

Cornelia Nietsch-Hach

# Ethisches Verhalten in der modernen Wirtschaftswelt

2. Auflage



 UVK



Cornelia Nietsch-Hach

# Ethisches Verhalten in der modernen Wirtschaftswelt



Cornelia Nietsch-Hach

# Ethisches Verhalten in der modernen Wirtschaftswelt

2., überarbeitete Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH • Konstanz  
mit UVK/Lucius • München

**Dr. Cornelia Nietsch-Hach** lehrt an der FOM Hochschule für Ökonomie und Management in Berlin.

Die 1. Auflage erschien bei utb.

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

ISBN 978-3-86764-718-2 (Print)  
ISBN 978-3-7398-0127-8 (EPUB)  
ISBN 978-3-7398-0128-5 (EPDF)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© UVK Verlagsgesellschaft mbH, Konstanz und München 2016

Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart  
Einbandmotiv: © PeopleImages – iStock LP  
Printed in Germany

UVK Verlagsgesellschaft mbH  
Schützenstr. 24 • 78462 Konstanz  
Tel. 07531-9053-0 • Fax 07531-9053-98  
[www.uvk.de](http://www.uvk.de)

# Inhalt

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis.....	9
<b>1 Einführung.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Begriffsabgrenzung (Werte, Tugend, Moral und Ethik)....</b>	<b>15</b>
<b>3 Wirtschaftsethik in der Historie .....</b>	<b>27</b>
3.1 Tugendethik in der Antike (Sokrates, Platon und Aristoteles)....	27
3.2 Ethik im Mittelalter (Scholastik).....	31
3.3 Ethik in der frühen Neuzeit (deontologische Konzepte und Utilitarismus) .....	35
3.4 Ethik in der klassischen Moderne (Klassik, Neoklassik und im Keynesianismus).....	39
3.5 Die Kirche historisch als moralische Instanz.....	45
<b>4 Ethik und aktuelle Leitideen modernen Wirtschaftens .....</b>	<b>53</b>
4.1 Die Business Ethics-Bewegung im angloamerikanischen Raum.....	53
4.2 Ordnungsethik nach Homann.....	59
4.2.1 Ursachen für moralisches Handeln.....	59
4.2.2 Handlungsempfehlungen für ethisches Verhalten .....	63
4.3 Die Integrative Wirtschaftsethik nach Ulrich .....	69
4.3.1 Moralität und ökonomische Rationalität.....	70
4.3.2 Persönliche Sinnfindung.....	74
4.3.3 Die Legitimationsfrage für Wirtschaften und gerechtes Zusammenleben.....	75
4.3.4 Wirtschaftsbürgerethik.....	77
4.3.5 Ordnungsethik .....	81
4.3.6 Unternehmensethik .....	85
4.4 Diskursethik nach Jürgen Habermas .....	92

4.5	Ökonomische Ethik nach Suchanek .....	95
4.5.1	Das Gefangenendilemma aus ethischer Perspektive .....	97
4.5.2	Unternehmen und ihre Verantwortung .....	101
4.5.3	Gerechtigkeit und Moral .....	103
4.6	Wertemanagement als Element eines präventiv wirkenden Risikomanagements nach Michael Fürst.....	106
4.7	Hippokratischer Eid für Manager nach Rakesh Khurana und Nitin Nohria .....	115
4.8	CSR-Ansatz nach Michal E. Porter und Mark R. Kramer.....	117
4.9	Zusammenfassender Vergleich der dargestellten Ethik-Ansätze .....	122
<b>5</b>	<b>Setzt der Staat die richtigen Rahmenbedingungen?.....</b>	<b>133</b>
5.1	Der fehlende Ausgleich zwischen Moral und Ökonomie in der Finanzkrise.....	134
5.2	Mitbestimmung.....	135
5.3	Nachhaltigkeit .....	137
5.4	Korruptionsbekämpfung.....	144
<b>6</b>	<b>Wie reagiert das Management bisher? .....</b>	<b>153</b>
6.1	Beispiel Siemens.....	153
6.2	Beispiel Motorola.....	155
6.3	Beispiel L'ORÉAL .....	160
6.4	Beispiel Texas Instruments .....	163
6.5	Beispiel Fujitsu .....	164
6.6	Soziale Verantwortung und finanzieller Erfolg – ein Zielkonflikt? .....	167
<b>7</b>	<b>Was bedeutet Moral für den einzelnen Bürger? .....</b>	<b>175</b>
7.1	Die menschliche Natur und ihre Selbsterhaltung.....	176
7.2	Genetische und soziale Entwicklungsstufen von Moral .....	183
7.3	Moral muss/kann man trainieren .....	188

