

Peter Ulrich
Ulrich Thielemann

Ethik und Erfolg

Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften –
eine empirische Studie

St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik
Band 6

Verlag Paul Haupt Bern und Stuttgart 1992

Die Autoren

Peter Ulrich (1948), Dr. rer. pol., Professor für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen.

Ulrich Thielemann (1961), Dipl.- Ök., wissenschaftlicher Assistent am Institut für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen.

HINWEIS:

Formatierung und Seitenumbrüche dieser rekonstruierten Datei stimmen mit der vergriffenen Buchausgabe nicht genau überein. Die Seitenzahlen aller Kapitel und Abschnitte sind jedoch identisch mit der Buchfassung.

Inhalt

Vorwort	9
I. Werterhellung der Unternehmensführung: Problemstellung und Konzeption	11
1. Wozu die Erforschung des unternehmerischen Ethik- und Verantwortungsbewusstseins	11
2. Worin besteht das unternehmensethische Verantwortungsproblem?.....	17
2.1 Was heisst "ethische Verantwortung"?	17
2.2 Das unternehmensethische Kernproblem: Verhältnisbestimmung von Ethik und unternehmerischem Erfolgsstrebens	20
3. Grundtypen des unternehmensethischen Verantwortungsbewusstseins – Forschungsansatz und Systematik	21
4. Konzeption, Forschungsmethodik und Datenbasis der Studie	27
II. Typen unternehmerischen Verantwortungsbewusstseins – die grundlegenden unternehmensethischen Denkmuster von Führungskräften	33
1. Ökonomistische Denkmuster	34
Typ A: Der Metaphysische Betriebswirt	35
Typ B: Der Instrumentalist	46
2. Konventionalistische Denkmuster	51
Typ C: Der Paternalist	51
Typ D: Der Personalist	57
Typ E: Der Kulturharmonist	63
Typ F: Der Legalist	67
Exkurs: Der Hintergrundökonomismus des Konventionalismus.....	71
3. Idealistische Denkmuster	75
Typ G: Der Idealist	75
4. Reformorientierte Denkmuster	81
Typ H: Der Neue Unternehmer	82
Typ I: Der Rahmenreformer	89

III. Die typologische Verteilung der befragten Führungskräfte	93
1. Die Gesamtverteilung	93
2. Die Verteilung nach Wirtschaftszweigen	98
3. Die Verteilung nach Unternehmensgrößen	99
4. Die Verteilung nach der Konfession.....	102
5. Die Verteilung nach dem Geschlecht	105
6. Die altersmässige Verteilung	108
IV. Ausgewählte Dimensionen des unternehmerischen Ethik- und Verantwortungsbewusstseins	111
1. Ergriffene unternehmensethische Massnahmen	111
2. Wahrgenommene unternehmensethische Schlüssel- probleme	116
3. Der Umgang mit Sachzwängen und moralischen Dilemmata	128
4. Die Aussagen zum Unternehmenskonzept	133
5. Die Vorstellungen zur Wirtschaftsordnung: Primat bei der Marktsteuerung oder bei der Rahmenordnung?.....	137
6. Die Aussagen zum Konzept eines qualitativen Wachstums	140
7. Management und Leistungsethik.....	143
8. Zum allgemeinen Moralbewusstsein der Führungskräfte – Universalismus oder Relativismus?	147
9. Republikanisches Bewusstsein der Manager?	161
Ausblick	171
Anhang I: Das Neun-Dimensionen-Konzept unternehmerischer Verantwortung	175
Anhang II: Der Gesprächsleitfaden (einschliesslich Statistik)	176
Anhang III: Die befragten Führungskräfte	189
Literaturverzeichnis.....	193

Vorwort

Unternehmensethik wird zunehmend als grundlegende Herausforderung der Wirtschaft erkannt und diskutiert. Trotz der "Konjunktur" des Themas in der Medienöffentlichkeit, in der Wissenschaft und in der Praxis selbst ist bisher jedoch wenig bekannt über den tatsächlichen unternehmensethischen Bewusstseinsstand der Entscheidungsträger in der Wirtschaft. Zwar liegen verschiedene Studien zum allgemeinen Wertewandel bei Führungskräften vor, aber empirische Untersuchungen, die sich systematisch auf das konstitutive Grundproblem der Unternehmensethik, nämlich auf den gedanklichen Umgang des Managements mit dem Spannungsfeld zwischen ökonomischen Erfolgszielen und ethischen Ansprüchen konzentrieren, fehlen bisher.

Diese Lücke möchte unsere Studie füllen. Sie versteht sich als theoriegeleitete, interpretative Explorationsstudie zur Ausleuchtung der grundlegenden unternehmensethischen Denkmuster von Führungskräften.

Die Studie ist im Auftrag von "RES PUBLICA, Vereinigung Unternehmerische Verantwortung", einer noch jungen Gruppe engagierter Unternehmer und Führungskräfte mit Sitz in Zürich, erarbeitet worden. Für das in uns gesetzte Vertrauen, für die finanzielle Unterstützung des Projekts sowie für die ebenso angenehme wie ergiebige Kooperation danken wir RES PUBLICA und besonders der Präsidentin der Vereinigung, Frau Maria Luise Kotz, sehr herzlich.

An der Erarbeitung des Befragungsinstrumentariums und vor allem bei der Durchführung der insgesamt 60 Interviews mit obersten Führungskräften waren mehrere wissenschaftliche Mitarbeiter und Doktoranden der Hochschule St. Gallen beteiligt. Unser Dank gilt Dr. Martin Büscher, Thomas Giesefeld, Dr. Wilfried Holleis, Ulrike Knobloch, Thomas Kuhn und Jan Schneeberger. Für computertechnische Unterstützung, speziell bei der Erstellung der Grafiken, danken wir Frau Leslie Bocanegra vom Informatikbereich der HSG.

Last but not least richtet sich unser besonderer Dank an die befragten Führungskräfte. Sie haben sich durchweg ernsthaft auf unsere teilweise

wohl etwas seltsam anmutenden Fragen eingelassen und sich oft sehr viel Zeit für die intensiven Gespräche genommen.

Eine kürzere Fassung der wichtigsten Projektergebnisse ist anfangs dieses Jahres von RES PUBLICA in Form einer im Eigenverlag erstellten Broschüre der interessierten Öffentlichkeit vorgestellt worden. Die nun vorliegende Buchfassung ist erheblich erweitert, vertieft und um zahlreiche zusätzliche Ergebnisauswertungen ergänzt worden.

Der Zweck unseres Vorhabens ist erreicht, wenn das Buch in Praxis und Wissenschaft zur vermehrten Reflexion der handlungsleitenden normativen Denkmuster von Führungskräften anregt und zur systematischen Klärung tragfähiger Grundkonzepte der Unternehmensethik beiträgt.

St. Gallen, im August 1991

Peter Ulrich
Ulrich Thielemann

I. Werterhellung der Unternehmensführung: Problemstellung und Konzeption

1. Wozu die Erforschung des unternehmerischen Ethik- und Verantwortungsbewusstseins?

In den letzten Jahren hat die Diskussion um ethische Aspekte unternehmerischen Handelns an Intensität ebenso wie an Breitenwirkung gewonnen. Eine kaum abbreisende Kette von Wirtschaftsskandalen aller Art (Korruption und Finanzmanipulationen, leichtfertiger Umgang mit der Gesundheit von Konsumenten und Mitarbeitern, mutwillige Umweltschädigung, unlautere Wettbewerbspraktiken, Unfriendly Takeovers, Spekulationen und Börsenmanipulationen, Drogengeschäfte und Geldwäscherei, illegale Rüstungsgeschäfte, Menschenrechtsverletzungen usw.) erwecken bei kritischen Bürgern den Eindruck zunehmend hemmungs- und massloser Gewinnsucht und Erfolgsgier in der Wirtschaft. Die in breiten Bevölkerungskreisen wachsende Einsicht, dass blosses quantitatives Wirtschaftswachstum immer weniger mit der Steigerung unserer Lebensqualität deckungsgleich ist, ja immer fragwürdigere Gesamtfolgen erzeugt, und der dementsprechende Bewusstseins- und Wertewandel tragen das ihre zur Sensibilisierung bei. Nicht nur wachsende Teile der Öffentlichkeit - Mitarbeiter und Arbeitnehmerverbände, Konsumenten- und Umweltschutzgruppen, Bürgerbewegungen und Politiker - fordern von den Unternehmen zunehmend ein ethisch verantwortungsbewusstes Verhalten, auch viele Wirtschaftsführer selbst zeigen ein starkes Interesse am Thema. Schliesslich geht es ja um ihr öffentliches Ansehen ebenso wie um eine fundamentale Herausforderung ihres Selbstverständnisses.

Doch sind die tiefer liegenden ethischen Überzeugungen derjenigen, die da verantwortungsbewusst handeln, handeln sollen oder handeln wollen - sozusagen der Ist-Zustand des Verantwortungsbewusstseins - bisher weitgehend im Dunkeln geblieben. Während pauschale Kritik auf der einen und allgemeine Bekenntnisse zur "sozial verantwortlichen Unternehmensführung" auf der anderen Seite oft schon fast rhetorische Rituale

darstellen und die Zeitschriftenbeiträge und Bücher zum Thema halbe Bibliotheken füllen, sind differenzierte wissenschaftliche Bemühungen zur empirischen Erhellung der Art und Weise, wie Führungskräfte der Wirtschaft mit dem Spannungsfeld von ethischen Ansprüchen und ökonomischen Erfolgszielen oder -zwängen umgehen, bisher erstaunlich rar geblieben.

Wie denken Unternehmer und Manager in ethischen Fragen? - Darüber gibt es weitgehend nur Vermutungen und zum Teil Vorurteile. Und auch die Führungskräfte selbst haben wohl in der Regel nur ein mehr oder minder klares Bewusstsein davon, welche normativen Denkmuster ihren Überzeugungen und Handlungen zugrunde liegen. Auch können sie sich beim gegenwärtigen Forschungsstand kein genaues Bild davon machen, wo sie persönlich im Spektrum möglicher unternehmensethischer Grundhaltungen stehen. Eine solche Standortbestimmung ist jedoch notwendig, um die eigene ethische Position je nachdem zu festigen, zu relativieren oder grundsätzlich zu überdenken.

In der Absicht, einen Beitrag zur Aufhellung der Lage zu leisten, hat das Institut für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen im Auftrag von "Res Publica - Vereinigung Unternehmerische Verantwortung"¹ die vorliegende empirische Studie erstellt, die das Verantwortungsbewusstsein von Unternehmern und Managern² in systematischer Weise erkunden sollte. Dazu wurden zwischen Dezember 1989 und Februar 1990 mit sechzig obersten schweizerischen Führungskräften intensive teilstandardisierte Gespräche geführt.

Dabei sollte die *Qualität* des Ethik- und Verantwortungsbewusstseins in seiner Vielschichtigkeit und Heterogenität zu Tage gefördert und

¹ Die noch junge Unternehmervereinigung mit Sitz in Zürich (Gründungsjahr: 1989) versteht sich als "politisch unabhängiges Forum für unternehmerische Entscheidungsträger, die sich mit Fragen verantwortungsethischer Unternehmensführung beschäftigen und sich im Suchen nach neuer Sinngebung für wirtschaftliche und politische Tätigkeit verbinden wollen." Dieser Zielsetzung soll unter anderem ein Ethik-Kodex, ein "Manifest Unternehmerische Verantwortung" dienen, welches zur Zeit erarbeitet wird. Anschrift: Res Publica, Vereinigung Unternehmerische Verantwortung, Promenadengasse 18, CH - 8001 Zürich; Büro in Deutschland: Dr. Max-Strasse 3b, D - 8022 Grünwald.

² Wenn im Folgenden von Unternehmern, Managern oder allgemein von Führungskräften die Rede ist, sind darin auch weibliche Personen inbegriffen.

einem vertieften Verständnis nähergebracht werden. Der Studie konnte es daher nicht darum gehen, den Ist-Zustand des Verantwortungsbewusstseins einfach checklistenartig abzufragen. Vielmehr war eine relativ aufwendige Forschungsarbeit notwendig, was die Konzeption der Studie und insbesondere die tiefenhermeneutische Auswertung der Interviews betraf. In Hinblick auf das praktische Ziel der Förderung von Kritik und Selbstkritik der Unternehmensführung im Sinne einer Aufklärung der Praxis über sich selbst sollte eine *Typologie* von Grundmustern unternehmensethischen Verantwortungsbewusstseins erstellt werden. Diese bildet den eigentlichen Kern der Studie. Die Typologie schafft die Grundlage dafür, einzelne Aussagen, Überzeugungen und Handlungsweisen von Managern und Unternehmern systematisch in einen sinnhaften Zusammenhang einzuordnen. Erst dadurch wird unseres Erachtens eine fundierte Reflexion und Diskussion des ethisch-normativen Gehalts bestimmter vorgefundener und differenziert interpretierter Auffassungen von Unternehmensführung möglich.

Insgesamt lag dem Vorhaben also eine *werterhellende* Intention zugrunde. Schliesslich ist Ethik - in modernem Sinn verstanden - stets eine Sache der Reflexion und der Selbstreflexion von Handlungsweisen und -orientierungen, nicht der besserwisserischen Wertbelehrung. Es geht darum, den eigenen Standpunkt und die normativen Hintergrundüberzeugungen und Selbstverständlichkeiten, die das alltägliche Handeln begleiten und orientieren, sich selbst oder anderen bewusst zu machen und einer (selbst-) kritischen Prüfung zu unterziehen. Ethik, als Wissenschaft betrieben, zielt auf die "Schaffung" von vernünftigem *Orientierungswissen*; ihr Anspruch ist es, sinnvolle und legitime, kurz: verantwortliche Handlungsorientierungen aufzuzeigen. Daher kann sich Wirtschaftsethik aber auch in ihren empirisch-deskriptiven Teilen - also auch wenn sie lediglich bestehende Sinnzusammenhänge hermeneutisch erschliessen will - unmöglich als eine "wertfreie" Wissenschaft verstehen.³ Sonst nähme sie ihren Gegenstand, die denkenden und handelnden, d.h. vernunftbegabten

³ Allerdings enthält sie sich der Bewertung konkreter situationsbezogener Handlungen. Dies ist Aufgabe der im weitesten Sinne politischen Praxis. Die Sozialwissenschaften sind handlungs- und insofern (*nur* insofern!) "verantwortungsentlastet". Sie nehmen ihre kritisch-wertende Aufgabe allein auf der Ebene des Denkens bzw. der Denkmuster war.

(Wirtschafts-)Subjekte, nicht ernst. Die Eigentümlichkeit sozial- und geisteswissenschaftlicher Forschung besteht ja gerade darin, dass Erkenntnissubjekt und -objekt nicht kategorial verschieden sind. Die Theorie hat es genau genommen wiederum mit Theorie, nämlich mit Alltags- oder "Praxistheorie"⁴ zu tun, d.h. mit den "kognitiven Landkarten" von Subjekten, die sich angesichts praktischer Herausforderungen *im Denken* orientieren. Sie hat es, anders gesagt, mit Wesen zu tun, die sich nicht blindlings *verhalten*, sondern mehr oder weniger reflektiert nach Massgabe von Rationalitätsstandards und guten Gründen *handeln*. Diese sind jedoch zumeist nicht voll bewusst und bleiben so kognitiv unerreicht. Daher hebt *Sozialwissenschaft*, wenn sie einen spezifischen, von der Naturwissenschaft unterschiedenen Sinn haben soll, an mit der Unterstellung einer sowohl für das Erkenntnissubjekt wie für das (Subjekt-) Objekt der Forschung normativ massgebenden und daher prinzipiell identischen Rationalität.⁵ Die Sozialwissenschaften stehen deshalb in einem engen, arbeitsteilig-komplementären Verhältnis zur Philosophie.⁶ Ohne philosophische Reflexion bliebe die sozialwissenschaftliche Rekonstruktion blind und orientierungslos, und ohne die sozialwissenschaftliche Forschungsarbeit bliebe die philosophische Aufklärung leer und ohne Problembezug.

Systematischer Ausgangspunkt der Studie ist in diesem Sinne die "philosophische" Herausarbeitung des unternehmensethischen Kernproblems, der Grundfrage, auf die konzeptionell eine ethisch-vernünftige *und* zugleich unternehmerisch zumutbare (das heisst erfolgsrationale) Antwort gefunden werden muss (Abschnitt I/2.). Dadurch unterscheidet sie

⁴ Kappler, E.: Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Vorbemerkungen zur kritischen Betriebswirtschaftslehre, in: Koubeck, N. / Küller, H.-D. / Scheibellange, I. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, 2. Aufl., Köln 1980, S. 177 - 201, hier S. 195 f.

⁵ Vgl. Apel, K.-O.: Normative Begründung der "Kritischen Theorie" durch Rekurs auf lebensweltliche Sittlichkeit? Ein transzendentalpragmatisch orientierter Versuch, mit Habermas gegen Habermas zu denken, in: Honneth, A., et al, (Hrsg.), Zwischenbetrachtungen. Im Prozess der Aufklärung. Jürgen Habermas zum 60. Geburtstag, Frankfurt 1989, S. 15 - 65, hier S. 29 ff.

⁶ Vgl. Apel, K.-O.: Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral, Frankfurt a.M. 1988, S. 308ff., 438ff.

sich von anderen Studien zum Verantwortungs- und Wertbewusstsein von Führungskräften⁷, die ihre Forschungsarbeit im allgemeinen nicht am Leitfaden eines spezifisch *wirtschafts-* bzw. *unternehmensethischen* Grundproblems ausrichten, sondern zumeist implizit vom Modell der "Anwendung" allgemeiner ethischer Normen oder Prinzipien auf die Unternehmensführung ausgehen.⁸ Andere Studien zum Verantwortungsethos des Managements suchen daher auch nicht nach qualitativ unterschiedlichen, in sich konsistenten, mehr oder weniger rationalen Denkmustern als Lösungsansätzen des unternehmensethischen Grundproblems, sondern zumeist nach dem "durchschnittlichen ethisch-normativen Profil" der Führungskräfte⁹; sie gehen also zumeist von einem idealistisch

⁷ Hervorgehoben seien vier jüngere Studien: Vgl. Kaufmann, F.-X. / Kerber, W. / Zulehner, P.M.: Ethos und Religion bei Führungskräften, München 1986; ASFOR (Hrsg.): IL manager di fronte ai problemi etici, Mailand 1989; Eberwein, W. / Tholen, J.: Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik, Frankfurt 1990; Weber, J.: Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas, in: Human Relations, Vol. 43, No. 7, 1990, S. 687-702.

⁸ Zur Unterscheidung des hier vertretenen grundlagenkritischen und integrativen Ansatzes von einem bloss "angewandten" Konzept der Wirtschaftsethik vgl. Ulrich, P.: Wirtschaftsethik als Kritik der "reinen" ökonomischen Vernunft, in: Matthiessen, Ch. (Hrsg.), Ökonomie und Ethik - Moral des Marktes oder Kritik der reinen ökonomischen Vernunft, Freiburg i. Br. 1990, S. 111 - 138.

⁹ Hinterhuber, H. H.: Die Ethik in der Unternehmung: Probleme, Prinzipien und Einstellungen der italienischen Führungskräfte, in: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. überarbeitete und erweiterte Aufl., Stuttgart 1991, S. 471-479, hier S. 477; der Aufsatz nimmt Bezug auf die ASFOR-Studie (1989). - Wie problematisch ein solches "Profil" ist, zeigt gerade diese Studie. Da das Vermittlungsproblem nicht gestellt wird, reduziert sich das Verhältnis zwischen ethischen Ansprüchen und Unternehmenserfolg in der ASFOR-Studie auf eine *Präferenzentscheidung* zwischen beiden Polen des Spannungsverhältnisses. Dabei kommt sie zum Ergebnis, dass bei Führungskräften der Privatwirtschaft an erster Stelle das "Wohl der Unternehmung" und erst an zweiter Stelle die "Achtung der grundlegenden Werte des einzelnen" stehe! ASFOR (1990: 99f.) und Hinterhuber wagen dennoch das ebenso nichtsagende wie erstaunliche Gesamturteil, die (durchschnittliche?!) Führungskraft sei "ein Individuum, das (1.) unverletzbar Bereiche, Rechte und Freiheiten des einzelnen anerkennt, die dessen moralische Integrität schützen". Aus der Sicht eines integrativen Ansatzes von Unternehmensethik ist diese Folgerung unhaltbar: Sie bringt nur noch einmal die Zwei-Welten-Konzeption von Ethik und Erfolgslogik zum Ausdruck, indem hier nur die *allgemeinen* ethischen Grundsätze gewichtet werden, an denen sich

verkürzten rein individualethischen Problemverständnis aus, während in der hier anvisierten Typologie die institutionenethische Problematik des Umgangs mit den Sachzwängen des Wirtschaftssystems eine grundlegende Rolle spielt, wie wir sogleich sehen werden.

Eine elementare, aus zwei fundamentalen Dimensionen abgeleitete Systematik von Grundtypen des unternehmensethischen Verantwortungsbewusstseins wird in Abschnitt I/3. entwickelt. Diese abstrakte Basistypologie bildet das Interpretationsraster, vor dessen Hintergrund die Aussagen der interviewten Führungskräfte zu konkreten, genau charakterisierten Realtypen unternehmensethischer Verantwortung verdichtet werden (Kapitel II). In Kapitel III folgen Analysen zur Häufigkeitsverteilung der ermittelten Typen. Schliesslich wird in Kapitel IV die gewonnene Typologie der unternehmensethischen Denkmuster in Beziehung gesetzt zu spezifischen Dimensionen und Aspekten unternehmensethischer Verantwortung, wie sie der Befragung zugrunde lagen (vgl. Anhang I).

Wenden wir uns nun zunächst dem erwähnten unternehmensethischen Kernproblem zu, das im Mittelpunkt unseres Forschungsinteresses steht.

italienische Führungskräfte orientieren. Wenn aber gemäss der Studie das "Wohl der Unternehmung" all diesen Grundsätzen unvermittelt vorgeordnet wird, bedeutet dies u.E. den Nachweis, dass der kategorische Anspruch des oben zitierten (deontologischen) ethischen Grundsatzes von den Befragten mehrheitlich gerade *nicht* erkannt und anerkannt wird, womit letztlich das Konzept von Unternehmensethik als "angewandter" Ethik als solches vom empirischen Ergebnis widerlegt wird. Dieses Konzept setzt ja gerade den Primat der "rein" ethischen Kriterien vor den ökonomischen Zielen logisch voraus (Domestizierungsmodell der Wirtschaftsethik). Die *unternehmensethische* Qualität des "Wohls der Unternehmung" bleibt ungeklärt: "es ist", wie Hinterhuber (1991: 479) treffend schliesst, "als ob die ethischen Auswirkungen der Unternehmungsentscheidungen rein persönliche Probleme der Entscheidungsträger wären."

2. Worin besteht das unternehmensethische Verantwortungsproblem?

2.1 Was heisst "ethische Verantwortung"?

Verantwortung ist ein vielschichtiger, oftmals missverstandener und verkürzt gebrauchter Begriff. Der Philosoph Walter Schulz begreift Verantwortung als "Selbsteinsatz aus Freiheit"¹⁰. Von dieser Formel ausgehend, schliesst ein hinreichend umfassender Verantwortungsbegriff vier Dimensionen ein (vgl. Abbildung 1):

- Erstens geht es um den persönlichen Einsatz *für eine Sache*, die man zu verwirklichen trachtet, weil man von ihrer Notwendigkeit überzeugt ist. Die Frage lautet hier: **Wofür** bin ich verantwortlich?
- Zweitens geht es dabei nur vordergründig um "Sachen". Letztlich setzt sich eine verantwortlich handelnde Person *für die Interessen anderer Menschen* ein. Die Frage lautet hier: **Für wen** bin ich verantwortlich? (Setzte ich mich beispielsweise nur für die Interessen der Kapitalgeber ein oder auch für andere "*Stakeholder*" [Anspruchsgruppen] der Unternehmung?)
- Fragen dieser Art sind eng mit der dritten Verantwortungsdimension verknüpft. Der verantwortliche "Selbsteinsatz" geschieht ja aus freien Stücken, er entspringt der *ungezwungenen Einsicht* in das Gebotene. Hierbei kann es sich nicht um Willkürfreiheit handeln, sondern nur um Freiheit im Sinne vernunftorientierter Autonomie und Selbstverpflichtung. Dann aber muss eine *moralische Instanz* angegeben werden können, die die Richtigkeit und Legitimität meiner Entscheidung und Handlungsweise begründen bzw. kritisch prüfen kann. Die Frage lautet hier: **Vor wem** bin ich verantwortlich? (Bin ich *Gott* und somit einer übermenschlichen Instanz verantwortlich, meinem *Gewissen*, dem *Gesetzgeber* oder der wie immer konkret abgegrenzten *Gemein-*

¹⁰ Schulz, W.: Philosophie in der veränderten Welt, Pfullingen 1972, S. 631.

schaft gegenüber?) In dieser zuletzt genannten Dimension (vor wem?) entscheidet sich fundamental, welchem *Moralbewusstsein* der einzelne zuneigt. Dabei darf dieses Bewusstsein als umso höher entwickelt gelten, je weniger autoritär und je weniger beschränkt die Legitimationsinstanz konzipiert ist bzw. je autonomer und reflektierter die moralischen Entscheidungen getroffen werden.

