihrer Gelder verloren, das Institut jedoch gut verdient hat. Noch 2009 beruhigte Jürgen Fitschen persönlich ausgewählte Anleger eines exklusiven Meetings: „Ihnen kann nichts passieren. Bei uns ist Ihr Geld in guten Händen“<sup>485</sup>.

---

<sup>481</sup> Vgl. ebd., S. 221 f.

<sup>482</sup> Ebd., S. 222.

<sup>483</sup> Vgl. ebd., S. 223.

<sup>484</sup> Marx in Handelsblatt Nr. 96 (18.05.2012), S. 60-65.

<sup>485</sup> Jost/Vogel in Welt am Sonntag Nr. 26 (29.06.2014), S. 26.

---

#### Fallbeispiel: SØR

Mit Verweis auf den Unternehmenskodex des Unternehmens SØR Herrenausstatters, im Folgenden ein Beispiel für eine ethikfreundliche Unternehmenskultur:

„Die Unternehmenskultur der SØR Herrenausstatter bedarf der unternehmensethischen Reflexion und normativen Begründung. SØR verpflichtet sich, für jede unternehmensethische Norm zu prüfen, ob ein Konsens aller Argumentierenden möglich ist, die als Diskurspartner unabhängig von ihrer gesellschaftlichen und unternehmenshierarchischen Stellung gleichberechtigt sind. SØR wählt nur solche unternehmensethischen Normen, die eine Annäherung der realen Kommunikationsverhältnisse unserer erfolgsverpflichteten Unternehmung an die Bedingungen der idealen Kommunikationsgemeinschaft ermöglichen.“<sup>486</sup>

---

#### Fallbeispiel: Unternehmenskultur für den Markt

„**Verantwortungslosigkeit** [und fehlende Unternehmenskultur – Anm. d. Verf.] **ist immer auch die Folge eines Systemfehlers**, meint Wirtschaftsethiker und Jesuitenpater Friedhelm Hengsbach. Jeder Einzelne, aber auch die Gesellschaft entscheidet darüber, wie gut sich Markt und Moral vertragen.

Nur mit der Unterstützung von Unternehmen ist Wandel möglich. Ein erster Schritt ist der Globale Pakt: Mehr als 2500 globale Unternehmen befolgen bereits den Gesellschaftsvertrag

Geht etwas schief, greift nicht jeder gerne nach Verantwortung. ‚Raubt es Ihnen nicht den Schlaf, wenn Sie daran denken, was Sie angerichtet haben‘, fragte Phil Angelides, Chefermittler der Bankenkrise im US-amerikanischen Kongress, einen der ehemaligen Manager. Dessen Antwort: ‚Wir sind nicht verantwortlich, wirklich nicht. Das tut mir leid.‘ Sein Kollege kann ihm nur beipflichten: ‚Solange die Musik spielt, musst du tanzen. Wenn sie aufhört, hast du ein Problem.‘

Viele Menschen sehen sich als Getriebene äußerer Zwänge. Ähnlich wie auf die Macht Gottes oder die des Schicksals, können sie sich im Zweifel immer auf sie berufen. So sehen viele auch in den Regeln des Marktes unabänderliche Naturgesetze, wie etwa der ehemalige Bundesbankchef Hans Tietmeyer. Genauso wie auch das Wasser nicht den Berg hinauf fließe, ließen sich auch die Funktionen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs nicht einfach durch Moralpredigten oder Parlamentsbeschlüsse außer Kraft setzen.

Ist Verantwortung in der Ökonomie also nur eine Illusion? Keinesfalls, meint der Wirtschaftsethiker Friedhelm Hengsbach. Der Markt falle schließlich nicht vom Himmel. Seine Funktionsregeln und Mechanismen seien weder Tsunamis noch Erdbeben. ‚Menschen sind verantwortlich‘, sagt der ehemalige Leiter des Oswald von Nell-Breuning-Instituts für Wirtschafts- und Gesellschaftsethik. Menschen gestalten ihre Wirtschaftsbeziehungen selbst, also können sie diese auch korrigieren. Ein solches Eingreifen sei daher gerade jetzt in Zeiten der Eurokrise wichtiger denn je. Denn jede Krise sei auch die Chance für einen Neustart. Damit Moral in den Markt einzieht, müsse aber nicht nur jeder Einzelne Verantwortung

---

<sup>486</sup> Rusche in Ruh/Leisinger (2004), S. 53.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

schultern, sondern auch die Regeln der Systeme Wirtschaft und Politik müssen fair sein. ‚Verantwortungslosigkeit ist immer auch die Folge eines Systemfehlers‘, ergänzt Hengsbach.

Jeder Unternehmer trägt Hengsbach zufolge zwar eine Verantwortung, die über das Überleben und den Erfolg seiner Firma hinausgeht. Das ist die Verantwortung für seine Mitarbeiter, für die Gesellschaft und die Umwelt – denn auf deren Vorleistungen begründet sich überhaupt erst der Unternehmenserfolg. Doch seine individuelle Verantwortung hat auch Grenzen. Selbst wenn Marktkräfte keine Naturgewalten sind – sie können den Einzelnen erheblich einengen. Wer als Unternehmer ein so kleines Rädchen ist, dass er auf die Marktpreise nur reagieren kann, hat vollkommen andere Handlungsmöglichkeiten als ein Marktführer, der die Spielregeln mitgestalten oder sogar diktieren kann. Als einen Systemfehler, der Verantwortungslosigkeit fördert, macht Wirtschaftsethiker Hengsbach dabei den Mikroblick der Wirtschaftselite aus. Die Dominanz der Betriebswirtschaft und die Betonung des Shareholder Values hätten die Krise strukturell verursacht. Die Eliten seien deshalb nicht empfänglich für soziale Folgen ihres Handelns.

Und die Politik lässt sie gewähren: Sowohl bei der Bankenrettung als auch bei der Schuldenkrise reagiert sie nach dem gleichen Muster. Private Banken und Gläubiger würden geschont, die Folgelasten der Krise der Allgemeinheit aufgebürdet. ‚Die Regierungen sind erpressbar geworden. Sie haben die Rolle kooperativer Geiseln übernommen‘, meint der Professor. Dabei lägen die Instrumente, um entsprechende Reparaturen am System vorzunehmen, schon längst bereit. Wenn Gesellschaften eine Balance einforderten – zwischen wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, gesellschaftlichem Zusammenhalt und ökologischer Nachhaltigkeit – dann schlossen Wirtschaft und Moral einander nicht aus, so Friedhelm Hengsbach. Wie viel Moral in die Wirtschaft einzieht, ist damit auch die Frage der Gesellschaft, genauer gesagt ihrer Normen.

Erfolgreich ist der Wandel aber nur, wenn eine möglichst große Zahl von Unternehmen diese Regeln akzeptiert. Ein erster Schritt in diese Richtung ist der Globale Pakt – ein Gesellschaftsvertrag, dem sich mehr als 2500 weltweit operierenden Unternehmen angeschlossen haben. Die Unternehmen verpflichten sich, neun Grundsätzen zu folgen, das sind unter anderem die Achtung der Menschenrechte und bestimmte Arbeitsnormen wie der Ausschluss von Kinderarbeit, Zwangsarbeit und Diskriminierungen sowie vorsorgender Umweltschutz.

Allerdings ist der Globale Pakt lediglich eine Selbstverpflichtung. Wirklich einfordern lassen sich die Normen nur, wenn sie vom Staat verbindlich festgelegt sind. Aber: ‚Schreibt der Staat eigenmächtig Lösungen vor, birgt das immer die Gefahr eines Regulierungsparadoxes‘, sagt Hengsbach. Die privatwirtschaftlichen Akteure könnten versuchen, die ungeliebten Vorschriften zu unterlaufen. Regeln müssen also im Zusammenspiel öffentlicher und privater Akteure gefunden werden. Mit in der Verantwortung sind damit auch die marktbeherrschenden Konzerne, Banken, Wirtschaftsverbände, Gewerkschaften und zivilgesellschaftliche Bewegungen.

Keinesfalls dürfe der Begriff der Verantwortung von Unternehmen missbraucht werden, um dem profitorientierten Handeln den Geruch des Unmoralischen zu

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

nehmen. ‚Manager müssen nicht gleich Vorbilder sein, aber sie sind Vertreter ihres Systems‘, sagt Hengsbach. Missbrauchten sie bei Millionengehältern ihre Macht, schaffe das Misstrauen gegenüber dem System, den Institutionen und – schlimmer noch – gegenüber der Demokratie.“<sup>487</sup>

-----

#### 3.10 Ethik-Audits

Um das Moralverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu kontrollieren und die Einhaltung von Ethikkodizes oder unternehmensethischen Leitlinien zu überprüfen, bieten sich **Ethik-Audits** an. Das Ziel dieser Audits besteht darin, sicherzustellen, dass die vereinbarten moralischen Standards innerhalb eines Unternehmens von allen beteiligten eingehalten werden. „Ethik-Audits dienen so der Sicherstellung der ‚Unternehmensmoral‘. Allerdings geht es dabei nicht um eine Art ‚Gesinnungskontrolle‘, mit deren Hilfe Glaubensbekenntnisse und das gute bzw. schlechte Gewissen des einzelnen über- und abgeprüft werden sollen.“<sup>488</sup> Vielmehr geht es darum, zu verstehen warum Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegen die geltenden Standards verstoßen haben. Die Funktion eines Ethik-Audits besteht nicht darin durch disziplinarische Maßnahmen Verstöße zu tadeln, sondern darin, diese Verstöße aufzudecken und aus diesen in Form von Verbesserungsmaßnahmen zu lernen. Ein Unternehmen sollte stets kritisch hinterfragen, ob die institutionellen Vorgänge zu dem unethischen Verhalten geführt haben können. Evtl. fördern die etablierten Strukturen gar unethisches Verhalten, anstatt Anreize für ethisches korrektes Verhalten zu bieten. „Wesentliche ‚Organizational Blocks‘, die die Durchsetzung moralischer Standards erschweren, ergeben sich dabei aus der arbeitsteiligen Produktionsweise, der Diffusion von Entscheidungskompetenzen, den strikten Befehlshierarchien, der Orientierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am möglicherweise schlechten Vorbild ihrer Vorgesetzten, einer hohen Gruppenkohäsion innerhalb der Abteilungen, den oftmals unklaren Prioritäten bei der Aufgabenerledigung und der Tendenz, kritische Praktiken möglichst nicht öffentlich werden zu lassen. Zudem beschränken Unternehmen die Wirkung ihrer Kodizes oftmals durch die Implementierung fehlerhafter Strukturen und Anreizsysteme, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Umgehung der Kodexnormen veranlassen.“<sup>489</sup> Ethik-Audits stellen Informationen zur Verfügung „Hindernisse“ zu erkennen, die das gemäß den Richtlinien entsprechende Handeln erschweren oder verhindern. Weiterhin sind Ethik-Audits eine gute Gelegenheit, die moralischen Standards wieder stärker in das Bewusstsein der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rücken. Für das Unternehmen sind sie zusätzlich ein guter Anlass, Informationen darüber zu bekommen, in wie weit sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den festgelegten Leitlinien identifizieren können.<sup>490</sup>

„Ethik-Audits orientieren sich einerseits an den im Unternehmen gültigen und kodifizierten Moralstandards. Andererseits gehen die moralischen Verpflichtungen des Unternehmens jedoch auch über diese Standards hinaus. Unternehmen

---

<sup>487</sup> Bulczak in Welt am Sonntag Nr. 51 (18.12.2011), S. 1.

<sup>488</sup> ABländer (2011), S. 265.

<sup>489</sup> Ebd., S. 283 f.

<sup>490</sup> Vgl. ebd., S. 264 f.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

haben von ihren Werthaltungen unabhängige moralische Verpflichtungen, an deren Einhaltung die Öffentlichkeit ein originäres Interesse hat und die entsprechend Gegenstand von Prüfungsberichten sein müssen. Hierzu zählt z.B. die Verpflichtung, niemanden zu schädigen oder die Personenwürde und Menschenrecht zu achten, unabhängig davon, ob diese Normen expliziter Bestandteil etwaiger Unternehmensleitlinien sind. Im Zusammenhang mit Ethik-Audits gilt es daher auch, die Erfüllung der genannten Verpflichtungen gegenüber der Öffentlichkeit zu dokumentieren.“<sup>491</sup> Abhängig von den Zielen, die durch Ethikkodizes erreicht werden sollen, können unterschiedliche Umsetzungsvarianten von Ethik-Audits unterschieden werden. Auf diese wollen wir an dieser Stelle nicht näher eingehen.

Zu den wichtigsten Auditierungsverfahren gehören sicherlich die sog. „Social-Audits“. Eingesetzt werden diese zumeist in den als ethisch kritisch bekannten Branchen. Dazu zählen bspw. die Finanz-, Sportartikel-, Bekleidungs- und Spielwarenindustrie. Die Besonderheit der **Sozial-Audits** liegt darin, dass sich die Auditierung zusätzlich ggf. auf die Zulieferbetriebe konzentriert. Neben den haus-eigenen Audits finden ergänzend unabhängige Audits bei diesen statt. Oftmals haben die Betriebe ihren Sitz in Niedriglohnländern wie China, Indien oder Bangladesch. Organisationen wie Social Accountability International oder die Fair Labor Association geben Vorgaben für die Durchführung solcher Social-Audits vor.<sup>492</sup>

-----

#### Fallbeispiel: Kik-Chef: Preis ist wichtiger als Produktionsbedingungen



Abbildung 53: Kik Logo<sup>493</sup>

„Den Tragödien in Textilfabriken in Bangladesch oder Pakistan zum Trotz ist den Verbrauchern nach Ansicht von Kik-Chef Heinz Speet ihr Geldbeutel wichtiger als die Arbeitsbedingungen bei den Produzenten. ‚Die Kunden interessiert in erster Linie der Preis, und die meisten haben dabei kein schlechtes Gewissen‘, sagte Speet dem ‚Handelsblatt‘. Vor der Kamera sagten die meisten Kunden, dass sie bereit seien, für bessere Produktionsbedingungen einen höheren Preis zu zahlen, sagte der Kik-Chef. ‚Aber die Kamera ist kaum aus, da kaufen sie schon wieder beim preisgünstigsten Anbieter.‘

Es gebe kaum Unterstützung für bessere Produktionsbedingungen vor Ort, nicht einmal von den lokalen Behörden. ‚Die Fabrik in Bangladesch ist eingestürzt, obwohl am Vortag Risse in den Wänden aufgefallen waren. Aber keine staatliche

---

<sup>491</sup> Ebd., S. 272.

<sup>492</sup> Vgl. ebd., S. 277.

<sup>493</sup> <http://www.kik.de/>.



### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

Aufsicht hat die Menschen gehindert, wieder zu Arbeit zu gehen', erzählt der Kik-Chef. Auch die Einstellung der Produktion wäre keine Lösung. Das würde den Menschen vor Ort auch nicht helfen [...].

#### Attraktiver Arbeitgeber Handel

Den Kunden könne man nicht in die Verantwortung nehmen, sagt Speet. In Deutschland gebe es 12 Millionen Menschen, die von weniger als dem Existenzminimum leben müssten. Die müssten das Günstigste kaufen. Woher die Ware stamme, sei für die meisten Kunden nicht entscheidend, fügte Speet hinzu. ‚Zumal fast alle Marken – von Luxus bis Discount – oft aus den gleichen Fabriken kommen.‘ Als Unternehmer im Handel müsse man sich nicht verstecken mit dem, was wir für die Allgemeinheit tun. Denn immerhin sei der Handel in Deutschland einer der größten Arbeitgeber. Denn im Handel gibt es auch Jobs für bildungsferne Schichten.“<sup>494</sup>

-----

#### 3.11 Beispielhafte Stellenbeschreibungen

Im Folgenden finden Sie beispielhaft zwei im Mai 2015 auf dem Karriereportal „StepStone“ erschiene Stellenausschreibung. Angeboten wird zum einen eine Stelle zum Referenten Corporate Responsibility (m/w) und zum anderen eine Masterarbeit im Bereich Corporate Social Responsibility (CSR).

---

<sup>494</sup> DiePresse.com (2015), abgerufen am 08.06.2015.



**KNORR-BREMSE** 

## Accelerate your Career

Für die Knorr-Bremse AG am Standort München suchen wir innerhalb des Fachbereiches "Corporate Responsibility" einen

### Referent Corporate Responsibility (m/w)

**IHRE AUFGABEN**

- Erarbeitung und globale Umsetzung von Nachhaltigkeitsstandards entlang der kompletten Supply Chain, intern wie extern
- Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in den operationellen Prozessen, wie z. B. Entwicklung, Einkauf, Produktion und Vertrieb
- Durchführung von Öko-Bilanzen, Nachhaltigkeitsbewertungen, Erarbeitung eines ECO-Design Standards
- Verantwortung für die Einhaltung gesetzlicher und kundenseitiger Vorgaben, Durchführung von Nachhaltigkeitsaudits
- Sicherstellung der Zielerreichung im Bereich Energieeffizienz und Klimaschutz mittels Steuerung von Projekten und Maßnahmen
- Ermittlung des Knorr-Bremse Corporate Carbon Footprints
- Integration von Nachhaltigkeitsaspekten im Gebäude- und Produktionsmanagement
- Erstellung von Präsentationen und Durchführung von Schulungen zum Thema Nachhaltigkeit

**IHR PROFIL**

- Mehrjährige Erfahrung im operativen Bereich eines internationalen Industriemanagements aufgrund der Nähe zum operativen Business unabdingbar
- Erfolgreich abgeschlossenes technisches, naturwissenschaftliches oder betriebswirtschaftliches Studium
- Mehrjährige Berufserfahrung, idealerweise im Bereich Nachhaltigkeitsmanagement
- Auslandserfahrung von Vorteil

**UNSER ANGEBOT**

Durch technologische Exzellenz, nachhaltiges Wirtschaften und soziale Verantwortung treiben unsere Mitarbeiter an über 90 Standorten in 27 Ländern den Fortschritt voran. Wir bieten Ihnen eine spannende und abwechslungsreiche Tätigkeit in einem internationalen Umfeld sowie ein attraktives Rahmenangebot, das von flexiblen Arbeitszeitmodellen über fachliche und persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bis hin zu Sport- und Gesundheitsprogrammen reicht.