<b>8</b>	<b>Bausteine zur nachhaltigen Integration ethischen Verhaltens .....</b>	<b>195</b>
8.1	Was kann der Staat tun? .....	195
8.2	Was kann das Management tun? .....	199
8.3	Was kann der Wirtschaftsbürger selbst tun? .....	212
<b>9</b>	<b>Fazit/Ausblick.....</b>	<b>221</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>225</b>
	<b>Glossar .....</b>	<b>233</b>
	<b>Index .....</b>	<b>241</b>



## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abb. 1	Die drei Orte der Moral: Staat, Unternehmen und Bürger.....	24
Abb. 2	Das Gefangenendilemma in Normalform.....	62
Abb. 3	Bausteine eines integrativen Ethikprogrammes in Unternehmen nach Ulrich.....	91
Abb. 4	Zusammenspiel von Wirtschaftsbürger-, Ordnungs- und Unternehmensethik .....	92
Abb. 5	Gefangenendilemma mit Sanktionen .....	98
Abb. 6	Gefangenendilemma mit Fehlanreizen (100-prozentige Lohnfortzahlung).....	101
Abb. 7	Entstehung von Gerechtigkeit .....	104
Abb. 8	Beispiel Risiko-Relevanz-Matrix.....	108
Abb. 9	Die Wirkung von Wertemanagementsystemen nach Fürst in Anlehnung an Williamson 1991.....	111
Abb. 10	Soziales Engagement entlang der Wertschöpfungskette.....	120
Abb. 11	Weg-Pyramide zu integriertem verantwortlichem Verhalten bei L'ORÉAL .....	160
Abb. 12	Das Selbstverständnis von Fujitsu.....	164
Abb. 13	Unternehmenswerte .....	165
Abb. 14	Unternehmensprinzipien.....	166
Abb. 15	Mögliche Kennzahlen und Beurteilungskriterien für ethisches Verhalten.....	171
Abb. 16	Informationsbedürfnis von Stakeholdern nach Epstein .....	207
Abb. 17	Gewünschte Länge von Berichten zu Umweltfragen.....	207
Abb. 18	Stützen und Nutzen für ethisches Verhalten .....	211
Abb. 19	Gleichheit versus größerer Anteil des Wohlstandskuchens...	213

Tab. 1	Zusammenfassung Begriffsabgrenzung .....	24
Tab. 2	Ethik im Kontext klassischer moderner Wirtschafts- konzeptionen .....	44
Tab. 3	Rekonstruktion von „Handeln“ (für Unternehmen) .....	60
Tab. 4	Strategieempfehlungen für Handlungssituationen nach Homann .....	65
Tab. 5	Idealtypische Grundmodelle der Bürgertugend und der Bürgergesellschaft .....	78
Tab. 6	Vergleichende Darstellung Neo- und Ordoliberalismus .....	83
Tab. 7	Vergleichende Zusammenfassung ethischer Ansätze .....	129
Tab. 8	Klassisch liberale, corporatistische und pluralistische Ansätze Vergleich .....	131
Tab. 9	Auszug der Indikatoren SA 8000 .....	142
Tab. 10	Motorola CSR-Daten 2005–2009 .....	157
Tab. 11	Entwicklungsstufen des Moralbewusstseins von Ulrich nach Kohlberg .....	189
Tab. 12	Balanced Scorecard mit Ethik-Kennzahlen .....	204
Tab. 13	Ethische Entscheidungsfindung .....	206
Tab. 14	Integration von Nachhaltigkeit bei Gehaltszulagen .....	208
Tab. 15	Nutzen ethischen Verhaltens nach Epstein .....	209

# 1 Einführung

In den letzten Jahren wurden in Deutschland ethische Fragen in der Öffentlichkeit und in den Medien zunehmend diskutiert. Die Presse informiert weiter fast täglich über Wirtschaftsskandale, seien es Schadstoffe in Genussmitteln, horrende Boni-Abrechnungen bei Banken oder Plagiate bei Doktorarbeiten.

Die Globalisierung schafft verzweigte Handlungsketten, in denen Risiken verschnürt und umgeladen werden, bis der Überblick verloren geht. Hierdurch entstehen bei Bürgern Ängste. Die Konsequenzen der Finanzmarktkrise mit der einhergehenden Rezession und die starken Veränderungen in der Arbeitswelt, in der traditionelle, langfristige Beschäftigungsmuster durch unstete, flexiblere Formen der Beschäftigung abgelöst worden sind, verunsichern breite Bevölkerungsschichten. Es entwickelt sich eine Arbeitswelt, in der die Angst vor der Verlagerung und Wegrationalisierung von Arbeitsplätzen zum Tagesgespräch wird. Vielfach scheinen althergebrachte Eigenschaften, wie Verlässlichkeit und Ausgewogenheit, als Auslaufmodell betrachtet zu werden, zugunsten neuer Tugenden des „Spielsaals“, wie Risikofreude und Spekulation. Kurzfristige Gewinnmaximierungsstrategien werden zunehmend langfristigen strategischem Handeln vorgezogen.