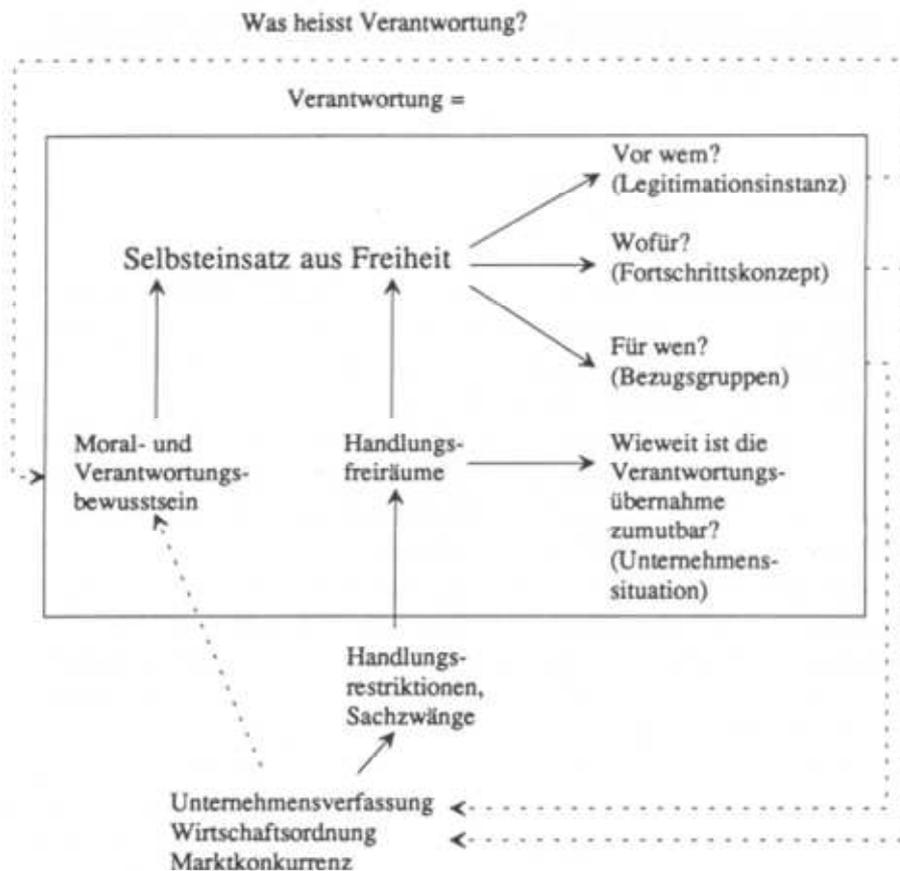


Abbildung 1: Dimensionen ethischer Verantwortung

- Viertens ist mit der Rede von der "ungezwungenen Einsicht" schon angedeutet, dass verantwortungsvolles Handeln und Freiheit un-

abdingbar zusammengehören. Doch ist hier nicht nur an die Willensfreiheit (bzw. Autonomie) zu denken, die für ein verantwortungsbewusstes Handeln vorausgesetzt werden muss. Nicht nur innere, auch und gerade äussere Zwänge stehen oftmals einer verantwortbaren Handlung entgegen. Gerade der Wirtschaftsordnung entspringen ja bestimmte **Handlungsrestriktionen**. Und solche *Sachzwänge* behindern dann möglicherweise ein verantwortliches Agieren bzw. begünstigen unverantwortliche Handlungen. Ulrich Beck¹¹ spricht hier von der "organisierten Unverantwortlichkeit", die in modernen, hochkomplexen Industriegesellschaften zuzunehmen scheint. Es mangelt unter solchen Bedingungen nicht unbedingt an dem moralischen Verantwortungsbewusstsein der Individuen, sondern vor allem an den notwendigen Handlungsmöglichkeiten und an der *Macht* des einzelnen für ein verantwortbares Agieren, für ein praktisches Umsetzen ethischer Einsichten. In solchen Fällen ethisch-praktischer Ohnmacht wird die Verantwortungsübernahme für den einzelnen *unzumutbar*: "Selbsteinsatz aus Freiheit" setzt *Entscheidungs- und Handlungsfreiräume* voraus, obschon diese als stets begrenzt zu begreifen sind. Es ist deshalb ganz wichtig, ja für eine moderne Wirtschaftsethik konstitutiv, dass sie sich nicht nur als personale Ethik der Wirtschaftssubjekte, sondern stets und zugleich als Institutionenethik der Wirtschaft versteht und die Wechselwirkung zwischen beiden Ebenen in den Blick nimmt.

- Dabei hängt es weitgehend von den spezifischen Auslegungen der ersten beiden Verantwortungsdimensionen (wofür? und für wen?) ab, wie die gesellschaftlichen Institutionen - die *Ordnung der Wirtschaft* und die darin eingebetteten *Unternehmungen* - gesehen werden. Hier definiert sich für den einzelnen, in welcher Hinsicht das Handeln innerhalb dieser sozialen Gebilde als sinnvoll und verantwortbar angesehen wird.

¹¹ Beck, U.: Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt 1988, insbesondere S. 103 ff.; vgl. auch ders.: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt 1986, 42f.

2.2 *Das unternehmensethische Kernproblem: Verhältnisbestimmung von Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben*

Auch das unternehmerische Handeln unterliegt zum Teil Zwängen, die nicht unbedingt immer zu ethisch vorzugswürdigen Ergebnissen führen müssen, aber auch nicht notwendigerweise zu ethisch unakzeptablen Folgen. Zu denken ist hier insbesondere an Konkurrenz-, Liquiditäts- und Erfolgszwänge, denen sich jeder unterwirft, der unternehmerisch tätig wird.

Gerade in diesem latenten Spannungsverhältnis von ökonomischen "Sachzwängen" und ethischen Anforderungen liegt das eigentliche unternehmensethische Kernproblem: Moralische Prinzipien erheben einen universalen Geltungsanspruch - Wirtschaftsethik ist deshalb sinnvollerweise nicht einfach als eine partikuläre Sonderethik des Wirtschaftens ("Geschäftsmoral") zu verstehen, die sich diesen Sachzwängen opportunistisch unterwirft, sondern als der methodische Versuch, die besonderen Probleme einer "Ethisierung" der Wirtschaft herauszuarbeiten. Und das *besondere* Problem, dem sich jede unternehmensethische Konzeption gegenübergestellt sieht, ist demnach dieses:

Wie sind die Erfordernisse der unternehmerischen Erfolgserzielung und -sicherung mit den ethischen Anforderungen, derer sich jede verantwortliche Person bewusst ist oder bewusst werden sollte, in Einklang zu bringen?

Die Wirtschaftspraxis hat immer schon verschiedene, mehr oder minder reflektierte, teilweise aber gewiss ideologische Vorstellungen darüber ausgebildet, wie Erfolg und Ethik miteinander zu vermitteln sind. Das ist eine Frage, der sich jede verantwortungsbewusst handelnde Führungskraft gegenübergestellt sieht. Eigentlich möchte ja letztlich niemand zu einem "unethischen" Wirtschaften gezwungen sein. Daher hat wohl jeder unternehmerische Entscheidungsträger ein mehr oder minder tragfähiges gedankliches Konzept darüber ausgebildet, wie Ethik und Erfolg in Einklang zu bringen sind bzw. warum Erfolg und Ethik sich de facto nicht widersprechen.¹²

¹² Wir sehen also von der Möglichkeit des "bewusst Bösen" oder des "ethischen Desinteresses" hypothetisch ab. Dieser methodische Vorgriff, Zynismus als oberste

Das bedeutet allerdings nicht, dass jeder Führungskraft ihr normatives Denk- bzw. Vermittlungsmuster, welches ihre einzelnen Handlungen und Entscheidungen leitet, ganz klar bewusst wäre und demnach einfach abgefragt werden könnte. Abfragen lassen sich zwar die Stellungnahmen zu einzelnen, unternehmensethisch relevanten Fragestellungen. Ihre jeweilige Bedeutung lässt sich jedoch erst auf der Grundlage eines systematischen wirtschaftsethischen Ansatzes erschliessen, der weitgehend formalen Charakter haben muss, um den verschiedensten unternehmensethischen Denkmustern Rechnung tragen zu können. Versuchen wir deshalb zunächst, einen systematischen Überblick über verschiedene Konzepte der Verhältnisbestimmung von Ethik und unternehmerischem Erfolg zu gewinnen.

3. Grundtypen des unternehmensethischen Verantwortungsbewusstseins - Forschungsansatz und Systematik

Eine unternehmensethische Verantwortungskonzeption ist eine spezifische Antwortkonstellation auf die Frage: Wie kommt die Ethik in die Unternehmenspraxis? Entsprechende Vermittlungskonzepte lassen sich in eine zweidimensionale Systematik einfügen, aus der sich theoretisch-abstrakte *Grundtypen* ableiten lassen (vgl. Abbildung 2, S. 25). Dabei geben die beiden Dimensionen der Systematik die Gesichtspunkte an, die unseres Erachtens für jede unternehmensethische Konzeption konstitutiv sind.

Die formal denkbaren, aus dem Schema *deduzierbaren* Grundtypen fungieren als richtungsweisendes Orientierungsraster der empirischen Forschungsarbeit. Allerdings verdanken sich auch die gewählten Dimensionen unternehmensethischer Verantwortung keineswegs einer "abge-

Moralinstanz des praktischen Handelns auszuschliessen, ist nicht mit naiver Gutgläubigkeit zu verwechseln, sondern ergibt sich aus der Rationalitätsunterstellung, die für jede Sozialwissenschaft konstitutiven Charakter hat (vgl. oben Abschnitt I/1.). Uns interessiert ja, ob und wie weit es den befragten Führungskräften gedanklich *gelingt*, ein tragfähiges "Arrangement" im Spannungsfeld von Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben zu finden.

hoben" wissenschaftlichen Begriffskonstruktion. Vielmehr sind sie - und mit ihnen die Grundtypen - selbst schon Ergebnis *induktiven* Erschliessens. Eine Vielfalt anderer denkbarer, zuvor ins Auge gefasster Systematisierungsversuche musste nämlich von uns verworfen werden, da sie sich zur Gewinnung und Einordnung von "Realtypen" (siehe unten) als weniger fruchtbar erwiesen als der schliesslich gewählte Bezugsrahmen. So lässt sich behaupten, dass die gefundene Systematik für den Möglichkeitsraum unternehmensethischen Denkens konstitutiven Charakter hat. Jedes real vorkommende Denkmuster lässt sich einem der Grundtypen zuordnen. Zwischen theoretisch-deduktiven und empirisch-induktiven Momenten unserer Typologie besteht somit eine Art von "reflektiertem Gleichgewicht".¹³

Allerdings kommen in der Praxis solche Grundtypen niemals (oder nur sehr selten) "rein" vor. Denn das praktische Denken verfährt nicht deduktiv, sondern gleichsam induktiv; es bildet sich, indem es sich an tatsächlich aufkommenden Problemen lernend abarbeitet; es liegt ihm immer schon ein erfahrungsgeprägtes, jedoch grundsätzlich kritikbedürftiges Vorverständnis einer vernünftigen Antwort auf bestimmte Fragestellungen zugrunde. Die eigentliche Aufgabe der *hermeneutischen* Forschungsarbeit, der es um die sinnadäquate Erfassung und das heisst um das kritische Verstehen real vorkommender Denkweisen geht, liegt darin, sogenannte *Realtypen* herauszuarbeiten, die sich als geschichtlich gewachsene Konkretisierungen der abstrakten Grund- oder Idealtypen in systematisch reflektierter Reinzeichnung verstehen lassen. Auch diese Realtypen stellen demnach Idealisierungen dar; es sind gleichsam Idealisierungen "von unten". Ein Realtyp ist demnach nicht eine "theoretische" Deduktion, sondern eine "idealisierende" Steigerung realer, in der Praxis auffindbarer Denkweisen, die sich in bestimmten, typischen Äusserungen manifestieren, und deren Verdichtung zu einem in sich geschlossenen und konsistenten, möglichst widerspruchsfreien Gedankengebilde.¹⁴

¹³ Zur methodischen Konzeption des "reflective equilibrium" bzw. "Überlegungs-Gleichgewichts" vgl. Rawls, J.: Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt 1979, S. 38 und 68ff. Vgl. zur fortführenden Interpretation des "reflexiven Äquilibrium" unter Gesichtspunkten einer rationalen Hermeneutik Apel (1988: 334f.):

¹⁴ Ein "Realtyp" ist also nicht ein singulärer Fall, sondern eine idealisierende Verallgemeinerung, die an den Aussagen mehrerer Personen geschult sein kann. Max Weber, an dessen methodologische Überlegungen wir anknüpfen, unterscheidet

Auch Realtypen kommen in der Praxis selten "rein" vor; denn in der Regel sind die praxisleitenden Denkmuster nicht bis zur letzten Konsequenz durchdacht und deshalb auch nur in Ausnahmefällen restlos konsistent.¹⁵ Dennoch oder vielmehr gerade deshalb ist die idealisierende Gewinnung von Realtypen vor dem Hintergrund eher abstrakter, klar definierter Grundtypen der methodisch angemessene Weg, um in die Vielfalt der empirisch vorgefundenen Denkmuster systematische Ordnung zu bringen. Ohne "reflektiertes Gleichgewicht" zwischen Idealisierung und Empirie kann die Praxis anders als in einem oberflächlichen, Vorurteile bloss bestätigenden Sinne nicht verstanden werden. Schliesslich orientiert sich die Praxis selbst an Geltungsansprüchen, die getroffen oder auch verfehlt werden können.¹⁶ Der Sinn der Konstruktion von idealen Grundtypen und der darauf bezogenen Rekonstruktion von Realtypen liegt also einzig in ihrer werterhellenden, im guten Sinne aufklärerischen Funktion. Wir lernen dadurch, unser Handeln und das Handeln anderer besser zu verstehen.

Doch nun konkret zu den Kerndimensionen unternehmensethischer Verantwortung, die die erkenntnisleitenden Gesichtspunkte unseres Forschungsvorhabens konkretisieren. Zwei solcher Dimensionen haben sich in unserem Falle für die Bildung der Typologie als fruchtbar erwiesen:

deduktiv von induktiv gewonnenen Idealisierungen (Grundtypen vs. Realtypen) nicht. Bei ihm gibt es nur "Idealtypen". Die Dimensionen, aus denen sich die Grundtypen in unserem Sinne ableiten lassen, entsprechen bei Weber den idealtypischen "Gesichtspunkten", das heisst den "Wertideen" und "Erkenntnisinteressen" der Forschung, die bestimmten Rationalitätstypen zuzuordnen sind. Vgl. Weber, M.: Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: ders., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. von J. Winckelmann, 5. Aufl., Tübingen 1982, S. 146 - 214 (hier S. 161, 175, 190 ff., 212).

¹⁵ Dieser Umstand findet seinen Niederschlag in der Angabe von zusätzlichen Orientierungen neben der dominanten Orientierung, die der Realtypenzuordnung entspricht.

¹⁶ Vgl. unsere Ausführungen zur Rationalitätsunterstellung in den Sozialwissenschaften in I/1 sowie in Anmerkung 13. Ähnlich argumentiert auch Weber (1982: 195): Die "praktische Bedeutung" beispielsweise einer rechtlichen Norm "ist sehr oft nur durch Beziehung des empirisch Gegebenen auf einen idealen Grenzfall eindeutig zu Bewusstsein zu bringen".

- In der *ersten Dimension* geht es um die **Wahrnehmungsform** bezüglich der Wirtschaft: Entweder hat ein unternehmerischer Entscheidungsträger ein Bewusstsein darüber ausgebildet, dass das wirtschaftliche Geschehen wesentlich von überpersönlich wirkenden, anonymen Strukturen ("Sachzwängen") der Wirtschaft mitgeprägt wird, die ihre eigene "Sachlogik" haben, innerhalb derer sich das unternehmerische Entscheiden und Handeln bewegen muss ("Systemorientierte"). Oder es wird davon ausgegangen, dass die Wirtschaft eine Lebenssphäre sei wie jede andere (Politik, Familie, Kunst, Wissenschaft, usw.); dann sieht man von der Existenz ökonomisch eigensinniger "Sachzwänge" ab. Es stellt sich dann kein *besonderes* unternehmensethisches Problem: Ethik in der Wirtschaft ist etwas ganz Normales und Selbstverständliches ("Kulturorientierte").

In der Soziologie wird ein solcher besonderer gesellschaftlicher Bereich anonym wirkender Sachzusammenhänge als "System" bezeichnet und von der gewöhnlichen Welt des gesellschaftlichen Lebens und Zusammenlebens, der "Lebenswelt", abgegrenzt.¹⁷ Unternehmensethische Konzepte, die ein *Systembewusstsein* ausgebildet haben (**Wirtschaft als System**) lassen sich demnach von solchen abgrenzen, die die **Wirtschaft als Lebenswelt** ansehen und daher die ökonomische Sphäre nicht als einen eigensinnigen Sachzusammenhang ansehen.
- In der *zweiten Dimension* geht es um das **Problembewusstsein** hinsichtlich des Verhältnisses von Ethik und unternehmerischem Erfolgstreben. Gelten die Wirkungen, die die ökonomische Systemlogik bzw. der gegenwärtige Wirtschaftsstil in der Lebenswelt erzeugt, als ethisch problematisch oder eher als unproblematisch? Es ergeben sich folgende mögliche Verhältnisbestimmungen: Entweder kann ein Unternehmer bzw. Manager der Ansicht sein, dass die **Harmonie** von Erfolg und Ethik im Wesentlichen (das heisst normalerweise, aber

¹⁷ Vgl. Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt 1981, S. 224 ff, S. 348 ff.; sowie ders.: Entgegnungen, in: Honneth, A. / Joas, H. (Hrsg.), Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' "Theorie des kommunikativen Handelns", Frankfurt 1986, S. 327 - 405, hier S. 379 ff.

nicht unbedingt in jedem einzelnen Fall) als gegeben angesehen werden kann ("Harmonisten"); oder aber es wird davon ausgegangen, dass zwischen Unternehmenserfolg und ethischen Anforderungen regelmässig ein **Konflikt** besteht. Dann muss die "Harmonisierung" erst noch systematisch geplant und geleistet werden ("Konfliktbewusste"). In beiden Fällen stellt sich die Frage nach der Instanz, die die unterstellte oder erst zu schaffende Harmonie verbürgt, wobei die Antwort darauf wesentlich von der Wahrnehmungsform bezüglich der Wirtschaft (erste Dimension) abhängt. Hieraus ergibt sich die systematische Verknüpfung beider Dimensionen.

Wahrnehmungs- form	Systemorientierte	Kulturorientierte
Problem- bewusstsein	Ökonomen	Konventionalisten
Harmonisten	Reformer	Idealisten
Konfliktbewusste		

Abbildung 2: Grundtypen unternehmensethischer Verantwortung

Aus der resultierenden Vier-Felder-Tafel (Abbildung 2) lassen sich nun vier unternehmensethische Grundmuster ableiten:

1. Für den "**Ökonomen**" steckt die Ethik buchstäblich in der Verfassung des gegenwärtigen Marktsystems. Die Sachzwangstruktur selbst - der "Konkurrenzmechanismus" - verbürgt, erzeugt oder begünstigt zumindest das ethisch richtige Handeln bzw. die ethisch richtigen Handlungsfolgen (immanente systemische Harmonie: *Moral des Marktes*).

2. Für den "**Konventionalisten**" ist Unternehmensethik eine normale Angelegenheit der altbekannten "guten Sitten", die eigentlich jeder kennt und die auch im Wirtschaftsleben gelten, ohne dass er sich - über deren disziplinierte Einhaltung hinaus - zu aussergewöhnlichen Anstrengungen veranlasst sieht (immanente kulturelle Harmonie: *überlieferte Moral und Sitte*).

3. Der "**Idealist**" ist demgegenüber gerade von der Notwendigkeit eines solchen besonderen Einsatzes überzeugt. Den Königsweg der Vermittlung von unternehmerischem Erfolgsstreben und Ethik erblickt er in einem allgemeinen kulturellen Bewusstseinswandel und im persönlichen Engagement für diesen, nicht so sehr in der Veränderung des "Systems" (kulturell harmonisierbarer Konflikt: *persönliche Herausforderung*).

4. Genau hier setzt hingegen der "**Reformer**" an: Die Sachzwangstruktur selbst bedarf in seiner Sicht als solche der ethisch motivierten Veränderung, der Weiterentwicklung oder der Revision, soweit die vorgefundenen unternehmerischen Handlungsfreiräume verantwortungsbewusstes Handeln nicht zulassen (institutionell harmonisierbarer Konflikt: *ordnungspolitische Herausforderung*).

Es liegt in der Natur ihrer Führungsaufgabe, dass somit alle vier Grundtypen letztlich eine mehr oder weniger optimistische Haltung einnehmen in der Frage der Harmonie bzw. Harmonisierbarkeit von Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben. Wäre es anders, d.h. würde diese Harmonisierbarkeit ausgesprochen skeptisch oder resignativ beurteilt, so würde es sich eher um den "Idealtypus" eines Aussteigers oder Gesellschaftskritikers als um den eines Unternehmers oder Managers handeln. Es wird jedoch eine interessante Frage sein, wieweit auf der realtypischen Ebene vielleicht auch Führungskräfte zu entsprechenden Zweifeln oder gar resignativen Einstellungen neigen.

4. Konzeption, Forschungsmethodik und Datenbasis der Studie

Ausgangspunkt der empirischen Erhebung waren drei grundlegende Themenbereiche, in denen das unternehmensethische Denkmuster einer Führungskraft im Wesentlichen zum Ausdruck kommt: die Wahrnehmung der eigenen Unternehmenssituation bezüglich ethischer Herausforderungen und konkrete Massnahmen zu ihrer Bewältigung, das allgemeine Wirtschafts- und Unternehmensverständnis sowie das persönliche Rollen- und Selbstverständnis. Jedem dieser drei Themenkomplexe wurden wiederum je drei Dimensionen zugeordnet, so dass sich insgesamt ein *Neun-Dimensionen-Konzept* als Befragungsraster ergab (*Anhang I*). Dieses bildete die Grundlage für die Erstellung eines *Gesprächsleitfadens*, der der "Datenerhebung", also den Interviews, einen "roten Faden" geben sollte, jedoch ohne sie im Einzelnen vollständig zu strukturieren (*Anhang II*).

Die Interviews hatten notwendigerweise den Charakter eher *offener Gespräche* (was im Gesprächsleitfaden nicht hinreichend zum Ausdruck kommt, da in diesem die standardisierten Befragungsteile scheinbar übergewichtet sind). Ein vollkommen standardisierter Fragebogen kam nicht in Frage; die Denkhaltungen und Wertmuster, die ja allererst in ihrer Qualität zu ergründen waren, sollten nicht präjudiziert werden. Das Herausarbeiten des Gehalts tieferliegender Denkweisen erforderte vielmehr ein hermeneutisch-dialogisches Vorgehen nach den methodologischen Grundsätzen *interpretativer Sozialforschung*. So war es für die Erhebung beispielsweise günstig, dass auf beiden Seiten die Möglichkeit des Nachfragens und Einwendens bestand. Nur so konnten mögliche Missverständnisse und Interpretationsdivergenzen ausgeräumt werden. Der offenen Gesprächscharakter der Interviews ermöglichte es auch, die hinter den Aussagen stehenden Begründungen und die Stellungnahmen zu möglichen kritischen Einwänden (seitens der Interviewer) zu Tage zu fördern. Im Rückblick zeigt sich, dass sich oftmals gar nicht so sehr die unmittelbaren Antworten auf die gestellten Fragen als aufschlussreich erwiesen haben, sondern vielmehr die Begründungen, Erläuterungen und Kommentare, die die Befragten den Antworten spontan oder auf entsprechende Nachfrage anfügten. Auch spielte die Anregungsfunktion der Fragen eine wichtige Rolle. Viele der aufschlussreichsten Aussagen waren

spontane Randbemerkungen, die in einem eher lockeren Zusammenhang zur gestellten Frage standen.

Ergänzt wurde das offene, nur vorstrukturierte Gespräch wie erwähnt durch spezielle standardisierte Befragungsteile. Diese zielten spezifischer auf ausgewählte Dimensionen des unternehmerischen Ethik- und Verantwortungsbewusstseins ab, insbesondere auf deren quantifizierbare Indikatoren (vgl. Kapitel IV).

Freundlicherweise gestatteten uns die meisten befragten Führungskräfte nicht nur die Tonbandprotokollierung des Gesprächs, sondern nahmen sich dafür auch ungewöhnlich viel Zeit. Manche Interviews dauerten (zuweilen trotz des spürbaren Termindrucks) weitaus länger als eine Stunde; oft führten sie zu intensiven Gesprächen über zwei, drei oder gar vier Stunden.

Offenbar sind die meisten Unternehmer und Topmanager an unternehmensethischen Fragen recht stark interessiert. Dies wird auch durch den hohen Zuspruch auf die Anfrage zu einem Interview deutlich. Es gab nur 15 Absagen bei insgesamt 75 Anfragen. Dies entspricht einer "Rücklaufquote" von exakt 80 %, was für empirische Forschungen - gerade mit vielbeschäftigten obersten Führungskräften - als ausserordentlich hoch anzusehen ist.

Dennoch entspricht die Studie nicht den strengen methodischen Anforderungen einer Repräsentativuntersuchung. Dies war jedoch auch gar nicht anvisiert. Schliesslich interessierte vorrangig die *Qualität* und das *Spektrum* der praxisleitenden Denkmuster, die es zu Tage zu fördern und verständlich zu machen galt, und erst in zweiter Linie deren *quantitative* Verteilung. "43,2 % der schweizerischen Führungskräfte denken in unternehmensethischen Fragen nach dem Muster XYZ" - Aussagen dieser Art sind also aus der Studie mit Absicht nicht zu gewinnen.

Es handelt sich auch deshalb nicht um eine Repräsentativstudie, weil die Befragten ganz bewusst selektiv ausgewählt wurden. Sie beschränkte sich zunächst auf Firmen mit Sitz in der Schweiz. Es kamen im weiteren insbesondere Führungskräfte aus Branchen in den Blick, die im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehen und solche, von denen vermutet werden konnte, dass sie eine besonders prägnante, elaborierte oder eine Minderheitsmeinung vertreten. Überdies sollte möglichst das gesamte Spektrum möglicher Konzeptionen unternehmensethischer Verantwortung, auch unter Berücksichtigung verschiedener Grössenkategorien von Unter-

nehmen, abgedeckt werden. Insoweit also statistische Aussagen über die Werthaltungen und normativen Denkmuster der befragten Führungskräfte gemacht werden, geben diese bestenfalls eine annäherungsweise Auskunft über die tatsächliche Verteilung auf alle schweizerischen Führungskräfte.