**HABEN WIR IHR INTERESSE GEWECKT?**

Dann steigen Sie ein! Wir freuen uns auf Ihre **Online-Bewerbung** über [www.knorr-bremse.de](http://www.knorr-bremse.de).

Abbildung 54: Referent Corporate Responsibility (m/w)<sup>495</sup>

<sup>495</sup> Quelle: <http://www.stepstone.de/stellenangebote--Referent-Corporate-Responsibility-m-w-Muenchen-Knorr-Bremse-AG--3306576-inline.html?suid=87e50d3f-6482-49fe-9aee-2ca6f110ec21&meta>, abgerufen am 14.05.2015.



## Masterarbeit Corporate Social Responsibility (CSR) Weißenhorn bei Ulm

Wir bieten Ihnen die Möglichkeit, PERI an das Thema CSR heranzuführen und auf das Unternehmen abgestimmte Umsetzungsmöglichkeiten zu erarbeiten.

### Die Masterarbeit umfasst folgende Aufgaben

- die selbständige Analyse und Aufnahme der bisherigen CSR Aktivitäten von PERI
- den Vergleich der PERI Maßnahmen mit bereits umgesetzten CSR Maßnahmen in anderen Familienunternehmen
- das Aufzeigen von Handlungsempfehlungen für weitere CSR Maßnahmen
- die Durchführung umfangreicher Interviews mit der Geschäftsführung sowie weiteren Ansprechpartnern im Unternehmen
- die Abstimmung der konkreten Inhalte und Vorgehensweise mit Ihrem PERI Betreuer sowie dem betreuenden Dozenten/Professor
- die Präsentation der Ergebnisse vor der Geschäftsführung sowie dem Beirat

### Sie erwartet bei uns

- die Möglichkeit, den Einsatzort für die Abschlussarbeit frei zu wählen
- Einblicke in ein international agierendes Familienunternehmen

### Sie zeichnen sich aus durch

- ein Masterstudium im Bereich Wirtschaftswissenschaften, Unternehmenskommunikation, Wirtschaftsethik oder vergleichbare Studiengänge
- gute Kenntnisse der MS-Office Anwendungen
- selbständige und strukturierte Arbeitsweise

Als international führendes Unternehmen im Bereich Schalung, Gerüst und Engineering sind wir mit mehr als 50 Tochtergesellschaften und einem Jahresumsatz von 1.099 Mio. in über 95 Ländern vertreten. Weltweit bieten wir mit über 6.700 Mitarbeitern unseren Kunden aus der Bauindustrie effiziente Lösungen zum rationellen Bauen.

### Bewerben Sie sich online

PERI GmbH  
Schalung Gerüst Engineering  
Recruiting Team  
Postfach 1264  
89259 Weißenhorn  
+49 (0)7309.950-3131  
[peri.com/karriere](http://peri.com/karriere)

Abbildung 55: Masterarbeit Corporate Social Responsibility (CSR)<sup>496</sup>

<sup>496</sup> Quelle: <http://www.stepstone.de/stellenangebote--Masterarbeit-Corporate-Social-Responsibility-CSR-Weissenhorn-bei-Ulm-PERI-GmbH-Schalung-Geruest-Engineering--3276203-in-line.html?suid=6c836af3-b67e-4614-9c02-700e18bd9123&meta>, abgerufen am 14.05.2015.

### 3 - Institutionsebene: Instrumente und Konzepte der Unternehmensethik

#### Fragen zum Verständnis:

1. Definieren Sie den Begriff Institution.
2. Was können Leitbilder leisten?
3. Wer hat aus Ihrer Sicht Recht: Friedman (Monetarismus) oder die Idee der CSR?
4. Beschreiben Sie das Porter'sche Konzept des Shared Value.
5. Halten Sie die Wertschöpfungskette für ein geeignetes Instrument, CSR zu praktizieren?
6. Warum ist aus Ihrer Sicht gerade die Finanzbranche ethisch so verwundbar?
7. Wie steht es aus Ihrer Sicht um die Corporate Governance(CG) in Deutschland? Wo sehen Sie ggf. warum Handlungsbedarf. Kennen Sie ein Benchmark zur CG?
8. Spannen Sie für ein Ihnen vertrautes Unternehmen die Balanced Scorecard (BSC) mit Ethik-Kennzahlen für jede Perspektive auf. Wie könnte eine CSR-BSC eines Aufsichtsrates aussehen?
9. Ist der Begriff „Corporate Citizenship“ (CC) nur eine weitere Worthülse? Falls Sie nach Ihrer gewählten Definition und Begründung nicht der Ansicht sein sollten: Welche fünf Geschäftsziele verfolgt die CC?
10. Dürfen sich Shareholder selbst legitimieren? Wie handhaben Sie mögliche Interessenkonflikte? Warum sind Kunden ein herausragendes Shareholder-„Segment“?
11. Ausgeuferte Managergehälter und –pensionen: Wer ist warum legitimiert, dieses Thema anzusprechen? Würden Sie selbst freiwillig auf Pensionszusagen verzichten?
12. Erläutern Sie den Zusammenhang zwischen Ethik-Management-System, Ethik-Kodex und Ethik-Audits.
13. Compliance-und Integrity-Management-Systeme gehen von unterschiedlichen Menschenbildern aus. Welches halten Sie persönlich warum für realitätsnäher? Weshalb ist die Frage nach der Natur des Menschen für die Ethik grundsätzlich von fundamentaler Bedeutung?
14. Benennen Sie die Zielgruppen der Nachhaltigkeitsberichtserstattung.
15. Was versteht man unter dem Dualitätsprinzip der Unternehmenskultur?
16. Eine sehr ausgeprägte, „starke“ Unternehmenskultur kann Nachteile/Risiken aufweisen. Nennen und beschreiben Sie mind. drei.
17. Eignet sich das Instrument der Wertschöpfung für Ethik-Audits? Würden Sie externe, mit Ihrem Unternehmen verbundene Wertschöpfungsketten in Ihre Audits einbeziehen?

## 4 - Systemebene: Rahmenordnungen internationaler Tätigkeit

### 4 Systemebene: Rahmenordnungen internationaler Tätigkeit

„Verantwortungslosigkeit ist immer auch die Folge eines Systemfehlers“<sup>497</sup>, meint Wirtschaftsethiker und Jesuitenpater Friedhelm Hengsbach. „Jeder Einzelne, aber auch die Gesellschaft entscheidet darüber, wie gut sich Markt und Moral vertragen.“<sup>498</sup>

Die Forderung nach mehr Moral und Anstand in der Wirtschaft ist an verschiedene Adressaten gerichtet, die sich in **drei Ebenen** unterscheiden lassen. Je nach dem, auf welcher Ebene wir uns befinden, lassen sich unterschiedliche Möglichkeiten der Unternehmens- und Wirtschaftsethik unterscheiden. Um die passenden Instrumente anzuwenden und damit einen Beitrag zu ethisch wünschenswerten Verhalten zu leisten, ist es erforderlich zu identifizieren, auf welcher Ebene sich Konflikte und Dilemma-Situationen abspielen. Zu Eingang dieses vierten Kapitels sollen die Ebenen noch mal zusammenfassend kurz erläutert und voneinander abgegrenzt werden.

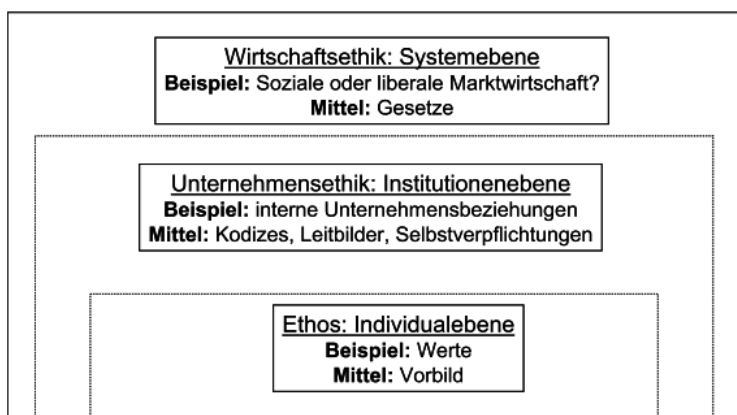


Abbildung 56: Verschiedene Ebenen von Ethik in der Ökonomie<sup>499</sup>

Auf der ersten Ebene steht das Individuum im Fokus. Die Vorwürfe oder Anfragen richten sich direkt gegen **Individuen**, wie z.B. gegen Führungskräfte auf Grund von Bestechung, Korruption, Mobbing, Moralverlust etc. Die diesbezügliche Betrachtung erfolgte in Kapitel 2.

Oberhalb der Individualebene steht die Institutionenebene. Die Themen hier befassen sich nicht mit dem Verantwortungs- und Einflussbereich der einzelnen Führungskraft, sondern richten sich an das nähere Umfeld. Bspw. werden Abteilungen, **Institutionen**, ein Betrieb oder ein Unternehmen mit Themen wie Arbeits-/ Organisationsstrukturen, CC, Lobbyismus, Umweltprobleme, unbeabsichtigte Effekte, Wertschöpfung etc. konfrontiert. Es geht darum, wie sich ein Unternehmen gegenüber solchen Themen nach innen und nach außen verhält. „Zwar wird eine Institution durch die in ihr arbeitenden Personen bestimmt; doch ist das Kennzeichen dieser überindividuellen Institutionen, dass sich die einzelnen Personen in Organisations- und Hierarchiestrukturen befinden und bestimmte

<sup>497</sup> Bulczak in Welt am Sonntag Nr. 51 (18.12.2011), S. 1.

<sup>498</sup> Ebd.

<sup>499</sup> Dietzfelbinger (2008), S. 30.

## 4 - Systemebene: Rahmenordnungen internationaler Tätigkeit

Themen nur durch bestimmte Hierarchie-Ebenen angegangen werden können. Während einzelne auf die Institution angewiesen sind, kann eine Institution genau ohne diese Einzelpersonen weiter existieren.“<sup>500</sup> Diese Betrachtung erfolgte in Kapitel 3.

Die dritte Ebene ist die Systemebene, innerhalb derer sich die Themen an das gesamte Umfeld, also die Wirtschaft richten. Mit dieser Ebene befasst sich das vorliegende Kapitel 4. Folgende Ihnen ganz sicher vertraute Themen können wir beispielhaft benennen: Ellenbogengesellschaft, Globalisierung, Individualisierung, Kommunikationsgesellschaft, neue Armut, Ökonomisierung, soziale Ungerechtigkeit, Wertewandel etc. Wir haben bereits des Öfteren das Wort System verwendet. „In der **Theorie sozialer Systeme** werden Ethik und Moral ‚theoriebautechnisch‘ an sekundärer Stelle eingeführt.“<sup>501</sup> Dies bedeutet nicht, dass Ethik und Moral keine Relevanz haben, sondern dass funktionale Aspekte den praktischen, moralischen und ethischen Aspekten vorgelagert sind. Die **Systemtheorie** selbst definiert keine Ethik, sondern gibt die systemischen Bedingungen vor, in denen Moral ihre Gestaltung annimmt. Somit beobachtet die Systemtheorie „wie Ethik und Moral in der Gesellschaft kommunikativ gehandhabt werden“<sup>502</sup>, sie reflektiert die Moral aber begründet diese nicht.<sup>503</sup>

---

### Fallbeispiel: Apple

„Apple weiß offenbar nicht nur wie man Geld macht, sondern auch wie man gekonnt Steuern spart. Der Konzern versucht, die Steuerlast zu senken und spart mit Tricks Milliarden“.<sup>504</sup>



Abbildung 57: Apple-Logo<sup>505</sup>

„Der US-Technologiekonzern Apple nutzt einem Medienbericht zufolge seine Tochterfirmen etwa in Irland oder den Niederlanden, um jedes Jahr legal Milliarden an Steuern zu sparen. Die ‚New York Times‘ schilderte, welche Möglichkeiten vor allem international operierende Unternehmen wie Apple, Microsoft und

---

<sup>500</sup> Ebd., S. 29.

<sup>501</sup> Scholl in Schicha/Brosda (2010), S. 68.

<sup>502</sup> Ebd.

<sup>503</sup> Vgl. ebd.

<sup>504</sup> Westfälische Nachrichten Nr. 102 (01.05.2012), S. 9.

<sup>505</sup> Foto: dpa.



## 4 - Systemebene: Rahmenordnungen internationaler Tätigkeit

Google haben, um ihre Steuern zu senken. Die 71 Technologiekonzerne im Index S&P 500<sup>506</sup>, darunter Apple, Google, Yahoo und Dell, hätten in den vergangenen zwei Jahren im Durchschnitt ein Drittel weniger Steuern gezahlt als die übrigen S&P-500-Firmen, berichtete die ‚New York Times‘. So habe das Unternehmen zwar seinen Hauptsitz in Kalifornien. Es unterhalte aber auch ein kleines Büro in Reno im US-Bundesstaat Nevada, um Gewinne zu verbuchen und Investitionen zu tätigen. In Nevada liege die Körperschaftssteuer bei null Prozent, in Kalifornien wären hingegen 8,84 Prozent fällig.“<sup>507</sup>

-----

Wie gesehen muss im Zusammenhang mit der Systemebene selbstverständlich auch die Rolle des Staates angesprochen und näher betrachtet werden. „Die demokratischen Institutionen innerhalb eines Staatswesens verfügen über ein judikatives, legislatives und exekutives Gewaltmonopol, das sie dazu ermächtigt, Gesetze zu verabschieden. Damit unterscheidet sich die Verantwortung eines Staates grundlegend von denen nichtstaatlicher Organisationen. Das Gewaltenmonopol führt allerdings auch zu einer verstärkten Verpflichtung: Der Staat trägt über die von ihm eingesetzten demokratischen Institutionen die alleinige und nichtdelegierbare Verantwortung dafür geeignete rechtliche ‚Rahmenbedingungen‘ zu schaffen, in denen die Organisationen gesellschaftlich verantwortlich operieren können. Diese rahmengebende Verantwortung kann von nichtstaatlichen Organisationen und Unternehmungen im Verständnis [der bereits im dritten Kapitel behandelten – Anm. d. Verf.] ISO 26000 nicht wahrgenommen werden. Entsprechend sollte die ISO 26000 auch keine Anleitung sein, um Themen für eine mögliche ‚staatliche‘ Regulierung vorzuschlagen.“<sup>508</sup>

Neben den rein gesetzlichen Initiativen werden insb. im angelsächsischen Sprachraum Aktivitäten ergriffen, die Konsumenten und Verbrauchern Handlungsanreize („nudges“) offerieren und dieses Einwirken auf uns Entscheider unter dem Stichwort der libertären Paternalismus kontrovers diskutiert wird.

-----

### Fallbeispiel: EuGH

„Ganz Europa soll sparen – aber die Richter am Europäischen Gerichtshof (EuGH) in Luxemburg trinken **Wein statt Selters!**“

Das Gericht gönnt sich einen eigenen Weinkeller im Wert von 70.000 Euro. Das haben Recherchen britischer Medien ergeben. Danach lagern im Weinkeller des Gerichts 3.729 Flaschen, davon 2.920 Rotweine, 809 Weißweine. Die ältesten edlen Tropfen: zwei spanische Rioja ‚Marques de Romeral‘ von 1988, drei Flaschen Rioja ‚Prado Enea‘ von 1991 und 23 Pomerol ‚Chateau Bellegrave‘ 1998. Pro Jahr kauft das Gericht für rd. 15.000 € Wein. Er wird in den edlen Speisesälen

---

<sup>506</sup> Der **S&P 500 (Standard & Poor's 500)** ist ein Aktienindex der nach der Marktkapitalisierung gewichtet ist. Er umfasst die Aktien der 500 größten börsennotierten US-amerikanischen Unternehmen, wodurch er zu den meistbeachteten Aktienindizes der Welt zählt. Der klassischen S&P 500 gehört dem Typ Kursindex an.

<sup>507</sup> DAPD/TTS in Die Welt (30.04.2012), abgerufen am 16.05.2015.

<sup>508</sup> Hardtke (2009), S. 7, abgerufen am 16.04.2014.

#### 4 - Systemebene: Rahmenordnungen internationaler Tätigkeit

des Gerichtshofes ausgeschrieben, in denen die 27 Richter essen und Gäste empfangen.

Heftige Kritik am Weinvorrat der EU-Richter übt Pawel Swidlicki von der EU-kritischen Organisation ‚openeurope‘. Es sei ‚typisch‘ für die EU, dass der Gerichtshof seinen Etat im nächsten Jahr um 29 Mio. Euro erhöhen wolle, sich aber gleichzeitig einen Keller voller erlesener Weine gönne.

‚Die EU-Institutionen entfernen sich immer weiter von den täglichen Spar-Realitäten, denen sich die EU-Steuerzahler stellen müssen. Es gibt genügend Spielraum für schnelle Sparmaßnahmen im EU-Haushalt.‘<sup>509</sup>

-----

Wird die Ethik in Bezug auf die Beziehung zwischen entwickelten und sog. weniger entwickelten Ländern betrachtet, so ist die Vorgabe, dass die weniger entwickelten Länder von den entwickelten Ländern gerecht behandelt werden. Es soll eine bewusste Stützung der benachteiligten Staaten stattfinden und beachtet werden, dass ein „falscher“ Nutzen aus der eigenen ökonomischen Stärke zu einer Schwächung der „poors“ in den Entwicklungsländern führt.<sup>510</sup> Das Statement von Google-Gründer Larry Page „wenn globale Arbeitslosigkeit herrscht – dann arbeitet doch einfach weniger“ ist sicher kein Ausdruck überbordenden Verantwortungsgefühls.<sup>511</sup>

Verantwortung bedeutet, dass jede Einzelperson ebenso wie jede multinationale Unternehmung Verantwortung für ihre Tätigkeiten und deren Konsequenzen übernimmt. Und da ethische Themen und Sichtweisen in jedem Aspekt der Wirtschaft und der korrespondierenden Politik entstehen, sind bspw. ethische Probleme aufgrund von Interessenkonflikten, bei der Vielzahl von Rollen und Aufgaben, die man als Individuum bzw. multinationale Unternehmung eingeht, unvermeidlich. Diese offen zu legen und möglichst gemeinschaftlich getreu dem Gebot der Ehrlichkeit zu lösen, fordern moderne ethische Normen.<sup>512</sup>

---

<sup>509</sup> Hoeren (05.05.2012), abgerufen am 07.05.2014.

