

Autor:
Michael Pradel

Thema:
„Gestaltungsprozesse zur Entwicklung einer Unternehmensethik“

- Was umfasst Unternehmensethik?
- unternehmensethische Konzepte
- Ansätze zur Bildung einer Unternehmensethik
- Prozesse der Bildung von Unternehmensethik
- motivatorische Aspekte unternehmensethischer Prinzipienbildung

Im ersten Abschnitt dieser Arbeit wird erarbeitet, was Gegenstand der Unternehmensethik ist. Dabei wird aufgezeigt, inwiefern Unternehmen als moralische Akteure beurteilt werden können.

Kern dieser Betrachtung soll es sein, Ansatzpunkte für die Entwicklung unternehmensethischer Konzepte herauszuarbeiten. Hierzu wird eine Bewertungssubjekt-/Bewertungsobjekt-Matrix verwendet, deren Begründungsansatz diskursethischen Ursprungs ist. Bewertungsobjekte in den Unternehmen sind sowohl Prozesse und Funktionsbereiche als auch Produkte, da sich beide einem moralischen Urteil unterziehen lassen. Die zentrale Frage, die bei der Aufstellung der Matrix zu stellen ist, lautet:

Wer (Bewertungssubjekte) bewertet was (Bewertungsobjekte) bei Unternehmen anhand ethischer Prinzipien?

Die dadurch entstehenden verschiedenen Bewertungskonstellationen geben Diskussionsansätze für eine Konkretisierung unternehmensethischer Konzepte. Es wird von der intersubjektiven Nachvollziehbarkeit unternehmensethischer Normen ausgegangen, die damit einer vernünftigen Argumentation zugänglich sind. Wo es möglich ist, wird auf die motivatorischen Aspekte unternehmensethischer Prinzipienbildung in den verschiedenen Konstellationen hingewiesen.

Ü1 Begriffliche und inhaltliche Abgrenzungen

Die **normative Wirtschafts- und Unternehmensethik** befasst sich mit der Entwicklung, Anwendung und Begründung von Normen und Normensystemen für richtiges, gutes wirtschaftliches Handeln. Weiter konkretisieren lässt sich der normative Ansatz durch seinen Untersuchungsgegenstand, der sowohl die Ausgestaltung materialer als auch **prozessualer** Normen in Unternehmen betreffen kann. Der normative Grundansatz steht im Zentrum dieser Betrachtung.

Die Ethik wirkt als Bewertungskriterien-Schema für Handlungen und Haltungen von Menschen. Sie analysiert auf einer **Metaebene** die Art und Weise, wie moralische Urteile über Handlungen und Haltungen beschaffen sind. Bei Unternehmen handelt es sich nicht um einzelne Menschen, sondern um Institutionen, denen Handlungen und Haltungen scheinbar nicht zugerechnet werden können. Deshalb wird von „Unternehmerethik“ gesprochen. Das Unternehmen kann als Schnittstelle der Interessen der Stakeholder angesehen werden. Sie können der Ort sein, an dem Kunden, Eigentümer, Angestellte, Manager, Zulieferer und Körperschaften (die Stakeholder also verstanden als Koalitionsmitglieder) den gemeinsamen Gewinn der Zusammenarbeit realisieren können.

Im Zentrum der Betrachtung stehen die Individuen, die ihre eigenen Projekte verwirklichen wollen und dafür die Unternehmen nutzen. Es rückt der **prozessuale Ansatz** in Form von Koalitionsbildung in den Vordergrund. In einem solchen Koalitionsansatz spielen unweigerlich vertragstheoretische Überlegungen eine Rolle. Die Rechte der Person sind Gegenstand des allgemeinen Abkommens zwischen den Mitgliedern der Gesellschaft. Das Unternehmen wird im Betrachtungszusammenhang der Ethik auf seine Koordinatenfunktion reduziert, d. h.

- wo
- wer
- wann
- mit wem

koaliert. Das Unternehmen tritt aus diesem Betrachtungswinkel nicht als moralischer Akteur auf. Es handelt sich bei den Unternehmen um Aktionsgefüge, die von Menschen unter Berücksichtigung existierender Normen und Werte durchgeführt werden und somit bestimmte Personenkreise betreffen, die durch die jeweiligen Handlungsgefüge miteinander verbunden sind. Es werden durch das Handeln in diesen Gefügen intentionale Wirkungen erzeugt, die aus ethischer Sicht beurteilt werden können. Unternehmen treten hier z. T. als geschlossene Einheit (Kollektiv) auf, die sich in ihrer Intentions- und Wirkungszurechnung klar abgrenzen lässt. Hierin sind die persönlichen ethischen Prinzipien der Stakeholder nicht immer deckungsgleich mit denen der Unternehmen. Eine getrennte Betrachtung der Unternehmen macht von daher schon Sinn. Unternehmensethische Reflexion kann somit sowohl auf der **Mikroebene** des Individuums – z. B. bei der Beurteilung des Managers oder Aufsichtsrates - , als auch auf der **Mesoebene** des Unternehmens ansetzen. Es ist durchaus möglich, in einigen Fällen den Manager als reinen Erfüllungsgehilfen des Unternehmens zu sehen, der eine vereinbarte Unternehmenslinie einhält, die aber nicht unbedingt mit seiner persönlichen Vorstellung von Moralität übereinstimmt. Auf der Individualebene lässt sich dann dieser Konflikt des Managers getrennt betrachten und es muss beurteilt werden, welche Bedeutung das Eingehen dieses Kompromisses für sein moralisches Handeln hat.

Somit kann dem Unternehmen als Akteur eine Moralfähigkeit unterstellt werden, wobei aber im Vergleich zur Beurteilung von moralischem Handeln bei Individuen weniger die Intentionen und Motive, sondern mehr die Wirkung des Handelns betrachtet wird. Dieser Schwerpunkt kann sich aber durchaus verschieben. Unternehmen, die in ihr Leitbild ethische Grundsätze aufnehmen, zeigen, dass sich Moral nicht nur in den Wirkungen des unternehmerischen Handelns feststellen lässt, sondern auch in der Intention eine Verankerung von Moralität möglich ist. Auf diesen Aspekt soll später noch eingegangen werden.

Bei der Unternehmensethik rücken das Unternehmens-Management und die Mitarbeiter ins Blickfeld. Die Menschen in einem Unternehmen bilden eine Leistungsgemeinschaft, die durch eine gemeinsame Zielsetzung zusammengeführt wurde. Sie ist nach außen identifizierbar und verantwortet ihr Handeln als Einheit, womit das **Unternehmen als Träger kollektiver Verantwortung** auftritt.

Steinmann/ Lühr 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 die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“¹ Diese Definition stellt auf einen korrektiven Charakter der Unternehmensethik ab (**korrektive Unternehmensethik**). Steinmann/ Lühr setzen dabei auf die Selbstbeschränkung und –bindung der Unternehmen.

“Unternehmensethik ist ...der Versuch, ohne rechtliche Regelungen (nur) durch normative Selbstbindung der Entscheidungsträger und durch organisatorische Maßnahmen die Interessen von Betroffenen besser zu berücksichtigen.“²

Die Auseinandersetzung mit der Unternehmensethik sollte den prozessualen Teil der Konfliktlösung betrachten, da eine materiale Bestimmung immer nur den situativen Einzelfall trafe. Der formale Ethikansatz, der dahinter steht, beruht auf dem **Prozess der Argumentation im Dialog**. Es ist festzuhalten, dass in der Unternehmensethik die argumentative Erschließung als der geeignete Prozess der Entscheidungsfindung angesehen wird.