Es entsteht der Eindruck, dass Banken und multinationale Wirtschaftskonzerne die Weltmärkte dominieren und die Regierungen der Länder zunehmend an Einfluss verlieren. Bei einer 2004 durchgeführten Umfrage des Emnid-Instituts für das World Economic Forum stuften 70 % der Deutschen das Verhalten der Konzernchefs in Deutschland als unethisch ein und 80 % hielten sie für zu mächtig. In Frankreich erachteten nur 20 % der Landsleute das Verhalten ihrer Konzernchefs für unethisch, in England 42 %, in den USA 37 % und in Japan 47 %. Das Bild der deutschen Manager ist demnach mit Abstand in dieser Vergleichsgruppe am schlechtesten.<sup>1</sup>

In Unternehmen zunehmend eingesetzte Compliance Offices beschäftigen sich damit, wo die rechtlichen Grenzen der Legalität liegen. Dabei

---

<sup>1</sup> Vgl. <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/banken/interview-kemmer-ist-ein-bauernopfer-seite-2/3041962-2.html>

ist nicht alles, was legal ist, auch ethisch vertretbar. Umgekehrt zeigt sich, dass ethisch sein kann, was nicht legal ist. Wenn ein Unternehmen in ein Embargo-Land Waffen an Terroristen liefert, ist dies illegal und unmoralisch. Liefert es Waffen an unterdrückte Opfer zur Selbstverteidigung zum Schutz ihres Lebens, kann dies ebenfalls illegal sein, aber ethisch vertretbar.

Das Ideal des ehrbaren Kaufmanns ist beschädigt. Aufgrund immer neuer vielfältiger Auswüchse stellt sich die Frage, wie ethisches Verhalten in unserer Wirtschaft nachhaltig verankert werden kann. Das Verhältnis von Marktwirtschaft und Ethik wird bislang kontrovers diskutiert, ohne dass sich ein allgemein akzeptierter Ansatz weitgehend durchgesetzt hätte. Bis heute sucht die Ethik nach nicht hintergehbaren Begründungen für Normen.

Kaum jemand möchte eine Welt voller Armut, Korruption, Kinderarbeit oder Umweltzerstörung. Dennoch treten diese Probleme massiv auf. Im Rahmen der praktisch angewandten Ethik geht es darum, den Sinn und die Umsetzungsbedingungen vernünftiger individueller und kollektiver Selbstbindung zu klären.

Im vorliegenden Buch werden nach der Klärung grundlegender Begriffe, wie Tugend und Moral, und einem Rückblick in die Historie verschiedene aktuelle Leitideen ethisch orientierten Wirtschaftens dargestellt und versucht, diese ansatzweise zu vergleichen. Dabei wird insbesondere auf die von Ulrich geprägten, sich gegenseitig beeinflussenden drei Orte der Moral – Staat, Unternehmen und Wirtschaftsbürger – eingegangen.<sup>2</sup> Anschließend wird betrachtet, welche Beiträge von staatlicher, wirtschaftlicher und wirtschaftsbürgerlicher Seite derzeit erfolgen und wie diese sich zukünftig weiterentwickeln sollten.

Für die staatliche Seite werden die bislang eingeführten regulativen Gesetze und weitere Initiativen insbesondere gegen Korruption erörtert. Zu suchen ist nach den Ursachen von Korruption und der allgemeinen Lebensdienlichkeit schadendem Verhalten.

In Bezug auf die Unternehmen werden aktuelle Fallbeispiele zum Umgang mit Corporate Social Responsibility (CSR) erläutert. Darauf aufbauend folgen acht Bausteine zur nachhaltigen Integration ethischen Verhaltens in Unternehmen. Es schließen Überlegungen an, ob die Wahrneh-

---

<sup>2</sup> Vgl. Ulrich (2008), S. 309

mung sozialer Verantwortung und der finanzielle Erfolg eines Unternehmens einen Zielkonflikt bedeuten.