<sup>510</sup> Vgl. Stiglitz in Ruh/Leisinger (2004), S. 80.

<sup>511</sup> Vgl. Welt am Sonntag Nr. 28 (13.07.2014), S. 14.

<sup>512</sup> Vgl. Stiglitz in Ruh/Leisinger (2004), S. 82.

## 4 - Systemebene: Rahmenordnungen internationaler Tätigkeit



Abbildung 58: Bob Dudley – PB-Chef verteidigt sich und sein Gehalt<sup>513</sup>

Beispielhaft sollen hier übergreifend die Richtlinien der OECD<sup>514</sup> (Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung) als Teil der Deklaration für Internationale Investitionen und Multinationale Unternehmen vorgestellt werden. Diese geben Empfehlungen von Regierungen an Unternehmen ab.

„Die OECD-Leitsätze sind neben den **ILO-Kernarbeitsnormen**<sup>515</sup> und dem UN Global Compact<sup>516</sup> weltweit das wichtigste Instrument zur Förderung von verantwortungsvoller Unternehmensführung. Für Unternehmen bieten sie einen Verhaltenskodex bei Auslandsinvestitionen und für die Zusammenarbeit mit ausländischen Zulieferern. Sie beschreiben, was von Unternehmen bei ihren weltweiten

<sup>513</sup> Slodczyk in Handelsblatt Nr. 78 (20.04.2012), S. 68.

<sup>514</sup> Die **OECD** (Organisation for Economic Cooperation and Development) vereint 34 Länder auf der ganzen Welt, die sich zu Demokratie und Marktwirtschaft bekennen. Sie widmet sich folgenden Zielen: Förderung nachhaltigen Wirtschaftswachstums, Höhere Beschäftigung, Steigerung des Lebensstandards, Sicherung finanzieller Stabilität, Unterstützung der Entwicklung anderer Länder, Beitrag zum Wachstum des Welthandels.

<sup>515</sup> „Die **Grundprinzipien der ILO**: Vier Grundprinzipien bestimmen Selbstverständnis und Handeln der ILO: 1) Vereinigungsfreiheit und Recht auf Kollektivverhandlungen; 2) Beseitigung der Zwangsarbeit; 3) Abschaffung der Kinderarbeit; 4) Verbot der Diskriminierung in Beschäftigung und Beruf. Diese Grundprinzipien haben in acht Übereinkommen, die auch als **Kernarbeitsnormen** bezeichnet werden, ihre konkrete Ausgestaltung erfahren: Übereinkommen 87 - Vereinigungsfreiheit und Schutz des Vereinigungsrechtes, 1948; Übereinkommen 98 - Vereinigungsrecht und Recht zu Kollektivverhandlungen, 1949; Übereinkommen 29 - Zwangsarbeit, 1930; Übereinkommen 105 - Abschaffung der Zwangsarbeit, 1957; Übereinkommen 100 - Gleichheit des Entgelts, 1951, Übereinkommen 111 - Diskriminierung (Beschäftigung und Beruf), 1958, Übereinkommen 138 - Mindestalter, 1973; Übereinkommen 182 - Verbot und unverzügliche Maßnahmen zur Beseitigung der schlimmsten Formen der Kinderarbeit, 1999“ (Quelle: International Labour Organization (ohne Datum), abgerufen am 13.05.2014).

<sup>516</sup> „Der **Global Compact (GC)** der Vereinten Nationen und die Global Reporting Initiative (GRI) sind freiwillige Initiativen, die sich in der Förderung universaler Prinzipien ergänzen, indem sie Unternehmen anleiten, Rechenschaft abzulegen und ihre Leistung zu steigern. Mit Hilfe von zehn Prinzipien fördert der GC Führungsstärke und Innovation bei der Umsetzung unternehmerischer Selbstverpflichtung zum verantwortlichen Handeln. Die Leitlinien der GRI zur Nachhaltigkeitsberichterstattung liefern die Instrumente, um den Fortschritt zu messen und das Ergebnis, gemessen an den Prinzipien des GC, zu veröffentlichen.“ (Quelle: Global Reporting Initiative/The Global Compact (2007), S. 3, abgerufen am 16.04.2014).

#### 4 - Systemebene: Rahmenordnungen internationaler Tätigkeit

Aktivitäten im Umgang mit Gewerkschaften, im Umweltschutz, bei der Korruptionsbekämpfung oder der Wahrung von Verbraucherinteressen erwartet wird.“<sup>517</sup>

##### Ziele der OECD-Richtlinie:<sup>518</sup>

- Sicherstellung, dass die Aktivitäten des Unternehmens im Einklang mit den Gesetzen stehen,
- Stärkung der gemeinsamen Vertrauensbasis zwischen dem Unternehmen und der Gesellschaft, in der das Unternehmen operiert,
- Verbesserung des Klimas für Auslandsinvestitionen,
- Verstärkung der Beiträge von Multinationalen Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung.

Die OECD fasst bspw. ihren CSR-Ansatz wie folgt zusammen: „The basic premise of the Guidelines is that internationally agreed principles can help to prevent misunderstandings and build an atmosphere of confidence and predictability among business, labour, governments and society as a whole.“<sup>519</sup> Diese Richtlinien werden als ein wichtiges Fundament für viele anderen später entwickelten CSR-Codes und -Standards angesehen.

---

<sup>517</sup> OECD (ohne Datum), abgerufen am 16.05.2015.

<sup>518</sup> OECD (2011), S.15, abgerufen am 16.05.2015.

<sup>519</sup> OECD (2001), S. 57.

## 4 - Systemebene: Rahmenordnungen internationaler Tätigkeit

### Fragen zum Verständnis:

1. Welche Ebenen werden in der Wirtschaftsethik unterschieden? Wer sind die jeweiligen Adressierten auf den einzelnen Ebenen?
2. Gewinnen in der Globalisierung die einen zu Lasten der anderen?
3. Welcher Stakeholder vertritt in der globalen „one world“ die Interessen der Umwelt?
4. Nennen Sie mind. 3 Ziele der OECD-Richtlinie
5. Was will der sog. Global Compact?

## 5 - Interviews

### 5 Interviews

In diesem Kapitel werden Ihnen zwei Interviews sowie ein Fallbeispiel präsentiert. Die Interviews stellen Ihnen zwei Ansichten zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement bzw. Sustainable Entrepreneurship sowie der jeweiligen Entwicklungen dar. Im ersten Interview informiert Professor Stefan Schaltegger, der unter anderem durch seinen Corporate Sustainability Barometer bekannt ist, über das Thema Nachhaltigkeitsmanagement. Im zweiten Interview stellt Richard Kühnel, als Mitglied der Europäischen Kommission, seine Ansichten zum Thema Sustainable Entrepreneurship dar. Das daran anschließende Fallbeispiel zeigt Ihnen die Notwendigkeit und das Tätigkeitsfeld eines Compliance-Officer.

#### 5.1 „Wie sich Unternehmen einer besseren Welt verschreiben“

##### Interview 1: „Für Image und Gewissen – wie sich Unternehmen einer besseren Welt verschreiben [...]“

Bei vielen Unternehmen steht das Engagement für Umwelt und Gesellschaft ganz oben auf der To-do-Liste. Die Motive und das Ausmaß können dabei sehr unterschiedlich ausfallen. Professor Stefan Schaltegger [...] beleuchtet, wie es aktuell in deutschen Unternehmen aussieht.

[...] Der Begriff Corporate Social Responsibility (CSR) ist heute in aller Munde. Wann haben Unternehmen die gesellschaftliche Verantwortung für sich entdeckt und was war der Anlass?

[...] Die Grundidee einer Corporate Social Responsibility stammt aus den USA und entwickelte sich dort bereits in den 1970er Jahren. Das Konzept hat im letzten Jahrzehnt allerdings immens an Popularität gewonnen und ist mittlerweile weltweit verbreitet. Im Kern verbindet sich mit CSR die Forderung, dass Unternehmen gesellschaftliche Anliegen freiwillig berücksichtigen sollen. Zu den wesentlichen Treibern für diesen Anspruch dürften die voranschreitende Abkehr des Staates von sozialen Aufgaben und die überspitzte Shareholder-Orientierung um die Jahrtausendwende zählen. Dabei sollte man sich jedoch klar machen, dass CSR nicht die Vision beinhaltet, dass Unternehmen von sich aus Wirtschaft und Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit verändern. Das Nachhaltigkeitsmanagement (Corporate Sustainability), das im kontinentaleuropäisch geprägten Umweltmanagement wurzelt, geht hier einen Schritt weiter.

Was ist beim Nachhaltigkeitsmanagement anders als bei CSR?

**Corporate Sustainability** verfolgt das Ziel, Unternehmen zu befähigen, eine nachhaltige Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft durch unternehmerisches Handeln voranzutreiben. Nachhaltigkeit soll im Kerngeschäft und im Geschäftsmodell verankert sein. Es geht also nicht wie bei CSR darum, die Gesellschaft am Erfolg des Unternehmens mit speziellen Aktionen zu beteiligen – etwa, indem ein Maschinenbauunternehmen das Jugendzentrum in seiner Stadt finanziell unterstützt. Vielmehr sollen ökonomische Werte auf eine nachhaltige Weise erarbeitet werden. Der Maschinenbauer müsste also erstens die Organisation sowie die Produkte und zweitens die Auswirkungen auf die Entwicklung von Märkten



## 5 - Interviews

ten und Gesellschaft gezielt nachhaltig ausgestalten. Dazu muss das Management genau prüfen, wie das Unternehmen seine Abfälle entsorgt, ob bei der Fertigung Energie eingespart werden kann usw. Es muss aber auch darüber nachdenken, ob die Produkte den Menschen und der Umwelt schaden und wie sie so verändert werden können, dass sie ihnen nützen und eine nachhaltige Entwicklung unterstützen.

Welchen Stellenwert hat das Thema Nachhaltigkeit heute in den Unternehmen?

Tagtäglich treffen Unternehmen Entscheidungen, die sich auf die Umwelt, das gesellschaftliche Umfeld und das Unternehmen selbst auswirken. Durch die sich verändernde Kommunikationskultur und die steigende Bedeutung von Nachhaltigkeit an vielen Orten in der Gesellschaft können sie sich in Europa immer weniger ein unverantwortliches Handeln leisten, ohne den Erfolg zu riskieren. Zudem erkennen die Verantwortlichen immer mehr, dass sich mit dem nachhaltigen Handeln auch neue Chancen ergeben. Die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit ist von Unternehmen zu Unternehmen zwar unterschiedlich. Insgesamt würde ich diese jedoch als steigend bezeichnen.

Die Motivation für Unternehmen, sich nachhaltig zu verhalten, resultiert demnach zumindest teilweise aus der Erwartung der Kunden und den sich bietenden ökonomischen Chancen?

Ökonomische Interessen sind zumindest ein Grund. Die Unternehmen versprechen sich von ihrem nachhaltigen Handeln positive Effekte für die Positionierung im Wettbewerb, die Innovationen, die Effizienz und das Image – in manchen Fällen auch für das Risikomanagement. Viele Unternehmen stellen aber auch ganz ohne wirtschaftliches Kalkül den Anspruch an sich, nicht nur den eigenen Gewinn zu maximieren, sondern auch die Lebensbedingungen der Mitarbeiter oder der Verbraucher zu verbessern. Daher gab es immer und gibt es noch heute zahlreiche Firmen, die sich einem nachhaltigen und verantwortungsbewussten Unternehmertum verschrieben haben.

Wenn Unternehmen ihr Engagement nutzen wollen, um an ihrem Image zu arbeiten, muss das Handeln auch kommuniziert werden. Worauf kommt es dabei an?

Ganz zentral ist bei der Kommunikation die Glaubwürdigkeit. Wer bewusst oder unbewusst mehr über sein Engagement spricht, als es ernsthaft zu betreiben, erweckt schnell den Eindruck, sich grün waschen zu wollen. In der Folge schadet das dem Ruf wesentlich mehr, als es ihm nutzt. Wer diese Gefahr vermeiden möchte, sollte nachhaltiges Handeln strategisch und systematisch im Unternehmen verankern.

[...] Für Unternehmen sind Umweltmanagementsysteme eine Möglichkeit, nachhaltiges Handeln strategisch anzugehen. Dabei können sie sich an Standards wie der ISO-Norm 14001, der ISO-Norm 26000 oder der **EMAS**-Verordnung der EU orientieren. Richtig?

[...] Ganz genau. **ISO 14001**, **ISO 26000** und **EMAS** sind Standards, die vor allem eine Grundstruktur liefern. Diese kann Unternehmen dabei helfen, die Geschäftsprozesse umweltfreundlicher zu gestalten. Da die Standards auf Freiwilligkeit basieren, lassen sich die ISO-Normen und die EMAS-Verordnung in erster Linie als

## 5 - Interviews

Anreize für Unternehmen verstehen, sich mit den ökologischen und sozialen Auswirkungen des eigenen Handelns verstärkt auseinanderzusetzen.

Werden die Vorgaben erfüllt, erhalten die Unternehmen dafür eine Zertifizierung, die sich in einigen Fällen für die Außendarstellung eignet. Im Kern geht es jedoch um eine organisationsinterne Optimierung, die durch die Ausrichtung an solchen Standards unterstützt wird. Leider geht die Umsetzung manchmal nicht über die Mindestanforderungen hinaus.

Wie stark werden Unternehmen von den Standards reglementiert?

Bei fortschrittlichen Unternehmen sind umfassende Umwelt- oder Nachhaltigkeitsmanagementsysteme häufig bereits etabliert, bevor die Zertifizierung des Umweltmanagementsystems gemäß ISO 14001 oder EMAS erfolgt. Inzwischen kann das Management sich auch an der ISO-Norm 26000 orientieren, die die Ausgestaltung des Nachhaltigkeitsmanagementsystems spezifisch thematisiert. Um die Anforderungen zu erfüllen, bedarf es in diesen Fällen meist nur minimaler Änderungen und einer zusätzlichen Dokumentation. Unternehmen, die sich erst seit kurzer Zeit ernsthaft mit Nachhaltigkeit befassen, müssen ihre Strukturen und Prozesse dagegen in der Regel aufwendiger umgestalten – zum Beispiel müssen sie einen Umweltmanagementbeauftragten benennen und mit Kompetenzen sowie Ressourcen ausstatten. Wenn das Management dem Thema Bedeutung beimisst, können diese Veränderungen für das Unternehmen sehr stimulierend und innovationssteigernd sein.

Es spricht also einiges dafür, sich mit den Standards zu beschäftigen?

Zumindest stellen ISO 14001, ISO 26000 und EMAS Türöffner für Unternehmen dar, die sich noch nicht so lange mit einer nachhaltigen Unternehmensführung befassen. Sie nützen auch den Unternehmen, die nachweisen wollen, dass sie ihre Hausaufgaben auf diesem Gebiet gemacht haben. Das kann für eine glaubwürdige Außendarstellung in ‚Business-to-Business‘-Geschäftsbeziehungen sehr hilfreich sein. Viele große Geschäftskunden erwarten oder verlangen von ihren Lieferanten, dass sie zertifiziert sind. Dennoch muss man sagen: Standards sind zwar eine solide Basis, sie dokumentieren aber weder eine Führungsrolle noch besondere Exzellenz.

Welche Entwicklungen erwarten Sie für die nächsten Jahre?

Einige Skandale in Unternehmen, die die Relevanz von Nachhaltigkeit nicht begriffen haben und entweder Pech hatten oder mit dem Thema Roulette spielen. Viele kleine Fortschritte in vielen Unternehmen, bei denen auch Standards wichtig sind. Und hoffentlich sehr viele Unternehmen, die wesentliche Durchbruchinnovationen und Marktstrukturveränderungen auf den Weg bringen und die sich durch ihr Angebot an überzeugenden und nachhaltigen Leistungen radikal durchsetzen können.<sup>520</sup>

---

<sup>520</sup> Schwengers (16. März 2012), abgerufen am 16.05.2015. Michael Schwengers im Gespräch mit Prof. Dr. Schaltegger (Professor für Nachhaltigkeitsmanagement an der Leuphana Universität Lüneburg (vgl. <http://www.leuphana.de/stefan-schaltegger.html>, abgerufen am 16.05.2015)).

## 5 - Interviews

Prof. Schaltegger hat 2012 gemeinsam mit Kollegen auf Basis von Voruntersuchungen aus den Jahren 2002, 2006 und 2010 das sog. **Corporate Sustainability Barometer** veröffentlicht. In diesem wird der Frage nachgegangen, wie nachhaltig Unternehmen in Deutschland tatsächlich agieren. Das Barometer erhebt den Anspruch den „Praxisstand und Fortschritt des Nachhaltigkeitsmanagements in den größten Unternehmen Deutschlands“<sup>521</sup> abzubilden. Für die Studie aus dem Jahr 2012 wurden 152 Unternehmen in Deutschland befragt. Schwerpunkte der Studie lagen darin, Unternehmensaktivitäten bezüglich Intention, Integration und Implementierung zum Thema Nachhaltigkeitsmanagement auszumachen. Im Vergleich zu den Jahren zuvor wurden demnach deutliche Fortschritte in den Unternehmen gemacht, bspw. bei der Integration des Nachhaltigkeitsmanagements in das Kerngeschäft.<sup>522</sup>

### 5.2 „Sustainable Entrepreneurship“

„Sustainability is in your hand – ist das Motto des **‘Sustainable Entrepreneurship Award’** – kurz **sea**. Der **sea** will vor allem eines: **Ein neues Bewusstsein schaffen!**

Es ist die Aufgabe von uns allen, die Bedeutung einer nachhaltigen Wirtschaft zu erkennen und danach zu handeln. Nachhaltigkeit steht bei uns für ‚mehr‘: Ökonomie, Ökologie und soziale Verantwortung. Sustainable Entrepreneurship (SE) ist mehr als eine Idee – es ist eine Handlungsmaxime, eine ganz bestimmte Lebensführung.