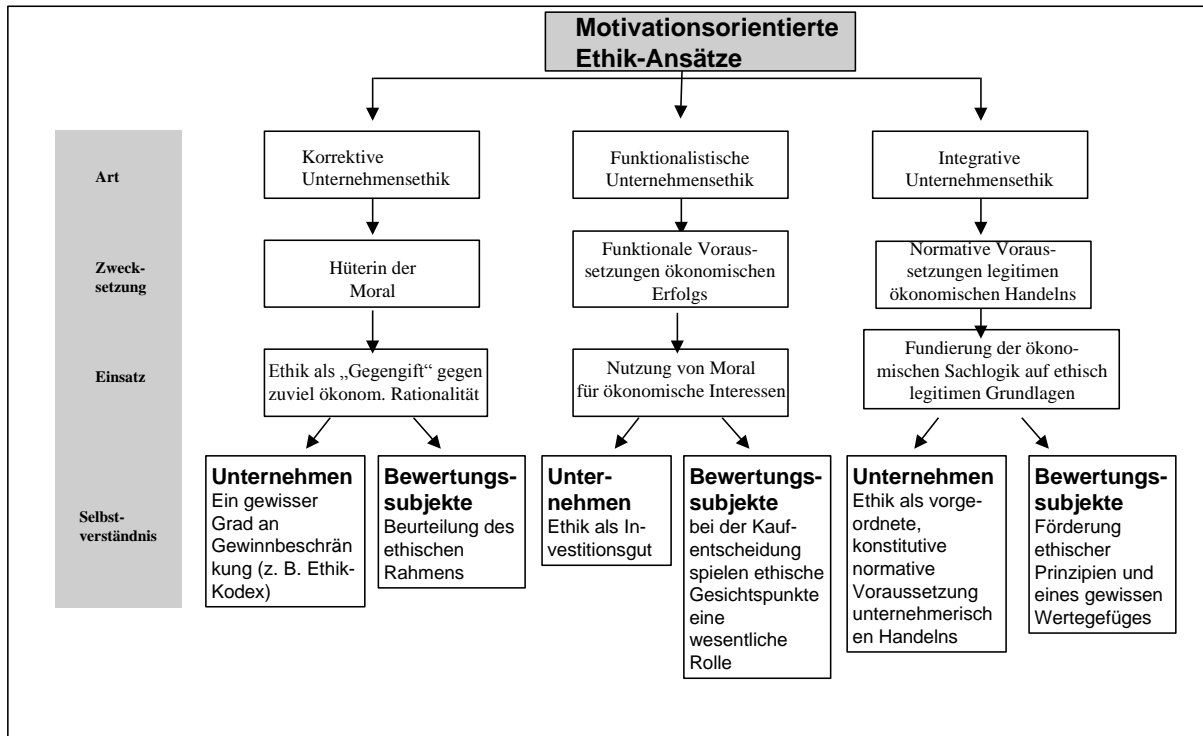
Die in diesem Aufsatz entwickelte Bewertungssubjekt/ Bewertungsobjekt-Matrix soll dabei unterstützen, zu einem weite Kreise der Beteiligten einschliessenden unternehmensethischen Konzept zu kommen.

Es ist festzuhalten, dass die Unternehmensethik nicht nur dem Zwecke der Begrenzung konfliktrelevanter Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten dient, sondern durchaus auch zur Gewinnsteigerung beitragen kann. Man spricht in diesem Fall von einer **instrumentalistischen Unternehmensethik**. Der Verzicht auf ethisch zweifelhaften Gewinn wird zur Investition in die Zukunft³. Die folgende Abbildung gibt eine synoptische Übersicht der motivationsorientierten Ethik-Ansätze wieder.

¹ Steinmann, H., Lühr, A. (1991), Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: Dies. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart, S. 10

² Steinmann, H., Lühr, A. (1989), Schafspelz für Wirtschaftswölfe, in: forum, Nr. 4D, Juni 1989, S. 28

³ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 418 ff



Welcher motivatorische Aspekt im Einzelfall zutrifft, lässt sich an der Bewertungs-subjekt-/Bewertungsobjekt-Matrix prüfen (s. Abschnitt 2), indem die Einzelkonstellationen unter unternehmensethischen Gesichtspunkten betrachtet werden.

Ü2 Analyse unternehmensethischer Umsetzungsmöglichkeiten

Ü3 Unternehmensethische Beurteilungskonstellationen

Mit der Erstellung einer Bewertungsmatrix soll die Grundlage für eine Analyse möglicher unternehmensethischer Bewertungskonstellationen geschaffen werden. Die Zergliederung in Bewertungs-subjekte einerseits und Bewertungsobjekte andererseits erlaubt eine differenzierte Betrachtung verschiedener Standpunkte und Interessenlagen, die zur unternehmensethischen Normenbegründung nützlich erscheint. Dabei werden im weiteren Verlauf die drei Bereiche Verantwortungsethik, Diskursethik und vertragstheoretische Ethik als Argumentationsgrundlage genutzt. Explizit wird die utilitaristische Ethik deshalb nicht weiter betrachtet, da sie weniger für die Konstruktion unternehmensethischer Konzepte als doch mehr für die Konstruktion wirtschaftsethischer Handlungsregeln von Bedeutung ist. Denn es erweist sich in der Praxis als kaum anwendbares Verfahren, alle Konsequenzen und Nebenfolgen unternehmerischen Handelns abzuschätzen und aus der Aggregation der Einzelnutzen das Maximum des Gesamtnutzens zu ermitteln. Implizit findet aber der utilitaristische Ansatz in der vertragstheoretischen Ethik J. Rawls Berücksichtigung, dem es darum geht, (soziale) Gerechtigkeit bei der Verteilung des Nutzens sicherzustellen⁴ und damit „die Verletzung der Freiheit einiger weniger“ zu verhindern⁵.

⁴ Rawls, J. (1975), Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt, S. 44 f

⁵ Ebenda, S. 44

Die Bestimmung der Bewertungsobjekte orientiert sich an der aus der Diskursethik abgeleiteten Notwendigkeit, alle vom Entscheidungsprozess Betroffenen in den Dialog einzubeziehen. Damit wird es notwendig, bei einer unternehmensethischen Betrachtung sowohl eine unternehmensinterne als auch eine unternehmensexterne Sichtweise zu berücksichtigen.

Die im folgenden aufgezeigten Konstellationen treten so in dieser differenzierten Form komplett selten auf. Sie spiegeln einen Denkansatz wider, der bei der Konkretisierung unternehmensethischer Konzepte hilfreich sein kann, indem an ihnen eine Auswahl wichtiger Konstellationen vorgenommen werden.