Die Einsicht in die kritische Verletzlichkeit der Natur durch die technische Intervention führte zur beginnenden Wissenschaft der Umweltforschung (Ökologie) und zu dem Bewusstsein der menschlichen Verantwortlichkeit für unseren Planeten/unsere Biosphäre. In Bezug auf den Wirtschaftsbürger wird der Frage nachgegangen, inwieweit er Einfluss und Verantwortung auf die Dynamik von nachhaltiger Unternehmensführung hat. Seine Beweggründe werden unter Hinzuziehung aktueller neurologischer Forschungsergebnisse näher betrachtet.



## 2 Begriffsabgrenzung (Werte, Tugend, Moral und Ethik)

Im Kontext ethischer Überlegungen existiert eine anspruchsvolle Begriffsvielfalt, die als Grundlage im Folgenden näher betrachtet wird.

Jedes Individuum, jede Gruppe und jede Gesellschaft verfügt über Ziele, die auf bestimmten Werten basieren. **Werte** sind Überzeugungen, Einstellungen und Vorstellungen in Bezug auf einen selbst und auf andere, wie man leben und sich verhalten sollte.<sup>3</sup> Dabei können innere Werte, wie Freiheit, Gerechtigkeit, Freundschaft, Liebe oder Harmonie, von äußeren Werten, wie Geld, Macht oder Eigentum, unterschieden werden. Werte bestimmen machtvoll das Leben des Menschen. In einer demokratisch orientierten Gesellschaft gelten Werte wie Presse- und Religionsfreiheit sehr viel, in anderen z.B. diktatorischen Gesellschaften dagegen wenig. Werte anderer können akzeptiert werden, ohne dass man damit einverstanden ist. Werte wie Wohlstand und Nachhaltigkeit oder Freiheit und Gleichheit können konfliktieren. Teilweise sind Konflikte dieser Art bei Betrachtung der Zeitachse lösbar. So kann der Wert „Wohlstand“ nur kurzfristig im Gegensatz zu Nachhaltigkeit stehen, da langfristig ohne Nachhaltigkeit kein Wohlstand generiert werden kann.<sup>4</sup>

Für die Entwicklung eines Wertsystems kann auf die seit 2000 Jahren geltenden **Tugenden** als Basis des Entscheidens und Handelns zurückgegriffen werden. Aristoteles beschreibt Tugend als das, „was den, der sie besitzt, in seinem Sein und Handeln gut macht“.<sup>5</sup> Es geht nicht nur um die Erkenntnis des Guten, sondern um das gute Handeln. Tugend ist ein Habitus, der nicht von alleine entsteht, sondern sich durch Ausübung und Gewöhnung im Laufe des Lebens ausbildet. In den Worten Senecas lautet dies „Niemand ist zufällig gut, die Tugend muss man lernen.“<sup>6</sup> Jean-Jaques Rousseau führt aus „Indem man Gutes tut, wird man selbst gut.“<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Karmasin et al. (2008), S. 13

<sup>4</sup> Vgl. ebd., S. 13

<sup>5</sup> Koch/Wegmann (2007), S. 12

<sup>6</sup> Koch/Wegmann (2007), S. 13

<sup>7</sup> ebd., S. 13

Tugenden sind mit der Identität des Handelnden verknüpft. Sie gehen über Gesinnungen hinaus und bestimmen das Handeln von Menschen.<sup>8</sup>

Die wichtigsten auf Platon zurückgehenden Tugenden sind Weisheit, Tapferkeit und Maßhalten. Werden alle drei genannten Tugenden ausreichend gelebt, entsteht die übergeordnete Tugend Gerechtigkeit.<sup>9</sup> Heute spricht man auch von Kardinaltugenden. Jeder Kardinaltugend lässt sich eine verwandte Komplementärtugend zuordnen, die sie ergänzt. Bei der Klugheit ist es die Weisheit, bei der Gerechtigkeit die Wahrheit, bei der Tapferkeit die Treue und beim Maßhalten die Versöhnung. Für Aristoteles sind die Tugenden die ausgewogene Mitte zwischen zwei entgegengesetzten Untugenden, einem Zuviel und einem Zuwenig. Hierbei steht z.B. die Tugend „Tapferkeit“ in der Mitte zwischen den Untugenden „Tollkühnheit“ und „Feigheit“.<sup>10</sup>

Den negativen Gegenpool zu den Tugenden bilden die Untugenden, auch Laster genannt, die durch einen Mangel oder Überfluss charakterisiert werden.<sup>11</sup> Die sogenannten „Todsünden“, die auf den asketisch lebenden gelehrten Mönch Evagrius Ponticus (345–399) zurückgehen, wurden später im Mittelalter als die „sieben Todsünden“ viel diskutiert und über die Jahrhunderte bis heute immer weitergegeben. Sie lauten:

- Hochmut,
- Neid,
- Geiz,
- Trägheit,
- Zorn,
- Wollust,
- Völlerei.