Mit dem **sea** werden jene Personen und Unternehmen ausgezeichnet, die schon heute an der Welt von Morgen arbeiten. **Sea** ist überzeugt: Sustainable Entrepreneurship ist das Unternehmensmodell der Zukunft. Unabhängig von Unternehmensgröße oder Branche – jeder kann seine Prozesse, Ideen und Maßnahmen im Sinne von Sustainable Entrepreneurship einreichen.

Mit dem **sea** bietet man Unternehmen eine internationale Plattform, die schon heute wichtige Impulse setzt. Der **sea** würdigt Unternehmen die zum Wohle von Gesellschaft, Wirtschaft und Umwelt agieren – im Einklang mit ihren unternehmerischen Interessen. Die zehn besten Projekte werden nominiert. Das herausragendste Projekt ist mit einer Prämie von 10.000 EUR dotiert.“<sup>523</sup>

#### Interview 2: Sustainable Entrepreneurship

„Mit dem **SEA** werden herausragende Projekte im Bereich Sustainable Entrepreneurship ausgezeichnet. Was bedeutet für Sie persönlich Sustainable Entrepreneurship?“

Für mich bedeutet Sustainable Entrepreneurship oder Corporate Social Responsibility (CSR), dass sich die Unternehmen in ihren Entscheidungen nicht bloß an Markt und Wachstum, an Umsatz und Gewinn orientieren, sondern durch ver-

---

<sup>521</sup> Schaltegger, S. et al. in Center for Sustainability [Hrsg.] (2012), S. 9.

<sup>522</sup> Vgl. ebd.

<sup>523</sup> SEA (ohne Datum (a)), abgerufen am 16.05.2015.

## 5 - Interviews

antwortungsvolles Handeln und Denken – d. h. durch die Einbeziehung von sozialen und Umweltthemen in ihre Geschäftsabläufe – den Bedürfnissen unserer heutigen Gesellschaft sowie künftiger Generationen gerecht werden.

Warum brauchen wir Sustainable Entrepreneurship?

Das ist eine Wertefrage. Das europäische Modell ist einzigartig, da es auf einer öko-sozialen Basis steht. Sustainable Entrepreneurship ist notwendig, da das Umwelt- und Sozialbewusstsein der Menschen zugenommen hat. Die Bedingungen, unter denen die Produkte entstehen und entwickelt werden, sind für eine Vielzahl von Bürgern zu einem maßgeblichen Faktor für ihre Kaufentscheidungen geworden. Das hat daher auch einen unmittelbaren Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Sustainable Entrepreneurship ist damit sowohl für eine moderne, ausgewogene und ressourcenschonende Gesellschaft relevant, als auch ein zentraler Wettbewerbsfaktor in einer globalen Wirtschaft.

Wie verankert ist das Prinzip der Sustainable Entrepreneurship heute bereits in den Köpfen der Menschen, aber vor allem im Handeln der Unternehmen bzw. der Politik?

Ein gewisser Wertewandel ist schon seit einigen Jahrzehnten in der Gesellschaft sichtbar. Die Verbraucher sind kritischer geworden; sie sind achtsamer und hinterfragen mehr. Und sie nutzen zunehmend vor allem neue Medien, um sich Informationen zu verschaffen oder auch aktiv gegen ein ethisch fragwürdiges Handeln seitens der Unternehmen vorzugehen. Mehr und mehr Firmen sind sich dessen bewusst und achten darauf, ihre Strategien und Arbeitsabläufe nachhaltig auszurichten. Allerdings wollen wir nicht locker lassen, bis das Prinzip der CSR für alle Unternehmen zu einer Selbstverständlichkeit geworden ist.

Es hat den Anschein, als wäre Sustainable Entrepreneurship im Allgemeinen nach der Krise noch wichtiger geworden. Teilen Sie diese Meinung? Und warum führen oftmals erst Krisen zu Bewusstseinsänderungen, sowohl in der Wirtschaft, wie auch in Politik und Gesellschaft?

Leider bedarf es häufig erst einer Krise, damit wir unser Handeln überdenken. Wichtig ist in solchen Zeiten, die richtigen Lehren aus der jeweiligen Situation zu ziehen und dementsprechend zu agieren. Die EU-Kommission ist überzeugt, dass hier CSR der richtige Weg für eine nachhaltige Zukunft ist, sowohl für unsere Gesellschaft als auch für unsere Unternehmen. Europa kann und soll nach der Krise Vorreiter für ein sozial faires und ressourcenschonendes Wirtschaftsmodell sein.

Welche Branchen sehen Sie als besonders vorbildlich an, wo sehen Sie noch deutlichen Aufholbedarf in Bezug auf Sustainable Entrepreneurship?

Ich möchte nicht eine Branche oder ein besonderes Unternehmen hervorheben. Es ist nicht überraschend, dass skandinavische Unternehmen hier schon länger aktiv sind. Heute setzen sich eine Vielzahl von Unternehmen in unterschiedlichen Bereichen zunehmend mit dem Prinzip der Nachhaltigkeit auseinander. Dadurch wird ein Bewusstsein geschaffen und ein Prozess in Gang gesetzt, den wir als Europäische Kommission unterstützen. Letztendlich liegt es jedoch an den einzelnen Unternehmen, bewusste und langfristige Entscheidungen zu treffen und

## 5 - Interviews

dabei die dementsprechenden Risiken und Möglichkeiten gegeneinander abzuwägen. Auch viele österreichische Unternehmen haben mittlerweile auf freiwilliger Basis diese Schritte gesetzt. Für die anderen ist es höchste Zeit!

Politik, Wirtschaft, Gesellschaft – wer sollte die treibende Kraft im Prozess rund um Sustainable Entrepreneurship sein? Welche Rolle kann und soll speziell die EU in diesem Zusammenhang spielen?

Sustainable Entrepreneurship fordert den Einsatz aller Beteiligten. Nur gemeinsames Arbeiten ermöglicht einen dauerhaften Erfolg auf dieser Ebene. Die Politik regelt die gesetzlichen Vorgaben. Die Wirtschaft bemüht sich, ihre Produkte und Dienstleistungen an diesen Rahmenbedingungen auszurichten. Und es sind letztendlich die Verbraucher, die sich bewusst für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen entscheiden müssen. Somit greift eins ins andere.

Aufgabe der EU und somit auch der Europäischen Kommission sollte es sein, die Selbst- und Koregulierung in diesem Bereich zu fördern und das Prinzip der CSR durch gezielte Maßnahmen verstärkt zu verbreiten. Die Europäische Kommission ist in diesem Bereich aktiv involviert und hat im Oktober 2011 eine Strategie zur sozialen Verantwortung der Unternehmen veröffentlicht, die einen Aktionsplan für den Zeitraum 2011-2014 mit Verpflichtungen und Anregungen für europäische Unternehmen und die Mitgliedstaaten enthält.

Wie kann man verhindern, dass SE-Maßnahmen nicht reines Greenwashing<sup>524</sup> sind? Welche Maßnahmen und Methoden sind dazu intern anzuwenden?

Die Europäische Kommission tritt verstärkt dafür ein, Transparenz zu schaffen und die Offenlegung von sozialen und ökologischen Informationen durch die Unternehmen zu verbessern. Bisher ist dies informell oder auf freiwilliger Basis geschehen. Die Kommission beabsichtigt, einen Vorschlag für eine Rechtsvorschrift in diesem Bereich zu erarbeiten, um gleiche Ausgangsbedingungen für die Unternehmen zu gewährleisten. Positive Beispiele sollen in der Öffentlichkeit hervorgehoben und belohnt werden.

Zum Schluss eine persönliche Frage: Welches SE-Projekt ist Ihnen in besonderer Erinnerung geblieben – und warum?

Während meiner Tätigkeit bei den Vereinten Nationen in New York konnte ich bei der Ausarbeitung des ‚Global Compact‘ (Globaler Pakt der Vereinten Nationen) mitwirken, der von dem damaligen UN Generalsekretär Kofi Annan ins Leben gerufen wurde. Dieser weltweite Pakt wird zwischen Unternehmen und der UNO geschlossen, um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten. Viele Firmen haben sich diesem Pakt angeschlossen. Und man kann sagen, dass er einen Meilenstein für Sustainable Entrepreneurship und CSR darstellt.“<sup>525</sup>

---

<sup>524</sup> **Greenwashing:** Wie Unternehmen ihr Image grün färben. „Die neue Welle der grünen Imagewerbung ist weniger ein Zeichen für ein radikales Umdenken der Unternehmen, als ein Ausdruck für den wachsenden Druck, unter dem sie stehen.“ (Quelle: Müller (November 2007), S. 1, abgerufen am 16.04.2014).

<sup>525</sup> SEA (ohne Datum (b)), abgerufen am 16.05.2015. Interview mit Richard Kühnel (Mitglied der Europäischen Kommission).

-----

### Fallbeispiel: Was macht ein „Compliance-Officer“?

„Im Kampf gegen Korruption setzen Unternehmen zunehmend auf ‚Compliance-Officers‘. Was unterscheidet diese neuen Kontrolleure von der leicht angestaubten internen Revision? Ein neues Berufsbild – mit unklarem Profil, aber großem Potential [nicht nur für Juristen – Anm. d. Verf.]. Allein scheinen sie es nicht mehr zu schaffen. Wieder hat sich ein Unternehmen einen externen Korruptionsbekämpfer an Bord geholt: Wolfgang Schauptensteiner, Oberstaatsanwalt mit Fachgebiet Wirtschaftskriminalität, wechselt zur Deutschen Bahn. Ende 2006 hatte der von Schmiergeldskandalen erschütterte Siemenskonzern bekannt gegeben, dass künftig der Stuttgarter Oberstaatsanwalt Daniel Noa an Bord sein wird, um den Bereich ‚Compliance‘ abzudecken. Es müssen nicht nur Dax-Konzerne sein, auch die landeseigene Berliner Immobilienmanagement GmbH hat einen Rechtsanwalt aus einer Wirtschaftskanzlei zum Ombudsmann gegen Korruption ernannt. ‚Compliance Officers‘ heißen die neuen Wachhunde, die von Unternehmen intern und extern rekrutiert werden. ‚Compliance‘ bedeutet eigentlich nicht mehr als die Einhaltung aller Vorschriften.

Schauptensteiner und seine Kollegen sollen dafür sorgen, dass es in ihren Unternehmen gar nicht erst zu Korruptionsaffären, schwarzen Kassen oder sonstigen Rechtsverstößen kommt. Noch vor zehn Jahren hätten sich die meisten deutschen Vorstände vielleicht damit zufriedengegeben, einen Aushang mit den einschlägigen Vorschriften am Schwarzen Brett zu machen. Die Kontrolle blieb den einzelnen Abteilungs- oder Zweigstellenleitern, der Rechtsabteilung oder den Mitarbeitern aus der internen Revision überlassen. [...] Heute werden publikumswirksam große Compliance-Abteilungen eingerichtet und bekannte Korruptionsjäger und Anwaltskanzleien rekrutiert. Nicht nur Schwergewichte wie BASF, Deutsche Bank oder EnBW, auch mittelgroße Unternehmen wollen nicht mehr auf diese Strukturen verzichten. Schon gar nicht, wenn sie in Amerika börsennotiert sind. Hier wird Korruption scharf verfolgt – auch bei ausländischen Unternehmen, solange nur ein noch so kleiner Bezugspunkt zu den Vereinigten Staaten besteht.

Auch in Deutschland sind die Zeiten vorbei, in denen Schmiergelder steuerlich absetzbar waren. Soeben hat Justizministerin Brigitte Zypries angekündigt, die Vorschriften gegen Korruption im Geschäftsverkehr weiter zu verschärfen. Ob sich mit dem Namen aber auch die Aufgaben der Anti-Korruptions-Abteilungen ändern, ist ungewiss. Verbirgt sich hinter dem Etikett Compliance-Officer ein neues Berufsbild, oder ist es nur die letzte Ausfahrt vor dem Ruhestand für verdiente Mitarbeiter oder wirtschaftsaffine Staatsanwälte? ‚Mit der herkömmlichen Rechtsabteilung hat die Compliance nichts zu tun‘, sagt Jörg Stolzenburg von der Beratungsfirma Towers Perrin, der Unternehmen bei der Einrichtung ebendieser Abteilung unterstützt.

Ein ‚ständiger Staatsanwalt im Betrieb‘ sei der Compliance Officer. ‚Er kommuniziert die Regeln, ermittelt selbst, und allein seine Existenz soll von Fehltritten abschrecken.‘ In der Regel direkt beim Vorstand angesiedelt, würde sich der Compliance-Officer dessen Autorität im Umgang mit den Mitarbeitern ‚ausleihen, bis auch der letzte alte Haudegen die neuen Regeln verstanden hat.‘



## 5 - Interviews

Was die neuen Kontrolleure auszeichnet, ist ihre ständige Präsenz in allen Geschäftsbereichen. Sie sitzen schon früh in Vertragsverhandlungen dabei, kommen überraschend für Stichproben vorbei oder lassen sich von Abteilungsleitern berichten, wie die neue ‚Whistleblowing-Hotline‘ bei den Mitarbeitern ankommt, über die Rechtsverstöße anonym gemeldet werden können. Sie sind also ständig damit beschäftigt, ihre eigene Existenz im Bewusstsein der Mitarbeiter zu verankern. Und sie vermitteln mehr, als nur die Gesetzeslage. Der Begriff Compliance ist so konturlos, weil jedes Unternehmen selbst definiert, welche ‚weichen‘ Verhaltensregeln darüber hinaus gelten sollen. Manche verstehen unter Compliance Qualitätsmanagement, andere das Verbot von Mobbing und Diskriminierung im Betrieb, im nächsten Unternehmen geht es um die ethisch korrekte Auswahl von Geschäftspartnern. Vor allem Mitarbeiter in sensiblen Auslandsregionen müssen wissen, wie sie mit Dumpinglöhnen, Kinderarbeit oder den Funktionären autoritärer Regimes umgehen sollen.

‚Es geht nicht um Gutmenschentum, mit der Compliance verbinden sieh ganz harte Geschäftsinteressen‘, sagt Stolzenburg. ‚Ohne korrektes Geschäftsgebaren drohen Imageschäden oder der Verlust von Aufträgen, vor allem seitens der öffentlichen Hand.‘ Dieses Risiko hätten die deutschen Unternehmen erst in den vergangenen fünf Jahren so richtig ernst genommen. Auf den ersten Blick finden vor allem Juristen Jobs in diesem neuen Aufgabengebiet. Sie überblicken nicht nur die aktuelle Rechtslage, sondern könnten zusätzlich die unternehmenseigenen ‚Gesetze‘ formulieren. Aber wenn es darum geht, die Inhalte möglichst nachhaltig der Belegschaft zu vermitteln, haben auch Betriebswirte, Psychologen oder Kommunikationswissenschaftler eine Chance. In großen Unternehmen werden die Verhaltensregeln meist ‚kaskadenförmig‘ durch die Hierarchiestufen übermittelt: Für Führungskräfte gibt es Präsenzs Schulungen, weiter unten klicken sich Mitarbeiter durch E-Learning-Programme im Intranet. Bei Unklarheiten kann man das Handbuch mit den ‚Guidelines‘, die ‚Compliance-Hotline‘ oder den Ombudsmann befragen.

Allen die Vorschriften zu vermitteln sei ein ‚enormer administrativer Aufwand‘, sagt Rudolf Zimmermann, Chefjurist und Compliance-Officer von ABB Deutschland. Der Energietechnikkonzern hat in aller Welt mehr als 100.000 Mitarbeiter. ‚Das entspricht einer mittleren Großstadt, man hat nie alles völlig im Griff‘, sagt Zimmermann. Tatsächlich wurde im April 2005 bekannt, dass Mitarbeiter der amerikanischen Tochtergesellschaft ABB Network Management Schmiergelder in Höhe von 560.000 Dollar für Aufträge in Lateinamerika und im Nahen Osten gezahlt hatten. Mit den ABB-Verhaltensregeln – ‚Respekt, Verantwortung, Entschlossenheit‘ – hatte dies wenig zu tun. Zimmermann hält die Compliance Abteilungen trotzdem für ein geeignetes Mittel zur Krisenprävention. Man müsse den Mitarbeitern stets signalisieren: ‚Auch Spitzenkräfte können ihren Job verlieren, wenn sie die Vorschriften ignorieren.‘

[...] Bei der alltäglichen Durchsetzung müsse man immer wieder Konflikte mit Führungskräften bewältigen. Zimmermann ist daher überzeugt, dass an der Spitze der Compliance-Abteilung eine ‚gewisse Seniorität‘ unverzichtbar sei. Auch Unternehmensberater Stolzenburg hat beobachtet, dass Compliance-Officers meist altgediente Mitarbeiter sind, nicht selten jenseits der Frühpensionsgrenze. ‚Das ist kein Job für Einsteiger. Erfahrung und Ansehen sind wichtiger als die fachliche Qualifikation.‘ Erst langsam entwickelte sich diese Tätigkeit zu

## 5 - Interviews

einem Karrierepfad für Mitarbeiter um die 40 Jahre. Die müssen auch nicht fürchten, auf Dauer mit Kontrollaufgaben befasst zu sein. Aus der Compliance-Abteilung ist der Aufstieg nicht schwer, die Mitarbeiter lernen schließlich das ganze Unternehmen kennen und knüpfen quer durch die Abteilungen Kontakte. Anders als Konkurrenten können sie auch schon früh Führungsstärke und Finger-spitzengefühl beweisen, indem sie das Unternehmen vor Krisen bewahren oder helfen, sie zu bewältigen.