Durch die selektive Auswahl konnte ein relativ breites Spektrum an Branchen abgedeckt werden. Die Industrie war hierbei mit 30 Firmen am stärksten vertreten, gefolgt vom Dienstleistungssektor mit 22 Firmen (davon vertraten übrigens 8 Gesprächspartner Firmen aus dem Sektor der Finanzdienstleistungen, also Banken und Versicherungen) und dem Handel mit 8 Firmen (Abbildung 3).

Wirtschaftszweige	
Dienstleistungen (davon Finanzdienstleistungen	22 8)
Handel	8
Industrie	30
	Σ 60

Abbildung 3: Struktur der Datenbasis nach Wirtschaftszweigen

Da die Studie besonders am Unternehmensethikverständnis solcher Führungskräfte interessiert war, die in verantwortungsethisch höchst anspruchsvollen Situationen Entscheidungen zu treffen haben, sind Gross- und Grösstunternehmungen relativ stark vertreten (18 bzw. 17 Firmen). Es wurden aber auch Führungspersönlichkeiten aus Klein- (6 Firmen) und Mittelbetrieben (19 Firmen) zu einem Gespräch aufgesucht (Abbildung 4). Insgesamt vertraten unsere Gesprächspartner dabei Geschäftslösungen von Unternehmen, die zusammengenommen fast eine halbe Million Mitarbeiter beschäftigen (470 790). Das entspricht immerhin etwa einem Siebtel (13,4%) der gesamten schweizerischen Erwerbsbevölkerung!

Unternehmensgrössen	
Kleinunternehmen (0 - 50 Mitarbeiter)	6
mittelständische Unternehmen (50 - 500 Mitarbeiter)	19
Grossunternehmen (500 - 5000 Mitarbeiter)	18
Grösstunternehmen (5000 und mehr Mitarbeiter)	17
	Σ 60

Abbildung 4: Struktur der Datenbasis nach Grössenkategorien der Unternehmen

Es wurden zwar primär Interviews mit Führungsverantwortlichen der obersten Geschäftsleitung oder des Verwaltungsrats durchgeführt, wobei im zweiten Fall nur Personen berücksichtigt wurden, die eine vollamtliche Führungsfunktion als Präsident und/oder Delegierter des Verwaltungsrats ausüben. Jedoch interessierten auch die unternehmensethischen Denkmuster der zweiten und dritten Führungsebene (vgl. Abbildung 5).¹⁸

¹⁸ In Anhang III findet sich eine Liste mit den Namen, den Funktionstiteln und der Firmenzugehörigkeit der befragten Manager und Unternehmer, soweit diese der Bekanntgabe ausdrücklich zustimmten.

Führungspositionen	
Präsident des Verwaltungsrates oder Delegierter	28
Präsident oder Mitglied der Geschäftsleitung (General- direktor oder Direktor)	26
Mitglieder der zweiten und dritten Führungsebene (Bereichs- oder Abteilungsleiter)	6
	Σ 60

Abbildung 5: Struktur der Datenbasis nach hierarchischen Führungsebenen

II. Typen unternehmerischen Verantwortungsbewusstseins - die grundlegenden unternehmensethischen Denkmuster von Führungskräften

Als Ergebnis der interpretativen Auswertung der 60 Gespräche liessen sich insgesamt neun Realtypen unternehmensethischer Vermittlung ausmachen. Dabei wurde durchaus das gesamte Spektrum der formal möglichen Denkmuster ausgefüllt (vgl. die Vier-Felder-Tafel in Abbildung 2). Die Zuordnung der einzelnen Führungskräfte zu den Real- und damit indirekt zu den Grundtypen gestaltete sich dabei in vielen Fällen als nicht einfach.¹⁹ Die meisten Befragten wiesen nämlich Bezüge zu mehreren idealtypischen Argumentationsmustern auf. Jedoch liess sich in allen Fällen eine *dominante* Argumentationslinie ausfindig machen, die es erlaubte, eine eindeutige Zuordnung zu einem Typus vorzunehmen. Neben dem dominanten Denkmuster waren häufig *ergänzende* oder sekundäre Orientierungen zu finden, wobei charakteristische Unterschiede in den Häufigkeiten zu beobachten waren, mit der bestimmte Sekundärorientierungen einzelnen Primärorientierungen zuzuordnen waren. In Fällen besonders krasser Uneinheitlichkeit der Aussagen war die Konstruktion von Mischtypen angezeigt.

Die Uneindeutigkeit hat ihren Grund zu einem guten Teil darin, dass es stellenweise an der inneren Schlüssigkeit und Kohärenz der vertretenen Positionen mangelt. Die Bewusstseinsstrukturen der befragten Führungskräfte gleichen manchmal geologischen Schichtungen: Unter der Oberfläche des argumentativ vertretenen Musters lagern zum Teil geistes- und lebensgeschichtlich ältere Sedimente (Hintergrundüberzeugungen), die den Betreffenden oft kaum bewusst sind, jedoch in gewissen Momenten die Argumentation bestimmen (vgl. insbesondere den Exkurs zum Hintergrundökonomismus am Schluss des nachfolgenden 2. Abschnitts).

¹⁹ Zum Prozess der Bestimmung der Realtypen und der dabei leitenden methodischen Idee des "reflective equilibrium" vgl. Abschnitt I/3.

1. Ökonomistische Denkmuster

Ökonomistische Denkmuster haben im wirtschaftlichen Denken eine lange Tradition. Ihnen ist gemein, dass sie von der Annahme einer "unsichtbaren Hand" ausgehen, die die Wirtschaftssubjekte automatisch in die ethische richtige Richtung lenkt, ohne dass dazu ein spezifisch moralischer Wille notwendig wäre. Diese "unsichtbare Hand", die zwar auf Adam Smith, den vor 200 Jahren (1790) verstorbenen Moralphilosophen und wissenschaftlichen Begründer der liberalen Marktwirtschaft, zurückgeht, bei ihm jedoch eine eher untergeordnete und stark relativierte Rolle spielt²⁰ - diese "unsichtbare Hand" entspricht praktisch dem, was weiter oben - wohl etwas zeitgemässer - als die ökonomische "Sachzwangstruktur" des ökonomischen Systems bezeichnet wurde. Diese Struktur ist im ökonomistischen Denkmuster dem individuellen Handeln des einzelnen Wirtschaftssubjekts entzogen. Für die Unternehmung stellt sie ein Datum dar, an das sie sich betriebswirtschaftlich geschickt anzupassen hat.

Die Ökonomen gehen nun davon aus, dass gerade diese Sachzwangstruktur den ethischen Gehalt der Marktwirtschaft sicherstellt. Und da die ökonomischen Erfordernisse, die bei "richtiger" ökonomischer Kalkulation ein bestimmtes Verhalten erzwingen, den jeweiligen anonymen Marktstrukturen geschuldet sind, muss von einer quasi-religiöse Züge tragenden "**Metaphysik des Marktes**" ausgegangen werden, die hinter dem Rücken der Wirtschaftssubjekte ihre heilvolle Wirkung (mit unsichtbarer Hand) entfaltet: Der Marktmechanismus selbst garantiert die Harmonie von unternehmerischem Erfolgsstreben und ethischen Ansprüchen.

Gibt es dennoch einzelne ethische Probleme mit wirtschaftlichem Handeln, so deswegen, weil offenbar *zu wenig* Marktsteuerung herrscht, nicht etwa *zu viel*. Man muss also nur der immanenten Moral des Marktes den nötigen Freiraum verschaffen, in dem sie ihre segensreiche Wirkung erfüllen kann, nicht etwa den (störenden) moralischen Ansprüchen irgendwelcher Personen. Ein moralisches Engagement im engeren Sinne erübrigt sich dann eigentlich, denn das ethisch Richtige stellt sich ja

²⁰ Vgl. zur neueren Smith-Interpretation Meyer-Faje, A. / Ulrich, P. (Hrsg.): Der andere Adam Smith. Beiträge zur Neubestimmung von Ökonomie als Politischer Ökonomie, Bern / Stuttgart 1991.

gleichsam von selbst, eben durch die überpersönlichen ökonomischen Strukturen ein.

Was bedeutet dies nun für die Unternehmenspraxis? Verschiedene Varianten des Ökonomismus sind hier zu unterscheiden.

Typ A: Der Metaphysische Betriebswirt

Der Metaphysische Betriebswirt steht Forderungen nach ethischem Handeln in der Wirtschaft ablehnend gegenüber. In seiner Wahrnehmung überträgt sich die Unpersönlichkeit der in sich selbst schon moralisch guten ökonomischen Marktzusammenhänge auf die Unternehmensführung. Die Führung einer Unternehmung bedeutet hier deshalb nichts anderes als die - betriebswirtschaftlich möglichst kluge - Anpassung an sich verändernde marktliche oder marktrelevante Gegebenheiten. **Der Markt bestimmt, wo's unternehmerisch lang geht - und das ist richtig so.** Der Unternehmer ist nur derjenige, der dies - gleichsam als Werkzeug der unsichtbaren Hand - erkennt und vollzieht. Insofern handeln im Grunde gar nicht die Führungskräfte selbst, sondern der anonyme Markt bzw. die Unternehmung an sich. Eine der befragten Führungskräfte stellt in diesem Sinne fest²¹: *"Nur ein Mensch kann moralisch oder unmoralisch handeln. Aber eine Unternehmung ...? Es gibt keine moralische oder unmoralische Unternehmensführung."*

Die Führung einer Unternehmung ist also nicht Ausdruck des subjektiven Willens oder der Willkür von Personen, sondern Ausdruck des objektiven "Willens" des Marktes. Daher entzieht sie sich im Grunde der Sphäre ethischer Verantwortungsübernahme; die Unternehmung ist ein moralisch neutraler Bereich, ein entpersonalisierter, "rein" ökonomischer **Sachzusammenhang**.²² Denn die Führungskräfte handeln ja gar nicht als

²¹ Alle folgenden Textstellen, die in Anführungsstrichen stehen und kursiv gesetzt sind, geben Aussagen der befragten Führungskräfte wörtlich wieder. Ein besonderer Hinweis erfolgt im Weiteren nicht mehr. Zur klaren Auseinanderhaltung sind von nun an alle Hervorhebungen der Verfasser fett statt kursiv gesetzt.

²² Diese letztlich metaphysisch begründete Versachlichung erlaubt dann auch eine **objektive** Theorie der Betriebswirtschaft, wie sie paradigmatisch Erich

Personen, das heisst als vernunftbegabte, moralisch einsichtsfähige (aber auch fehlbare) Menschen aus Fleisch und Blut: *"Selbst wenn der Mensch, der die Unternehmung führt, unmoralisch ist, deswegen ist die Unternehmung nicht unmoralisch"*.

Offenbar werden - dieser Vorstellung nach - die Führungskräfte von einer übersubjektiven Macht beherrscht, ja vollständig kontrolliert, die die Ethik der Wirtschaft garantiert. Und diese Macht ist der Markt. Diese Macht verhindert nun nicht nur "unmoralisches" Handeln, sie befördert auch positiv die Ethik. Denn obwohl (oder vielmehr gerade weil!) Unternehmensführung als eine moralisch neutrale, "wertfreie" Sache angesehen wird, zeitigt eine betriebswirtschaftlich kluge Unternehmensführung - und genau hier muss eine "Metaphysik des Marktes" unterstellt werden - ethisch vorzugswürdige soziale Verhältnisse.

Auf die Frage, wer von den Entscheidungen einer Unternehmung der eigenen Branche in der Regel positiv, wer eher negativ betroffen ist (vgl. Frage 4.1 im Anhang II), antworten Metaphysische Betriebswirte typischerweise, dass eigentlich alle Anspruchsgruppen positiv betroffen seien, und fügen den Zusatz bei: *"Wenn wir es richtig machen"* oder *"Wenn wir gut arbeiten"*. Einer der Befragten bringt diese "Einsicht" auf den ökonomistischen Punkt: *"Wenn es einer Unternehmung gut geht, geht es allen gut."* Schliesslich gehe es bei obiger Frage ja um *"Aktivitäten einer Unternehmung, das heisst man tut ja was. Das müsste ..., das hat positive Ausflüsse, ganz sicher, weil man ja einkauft zum Beispiel und so weiter und so fort"*.

Gutenberg entwickelt hat. Als "reine" ökonomische Theorie analysiert sie nichts als die objektiven Prinzipien betriebswirtschaftlicher "Kapitalbewegung" im Unternehmen. Deren objektive und moralische Richtigkeit ist durch das Marktsystem vollkommen vorentschieden; menschliche **Subjekte stören** diese objektive Bewegung höchstens durch ihre (ausserökonomische) Subjektivität, deshalb ist diese aus dem objektiven Sachzusammenhang theoretisch zu eliminieren: "Die Unvollkommenheit, mit der das wirtschaftliche Prinzip in der Praxis realisiert wird, stammt also zu einem wesentlichen Teile aus dem psychophysischen Subjekt ..." (Gutenberg, E.: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin / Wien 1929, S. 39). - Die Übereinstimmung dieser "klassischen" betriebswirtschaftlichen Theorie mit dem von uns gefundenem Denkmuster des Metaphysischen Betriebswirts ist kaum zu übersehen.

Die Beispiele liessen sich fast beliebig fortsetzen. Die Auffassung, dass die Maximierung des Unternehmenserfolgs zu sozialen Verhältnissen führt, die das "Glück" eines jeden bzw. das "Gemeinwohl" befördern und von vornherein sozialverträglich sind - Gunnar Myrdal sprach hier von einer "kommunistischen (Harmonie-)Fiktion"²³ - diese Auffassung ist nach unseren Ergebnissen nicht nur im wirtschaftstheoretischen Elfenbeinturm, sondern auch in der Praxis immer noch weit verbreitet.

"Was gut ist für General Motors ist gut für Amerika" - dieser Aussage Alfred Sloans, dem ersten Präsidenten von General Motors, wird zwar nur in den allerwenigsten Fällen pauschal zugestimmt (vgl. Frage 4.5); denn ein solches Statement sei *"überheblich"* und *"arrogant"*. Typisch für den Metaphysischen Betriebswirt ist jedoch die folgende Erläuterung: *"Ein solcher Satz würde heute von einem Wirtschaftsführer sicher nicht mehr gebraucht. Sogar wenn es stimmt, sagt man es heute nicht mehr."* (Nachfrage des Interviewers: Stimmt es denn?) *"Letzten Endes ja, zwischendrin vielleicht mal nein. Nehmen wir das Automobil. Gut für GM wären billige Motoren ohne Katalysator - also kurzfristig gut! Aber langfristig natürlich... Wenn Sie dadurch Naturschäden haben, dann kauft man nachher ... (keine Automobile mehr, Erg. d. V.), dann wird die ganze Wirtschaft darunter leiden. Darum: letzten Endes ist es gut (das heisst betriebswirtschaftlich richtig, kostspielige Katalysatoren einzubauen, Anm. d. V.)."*

Uns interessiert hier nicht die konkrete Stichhaltigkeit des Arguments, sondern dessen innere Struktur. Dieser zufolge ist ethisches Handeln in der Wirtschaft überflüssig oder gar schädlich, sofern eine **langfristige** ökonomische Erfolgsperspektive das wirtschaftliche Handeln leitet. Wie im zuletzt erwähnten Fall wird von den meisten Metaphysischen Betriebswirten der Zeitaspekt zusätzlich betont. Nicht schon eine "Straightforward-Gewinnmaximierung", sondern erst die betriebswirtschaftlich-methodische Orientierung am **langfristigen** Unternehmenserfolg stellt die Sozialverträglichkeit, ja sogar die Ökologieverträglichkeit des Wirtschaftens sicher. *"Ohne langfristigen Gewinn werden die Aktionäre eben langfristig nicht zum Geschäft stehen. Damit ist die Firma und natürlich*

²³ Myrdal, G.: Das politische Element in der nationalökonomischen Doktrinbildung, 2. Aufl., Bonn / Bad Godesberg 1976 (dt. Erstausgabe Berlin 1932), S. 48, 113, 135ff., 188.

Vermittlungsweg:	Unpersönliche Marktsteuerung und daher "wertfreie" Unternehmensführung
Handlungskonsequenz:	Entlastung der Unternehmensführung von ethischen Reflexionsansprüchen
Begründung:	Langfristökonomie = Ethik ("kommunistische Harmoniefiktion" Typ I)
Verantwortungssubjekt:	"Unsichtbare Hand" des Marktes
Symptomatischer Ausdruck:	<i>Ethik kann ein Key-success-Faktor sein "Es gibt keine moralische oder unmoralische Unternehmensführung." "Wenn es einer Unternehmung gut geht, geht es allen gut."</i>
Kritische Schwachpunkte:	"Mafia-Kapitalismus" Absurdität der Annahme subjektlosen und daher "wertfreien" Wirtschaftens
Häufigkeit:	Als dominante Orientierung: 17% Als zusätzliche Orientierung: 7% Σ: 23% (absolute Zahlen gerundet)
Ausweichtendenz:	Personalismus (60%), Legalismus (30%)

Abbildung 6: Der Metaphysische Betriebswirt

sind schlussendlich die Mitarbeiter sowie Kunden, Lieferanten usw. irgendwann negativ betroffen." Dies gilt jedoch nicht nur negativ, sondern auch positiv: *"Wichtig ist die langfristige Absicherung der Unternehmung. Dann stimmt's für alle."* **Langfristiger Gewinn ist Ethik.**

Auf dieser metaphysisch-harmonistischen Hintergrundüberzeugung ruht dann auch die berühmte These Milton Friedmans, mit der er noch

anfangs der 70er Jahre die Forderung nach einer *sozialen* Verantwortung des Managements strikt zurückgewiesen hat:

"The **social** responsibility of business is to increase its profits" (- and nothing else).²⁴

Die Entscheidungsstruktur der Wirtschaft muss gerade um ihrer Gemeinwohlorientierung willen von allen subjektiv-menschlichen Einflüssen freigehalten, "gereinigt" werden. Sie darf weder moralisiert werden - "*sonst kommen wir ja vom Hundertsten ins Tausendste*" - noch politisiert werden: "*Politik hat keinen Platz in der Unternehmung.*" Und das gilt es für den dezidierten Ökonomen konsequent durchzuhalten: "*Auch wenn in China Menschenrechte verletzt werden, tätigen wir Geschäfte mit China. Das eine ist das Wirtschaftliche und das andere das Politische.*"

Doch wird eine so rigorose ökonomistische Position nur von sehr wenigen konsequent vertreten. Schliesslich ist auch so etwas wie ein "Mafia-Kapitalismus" auf betriebswirtschaftlicher Grundlage denkbar. Das Formalziel langfristiger Rentabilitätssicherung kann also auch auf offensichtlich unmoralische Weise verfolgt werden. Spätestens hier stossen die exemplarischen Plausibilisierungen, die den Markt als Ethikgaranten erweisen sollen, an Grenzen. Das sieht teilweise auch der Metaphysische Betriebswirt: "*Bei der Mafia ist Ethik und Erfolg jedenfalls ein Gegensatz - und auch dies ist eine Unternehmung.*"

Zumindest in den Extremfällen, in denen die Paradoxie einer "Ethik des Mafia-Kapitalismus" offenkundig wird, muss es demnach Ausnahmen von der ökonomistisch-harmonistischen Regel geben. Diese Ausnahmen, in denen eine äussere ethische oder politische Korrektur oder Begrenzung der immanenten Moral des Marktes erforderlich ist, kann aber nur erkennen und anerkennen, wer selbst kein gewissenloser "Mafia-Kapitalist" ist, sondern eine feste moralische **Gesinnung** aufweist.

Man könnte nun folgern, dass die Position des Metaphysischen Betriebswirts angesichts dieser Erkenntnis in sich zusammenbricht und zwingend einem konventionalistischen Vermittlungskonzept weicht. In

²⁴ So der gleichnamige Titel M. Friedmans berühmten Aufsatzes im *The New York Times Magazine* vom 13. September 1970.

der Tat zeigen unsere Befragungsergebnisse, dass viele Führungskräfte in diese Richtung denken.²⁵ Doch auch innerhalb des Denkmusters des Metaphysischen Betriebswirts scheint ein Ausweg aus der konzeptionell misslichen Lage möglich. Der Ökonomismus des Metaphysischen Betriebswirts wurzelt nämlich selbst schon in einer tief angelegten moralischen Gesinnung: in jenem eigentümlichen Ethos, das Max Weber den "Geist des Kapitalismus" genannt und religionsgeschichtlich rekonstruiert hat.²⁶ Diese "gesinnungsethischen" Bedingungen des ökonomistischen Konzepts der Vermittlung von Ethik und Unternehmenserfolg betonen vor allem diejenigen unter den Metaphysischen Betriebswirten, die sich ihrer Rolle als **Handlungsträger**, möglicherweise auch ihrer eigenen kulturellen Wurzeln stärker bewusst sind. Da nämlich jedes Handeln ein bestimmtes praktisches Engagement, eben eine Wertentscheidung bedeutet, kann es in letzter Instanz weder eine "wertfreie" Unternehmensführung geben, noch können die Sachzwänge des Marktes die Unternehmensführung "an sich" zwingen, seiner "Moral" zu folgen. Es gibt keinen Zwang "an sich"; vielmehr können Zwänge überhaupt erst vor dem Hintergrund **bestimmter** Werte und Handlungsintentionen als solche wahrgenommen werden.

Hier setzt das Vermittlungskonzept des handlungsbewussten Metaphysischen Betriebswirts ein: Der "**Langfristökonom**", so möchten wir dessen gesinnungsethisch sublimierte Form nennen²⁷, versucht unter Verweis auf die subjektiven Bedingungen strikt rentabilitätsorientierter Unternehmensführung das Vermittlungsproblem **innerhalb** des ökonomistischen Konzepts zu lösen. Auch die Gewährleistung der ethisch-politischen Enthaltensamkeit, die im bisher dargelegten Konzept des Metaphysischen Betriebswirts lediglich anzeigt, dass die Ethik der Wirtschaft **strukturell** sichergestellt wird, bedarf nämlich durchaus selbst noch eines **persönlichen Engagements für die unpersönliche Sachlichkeit**.

²⁵ Zur Häufigkeit konventionalistischer Denkmuster, die die des Ökonomismus noch übertrifft, vgl. unten Kapitel III.

²⁶ Weber, M.: Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: ders., Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, 9. Aufl., Tübingen 1988, S. 17 - 206.

²⁷ Klare Hinweise auf dieses Denkmuster liessen sich nur bei sehr wenigen, nämlich bei vier der von uns befragten Führungskräfte ausmachen.

"Wertfreie", "*unpersönliche*" Unternehmensführung heisst dann genauer, dass die Manager sich für die "Elimination" persönlicher Motive, Werthaltungen und Sichtweisen auch persönlich zu entscheiden haben; sie müssen die objektivierende Einstellung gegenüber der eigenen Person auch persönlich wollen. Erst dadurch öffnen sich die unternehmerischen Entscheidungsträger nämlich konsequent dem normativen Quasi-Willen jenes Systemgeistes, den sie dem Markt unterstellen.

Die "Elimination" des "psychophysischen Subjekts" - damit ist insbesondere die Unternehmensleitung gemeint - ist somit nicht nur ein "konstitutives Element" der betriebswirtschaftlichen **Theorie** der Unternehmung, so wie sie Erich Gutenberg konzipiert hat,²⁸ sondern zugleich eine **praktische** Aufgabe der Unternehmensleitung, aus der sich die Notwendigkeit eines spezifisch unternehmerischen Engagements ergibt. Der springende Punkt ist für den Langfristökonom den, dass gerade dieses spezifische unternehmerische Engagement für die "objektive" Moral und Sache des Marktes es ihm (vermeintlich) verbietet, sich **wirklich** unternehmensethisch zu engagieren, da ihm ein subjektives moralisches Gefühl nicht zusteht, so sehr er das auch als persönliche Härte empfinden mag. Doch diesem bloss subjektiven Gefühl nachzugeben hiesse unternehmerisch falsch zu handeln, weil es einem Verstoss gegen die sich langfristig erweisende objektive ökonomische Rationalität gleichkäme: Es sind "diese im Subjekt liegenden Mängel", die "Verstösse gegen das Prinzip möglich machen"²⁹ und die deshalb durch das disziplinierte Engagement für die unternehmerische **Sache** zu vermeiden sind.³⁰

Dieser eigentümliche Zusammenhang von "Wertfreiheit" (werthaftem Engagement für die "wertfreie" unternehmerische Sache) einerseits und marktlichen Systemzwängen andererseits kommt in der folgenden

²⁸ Vgl. oben Anmerkung 4.

²⁹ Gutenberg (1929: 39).

³⁰ Vgl. zu dieser eigentümlichen Verschränkung unternehmerischer **Handlungs**-rationalität mit den objektiven Sachzusammenhängen der Kapitalbewegung in Gutenbergs Theorie der Unternehmung Thielemann, U.: Die Unternehmung als ökologischer Akteur? Ansatzpunkte ganzheitlicher unternehmensethischer Reflexion. Zur Aktualität der Theorie der Unternehmung Erich Gutenbergs, in: Freimann, J. (Hrsg.), Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 43 - 72.