Die genannten sieben Sünden oder Laster sind bis heute aktuell. Ihre Zunahme führt in Gesellschaften zu einer Erosion der Werte. Sie bilden häufig die Ursachen von Wirtschaftsskandalen und schwächen Glaub-

---

<sup>8</sup> Vgl. Karmasin/Litschka (2008), S. 15

<sup>9</sup> [http://www.michaelmaxwolf.de/antike/griechenland/griechische\\_philosophie.html](http://www.michaelmaxwolf.de/antike/griechenland/griechische_philosophie.html), letzter Zugriff 06.09.2012

<sup>10</sup> Vgl. Koch/Wegmann (2007), S. 14 f.

<sup>11</sup> Vgl. Stevenson (2008), S. 119

würdigkeit und Integrität.<sup>12</sup> Dabei kann sich eine kleine Prise von Lastern durchaus positiv auswirken. Geiz kann vorübergehenden notwendigen Sparwillen ausdrücken. Zorn bewirkt möglicherweise die erforderliche schnelle Änderung schädlichen Verhaltens. Wie in der Homöopathie kann ein Gift mit sehr geringer Dosierung heilenden Erfolg entfalten. Die Dosis macht also das Gift. Wie bereits Aristoteles beschrieb, geht es um die richtige Ausgewogenheit.<sup>13</sup>

Die Einstellung oder Haltung zu den Tugenden prägt die menschlichen Wertvorstellungen und damit auch ihre Moral. Der Ausdruck *Moral* geht auf das lateinische *moralis* (lat: mos, mores: die Sitte, die Sitten) zurück, das im von Cicero neugeprägten Ausdruck *philosophia moralis* als Übersetzung von *éthikê* (Ethik) verwendet wird.

Unter **Moral** versteht Homann „einen Komplex von Regeln und Normen, die das Handeln von Menschen bestimmen oder bestimmen sollen und deren Übertretung zu Schuldvorwürfen gegen sich selbst bzw. gegen Andere führt.“<sup>14</sup> Velasquez führt aus: „We can define morality as the standards that an individual or a group has about what is right and wrong, or good and evil.“<sup>15</sup> Moral bezeichnet wiederkehrende Handlungsmuster, -konventionen, -regeln oder -prinzipien von Individuen, Gruppen oder Kulturen. Sie regelt, was man in einer sozialen Gemeinschaft tun darf oder nicht und ermöglicht dem Menschen, sein Leben im Hinblick auf gerechtes solidarisches Zusammenleben bewusst zu gestalten. Moralisch sind Handlungen somit, wenn sie sich an diesen Konventionen, Normen, Idealen und Werten ausrichten. Dabei ist zu beachten, dass diese Orientierungsnormen kulturell geprägt sind und zwischen verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen variieren können.<sup>16</sup> Moralische Normen sind im Gegensatz zu Rechtsnormen rechtsstaatlich nicht erzwingbar. Ihr Verbindlichkeitsanspruch hängt von der überwiegenden Akzeptanz in der jeweiligen Gemeinschaft ab.<sup>17</sup> Moralische Regeln werden gebildet, durch die Übernahme moralischer Werte aus der sozialen

---

<sup>12</sup> Vgl. Koch/Wegmann (2007), S. 136 ff.

<sup>13</sup> Vgl. ebd., S. 222 ff.

<sup>14</sup> Homann (2005), S. 12

<sup>15</sup> Velasquez (2006), S. 8

<sup>16</sup> Vgl. Heidbrink et al. (2011), S. 32

<sup>17</sup> Vgl. Karmasin et al. (2008), S. 15

Umgebung (z.B. Elternhaus, Freunde, Schule, Kirche, Fernsehen). Mit der Entwicklung der Persönlichkeit werden moralische Standards verworfen erweitert oder verändert.<sup>18</sup>