<u>Bewertungsobjekt:</u> Handlungen bzw. Wirkungen der/ des	<u>Bewert.- Subjekt:</u>	Um- feld/Ge- sellsch.	Kun- den	Liefe- ranten	Anteils- eigner	Unterneh- mens- Führung	Mitarbeiter
Unternehmen		***	***	**	***	**	**
Produkte/ Dienstleist.		***	***	**	**	**	**
Funktionsbereiche (Marketing, Beschaf- fung, Produktion, F + E)		*	*	**	**	**	***
Management		**	**	**	***		**
interne Kommunikation/ Prozesse		**	*	*	**	**	***
externe Kommunikation/ Prozesse		**	***	**	**	**	**
Legende: *** = sehr bedeutend; ** = bedeutend; * = nicht so bedeutend							

Die Bewertungsobjekte lassen sich einem moralischen Urteil unterziehen, wohingegen die Bewertungsobjekte selbst Beurteilungen durchführen. Die Bestimmung der Bewertungsobjekte folgt dem normativ-kritischen Abgrenzungsansatz für die Festlegung der Stakeholder. Im Gegensatz zum machtstrategischen Konzept, das als Stakeholder diejenigen einschliesst, „die ein Einflusspotential gegenüber der Unternehmung haben,“⁶ schliesst das normativ-kritische Konzept alle die Gruppen ein, „die gegenüber der Unternehmung legitime Ansprüche haben, seien das spezielle Rechte aus vertraglichen Vereinbarungen... oder allgemeine moralische Rechte der von unternehmerischen Handlungen oder Unterlassungen Betroffenen.“⁷

Das Umfeld bzw. die Gesellschaft, die Kunden und die Lieferanten führen die unternehmensethische Aussenschau durch, d. h. sie blicken von aussen auf das Unternehmen und bilden sich ein Urteil anhand der Bewertungsobjekte.

Anteilseigner, Unternehmensführung und Mitarbeiter nehmen von innen eine Bewertung ihres Unternehmens vor, bei der zum Teil andere Bewertungsobjekte als bei der Aussenschau im Mittelpunkt stehen (vgl. obige Abbildung).

⁶ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 442

⁷ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 442

Bei den Bewertungsobjekten soll eine Trennung zwischen Unternehmen, Produkte/ Dienstleistungen einerseits und den Funktionsbereichen des Unternehmens (insbesondere Marketing, Beschaffung, Produktion, F + E) andererseits vorgenommen werden, da sich die moralische Beurteilung nicht immer auf das ganze Produkt, die Dienstleistung oder das ganze Unternehmen bezieht. Häufig werden nur einzelne Funktionsurteile gefällt, etwa bei der Beschaffung von Kaffeebohnen aus Ländern der Dritten Welt oder der Zutatenbeschaffung aus ökologischem Anbau. Auch das Marketing steht unter besonderer Beobachtung der Öffentlichkeit. Bauer führt vier Oberbegriffe an, nach denen sich die ethisch/ moralischen Diskussionen zum Marketing einordnen lassen. Dies sind

- die sozial- und individualethische Verfehltheit
- die geförderte Verschwendung
- die Verführung der Kunden
- die Verformung durch eine Zerstörung der geistig-moralischen Grundlagen.⁸

Ähnliche Beispiele würden sich auch für die Funktionsbereiche Produktion und Forschung & Entwicklung finden lassen.

Als weitere Bewertungsobjekte können das Management und die Kommunikationsprozesse ausgemacht werden, wobei sich die Kommunikation/Prozesse noch -je nach Orientierung- in *interne* und *externe* Kommunikation/Prozesse unterscheiden lassen.

Die Einstufung der Bedeutung, die durch die Eintragung von Sternchen in die Matrix-Felder abgebildet wird, ist das Ergebnis einiger Interviews, die der Verfasser in seiner Beratertätigkeit führte, ohne dabei eine wissenschaftliche Zielsetzung mit bezweckt zu haben. Vielmehr ging es darum, Ansatzpunkte für die Herleitung eines **ethischen Leitbildes für Unternehmen** zu gewinnen. Die Übertragung bzw. eine allgemeingültige Anerkennung kann nicht erfolgen. Jedes Unternehmen sieht sich unterschiedlichen Einschätzungen ausgesetzt. Werden z. B. dem Bewertungssubjekt-Kreis „Umfeld/ Gesellschaft“ auch die Gewerkschaft oder andere Arbeitnehmervertretungen zugerechnet, spielt die „interne Kommunikation/ interne Prozesse“ als Bewertungsobjekt eine wichtigere Rolle. Denn die Arbeitnehmer-Interessenvertreter werden darauf verschärft achten, dass das ethische Prinzip der Fairness bei der Behandlung der Mitarbeiter Anwendung findet. Dies gilt z. B. bei der Begründung von Kündigungsanlässen oder der Zurverfügungstellung der Arbeitskraft in Form der Arbeitszeit.

Ü4 Vertragstheoretische, verantwortungsethische und diskursethische Begründungsansätze für die Bewertungssubjekt/ -objekt - Konstellationen

Zu den formalen Ethikansätzen lässt sich auch der vertragstheoretische Ethik-Ansatz zählen. Die Festlegung der moralischen Normen entsteht durch Übereinkunft, wobei in der Anwendung auf Unternehmen insbesondere das von Rawls betonte Prinzip der Chancengleichheit als materialer Aspekt zu betrachten ist. Im Mittelpunkt steht für Rawls die Ethik einer Gerechtigkeit. Sie sicherzustellen bedarf es vertraglicher Regelungen.⁹ In Unternehmen hieße das, eine Chancengleichheit bei der Besetzung von Positionen und der Entfaltung von Ideen zu gewährleisten,

⁸ Bauer, H. H. (1995), Wege der Marketing-Kritik, in: Bauer; H. H.; Diller, H. (Hrsg.), Wege des Marketing, Berlin, S. 137-159

⁹ Rawls greift auf die Idee eines Gesellschaftsvertrages zurück, wie sie z. B. von Rousseau, Hobbes der Locke entwickelt wurden.

wobei eine Nutzung der Vorteile durch Bessergestellte nur dann erlaubt ist, wenn dadurch auch Vorteile für die am wenigsten Begünstigten verbunden sind.

Das Problem besteht im Zustandekommen eines solchen Vertrages. Rawls geht dabei von einem „Urzustand“ aus, in dem noch kein Mitglied eine Position inne hat und somit alle Eventualitäten in sein Kalkül einbeziehen muss. Er soll bei seiner vertraglichen Bindung eine Abwägung zwischen Chancen und Risiken vornehmen, wobei alles „hinter einem Schleier des Nichtwissens“¹⁰ abläuft.

In der praktischen Umsetzung erfordert dieser Grundansatz zur Sicherung der Freiheit des einzelnen von der Unternehmensführung moralische Kompetenz, denn sie ist in einer wesentlich exponierteren Lage als die Mitarbeiter. Gesellschaftlich oder durch Interessenvertreter ausserhalb der Unternehmen ausgehandelte Verträge bilden nur unvollständig die in den Unternehmen zu vereinbarende Chancengleichheit ab. Zur Spezifizierung bedarf es unternehmensinterner Verträge. Es gibt also zwei Vertragsebenen, die im Hinblick auf die Unternehmensethik unterschiedlich eingeordnet werden können:

- **Unternehmensexterne Verträge** sind dem gesellschaftlichen Regularium, also einer Makro-Betrachtungsebene zuzurechnen.
- **Unternehmensinterne Verträge** können dagegen Gegenstand einer unternehmensethischen Prüfung sein (Meso- oder Mikro-Ebene).

Solche unternehmensethisch relevanten Verträge können die Arbeitsverträge sein. Zeitverträge oder freie Anstellungsverträge erzeugen eine gewisse Distanz zum Unternehmen. „In vielen Berufszweigen werden nicht wie früher üblich, feste und unbefristete Arbeitsverträge (Abnahme der Ver-Beamtungen) erstellt, was ein erhebliches Maß an Verunsicherung mit sich bringt (bis dahin Fussnote im Originaltext, Anmerk. d. Verf.)...Hervorzuheben ist dann, daß die Selbstidentifikation des in der Berufsarbeit stehenden Menschen in dem Maße abnimmt, je häufiger er seine Stelle wechselt und je kürzer die Verträge sind.“¹¹ Wie im Unternehmen die Ausgestaltung von Verträgen sich darstellt, lässt sich unter unternehmensethischen Gesichtspunkten beurteilen.