Äusserung gut zum Ausdruck (Antwort auf Frage 5.4): *"Das Wettbewerbssystem ist insofern wichtiger als die moralischen Qualitäten der Menschen, als es den einzelnen dazu zwingt, nicht selfish, nicht aus seiner personellen Situation heraus zu entscheiden, sondern das Umfeld mitzubersichtigen. Das ist eigentlich (sachnotwendige, d.V.) Amoral und nicht nicht-moralisch."* Hier wird zunächst auf den äusseren, subjektlosen, anonymen und daher *"amoralischen"* Systemzusammenhang abgestellt. Es sind *"der Konsument, der Konkurrent"* - also abstrakte Folien marktwirtschaftlicher Grundfunktionen - die da *"in irgendeiner Form kontrollieren"*. Der Markt ist als grossräumiger, anonymer sozialer Wirkungszusammenhang "normfreie Sozialität"³¹. (Der Befragte fährt fort:) *"Also ein System hat für mich keine Moralität. Aber die Interpretation und wie ich dann eingebettet bin, das zwingt mich zu bestimmten Verhaltensweisen."* Hier muss also die Subjektivität, die Moral der wirtschaftlichen Entscheidungsträger ins Spiel kommen.

Erst bei normativ *"richtiger Interpretation"* des Systemgeistes des Marktes - und dies stellt erkenntnistheoretisch eine verstehende Umsetzung der objektiven Teleologie des Marktes ("Sachzwänge") in die subjektive Teleologie des Handelns dar³² - kann also die spezifische Form der marktbezogenen Herausforderung unternehmerischen Handelns funktional richtig, und das heisst im Ökonomismus zugleich: normativ richtig erkannt werden.³³ Bei *"richtiger Interpretation"* des Systems wird dann nämlich klar, *"dass das Wettbewerbssystem relativ hohe Anforderungen an die Mitspieler stellt. Es ist nämlich ein anforderungsreiches System, was die Disziplin der Spieler anbelangt."*

Diese besondere *"disziplinierende"* Wirkung des Marktes auf diejenigen, die die "richtige" Gesinnung (ökonomisch gesprochen: eine hohe Investitionsneigung) haben, wird des Öfteren am Beispiel des Umgangs mit Geld verdeutlicht: *"Nehmen wir an, Sie rüsten 5 Leute mit 100 Franken*

³¹ Habermas (1981: 455).

³² Vgl. zu dieser Möglichkeit Apel, K.-O.: Die Erklären : Verstehen - Kontroverse in transzendentalpragmatischer Sicht, Frankfurt 1979, S. 307 ff.

³³ Auch nach Friedman (1970) besteht die unternehmerische Verantwortung darin, den Gewinn "within the rules of the game" zu vergrössern. Jedoch fallen diese Regeln offenbar vom metaphysischen Himmel.

aus. Nach einer Woche hat einer 400, einer 100 Franken und die anderen nichts. Das ist zum einen die Marktwirtschaft, zum anderen der Mensch." Daher ist der Markt "kein Tummelfeld für alle". Wer sich auf dem Markt langfristig behaupten will, muss "den Wettbewerb richtig begreifen", er muss die richtige, wir möchten in diesem Fall sagen: eine "**kapitalistische**" **Gesinnung** mitbringen.³⁴

Damit erhalten die langfristökonomischen Argumente eine zusätzliche Bedeutung. Der "einfache" Metaphysische Betriebswirt hatte ja lediglich auf der Ebene der **Konsequenzen** einer langfristigen Erfolgssicherung argumentiert; er hatte Langfristökonomie nicht ausdrücklich selbst als eine bestimmte **Werthaltung** begriffen. Eben deshalb hat er Probleme, sich vom "Mafia-Kapitalismus" abzugrenzen, wie wir gesehen haben. Dessen Existenz kann jedoch aus der Sicht des Langfristökonomens seine These, der Markt sei der Garant der Ethik, überhaupt nicht in Frage stellen, denn der Maxime, sich an **nichts** als am Markt zu orientieren, folgt die "Mafia" ja keineswegs.

Hier argumentiert der Langfristökonom also konsequenter: Nicht jede occasionelle Marktbehauptung garantiert schon die Ethik, sondern erst eine solche, die von allen marktfremden, ausserökonomischen Interessen gereinigt ist, was sich genau in der **Langfristigkeit** der ökonomischen Erfolgsorientierung und dem für sie grundlegenden "kapitalistischen Ethos" lebenslanger Investitionsbereitschaft zeigt: Für den wahrhaften Langfristökonom **ist** das Leben im ganzen letztlich eine Investition.

Mag ihm die kurzfristige Harmonisierungskraft der reinen Markt(erfolgs)steuerung auch eingeschränkt erscheinen, so wird die Idee des Marktes als des metaphysischen Garanten der Ethik unter dem ihm wesentlichen langfristigen Horizont jedoch vertieft und insofern noch verstärkt. Was die Möglichkeiten der "Verunreinigung" der unternehmerischen Marktbehauptung durch "sachfremde", im Extremfall auch verbrecherische Orientierungen anbelangt, so mag sich der Langfristökonom damit trösten, dass er - langfristig natürlich - schlicht erfolgreicher ist³⁵.

³⁴ Um eventuellen Missverständnissen vorzubeugen ist hier zu betonen, dass der Langfristökonom kein "Kapitalist" im heute umgangssprachlich gebräuchlichen Sinne ist. Er möchte sich im Gegenteil von demjenigen, der gesinnungslos oder gar besinnungslos Reichtümer anhäuft - womöglich bloss zu egoistischen Zwecken -, scharf abgrenzen.

³⁵ Würde er allerdings darüber nachzudenken beginnen, ob der langfristige unter-

Langfristökonomie bedeutet dabei für ihn, sich **kontinuierlich** auf dem Markt zu behaupten und somit fortwährend den "Gesetzen" des Marktes zu gehorchen, sozusagen dem metaphysischen "Geist des Kapitalismus" näher zu sein.³⁶

Sich langfristig zu orientieren - und sei es auch nur am eigenen Erfolg - impliziert wie schon angedeutet das Durchhalten bestimmter unternehmerischer Tugenden: der Zurückhaltung, des Verzichts (auf jede sich bietende Möglichkeit), der Voraussicht, der Zügelung (des unmittelbar Begehrten), eben der **Selbstdisziplin**. *"Vielleicht ist man hier und da mal weniger erfolgreich, weniger gerissen, aber sauber, präzise, klar, beständig, das muss sein."* Und die Orientierung am langfristigen Unternehmenserfolg, die das "selbstlose", *"treuhänderische"* (!) Eintreten für die (im Prinzip unendliche) Fortdauer einer Unternehmung, der man "dient", einschliesst, erfordert eine solche "asketische" Tugend des Masshaltens und des Verzichts - also eine Tugend der Zurückstellung persönlicher Motive - in besonderem Masse.³⁷

Dass es sich hierbei nicht um eine bloss instrumentelle "Tugend", sondern um eine genuin werthaft-ethische, wenn auch nicht um eine bewusst reflektierte, ethisch-rationale Grundhaltung handelt, wird auch dadurch deutlich, dass die Langfristökonomien die Notwendigkeit der ökonomischen

nehmerische Erfolg durch den instrumentellen Einsatz von "Ethik" gesteigert werden könnte oder müsste, so würde er tendenziell zu einem "Instrumentalisten" (vgl. Typ B).

³⁶ Im hier verwendeten, Weberschen Sinn des Begriffs sind somit heute die Japaner in der Tat die besseren und die wahrhafteren "Kapitalisten" als die eher am kurzfristigen (Quartals-)Erfolg orientierten US-amerikanischen Manager.

³⁷ Der "normale", durchschnittliche Manager versteht sich denn auch, selbst wenn er nach eigenem Selbstverständnis in einem sittlich neutralisierten Bereich agiert, nicht als "Egoist", sondern als *"treuhänderischer"* Sachverwalter eines vorgestellten "Gemeinwohls". *"Ich richte meine Aktionen und Entscheide darauf aus, dass die grosse anonyme Masse der Kunden - also mich kennen die wenigsten -, dass die (ebenso wie die anonyme Masse der Kapitalgeber) von diesen Entscheiden profitiert und sicher ist, dass die einigermaßen richtig sind."* Mit Verhaltensannahmen nach dem Muster des homo oeconomicus, der gewissermassen gesinnungslos nutzen- und zweckrational handelt, kann die hier zum Ausdruck kommende Selbstbindung und Beständigkeit managerialen Handelns, die ja schliesslich die Regel ist, kaum plausibel erklärt werden.

mistischen Langfristorientierung typischerweise nicht anders denn tautologisch (oder hermeneutisch-zirkulär?) zu begründen vermögen: *"Es gibt keine kurzfristige Ausrichtung, das hat nur kurze Beine, es muss mittel- und längerfristig ... muss das tragen."* Der Sicherung des Unternehmenserfolgs sind keine zeitlichen Grenzen gesetzt; dies ist dem Langfristökonom eine keiner weiteren Begründung bedürftige Selbstverständlichkeit. Die Permanenz der marktlichen Selbstbehauptung bzw. der unternehmerischen Behauptung auf dem Markt scheint für sich selbst zu sprechen. Das langfristökonomistische Wertmuster, das in der individuellen oder reiner noch: in der **stellvertretenden** unternehmerischen Selbstbehauptung auf anonymen Märkten seinen Kristallisationspunkt findet, repräsentiert so etwas wie eine kapitalistische Lebensform.

Die Herausarbeitung der eher selten auftretenden, reinen Form ökonomistischen Denkens musste hier eingehend erfolgen, denn erst vor ihrem idealtypischen Hintergrund wird ein vertieftes Verständnis der weit verbreiteten, abgeschwächten Formen des Ökonomismus (insbesondere Instrumentalismus und Hintergrundökonomismus) möglich. Ihnen ist gemein, dass sie die letzte Konsequenz des Ökonomismus: die Ablehnung jeder auf konkrete Probleme bezogenen unternehmensethischen Reflexion, nicht mehr umstandslos teilen. Für dezidierte Ökonomen muss das Aufkommen des Themas 'Unternehmensethik' nämlich als Anmaßung, als gleichsam blasphemische Erhebung menschlichen Urteilsvermögens über den quasi-göttlichen Richterspruch des Marktes erscheinen:³⁸ Von Unternehmensethik zu reden *"entspringt einem verworrenen Zeitgeist. Man personifiziert immer. Das ist das Laster unserer Zeit, weil es nicht so ist, ein Unternehmen wird nicht geführt 'nur so'."* Die Unternehmensführung darf nicht - *"nur so"* - von persönlichen Motiven oder gar vom *"Sozialgeschwätz"* der *"Rufer nach Unternehmensethik"*³⁹

³⁸ Vgl. als exemplarische Demonstration einer im metaphysischen Ökonomismus wurzelnden, jedoch als "reine" betriebswirtschaftstheoretische Argumentation dargestellten, ablehnenden Haltung gegen jegliche Unternehmensethik Schneider, D.: Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) 42 (1990), S. 869 - 891. Vgl. auch die Replik von Ulrich, P.: Schwierigkeiten mit der unternehmensethischen Herausforderung, in: ZfbF 43 (1991), S. 529 - 536.

³⁹ So Schneider (1990: 871)!

bestimmt werden - und seien sie auch ethisch reflektiert; vielmehr bedeutet Unternehmensführung den Dienst an einer höheren, überpersönlichen Sache, der die persönliche Enthaltbarkeit von allen subjektiv-moralischen Empfindungen einschliesst und gebietet. Bekanntlich identifizierte schon Max Weber den "Geist des Kapitalismus" letztlich im Willen, den Ruhm Gottes auf Erden zu mehren.⁴⁰

Typ B: Der Instrumentalist

Der Instrumentalist geht ebenfalls von der Annahme aus: Langfristökonomie = Ethik.⁴¹ Jedoch steht er im Gegensatz zum obigen Typ einer Moralisierung des unternehmerischen Handelns nicht grundsätzlich (bzw. scheinbar nicht) ablehnend gegenüber. Der Instrumentalist weiss nämlich, dass sich ein unternehmensethisches "Engagement" - auch wenn es zunächst Verzicht erfordert - längerfristig doch auszahlt bzw. auszahlen kann. *"Es geht (bei der Unternehmensethik) ja meistens um das Aufgeben eines kurzfristigen Vorteils zugunsten eines langfristigen Vorteils in Form des (ethisch) richtigen Verhaltens, das sich irgendwann wieder auszahlt. In dieser Betrachtungsweise stimmt die Ökonomie dann wieder, der Gewinn ist auf diese Weise grösser."* Der Ethik kommt somit der Charakter eines **Investitionsgutes** zu: **Ethik ist langfristiger Gewinn.**

*"Ich denke, dass Ethik und Erfolg zusammenpasst, und es passt auch zusammen. Ethik kann sogar ein **Key-success-Faktor** sein - wenn es richtig gemacht wird."* "Ethik" bietet sich deshalb als **Führungsinstrument** an, beispielsweise um die Motivation der Mitarbeiter zu erhöhen. So gehöre es heute zu einer "guten", sprich: erfolgreichen Unternehmensführung, *"dass man nicht autoritär führt, sondern mit den Mitarbeitern*

⁴⁰ Weber (1988: 167f.).

⁴¹ Diese Ansicht teilen, wenn auch aus etwas unterschiedlichen Gründen, übrigens genau die Hälfte der Befragten insgesamt. Dieser hohe Prozentsatz ist umso eindrucksvoller, als keine der von uns gestellten Fragen direkt auf einen eventuell bestehenden Zusammenhang von Langfristökonomie und Ethik abstellte.

spricht, sie motiviert, sie überzeugt." Denn schliesslich "ist der Erfolg im Wesentlichen vom Mitarbeiter abhängig; von daher wird der Mitarbeiter gehegt und gepflegt."

Andere Versionen des Instrumentalismus gehen davon aus, dass sich ethische Grundsätze "aus den geschäftspolitischen Zielsetzungen genereller Art" ableiten lassen, also "von der Unternehmensstrategie her". Ethik entspringt so der "Natur des Geschäfts... **Daher** muss man sich natürlich auch Gedanken machen, die in den ethischen Bereich eindeutig hineingehen. Zum Beispiel ist das Kundenverhältnis eine Vertrauensbeziehung - und wir streben langfristige Beziehungen an. Und Vertrauen, das ist ja ein ethischer Begriff im Grunde." Im Falle solcher prekärer Kundenbeziehungen darf es daher auch keine "ethischen Fehlpässe" durch die Mitarbeiter geben. Da jedoch eine "enge persönliche Überwachung der Leute unmöglich ist", muss die entsprechende 'ethische' Mitarbeiterkontrolle von 'innen' kommen. Schliesslich lässt sich ein "menschensorientiertes Geschäft nicht industrialisieren... Es braucht also Mitarbeiter, die nicht nur eine hohe professionelle Qualität aufweisen, sondern auch eine hohe charakterliche Qualität, eine überdurchschnittliche Qualifikation auch im Ethischen." In einigen Branchen sind offenbar "ethische Spitzenleistungen" betriebswirtschaftlich angezeigt. Welches Verständnis von Unternehmensethik einer solchen Sichtweise zu Grunde liegt, zeigt die folgende Äusserung: "Unternehmensethik ist daher eines der **Mittel**, um dafür zu sorgen, dass wir die richtigen Mitarbeiter haben, die zu der Firma passen."

Auch mag es - besonders für öffentlich exponierte Gross- und Grösstunternehmen - "wertvoll" und "wichtig" sein, "einen gewissen Ruf zu erwerben". "Ethik ist entscheidend für's Image." Je nach Unternehmenssituation "ist der gute Ruf, Glaubwürdigkeit, Prestige, Image das wichtigste **Kapital**." Hier gerät Unternehmensethik in die Nähe einer "Goodwill-", "Public Relations-" oder "Corporate Identity"-Strategie.

Man sieht, der Instrumentalist ergreift unternehmensethische Massnahmen, weil sie sich langfristig auszahlen, nicht unbedingt weil er von ihrer ethischen Richtigkeit persönlich überzeugt ist. Was sollte das aber mit wohlverstandener Unternehmensethik zu tun haben? Ist dies nicht eine unternehmerische Pseudo- oder Scheinethik? Eine bedingte Ethik ist

Vermittlungsweg:	Betriebswirtschaftlich kluge Unternehmensführung
Handlungskonsequenz:	Einsatz von "Ethik" als Führungsmittel
Begründung:	Ethik = Langfristökonomie ("kommunistische Harmoniefiktion", Typ II)
Verantwortungssubjekt:	Letztlich "unsichtbare Hand" des Marktes
Symptomatischer Ausdruck:	<i>Ethik kann ein Key-success-Faktor sein - wenn es richtig gemacht wird.</i> <i>"Langfristig kann man nur überleben, wenn in den vitalen Fragen im Zweifel für die Ethik entschieden wird."</i>
Kritische Schwachpunkte:	Verkürzung von Ethik auf "gutes Management" Übersieht Konflikte zwischen Ökonomie und Ethik ("heile Welt")
Häufigkeit:	Als dominante Orientierung: 17% Als zusätzliche Orientierung: 35% Σ: 52%
Ausweichtendenz:	Personalismus (70%)

Abbildung 7: Der Instrumentalist

nämlich keine Ethik.⁴² Ethik bedeutet die *unvoreingenommene* Prüfung einer Handlung daraufhin, ob sie als legitim gelten darf.

⁴² Vgl. die obigen Begründungen ("*daher*") für dieses bedingte Ergreifen unternehmensethischer Massnahmen.

Dennoch ist der Instrumentalismus, um den es hier geht, als eine *unternehmensethische* Grundposition anzusehen. Der Instrumentalist argumentiert hier auf eine bemerkenswerte Art und Weise. Er beantwortet die Frage, wie die Ethik in die Wirtschaft kommt, nämlich so: Der Umstand, dass Ethik sich langfristig rechnet, muss doch wohl als ein deutliches **Zeichen** dafür angesehen werden, dass am langfristigen Erfolg (und nicht unmittelbar an ethischen Erwägungen) orientierte Unternehmensführung und Ethik a priori harmonieren.⁴³ Die oben angeführten Beispiele zeigen nach Ansicht des Instrumentalisten, *"dass in 'guter' (d.h. erfolgreicher) Unternehmensführung die anderen Werte auch schon drinnen sind"*. Denn wenn man der Ethik nicht genügende Beachtung schenkt, *"dann ist man auf dem Holzweg, das wird sich korrigieren, so etwas ist nicht durchführbar à la longue"*. Daher *"gehören zum guten Führen automatisch ethische Normen."* Ethik wird somit gleichsam als betriebswirtschaftlicher Sachzwang begriffen. Denn *"langfristig kann man nur überleben, wenn in den vitalen Fragen im Zweifel für die Ethik entschieden wird."*

Auch der Instrumentalist ist also letztlich ein metaphysischer Ökonomist. Denn er erhebt die **faktisch gegebenen** Erfolgsbedingungen unternehmerischer Marktbehauptung, die Sachzwänge des Wirtschaftens bzw. die "strategischen Schlüsselfaktoren", die bekanntlich immer nur **situativ**, nie generell zu bestimmen sind, zur **ethischen** Instanz, wenn auch weniger direkt als der Metaphysische Betriebswirt.⁴⁴ Dann aber definie-

⁴³ Der "Zeichen"-Charakter der im Prinzip berechenbaren ethischen Erfolgsträchtigkeit des Einsatzes bestimmter unternehmerischer Führungstechniken erinnert auffällig an die calvinistische Deutung des beruflichen Erfolgs im Diesseits als "Zeichen" der Bewährung in einer "gottgewirkten" Ordnung und daher der göttlichen Auswähltheit im Jenseits. Vgl. Weber (1988: 110). Hier wird erkennbar, dass die unternehmensethische Grundposition des Instrumentalisten in ihrer metaphysischen Verwurzelung noch der des Metaphysischen Betriebswirts eng verwandt ist.

⁴⁴ Von diesem unterscheidet er sich letztlich dadurch, dass er nicht versucht, das Faktum konkreter ethischer Ansprüche, die an die Unternehmensführung gestellt werden, zu leugnen. "Moral" ist in der Wirtschaft durchaus "erlaubt", ja zwingend notwendig - *"wenn es richtig gemacht wird"*. Ethischen Ansprüchen wird ja nur in dem Mass Beachtung geschenkt, wie sie den Unternehmenserfolg beeinflussen. Der Instrumentalist berücksichtigt "soft factors", weil und insoweit sie sich - auf wie verschlungenen Pfaden auch immer - in "harter Münze" niederschlagen. Und das ist heute Bestseller-Jargon: "Soft is hard." (Peters, T.J./Waterman, R.H. jun: In Search of

ren diese ökonomischen Bedingungen - und nicht die ethische Vernunft -, was als ethisch richtig und legitim gelten soll. Diese Bedingtheit der Ethik (als Führungsinstrument) erscheint dem Instrumentalisten deshalb nicht als problematisch, weil er, wie der Metaphysische Betriebswirt, die Binnenmoral des Marktes voraussetzt. Auch wenn er die Ethik also nicht explizit als *"Key-Success-Faktor"* in die Unternehmensführung einbezieht, sieht er sich deshalb unter keinem moralischen Druck, sie **stets** einzubeziehen.

Immerhin ist die Annahme einer Konvergenz von betriebswirtschaftlichen Erfordernissen und (bestimmten) ethischen Ansprüchen nicht völlig unplausibel. Die ethischen Forderungen vermögen sich ja teilweise durchaus machtvoll durchzusetzen und dadurch die betriebswirtschaftliche Datenlage zu beeinflussen; der Instrumentalist ist **klug** genug, diesbezüglich vor auszudenken und längerfristig zu kalkulieren.

Was aber ist, wenn sich die "Ethik" einmal partout nicht rechnen sollte - auch langfristig nicht? Hier kommt der reine Instrumentalist in erhebliche Begründungsschwierigkeiten. Er sieht sich genötigt, zu einem anderen Argumentationstypus Zuflucht zu nehmen. In der Regel bedient er sich dann einer "konventionalistischen" Zusatzargumentation in Form des Mischtyps "Instrumentalist/Personalist". Entsprechend bleibt bei den meisten Instrumentalisten die ökonomistische Argumentation eigentümlich in der Schwebe. Es wird nicht nur der (von ihnen so gedeutete) Sachzwangcharakter der Ethik betont, sondern gleichzeitig auch das persönliche Engagement, das zumeist in erstaunlicher Übereinstimmung mit den betriebswirtschaftlich-"ethischen" Erfordernissen steht: *"Wir stehen gottseidank in dem Ruf, dass wir uns keine ethischen Fehlritte erlauben können - und wir das auch wollen."*

Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York 1982, S.11.)

2. Konventionalistische Denkmuster

Für Konventionalisten ist die Wirtschaft kein ethisch besonders problematischer Bereich. Die Harmonie von Ethik und Erfolg wird also im Grossen und Ganzen als gegeben angenommen. Ansonsten stellen die normativ geprägten sozialen Beziehungen innerhalb der Gesellschaft bzw. die persönlichen Beziehungen zwischen Individuen die Moralität der wirtschaftlichen Handlungssphäre wie selbstverständlich sicher. (Warum haben Sie diese ethischen Massnahmen ergriffen? [Frage 1.3] "*Ethik ist einfach etwas Selbstverständliches.*") M.a.W.: Die Wirtschaft bedarf zwar der Ethik, nicht aber einer *besonderen* Ethik. Schon der Begriff "Wirtschaftsethik" bereitet deshalb dem Konventionalisten oft Unbehagen, da er ihn als Postulat einer Sonderethik für die Wirtschaft deutet.

Ethische Missstände, auch wenn sie nur ausnahmsweise einmal auftreten, sind letztlich auf die mangelnde Verantwortungsbereitschaft bzw. die "Schuld" *einzelner Individuen* zurückzuführen, jedenfalls nicht auf anonyme Strukturen und überpersonale Wirkungszusammenhänge. Konventionalisten sehen daher von der Existenz ethisch möglicherweise fragwürdiger ökonomischer Sachzwänge ab und entwickeln *keine systembewusste* Ethik. Nicht auf "Wirtschaftsethik", sondern auf die moralische Qualität der Führungskräfte kommt es für sie allein an. Und wenn etwas schief läuft, versagt nicht "das System", sondern eine bestimmte Person. Denn dass "das System" ethisch richtig funktioniert, ist eine von den Konventionalisten nicht reflektierte, selbstverständliche Hintergrundgewissheit.⁴⁵

Typ C: Der Paternalist

Paternalistische - wie übrigens auch personalistische (vgl. Typ D) - Vermittlungskonzepte liegen insbesondere dann nahe, wenn die alleinige Entscheidungsmacht der obersten Geschäftsleitung als letztlich aus-

⁴⁵ Vgl. den Exkurs zum "Hintergrundökonomismus" am Ende dieses Abschnitts.

schlaggebend für die unternehmerische Gestaltung angesehen wird. Für den Paternalisten ist eine wertkonservative Prägung charakteristisch. Typisch ist auch, dass er seinen unternehmensethischen Blick insbesondere auf das Innere der Unternehmung richtet.

Für den Paternalisten ist die Unternehmung eine grosse *"Familie"*. Sie ist eine *"Gemeinschaft der Tätigen"*, die der Unternehmer oder der Manager mit fürsorglicher, aber auch strenger Hand führen soll, eben wie der **"Paterfamilias"** seine Familie. Denn die Führungskräfte haben nicht nur die tiefsten Einblicke in das unternehmerische Geschehen, sie verfügen nicht nur über den notwendigen *"Weitblick"*, sie sind auch auf Seiten des moralischen Urteils privilegiert. Sie selbst wissen am besten, was für das Unternehmen und seine Mitarbeiter gut ist. Daher treffen sie Entscheidungen nicht *mit*, sondern *für* andere.

Innerhalb des paternalistischen Wertmusters lassen sich nun zwei recht deutlich voneinander zu unterscheidende Ausprägungen ausmachen. Im ersten Fall wird eher die Strenge betont, im anderen Fall eher der fürsorgliche Aspekt. In einem übertragenen Sinne könnte man sagen, dass einmal die *"Familienvaterrolle"* übernommen wird (echter Paternalismus), zum anderen die Rolle der Mutter. Und in der Tat sind 60 % der weiblichen Führungskräfte, die befragt wurden, einem solchen **"materalistischen"** Muster zuzuordnen.

a) Die *"männliche"* Form des Paternalismus ist ausgesprochen ambivalent. Dem *"echten Leader"* geht es vorrangig darum, das *"Überleben der Unternehmung"*, die er mit einer *"intakten Familie"* vergleicht, sicherzustellen. Darum ist oftmals nicht zu unterscheiden, ob es sich um eine Ethik charismatischer *"Führungspersönlichkeiten"* handelt, die ihre *"Familienvaterrolle"* wahrnehmen, oder schlicht um ein besonderes sozialtechnologisches Führungsinstrument, das den Paternalismus bloss als Mittel braucht (siehe Typ B).