Für Ulrich<sup>19</sup> ist Moralität der unabweisbare Selbstanspruch des Menschen als eines Subjektes, das sich prinzipiell frei bewegt. „Moralität ist also die Idee, unter der personale Freiheit und zwischenmenschliche Verbindlichkeit vereinbar sind.“<sup>20</sup> Sie setzt sich aus den gewohnten geltenden Wertvorstellungen und Normen zusammen, die das Handeln in einer kulturellen Gemeinschaft bestimmen. Die Moral regelt, was man in einer sozialen Gemeinschaft tun darf oder nicht, und ermöglicht dem Menschen, sein Leben im Hinblick auf gerechtes solidarisches Zusammenleben bewusst zu gestalten. Moralische Normen sind im Gegensatz zu Rechtsnormen rechtsstaatlich nicht erzwingbar. Ihr Verbindlichkeitsanspruch hängt von der überwiegenden Akzeptanz in der jeweiligen Gemeinschaft ab. „Der Mensch ‚ist‘, was er in der menschlichen Gemeinschaft als soziales, kulturelles und geschichtliches Wesen aus sich macht oder zu machen versucht.“<sup>21</sup> Die Gründe für moralisches Verhalten finden sich für Ulrich in keiner äußeren Instanz, sondern in unserer humanen Moralität (in unserem guten Willen) selbst. Er geht davon aus, dass jeder Mensch mit einer einigermaßen gesunden Persönlichkeit aufgrund seiner Bedürfnisse nach Selbstachtung und Zugehörigkeit zu einer sozialen Gemeinschaft ein Leben nach moralischen Grundsätzen führen will, auch wenn ihm das nicht immer gelingt. Menschen wollen anständig behandelt und als vollwertige Mitglieder der sozialen Gemeinschaft, in der sie leben, anerkannt werden. Persönlicher Lebenssinn ist selten bis gar nicht ohne ein gewisses Maß an Gemeinsinn und ein Bestreben zur Zugehörigkeit zu finden. Moralische Selbstansprüche entfalten sich auf dem Erfahrungshintergrund seit der Kindheit, indem Ansprüche und Wertorientierungen verarbeitet werden. Diese beinhalten auch selbstsüchtige Neigungen, die manchmal zu unsozialem Verhalten führen. Sogenannte „Free Rider“ oder „Trittbrettfahrer“ profitieren von der Gemeinschaft ohne sich selbst kooperativ einzubringen. Zwischen mora-

---

<sup>18</sup> Vgl. Velasquez (2006), S. 9

<sup>19</sup> Vgl. Ulrich (2005), S. 25

<sup>20</sup> ebd. (2005), S. 25

<sup>21</sup> Ulrich (2005), S. 25

lischer Einsicht und faktischem Handeln besteht häufig eine Diskrepanz, die Beschäftigung mit Ethik nicht hinfällig, sondern gerade erst nötig macht. Wenn wir moralisch zuwider handeln, entstehen häufig „Gewissensbisse“. An Individuen mit mehr oder weniger gestörtem Moralbewusstsein wird deutlich, dass Moralität nicht, wie ein Instinkt, angeboren ist, sondern das Resultat einer unablässigen Kultivierung darstellt.<sup>22</sup>

Als berechtigt werden gemäß Ulrich Handlungsweisen betrachtet, durch die keine moralischen Rechte anderer Personen verletzt werden. Im Rahmen der sozialen Integration stellen sich dem Individuum unter anderem folgende Fragen:<sup>23</sup>

- Unter welchen Menschen fühle ich mich zu Hause?
- Wo habe ich meinen sinnvollen Platz in der Welt?
- Mit welchen Menschen verbindet mich Gemeinsinn?

Mit zunehmender Unübersichtlichkeit und Komplexität des täglichen Daseins, bedarf es umso mehr der Orientierung an stabilen „Grundfesten“. Wo moralische Wertordnungen fehlen, beginnt leicht der Weg zur Verletzung von Menschenrechten. Hier setzt der Diskurs um faire Spielregeln zur Regelung von Konfliktfeldern an, auf den an späterer Stelle in [Kap. 4.3](#) noch genauer eingegangen wird.

Die **Ethik** ist eine Disziplin der Philosophie, die moralische Prinzipien, Werte, Tugenden, Geltungsansprüche, Forderungen, Begründungen etc. untersucht und begründet.

Ethik beschreibt laut Homann „die wissenschaftliche Theorie der Moral“.<sup>24</sup> Sie beschäftigt sich mit den Prinzipien der Moral und dem Zusammenhang der einzelnen Normen mit ihrer Entstehung und Funktion. Für Konfliktsituationen wird nach Vorrangregeln und Handlungsempfehlungen gesucht.<sup>25</sup> Velasquez beschreibt Ethics als „the discipline that examines one’s moral standards or the moral standards of a society“.<sup>26</sup>

<sup>22</sup> Vgl. Ulrich (2005), S. 28 ff.