Für die unternehmensethische Konzepterstellung bleibt anhand der Bewertungs-subjekt-/objekt-Konstellation zu prüfen, inwieweit ethische Grundsätze zu definieren sind. Dabei spielt besonders die Mitarbeiter-Unternehmen-Konstellation eine Rolle.

Vieles ist in Verträgen aber nicht geregelt. Homann spricht in diesem Fall von unvollständigen Verträgen¹², bei deren Vervollständigung er der Unternehmensethik eine wichtige Rolle zuschreibt. Wo aber unternehmensethische Prinzipien quasi als provisorische Regelungen fungieren, aber fester Bestandteil einer Rahmenordnung werden könnten, sollten diese in eine vertragliche Bindung überführt werden. „Wenn die Interaktionen durch in jeder Hinsicht vollständige Verträge geregelt wären, brauchten wir eine Unternehmensethik ebensowenig wie viele andere Arrangements zur Absicherung von Verträgen; sogar Ethik allgemein wäre überflüssig. Im Prinzip sind jedoch alle Verträge unvollständig....Unvollständige Verträge

¹⁰ Ebanda, S. 29

¹¹ Schnarrer, J. M. (1999), Aktuelle Herausforderungen der Ethik in Wirtschaft und Politik: Perspektiven für das 21. Jahrhundert., 3.A., Wien, S. 27

¹² Homann, Karl (1998), Normativität angesichts systemischer Sozial- und Denkstrukturen, Wirtschaftsethische Perspektiven IV, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 228, S. 37

werden erst im aktuellen Vollzug vervollständigt.“¹³ Für die unternehmensethischen Konzepte bedeutet dies, dass politisch gesetzte Rahmenordnungen nicht aufgenommen werden müssen.

Die Verantwortungsethik bietet für die unternehmensethischen Konzepte einen grundlegenden Rahmen oder Erklärungsansatz, dessen Elemente sich anhand der drei Fragen

- Wer ist verantwortlich (Verantwortungsträger)?
- Gegenüber wem ist der Verantwortungsträger verantwortlich (Bewertungsinstanzen, Betroffene, z. B. Stakeholder)?
- Wofür ist der Verantwortungsträger verantwortlich (Bereiche, Maßstäbe)?

bestimmen lassen. Verantwortungsträger lassen sich nur anhand ihrer Zuständigkeitsbereiche ausmachen, d. h. die Frage, wofür jemand verantwortlich sein soll, läuft der Frage nach dem Verantwortungsträger vorweg, ist aber nie von ihr zu trennen. Rückbezüglich auf die Bewertungssubjekt-/ Bewertungsobjektmatrix bedeutet dies, den Bewertungsobjekten sind die jeweiligen Verantwortungsträger anhand der Kriterien Macht und Handlungsfreiheit¹⁴ zuzurechnen¹⁵. Die Bewertungssubjekte sollen anzeigen, gegenüber wem die Verantwortungsträger verantwortlich sind.

Für Ulrich impliziert die Diskursethik immer schon die Verantwortungsethik.¹⁶ Ulrich interpretiert „Verantwortung“ als „die Idee, dass Handlungsträger gegenüber den von ihnen Betroffenen vorbehaltlos Red‘ und Antwort stehen und auf deren legitime Ansprüche Rücksicht nehmen sollen.“¹⁷ Unproblematisch durchführbar erscheint das dialogische Verantwortungskonzept in solchen Situationen, wo ein „Entscheiden *mit* den Betroffenen, d. h. konsensorientierte Verständigung über die legitimen Ansprüche der Betroffenen“¹⁸ möglich ist.

In solchen Fällen, in denen die Verständigungsmöglichkeit eingeschränkt ist, tritt der prozedurale Dialog in den Hintergrund. Die persönliche Verantwortungsethik verlangt vom Verantwortungsträger eine innere ethische Reflexion.

Ulrich fasst drei Stufen einer diskursethisch transformierten Verantwortungsethik zusammen, die die verschiedenen Entscheidungssituationen berücksichtigt:¹⁹

¹³ Ebena, S. 37

¹⁴ Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 154

¹⁵ Eine grundsätzliche Zurechnung lässt sich für die Bewertungsobjekte Produkte/Dienstleistungen, Funktionsbereiche und Kommunikation/Prozesse nicht durchführen, da die für diese Bereiche zuweisbaren Machtpotenziale und Handlungsfreiräume in den Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt sind. Für die Bewertungsobjekte „Unternehmen“ und „Management“ kommen die Anteilseigner, der Aufsichtsrat und das Management als Verantwortungsträger infrage.

¹⁶ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 89

¹⁷ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 87

¹⁸ Ebenda, S. 87

¹⁹ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 90

„(a) Wo die Voraussetzungen der Verständigungsgegenseitigkeit einigermaßen erfüllt sind, handelt derjenige verantwortlich, der den Legitimationsdiskurs mit den Betroffenen real zu führen sich bemüht.

(b) Wo die Voraussetzungen der Verständigungsgegenseitigkeit aus prinzipiellen Gründen nicht erfüllt sind, handelt verantwortlich, wer *stellvertretend* einen fiktiven Diskurs mit den Betroffenen in <<einsamer>> Reflexion bestmöglich vollzieht, um deren legitime <<Ansprüche>> gegen seine eigenen Interessen abzuwägen.

(c) Wo die Voraussetzungen der Verständigungsgegenseitigkeit lediglich aus pragmatischen Gründen nicht erfüllt sind, handelt verantwortlich, wer zunächst stellvertretend in Gedanken die einseitige Verantwortung übernimmt.“

Auch bei der Berücksichtigung diskursethischer Gesichtspunkte innerhalb der unternehmensethischen Konzeptionierung lässt sich die Bewertungssubjekt-/ Bewertungsobjektmatrix als Basis verwenden. Insbesondere dort, wo ein Dialog nicht stattfinden kann, soll die Bewertungssubjekt-/ Bewertungsobjektmatrix als Reflexions-Checkliste dienen.

Ü5 Betrachtung des Bewertungsobjekts „Unternehmen“ aus Sicht der Bewertungssubjekte

Ü6 Die „Anteilseigner – Unternehmen“ und „Mitarbeiter – Unternehmen“ – Bewertungskonstellationen

Anteilseigner können sich sowohl im Unternehmen als auch außerhalb des Unternehmens befinden. Gesellschafter, Aktionäre oder andere Teilhaberschaften stehen in den meisten Fällen für eine defensive Ausrichtung der Unternehmensethik ein. Der Grund liegt in der Verfolgung des Gewinn-Maximierungsprinzips einerseits und dann häufig auch in der geringen Identität zum Unternehmen andererseits, was insbesondere für an den Börsenplätzen gehandelte Unternehmen (die meisten Aktiengesellschaften) gilt. Die ethischen Folgen des Tuns und Handelns der Unternehmen sind für diesen Kreis der Anteilseigner häufig von untergeordnetem Interesse. Das heißt aber auch, dass ethische Prinzipien auch hier eine Rolle spielen, wenn die Nicht-Einhaltung dazu führt, dass der Markt bestimmte Produkte nicht mehr abnimmt und damit den Gewinn schmälert. Selbst eine Einhaltung der gesetzlichen Auflagen muss auch bei einer defensiven Ausrichtung nicht genug sein, denn im wesentlichen kommt es für den Erfolg des Unternehmens darauf an, wie der Kunde die Situation einschätzt.