Für den echten Paternalisten ist der Umstand, dass er nicht alles selbst in die Hand nehmen kann, das eigentliche unternehmensethische Problem. Daher sieht er seine Hauptaufgabe darin, für andere ein *"Vorbild"* zu sein und *"Beispiele zu setzen"*. Charakteristisch ist folgendes Statement: *"Ich verlange Ethik von den Mitarbeitern so, wie von mir selbst."* Der Paternalist unterstellt sich also auch selbst seinen moralischen Forderungen. Er ist notwendigerweise ein in besonderem Masse selbstdiszipli-

nierter Mensch, der den *"lockeren Lebensstil von 'Managern'"* verabscheut. *"Wenn Sie mit einem teuren Wagen vorfahren und Ihre Gattin Bisam trägt, dann ist Ihr Sparappell an die Mitarbeiter einfach flau."* Schliesslich sollen sich die Mitarbeiter *"mit dem identifizieren, was sein muss"*. Was aber muss denn sein?

Offenbar bestimmt die *"Führungspersönlichkeit"* auch selbst, *"was sein muss"*, denn *"Mitbestimmung ist Gift für die Unternehmung."* Vielmehr muss die Ethik *"von der Geschäftsleitung nach unten getrieben werden"*. Ethik wird hier also als **autoritative Gebotsethik** verstanden; das heisst *einige* stellen ethische Forderungen, die *andere* zu befolgen haben. *"Ethik muss immer von oben kommen, also top down, und wenn es dort stimmt, dann strahlt das aus"*. Entsprechend versteht sich der Paternalist als umherziehender *"Wanderprediger"*. *"Ich nehme mir die Zeit, um meine Auffassungen von ethischem Handeln zu erklären und zu einem Instrument unzufunktionieren, das es dem Mitarbeiter ermöglichen soll, mit den sehr schwierigen Fragen der Ethik umzugehen."* Für den Paternalisten scheint es selbstverständlich, dass die Mitarbeiter - gleichsam wie seine Kinder - nicht als autonome Subjekte und mündige Bürger einen moralisch ernst zu nehmenden Beitrag zur Beantwortung der *"sehr schwierigen Fragen der Ethik"* leisten können. Er vertritt damit jedoch - teilweise erstaunlich offen - ein vormodernes Modell von Ethik, das mit den Grundsätzen einer offenen, pluralistischen Gesellschaft freier und gleichberechtigter Bürger kaum zu vereinbaren ist.

Letztlich bedarf es aus dem Blickwinkel des Paternalisten gar keiner ethisch anspruchsvollen Wege der Beilegung von Konflikten. So möchte er, wenn es beispielsweise um die Einhaltung seiner Anordnungen als Unternehmensleiter durch die Mitarbeiter geht, *"nicht das Kontrollieren in den Vordergrund stellen, sondern das Familiensein"*. Der Paternalist versteht die Unternehmung nämlich als eine im Grunde konfliktfreie, organische Einheit und sich selbst in seiner Rolle als Eigentümer-Unternehmer - Manager tendieren eher selten zu paternalistischem Denken - als einen (freilich exponierten) Teil dieser **"Betriebsgemeinschaft"**.⁴⁶ Er

⁴⁶ Zur nicht unproblematischen Tradition des Begriffs der "Betriebsgemeinschaft" in der deutschen Betriebswirtschaftslehre und aktuellen Tendenzen ihrer Erneuerung im Rahmen der Unternehmenskulturdebatte vgl. Deutschmann, Ch.: Der "Betriebsclan", in: Soziale Welt, (83) 1987, S. 133-147; Krell, G.: Organisationskultur - Renaissance der Betriebsgemeinschaft?, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisations-

verkörpert und vertritt nämlich die Unternehmung letztlich in all ihren Anliegen und fühlt sich als ihr eigentlicher Handlungsträger - eben Unternehmer - für das Wohl der Unternehmensangehörigen in umfassendem Sinne verantwortlich, beispielsweise auch noch für die *"Vorbereitung der älteren Mitarbeiter auf den Lebensabend."*

Weil die Unternehmung eine *"Gemeinschaft der Tätigen"* **ist**, kann es zwischen dem "Unternehmenswohl" (das heisst hier: dem Wohl des Unternehmers) und dem Wohl der Mitarbeiter keinen Gegensatz geben; schliesslich **repräsentiert** der Unternehmer die Betriebsgemeinschaft und daher symbolisiert das Wohl des Unternehmers das unternehmensinterne "Gemeinwohl".⁴⁷ Ein weiteres Vermittlungsproblem stellt sich dann nicht mehr, denn der Paternalismus richtet seinen unternehmensethischen Blick ja ganz selbstverständlich vorrangig auf unternehmensinterne Probleme⁴⁸. Ein besonderer Stellenwert kommt daher dem *"Erhalt von Arbeitsplätzen"* zu, was für ihn gleichbedeutend ist mit dem Erhalt der Betriebsgemeinschaft.

Auch wenn sich beim kulturorientiert denkenden Paternalisten das unternehmensethische Kernproblem nicht in seiner ganzen Schärfe stellt, bleiben doch auch die Sachzwänge der unternehmerischen Marktbehauptung nicht vollkommen unberücksichtigt. Dies schlägt sich in der eingangs erwähnten Ambivalenz vieler paternalistisch gefärbter Argumente zur Bestimmung des Verhältnisses von Unternehmenserfolg und Ethik nieder. So wird beispielsweise das Ergreifen unternehmensethischer Massnahmen damit begründet, dass *"es für jedes Unternehmen wichtig ist, dass man sich das Familiäre ins Unternehmen hineinbringt."* Für den echten Paternalisten ist es jedoch gar nicht notwendig, *"das Familiäre"*

kultur, Stuttgart 1988, S. 113-126.

⁴⁷ Hier zeigen sich die feudalen Wurzeln des Paternalismus. Vgl. Ulrich, P.: Diskursethik und Politische Ökonomie, in: Biervert, B. / Held, M. (Hrsg.), Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie. Frankfurt / New York 1989, S. 70-99, hier S. 72f.

⁴⁸ Im Unterschied übrigens zum strukturgleich argumentierenden Kulturharmonisten, vgl. Typ E.

Vermittlungsweg:	Moralische Autorität und Fürsorge der Unternehmensleitung
Handlungskonsequenz:	Charismatische Führung ("vorbildhaftes" Auftreten, "Beispiele setzen")
Begründung:	Die Unternehmung ist eine "grosse Familie", entsprechend hat die Unternehmensleitung für deren Geschicke ethisch Sorge zu tragen.
Verantwortungssubjekt:	Der Unternehmer als "Paterfamilias"
Symptomatischer Ausdruck:	<i>"Ethik muss von der Geschäftsleitung nach unten getrieben werden." "Es ist für jedes Unternehmen wichtig, das man sich das Familiäre ins Unternehmen holt."</i>
Kritische Schwachpunkte:	Elitismus Fiktion der Betriebsgemeinschaft als grosser Familie und ihrer Repräsentanz durch den Unternehmer Geringes ordnungspolitisches Bewusstsein
Häufigkeit:	Als dominante Orientierung: 13% Als zusätzliche Orientierung: 15% Σ: 28%
Ausweichtendenz:	(nicht feststellbar)

Abbildung 8: Der Paternalist ("männliche" Form)

nachträglich in die Unternehmung *"hineinzubringen"*. Offenkundig erfüllt hier "das Familiäre" bzw. ein paternalistischer Führungsstil ganz selbstverständlich eine zusätzliche instrumentelle Funktion. Durch die

Wahrnehmung der *"Familienvaterrolle"* soll nämlich ein *"Bindeglied zwischen den Mitarbeitern und dem Unternehmen als Abstraktum"* geschaffen werden.

Mit dem *"Unternehmen als Abstraktum"* - eigentlich ein Fremdkörper im paternalistischen Denken - sind dabei offenbar genau die Funktionserfordernisse (Sachzwänge) erfolgreicher Unternehmensführung gemeint, die von Konventionalisten weder ausdrücklich als Ethikgarant (wie bei Ökonomen) noch als ethisches Problem angesehen werden. Und mit diesen Funktionserfordernissen sollen sich die Mitarbeiter - qua Einsatz "paternalistischer", das heisst "ethischer" Führungsmethoden - identifizieren. Daher kann schon hier vermutet werden, dass viele der Konventionalisten die Harmonie von ökonomischen Erfolgserfordernissen, die schliesslich auch ihr unternehmerisches Handeln prägen, und ethischen Anforderungen ganz selbstverständlich voraussetzen, ohne dass sie dies -wie die Ökonomen - als Argument ausdrücklich einsetzen. Sie sind sich dieser Hintergrundannahmen nämlich gar nicht voll bewusst.⁴⁹

b) Zwar liegt auch beim **"Maternalismus"**, der nicht nur bei weiblichen Führungskräften anzutreffen ist, der Primat der Ethikvermittlung bei der Person des Unternehmers bzw. Managers und seiner moralischen Kraft. Jedoch spielen hier eher "weibliche" Werte der Fürsorglichkeit, des Mitgefühls und der Solidarität eine Rolle, als "harte", "männliche" Werte der Über- und Unterordnung, des Anordnens und Forderns von Leistungen.

So wird die *"soziale Aufgabe"* der Unternehmensführung darin gesehen, *"den Menschen, die im Unternehmen beschäftigt sind, das Leben leichter zu machen"*. Dabei ist die Unternehmensführung nicht nur "grosszügig"; ihr liegt auch daran, *"eine menschliche, soziale, eine sozial vertretbare Atmosphäre zu schaffen"* und *"allen Mitarbeitern eine möglichst umfassende Arbeit zu geben"*. Das Aufgabenspektrum der Unternehmensführung erweitert sich somit: *"Neben der klassischen Aufgabe der Wertschöpfung"* geht es z.B. auch darum, sich ausbreitenden sozialen Problemen wie *"Einsamkeit und soziale Isolation"* entgegenzuwirken. Wie man sieht, steht auch bei der Maternalistin die Betriebsgemeinschaft

⁴⁹ Vgl. zum Hintergrundökonomismus auch den Exkurs am Ende des Abschnitts II/2.

im Zentrum der unternehmensethischen Verantwortung. Diesbezüglich haben gerade Frauen *"eine besondere Verantwortung: Wir sind die Mütter unserer Unternehmen. Denn wir stehen den Mitarbeitern näher und müssen uns persönlich einsetzen."*

Tendenzen eines Einsatzes "maternalistischer" Wertmuster als **Instrument** der Personalführung konnten demgegenüber nicht festgestellt werden. Es ist auch schwer vorstellbar, wie Fürsorge, die ohne korrespondierende Leistungsanforderung auskommt, als Mittel für andere Zwecke eingesetzt werden könnte. Der Maternalismus fungiert dann auch nicht etwa als ein Führungsinstrument für vorgegebene Zwecke der unternehmerischen Erfolgssicherung, sondern bedeutet selbst schon eine Veränderung und Erweiterung der Bestimmung des Zwecks und der Aufgaben einer Unternehmung: *"Jede Aktion muss entweder wirtschaftlich sein oder Freude bringen für die Beteiligten."*

Das Denk- und Wertmuster des Maternalismus tendiert nicht zum Instrumentalismus, sondern eher zum Idealismus (vgl. Typ G). Im Gegensatz zur Auffassung der Paternalisten sind für die Maternalistinnen die Bedingungen einer solidarischen Betriebsgemeinschaft typischerweise noch nicht gegeben. So hofft eine Maternalistin zum Beispiel, dass in Zukunft nicht mehr *"das Wettbewerbssystem"* - und das heisst für sie vor allem: der Egoismus der Wirtschaftssubjekte - das unternehmerische Geschehen bestimmt, sondern dass stattdessen *"die moralischen Qualitäten mehr an Wert gewinnen."*

Typ D: Der Personalist

Der Personalismus ist die teilmodernisierte Form des Paternalismus. Nach wie vor stehen die soziale Verantwortung und der persönliche Einsatz der einzelnen Führungskraft im Zentrum. Doch ist die soziale Verantwortung hier eher unpersönlich und unspezifisch. Das zeigt sich etwa daran, dass die "Vorbildrolle" der Unternehmensleitung weniger stark betont wird. Überdies richtet der Personalist sein unternehmensethisches Augenmerk auch auf die - weniger durch persönliche Beziehungen geprägte - unternehmensexterne Umwelt.

Für Personalisten wird die Ethik der Wirtschaft dadurch sichergestellt, dass sie ihre **Macht** verantwortungsbewusst einsetzen. *"Ich habe eine deutliche Macht. Ein Unternehmer will Erfolg, Geld haben. Er hat ein gesundes Machtbedürfnis."* (Nachfrage des Interviewers: Ist da aber nicht auch ein Machtmissbrauch möglich?) *"Ja, aber darum muss das ethische Element ja der begleitende Faktor sein."* Zwar betonen Personalisten also ihre "soziale Verantwortung". Gleichwohl begrüßen sie eine ethisch-kritische Betrachtung der Wirtschaft nicht umstandslos. Denn *"95 % der Chefs haben ja ethische und hohe ethisch-moralische Vorstellungen. Und jetzt verlangt man da ethisches Verhalten"*

Der Personalist bekennt sich zwar zu einer sozial verantwortungsbewussten Ausfüllung seiner Machtposition und seiner Entscheidungs- und Handlungsfreiräume, aber er möchte nichts von seiner Macht abgeben. An seiner Entscheidungs**autonomie** lässt er in ethischen Fragen so wenig rütteln wie in allen anderen Dingen. Der Personalist möchte sich dementsprechend nicht in seine Unternehmenspolitik hineinreden lassen. Er plädiert vielmehr für eine *"absolut freiheitliche Unternehmenspolitik"*, die einzig durch *"Selbstkontrolle"* zur ethischen Vernunft gebracht werden soll und kann, keinesfalls aber durch wie immer zu qualifizierende Formen der Fremdkontrolle. *"Wenn man das Statement von Alfred Sloan (*Was gut ist für General Motors, ist gut für Amerika+; vgl. Frage 4.6) so interpretiert, dass man eine Unternehmung nach bestem Wissen und Gewissen führt, dann glaube ich, stimmt das."*

Zum Teil hat es allerdings den Anschein, als sei "Ethik" nur ein Zugeständnis, **um** die eigene Autonomie und Machtposition aufrechtzuerhalten und politische Forderungen zurückzuweisen, die Eingriffe in die unternehmerischen Freiräume zur Folge haben könnten. Eine solche personalistisch verstandene Unternehmensethik versteht sich genaugenommen als **Unternehmerethik**, deren Credo lautet: *"Wir machen das schon."* Soweit dieses Credo abwiegelnd gemeint ist, stellt es den Keim einer **neokonservativen Unternehmerideologie** dar.

Wer Macht hat, soll entsprechend seiner Machtposition Verantwortung übernehmen, und - so folgert der Personalist weiter - wer Verantwortung übernimmt, legitimiert dadurch wiederum seine Machtposition. Ein Manager hat eine **besondere** Verantwortung (vgl. Frage 9.3), *"weil er eben die Aufgabe übernimmt, eine Gruppe von Menschen während einer grossen Zeit ihres Lebens zu führen, sprich zu beeinflussen; und damit*

ist er eben automatisch grösserer Verantwortung ausgesetzt. Ich würde sogar sagen, dass die moralische Verantwortung eines Unternehmers direkt proportional zur Anzahl seiner Mitarbeiter ist, weil doch der Mensch eigentlich die Unternehmung ausmacht... Dabei ist der Chef natürlich der Mächtigere, das ist ganz klar (er bezieht sich auf mögliche Auseinandersetzungen mit den Mitarbeitern). Es hat also keinen Sinn, dass man hier jetzt auch die einzelnen Mitarbeiter zur Verantwortung zieht ..." (weil die Macht ja gar nicht auf ihrer Seite liegt, d. V.) *"Und wenn man das nicht sieht (dass Macht und Verantwortung auf Seiten des Unternehmers liegen, d.V.), dann ist man kein Unternehmensleiter. Es gibt hier keine Teilung der Verantwortung."* Der Gedanke der Mitverantwortung der Geführten (vgl. Abschnitt IV/5 und 9) ist, wie man hier sieht, dem Personalisten fremd. Er genügt sich - und das ist seine Form des elitären Bewusstseins - als Instanz des ethischen Urteils; er ist deshalb der Meinung, *"dass der Manager in moralischer Sicht eine elitäre Grundhaltung einnehmen sollte"*.⁵⁰

In vielen Aussagen der Personalisten war eine Abwehrhaltung gegenüber ethischen Forderungen, die andere an die Unternehmensführung stellen könnten, deutlich spürbar, wenn auch selten offen ausgesprochen. Diese Forderungen versteht der Personalist offenbar als anmassende oder unsachgemässe "Einmischungen", keinesfalls jedoch als moralische Unterstützung im Sinne von Mitverantwortung. Denn jeder Einspruch müsste ja die Legitimation der Führungselite in Frage stellen. Nun muten sich jedoch rein individuell engagierte Personalisten angesichts der Sachzwangverstrickungen, die für komplexe Marktwirtschaften typisch sind, mit ihrem Anspruch auf Alleinverantwortung zuweilen wohl zu viel zu. Die Einsamkeit des Unternehmensleiters, in der er seine grosse Verantwortungslast zu (er)tragen hat, lässt ihn manchmal doch nach Entlastungsmomenten suchen, die - wegen seines ausgeprägten individualethischen Denkens - dann leicht zum Idealismus tendieren. Bei 60% der Personalisten waren dann auch idealistische Tendenzen festzustellen. Allerdings beschränkten sich die - im Gegensatz zum "echten" Idealisten (vgl. Typ G) nicht sehr weitgehenden - Erwartungen dabei zumeist auf einen

⁵⁰ Hier scheint übersehen zu werden, dass solche ungeschminkt offenen Bekenntnisse zumindest in einer grundsätzlich demokratischen Gesellschaft leicht selbstdestruktive Wirkungen zeigen können.

Einstellungswandel bei bestimmten ökonomischen Funktionsträgern, nämlich Unternehmern und auch Konsumenten, in ihrer Rolle als Funktionsträger. Denn nach Ansicht der Personalisten liegt das ethisch "gute" Funktionieren einer Marktwirtschaft *"in dem Willen einzelner Leute begründet, diese freie Marktwirtschaft zu tragen und sich in ihr verantwortungsbewusst zu bewegen"*. Sein Verantwortungsbegriff ist strukturkonservativ in Bezug auf die gegebenen Sozialstrukturen und bleibt insofern unkritisch.⁵¹

Die Politik erscheint demgegenüber als drohendes Hemmnis, das verantwortungsbewusste Führungspersönlichkeiten bei der Wahrnehmung ihrer besonderen Verantwortung hindert. Das Recht wird nicht als ein möglicher Hebel angesehen, um der Ethik auf die Sprünge zu helfen. *"Wenn es nur verantwortungsbewusste Unternehmer gäbe, dann könnte der Staat seine Wächterrolle zurückschrauben."*⁵² Die Veränderung der politischen Rahmenordnung des Marktverkehrs gerät so als Option gar nicht in den Blick: *"Ich glaube nicht an die politische Steuerung - sofern der Prozess (des wissenschaftlich-technischen Fortschritts) getragen wird von Leuten, die ein ethisches Verantwortungsbewusstsein haben."*

Wie für die metaphysisch-betriebswirtschaftliche Sicht der Dinge, so ist also auch für das personalistische Denkmuster die Trennung von politischem und wirtschaftlichem Handeln charakteristisch. **Privatwirtschaftliches** Handeln soll auch nur persönlicher Verantwortung unterliegen. Deshalb gilt auch hier: *"Man kann ein Unternehmen nicht politisch führen."* Unternehmenspolitik ist demnach also eigentlich eine falsche Bezeichnung für ein im Grunde unpolitisches Handeln. (Der Befragte fährt fort:) *"Man kann das Unternehmen aber moralisch führen, das ist etwas ganz anderes. Moralität hat mit einer politischen Zielsetzung wirklich nichts zu tun."*

⁵¹ Zur Unterscheidung von strukturkonservativer und kritischer Verantwortungsethik vgl. Ulrich, P.: Transformation der ökonomischen Vernunft, 2. Aufl., Bern / Stuttgart 1987, S. 316ff.

⁵² Ob die einzige Alternative zu einem Konzept der isolierten Verantwortung einer jeden Führungskraft darin besteht, dass der (Interventions-)Staat seine *"Wächterrolle"* wahrnimmt, lassen wir hier einmal dahingestellt.

Vermittlungsweg:	Soziale Verantwortung der Führungskräfte
Handlungskonsequenz:	Ethik als <i>"begleitender Faktor"</i> der Unternehmensführung
Begründung:	Macht impliziert Verantwortung
Verantwortungssubjekt:	Unternehmer / Manager (als Entscheidungsträger)
Symptomatischer Ausdruck:	<i>"Ein Unternehmer hat ein gesundes Machtbedürfnis." Um Machtmissbrauch zu verhindern "muss das ethische Element der begleitende Faktor sein." "Ich plädiere für eine absolut freiheitliche Unternehmenspolitik. Diese ist jedoch der unternehmerischen Selbstkontrolle zu unterstellen."</i>
Kritische Schwachpunkte:	Monologisches Verantwortungskonzept Elitismus Möglicherweise neokonservative Unternehmerideologie Geringes ordnungspolitisches Bewusstsein
Häufigkeit:	Als dominante Orientierung: 38% Als zusätzliche Orientierung: 22% Σ: 60%
Ausweichtendenz:	Instrumentalismus (26 %)

Abbildung 9: Der Personalist

Überhaupt stehen ja alle individualistischen Ansätze (so übrigens auch der Paternalismus) dem Recht, also demokratisch legitimierten, rechtsstaatlich sanktionierten und damit abgesicherten Verbindlichkeiten, skept-

tisch bis ablehnend gegenüber. Somit ist die Ausstattung einzelner Personen mit einklagbaren Rechten gegenüber dem Unternehmen sowohl für den Personalisten als auch für den Paternalisten eher überflüssig, wenn sie nicht sogar als störend empfunden wird. Denn der Paternalist tritt den Betroffenen ja "grosszügig" gegenüber; was soll da noch die Zuweisung eines Rechts? Und der eher in liberaler Tradition stehende Personalist geht offenbar davon aus, dass sich der einzelne einen guten Teil seines Rechts durch eigene Leistungen buchstäblich zu erarbeiten, quasi zu "erkaufen" hat,⁵³ denn er begründet seine Moral ja nicht aus dem quasi-familiären Charakter der Unternehmung, sondern aus dem Umstand seiner Macht. Doch "glaubt" auch er "nicht so sehr an institutionelle unternehmensethische Massnahmen" (vgl. Frage 1.1), weil er meint, "dass es um Fragen geht, mit denen sich jeder, der Führungsverantwortung hat, auseinandersetzen sollte. Ich lege Wert darauf, dass das ein selbstverständlicher Teil vom Denken und von der Entscheidungsfindung ist." Offenbar sähe der Personalist durch eine rechtliche Verankerung beispielsweise prozeduraler unternehmensethischer Konzepte⁵⁴ seine moralische Kompetenz und Entscheidungsmacht ebenso in Frage gestellt wie unmittelbar durch potentielle Kritiker in einem ethischen Dialog mit ihnen.

Das Verantwortungskonzept des Personalisten ist denn auch als **monologisch** zu charakterisieren.⁵⁵ Er ist zwar tendenziell **für** alle verantwortlich, die von den unternehmenspolitischen Entscheiden betroffen sein könnten, aber de facto nur **vor** der Legitimationsinstanz seines eigenen Gewissens (vgl. zum allgemeinen Verantwortungskonzept Abschnitt I/2.1). Im Falle eines ethischen Konfliktes müsste "man" - und das heisst konkret: er allein - "bilanzieren und feststellen, wo die Auswirkungen brutaler sind". Die Führungskräfte haben sich die Frage zu stellen und selbst

⁵³ Vgl. zur Leistungsethik Abschnitt IV/7.

⁵⁴ Moderne Ethiken, insbesondere die Diskursethik, beschränken sich auf die Auszeichnung und Begründung einer Prozedur der Willensbildung, die sicherstellen soll, dass jedes Argument, jeder von wem auch immer vorgebrachte gute Grund für die Annahme oder Ablehnung einer bestimmten Handlungsweise bzw. inhaltlichen Norm Beachtung finden kann. Vgl. Habermas, J.: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt 1983, S. 132 f.

⁵⁵ Vgl. Ulrich (1987: 320ff.).

zu beantworten: *"Wem mute ich welche Härte zu?"* Dabei gilt das *"Prinzip"*, das *"kleinste Übel zu wählen"*. Doch allen kann es der Personalist dabei kaum je recht machen. Der Gedanke, dass er sich mit solchen im Grunde elitären Entscheidungsselbstzumutungen überfordern könnte und die Last solcher Verantwortung vielleicht besser geteilt werden sollte, taucht dennoch kaum auf.

Bekanntlich gibt es ja auch kein *"kleinstes Übel"* an sich (sondern nur ein Übel **für** jemanden). Ein entsprechendes *"Prinzip"* kann also niemals Orientierungskraft besitzen. Wohl aus der Erfahrung der Enttäuschung darüber, dass sich in monologischer Weise die Frage nach den "Übeln" nicht entscheiden lässt, neigen viele Personalisten dem ethischen Skeptizismus zu (vgl. Abschnitt IV/8). So wird dann zum Teil resignativ festgestellt, dass die Kriterien für die Auswahl verschiedener ethischer Optionen *"letztlich"* bloss *"Axiome, Glaubenssätze"* seien.