In den Vereinigten Staaten entscheiden sich die Unternehmen zunehmend für junge Compliance-Officers. So auch die Personalabteilung des Mischkonzerns General Electric, der bei 300 000 Mitarbeitern in aller Welt auch 550 Compliance-Officers beschäftigt. Die Position gilt als Karriereplattform für talentierte Nachwuchskräfte. Ein Beispiel ist Shinji Niioka aus Deutschland. Niioka, 33 Jahre alt und Sohn japanischer Eltern, ist in Deutschland aufgewachsen. Nach dem Jura-Studium in München und New York arbeitete er einige Zeit als Rechtsanwalt und wechselte dann in das Compliance Team von GE. Dort ist er inzwischen verantwortlich für die Einhaltung der Richtlinien von GE für das gesamte asiatische Immobiliengeschäft – von Südkorea über Indien bis Japan, seinem neuen Wohnsitz. Gerade diese Region gilt als schwieriges Pflaster, da Unternehmen sich mit Korruption sowohl von staatlicher als auch privater Seite auseinandersetzen müssen.

[...] ‚GE macht hier wie überall auf der Welt gemäß seinen Richtlinien aber keine Kompromisse‘, sagt Niioka. Jeder Mitarbeiter erhalte mit seinem Start die Compliance-Regeln, die verbindlich seien. Also was passiert, wenn Zweifel an der Rechtmäßigkeit eines Projektes oder einer Transaktion bestehen? ‚Ich prüfe die Details jedes Falls sehr genau. Im Zweifel entscheiden wir uns dann lieber gegen einen lukrativen Auftrag als für ein rechtliches oder moralisches Risiko‘, sagt Niioka.

Auf die Dauer funktioniere Compliance aber nur, predigen die Unternehmensberater, wenn den Mitarbeitern auch Anreize gesetzt würden. Ihnen müsse kommuniziert werden, dass die Compliance letztlich auch sie selbst schützt. Jedenfalls dürfe die Korruptionsabteilung nicht als Bedrohung empfunden werden. Man muss mit den Kollegen noch in die Kantine gehen wollen. Jörg Stolzenburg beobachtet eine ungute Tendenz der deutschen Unternehmen dazu, nach langer Zeit des Nichtstuns nun auf jeder Ebene wie wild Strukturen für die optimale Überwachung zu schaffen. ‚Dabei sollten sich die Compliance-Officers auf Dauer selbst abschaffen.‘

[...] Vor allem Juristen haben hier gute Karrierechancen, denn ein Schwerpunkt der Arbeit betrifft die Einhaltung gesetzlicher Vorschriften. Für die Organisation der Abteilungen, die Überwachung und die Kommunikation der Vorschriften sind auch Betriebswirte, Psychologen, Kommunikationswissenschaftler und Informatiker gefragt. Manche Unternehmen begnügen sich damit, erfahrene Mitarbeiter zu Compliance Officers zu ernennen. Zunehmend werden aber eigene Abteilungen eingerichtet oder an Rechtsabteilung und Controlling angeschlossen.

## 5 - Interviews

Auch externe Anbieter können mit Compliance Geld verdienen: Rechtsanwälte schulen die Mitarbeiter über Kapitalrecht, Unternehmensberater erstellen Broschüren oder E-Learning-Programme, Telefondienstleister richten ‚Whistleblowing‘- Hotlines ein, über die Mitarbeiter Rechtsverstöße anonym melden können.<sup>526</sup>

-----

---

<sup>526</sup> Amann (Compliance Officer) in Frankfurter Allgemeine Zeitung (9.6.2007).

### 6 Wirtschaftsethik in der Hochschulausbildung

Folgt man Benedikt Herles, dann ist es um die Elite und deren Ausbildung nicht gut bestellt.<sup>527</sup> Mit drei exemplarischen Fallbeispielen wollen wir uns zum Abschluss dieser Thematik zuwenden.

-----

#### Fallbeispiel: Warum Ethik-Kurse in MBA-Studiengängen wichtig sind

„Nicht nur Rating-Agenturen setzen Manager unter Druck. Unternehmensführung hat sich in der globalisierten Welt extrem verändert. Professor Andreas Suchanek, Inhaber des Dr. Werner Jackstädt-Lehrstuhls für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Handelshochschule Leipzig (HHL), erklärt, wie zukünftige Chefs mit den neuen Anforderungen umzugehen lernen.

Welt am Sonntag Welt: Es war fast täglich in den Nachrichten, dass der oberste Chef eines Luxusliners sein Schiff verlassen hat, obwohl noch Menschen an Bord waren. Wäre der Kapitän einer Ihrer Studenten, hätte er sich ähnlich verhalten?

Andreas Suchanek: Ich hoffe nicht! Aber ich möchte die Wirkungen eines Kurses nicht überschätzen, zumal die Rezeption in hohem Maße von der jeweiligen Person und ihren Eigenschaften abhängt. In solchen Situationen kommt es ohnehin nicht nur auf vermittelte Erkenntnisse an, sondern vor allem auf eingeübte Haltung, klassisch: Tugenden. Ich kann nur darauf hinweisen, dass die Ausbildung entsprechender Tugenden eine sinnvolle Investition ist – auch für einen selbst, denn ich glaube, dass es dem Kapitän derzeit nicht gut geht.

Wie gut bereiten MBA-Abschlüsse auf verantwortungsvolle Führungsaufgaben vor?

Das kommt darauf an, wo der Abschluss gemacht wurde. Ich bin überzeugt, dass sich immer mehr Hochschulen der Frage annehmen, wie sie Führungskräfte dabei fördern können, Verantwortung wahrzunehmen. Doch aus eigener Erfahrung kann ich sagen: Bei komplexen Führungsaufgaben ist Sinn für Verantwortung schwer zu vermitteln.

Lange Zeit stand das Fach Ethik bei MBA-Absolventen nicht hoch im Kurs. Was hat sich seit Beginn der weltweiten wirtschaftlichen Turbulenzen geändert?

Sicherlich ist das Bewusstsein dafür gewachsen, dass Fragen und Konzepte der Ethik für erfolgreiches Wirtschaften eine Rolle spielen. Allerdings stehen Studierende dann in der Regel immer noch vor der Schwierigkeit zu verstehen, worum es eigentlich geht. Der Hinweis, dass man Gutes tun und Schlechtes unterlassen soll, ist ja als solcher noch nicht sehr vielsagend. Ein häufiges Problem ist, dass Ethikkurse gewissermaßen isoliert von anderen Kursen stattfinden. Somit bleibt unklar, wie ethische und betriebswirtschaftliche Aspekte von Entscheidungen zusammenhängen.

Dominieren im Seminar immer noch Fallstudien?

---

<sup>527</sup> Vgl. Herles (2013) und Godemann et al. in WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Nr. 7 (Juli 2014), S. 384-386.

## 6 - Wirtschaftsethik in der Hochschulausbildung

Bezogen auf Ethikkurse ist die Diskussion von Fallstudien an sich durchaus sinnvoll [vielleicht sogar sinnvoller als abstrakte Erörterungen – Anm. d. Verf.]. Vor allem aber müssen ethische Grundgedanken – etwa ‚Versprechen sind zu halten‘ als Ausdruck von Unternehmensverantwortung – mit ihren konkreten Anwendungen in komplexen unternehmerischen Situationen verglichen werden. Fallstudien sollten also eingebettet werden in systematische Einführungen. Ich habe den Eindruck, dass sich hier einiges tut unter dem Begriff ‚Ethics Education‘. Doch die Komplexität der Materie macht die Sache schwierig. Meine Lösung ist hier: zurück zum Wesentlichen. Denn ein elementares Problem besteht darin, Dinge präsent zu halten, die uns eigentlich wichtig sind.

Sie sind Verfechter eines klaren Wertesystems in Unternehmen. Was sollten Studierende darüber wissen?

Sie sollten ein Gespür dafür bekommen, wo und warum es im Alltag zu erheblichen Konflikten mit diesen Werten kommen kann, etwa mit Respekt oder Integrität, und wie man mit solchen Konflikten umgeht. Insbesondere sollten sie Werte als Orientierung für das eigene Handeln und als Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit verstehen lernen. Solche Menschen und Unternehmen finden leichter Kooperationspartner. Insofern geht es auch und gerade um Investitionen in Vermögenswerte – wie auch sonst im Wirtschaftsalltag.

Kann man Werte tatsächlich managen, so wie es der Begriff Wertemanagement suggeriert?

In gewissem Sinne nein, genauso wie man Ethik in bestimmter Hinsicht nicht wirklich lehren kann. In letzter Instanz hängt es immer an den konkreten Personen, die denken, fühlen und handeln, und die selbst darüber entscheiden, was Werte für sie bedeuten. Doch unterstützende Bedingungen kann man tatsächlich organisieren – und dies auch lehren. Das ist dann tatsächlich eine Managementaufgabe: Man kann Anreizsysteme schaffen, Weiterbildungsinhalte gestalten oder die Unternehmensstrategie regelmäßig auf ihre Vereinbarkeit mit dem jeweiligen Wertesystem des Unternehmens überprüfen. Bevor Werte nach innen und außen kommuniziert werden, sollten sie sorgfältig mit den Handlungsroutinen, den – auch heimlichen – Spielregeln im Unternehmen und dem Marktumfeld abgestimmt werden. Das Schlüsselwort ist Konsistenz, denn nur sie macht Werte glaubwürdig.

Auf einer HHL-Konferenz wurde jüngst darüber diskutiert, was Unternehmensführungen aus den aktuellen Krisen lernen können. Gibt es Ergebnisse, die sich junge Führungskräfte merken sollten?

Ein wichtiger Gedanke war für mich, dass die primäre Aufgabe der Wirtschaft die der Wertschöpfung ist; das wurde etwa von Dr. Arend Oetker betont. Ich glaube, dass es wichtig ist, Nachwuchsführungskräften diesen Gedanken klar zu vermitteln: Sie sind dazu aufgerufen, Wert zu schaffen – das ist ja eigentlich etwas Wunderbares. Als Ethiker möchte ich hinzufügen: Diese Wertschöpfung darf nicht die legitimen Interessen Dritter verletzen. Dass darin eine große Führungsaufgabe liegt, wurde etwa in der Diskussion um Compliance deutlich. Die Einhaltung von gesetzlichen Regeln und gesellschaftlichen Normen ist heute so anspruchsvoll wie nie. Und das hat im Übrigen viel mit ‚Wertemanagement‘ zu tun.

## 6 - Wirtschaftsethik in der Hochschulausbildung

Professor Josef Wieland vom Konstanzer Institut für Wertemanagement hat davon gesprochen, dass aufgrund von immer komplexer werdenden Systemen das Thema Vertrauen in Führungsetagen extrem belastet sei. Wie bereiten Sie ihre Studierenden darauf vor?

Ich bin fest davon überzeugt, dass Vertrauen der wichtigste Vermögenswert ist für erfolgreiche Wertschöpfung. Es ist kein Zufall, dass bei Unternehmen soziale Kompetenz immer wichtiger wird. Dafür bei den Studierenden Bewusstsein zu schaffen und Situationen zu diskutieren, bei denen Vertrauen geschaffen oder zerstört wird, sehe ich als eine der Kernaufgaben der Ethikausbildung an. Die Anforderungen an Führungskräfte sind allerdings häufig so hoch, dass ein fehlerfreies Arbeiten Illusion ist.

Wie lernen Studierende damit umzugehen?

Ein Konzept, das ich hierfür, und auch generell für das Thema Unternehmensethik als sehr hilfreich ansehe, ist das der relevanten Inkonsistenzen. Das sind solche Fehler, die Vertrauen unterminieren, etwa Korruption, Bilanzverschleierung, Nichteinhaltung von Sicherheitsstandards, aber auch das Brechen von Versprechen. Manche Fehler dürfen vorkommen, andere sollte man tunlichst vermeiden. Die Erkenntnis, welche Fehler zu welcher Gruppe gehören und wie man sie vermeidet, gehört zum wichtigsten Rüstzeug für erfolgreiche und verantwortungsbewusste Führungskräfte.<sup>528</sup>

-----

### Fallbeispiel: Die Reform des „Master of Business Administration“ (MBA)

„Korruptionsskandale, Missmanagement und Gehaltsexzesse haben Manager und damit viele MBA-Absolventen in Verruf gebracht. Business Schools scheinen der Nährboden für unethisches, eigennütziges, ja sogar illegales Verhalten von Führungskräften zu sein. Nun sind drastische Schritte notwendig.

„Ich weiß, dass ihr wütend seid. Ich bin auch wütend!“, verkündete Harvey Milk, Politiker und Kämpfer für Homosexuellenrechte in den USA, auf einer Protestkundgebung gegen die Aufhebung eines Antidiskriminierungsgesetzes im Jahr 1977. Heute stecken wir in einer wirtschaftlichen Misere, die Menschen rund um den Globus ähnlich wütend macht – dieses Mal auf die Welt der Wirtschaft. Die Gesellschaft hat das Vertrauen in viele ökonomische Institutionen verloren, in Investmentbanken, Ratingagenturen und Zentralbanken. Eine im negativen Sinne herausragende Bedeutung kommt dabei jenen Bildungseinrichtungen zu, in denen ich den größten Teil meines Berufslebens verbracht habe: den Business Schools.

Die Abneigung gegen den MBA (Master of Business Administration) ist überall zu spüren. So druckte die ‚New York Times‘ am 3. März 2009 eine Reihe von Leserbriefen als Reaktion auf einen Artikel über die Probleme, mit denen die Geisteswissenschaften in Zeiten knapper Kassen zu kämpfen haben. Die Leserbriefschreiber verwiesen darauf, dass das Studium von Kunst, Kulturgeschichte,

---

<sup>528</sup> Meyer in Welt am Sonntag (26.02.2012), S. 38.



## 6 - Wirtschaftsethik in der Hochschulausbildung

Literatur, Philosophie oder Religion die Fähigkeit zu kritischem Denken und moralisch fundierten Entscheidungen schule. In Business Schools würden derlei Fertigkeiten nicht vermittelt, argumentierten sie, und das sei der Grund für die kurz-sichtigen und eigennützigen Entscheidungen von MBA-Absolventen, die zur aktuellen Finanzkrise geführt hätten.

Zwei Tage zuvor hatte einer meiner früheren Studenten, Philip Delves Broughton, einen Kommentar in der Londoner ‚Times‘ veröffentlicht. Ich erinnere mich an Philip als einen meiner besseren Studenten an der Harvard Business School (HBS), und sein Artikel belegt, dass er sich offensichtlich auch an mich erinnert. Er schrieb, ich hätte regelrecht ‚herausposaunt‘, welchen Anteil ich im Jahr 2000 an der Umstrukturierung der heute in Schwierigkeiten steckenden Royal Bank of Scotland geleistet habe.

Andere Professoren der Harvard Business School hätten Fallstudien über die Fusionen und Übernahmen der Royal Bank of Scotland, über ihren Kundenservice und ihre Strategien zur Mitarbeiterbindung geschrieben. ‚Wie es scheint, wurde dort jede trendige Managementidee umgesetzt, während gleichzeitig das zum Teufel ging, was wirklich wichtig war, nämlich Risikobewertung, Cashflow und Kapitalstruktur der Bank‘, schrieb Philip. Am schärfsten aber kritisierte er, dass die Harvard Business School sich seiner Ansicht nach völlig gleichgültig gegenüber der Rolle zeige, die einige ihrer Absolventen bei Wirtschaftsskandalen der jüngeren Vergangenheit spielten.

Einige Details in Philips Darstellung würde ich bekritteln, und nach mehreren Jahren im Dienst der Harvard Business School muss ich seiner Einschätzung widersprechen, dass sie sich in diesen Fragen völlig apathisch zeige. So haben die Verantwortlichen der Schule vor fünf Jahren als Reaktion auf den Zusammenbruch des Energiekonzerns Enron eine Pflichtveranstaltung über Führung und verantwortungsvolles Unternehmertum eingeführt. Außerdem haben einige Fakultätsmitglieder die aktuelle Krise als Beleg dafür genommen, dass sie nicht genug getan haben, um die Urteilsfähigkeit ihrer Studenten zu schulen. Sie denken jetzt über weitere Ergänzungen zum Lehrplan und zu den Unterrichtsmethoden nach.“<sup>529</sup>

-----

### Fallbeispiel: „Was können MBA-Absolventen?“

„Master, Doktor, MBA. Welcher Abschluss bringt was?

Früher träumten viele Akademiker davon, einen Dokortitel zu führen. In manchen Berufen ist das auch heute noch so. Die meisten Ärzte etwa führen den ‚Doktor‘, obwohl sie ihn zur Ausübungen ihres Berufes nicht zwingend brauchen, und Ärzte ohne ‚Doktor‘ werden von ihren Patienten trotzdem gerne so genannt. Für eine Hochschulkarriere ist dieser akademische Grad unerlässlich. Anders ist es da draußen im Geschäftsleben.

‚Herr Doktor‘ oder ‚Frau Doktor‘ sind da eher die Ausnahme. Hier hat sich über die Jahre der MBA etabliert. Je kleiner die Firma, desto informeller wird die Titelfrage behandelt. In großen Organisationen, wo Parkplätze und Türschilder den sozialen Status bezeichnen, spielen erworbene akademische Titel dagegen eine größere Rolle. Vereinfacht könnte man sagen: Ist der Chef ein Praktiker, wird er

---

<sup>529</sup> Podolny in Harvard Business Manager Nr. 7 (06.2009), S. 40-48.

## 6 - Wirtschaftsethik in der Hochschulausbildung

oft auch eine gewisse Skepsis gegenüber allzu akademisch-theoretischen Weihen pflegen. Kommt der Chef selber aus einer akademischen Laufbahn, wird er offener für solche Qualifikationen sein und gute Leute ermuntern, sich weiter zu qualifizieren.