Ein Beispiel: Wird einem Chemiewerk aus der Konsumgüterbranche nachgewiesen, dass es einen Unfall, der zur Verseuchung von Erdreich, Gewässer und Grundwasser führte, mit neuer Technologie hätte vermeiden können, kann es zu erheblichen Kundenverlusten führen.

Ein Risikomanagement, wie es heute nach § 91 AktG²⁰ gefordert wird, hätte die mit den Anlagen bestehenden Risiken aufgezeigt bzw. rechtzeitig zu Neuinvestitionen geführt.²¹ „Ein funktionierendes Risikomanagementsystem wird nicht mehr allein aus Eigeninteresse der Anteilseigner sichergestellt, sondern es muß auf-

²⁰ § 91 AktG fordert, „geeignete Maßnahmen zu treffen, insbesondere ein Überwachungssystem einzurichten, damit den Fortbestand gefährdende Entwicklungen früh erkannt werden.“

²¹ vgl. zum Risikomanagement Lischke, T., Kirner, H. (2000), Einführung und Organisation eines Risikomanagement-Systems, in: controller magazin, 25. Jg., Nr. 1, S. 44 ff

grund gesetzlicher Anforderung implementiert sein.“²² Ähnlich wie die Anteilseigner bewerten auch die Mitarbeiter die im Unternehmen installierten Risikomanagementsysteme. Deshalb muss diese Konstellation an dieser Stelle nicht tiefergehend betrachtet werden.

Anteilseigner rücken aber auch den Aspekt der Nachhaltigkeit, was mit der Zukunftswirksamkeit gleichzusetzen ist, in den Vordergrund. Die Banken und Anlageberater reagieren auf diese Gruppe mit der Aufsetzung von Umwelt- und Ethik-Fonds. Ein Beispiel für den positiven Beitrag für Unternehmen mit einer nach außen getragenen Unternehmensethik zeigt die Versiko-Anlagegesellschaft. Die Gesellschaft für Kapitalanlagen investiert nur in solche Unternehmen, die folgende Kriterien erfüllen:

- Umweltfreundliche Technologien verwenden,
- Umweltfreundliche oder die Umwelt nicht belastende Produkte herstellen und damit handeln,
- umweltfreundliche Energie gewinnen,
- Technologien zur Verringerung oder Beseitigung der Umweltbelastung entwickeln oder anwenden,
- humane Arbeitsbedingungen schaffen und/oder eine demokratische Unternehmensstruktur pflegen,
- Maßnahmen ergriffen haben zum Abbau von Diskriminierungen gegen Menschen aus rassistischen, politischen oder sozialen Gründen oder aus dem Grund der Geschlechtszugehörigkeit,
- Einen Betrag zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise leisten, indem sie umweltgerechtes Management zu einem wesentlichen Bestandteil ihrer Strategie machen. Insbesondere also Branchenführer, die Ökologie als strategische Chance nutzen.

Wir investieren auf keinen Fall in Unternehmen, die

- Kriegswaffen oder Militärgüter herstellen oder vermarkten oder deren Absatz fördern,
- Atomenergie erzeugen, vermarkten oder deren Gebrauch unterstützen,
- umweltschädigende Technologien verwenden oder umweltschädigende Produkte herstellen oder deren Herstellung oder Verwendung fördern,
- Menschen aus rassistischen, politischen oder sozialen Gründen oder aus dem Grund der Geschlechtszugehörigkeit diskriminieren oder mit ihren Investitionen Länder unterstützen, in denen entsprechende Diskriminierungen legalisiert sind,
- Tierversuche vornehmen oder fördern,
- Kapitalbeteiligungen an den bisher genannten unterhalten,
- oder Unternehmen, an deren Kapital Unternehmen wesentlich beteiligt sind, die unter die bisher genannten Produkte fallen,
- die genannten Betriebe beliefern.²³

²² Schneider, Thomas (1999), Aufgaben des Controlling im Rahmen des Risikomanagement, in: controller magazin, 24. Jg., Nr. 2, S. 113

²³ Versiko – Kapitalanlagen, Öko-Investment, Versicherungen, Kriterien für die ökologische Geldanlage der VersiRente

Diese selbstverpflichtenden materiellen Normen erleichtern den Anteilseignern und Kunden eine Identifizierung ethischer Prinzipien. Erkennbar wird hier als oberste Leitlinie unternehmerischen Handelns im verantwortungsethischen Sinne das von Hans Jonas aufgestellte, an Kants kategorischen Imperativ angelehnte und um Zukunftsaspekte erweiterte Prinzip

„Handle so, daß die Wirkungen deiner Handlung verträglich sind mit der Permanenz echten menschlichen Lebens auf Erden oder negativ ausgedrückt: Handle so, daß die Wirkungen deiner Handlungen nicht zerstörerisch sind für die künftige Möglichkeit solchen Lebens“²⁴.

Im Sinne einer „Ethik als kritische Grundlagenreflexion des unternehmerischen Gewinnstrebens“²⁵ werden in der integrativen Unternehmensethik ethische Prinzipien zu normativen Voraussetzungen legitimen ökonomischen Verhaltens, d. h. sie sind dem gewinnorientierten Handeln vorangestellt.

Da auch die Mitarbeiter häufig im gesellschaftlichen Leben einer Auseinandersetzung mit dem Unternehmen und den dort vertretenen Werten ausgesetzt sind, können solche selbstverpflichtenden Normen zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen und damit auch zu einer höheren Motivation führen. Unternehmensethik nimmt in diesem Fall einen funktionalistischen Charakter an. Es wird an dieser Stelle deutlich, dass die Beweggründe unternehmensethischer Prinzipien sehr unterschiedlich sein können bzw. sich miteinander verschmelzen.

Ü7 Die „Unternehmensführung – Unternehmen“ – Bewertungskonstellation

Die Manager wollen sich in zunehmendem Maße nicht mehr als „>>Prügelknaben der Nation<<“²⁶ sehen. Ethische Vertretbarkeit ihres Handelns nimmt eine nicht zu unterschätzende Bedeutung ein. Wie eine im Handelsblatt veröffentlichte Studie zeigt, nannten 72% aller Befragten, dass es notwendig ist, neben den Anteilseignern und den Mitarbeitern auch das Gemeinwohl bei der Ausrichtung der Unternehmensführung zu berücksichtigen ist.²⁷ Dabei sahen sogar 80% der Manager in Großunternehmen diese Notwendigkeit. Damit wird es für ethisch kritische Unternehmen schwierig und teuer, gutes Management zu gewinnen, wenn die unternehmensethische Ausrichtung nicht stimmt. Die folgende Abbildung zeigt das vollständige Ergebnis der Handelsblatt-Umfrage.