<sup>23</sup> Vgl. Ulrich (2005), S. 35

<sup>24</sup> Homann/Lütge (2005), S. 12

<sup>25</sup> Vgl. Homann/Lütge (2005), S. 12

<sup>26</sup> Velasquez (2006), S. 10

Es geht um den Prozess, moralische Normen einer Person oder Gesellschaft hinsichtlich ihrer Angemessenheit, Sinnhaftigkeit und Zumutbarkeit zu untersuchen.<sup>27</sup>

Audi<sup>28</sup> definiert: „Leadership in ethics stresses ultimate values such as justice, fidelity, and the well-being of individuals- the object of the obligation of beneficence.“ Ethisches Führungsverhalten betont die ultimativen Werte Gerechtigkeit, Treue und Wohlergehen des Einzelnen als Verpflichtung zur Wohltätigkeit. Hier wird die Verantwortung gegenüber dem Individuum deutlich.

Unterschieden wird zwischen der deskriptiven und der normativen Ethik. Die deskriptive Ethik systematisiert und erklärt bestehende Wertesysteme und Verhaltensweisen ohne zu bewerten. Die normative Ethik nimmt hingegen wertend Stellung. Sie trifft Aussagen über sinnvolles und gerechtes Handeln und zeigt auf, was moralisch gut oder böse ist.<sup>29</sup>

Ein Ethnologe, der in Australien die Sitten eines Stammes der Aborigines beschreibt und erklärt, ist deskriptiv ethisch tätig. Wenn er bestimmte Sitten und Gebräuche verurteilt, tut er dies im Rahmen der normativen Ethik.

Ein Teilgebiet der Ethik stellt die **Unternehmensethik** dar, die sich mit moralischen Standpunkten in unternehmerischen Organisationen befasst.<sup>30</sup> Unternehmensethik zielt auf die normative Selbstbindung (ohne rechtliche Regelungen) von Unternehmen ab.

Steinmann/Löhr definieren als Unternehmensethik „alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um

<sup>27</sup> Vgl. ebd., S. 11

<sup>28</sup> Audi (2009), S. 105

<sup>29</sup> Vgl. Velasquez (2006), S. 12

<sup>30</sup> Vgl. ebd., S. 12

die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“<sup>31</sup> Unternehmensethik stellt hier den Versuch dar, anstelle (zusätzlicher) rechtlicher Regelungen durch normative Selbstbindung den Interessen der Betroffenen besser gerecht zu werden.

Zu klären ist bei dieser Herangehensweise, wie Betroffene identifiziert werden und welche Priorität ihren Anliegen einzuräumen ist.

Umgangssprachlich werden Moral und Ethos häufig gleichgesetzt. Der Begriff *Moral* bezieht sich ursprünglich auf Werte- und Normengefüge eines abgegrenzten Kulturkreises (z.B. Moral des Judentums oder Christentums) oder einer Gruppe. Das *Ethos* (griech. Gewohnheit, Sitte, Brauch) bezeichnet die praktische Ausformung eines sittlichen Handelns im Leben des Einzelnen, also das gelebte Werte- und Normengefüge des Individuums. Das persönliche Ethos kann durchaus von der allgemeinen Moral abweichen. Unter „Standesethos“ oder „Berufsethos“ versteht man bestimmte Wertvorstellungen eines Berufsstandes (z.B. der Ärzte oder Ingenieure).<sup>32</sup>

In der Wirtschaftsethik werden moralische Probleme der Wirtschaft im Hinblick auf praktische Lösungen behandelt. Dabei orientiert sie sich an Werten, wie Humanität, Solidarität und Verantwortung. Als Teilgebiet der Wirtschaftsethik beschäftigt sich die Unternehmensethik mit der Frage, wie unternehmerisches Gewinnstreben und moralische Ideale zueinander stehen. Da Ethik nicht unbedingt gesichertes Wissen liefert, ergeben sich oftmals weniger Ergebnisse als neue Fragen und Denkmöglichkeiten. Es geht um Orientierungswissen statt um Verfügungswissen, wie häufig im wissenschaftlichen Bereich.

Für die Einstufung einer Handlung als gut oder böse lassen sich im Wesentlichen drei unterschiedliche Ansätze unterscheiden:<sup>33</sup>

- Beim **deontologische Ansatz** (deon: griech. die Pflicht) erfolgt die Bewertung der Handlung alleine.
- Die **teleologische Ethik** (griech. Telos: Ziel, Zweck) bezieht die Fol-

---

<sup>31</sup> Steinmann/Löhr (1991) in Pradel (o.J.), <http://www.fernuni-hagen.de/PRPH/pradunt.pdf>, letzter Zugriff 17.01.2012

<sup>32</sup> Vgl. Kreikebaum et al. (2001), S. 6

<sup>33</sup> Vgl. Homann/Lütge (2005), S. 14 ff.

gen von Handlungen mit ein. Der Aufkauf von illegal geraubten Computerdateien Schweizer Banken durch den deutschen Staat ist nach deontologischer Sicht unethisch (damit würde Diebesgut anerkannt), aus teleologischer Perspektive legitim, da als Folge resultierend eine höhere Steuergerechtigkeit entsteht.