Das Angebot an akademischen Abschlüssen für Führungsaufgaben ist ebenso verwirrend wie die Veränderungsgeschwindigkeit am Markt. Das Diplom läuft zugunsten von Bachelor und Master aus. Die europäischen Staaten haben sich einer Reform der Studiengänge verschrieben, die zu einer besseren Vergleichbarkeit der Studienabschlüsse und zu kürzeren Studiengängen führen soll. Weil damit auch eine striktere Organisation der Studienabläufe verbunden ist, gerät das gute alte, wein- und gesangsselige Studium an den Traditionsuniversitäten etwas unter Druck. Entsprechend groß ist die Trauer der Betroffenen. Über allem, was man an Schulen und Hochschulen lernen kann, steht die Frage, welche Lektionen es nur im richtigen Leben gibt und was man doch besser in der Schule lernen sollte.

Die traditionellen deutschen Hochschulen lehrten vor allem mit Vorlesungen und mit Büchern. Mit etwas Glück schaffte man es in der Massenuniversität auch, ein Plätzchen in einem interessanten Seminar zu ergattern, wo (meist) ein Nachwuchswissenschaftler oder (selten) auch einmal der Chef als Gesprächs- und Sparringspartner zur Verfügung stand. Die amerikanisch geprägten Business Schools, die häufig auf einen MBA hin ausbilden, unterrichteten ihre Studenten vor allem an komplexen Fallbeispielen. Diese Art der Ausbildung galt lange als großer Fortschritt. Die Wahrheit liegt in der Mitte: Bei der Grundausbildung in einem Fach ist das Hören, Lesen und Diskutieren unverzichtbar. Erst muss ein Fundus an Grundwissen erarbeitet werden, der für eine erste Praxistätigkeit stabil genug ist. Dann kann – gerne berufsbegleitend oder nach einigen Praxisjahren – das Masterstudium mit der Schärfung der Gedanken und des Wissens am Fallbeispiel kommen.

Die gläubige Verehrung der vermeintlichen Eliteschulen hat in den vergangenen Jahren etwas gelitten. Viele Hauptakteure der katastrophalen Finanzkrise waren Absolventen von Business Schools. **Sie hatten dort gelernt, wie man Geschäfte macht, aber sie hatten wenig oder gar nichts über Ethik, Moral und Werte erfahren. Entsprechend sah auch ihre Geschäftspolitik aus.** Das war ein fatales Versäumnis der Managementschulen. Man darf gespannt sein, ob sie wirklich etwas daraus lernen werden. Chefs sollten bei Einstellungsgesprächen nicht nur nach den Zeugnissen fragen, sondern auch zur Sprache bringen, welche Werte die Leute mitbringen, was sie von Haus aus geprägt hat, was sie in ihrer Ausbildung darüber gelernt haben und wie sie das in ihrer Berufspraxis anwenden wollen. Natürlich können auch Eliteschulen nur mit den Leuten arbeiten, die sie auf der Straße finden.

Aber es liegt im Interesse der künftigen Arbeitgeber und der ganzen Wirtschaft, dass sie diese Leute nicht nur im Kopf, sondern auch im Gewissen und im Herzen ansprechen und bilden.“<sup>530</sup>

-----

---

<sup>530</sup> Beck (06.2011) in ProFirma, abgerufen am 19.04.2014.

## Abbildungsverzeichnis

### Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Kirchenpredigt.....	2
Abbildung 2: Wenn Lobbyarbeit ethisch wird .....	4
Abbildung 3: Wirtschaftsethik.....	9
Abbildung 4: Mäuse im Forschungslabor .....	10
Abbildung 5: Werte .....	13
Abbildung 6: Ford Pinto – was kostet ein Menschenleben.....	14
Abbildung 7: Word Cloud: Ethik.....	17
Abbildung 8: Märkte brauchen Moral.....	19
Abbildung 9: Enron .....	20
Abbildung 10: Absturz: Der 3-Jahres-Chart der Aktie von Enron.....	21
Abbildung 11: Eskimo-Moral .....	23
Abbildung 12: Harte und weiche Erfolgsfaktoren – 7-S-Modell nach Peters und Waterman.....	32
Abbildung 13: Harte und weiche Erfolgsfaktoren im 7-S-Modell.....	33
Abbildung 14: Die drei Ebenen der Wirtschaftsethik .....	35
Abbildung 15: Individual- und Sozialethik.....	37
Abbildung 16: Sozialethische Verantwortung für Mitarbeiter.....	40
Abbildung 17: Eine Frage der Vorbilder .....	41
Abbildung 18: Warum sich soziales Unternehmertum auszahlt.....	42
Abbildung 19: Grundmodell des Gefangenendilemmas .....	44
Abbildung 20: Treffen zwischen Siemens-Chef Joe Kaeser (r.) und Russlands Präsident Wladimir Putin .....	48
Abbildung 21: Stresstest.....	49
Abbildung 22: Kriminalpsychiater Hans-Ludwig Kröber.....	51
Abbildung 23: Druck und Zwang.....	59
Abbildung 24: Wahre Träume – wofür trägt der Einzelne Verantwortung? ....	65
Abbildung 25: Berggruen fällt in Ungnade.....	74
Abbildung 26: Gier ist Pflicht – aber mit Regeln.....	87
Abbildung 27: Kampf gegen Korruption, anderswo.....	90
Abbildung 28: Wertvorstellungen in Scherben: Zu Bruch gegangene Marienstatue an einer Demonstration gegen Gier in Rom ....	91
Abbildung 29: Terminologische Entwicklung des CSR-Begriffs.....	104

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 30: Firmen sollen soziales Engagement bilanzieren .....	108
Abbildung 31: Triple-Bottom-Line .....	109
Abbildung 32: Lidl .....	109
Abbildung 33: Gerechte Ware kommt besser an.....	112
Abbildung 34: Soziales Engagement entlang der Wertschöpfungskette .....	113
Abbildung 35: Manager geraten in Haftung .....	118
Abbildung 36: Acht Bausteine zur nachhaltigen Integration ethischen Verhaltens in Unternehmen.....	122
Abbildung 37: Balanced Scorecard mit Ethik-Kennzahlen.....	123
Abbildung 38: Matrix der mit Corporate Citizenship verfolgten Geschäftsziele .....	126
Abbildung 39: Der schwierigste Kunde der Welt .....	130
Abbildung 40: Verfahren gegen Vorstände – drei schwerwiegende Fälle .....	133
Abbildung 41: Dürfen Topmanager ihre Gehälter an Star-Gagen messen? – Ja! .....	135
Abbildung 42: Dürfen Topmanager ihre Gehälter an Star-Gagen messen? – Nein!.....	136
Abbildung 43: 220 Millionen – aber kein Finale .....	137
Abbildung 44: Soziale Hängematte – Fürstliche „Versorgung“ der Führungskräfte.....	141
Abbildung 45: Ethik-Management-System als Regelkreislauf.....	142
Abbildung 46: Soziale Marktwirtschaft .....	149
Abbildung 47: Mit Compliance auf der sicheren Seite.....	151
Abbildung 48: Zielgruppen der Nachhaltigkeitsberichtserstattung.....	155
Abbildung 49: Anti-Korruptionsgesetz – Korruption heißt Risiko.....	157
Abbildung 50: Facetten der Unternehmenskultur.....	161
Abbildung 51: Bombensicheres Geschäft – ethisch vertretbar? .....	162
Abbildung 52: Gut und Böse im Dschungel der Wirtschaftswelt – Urs Widmers´ Schauspiel „Das Ende vom Geld“ als Theateraufführung	165
Abbildung 53: Kik Logo .....	170
Abbildung 54: Referenten Corporate Responsibility (m/w) .....	172
Abbildung 55: Masterarbeit Corporate Social Responsibility (CSR).....	173
Abbildung 56: Verschiedene Ebenen von Ethik in der Ökonomie .....	175
Abbildung 57: Apple-Logo.....	176

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 58: Bob Dudley – PB-Chef verteidigt sich und sein Gehalt..... 179

## Abkürzungsverzeichnis

### Abkürzungsverzeichnis

BSC	Balanced Scorecard
CC	Corporate Citizenship
CG	Corporate Governance
CI	Corporate Identity
CR	Corporate Responsibility
CSP	Corporate Social Performance
CSR	Corporate Social Responsibility
DAX	Deutscher Aktienindex
DCGK	Deutscher Corporate Governance Kodex
GC	Global Compact
GRI	Global Reporting Initiative
ILO	Internationale Arbeitsorganisation
ISO	Internationale Organisation für Normung
NGO	Nichtregierungsorganisation
OECD	Organization for Economic Cooperation
PwC	PricewaterhouseCoopers
S&P 500	Standard & Poor's 500
SA	Social Accountability
SR	Social Responsibility
TBL	Triple-Bottom-Line
USP	Unique Selling Proposition/Point



## Literaturverzeichnis

### Literaturverzeichnis

- Agne, M. und Schwanenflug, C. (22. März 2012):** *Berggruen fällt in Ungnade*, in: Immobilien Zeitung (Nr. 12), S. 9.
- Albach, H [Hrsg.] (2005):** *Unternehmensethik und Unternehmenspraxis*, Wiesbaden.
- Amann, M. (9. Juni 2007):** *Herr der Richtlinien*, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung.
- Anzenbacher, A. (1997):** *Christliche Sozialethik*, Paderborn.
- Abländer, M. S. (2010):** *Moral als Managementaufgabe*, in: Schumann, O., Brink, A. und Beschorner, T. [Hrsg.]: *Unternehmensethik - Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft*, Marburg.
- Abländer, M. S. (2011):** *Grundlagen der Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Marburg.
- AX und CS (02. März 2012):** *Verfahren gegen Vorstände – drei schwerwiegende Fälle*, in: Handelsblatt (Nr. 45), S. 26.
- Backes, R. H. und Backes, W. (2005):** *Ethik-Kodex für deutsche Unternehmen - wer braucht ihn??*, in: Albach, H. [Hrsg.]: *Unternehmensethik und Unternehmenspraxis*, Wiesbaden.
- Bak, P. M. (2014):** *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Stuttgart.
- Beck, H. (2009):** *Das kleine Wirtschaftsheureka*, Frankfurt am Main.
- Becker, K. E. (16. Februar 2012):** *Wenn Lobbyarbeit erisch wird*, in: Immobilien Zeitung (Nr. 8), S. 34.
- Behringer, S. (Juli 2014):** *Das Fraud-Triangle*, in: WiSt-Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Nr. 7), S. 359-364.
- Bernau, P. (25. März 2012):** *Dürfen Topmanager ihre Gehälter an Star-Gagen messen?*, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung (Nr. 12), S. 37.
- Böll, S., Dettmer, M., Schröder, C., Tietz, J. und Zerfass, F. (23. April 2012):** *Wohlstand für alle – anderen*, in: Der Spiegel (Nr. 17), S. 75-80.
- Bruton, J. (2011):** *Unternehmensstrategie und Verantwortung*, Berlin.
- Bulczak, L. (18. Dezember 2011):** *Moral für den Markt*, in: Welt am Sonntag (Sonderausgabe: Ökonomische Verantwortung) (Nr. 51), S. 1.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales [Hrsg.] (2011):** *Die DIN ISO 26000 „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“*, Bonn.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie [Hrsg.] (2006):** *Wissensbilanz - Made in Germany*, Berlin.
- Bungenberg, M., Dutzi, A., Krebs, P. und Zimmermann, N. [Hrsg.] (2014):** *Corporate Compliance und Corporate Social Responsibility*, Baden-Baden.

## Literaturverzeichnis

- Carle, G. L. (19. März 2012): *Druck und Zwang: ja*, in: Der Spiegel (Nr. 12), S. 50-51.
- Der Spiegel (19. März 2012): *Kampf gegen Korruption, anderswo*, in: Der Spiegel (Nr. 12), S. 20.
- Dewitz, A. (April 2012): *Zur Notwendigkeit eines aktiven Stakeholder-Dialogs*, in: Harvard Business Manager (Nr. 12), S. 90.
- Dietzfelbinger, D. (2008): *Praxisleitfaden Unternehmensethik*, Wiesbaden.
- Dietzfelbinger, D. und Thurm, R. [Hrsg.] (2004): *Nachhaltige Entwicklung: Grundlage einer neuen Wirtschaftsethik*, München.
- Diez, G. (23. Dezember 2011): *Der Aufstand hinter der Maske*, in: Der Spiegel (Nr. 52), S. 112-117.
- Direkt (August 2011): *Mit Compliance auf der sicheren Seite*, Nr. 3, S. 3.
- Dohmen, F. und Hawranek, D. (23. April 2012): *Reich in Rente*, in: Der Spiegel (Nr. 17), S. 70-75.
- Drucker, P. (1984): *The new meaning of corporate social responsibility*, in: California Management Review, 26(3), S. 53-63.
- Europäische Kommission (2001): *Grünbuch - Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*, Brüssel.
- Fifka, M. S. (2011): *Corporate Citizenship in Deutschland und den USA*, Wiesbaden.
- Fleischhauer, J. (4. April 2011): *Frauen, Kinder, alles*, in: Der Spiegel (Nr. 14), S. 42-50.
- Fockenbrock, D. (02. März 2012): *Manager geraten in Haftung*, in: Handelsblatt (Nr. 45), S. 26.
- Franken, S. (2010): *Verhaltensorientierte Führung*, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Freeman, R. E. (1984): *Strategic management: A stakeholder approach*, Boston.
- Frisch, B. (März 2012): *Die Macht des Küchenkabinetts*, in: Harvard Business Manager (Nr. 3), S. 76-86.
- Gewehr, M. (2014): *Prüfung von Nachhaltigkeitsberichten - Compliance und CSR Auditing*, in: Bungenberg, M., Dutzi, A., Krebs, P. und Zimmermann, N. [Hrsg.]: *Corporate Compliance und Corporate Social Responsibility*, Baden-Baden.
- Göbel, E. (2013): *Unternehmensethik*, 3. Auflage, Konstanz/München.
- Godemann, J., Herzig, C. und Haertle, J. (Juli 2014): *Responsible Management Education*, in: WiSt - Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Nr. 7), S. 384-386.

## Literaturverzeichnis

- Greive, M. und Jost, S. (13. Juli 2014): *US-Justiz für hohe Geldbußen in Europa gefürchtet*, in: Welt am Sonntag (Nr. 28), S. 6.
- Grundeis, J. und Zaumseil, P. [Hrsg.] (2012): *Der Aufsichtsrat im System der Corporate Governance*, Wiesbaden.
- Habermas, J. (1995): *Theorie des kommunikativen Handelns*, Band 1, Frankfurt.
- Hage, S. (Februar 2012): *Subversive Kraft: Die Krise zwingt Konzerne zur Strategiewende. Sie brauchen die Gunst der Gesellschaft*, in: Manager Magazin (Nr. 2), S. 72-82.
- Handelsblatt (04. Mai 2012): *Corporate Social Responsibility - Firmen sollen soziales Engagement bilanzieren*, Nr. 87, S. 68.
- Handelsblatt (18. Mai 2012): *Kodex-Kommission vertagt die Vergütungsdebatte*, Nr. 96, S. 22-23.
- Hardtke, A. und Kleinfeld, A. [Hrsg.] (2010): *Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*, Wiesbaden.
- Herchen, O. M. (2007): *Corporate Social Responsibility*, Norderstedt.
- Herles, B. (2013): *Die kaputte Elite*, München.
- Hilber, M. und von Orelli, V. (2004): *Who cares, wins*, in: Ruh, H. und Leisinger, K. M. [Hrsg.]: *Ethik im Management*, Zürich.
- Höffe, O. (1982): *Philosophische Handlungstheorie als Ethik*, in: Poser, H. [Hrsg.]: *Philosophische Probleme der Handlungstheorie*, Freiburg.
- Homann, K. und von Lütge, C. [Hrsg.] (2003): *Anreize und Moral. Geschäftstheorie, Ethik, Anwendung*, Münster.
- Jellinek, G. (1908): *Die sozialetische Bedeutung von Recht, Unrecht und Strafe*, 2. Auflage, Berlin.
- Jones, G. R. und Bouncken, R. B. (2008): *Organisation - Theorie, Design und Wandel*, 5. Auflage, München.
- Jost, S. (2012): *Wenn's um Geld geht...*, in: Welt am Sonntag (Nr. 15), S. 24-25.
- Jost, S. und Vogel, H. (29. Juni 2014): *Versuch am Kunden*, in: Welt am Sonntag (Nr. 26), S. 6.
- Kanter, R. M. (Februar 2012): *Anders wirtschaften*, in: Harvard Business Manager (Nr. 2), S. 26-40.
- Khurana, R. und Nohria, N. (Januar 2009): *Die Neuerfindung des Managers*, in: Harvard Business Manager (Nr. 1), S. 20-34.
- Klein, N. (2007): *Die Schock-Strategie - Der Aufstieg des Katastrophen-Kapitalismus*, Frankfurt.
- Klem, S. (2003): *Die Rolle der Ethik in Bezug auf die Legitimation neuer Gründungspopulationen am Beispiel der Biotechnologie (Diplomarbeit)*, Hamburg.