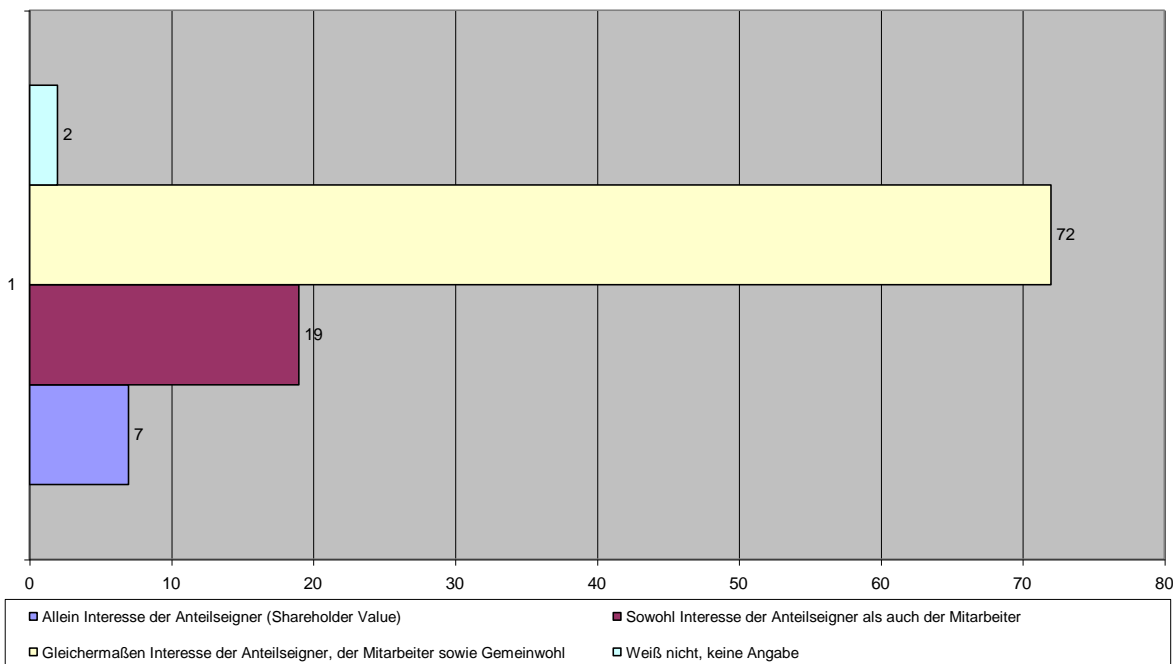
²⁴ Jonas, Hans (1992), Das Prinzip Verantwortung, 2. A., Frankfurt a. M., S. 36

²⁵ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 427

²⁶ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 437

²⁷ Der Shareholder Value ist kein vorrangiges Ziel, in: Handelsblatt vom 17.03.2000

Orientierung der Wirtschaft - Woran sollten sich die Unternehmensführungen ausrichten?



Ü8 Die „Kunden – Unternehmen“ – Bewertungskonstellation

Die „Kunden – Unternehmen“ –Konstellation bezieht sich auf einen Gesamteindruck vom Unternehmen. Wie in der Verantwortungsethik festgestellt, können Unternehmen eine moralische Verantwortung übernehmen, die nicht auf das Individuum als Verantwortungsträger bezogen ist.²⁸ Sie steht sozusagen neben der persönlichen Verantwortung, ohne die sie aber nicht auskommt. Deshalb kann auch von Korporationsverantwortung gesprochen werden, aus der sich aber nicht automatisch „die je besondere individuelle Verantwortung einiger oder aller Korporationsmitglieder“ ergibt.²⁹ Ein gutes Beispiel sind Ethik-Kodizes oder Ethik-Leitbilder, in denen sich die für das Unternehmen auferlegten Verantwortungsmaßstäbe manifestieren.

Bei der Aufstellung unternehmensethischer Konzepte kann die Berücksichtigung von Kooperationsverantwortung von großer Bedeutung sein. Es bedarf keiner tiefgehenden Analyse der unternehmerischen Tätigkeit, sondern die Einhaltung solcher grundsätzlicher Voraussetzungen reicht häufig, ein Unternehmen als ethisch einwandfrei zu identifizieren. Dabei spielen solche Faktoren wie Branchenzugehörigkeit oder das Vorhandensein ethischer Leitsätze eine Rolle. Betrachtet man beim oben genannten Beispiel der Versiko AG deren Kunden, nämlich die Kapitalanleger, dann wird die Bedeutung des Ethik-Kodexes deutlich. Der Kunde vertraut sich ohne detaillierte Prüfung den Leistungen der Gesellschaft an.

Wo diese Klarheit nicht besteht, können von neutralen Personen durchgeführte Untersuchungen dem Kunden helfen. Um eine moralische Beurteilung von Unter-

²⁸Grabner-Kräuter, Sonja (1998), Die Ethisierung des Unternehmens – ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs, Wiesbaden, S. 159

²⁹Lenk, H., Maring, M. (1992), Korporative und kollektive Verantwortung, in: Dies. (Hrsg.), Wirtschaft und Ethik, Stuttgart, S. 159 f

nehmen zu erleichtern, werden den Kunden z. B. „Unternehmenstester“³⁰ angeboten, die eine ähnliche Funktion wie die Zeitschriften der Stiftung Warentest wahrnehmen sollen. Beispielhaft seien hier die Bewertungsrubriken für den „Unternehmenstester Lebensmittel“ genannt.

An den folgenden Beispielen³¹ wird deutlich, dass gerade bei der Kunden – Unternehmen -Bewertungskonstellation der instrumentalistische Charakter der Unternehmensethik zu betrachten ist. Dort, wo die Sensibilität für ethische Probleme oder Fragestellungen besonders ausgeprägt ist, kann Ethik zum unternehmerischen Erfolgsfaktor werden.

Informationsoffenheit – „Hier wird bewertet, wie umfassend das Unternehmen in der Öffentlichkeit, aber auch gegenüber kritischen Gruppen zu Fragen von allgemeinem Interesse informiert.“

Verbraucherinteressen – „Hier wird bewertet, in welchem Ausmaß sich das Unternehmen für die Verbraucherinteressen – wie sie von den bundesdeutschen Verbraucherorganisationen verstanden werden - einsetzt.“

Arbeitnehmerinteressen - – „Hier wird bewertet, in welchem Ausmaß das Unternehmen die Interessen seiner eigenen Arbeitnehmer berücksichtigt.“

Frauenförderung – „Hier wird bewertet, in welchem Ausmaß das Unternehmen speziell für das Ziel der Frauenförderung engagiert und welche Maßnahmen ergriffen wurden.“

Behinderteninteressen - - „Hier wird bewertet, in welchem Ausmaß sich das Unternehmen um die Integration Behinderter in das Arbeitsleben bemüht.“

Umweltmanagement – „Hier wird bewertet, in welchem Ausmaß und mit welchen Maßnahmen sich das Unternehmen für den Umweltschutz engagiert.“

Ü9 Die „Umfeld/Gesellschaft – Unternehmen“ – Bewertungskonstellation

Von der gesellschaftlichen Bewertung hängt in starkem Maße das Image eines Unternehmens oder einer ganzen Branche ab. Egal, was das Unternehmen in Zukunft tun wird, also auch unabhängig davon, welche Produkte es herstellt, es wird ein gewisses Stigma mit sich herumtragen, insbesondere dort, wo eine Negativbewertung stattfand. Unternehmensethische Konzepte haben insofern hieraus korrektive Elemente einer Unternehmensethik herzuleiten, die den Charakter einer „Ethik als situative Selbstbegrenzung des unternehmerischen Gewinnstrebens“³² hat. Die richtige Auswahl der Instrumente zur Ethisierung von Unternehmen spielt dabei eine ganz wesentliche Rolle.

³⁰ Beim rororo-Verlag sind die Unternehmenstester Lebensmittel, Kosmetik, Körperpflege und Waschmittel erschienen.