Typ E: Der Kulturharmonist

Die reinste Form eines konventionalistischen Ansatzes zur Vermittlung von Ethik und Unternehmenserfolg stellt der Kulturharmonist dar. Er orientiert sich buchstäblich an den gesellschaftlichen Konventionen, also an den jeweils geltenden kulturellen Normen, Gepflogenheiten und Selbstverständlichkeiten. Die Ethik der Wirtschaft wird dadurch sichergestellt, dass man sich an die *"bekannten ethischen Grundnormen hält"*. Eines darüber hinaus gehenden ethischen Engagements bedarf es dann nicht mehr. Das wäre genauso, *"als wenn Sie fragten: Warum sind Sie katholisch, oder warum stehlen Sie nicht? Man stiehlt einfach nicht, und das wissen alle"*.

Zu moralischen Dilemmasituationen kann es also für den, der sich an die üblichen Sitten und geltenden Normen hält, gar nicht kommen. Denn *"die Unternehmung ist ein Teil der Gesellschaft. Und die Gesellschaft beruht ja auf ethischen Grundlagen"* - wie kann die Unternehmenspolitik da weniger moralisch sein als "die Gesellschaft" selbst? *"Schliesslich ist eine Unternehmung keine Insel."* Dadurch, dass eine Unternehmung *"in die Gesellschaft und ihre Grundsätze eingebunden ist"*, wird überdies nicht nur unmoralisches Handeln ausgeschlossen, sondern auch die Ethik

im positiven Sinne befördert. *"Wir fühlen uns der Gesellschaft gegenüber verpflichtet"*, denn die Unternehmung hat eine *"gesellschaftliche Rolle zu spielen"*. Dabei hat sie von *"der Gesellschaft"* einen *"Auftrag"* zugewiesen bekommen (zum Beispiel den Auftrag, zur *"volkswirtschaftlichen Gesundung"* beizutragen), den sie durch ihre Geschäftspolitik **zum Wohle der Allgemeinheit** erfüllt.

Dieses Konzept hat natürlich wegen seiner eher pauschalen Normalisierungs- und Entproblematisierungsleistung auch legitimations**strategisch** viel für sich. Dann würde der Kulturharmonismus im Sinne des Instrumentalismus eingesetzt. So bieten sich kulturharmonistische Argumente bzw. Suggestionen beispielsweise für Grösstunternehmen, die im Rampenlicht der Öffentlichkeit stehen, im Zusammenhang von *"Goodwill-Strategien"* an. **Da** nämlich *"die Geschäftsleitung nicht im gesellschaftlichen Vakuum operieren kann"*, können sich - so soll wohl gefolgert werden - unternehmensethische Probleme eigentlich gar nicht stellen. Und mehr noch: **Weil** die *"Eingebundenheit"* der Unternehmung in *"die Gesellschaft und ihre Grundsätze"* gerade die *"Basis einer guten Geschäftsleitung"* ist, wäre es - so müsste die Suggestion wohl aufgelöst werden - schlicht und einfach **unklug**, sich nicht an diese Grundsätze zu halten; denn wer möchte schon die Basis seines Erfolgs zerstören?

Höchst unklug wäre es dann allerdings auch, den dieser Auffassung entsprechenden strategischen Grundsatz: *"man muss darauf achten, dass man in der Öffentlichkeit nicht aneckt"*, öffentlich verkünden zu wollen. Teilweise werden jedoch kulturharmonistische Argumente ganz offen im Sinne des Instrumentalismus gebraucht: *"Nicht nur Gewinnmaximierung sichert langfristig die Existenz der Unternehmung; dazu gehört noch mehr: die Verantwortung gegenüber der Gesellschaft, sozialem Umfeld usw. Daher kann man sich heute je länger je weniger gesellschaftlichen Entwicklungen gegenüber verschliessen, will man langfristig - natürlich - erfolgreich sein. Das ist für mich relativ nüchtern."* Wieweit diese Führungskraft sich selbst bzw. die Unternehmung, der sie vorsteht, als *"Teil der Gesellschaft"* versteht, bleibt offen; jedenfalls wird hier ein unmittelbar kulturharmonistischer Zusammenhang nicht suggeriert. Der Befragte spricht vielmehr ziemlich offen aus, dass äussere **Wirkungszusammenhänge** und nicht **Sinnzusammenhänge** ihn zur *"Verantwortung gegenüber der Gesellschaft"* nötigen.⁵⁶

⁵⁶ Strenggenommen handelt es sich also nicht um eine Verantwortung "gegen-

Es ist nicht immer leicht festzustellen, ob der Kulturharmonismus in solchen Fällen nur ideologisch eingesetzt wird oder aus innerer Überzeugung vertreten wird. Wahrscheinlich trifft zumeist beides zu: das Wissen darum, dass kulturharmonistische Argumente als **Mittel** zur pauschalen Rechtfertigung der Unternehmenspolitik eingesetzt werden können **und** die Überzeugung, dass das Unternehmen in die - in ihren Grundzügen zu bewahrende - Gesellschaft eingebettet ist und daher "*der gesamte Ablauf der Organisation auf der ethischen Grundlage des gesellschaftlichen Systems aufbauen muss*". Ohne einen gewissen Glauben daran, dass die eigene Rechtfertigungsstrategie mehr ist als **blosse** Strategie, wird der Kulturharmonismus im Übrigen auch kaum überzeugend vertreten werden können. Welche Motive auch immer den Ausschlag geben mögen, jedenfalls sind die konzeptionellen Schwierigkeiten, in die auch der echte Kulturharmonist gerät, kaum zu übersehen.

Moderne Gesellschaften sind nämlich pluralistische Gesellschaften, und diese lassen sich bekanntlich nicht als ein einheitlicher, in sich geschlossener, sozusagen monolithischer Block darstellen. Sie sind, um mit Karl Popper zu reden, "offene Gesellschaften"⁵⁷. Der Kulturharmonist, der - wie der Name schon sagt - die grundsätzliche Harmonie der gesellschaftlichen Beziehungen wie selbstverständlich voraussetzt, übersieht zu einem guten Teil die Heterogenität und auch die Konflikthaftigkeit, die für moderne Gesellschaften typisch ist. Daher kann er sich gar nicht an **den** gesellschaftlichen Werten und Normen orientieren. Es gibt nämlich keine "**festen Werte**" mehr (wie noch in "geschlossenen Gesellschaften"). Folglich muss er notgedrungen eine Auswahl treffen; er muss sich, wenn er sich schon an "gegebenen" Werten orientieren will, an **bestimmte** Werte und das heisst auch, an **bestimmte** Interessengruppen halten. (Hält er sich nun an Atomkraftbefürworter oder an Atomkraftgegner?)

über" der Gesellschaft, sondern lediglich um eine solche, die "*die Gesellschaft*" zum strategischen Objekt hat.

⁵⁷ Vgl. Popper, K.: Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, 2 Bände, Bern 1958 (6. Aufl. 1980).

Vermittlungsweg:	Orientierung an den geltenden gesellschaftlichen Normen
Handlungskonsequenz:	Erfüllung des <i>"gesellschaftlichen Auftrags"</i>
Begründung:	Die Unternehmung ist <i>"Teil der Gesellschaft"</i> ("kommunistische Harmoniefiktion", Typ III)
Verantwortungssubjekt:	Die kulturelle Gemeinschaft
Symptomatischer Ausdruck:	<i>"Die Unternehmung ist in die Gesellschaft und ihre Grundsätze eingebunden."</i>
Kritische Schwachpunkte:	Unzeitgemässe Voraussetzung einer "geschlossenen Gesellschaft" mit fester Werteordnung Möglicherweise ideologische Argumentationsstrategie (unechter Kulturharmonist)
Häufigkeit:	Als dominante Orientierung: 3% Als zusätzliche Orientierung: 7% Σ: 10%
Ausweichtendenz: (auch der zusätzlichen Orientierungen)	Instrumentalismus (67%)

Abbildung 10: Der Kulturharmonist

Dann aber bricht seine Argumentation, "auftragsgemäss" dem Wohle aller zu dienen, im Härtesten konkreter Wert- und Interessenkonflikte um das unternehmerische Handeln rasch einmal in sich zusammen. Denn

dieses "Gemeinwohl" existiert ja gar nicht mehr in einer eindeutigen, für jeden erkennbaren Form. In der offenen Gesellschaft muss vielmehr um die Definition des Gemeinwohls ständig in teilweise harten Auseinandersetzungen gerungen werden. Daher erliegt auch der Kulturharmonist einer "kommunistischen Harmoniefiktion", nur wird diese jetzt nicht metaphysisch-ökonomistisch, sondern soziokulturell "begründet".

Typ F: Der Legalist

Dem Legalisten gilt alles, was **legal** ist, also dem Buchstaben der jeweils geltenden Gesetze entspricht, eben dadurch schon als **legitim**, d.h. der ethischen Anerkennung würdig. Sein Credo lautet: Was "offiziell" rechtmässig ist, ist auch gerecht. Der Ethik ist dadurch Genüge getan, dass man sich *"an die Gesetze hält"*. Man hat sich daher *"mit den Gesetzen des Staates zu identifizieren"*.

Auch wenn eine Verdichtung legalistischer Denkmuster zu einem dominanten unternehmensethischen Wertsyndrom bei keiner der befragten Führungskräfte festzustellen war, liessen sich doch in vielen Fällen prägnante legalistische Argumentationslinien ausmachen. Offenbar kommt also das jeweils **geltende Recht** als unternehmensethisches Vermittlungskonzept für viele Unternehmer und Manager durchaus in Frage. Daher spielt ein Typ "Legalist" zumindest als sekundärer Bezugspunkt des Denkens der Manager in unternehmensethischen Fragen eine nicht unbedeutende Rolle.

Legalismus ist offenbar besonders für "reine" Ökonomen (also für Metaphysische Betriebswirte, nicht aber für Instrumentalisten), eine naheliegende Ergänzung. Tatsächlich war die dominante Orientierung derjenigen, die auch legalistisch argumentierten, in mehr als der Hälfte der Fälle (57%) die des Metaphysischen Betriebswirts! Wie wir bereits gesehen haben (vgl. Abschnitt II/1, Typ A), ist eine Position, die **alle** moralischen Probleme dem Markt überlassen möchte, mit den Wirklichkeitserfahrungen schwer in Übereinstimmung zu bringen. Das Recht bietet hier eine der unpersönlichen Marktsteuerung analoge Entlastung von der Notwendigkeit moralischer Selbstbindung der Person. Insofern bemerkt der Ökonomist, der zum Legalismus neigt, im allgemeinen kaum, dass er von

einem systemharmonistischen zu einem konventionalistischen Denkmuster übergegangen ist.

So ist auch zu verstehen, warum der Legalist ein ausgesprochener "Minimalist" ist, was die moralische Selbstbindung betrifft. Sein ethischer Ansatz ist gänzlich negativ. Er sieht keine unternehmensethischen Herausforderungen, sondern möchte lediglich "Unmoral" ausschliessen. *"Kriminelles würden wir nicht tun"* - schon dieser Hinweis kann nach Ansicht des Legalisten die Unternehmenspolitik legitimieren. Eine ethisch zu reflektierende Unternehmensführung erübrigt sich dann. Zwar *"muss alles ethisch sein"*, aber *"man hat ja mit der Rechtsabteilung die Polizei im Hause"*. Auch der Legalist tritt gerne wie der "Personalist" für eine *"absolut freiheitliche"* Unternehmensführung ein. Diesmal ist jedoch nicht das eigene Gewissen, sondern das positive Recht die ethische Kontrollinstanz. *"Solange Sie sich im Rahmen der Gesetze verhalten, ist das unternehmerische Handeln o.k."*

Ob der Legalismus ernsthaft vertreten wird oder ob er bloss vorge-schoben wird, um ethische Fragen der Unternehmensführung an den Rechtsstaat "wegdelegieren" zu können (Entlastungsversuch), ist dabei schwierig zu beurteilen. Wahrscheinlich spielen in der Praxis zumeist beide Momente eine Rolle. Zum Zwecke der Aufrechterhaltung der unternehmerischen Entscheidungsfreiräume ist in der gegenwärtigen Lage einer ethisch sensibilisierten Öffentlichkeit allerdings das personalistische Konzept einer "Unternehmerethik" wohl eher erfolgversprechend (vgl. Typ D). Zu fragen ist deshalb, warum von einem Teil der Führungskräfte dennoch der Legalismus als (sekundäres) Rechtfertigungsmuster gewählt wird. Auch derjenige, der meint seinen Entscheidungsspielraum durch den pauschalen Hinweis: *"wir bewegen uns im Rahmen der uns auferlegten Gesetze"* legitimieren zu können, muss ja davon ausgehen, dass die Adressaten diesen Hinweis als hinreichende Begründung für die ethische Richtigkeit oder zumindest Unbedenklichkeit der Unternehmenspolitik anerkennen. Und das ist keinesfalls selbstverständlich.

Die Antwort auf die aufgeworfene Frage geht nach unserem Eindruck letztlich dahin, dass der so Argumentierende selbst gar kein weiteres Rechtfertigungsbedürfnis erkennt; genau dies verweist auf sein tief verwurzeltes **konventionelles** Moralbewusstsein. Das geht gar so weit, dass schon die Kompetenz normativ richtiger Problem**definition** dem jeweils geltenden Recht zugesprochen wird - was im legalistischen Denkmuster

nur konsequent ist: *"Umweltschäden haben wir nicht; denn wir halten uns an die Gesetze"*. Allein die Konformität mit der "gesetzten" Ordnung gilt als moralisches Kriterium, eine kritische Hinterfragung des positiven Rechts im Lichte "postkonventioneller"⁵⁸ ethischer Prinzipien kommt für den Legalisten gerade **nicht** in Frage; er ist demnach ein Rechtspositivist ohne autonomen ethisch-politischen Standpunkt.⁵⁹ Deshalb fragt er einzig, ob eine Handlung dem geltenden Recht entspricht, er fragt nicht nach einem besseren Recht: *"Ich habe überhaupt kein Verständnis, wenn mich die Leute angreifen, wo ich doch in der Luftreinhalteverordnung drinnen bin. Wenn wir allerdings diese Ordnung verletzen, dann würde ich mich mit diesen Leuten sofort identifizieren."*

Im Ergebnis aber bedeutet der Legalismus - sei es nun gewollt oder ungewollt - ein **opportunistisches** Anpassen an die jeweilige politische Rechtslage: *"Wir unterstellen uns immer den Gesetzen des Landes, in dem wir operieren; und damit ist eigentlich die Frage nach der wichtigsten Richtschnur unternehmerischen Handelns jetzt beantwortet."* Zwar mag die Befolgung dieser "Regel" einer aufrichtigen ethischen Überzeugung entspringen; zugleich aber entspricht sie auch einem einfachen Gebot unternehmerischer Klugheit. Daher betont der überzeugte Legalist bzw. derjenige, der sich als ein solcher ausgeben möchte, dass die "Durchbrechung" der Gesetze unabhängig von bestimmten Erfolgszielen *"nicht gut (ist); das hat mit Unternehmensführung nichts zu tun"*. Denn er suggeriert, dass jedermann darauf vertrauen darf, dass *"unsere Gesetzgebung ja auf einer Art Moral basiert"*. Die kritische Frage, ob seine "Richtschnur" etwa im Falle unternehmerischer Aktivitäten unter einem

⁵⁸ Die von Lawrence Kohlberg entwickelte entwicklungspsychologische Theorie der Moralentwicklung unterscheidet drei Hauptstufen des Moralbewusstseins: eine präkonventionelle, eine konventionelle und schliesslich eine postkonventionelle Stufe. Erst diese letzte Stufe ermöglicht eine Emanzipation von den gegebenen Konventionen und eine Orientierung an vernunftethisch begründbaren Normen und Prinzipien. Vgl. Kohlberg, L.: *Essays on Moral Development, Volume I: The Philosophy of Moral Development*, San Francisco 1981, *Volume II: The Psychology of Moral Development*, San Francisco 1984, sowie Abschnitt IV/8.

⁵⁹ Auch hieraus erklärt sich die starke Affinität von Legalismus und Ökonomismus. Für Legalisten wie für Metaphysische Betriebswirte ist die kognitiv-ethische Selbstaufgabe, die Unterwerfung unter eine fremde, letztlich äussere und zugleich unpersönliche Macht (Recht bzw. Markt) konstitutiv.

Vermittlungsweg:	Legal in Kraft gesetztes Recht
Handlungskonsequenz:	Einhaltung und Schutz des jeweiligen Rechts
Begründung:	Legitimität = Legalität
Verantwortungssubjekt:	Gesetzgeber
Symptomatischer Ausdruck:	<i>"Wir unterstellen uns immer den Gesetzen des Landes, in dem wir operieren." "Umweltschäden haben wir nicht, denn wir halten uns an die Gesetze."</i>
Kritische Schwachpunkte:	Unkritischer Rechtspositivismus Unternehmensethische Passivität ("Minimalismus") Opportunistische Konsequenzen Nicht verallgemeinerungsfähig
Häufigkeit:	Als dominante Orientierung: 0% Als zusätzliche Orientierung: 12% Σ: 12%
Ausweichtendenz:	(entfällt)

Abbildung 11: Der Legalist

Unrechtsregime nicht auf eine ethisch fragwürdige Rechtfertigungsstrategie hinausläuft, kommt ihm nicht in den Sinn, da er ja selbst im konventionalistischen Moralbewusstsein des Legalismus befangen ist.

Hier wird als besonders gravierendes ethisches Defizit des Legalismus deutlich, dass er den politischen Entstehungszusammenhang des Rechts überhaupt nicht reflektiert. Auch im Fall eines demokratischen Rechtsstaates bekommt ja die jeweilige Mehrheitsmeinung zwar politisch-verfahrensmässig recht, aber sie hat nicht unbedingt im ethischen Sinne

recht. Eben deshalb gehört zur Demokratie als vierte Gewalt neben Legislative, Exekutive und Judikative die unbegrenzte Öffentlichkeit (vgl. IV/9). Doch der Legalist bleibt auch hier ethisch passiv und versteht sich selbst nicht als Teil der kritischen Öffentlichkeit. Dabei übersieht er, dass Mehrheiten nicht vom Himmel fallen. Wie auch immer das jeweilige politische Meinungsspektrum zustande gekommen sein mag, jedenfalls unmöglich dadurch, dass sich alle schon an der jeweiligen Mehrheit **orientiert** haben; einige müssen zuvor die Mehrheitsmeinung aktiv als ihren Standpunkt definiert und politisch durchgesetzt haben. Hier zeigt sich, dass der Legalismus keine verallgemeinerungsfähige, also ethisch-vernünftige Grundhaltung darstellt. Der Legalist verhält sich zum Meinungsspektrum der Staatsbürger parasitär. Dies stellt in der Regel wohl deshalb kein ihm bewusstes Problem dar, weil er in seiner Biographie keine prägenden Erfahrungen im Engagement zur Verbreitung eines noch nicht "herrschenden" politischen Standpunktes oder gar als Vertreter einer abweichenden Minderheitsmeinung gemacht hat; er ging wohl immer schon konform mit der herrschenden Meinung, unbesehen der Moden des Zeitgeistes.

Von diesem ethisch-konzeptionellen Defizit wissen jedoch teilweise auch die Legalisten unterschwellig. Verlegenheitslösungen machen sich breit - etwa indem die Unterscheidung von Legitimität und Legalität für "*wahnsinnig theoretisch*" erklärt wird. Der Legalismus ist eine argumentativ schwache ethische Position. Wohl darum kann er sich nicht zu einer unternehmensethischen Grundhaltung verdichten und als "Realtyp" stabilisieren.

Exkurs: Der Hintergrundökonomismus des Konventionalismus

Allen konventionalistischen Ansätzen zur Vermittlung von Ethik und Unternehmenserfolg ist gemein, dass sie scheinbar von der weitgehenden Eigengesetzlichkeit des Wirtschaftssystems abstrahieren. Die Wirtschaft wird als eine personal oder kulturell bestimmte Lebenssphäre angesehen, aus der überdies keine besonderen ethischen Probleme erwachsen. Der Konventionalist würde dies so ausdrücken: In der Wirtschaft geht es "*sauber*", "*anständig*" und "*ehrlich*" zu. Die ökonomischen Funktions-

prinzipien (Sachzwänge) können daher weder ein wirtschafts- bzw. unternehmensethisches Problem darstellen, noch können sie die Funktion eines Ethikgaranten übernehmen (wie im ökonomistischen Ansatz).

Gleichwohl bleibt der "Eigensinn" des unternehmerischen Handelns nicht vollkommen unberücksichtigt. Er kommt nur nicht **als solcher** und daher **nicht reflektiert** in den Blick. Der springende Punkt ist der: Im Falle eines konsequent harmonistisch-konventionalistischen Denkens wird die ethische Richtigkeit genau dieser ökonomischen Funktionsprinzipien selbst noch konventionalistisch **als Selbstverständlichkeit** vorausgesetzt, da das Wirtschaftssystem ja ebenfalls in die bewährte kulturelle Tradition unserer Gesellschaft eingebettet ist: *"Wir leben schliesslich in einer normalen Wirtschaft."* Ein solcher Hintergrundökonomismus war bei 76% der Konventionalisten festzustellen.

Konventionalistische Argumente spielen dann zwar vordergründig eine entscheidende Rolle; tatsächlich aber **korrigiert** der Paternalismus, der Personalismus, der Kulturharmonismus oder der Legalismus nur die ökonomische Systemlogik **in Ausnahmefällen**, nämlich dann, wenn die ökonomischen Funktionsgesetze doch einmal - an den geltenden moralischen Konventionen gemessen - ethisch fehlgehen.⁶⁰

Interessant sind hier zwei Äusserungen einer als Personalist zu charakterisierenden Führungskraft: So bedarf es zwar einerseits eines moralischen Engagements, denn zwischen unternehmerischem Erfolgsstreben und ethischen Ansprüchen *"besteht nicht automatisch ein harmonisches*

⁶⁰ Eine solche korrektive Konzeption von Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik findet sich auch in theoretischen Positionen. So definiert P. Koslowski ausdrücklich "Ethik als Korrektiv von Ökonomieversagen" (vgl. Koslowski, P.: Prinzipien der Ethischen Ökonomie, Tübingen 1988, S. 31ff.). - Steinmann und Löhr definieren die Unternehmensethik ebenfalls explizit als "situatives Korrektiv", das nur im Ausnahmefall der "situationalen Beschränkung des Gewinnziels" dienen soll (Steinmann H. / Löhr, A.: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: dies. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1991, S.13); hingegen muss "das Gewinnziel ... für den Normalfall schon gerechtfertigt sein" (Steinmann, H. / Löhr, A.: Unternehmensethik - eine "realistische Idee", in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Jg.40, 1988, S. 308). Während man bei Koslowski konventionalistische Elemente durchaus erkennen kann, wenn er auch noch "Religion als Korrektiv von Ethikversagen" versteht (Koslowski 1988:37ff.) intendieren Steinmann/Löhr ganz eindeutig eine kritisch-vernunftethische und insofern postkonventionalistische Ausformung des korrektiven Ansatzes.

Verhältnis". Andererseits aber müsste sich dieses Engagement eigentlich erübrigen; denn schon, wenn ein Unternehmen erfolgreich geführt wird und es zum Beispiel *"einem solch grossen Konzern wie General Motors gut geht"*, geht es eigentlich allen gut; zumindest *"den Mitarbeitern geht es gut, die Kunden sind zufrieden, den Unterlieferanten geht's gut, der Wirtschaft geht's gut."* Ein Befürworter "qualitativen Wachstums", dessen dominantes Denkmuster ebenfalls als personalistisch (mit Hang zum Idealismus) zu charakterisieren ist, pocht einerseits auf den *"persönlichen Idealismus"*, der mit einem solchen Anliegen verbunden ist; andererseits aber *"kommt das Qualitative auch schon im Rahmen des prioritären Zwangs des quantitativen Wachstums und der Gewinnerhaltung rein"*. Deutlicher kann man den metaphysischen Optimismus des Ökonomismus kaum ausdrücken, von dem auch die meisten Konventionalisten ausgehen, der hier jedoch eine tiefverwurzelte **Hintergrundannahme** darstellt. Aber warum dann überhaupt noch ein fallweises persönliches Engagement?

Offenbar hat der metaphysische Ökonomismus in einer Welt voller "externer Effekte" (soziale und ökologische "Kosten" des Wirtschaftens) seine Berechtigung eingebüsst. Die Friedman'sche Position⁶¹ verliert zunehmend an Plausibilität. Ohne soziale (und ökologische) Verantwortung, ohne eine *"moralische Grundeinstellung"* können die *"rein mechanischen Prozesse des Wettbewerbssystems"* leicht *"ins Abartige abgleiten"*. Dennoch können sich viele Manager und Unternehmer von den alten ökonomistischen Grundannahmen (noch?) nicht ganz freimachen. Zwar ist Ethik angesagt, aber nur als **Korrektiv** gegen die real auftretenden, partikulären ethischen Ausfallerscheinungen des betriebswirtschaftlich klug gesteuerten Prozesses der Kapitalverwertung, sie stellt jedoch nicht eine Herausforderung dar im Sinne der Reflexion der ethischen Voraussetzungen und Implikationen des unternehmerischen Handelns **im Ganzen**.⁶²

⁶¹ Vgl. Abschnitt II/1 (Typ A).

⁶² Zur Kritik einer bloss korrektiven Wirtschaftsethik und ihrer geistesgeschichtlichen Hintergründe, in denen auch die spezifische Affinität von Konventionalismus und Hintergrundökonomismus wurzelt, vgl. Ulrich, P.: Wirtschaftsethik auf der Suche nach der verlorenen ökonomischen Vernunft, in: ders. (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik, Bern/Stuttgart 1990 (1990 a), S. 179 - 226.