## Literaturverzeichnis

- KNA (20. Februar 2012):** *Verantwortung für Mitarbeiter*, in: Westfälische Nachrichten (Nr. 34).
- Knoepffler, N. (2009):** *Angewandte Ethik*, Köln.
- Korff, W. et al. [Hrsg.] (2009):** *Ethik wirtschaftlicher Ordnungen*, Band 2, Gütersloh.
- Krupinski, G. (1993):** *Führungsethik für die Wirtschaftspraxis*, Wiesbaden.
- Kuhn, L. (Januar 2008):** Triple Bottom Line?, in: Harvard Business Manager (Nr. 1), S. 12-14.
- Lang, P. C. (2005):** *Lebendige Philosophie: Debatten und Kontroversen der siebziger und achtziger Jahre*, in: Helferich, C.: Geschichte der Philosophie. München.
- Lenk, H. (2011):** *Einige Technik-Katastrophen im Lichte der Ingenieurethik*, in: Maring M. [Hrsg.]: Fallstudien zur Ethik in Wissenschaft, Wirtschaft, Technik und Gesellschaft, Karlsruhe.
- Lenk, H. und Becker, J. (1996):** *Ethik in der Wirtschaft*, Stuttgart.
- Lenk, H. und Maring, M. (2004):** *Ist es rational, ethisch zu sein?*, in: Ruh, H., und Leisinger, K. M. [Hrsg.] (2004): Ethik im Management, Zürich.
- LNW (15. Mai 2012):** *Gerechte Ware kommt besser an*, Westfälische Nachrichten (Nr. 113), S. 18.
- Lochmann, H.-O. (2005):** *To Ethics, or Not to Ethics: That is the Question...*, in: Albach, H. [Hrsg.]: Unternehmensethik und Unternehmenspraxis, Wiesbaden.
- Marx, K. (18. Mai 2012):** *Die Fixierung auf Aktienkurse regt mich auf*, in: Handelsblatt (Nr. 96), S. 60-65.
- Meck, G. (25. März 2012):** *Dürfen Topmanager ihre Gehälter an Star-Gagen messen?*, in: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung (Nr. 12), S. 37.
- Messner, R. (27. April 2012):** *Meine Burg war die beste Investition*, in: Handelsblatt (Nr. 83), S. 45.
- Meyer, A.-S. (26. Februar 2012):** *Tugenden sind schwer zu vermitteln*, in: Welt am Sonntag (Nr. 9), S. 38.
- Mintzberg, H. (2010):** *Managen*, Offenbach.
- Mittendorf, T. und Ling, S. (2002):** *Ethik als Grundlage betriebswirtschaftlicher Betrachtung*, Hannover.
- Müller, P. und Wassermann, A. (19. März 2012):** *Wahre Träume*, in: Der Spiegel (Nr. 12), S. 47-50.
- Müller-Merbach, H. (1993):** *Zum Geleit: Führung als Erfolgsfaktor*, in: Krupinski, G.: Führungsethik für die Wirtschaftspraxis, Wiesbaden.
- Murthy, N. (Februar 2012):** *Im Einklang mit der Gesellschaft*, in: Harvard Business Manager (Nr. 2), S. 54-62.

## Literaturverzeichnis

- Neitzel, S. und Welzer, H. (2011): *Soldaten - Protokoll vom Kämpfen, Töten und Sterben*, Frankfurt.
- Nietsch-Hach, C. (Januar 2013): *Ethik-Kompass - Bausteine für nachhaltiges ethisches Verhalten in Unternehmen*, in: WiST - Wirtschaftswissenschaftliches Studium (Nr. 1), S. 44-47.
- Nietsch-Hach, C. (2014): *Ethisches Verhalten in der modernen Wirtschaftswelt*, München.
- Noll, B. (2010): *Grundriss der Wirtschaftsethik*, Stuttgart.
- Noll, B. (2013): *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, 2. Auflage, Stuttgart.
- OECD (2001): *OECD Guidelines for Multinational Enterprises*, Paris.
- Ohrtmann, N. (2014): *Compliance in öffentlichen Unternehmen*, in: Bungenberg, M., Dutzi, A., Krebs, P. und Zimmermann, N. [Hrsg.]: *Corporate Compliance und Corporate Social Responsibility*, Baden-Baden.
- Pech, J. (2007): *Bedeutung der Wirtschaftsethik für die marktorientierte Unternehmensführung*, Wiesbaden.
- Peters, T. und Waterman, R. (1986): *Auf der Suche nach Spitzenleistungen*, Landsberg am Lech.
- Pieper, A. (2004): *Die blinden Flecken der Ökonomie*, in: Dietzfelbinger, D. und Thurm, R. [Hrsg.]: *Nachhaltige Entwicklung: Grundlagen einer neuen Wirtschaftsethik*, München und Mering.
- Pieper, A. (2007): *Einführung in die Ethik*, 6. Auflage, Tübingen und Basel.
- Pinnow, D. F. (2007): *Elite ohne Ethik?*, Frankfurt am Main.
- Pitschner-Finn, S. (2014): *Die Relevanz von Corporate Social Responsibility für den Unternehmenserfolg*, Hamburg.
- Podolny, J. M. (Juli 2009): *Die Reform des MBA*, in: Harvard Business Manager (Nr. 7), S. 40-48.
- Porter, M. E. und Kramer, M. R. (Januar 2007): *Corporate Social Responsibility*, in: Harvard Business Manager (Nr. 1), S. 16-34.
- Poß, J. (30. April 2012): *Ausblick*, in: *WirtschaftsWoche* (Nr. 18), S. 146.
- Rangan, K., Chase, L. und Karim, S. (April 2015): *Die Wahrheit über CSR*, in: Harvard Business Manager (Nr. 2), 58-67.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2010): *Konsum und Nachhaltigkeit*, Berlin.
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2011): *Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex*, Berlin.
- Rawls, J. (1975): *Eine Theorie der Gerechtigkeit*, Frankfurt am Main.

## Literaturverzeichnis

- Richter, R. (2009): *Von der Aktion zur Interaktion: Der Sinn von Institutionen*, in: Korff, W. et al. [Hrsg.]: *Ethik wirtschaftlicher Ordnung*, Band 2, Gütersloh.
- Risch, B. (April 2012): *Korruption heißt Risiko*, in: *Wirtschaftsspiegel IHK-Nordwestfalen*, S. 58-59.
- Rose, R. [Hrsg.] (2006): *Auswirkungen des Sarbanes-Oxley Acts auf deutsche Unternehmen: Kosten, Nutzen, Folgen für US-Börsennotierungen*, Frankfurt am Main.
- Ruh, H. (2004): *Ethik und Erfolg verbünden sich*, in: Ruh, H. und Leisinger, K. M. [Hrsg.] (2004): *Ethik im Management*, Zürich.
- Ruh, H. und Leisinger, K. M. [Hrsg.] (2004): *Ethik im Management*, Zürich.
- Runia, P., Wahl, F., Geyer, O. und Thewißer, C. (2007): *Marketing - Eine prozess- und praxisorientierte Einführung*, 2. Auflage, München.
- Rusche, T. (2004): *Ethik und Wirtschaft im Dialog*, in: Ruh, H. und Leisinger, K. M. [Hrsg.] (2004): *Ethik im Management*, Zürich.
- Schaltegger, S. et al. (2012): *Corporate Sustainability Barometer 2012*, in: Center for Sustainability Management e.V. [Hrsg.], Lüneburg.
- Scheuermann, C. (19. März 2012): *Stresstest*, in: *Der Spiegel* (Nr. 12), S. 66-68.
- Schneider, M. (27. April 2012): *Mächtiger Aufseher mit Abschiedsschmerz*, in: *Handelsblatt* (Nr. 83), S. 34.
- Scholl, A. (2010): *Systemtheorie*, in: Schicha, C. und Brosda, C. [Hrsg.]: *Handbuch Medienethik*, Wiesbaden.
- Schuler, H. und Moser, K. [Hrsg.] (2014): *Lehrbuch Organisationspsychologie*, 5. Auflage, Bern.
- Schumann, O.; Brink, A. und Beschorner, T [Hrsg.]. (2010): *Unternehmensethik - Forschungsperspektiven zur Verhältnisbestimmung von Unternehmen und Gesellschaft*, Band 4, Marburg.
- Schwalbach, J. und Schwerk, A. (2008): *Corporate Governance und Corporate Citizenship*, in: Habisch, A., Schmidpeter, R. und Neureiter, M. [Hrsg.]: *Handbuch Corporate Citizenship*, Heidelberg.
- Seidel, H. (27. Februar 2012): *Der schwierigste Kunde der Welt*, in: *Die Welt Kompakt*, S. 21.
- Sethi, S. P. (1975): *Dimensions of corporate social performance: An analytical framework*, in: *California Management Review*, 17( 3), S. 58-64.
- Siedenbiedel, G. (2014): *Corporate Compliance*, Herne.
- Slodczyk, K. (20. April 2012): *Bob Dudley - BP-Chef verteidigt sich und sein Gehalt*, in: *Handelsblatt* (Nr. 78), S. 68.



- Slodczyk, K. (24. Februar 2012): Bombensicheres Geschäft in Londons Finanzdistrikt, in Handelsblatt (Nr. 40), S. 27.
- Smith, G. (19. März 2012): *Zitat*, in: Der Spiegel (Nr. 12), S. 68.
- Söllner, A. (2008): Einführung in das internationale Management, Wiesbaden.
- Steinmann, H. und Löhr, A. (1991): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart.
- Stiglitz, J. E. (2004): *Ist globalisierte Ethik möglich?*, in: Ruh, H. und Leisinger, K.M. [Hrsg.]: Ethik im Management, Zürich.
- Stilling, J. (22. Februar 2012): *Gier ist Pflicht - aber mit Regeln*, in: Westfälische Nachrichten, S. 28.
- Tokarski, K. (2008): *Ethik und Entrepreneurship*, Wuppertal.
- Ulrich, P. (2001): *Integrative Wirtschaftsethik*, 3. Auflage, Bern.
- Ulrich, P. (2002): *Führungsethik - Ein grundrechteorientierter Ansatz*, St. Gallen.
- Ulrich, P. (2008): *Integrative Wirtschaftsethik*, 4. Auflage, Bern.
- Webers, K. (2010): *Unethisches Verhalten in Organisationen - und was man tun kann*, in: Coaching Magazin (Nr. 3), S. 55-59.
- Waßmann, J. (2014): *Grundlagen der CSR aus der Perspektive des Marketings*, Wiesbaden.
- Welge, M. K. und Eulerich, M. (2012): *Corporate-Governance-Management*, Wiesbaden.
- Welt am Sonntag (13. Juli 2014): *Panorama*, Nr. 28, S. 14.
- Westfälische Nachrichten (27. April 2012): *220 Millionen - aber kein Finale*, Nr. 99.
- Westphal, A. (2011): *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter*, Wiesbaden.
- Widmers, U. (21. April 2012): *Gut und Böse im Dschungel der Wirtschaftswelt*, in: Darmstädter Echo, S. 31.
- Wieser, C. (2005): *Corporate Social Responsibility - Ethik, Kosmetik oder Strategie?*, Band 11, Wien.
- Wolff, B. und Pooria, M. (2004): *Erfahrungsobjekt verschiedener Disziplinen*, in: Blümle, G. et al. [Hrsg.]: Perspektiven einer kulturellen Ökonomik, München.
- Wuthnow, R. (17. März 1997): *Die sechs Haupt-Moraltypen der Gegenwart*, in: Focus (Nr. 12).
- Zichy, M. (2011): *Ethik der Neuroökonomie*, in: Reimann, M. und Weber, B. [Hrsg.] (2011): Neuroökonomie, Wiesbaden.

## Internetquellen

### Internetquellen

**3sat (2011):** *Vis-à-vis: Nicolas Berggruen, Investor und Philanthrop*, abgerufen am 10. Oktober 2014 von [http://programm.ard.de/TV/3sat/vis---vis--nicolas-berggruen--investor-und-philanthrop/eid\\_280076937978862#](http://programm.ard.de/TV/3sat/vis---vis--nicolas-berggruen--investor-und-philanthrop/eid_280076937978862#).

**ARD (10. April 2012):** *Das Milliardenversprechen*, abgerufen am 06. Juni 2015 von [http://programm.ard.de/TV/arte/das-milliardenversprechen/eid\\_287247644573013](http://programm.ard.de/TV/arte/das-milliardenversprechen/eid_287247644573013).

**Barbier, H. D. (April 2007):** *Ethik und Mittelstand?*, in: KfW Bankengruppe, abgerufen am 02. Mai 2015 von <https://www.kfw.de/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Schwerpunkt-Sonderthemen/Ethik-und-Mittelstand-April-2007.pdf>.

**Beck, M. (Juni 2011):** *Veröffentlichungen*, in: ProFrima, abgerufen am 19. April 2014 von [http://www.prof-beck.net/veroeffentlichungen/news\\_86.htm](http://www.prof-beck.net/veroeffentlichungen/news_86.htm).

**Bild.de (5. Mai 2012):** *Warren Buffett ist „Mr. Moneymaker“*, abgerufen am 07. Mai 2014 von <http://www.bild.de/geld/wirtschaft/wirtschaft/buffetts-investmentfirma-verdoppelt-gewinn-mr-moneymaker-23998066.bild.html>.

**Brink, A. (August 2014):** *Organisationsethik*, abgerufen am 14. Dezember 2014 von <http://www.ethik-in-der-praxis.de/organisationsethik/>.

**Bussmann, K.-D., Krieg, O., Nestler, C., Salvenmoser, S., Schroth, A., Theile, A., und Trunk, D. (Februar 2010):** *Compliance und Unternehmenskultur*, abgerufen am 16. April 2014 von [http://www.pwc.de/de/risiko-management/assets/studie\\_Compliance-und-Unternehmenskultur.pdf](http://www.pwc.de/de/risiko-management/assets/studie_Compliance-und-Unternehmenskultur.pdf).

**Conrad, P. und Trummer, M. (22. August 2005):** *Unternehmens- und Führungsethik*, abgerufen am Dezember 2014 von [http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&src=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hsu-hh.de%2Fdownload-1.5.1.php%3Fbrick\\_id%3DtH6eY8Y8KI3Yrz6P&ei=lcuXVNiHM0tPLpgYAK&usg=AFQjCNFUrR7ly5kShNobg8eiO7xrrXNe1w&bvm=bv.82001339,d.ZWU&cad=rja](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&src=s&source=web&cd=1&ved=0CCMQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hsu-hh.de%2Fdownload-1.5.1.php%3Fbrick_id%3DtH6eY8Y8KI3Yrz6P&ei=lcuXVNiHM0tPLpgYAK&usg=AFQjCNFUrR7ly5kShNobg8eiO7xrrXNe1w&bvm=bv.82001339,d.ZWU&cad=rja).

**DAPD und TTS (30. April 2012):** *Apple und Google sparen Milliarden an Steuern*, abgerufen am 16. Mai 2015 von <http://www.welt.de/wirtschaft/webwelt/article106238394/Apple-und-Google-sparen-Milliarden-an-Steuern.html>.

**Deutsche Post DHL (ohne Datum):** *Code of Conduct*, abgerufen am 24. April 2014 von [http://dpdhl.com/de/ueber\\_uns/code\\_of\\_conduct.print.html](http://dpdhl.com/de/ueber_uns/code_of_conduct.print.html).

**Die Zeit (23. September 2011):** *Mir dreht sich der Magen um*, abgerufen am 12. September 2014 von <http://www.zeit.de/2011/39/Interview-Fehrenbach>.

## Internetquellen

- DiePresse.com (18. Mai 2015):** *Kik-Chef: Kunden ist Preis wichtiger als Produktionsbedingungen*, abgerufen am 08. Juni 2015 von [http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/4733634/KikChef\\_Kunden-ist-Preis-wichtiger-als-Produktionsbedingungen](http://diepresse.com/home/wirtschaft/international/4733634/KikChef_Kunden-ist-Preis-wichtiger-als-Produktionsbedingungen).
- dpa und afp (10. März 2014):** *Preissenkungen - Lidl senkt trotz Kritik an Aldi auch Preise für Fleisch*, in: in WAZ., abgerufen am 04. Juni 2015 von <http://www.derwesten.de/wirtschaft/lidl-senkt-trotz-kritik-an-aldi-auch-preise-fuer-fleisch-id9100154.html>.
- Etzioni, A. (17. März 1997):** *Leben nach der Goldenen Regel*, abgerufen am 11. Oktober 2014 von [http://www.focus.de/kultur/leben/modernes-leben-leben-nach-der-goldenen-regel\\_aid\\_163524.html](http://www.focus.de/kultur/leben/modernes-leben-leben-nach-der-goldenen-regel_aid_163524.html).
- Fachhochschule Münster (27. September 2010):** *Hochschulentwicklungsplan 2011-2015*, abgerufen am 12. Mai 2014 von <https://www.fh-muenster.de/hochschule/downloads/hochschulentwicklungsplan-fh-muenster-2011-2015.pdf>.
- Gabriel, K. (2004):** *Wirtschaft, Arbeit, Sozialpolitik. Brennpunkte der Wirtschaftsethik*, abgerufen am 24. April 2014 von [www.uni-muenster.de/ChristSozialwiss/alt/txt/vl-s04-11.rtf](http://www.uni-muenster.de/ChristSozialwiss/alt/txt/vl-s04-11.rtf).
- Global Reporting Initiative und The Global Compact (2007):** *Verbindungen schaffen*, abgerufen am 13. Mai 2014 von [http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/german/Verbindungen\\_schaffen.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/languages/german/Verbindungen_schaffen.pdf).
- Handelsblatt (28. Dezember 2006):** *Lehmans beste Sprüche*, abgerufen am 11. Mai 2014 von <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/management/koepfe/zum-ruhestand-lehmans-beste-sprueche/2750068.html>.
- Hardtke, A. (2009):** *ISO 26000 oder die Normung gesellschaftlicher Verantwortung*, abgerufen am 16. April 2014 von [http://www.tuv.com/media/germany/50\\_trainingandconsulting/pdf/csr\\_1/fachtagung/WS2\\_Hardtke.pdf](http://www.tuv.com/media/germany/50_trainingandconsulting/pdf/csr_1/fachtagung/WS2_Hardtke.pdf).
- Häring, N. (30. März 2012):** *Ist Insiderhandel von Vorständen erlaubt?*, abgerufen am 06. Juni 2015 von <http://www.handelsblatt.com/politik/konjunktur/nachrichten/stimmtes-dass-ist-insiderhandel-von-vorstaenden-erlaubt/6457750.html>.
- Harvard Business Manager (26. Januar 2011):** *Die Neuerfindung des Kapitalismus*, abgerufen am 21. April 2014 von <http://www.harvardbusinessmanager.de/blogs/a-741307.html>.
- Hegemann, G. (2014):** *Für den Siemens-Chef ist Putin einfach „ein Kunde“*, abgerufen am 11. Mai 2014 von <http://www.welt.de/wirtschaft/article126242489/Fuer-den-Siemens-Chef-ist-Putin-einfach-ein-Kunde.html>.
- Hoeren, D. (05. Mai 2012):** *EU-Gericht leistet sich 70 000-Euro-Weinkeller*, Abgerufen am 07. Mai 2014 von <http://www.bild.de/geld/wirtschaft/europaeischer-gerichtshof/von->

## Internetquellen

wegen-krise-eu-gericht-leistet-sich-70000-euro-weinkeller-23967956.bild.html.