³¹ Lübke, Volkmar; Scharnhorst, Sonja; Schoenheit, Ingo; Wilhelm, Axel (1999), Der Unternehmenstester Lebensmittel, Hamburg, S. 14

³² Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 424

Ü10 Betrachtung des Bewertungsobjekts „Management“ in den verschiedenen Bewertungskonstellationen

Die Bewertung des Managements aus Sicht der Anteilseigner ist durchaus von der Bewertung des Gesamtunternehmens zu trennen. Da, wo der Manager mit betrügerischen Machenschaften aufwartet³³, sind im Namen des Unternehmens und ggf. auch zum Vorteil des Unternehmens Handlungen vollzogen worden, die auch von den Anteilseignern missbilligt werden, aber nicht unbedingt die Unternehmensethik des ganzen Unternehmens in Frage stellen. Erfolgte keine persönliche Bereicherung, werden möglicherweise die Anteilseigner dazu geneigt sein, das Management nicht weiter zu sanktionieren. Wie in solchen Fällen mit solchen Verstößen unternehmensintern umgegangen wird, also wie der interne Prozess aussieht, ist eine Frage der Unternehmensethik.

Enderle nennt **drei normativ-ethische Aufgaben** der Führung:

- Wahrnehmen, Interpretieren und Schaffen von Realität,
- Verantwortung für die Auswirkungen der Führungsentscheidungen auf die davon betroffenen Menschen,
- Verantwortung für die Verwirklichung des Unternehmensziels.³⁴

Der erste Punkt berührt stark die Bewertungsobjekte „**interne Kommunikation/ Prozesse**“ und „**externe Kommunikation/ Prozesse**“. Mit den Aspekten der Wahrnehmung und Interpretation ist aber auch die Nicht-Verdrängung von Realität gemeint. So kann zum Beispiel nur eine rücksichtslose Untersuchung einer Bestechungsaffäre das Vertrauen in die Führung wiederherstellen. Dies geschieht natürlich in einem irgendwie ausgestalteten Informations- und Kommunikationsprozess, in dem „unangenehme, lästige und folgenreiche Informationen“ bei der Informationsgewinnung nicht von vornherein ausgefiltert werden dürfen. Nur wenn die Führung diese Offenheit wagt, kann sie die Grundlage für ethisch verantwortliches Führen schaffen. Natürlich wirkt das Management durch sein Informationsverhalten auf die Bewertungsobjekte, insbesondere auf die Anteilseigner (s. weiter oben), aber auch auf die Mitarbeiter und die Gesellschaft. Es schafft gegenüber den Informationsempfängern eine Realität, die insofern von ethischer Relevanz ist, dass sie zu einem bestimmten Zeitpunkt einen gewissen Wahrheitsgehalt hat bzw. nicht hat. Folgende Beispiele sollen dies verdeutlichen:

- In welcher Phase einer Betriebssanierung und in welchem Ausmaß müssen – aus ethischer Sicht - die Mitarbeiter über eventuelle Entlassungen informiert werden?
- Unter welchen Bedingungen hat die Unternehmensführung die ethische Verantwortung, die Öffentlichkeit über ihre Tätigkeit, über Betriebskatastrophen u. a. m. zu informieren?

Die Fragestellungen könnten auch genauso der Bewertungskonstellation „**Gesellschaft – Management**“ zugeordnet werden. Wie schon für die Bewertungskonstellation „Unternehmensführung – Unternehmen“ ausgeführt, spielt die gesellschaftliche Einstufung auch im Selbstverständnis des Management eine Rolle.

³³ vgl. einige Beispielfälle bei Wiehen, M. H. (1998), Corruption in International Business Relations: Problems and Solutions, in: Ethics in International Management, Steinmann, H., Kumar, B. N. (Hrsg.) (1998), New York, S. 187

³⁴ Enderle, G. (1993), Handlungsorientierte Wirtschaftsethik – Grundlagen und Anwendungen, Bern, Stuttgart, Wien, S. 123

Inwieweit diese Bewertungskonstellation bei der Gestaltung des unternehmensethischen Konzeptes aber eingeht, hängt davon ab, wie sehr vom Management eine Identifikation mit den im Unternehmen gelebten Werten gefordert wird. Instrumentalistisch kann es sinnvoll sein, das Management betreffende ethische Prinzipien – im Sinne einer Corporate Identity – in das unternehmensethische Konzept zu übernehmen. Auf die genannten Fragestellungen bezogen bedeutet es, jederzeit der Wahrheit bei der Unternehmensdarstellung den Vorrang vor wirtschaftlichen oder persönlichen Auswirkungen einzuräumen. Manager mit einer bestimmten Berufsauffassung werden durch solche ethischen Prinzipien entweder ferngehalten oder angezogen.

In den meisten unternehmensethischen Konzepten dürften die auf der Bewertungskonstellation „**Mitarbeiter – Management**“ basierenden Ausgestaltungen eher instrumentalistischen Charakter haben. Es geht dabei „nicht oder zumindest nicht primär um den humanen Eigenwert der Mitarbeiter in der Perspektive der normativen Logik der Zwischenmenschlichkeit, sondern um ihren Instrumentalwert in der Perspektive der Erfolgslogik.“³⁵ Das Management kann durch die Gestaltung der **Informations- und Kommunikationsprozesse** in nicht unerheblichem Maße zur Motivation der Mitarbeiter beitragen³⁶. Einige Autoren sprechen bei der Bewertungskonstellation „Mitarbeiter – Management“ auch von „*Führungsethik*“³⁷, für die Ulrich die beiden Kategorien **Elementare Persönlichkeitsrechte** und **Kommunikationsrechte** hervorhebt³⁸.

Ü11 Betrachtung des Bewertungsobjekts „Produkt/ Dienstleistung“

Bei der „Kunden –Produkt/Dienstleistung“ –Konstellation wird auf die Nutzungsmöglichkeit der Produkte/ Dienstleistungen und ihre Folgen abgestellt. So können bei Software-Herstellern die Produkte >>Kriegsspiele<< kritisch beurteilt werden, ohne dass das ganze Unternehmen als moralisch fragwürdig da steht. Es wird auf andere Produkte ausgewichen. Ethische Prinzipien können die Nutzungsmöglichkeiten mit berücksichtigen, was im vorhinein zu einer gezielten Produktion führt.

Ü12 Betrachtung des Bewertungsobjekts „Unternehmensfunktion“

Wie auch bei Beteiligungen treffen einige Kunden ihre Kaufentscheidungen nach Prüfung ethischer Gesichtspunkte. Dabei ist häufig nicht zu unterscheiden, ob eine Beurteilung des Produktes bzw. der Dienstleistung oder einzelner Unternehmensfunktionen wie Marketing, Produktion, Einkauf oder Forschung und Entwicklung erfolgt. Es ist durchaus verständlich, dass bei Ansprache einer bestimmten Kundengruppe diese unternehmensethischen Gesichtspunkte eine verkaufsfördernde Wirkung haben. An dieser Stelle soll darauf verzichtet werden, die zahllosen Beispiele z. B. umweltethischer oder sozialetischer Beurteilungen durch die Kunden und ihre Folgen für den Absatz aufzuführen. Nur beispielhaft sollen hier die sozial-

³⁵ Ebenda, S. 420

³⁶ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 419 f

³⁷ Vgl. z. B. Steinmann, H., Löhr, A. (1992), Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart, S. 157 ff; Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 454 f; Enderle, G. (1993), Handlungsorientierte Wirtschaftsethik – Grundlagen und Anwendungen, Bern, Stuttgart, Wien, S. 125

³⁸ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 454 ff

ethischen Probleme bei handgeknüpften Teppichen genannt werden, die in einigen Ländern von Kindern angefertigt werden.