Symptomatischerweise nimmt die Unternehmensethik im konventionalistischen Denkmuster zumeist die konzeptionelle Form einer **Spendenethik** (im weitesten Sinne des Begriffs) an. Das wird vor allem in den Aussagen über Sinn und Funktion des Gewinns deutlich. Der Gewinn ist nicht nur *"das Ziel der Kapitalgeber"* und *"Voraussetzung zur Existenzsicherung"*, sondern *"als Drittes die beste Voraussetzung, ein Unternehmen nach ethischen Gesichtspunkten führen zu können"*. Denn *"je besser es einem Unternehmen geht, um so eher kann man sich solche ethischen Grundsätze leisten."* Erst wenn man *"finanziell gesund"* ist, kann man nämlich *"finanziell grosszügig sein"*, *"seinen Sozialverpflichtungen nachkommen"* und *"diese Kollegen finanziell unterstützen"* (gemeint sind die unternehmensexternen Anspruchsgruppen). Das gilt auch im globalen Zusammenhang: *"Wenn wir der Dritten Welt helfen wollen, müssen wir zuerst einmal Mittel bereitstellen, und die Mittel müssen zuerst erwirtschaftet werden."* Zuerst muss diesem Modell zufolge also ein möglichst grosser Gewinn- bzw. Wohlstandskuchen gebacken werden, bevor dieser dann verteilt werden kann. Die Ethik kann beim Backen nur stören, sie kommt erst beim Verteilen ins Spiel, nicht schon bei der Wahl des betriebswirtschaftlichen Kuchenrezepts.⁶³

Warum jedoch die Stakeholder *"finanziell unterstützt werden müssen"*, und warum sie ein Anrecht auf Unterstützung haben, bleibt unklar. Etwa weil der *"rein mechanische"* Prozess der Gewinnerwirtschaftung bei der unternehmerischen Umwelt, also bei den Anspruchsgruppen, negative Betroffenheiten erzeugt, die dann zu **Reparaturen** oder Entschädigungen Anlass geben? Jedenfalls muss *"zuerst einmal"*, also **ethikfrei**, erfolgreich gewirtschaftet werden. **Dann erst** kann ethisch gehandelt bzw. korrigiert werden (wie auch immer man sich das konkret vorzustellen habe). Die Reflexion der **ethischen Qualität** der Gewinnerzielung selbst, die nicht erst nach Möglichkeiten der Linderung von (Verteilungs-) Symptomen, sondern nach legitimen Entstehungszusammen-

⁶³ In der aktuellen betriebswirtschaftstheoretischen Diskussion um die Unternehmensethik findet sich deren Verkürzung auf eine Spendenethik (im Sinne der nachträglichen Verteilungsfrage bezüglich des Gewinns, der als solcher nach "rein" betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten zu erwirtschaften sei) wiederum exemplarisch bei D. Schneider (1990). Vgl. dazu die Replik von P. Ulrich (1991). Vgl. auch schon Anmerkung 20.

hängen unternehmerischen Gewinns fragt, bleibt so systematisch ausgeblendet.

3. Idealistische Denkmuster

Alle bisher vorgestellten unternehmensethischen Denkmuster gingen von der weitgehenden Harmonie zwischen Erfolg und Ethik aus. Entweder genügte das unternehmerische Erfolgsstreben aus sich heraus schon ethischen Anforderungen (Ökonomismus), oder es wurde davon ausgegangen, dass die geltenden Normen und die gesellschaftlichen Konventionen das unternehmerische Handeln bestimmen und in die ethisch richtige Richtung leiten (wobei im Konventionalismus von einer eigenständigen unternehmensethischen Problematik abgesehen wird). Ganz im Gegensatz dazu hat das Verhältnis von Ethik und Erfolg im idealistischen Ansatz etwas prinzipiell Problematisches. Zwischen Ethik und Erfolg wird ein letztlich unauflösbarer **Konflikt** gesehen.

Typ G: Der Idealist

Eine vielleicht erstaunlich grosse Anzahl (nämlich 32%) der interviewten Führungskräfte argumentierten zumindest teilweise in einer Art und Weise, die wir als "idealistisch" charakterisieren möchten. Jedoch verdichteten sich diese Argumente nur in einem einzigen Fall zum Typus des "Idealisten". (Daher dient die folgende Darstellung, wie schon beim Legalisten, eher der hypothetischen Erhellung eines faktisch fast nur sekundär auftretenden Denkmusters.)

Das wirtschaftsethische Problematisierungsniveau des Idealisten ist als ausserordentlich hoch einzustufen. Dabei ist sein Anliegen eher als **kulturkritisch** denn als strukturkritisch zu kennzeichnen. Dies hängt mit der spezifisch idealistischen Vermutung über die Ursachen ethischer Missstände zusammen. Idealisten sind zwar bezüglich des Verhältnisses von Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben äusserst konfliktbewusst, nicht aber systembewusst (vgl. Abbildung 2 in Abschn. I/3).

Dementsprechend denken sie überwiegend in individualethischen Kategorien; sie gehen also davon aus, dass ethische Defizite dem Mangel an Verantwortungsbewusstsein - sei es einzelner Personen, Personengruppen oder einer ganzen Kultur - geschuldet sind und nicht mit anonym wirkenden ökonomischen Funktionsgesetzen, die sich in Sachzwängen niederschlagen können, zusammenhängen.

Wenn der ökonomisch-technische Prozess *"von Individuen getragen wird, die ein ethisches Verantwortungsbewusstsein haben"*, kann im Grunde auf eine (ordnungs-)politische Steuerung verzichtet werden. Denn die Marktwirtschaft oder das Wettbewerbssystem *"steht und fällt mit den Personen. Wenn's hier stimmt, ist das System gar nicht so wichtig."*

Zurzeit stimmt's hier jedoch nicht. *"Das Pendel ist zu sehr auf der Seite des Materialismus."* Unsere Kultur ist nämlich insbesondere *"durchs Geld verdorben"*. Hinter den *"vertretbaren und nicht vertretbaren 'Fortschritten', hinter dem Wachstum steht immer Geld, Reichtum, Maximierung, noch mehr und noch mehr. Und ich glaube, dass das gewollt ist."*

Diese kulturelle Bewusstseinslage bringt auch das unternehmerische Handeln in Misskredit. Wie in vielen anderen Lebensbereichen sind *"Selbstsucht und Eigennutz"* auch und gerade hier weit verbreitet. Und *"ist nicht der Egoismus eine Voraussetzung der Marktwirtschaft?"* Dann aber sind moralisches Engagement und unternehmerisches Erfolgsstreben eigentlich unvereinbar. **Entweder** ist man unternehmerisch erfolgreich, **oder** man handelt ethisch richtig.

Dies etwa deshalb, weil man die Erfahrung machen musste, dass letztlich doch der Skrupellosere das Geschäft macht. *"Marktwirtschaft ist eben viel zu oft die Macht des Schlauereren."* Schliesslich *"kann man, wenn man eine Unternehmung absolut frei von jeder moralischen oder christlichen Verantwortung führt, mehr herauswirtschaften, als wenn man das mitberücksichtigt. Das ist halt so."* Nicht nur *"skrupellose"* Konkurrenten, auch die Konsumenten können die unternehmerischen Entscheidungsträger indirekt in ethische, z.B. ökologische Schwierigkeiten bringen. Welcher Unternehmer, der mithalten will, kann sich denn den immer wieder neuen Konsumwünschen verschliessen? *"Soll ich die Konsumenten etwa bitten, bei mir weniger zu kaufen?"* Es ist zu befürchten, *"dass die ganze Konsumwelle auch noch durch den Osten rauscht"* und

insgesamt einen "neuen Wirtschaftsrausch" auslöst, der "katastrophale Folgen hätte". Der Idealist sieht sich also - zumindest solange er nicht persönlich den "Ausstieg" wählt, sondern weiterhin unternehmerisch aktiv bleiben will - ökonomischen "Wachstumswängen" ausgeliefert, die ökologisch schon lange nicht mehr zu verantworten sind. Daher gilt es, "den Versuchungen zum unmoralischen Erfolg zu widerstehen". So gesehen ist Unternehmensethik im Wesentlichen eine **Ethik des Verzichts**. Was zwischen heroischem Verzicht und "unmoralischem Erfolg" bleibt, sind Kompromisse.

Charakteristisch für den Idealisten ist nun insbesondere, wie er mit solchen **moralischen Dilemmasituationen** umgeht. Einige zeigen sich tatsächlich heroisch: "Das Dilemma aushalten, das gehört irgendwie dazu." Andere halten sich an das "Prinzip Hoffnung": "Ich bin Optimist, obwohl es keine vernünftige Grundlage gibt, um optimistisch zu sein." Im eigentlichen Sinne idealistisch sind jedoch erst solche Lösungsversuche, die auf einen gesellschaftlichen Wertewandel setzen - und hier kann wohl in der Tat nicht auf das "Prinzip Hoffnung" verzichtet werden. Der Bann der "Diabolik", der den ökonomischen Kräften innewohnt, soll **gesinnungsethisch** gebrochen werden,⁶⁴ also dadurch, dass die Gesellschaft von einem kulturellen Bewusstseinswandel erfasst wird, dessen Höhen der Idealist (zumindest der Gesinnung nach) bereits erklommen hat.

Nach Auffassung einer der befragten Führungskräfte scheint dieser allgemeine Bewusstseinswandel dadurch erreichbar, dass man sich eher aussereuropäischen, spiritualistischen Orientierungsmustern zuwendet. Durch "Meditation" sollen die Menschen ihre Zugehörigkeit zum "Ganzen" erkennen und so eine "Transformation von Ideen in Praxis" einleiten.

Als pädagogisch ist hingegen der Ansatz zu charakterisieren, den Menschen, "der nicht so geboren ist, wie Jean-Jacques Rousseau das ge-

⁶⁴ Max Weber sprach von "diabolischen Mächten", mit denen der "Verantwortungsethiker" in der modernen Gesellschaft "einen Pakt schliessen" müsse (den der "Gesinnungsethiker" verweigere) - sozusagen *contre coeur*, gegen sein "gesinnungsethisches" Herz. Weber, M.: Politik als Beruf, in: Gesammelte Politische Schriften, 5. Aufl. Tübingen 1988 (1988 a), S. 505-560, hier S. 554.

Vermittlungsweg:	Gesellschaftlicher Werte- und Bewusstseinswandel
Handlungskonsequenz:	Verzicht auf <i>"unmoralischen Erfolg"</i> Appelle an das öffentliche Verantwortungsbewusstsein
Begründung:	<i>"Egoismus"</i> und <i>"Materialismus"</i> der wirtschaftlichen Akteure kann nur durch individuelle Selbstdisziplinierung in Schranken verwiesen werden.
Verantwortungssubjekt:	Engagierte Personen (speziell Konsumenten)
Symptomatischer Ausdruck:	<i>"Die Marktwirtschaft wäre wunderschön, wenn der ideale Mensch wäre."</i> <i>"Man muss den Versuchungen zum unmoralischen Erfolg widerstehen können."</i>
Kritische Schwachpunkte:	Unterstellung eines prinzipiellen Konflikts zwischen Ethik und unternehmerischem Erfolg Verzichtsethik: Unternehmensethik wird nicht als unternehmerische Herausforderung begriffen Institutionenethische Perspektive fehlt
Häufigkeit:	Als dominante Orientierung: 2% Als zusätzliche Orientierung: 38% Σ: 40%
Ausweichtendenz:	Gefahr des Umschlagens in Resignation

Abbildung 12: Der Idealist

meint hat", sondern ein "Dschungeltier" ist, durch "unsere Kultur zu bändigen: Es ist eine Erziehung zu weniger Materialismus notwendig." Ebenfalls pädagogisch, aber unpersönlicher ist die Hoffnung, dass sich "der Mensch - wenn auch mit gewissen Carrosserie-Schäden - dann ändern wird, wenn die Schäden massiv werden". Eher hemdsärmelig mutet der Vorschlag an, die kritischen Zeitgenossen - auch und gerade in Managerkreisen - sollten sich doch von ihrer "Zuschauermentalität" freimachen und endlich zum Handeln übergehen.

Formal idealistische Vermittlungswege sind also nicht nur bei zweifelnd bis resignativ gestimmten Führungskräften anzutreffen, die unter gegenwärtigen Bedingungen das unternehmerische Erfolgsstreben als solches in Frage stellen, sondern, wie bereits erwähnt, auch bei vielen Personalisten (vgl. Typ D). Relativ häufig ist auch eine dem Ökonomismus nahestehende Variante des Idealismus (8%). Es wird nämlich auch von einigen ökonomistisch denkenden Führungskräften erkannt, dass viele wirtschaftsethische Probleme, insbesondere ökologisch-ethische Probleme, gesellschaftlicher Natur und demnach nicht im unternehmerischen Alleingang zu bewältigen sind. Charakteristisch für den Ökonomen mit idealistischer Sekundärorientierung ist jedoch, dass sich seine Hoffnungen vor allem auf den (zahlungskräftigen) Konsumenten richten: "Der Kunde gibt mehr und mehr dort sein Geld aus, wo sein Gewissen nicht belastet wird". Im Grunde hat also "der Konsument" die ökologische Umorientierung der Wirtschaft in der Hand: "Letztlich könnte man alles auf den Konsumenten abstützen". "Denn es liegt doch an den Konsumenten, die Unternehmen zu steuern." So kann an der ökonomistisch-idealistischen Prämisse der **Konsumentensouveränität** festgehalten werden. Auch ökologische Bedürfnisse würden "effizient" befriedigt - wenn es "der Konsument" nur will und er sein idealistisches Engagement durch ein entsprechendes Nachfrageverhalten zum Ausdruck bringt. Eine unternehmensethische Neuorientierung erübrigt sich dann eigentlich.⁶⁵

⁶⁵ Die Fragwürdigkeit der Annahmen und Implikationen einer ohne ordnungspolitische Reformen ganz von selbst ökologisch wirksamen "Konsumentensouveränität" kann hier allenfalls stichwortartig angedeutet werden: 1. Annahme der Zahlungsfähigkeit, die sich 2. ökologisch wirksam aufsummieren muss; 3. "idealistische" Annahme der Koordination vereinzelter Nachfrageäußerungen zu einem ökologisch sinnvollen Ganzen (Anreize zu **Free-Rider**-Verhalten werden verkannt); 4. Annahme (oder Suggestion), dass ökologisch bewusste Konsumenten nicht nur der Produktpa-

Bei aller Unterschiedlichkeit im Einzelnen ist diesen Vorschlägen und Hoffnungen gemeinsam, dass mit mehr oder weniger ausgeprägtem Idealismus auf den Bewusstseins- und Wertewandel bei den wirtschaftlichen Akteuren gesetzt wird. Deren je individuelle Verantwortungsbereitschaft soll sich so weit erhöhen, dass gleichsam ein "Ethisierungsschub" in der Wirtschaft ausgelöst wird. Ein solcher **Gesinnungswandel** ist zweifellos eine notwendige Voraussetzung einer Ethisierung der Wirtschaft. Ohne den moralischen Willen der Wirtschaftsakteure ist Wirtschaftsethik vernünftigerweise nicht zu haben. Welcher Quelle sonst als dem - möglichst aufgeklärten - moralischen Willen der wirtschaftlich Handelnden sollte die Ethik entspringen?

Insofern geht es hier keineswegs darum, idealistische Motive als solche zu kritisieren. Der unternehmensethische Einwand geht nur dahin, dass der Idealist die Möglichkeit nicht in Betracht zieht, dass die geforderte Verantwortungsübernahme wegen systembedingter Sachzwänge für jeden einzelnen **unzumutbar** sein könnte. Zwar glaubt auch er nicht mehr "*unbedingt*" daran, "*dass jeder bei sich anfängt*". Aber er vermutet dahinter menschliche Schwächen, Unzulänglichkeiten oder auch einfach den Mangel an gutem Willen. Dies erklärt wohl auch die oftmals **resignative** Grundstimmung des Idealisten: Gegen "*Egoismus*" und "*Selbstsucht*" kann der "gesinnungsethische" Appell erfahrungsgemäss wenig ausrichten.

Doch übersieht der Idealist dabei, dass auch andere Wirtschaftssubjekte sich teilweise Sachzwängen ausgesetzt sehen und daher, wie er selbst ja auch, in moralischen Dilemmasituationen stecken, die nicht einfach dadurch aus der Welt zu schaffen sind, dass zum verantwortlichen Handeln aufgerufen wird oder jeder für sich die ethischen Herausforderungen der Zeit erkennt. Gewiss kann sich niemand durch den Verweis auf Sachzwänge aus der Verantwortung stehlen. Aber ohne eine - wie auch immer zu institutionalisierende - wirksame moralische Unterstützung und ohne das Wissen darum, dass der eigene Beitrag nicht folgenlos verpufft, ist ein nachhaltiges moralisches Engagement innerhalb hochkomplexer sozialer Wirkungsgefüge, also in "Systemen", tatsächlich

lette, sondern auch den Produktionsbedingungen eine ökologische Qualität verleihen können, und dies setzt voraus, dass sie über diese voll im Bilde sein müssen.

unzumutbar und realistischerweise wohl auch nur bei einer verschwindenden Minderheit zu erwarten.

Vielleicht erscheint die Forderung einer idealistischen Führungskraft, *"nicht der Egoismus, sondern die Moral sollte die Voraussetzung der Marktwirtschaft sein"*, jedoch in einem anderen, weniger utopischen Licht, wenn auch die Sachzwänge des Wirtschaftssystems in die kritisch-ethische Reflexion einbezogen werden.

4. Reformorientierte Denkmuster

Die bisher vorgestellten Typen boten noch keine zufriedenstellende konzeptionelle Antwort auf die unternehmensethische Grundfrage, wie die Harmonisierung von teilweise sachzwanghaftem unternehmerischem Erfolgsstreben und Ethik zu erreichen ist. Allerdings ist bei dieser Feststellung zu berücksichtigen, dass die bisherigen unternehmensethischen Ansätze bewusst überzeichnet dargestellt wurden. Es ging aus Gründen der Klarheit, des Bewusstmachens, der Werterhellung um die Suche nach dem Idealtypischen in den Aussagen der Führungskräfte. Daher konnte die Darstellung dem Facettenreichtum und der Vielschichtigkeit der Äusserungen der befragten Personen nicht immer ganz gerecht werden. Es wäre also ein eklatantes Missverständnis anzunehmen, hier würden sämtliche Aussagen derjenigen Führungskräfte, die den bisher vorgestellten Typen mehr oder minder zuzuordnen sind, pauschal abgewertet. Unser Urteil bezieht sich lediglich auf die hinter den konkreten Aussagen stehenden **Denkmuster**. Diese liegen ja niemals vollständig bewusst vor Augen. Eben darum aber erfordert das Anliegen, ein ethisch bewusstes und reflektiertes unternehmerisches Handeln anzuregen, ein Vorgehen, das auf das Aufzeigen des normativen Gehalts **tieferliegender** Denkmuster abstellt.

Die nachfolgend charakterisierten reformorientierten Denkmuster des "Neuen Unternehmers" und des "Rahmenreformers" müssen in besonderem Masse idealtypisch dargestellt werden. Denn diese beiden unternehmensethischen Denkmuster sind bisher (?) empirisch noch zu schwach ausgebildet, als dass sie in der Praxis schon zur begrifflichen Klarheit gefunden hätten. Jedoch bedeutet ihre idealtypische Darlegung mehr als das

Bemühen um innere Schlüssigkeit und logische Konsistenz. Das Besondere an den Aussagen der "Reformer", vor allem der "Neuen Unternehmer", ist darin zu sehen, dass das ihnen zugrundeliegende Denkmuster auch in einem normativen Sinne "ideal" ist; mehr als alle zuvor dargestellten Typen bietet es differenzierte Anknüpfungspunkte für ein modernes unternehmensethisches Konzept, das sowohl unternehmerisch **zumutbar** als auch ethisch **verantwortbar** ist und damit das grundlegende Vermittlungsproblem im Spannungsfeld zwischen ökonomischen Sachzwängen und moralischen Anforderungen im Ansatz löst. Anhand des "Neuen Unternehmers" lässt sich unseres Erachtens ein wirklich tragfähiges und deshalb zukunftsweisendes **Leitbild verantwortlichen Wirtschaftens in der modernen Industriegesellschaft** umreißen.

Typ H: Der Neue Unternehmer

Der Neue Unternehmer weiss im Gegensatz zu den Konventionalisten und Idealisten um die anonymen, marktlich-systemischen Bedingungen erfolgreichen Wirtschaftens (Konkurrenz-, Liquiditäts-, Kapitalverwertungszwänge). Doch stehen diese seiner Ansicht nach weder in einem prinzipiell harmonischen Verhältnis zu den ethischen Anforderungen, wie die Ökonomen annehmen, noch wird ein zwingender Konflikt zwischen beiden Anforderungen gesehen.⁶⁶ Der Neue Unternehmer sieht vielmehr Sphären der Vereinbarkeit ebenso wie Bereiche des Konflikts. Gerade dadurch stellt sich das unternehmensethische Grundproblem der Vermittlung von Erfolg und Ethik in seiner ganzen Schärfe: *"Zwischen der privatwirtschaftlichen Tätigkeit, der Politik der Unternehmung, und*

⁶⁶ Wie bereits dargelegt, neigen Idealisten zu dieser letztgenannten Auffassung. Dabei ist allerdings zu beachten, dass den Idealisten die Denkkategorie anonymer Sachzwänge eigentlich fremd ist. Unternehmenserfolg wird von ihnen weniger als systemisch notwendige Bedingung unternehmerischen Handelns angesehen denn als persönliche Sache "egoistischen", im schlechtesten Falle "selbstsüchtigen", masslosen individuellen Erfolgsstrebens, das dann wohl auch rein individuell zu korrigieren ist. Demgegenüber denkt der Neue Unternehmer mehr auf der Ebene der realen systemischen Erfolgsbedingungen selbst; er ist dementsprechend Realist, obschon auch ihm ideelle Motive keineswegs abgehen.

den Interessen der Allgemeinheit besteht **nicht so ohne weiteres** Harmonie." "Es ist immer ein Spannungsfeld, in dem man steht. Dieses Feld ist offen: **Es muss nicht** ein Konflikt sein. Man muss versuchen, die Konflikte aufzulösen. Man kann allerdings auch ethisch sauber in Konkurs gehen."

Wesentlich ist zunächst, dass der Neue Unternehmer eine differenzierte Sicht des "spannungsvollen" Verhältnisses von Ethik und Erfolgstreben vertritt, die es ihm ermöglicht, proaktive **unternehmerische** Konsequenzen zu ziehen. Die Ethik wird nicht mehr nur als idealistisches oder opportunes Zugeständnis an ökonomiefremde (oder gar wirtschaftsfeindliche) Instanzen verstanden, sondern als integraler, notwendiger Bestandteil lebenspraktisch vernünftiger Unternehmenspolitik selbst. "Es ist sehr schwer auf eine kurze Formel zu bringen, was 'gute Unternehmensführung' heisst. Es (das Unternehmen) muss eine Strategie haben, die Gewinn verspricht und die das Leben berücksichtigt." Die Neuen Unternehmer suchen in diesem Sinne nach unternehmerischen **Synthesen von Erfolg und Ethik**. Ein solcher **integrativer** Ansatz unternehmensethischer Vermittlung versucht die Unzulänglichkeiten rein idealistisch-ethischer Korrekturen der betriebswirtschaftlichen Erfolgslogik (denen Idealisten und - für Ausnahmefälle - Konventionalisten zuneigen) von vornherein zu vermeiden. Eine symptomhafte "Reparaturethik"⁶⁷ oder eine gönnerhafte "Spendenethik" ist weder ursachengerecht, noch wird sie aus der Sicht des Neuen Unternehmers den wirtschaftsethischen Anforderungen der Zeit wirklich gerecht. Eine realistische Unternehmensethik kann sich nicht in punktuellen Verzichtleistungen erschöpfen. Es geht dem Neuen Unternehmer also nicht bloss um ein Mehr oder Weniger an unternehmerischem Erfolg - je nach den ethischen Anforderungen. Vielmehr steht der lebenspraktische Sinn der unternehmerischen Aktivität im Ganzen, mithin die **Qualität der Wertschöpfung** selbst im Zentrum der Überlegungen.

Von den Instrumentalisten haben die Neuen Unternehmer dabei gelernt, dass sich ethische Ansprüche mit Imperativen erfolgreicher Unternehmensführung durchaus vereinbaren lassen. Das stimmt sie relativ optimistisch. So "*kann Ökologie durchaus ein Wettbewerbsvorteil*

⁶⁷ Vgl. Mittelstrass, J.: Wirtschaftsethik oder der erklärte Abschied vom Ökonomismus auf philosophischen Wegen, in: Ulrich, P. (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik, Bern / Stuttgart 1990, S. 17 - 38, hier S. 36f.

sein" - zumindest *"in relativ engen Grenzen und bei bestimmten Kundengruppen."* Daher sieht der Neue Unternehmer seine Aufgabe darin, *"auf die neuen ethischen Anforderungen innovativ einzugehen."*

Bei der aktiven Suche nach **rentablen Wegen ethisch-sinnvollen Wirtschaftens** - oder umgekehrt: nach ethisch sinnvollen Wegen rentablen Wirtschaftens - gehen die Neuen Unternehmer über die Möglichkeiten der Instrumentalisten weit hinaus. Auch diese hatten ja Synthesen von Erfolg und Ethik gefunden, doch hatten sie nicht bewusst danach gesucht. Denn der Umstand, dass Ethik ein *"Key-Success-Faktor"* sein könne, zeigt ja nach ihrer Auffassung gerade, dass schon eine konsequent erfolgsorientierte Unternehmensführung Ethik automatisch mit einschliesse, wenn nur der Erfolgshorizont langfristig und umfassend ist. Für den Instrumentalisten erübrigt sich somit die Suche nach den Möglichkeiten ethisch-sinnvollen Wirtschaftens aus dem breiten Spektrum unternehmerischer Handlungsmöglichkeiten, mehr noch: Es stellt sich ihm überhaupt nicht die Frage, warum die sich ergebenden bzw. bloss unterstellten Synthesen von Ethik und Erfolg genau dem entsprechen sollten, was ethisch geboten ist.