**Hubik, F. (18. März 2015):** *Studie Vorstandsvergütung*, in: WirtschaftsWoche, abgerufen am 24. Mai 2015 von

<http://www.wiwo.de/erfolg/management/studie-vorstandsverguetung-dax-chefs-machen-wieder-richtig-kasse/11521886.html>.

**International Labour Organization (ohne Datum):** *ILO Kernarbeitsnormen*, abgerufen am 13. Mai 2014 von <http://www.ilo.org/berlin/arbeits-und-standards/kernarbeitsnormen/lang--de/index.htm>.

**Lageman, B. (April 2007):** *Ethik im Mittelstand?*, in KfW Bankengruppe, abgerufen am 02. Mai 2015 von <https://www.kfw.de/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Schwerpunkt-Sonderthemen/Ethik-und-Mittelstand-April-2007.pdf>.

**Lendertse, J. und Tödtmann, C. (23. April 2012):** *Unternehmerhaftung: Manager am Pranger*, abgerufen am 19. Oktober 2014 von <http://blog.wiwo.de/management/2012/05/06/unternehmerhaftung-manager-am-pranger/>.

**Lexikon der Nachhaltigkeit (ohne Datum):** *Brundtland Bericht, 1987*, abgerufen am 24. Mai 2015 von [www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland\\_report\\_563.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_563.htm).

**Löhr, J. (20. Dezember 2012):** *Personalberater klagen - Manager belasten den Ruf der Wirtschaft*, abgerufen am 13. Juni 2015 von <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/personalberater-klagen-manager-belasteten-den-ruf-der-wirtschaft-12002023.html>.

**Menke, A. und Werner, M. (Februar 2012):** *PwC - Studie zu Corporate Citizenship: Wohltäter im Blindflug*, in: PwC [Hrsg.], abgerufen am 20. Oktober 2014 von [http://www.pwc.de/de\\_DE/de/nachhaltigkeit/assets/PwC\\_Corporate\\_Citizenship.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/nachhaltigkeit/assets/PwC_Corporate_Citizenship.pdf).

**Metzler M. (12. April 2012):** *Ökonomie sollte alle Tugenden umfassen*, in: Neue Zürcher Zeitung, abgerufen am 06. Juni 2015 von <http://www.nzz.ch/aktuell/wirtschaft/uebersicht/oekonomie-sollte-alle-tugenden-umfassen-1.16384897>.

**Mittendorf, T. und Ling, S. (Oktober 2002):** *Ethik als Grundlage betriebswirtschaftlicher Betrachtung*, abgerufen am 16. April 2014 von <http://www.wirtschaftsethik.ch/upload/Unternehmensethik%20Mittendorf.pdf>.

**Müller, U. (November 2007):** *Greenwash in Zeiten des Klimawandels*, abgerufen am 16. April 2014 von <https://www.lobbycontrol.de/download/greenwash-studie.pdf>.

**Noll, B. (2010):** *Unternehmensethik*, abgerufen am 21. Mai 2014 von <http://www.hs-pforzheim.de/De-de/Wirtschaft-und-Recht/Studienuebergreifende->

## Internetquellen

Fachgebiete/Volkswirtschaftslehre/VWL\_Team/Noll/Documents/EthikskriptTeil1.pdf.

**Novartis Stiftung für Nachhaltige Entwicklung (2009):** *Jahresbericht 2009 - Für ein neues Weltwirtschaftsethos*, abgerufen am 11. Mai 2014 von <http://www.novartisstiftung.org/platform/apps/Publication/getfile.asp?id=9&el=3514&se=1011893438&doc=217&dse=1>.

**OECD (2011):** *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*, abgerufen am 16. Mai 2015 von <http://dx.doi.org/10.1787/9789264122352-de>.

**OECD (ohne Datum):** *OECD-Leitsätze für multinationale Unternehmen*, abgerufen am 16. Mai 2015 von <http://www.oecd.org/berlin/publikationen/oecd-leitsaetze-fuer-multinationale-unternehmen.htm>.

**Pachali, D. (2011):** *Die ISO 26000: Gesellschaftliche Verantwortung nach Maß?*, abgerufen am 14. März 2015 von <http://reset.org/knowledge/die-iso-26000-gesellschaftliche-verantwortung-nach-mass>.

**PwC (ohne Datum):** *Corporate Citizenship planen und steuern mit der iooi-Methode*, abgerufen am 24. Mai 2015 von <http://www.pwc.de/de/nachhaltigkeit/pwc-video-corporate-citizenship-planen-und-bewerten-mit-der-iooi-methode.jhtml>.

**Rat für Nachhaltige Entwicklung (26. September 2011):** *Der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)*, abgerufen am 22. April 2014 von [http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE\\_Der\\_Deutsche\\_Nachhaltigkeitskodex\\_DNK\\_texte\\_Nr\\_41\\_Januar\\_2012.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/uploads/media/RNE_Der_Deutsche_Nachhaltigkeitskodex_DNK_texte_Nr_41_Januar_2012.pdf).

**Recklies, D. (2000):** *Das 7-S-Modell*, abgerufen am 27. November 2014 von <http://www.themanagement.de/Ressources/7S%20Modell.htm>.

**Regierungskommission Deutscher Corporate Governance Kodex (ohne Datum):** *Deutscher Corporate Governance - Kodex [online]*, abgerufen am 16. April 2014 von <http://www.dcgk.de/de/kodex/aktuelle-fassung/praeambel.html>.

**Reutterer, A. (ohne Datum):** *Dr. Alois Reutterer – Ethik*, abgerufen am 18. Februar 2015 von <https://sites.google.com/site/aloisreutterer/zum-nachlesen-2/ethik>.

**Scherer, A.G. (April 2007):** *Ethik und Mittelstand?*, in: KfW Bankengruppe, abgerufen am 02. Mai 2015 von <https://www.kfw.de/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Schwerpunkt-Sonderthemen/Ethik-und-Mittelstand-April-2007.pdf>.

**Schwalbach, J. und Schwerk, A. (ohne Datum):** *Corporate Governance und die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen*, abgerufen am 6. April 2015 von [http://www.econbiz.de/archiv1/2008/47845\\_governance\\_verantwortung\\_unternehmen.pdf](http://www.econbiz.de/archiv1/2008/47845_governance_verantwortung_unternehmen.pdf).

**Schwengers, M. (16. März 2012):** *Für Image und Gewissen: Wie sich Unternehmen einer besseren Welt verschreibe*, abgerufen am 16. Mai

## Internetquellen

2015 von <http://www.kragora.de/index.php/fur-image-und-gewissen-wie-sich-unternehmen-einer-besseren-welt-verschreiben-teil-1/>.

**SEA (ohne Datum (a)):** *Über den SEA*, abgerufen am 16. Mai 2015 von <http://www.se-award.org/de/about>.

**SEA (ohne Datum (b)):** *Mag. Richard Kühnel, DE*, abgerufen am 16. Mai 2015 von <http://www.se-award.org/de/node/164>.

**Springer, J. und Rochhold, S. (2006):** *Personalmanagement*, abgerufen am 19. April 2014 von [http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2006-ss-pmb/11\\_pm\\_ss2006.pdf](http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2006-ss-pmb/11_pm_ss2006.pdf).

**Stoller, D. (11. Juni 2013):** *Moral und Markt - Mäuseleben oder Geld?*, abgerufen am 04. Juni 2015 von <http://www.ingenieur.de/Themen/Forschung/Maeuseleben-Geld>.

**Thomas, A. (1993):** *Personalmanagement*, in: Springer, J. und Rochhold, S. (2006), abgerufen am 19. April 2014 von [http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2006-ss-pmb/11\\_pm\\_ss2006.pdf](http://www.iaw.rwth-aachen.de/download/lehre/vorlesungen/2006-ss-pmb/11_pm_ss2006.pdf).

**Transparency International (2014):** *Corruption Perceptions Index 2014*, abgerufen am 06. Juni 2015 von [http://files.transparency.org/content/download/1856/12434/file/2014\\_CPIBrochure\\_EN.pdf](http://files.transparency.org/content/download/1856/12434/file/2014_CPIBrochure_EN.pdf).

**Vornhoff, A. (15. November 2012):** *Annäherung an das Böse - Warum Menschen zu Mördern werden*, in: FOCUS online, abgerufen am 06. Juni 2015 von [http://www.focus.de/gesundheit/ratgeber/psychologie/krankheitenstoe-rungen/tid-28038/annaehderung-an-das-boese-warum-menschen-zu-moerdern-werden\\_aid\\_849657.html](http://www.focus.de/gesundheit/ratgeber/psychologie/krankheitenstoe-rungen/tid-28038/annaehderung-an-das-boese-warum-menschen-zu-moerdern-werden_aid_849657.html).

**Wirtschaftsethik Schweiz (ohne Datum):** *Institutionenethik*, abgerufen am 16. April 2014 von <http://www.wirtschaftsethik.ch/de/institutionenethik>.



## Stichwortverzeichnis

### Stichwortverzeichnis

#### 7

7-S-Modell 31

#### A

Anreizsysteme 124  
Anspruchsgruppe(n) 59 ff., 80,  
116 f., 127 ff., 154  
Anti-Fraud-Trainings 152  
Argumentation 6, 66  
Aristoteles 6  
Aussagen  
- ethische 21  
- metaethische 22  
- metamoralische 22  
- moralische 21

#### B

Balanced Scorecard 69, 123  
Barnard 103  
Bedingungsethik (siehe auch  
Institutionsethik) 97  
Behavioral Ethics 55  
Brundtland-Kommission 107 f.  
Bückenprinzipien 87

#### C

Calvinismus 15, 147  
Cap 158  
Christentum 5, 7  
Code  
of Conduct 69, 121, 153  
of Ethics 44  
Commitment 54  
Compliance 111, 150  
Ansatz 150, 152 f.  
Beauftragter 70  
Board 70  
Officer 188  
Corporate  
Citizenship 125 f.  
Governance 117 f.  
Governance Kodex 121, 158  
Identity 101  
Social Performance 106 f.

Social Responsibility 103  
Sustainability 182  
Sustainability Barometer 185

#### D

Deutscher Corporate Governance  
Kodex 121  
Deutscher Nachhaltigkeitskodex  
143  
Diskursethik 66 ff.

#### E

EMAS 183  
Erfolg 30  
Ethik  
- antizipatorisch 16  
- Audits 169 f.  
- deontologische 26, 77 f.  
- deskriptive 24  
- Kennzahlen 123  
- Kodizes 146 ff., 152  
- konsequenzialistische (siehe  
auch teleologische Ethik) 26  
- materiale 43  
- normative 24  
- philosophische 9, 22, 24 f., 66  
- teleologische 26, 77ff.  
- theologische 9  
-deontologische 77  
Ethikleitlinien 70  
Ethische Defizite 2  
Ethischer Prozess 69  
Eudämonismus 79  
Europäische Kommission 110, 187

#### F

Folgenethik 25, 77  
Folgenethik (siehe auch  
teleologische Ethik) 9  
Folgenprinzip 79  
Fraud-Triangle 71  
Friedman 105, 111  
Führungsethik 53, 56, 58 ff., 71  
Führungsleitbilder 69

## Stichwortverzeichnis

### G

Gefangenendilemma 44  
Gesinnungsethik (siehe auch  
deontologische Ethik) 9  
Global Compact 179  
Goldene Regel(n) 87  
Greenwashing 187  
Grenzmoral 71  
Grünbuch 110 f.

### H

Habermas 30, 43, 66  
Handlungsethik 36  
Hedonismus 79  
Hume 100

### I

ILO-Kernarbeitsnormen 179  
Individualebene 47  
Individuelethik 36 f., 40, 53, 60  
Institution 53, 68, 72, 97, 175  
Institutionenethik 53 f., 97, 99,  
102  
Institutionsebene 97  
Integrity  
- Ansatz 150, 153  
- Code 154  
IOOI-Methode 127  
ISO  
14001 183  
26000 115, 177, 183

### K

Kategorische Imperativ 8, 78  
Konfuzius 5  
Konsensethik 67  
Korruptionswahrnehmungsindex  
89  
Kultur 159 f., 164, 166  
Kulturgestaltung 164, 166  
Kybernetik (siehe auch  
Systemtheorie) 40

### L

Leitbilder 58, 101, 161  
Lustprinzip 79

### M

Makroebene 35  
Management 68, 142  
Managementethik 59  
McCloskey 91  
McKinsey 7-S 31  
Mesoebene (siehe auch  
Institutionenethik) 35, 53  
Metaethik 25  
Mikroebene (siehe auch  
Individuelethik) 35, 53  
Moral 7, 17, 35  
Moralbildung 22  
Moralisches Handeln 9, 19  
Moralität 19, 120, 122  
Moralphilosophie 9, 24, 98

### N

Nachhaltigkeit 99, 149  
Nachhaltigkeitsberichtserstattung  
154 f.  
Nachhaltigkeitskonzepte 107  
normative Führung 58  
Normen 22  
Nutzen 15  
Nutzenprinzip 79

### O

Occupation crime 71  
OECD-Richtlinie 179  
Ökonomischer Konfliktfall 54  
Ökonomismus 30  
Opportunismusproblem 84  
Ordnungsethik 36

### P

Pensionsansprüche 137  
Pflichtenethik 25  
Pflichtethik (siehe auch  
deontologische Ethik 77  
Pflichtethik (siehe auch  
deontologische Ethik) 8  
Philanthrop 73  
Philanthropie 115  
Platon 6  
Prinzipalismus 87

## Stichwortverzeichnis

Prinzipien 22

Protagoras 5

### R

Rat für Nachhaltige Entwicklung  
143

Rawls' 98

Recht 147

Regel(n) 22, 86, 97, 166

### S

Sarbanes-Oxley Act 44

Shareholder 127

Shared Value 111

Shareholder 105, 127

Sitte 7

Social Responsibility 103, 106

Social responsiveness 107

Soft law 121

Sokrates 6

Sollensregeln 15

Soll-Kultur 165

Sophisten 5

Sozial-Audit 170

Sozialethik 36 f., 39 f.

Sozialprinzip 79

Stakeholder (siehe auch  
Anspruchsgruppe(n)) 59, 127,  
128

Stakeholder-Ansatz 127 ff.

Standesethik 84

Sustainable Entrepreneurship 185

Systemebene 175

Systemtheorie 176

### T

The Giving Pledge 114

Triple-Bottom-Line 108

Tugend 6

### U

UN Global Compact 179

Unternehmensethik 1, 16, 36, 99,  
128

- analytische 43

Unternehmenskultur 158, 161

Unternehmensleitbild(er) 69, 101

Unternehmensverfassung 117

Unternehmenswert 117, 128, 160

Utilitarismus 78

### V

Verantwortung 56

Verantwortungsbewusstsein 58,  
60, 83

Verantwortungsethik (siehe auch  
teleologische Ethik) 9

Verhaltenskodex (siehe auch Code  
of Conduct) 69

Vernunftethik 67

Vor-Sokratiker 5

### W

Weiche Erfolgsfaktoren 32, 34

Wertethik 9

Whistleblowing 86

Wirtschaftsethik 3, 9, 35

### Z

Zertifizierung 115

Zielkonflikte 63

Zukunftsethik 67



## Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)

Das Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB) wurde 1998 an der Fachhochschule Münster gegründet. Damit wurde der Grundstein für Lehre, Weiterbildung und Forschung im Bereich Wirtschaftsingenieurwesen an der Fachhochschule gelegt. Die Verbindung von betriebswirtschaftlichem Denken und technischem Verständnis bildet den Kern aller Studieninhalte und schafft die Grundlage für viele Forschungsthemen. Hand in Hand mit den technischen Fachbereichen der Fachhochschule sorgt das ITB für eine vielfältige und interdisziplinäre Ausrichtung seiner Leistungen.

Als Talentschmiede für Wirtschaftsingenieure bietet das ITB ein weitreichendes Angebot an: Einführende und weiterbildende Lehrveranstaltungen für Studienanfänger, die sich erstmalig mit betriebswirtschaftlichen Inhalten beschäftigen, sowie vielfältige weiterbildende Seminare und Vorlesungen für Studierende, die bereits über wirtschaftswissenschaftliche Kenntnisse verfügen.

Das Studienangebot ist vielfältig: Neben den beiden Vollzeitstudiengängen zum Bachelor of Science und zum Master of Science besteht für Interessierte die Möglichkeit ein berufsbegleitendes Studium aufzunehmen. Das ITB bietet drei berufsbegleitende Studiengänge an, die zu den Abschlüssen Bachelor of Science, Master of Business Administration oder Master of Business Administration and Engineering führen.

Am Puls der Zeit sind die aktuellen Forschungsthemen und -projekte des ITB, die in Kooperation mit regionalen und überregionalen Unternehmen entstehen. Mitarbeiter und Verantwortliche tragen aktuelle Fragestellungen aus dem Unternehmensalltag an das Institut heran. Dort analysieren die Forscher das Thema mit wissenschaftlichen Methoden, werten es aus und entwickeln Perspektiven zur Problembewältigung. So kommt es zu einer fruchtbaren Verschmelzung von Wissenschaft und Wirtschaft.

### Institut für Technische Betriebswirtschaft (ITB)

Fachhochschule Münster

Bismarckstraße 11  
48565 Steinfurt

Telefon 02551-962757  
E-Mail [itb@fh-muenster.de](mailto:itb@fh-muenster.de)  
Website [www.fh-muenster.de/itb](http://www.fh-muenster.de/itb)

## ITB-Schriftenreihe

Bisher erschienen sind:

### **Band 1**

Ralf Ziegenbein (Herausgeber)

Handbuch Lean-Konzepte für den Mittelstand

### **Band 2**

Klaus-Ulrich Remmerbach

Wirtschaftsethik – Eine Einführung in die Grundlagen