Das „Kunden – Unternehmensfunktion“-Verhältnis ist insbesondere in den Dienstleistungsbranchen von großem Interesse, da hier der Kontakt eher häufig ist. Beispielhaft seien die Verkäufer genannt. Unter ihnen gibt es Vertreter, die andere Menschen zu Vertragsunterschriften nötigen und Notsituationen ausnutzen, um ihre eigene Provision zu erhöhen. Dabei spielt es noch nicht einmal eine Rolle, ob legale oder illegale Mittel eingesetzt werden. Inwieweit eine getrennte Beurteilung der Mitarbeiter vom Unternehmen stattfindet, hängt von der Einzelsituation ab. Handelt es sich aber um verfehltes Verhalten einzelner Mitarbeiter, bliebe das Unternehmen dann ethisch unbescholten, wenn der interne Kommunikations- und Sanktionsprozess auf diesen Umstand reagiert.

Ü13 Betrachtung des Bewertungsobjekts „externe Kommunikation/ Prozesse“

Das Betrachtungsobjekt „externe Kommunikation/ Prozesse“ weist eine enge Affinität zum Bewertungsobjekt „Unternehmensfunktionen“ auf, da eine betrachtete externe Kommunikation sich meistens auf einen Unternehmensfunktionsbereich bezieht. In Bezug auf das obige Beispiel handelt es sich um die externe Kommunikation im Unternehmensfunktionsbereich Marketing/Vertrieb. Eine getrennte Betrachtung als Bewertungsobjekt ist deshalb nur dann notwendig, wenn ihre explizite Gestaltung ein Wesensmerkmal der Unternehmensethik wird und dabei unternehmensfunktionsübergreifend gelten soll.

Da externe Kommunikation/ Prozesse häufig vom Management wahrgenommen wird, sei auf die dort genannten unternehmensethischen Gestaltungsmöglichkeiten hingewiesen.

Ü14 Betrachtung des Bewertungsobjekts „interne Kommunikation/ Prozesse“ in der Bewertungskonstellation

„*Interne Kommunikation/ Prozesse*“ berühren immer das Verhalten von Mitarbeitern im Unternehmen. Bei der Entwicklung von unternehmensethischen Konzepten spielt dieses Bewertungsobjekt eine herausragende Rolle. Wenn auch hier die Nähe zum Bewertungsobjekt „Management“ sehr eng ist, lässt sich in vielen Fällen eine Fokussierung auf diesen Bewertungsaspekt rechtfertigen. „Dieser interaktionale Bereich ist...von unersetzbarer führungsethischer Relevanz.“³⁹ Zentral ist dabei die Beantwortung von zwei Fragen:

1. Wie werden ethikrelevante Entscheidungen getroffen?
2. Sind die Bewertungsmaßstäbe bzw. –grundsätze klar, an denen sich der Kommunikationsprozess zu orientieren hat?

Für die Entwicklung eines unternehmensethischen Konzeptes ist es von zentraler Bedeutung, die Grundlage für die Beantwortung dieser Fragen zu schaffen. Je klarer die unternehmensethischen Konzepte definiert sind, desto einfacher wird z.

³⁹ Enderle, G. (1993), Handlungsorientierte Wirtschaftsethik – Grundlagen und Anwendungen, Bern, Stuttgart, Wien, S. 123

B. a) das Erkennen von und b) die Reaktion auf ethische Verfehlungen sein. Dabei kommt es insbesondere auf drei Faktoren an:

- instrumentale Ausgestaltung
- organisatorische bzw. prozessuale Eingliederung
- unternehmenskulturelle Behandlung

Ü15 Institutionalierungsformen von Unternehmensethik

Bei der ethischen Beurteilung von Unternehmen spielt die Institutionalisierung von Ethik beachtenden Vorgaben und Mechanismen eine wichtige Rolle, die insbesondere in der amerikanischen Business Ethics-Literatur einen Untersuchungsschwerpunkt bildet.⁴⁰ Dort werden „Leitbilder, Kodizes, Ausbildungsprogramme, Führungskonzepte, Branchenregelungen, spezifische Kommissionen und Stäbe in ihrer Häufigkeit erfaßt, in ihrem Inhalt beschrieben und in ihrer Wirkung analysiert und beurteilt“⁴¹. Bei einer Verwendung von Instrumenten zur Verankerung von ethischen Prinzipien gewinnt die extrinsische moralische Motivation an Bedeutung⁴², da vordefinierte Ziele eine Überprüfung des Erreichten ermöglichen. Unternehmensethik gewinnt durch die instrumentale Verankerung für die Beteiligten an Verbindlichkeit.

Die Institutionalisierungselemente können für das unternehmensethische Konzept den Charakter von stützenden Säulen annehmen. Ob und wie dieses im Einzelfall realisierbar ist, kann in der Praxis reflektierend anhand der oben beschriebenen Konstellationen des „Bewertungsobjekt/ Bewertungsobjekt-Schemas“ geprüft werden.

Ü16 Schlussbemerkungen

Die beschriebenen Ansatzpunkte zur Entwicklung einer unternehmensethischen Konzeption beruhen auf einem kommunikations- bzw. diskursethischen Grundverständnis. Inwieweit eine angewandte Unternehmensethik schon im Vorwege unternehmerischer Entscheidungen die externen Effekte internalisiert, indem z. B. die Unternehmensverfassung von vornherein alle von ihren Entscheidungen Betroffenen mit wirksamen Anhörungs-, Informations-, Mitsprache-, Klage- und Entschädigungsrechten ausstattet, hängt vom einzelnen Unternehmen ab.

Die Unternehmensethik ist der tragende „Werteboden“ unternehmerischen Wirtschaftens. Sie ist in diesem Sinne nicht mehr reines Korrektiv unternehmerischen Handelns, sondern die normative Voraussetzung. Ihre Offenlegung könnte das unternehmensethische Konzept sein, dessen Entstehungsbasis die Bewertungsobjekt/ Bewertungsobjekt-Matrix ist. „Je tragfähiger der ethische Unterbau einer Geschäftsstrategie ist, um so leichter wird es in der Regel sein, eine unternehmerische Synthese zwischen Ethik und marktstrategischer Erfolgslogik zu finden. Und je überzeugender diese Synthese gelingt, um so eher wird die Unterneh-

⁴⁰ Staffelbach, Bruno (1998), Zum Nutzen von empirischer Forschung in der Unternehmensethik, in: Wirtschaftsethische Perspektiven IV, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Bd. 228, Berlin, S. 92

⁴¹ Ebenda, S. 92

⁴² Osterloh, M (1996), Vom Nirwana-Ansatz zum überlappenden Konsens: Konzepte der Unternehmensethik im Vergleich, in: Nutzinger, H. G. (Hrsg.), Wirtschaftsethische Perspektiven III. Unternehmensethik, Verteilungsprobleme, methodische Ansätze, Berlin, S. 216 f

mensleitung in unternehmenspolitischen Konfliktsituationen gute Gründe ihres Tuns und damit des unternehmerischen Erfolgs vorzuweisen haben.“⁴³

⁴³ Ulrich, P. (1998), Integrative Wirtschaftsethik – Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, S. 432