- Bei der **Diskursethik** steht zur Bewertung einer Handlung der gemeinsame Gedankenaustausch im Vordergrund. Philosophen, wie z.B. Apel, der eine ideale Kommunikationsgemeinschaft beschreibt, führen aus, dass die formallogische Begründung von ethischen Sätzen nicht die einzig mögliche ist, sondern dass eine intersubjektive Geltung von Sätzen ebenso zur Legitimation führt. Diese basiert auf Regeln für einen machtfreien, rationalen unhintergehbaren Diskurs, der zu gewissen Verallgemeinerungen von Werten führt, die in der Gesellschaft von möglichst vielen akzeptiert werden. Somit wird das Zusammenleben erleichtert.<sup>34</sup> Vertreter dieses Ansatzes sind neben Apel z.B. Habermas, Rawls, Ulrich und Honnet.

Hegel folgend führt Honnet<sup>35</sup> aus, dass die eingangs skizzierten Werte (z.B. Freiheit, Gerechtigkeit, Freundschaft, Liebe oder Harmonie) in modernen liberaldemokratischen Gesellschaften auf einen einzigen zusammengeschmolzen sind, nämlich auf den der individuellen Freiheit im Sinne der Autonomie des Einzelnen. In den Institutionen einer Gesellschaft, in ihren sozialen Praktiken und Routinen hat sich niedergeschlagen, welche normativen Überzeugungen die Mitglieder teilen.<sup>36</sup> Ziele der gesellschaftlichen Produktion und kulturellen Integration werden letztlich durch Werte reguliert, die insofern einen ethischen Charakter besitzen, als sie den Vorstellungen des gemeinsam geteilten Guten entsprechen. Der Begriff *Gerechtigkeit* ist abhängig von den übergeordneten Werten. Gerecht ist, „was innerhalb einer Gesellschaft an Institutionen oder Praktiken dazu angetan ist, die jeweils als allgemein akzeptierten Werte zu verwirklichen. ... Als ‚gerecht‘ muss gelten, was den Schutz, die Förderung oder die Verwirklichung der Autonomie aller Gesellschaftsmitglieder gewährleistet.“<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Karmasin/Litschka (2008), S. 23 f.

<sup>35</sup> Vgl. Honneth (2011), S. 9, 35

<sup>36</sup> Vgl. Honneth (2011), S. 11

<sup>37</sup> Honneth (2011), S. 30, 40

Eine sogenannte „Letztbegründung“ als Versuch, Werte und Normen als logisch nicht mehr bestreitbare Aussagen zu beweisen, ist bislang nicht verfügbar oder sehr umstritten.<sup>38</sup> Dem liegt zugrunde, dass aus ethischen „Ist-Sätzen“ keine „Soll-Sätze“ ableitbar sind. So ist z.B. die Sachlage, dass viele Menschen Steuern hinterziehen, moralisch dennoch nicht vertretbar. Der Tatbestand, dass viele Unternehmen Umweltschäden häufig bereits einkalkulieren, führt nicht zu moralischer Akzeptanz. Der Schluss von „Sein“ auf „Sollen“ ist hier falsch (naturalistischer Fehlschluss). Bis heute sucht die Ethik nach nicht hintergehbaren Begründungen für Normen. Hierbei gerät man in einen unendlichen Begründungsregress oder sieht sich im Zirkelschluss gefangen. Ein dogmatischer Abbruch, indem man ein mehr oder weniger willkürlich ausgewähltes Axiom als erste Behauptung aufstellt, hilft der streng angewandten Logik auch nicht weiter. In der Diskursethik werden Werte und Normen nach dem Konsenzprinzip begründet. Hierauf wird in [Kapitel 4.4](#) noch genauer eingegangen.

Zusammenfassend sind in der folgenden Tabelle die wichtigsten in diesem Kapitel behandelten Begriffe dargestellt:

Begriff	Definition
Tugend	Fähigkeit und innere Haltung, das Gute mit innerer Neigung zu tun, Einstellung zu den Tugenden prägt Werte
Werte	wünschenswerte Ziele
Normen	Handlungsanleitungen
Moral	wiederkehrende Handlungsmuster, -konventionen, -regeln oder -prinzipien von Individuen, Gruppen oder Kulturen; Gesamtheit der Normen und Werte in einer Gesellschaft
Ethos	gelebte Wert- und Normgefüge des Individuums; Moral, personales Selbstverständnis des Menschen

<sup>38</sup> Vgl. Karmasin/Litschka (2008), S. 23