Nun ist aber die Frage: Wie und womit erfolgreich sein? bzw. *"wohin wollen wir denn wachsen?"* nicht schon dadurch beantwortet, dass man überhaupt unternehmerisch aktiv wird.⁶⁸ Genau an diesem Punkt denkt der Neue Unternehmer **kritisch** weiter, indem er problembewusst nach den ethischen Kriterien richtigen unternehmerischen Handelns fragt. Er unterstellt nicht einfach eine vorgegebene Harmonie zwischen Ethik und unternehmerischem Erfolg, wohl aber die **Möglichkeit** einer aktiv zu findenden Synthese. Es eröffnet sich so ein eigenständiger unternehmerischer Gestaltungsspielraum, der nicht anders als **ethisch-reflektiert** aus-

⁶⁸ Diese Frage ist nur im Denkmodell des Metaphysischen Betriebswirts vorentschieden. Wenn die Verantwortung der Unternehmensleitung einzig die ist, eine langfristig möglichst hohe Rentabilität sicherzustellen, wie Milton Friedman behauptet, dann gibt es letztlich substantiell gar nichts mehr zu entscheiden. Erst vor dem Hintergrund dieses **normativen** Ansatzes gibt es keine - ethisch auszufüllenden - Handlungsspielräume mehr, sondern nur noch eine einzige "an sich" richtige Lösung (und nicht etwa ein Feld offener Handlungsoptionen). Der "Sachzwang" wäre total, stellt aber in dieser Totalität nur einen (metaphysischen) Denkwang dar. Die Konkurrenz ist eben - so hart sie auch immer sein mag - niemals "vollständig".

zufüllen ist. Darin erkennt der Neue Unternehmer gerade die eigentliche unternehmerische Herausforderung.

Schliesslich gibt es viele Wege zum Rom des Unternehmenserfolgs - wenn auch theoretisch nur einen einzigen kürzesten. Aber wer weiss denn schon, ob dieser bereits gefunden wurde oder jemals gefunden werden wird? Selbst wenn man ihn wüsste: Der kürzeste Weg ist bekanntlich nicht immer der beste Weg. Und vielleicht gibt es ja einen zumindest hinreichend kurzen Weg, der ethischen Anforderungen nicht entgegensteht bzw. solche Anliegen gar befördert.

Es gilt also, *"schon bei der Suche nach Expansionsmöglichkeiten die Projekte auf Ethik, auf die Verletzung von ethischen Grundsätzen zu beurteilen oder auch in Hinblick auf ökologische Wert abzuklopfen"*. Das Unternehmenswachstum kann nämlich nicht mehr per se gerechtfertigt werden. Und auch bloss symbolisch gebrauchte *"Schlagwörter"* (wie *"qualitatives Wachstum"*) *"dürfen einen nicht vom Nachdenken dispensieren"*. Die Unternehmensführung muss also die Unternehmenspolitik immer wieder kritisch *"in Zweifel ziehen und in Frage stellen"*. Nur so kann Unternehmensführung **unternehmensethisch innovativ** sein.

Allerdings kann wohlverstandene Kritik kein Privileg sein. Für den Neuen Unternehmer ist daher die ihm noch oft begegnende Auffassung *"undenkbar, dass das, was das Unternehmen tut, einfach gut sein muss -, reden sollen die Leute gar nicht mehr, sie sollen gar nicht darüber nachdenken"*. Stattdessen gilt es nach Ansicht des Neuen Unternehmers Räume kritischen Nachdenkens über den ethisch richtigen Weg der Unternehmenspolitik zu schaffen: *"Der erste Schritt ist die Beteiligung der Mitarbeiter auf allen Stufen an solchen Problemen."* Für den Neuen Unternehmer ist Ethik also keine "One-Man-Show" (wie für den Personalisten). Der *"republikanische Gedanke"*⁶⁹ darf auch auf dem Felde der Unternehmenspolitik nicht beiseitegeschoben werden. Denn *"die obligationenrechtlichen Abläufe bei uns im Konzern sind nicht gescheiter als die demokratischen Abläufe. Es ist pervers anzunehmen, die Mitarbeiter müssten die Zielsetzungen der Unternehmung akzeptieren, statt umgekehrt."* Daher *"muss eine Unternehmensführung heute eindeutig die Mitsprache der Mitarbeiter umfassen."* Die Einbeziehung der Mitarbeiter ist überdies auch deshalb notwendig, weil der Neue Unternehmer sehr wohl

⁶⁹ Vgl. auch Abschnitt IV/9.

weiss, dass er auf deren Unterstützung angewiesen ist. *"Diese Aufgaben (gemeint sind die unternehmensethischen Herausforderungen, d.V.) sind nicht im Alleingang zu bewältigen. Das muss durch die ganze Organisation gehen und von den Mitarbeitern getragen sein."*

Am *"republikanischen Gedanken"* orientierte, als wirkliche *"Politik der Unternehmung"* begriffene Unternehmenspolitik muss daher **dialogisch** ausgerichtet sein - auch wenn dies im Einzelfall einmal schwerfallen mag. Denn der Neue Unternehmer öffnet sich anderen Standpunkten gegenüber und ist auch bereit umzudenken, wenn andere Ansichten neue Einsichten befördern sollten. Eine vorentschiedene Orientierung an bestimmten "festen" Werten bzw. am partikulären Interesse einzelner Stakeholder (insbesondere der Stockholder) erscheint ihm dagegen als fragwürdig.⁷⁰ Die unternehmensethische Zukunftsaufgabe liegt daher vor allem darin, Möglichkeiten der *"Zusammenarbeit und der Kommunikation über die Ziele des Unternehmens"* zu schaffen.

Aus der differenzierten Problemsicht und dem kritisch-integrativen Lösungsansatz des Neuen Unternehmers ergibt sich im weiteren folgerichtig ein **zweistufiges unternehmensethisches Konzept**. Auf der ersten Ebene unternehmensethischer Verantwortung enttabuisiert der Neue Unternehmer wie gezeigt die Unternehmenspolitik und öffnet sie dadurch der ethischen Reflexion. Bloss vermeintliche Sachzwänge sind für ihn keine Entschuldigungen, sondern zunächst einmal *"unternehmerische Herausforderungen, die so in die unternehmerischen Konzepte eingebettet werden müssen, dass sie keinen Konflikt darstellen"*. Es gilt also den Bereich des "Machbaren" oder genauer: des **unternehmerisch Zumutbaren** durch **innovative Suchprozesse** so weit nach aussen zu verschieben, bis nur noch echte Sachzwänge übrigbleiben. Hier allerdings ist der Weg der Verantwortungsübernahme **auf der Ebene der einzelnen Unternehmung** zu Ende. *"Es wäre nämlich naiv anzunehmen, dass nur von*

⁷⁰ In einer offenen und pluralistischen Gesellschaft ist die (vom Neuen Unternehmer überwundene) prinzipielle Orientierung an "ausgezeichneten" Sonderinteressen, bezogen auf das Unternehmen also an speziellen Stakeholdern (insbesondere den Kapitaleigentümern), überhaupt nicht mehr anders denkbar denn als Ausdruck einer vorentschiedenen Parteilichkeit oder aber eines realitätsblinden Harmonismus, sei dies ein Systemharmonismus (Ökonomismus) oder ein Kulturharmonismus (Konventionalismus). Was in den harmonistischen Denkmustern als die **Lösung** der unternehmensethischen Aufgabe erscheint, ist für den Neuen Unternehmer das **Problem**.

den individuellen Wertvorstellungen zu erwarten wäre, dass die Ethik beachtet würde." Allerdings sind daran wohl weniger die "individuellen Wertvorstellungen" - sei es der Unternehmensführung oder der "ganzen Organisation" - "schuld" als vielmehr die momentanen systemischen Bedingungen erfolgreicher Unternehmensführung selbst. "Es gibt nämlich Dinge, die niemand freiwillig macht, weil er (berechtigterweise) Angst hat, die Konkurrenz würde nicht nachziehen."

Da dies in marktwirtschaftlichen Zusammenhängen jedoch für alle anderen Konkurrenten ebenso gilt, greift der "idealistische" Ansatz (den man obigen Äusserungen auch entnehmen kann) systematisch zu kurz: "Dass die Marktwirtschaft (ethisch) nicht funktioniert, das ist das System. Alles andere ist ja Illusion." Illusorisch ist nämlich die Annahme, allein schon ein nachhaltiger Gesinnungswandel würde die ethischen Probleme dauerhaft lösen können. Die ethischen Probleme werden ja weniger von den (falschen) "individuellen Wertvorstellungen" der Individuen erzeugt als vielmehr durch das wirkungsmächtige **Zusammenspiel** der "grossen anonymen Masse" der wirtschaftlich Handelnden. (Das äussert sich dann beispielsweise darin, "dass die Konkurrenz nicht nachzieht".) Deshalb helfen in solchen Situationen "organisierter Unverantwortlichkeit" (Ulrich Beck) idealistische Hoffnungen nicht weiter.

Auf der **zweiten Ebene unternehmensethischer Verantwortung** geht es daher um den **rationalen Umgang mit echten Sachzwängen** als solchen. Bisher hatte der Neue Unternehmer ja versucht, die Sachzwangthese praktisch, d.h. durch innovatives unternehmerisches Handeln zu entkräften. Dabei war er an Grenzen des "Möglichen", genauer: des für die einzelne Unternehmung Zumutbaren gestossen.

Der Neue Unternehmer empfindet gewiss eine "hohe gesellschaftliche Verantwortung", erfasst aber zugleich sehr klar, dass er dieser Verantwortung nicht so ohne weiteres gerecht werden kann. Denn er sieht sich in einen "eigengesetzlichen Prozess" eingebunden, der nicht nur "den Fortschritt vorwärts treibt", sondern auch "soziale Kosten entstehen lässt". Und die Verantwortung für die Gesamtfolgen dieses eigendynamischen Prozesses möchte er sich weder anmassen noch zumuten lassen, denn ihm ist klar, dass er als einzelner dieser gesamtgesellschaftlichen Verantwortung gar nicht gerecht werden könnte: "Allein können die Unternehmer es nicht schaffen. Daher bedarf es staatlicher Rahmenbedingungen."

Vermittlungsweg:	Ein zweistufiges Konzept unternehmensethischer Verantwortung
Handlungskonsequenz:	1. Ebene der Verantwortung: Innovative unternehmensethische Synthesen (d.h. Suche nach rentablen Wegen ethisch-sinnvollen Wirtschaftens); dialogische Unternehmenspolitik 2. Ebene der Verantwortung: Kritische Hinterfragung echter Sachzwänge; Ordnungspolitische Mitverantwortung
Begründung:	Synthese von Ethik und Erfolg wird (1.) als unternehmerische Herausforderung und Innovationschance begriffen, die jedoch (2.) ordnungspolitisch zu schaffen ist
Verantwortungssubjekt:	<i>"Aufgeklärte Manager"</i> als Mitglieder der politischen Öffentlichkeit
Symptomatischer Ausdruck:	<i>"Es ist eine unternehmerische Herausforderung, auf die neuen ethischen Anforderungen innovativ einzugehen."</i> <i>"Die Leute sollen über das, was das Unternehmen tut, reden und nachdenken."</i> <i>"Dass die Marktwirtschaft (ethisch) nicht funktioniert, das ist das System. Alles andere ist ja Illusion."</i>
Kritische Schwachpunkte: ?	
Häufigkeit:	Als dominante Orientierung: 8% Als zusätzliche Orientierung: 5% Σ: 13%
Ausweichtendenzen:	keine

Abbildung 13: Der Neue Unternehmer

So kommt der Neue Unternehmer zum Schluss, dass die Sachzwangsstruktur als solche verändert werden muss, soweit sie ethisch inakzeptable Verhältnisse begünstigt. Hier ist **ordnungspolitische Mitverantwortung** der Unternehmer und Führungskräfte gefragt. Die politisch-ökonomischen Anreizstrukturen, die den Gestaltungsspielraum der Unternehmenspolitik erweitern oder begrenzen, bedürfen einer Verbesserung oder Revision im Hinblick auf Sozial- und Umweltverträglichkeit des "privatwirtschaftlichen" Handelns. So sollen z.B. die *"sozialen Kosten in betriebliche Kosten umgewandelt werden."* Es gilt durch die Verbesserung der Rahmenordnung des Marktes *"Anreize für die Firmen zu schaffen"*, weil sich sonst ökologische Anstrengungen *"für die Generation, die investieren muss, nicht rentieren."* Vielleicht kann so *"der eigengesetzliche Prozess auch positiv für den Umweltschutz werden."*

Der Neue Unternehmer ist persönlich daran interessiert, dass entsprechende unternehmerische Synthesen betriebswirtschaftlich möglich und "lohnend" werden. Und er begreift die Schaffung dieser Möglichkeiten als ordnungspolitische Aufgabe. Er erkennt in Bemühungen zur sozialen und ökologischen Reform der Rahmenbedingungen die Voraussetzung (nicht die Alternative oder gar das Hindernis) für verantwortbares unternehmerisches Handeln: Es *"kann der Wettbewerb nur dann (ethisch) richtig spielen, wenn der Staat ordnend eingreift"* und *"für gleich lange Spiesse sorgt"*. Voraussetzung ist allerdings die *"demokratische Legitimierung der Rahmenbedingungen"*. *"Soziale Sicherheit und Umweltschutz"* sind nämlich *"Zielsetzungen der Gemeinschaft; und daher braucht's Vorgaben für die einzelne Unternehmung."*

Typ I: Der Rahmenreformer

Der Rahmenreformer ist sozusagen der "halbierte" Neue Unternehmer. Er bewegt sich allein auf der **zweiten Ebene unternehmensethischer Verantwortung**. Die Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns sollen nach seiner Auffassung durchaus fortschrittlich sein. Diese und nur diese sind der richtige Ort für soziale und ökologische Anliegen, denn der Rahmenreformer glaubt zwar *"nicht bedingungslos an die Marktwirtschaft"*, aber schliesslich *"gibt es bestimmte Spielregeln, die können Sie*

nicht negieren." Deshalb engagiert er sich zwar nicht selten politisch auf Verbands- und Parlamentsebene. Aber die Unternehmenspolitik selbst soll nicht "ethisiert" oder gar "politisiert" werden. Auf der Ebene der Geschäftspolitik kommt eine integrative Unternehmensethik nicht in den Blick. Hier verbleibt der Rahmenreformer auf der Ebene ausschliesslicher Erfolgsverantwortung (Friedman-These)⁷¹ und plädiert für die *"Autonomie der Unternehmungen, den Signalen des Marktes folgen zu können"*.

Für den Rahmenreformer ist also ein dualistisches Weltbild kennzeichnend: Der ordnungspolitische Rahmen **soll** ethisch bestimmt sein, hingegen **darf** das unternehmerische Handeln innerhalb dieses Rahmens **nicht** moralischen Forderungen unterworfen werden, sondern es soll "rein" ökonomischen Kalkülen und Tauschgeschäften am Markt folgen. *"Politik hat keinen Platz in der Unternehmung"*; jedoch wird sogleich die durchaus reformoffene Bedingung angefügt: *"... solange die Grundverfassung der sozialen Marktwirtschaft unangetastet bleibt"*.

Die Erklärung für diese betonte Trennung von Ethik und Politik einerseits und Wirtschaft andererseits liegt darin, dass das Verständnis des Rahmenreformers von der Marktwirtschaft partiell ein metaphysisches geblieben ist: Wenn nur der ordnungspolitische Rahmen stimmt, wird der Markt den Rest ganz von selbst erledigen: *"Ich glaube sehr stark an die Selbstregulierung des Systems - wenn man nur die Grenzen recht setzt."* Vom metaphysischen Ökonomen grenzt sich der Rahmenreformer nur dadurch ab, dass er den **Markt als "staatliche Veranstaltung"**⁷² begreift. Vom Legalisten wiederum unterscheidet sich der Rahmenreformer dadurch, dass er zwar wie dieser auf die staatliche Ordnungsgesetzgebung setzt, aber kein unkritischer Rechtspositivist ist, sondern die staatliche Ordnungspolitik kritisch auf ihre ethische Qualität und ihre pragmatischen Verbesserungsmöglichkeiten prüft. Er bleibt im Vergleich zum Legalisten bezüglich der Rolle des Staates skeptischer; dessen Aufgabe sieht er vor allem darin, den Marktmechanismus durch sinnvolle Rahmenbedingungen zu besseren Wirkungen zu bringen, nicht etwa darin,

⁷¹ Vgl. oben, Abschnitt II/1 (Typ A).

⁷² Miksch, L.: Wettbewerb als Aufgabe - Grundsätze einer Wettbewerbsordnung. 2. erw. Aufl., Bad Godesberg 1947, S. 12.

Vermittlungsweg:	Ordnungspolitik
Handlungskonsequenz:	1. Ebene der Verantwortung: business as usual 2. Ebene der Verantwortung: Verweis auf Ordnungspolitik
Begründung:	<i>"Die Unternehmen entwickeln das nur unter staatlichem Druck im gewünschten Ausmass."</i>
Verantwortungssubjekt:	Staatliche Ordnungspolitik
Symptomatischer Ausdruck:	<i>"Ich habe nichts gegen strenge gesetzliche Rahmenbedingungen, mit denen man disponieren kann." "Es gibt bestimmte Spielregeln, die können Sie nicht negieren."</i>
Kritische Schwachpunkte:	"Halbiertes" Verständnis von Wirtschaftsethik (nur Ordnungspolitik) Partieller Ökonomismus (innerhalb der Rahmenordnung)
Häufigkeit:	Als dominante Orientierung: 2% Als zusätzliche Orientierung: 20% Σ: 22%
Ausweichtendenz:	Ökonomismus

Abbildung 14: Der Rahmenreformer

ihn auszuschalten: *"Es gibt systemkonforme und andere Massnahmen, da muss man differenzieren."*

Es ist dies die **neo-** oder **ordoliberalen** Position, der vor allem Führungskräfte nahestehen, die zwar dem Fundamentalismus der paläo-liberalen Marktmetaphysiker ebenso wie jeder Staatsgläubigkeit abgeneigt sind, deren Denken jedoch von einem (von ihnen nicht reflektierten) Hintergrundökonomismus geprägt ist. Gerade viele Hintergrundökonomisten *"haben nichts gegen gesetzliche Rahmenbedingungen"*, denn auch damit *"kann man disponieren"*. Die Ausbildung eines ordnungspolitischen Bewusstseins ist also nicht die alleinige Domäne des Neuen Unternehmers. Was für den Schritt zur aufgeklärten Ethik des Neuen Unternehmers beim Rahmenreformer noch aussteht, ist das klare Bewusstsein für die Notwendigkeit der kritischen Hinterfragung der ethischen Kriterien solchen "Disponierens" zum einen und für die Möglichkeit einer integrativen unternehmerischen Synthese zum anderen.

III. Die typologische Verteilung der befragten Führungskräfte

Nach der vorangegangenen Charakterisierung der einzelnen Typen des unternehmensethischen Verantwortungsbewusstseins interessiert im Folgenden ihre quantitative Verteilung insgesamt (1.), nach Wirtschaftszweigen (2.) und Unternehmungsgrößen (3.) sowie nach der Konfession (4.), dem Geschlecht (5.) und dem Alter (6.) der Führungskräfte. Es sei nochmals daran erinnert, dass die ermittelten Zahlen keine statistische Repräsentativität beanspruchen; wir verstehen sie - soweit markante Verteilungsmuster zu erkennen sind - jedoch als wohlfundierte "Tendenzmeldungen" über die wesentlichen Proportionen.

1. Die Gesamtverteilung

Betrachten wir zunächst die Verteilung der **Grundtypen**. Nicht weniger als 55% der befragten Führungskräfte sind einem konventionalistischen Verantwortungsethos, ein Drittel (33%) dem Ökonomismus zuzuordnen. Jedoch klangen bei 76% der Konventionalisten unterschwellig ebenfalls ökonomistische Argumentationen an. **Insgesamt sind somit 75% der befragten Führungskräfte als ausdrückliche oder unterschwellige, mehr oder minder strikte Ökonomen einzustufen.**⁷³

⁷³ Dieses Ergebnis stimmt erstaunlich genau mit der in Deutschland durchgeführten empirischen Studie von Wilhelm Eberwein und Jochen Tholen überein (Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik, Frankfurt 1990). Auch wenn der konzeptionelle Ansatz und somit das Interpretationsraster dieser Untersuchung mit dem unsrigen gut verglichen werden kann, ist er dennoch natürlich nicht identisch. Vor allem liegt der "managementsoziologischen" Studie von Eberwein und Tholen keine durchgängige, systematische wirtschaftsethische Fragestellung zu Grunde. Daher spielen bei der Koinzidenz der Ergebnisse sicher auch Zufälle eine Rolle. Dennoch ist es bemerkenswert, wenn die Autoren feststellen, dass "fast drei Viertel der Befragten (73,2%) einen im Grunde unproblematischen Zusammenhang von Gemeinwohl und Unternehmenswohl und damit auch - mit Nuancen - eine weitgehend reibungslose Vereinbarkeit zwischen beiden sehen" (S. 283). Soweit aus der

Dagegen ist Idealismus im hier definierten Sinne offenbar als dominante Werthaltung von Führungskräften sehr selten. Lediglich einer der Befragten konnte diesem Grundtyp zugeordnet werden. Allerdings spielten idealistische Haltungen bei einem guten Drittel (38%) der anderen Befragten eine sekundäre Rolle.⁷⁴

Immerhin 10% der Führungskräfte konnten dem Grundtyp des Reformers zugeordnet werden. Bei einem weiteren Viertel (25%) der Manager konnten als zusätzliche Orientierung reformerische Neigungen festgestellt werden.

Ein besonders aussagekräftiges Bild ergibt sich, wenn man die Quersummen gemäss den jeweiligen beiden Ausprägungen der Grunddimensionen (Wahrnehmungsform und Problembewusstsein) betrachtet (vgl. Abbildung 15). Danach stehen **88% "Harmonisten"** nur 12% "Konfliktbewusste" gegenüber. Bezüglich der dominanten Wahrnehmungsform der Wirtschaft überwiegen 57% "Kulturorientierte" gegen nur 43% "Systemorientierte", obschon der Systemcharakter für eine moderne Wirtschaft ja konstitutiv ist.

	Systemorientierte 43%	Kulturorientierte 57%
Harmonisten 88%	Ökonomen 33%	Konventionalisten 55%
Konfliktbewusste 12%	Reformer 10%	Idealisten 2%

Abbildung 15: Verteilung der Grundtypen (nur dominante Orientierungen)

Präsentation ihrer Studienergebnisse herauslesbar, hängt diese verbreitete Auffassung einer "reibungslosen Vereinbarkeit" - in unserer Begrifflichkeit - mit direkt ökonomischen (Gemeinwohlfiktion) bzw. hintergrundökonomischen Vermittlungskonzepten unternehmerischer Ethik (betriebliche Sozialpolitik, Sponsoring) zusammen (vgl. S. 281 ff.).

⁷⁴ Zur Unterscheidung von Primär- und Sekundärorientierungen vgl. die einführenden Bemerkungen zu Kapitel II.

Einen Überblick über die Gesamtverteilung der einzelnen **Denkmuster** auf die befragten Führungskräfte gibt Abbildung 16. Es sind sowohl prozentuale Werte als auch (in Klammern) die absoluten Zahlen der Führungskräfte, die jeweils ein bestimmtes Denkmuster vertreten, aufgeführt. Neben der Verteilung der eigentlichen Typen (dominante Orientierung) ist auch angegeben, wie stark ein Denkmuster als zusätzliche (sekundäre) Orientierung bei anderen Typen auftritt.⁷⁵ Die allerwenigsten der Befragten argumentierten nämlich vollkommen konsistent innerhalb eines gedanklichen Konzepts. So konnte die Charakterisierung bzw. Typenzuordnung eines Managers beispielsweise lauten: "Personalist mit zum Teil deutlich ökonomistischen Argumentationsweisen und leichten idealistischen Tendenzen." Ohne ein solches differenziertes Vorgehen hätte kein realistisches Bild gezeichnet werden können. Erst so war es überhaupt möglich aufzuzeigen - und das scheint uns eine der Hauptaussagen der Studie zu sein -, dass unterhalb der vordergründig vertretenen Denkmuster, gleichsam in tieferen Bewusstseinschichten, davon abweichende Hintergrundüberzeugungen wirksam sind. Insbesondere liess sich nur so der erwähnte, weit verbreitete **Hintergrundökonomismus** systematisch deuten.

Abbildung 17 veranschaulicht die gesamte Typenverteilung graphisch. Dabei entsprechen die relativen Häufigkeiten den Verhältnissen der Kreisflächen zueinander. Die Vier-Felder-Tafel ermöglicht darüber hinaus eine Einordnung der explizierten unternehmensethischen Denkmuster je nach Wahrnehmungsform und Problembewusstsein. So kann leicht überblickt werden, ob ein Typus die Wirtschaft eher als Teil der (gewöhnlichen) Lebenswelt oder eher als System ansieht und ob er bezüglich der Einschätzung des Verhältnisses von Ethik und Unternehmenserfolg eher von einer Harmonie oder eher von einem Konflikt ausgeht. Die Typenzuordnung beruht allein auf der jeweils dominanten Orientierung (innere, dunkle Kreisflächen). In Abbildung 17 sind aber auch die Neigungen der Führungskräfte zu anderen typischen Denkmustern

⁷⁵ Soweit solche Sekundärorientierungen bei mehreren Typen mit anderer Primärorientierung festgestellt worden sind, stellt die Zahlenangabe unter "zusätzlich(e Orientierung)" deren Summe dar. Die Prozentzahlen in den Tabellen sind gerundet, daraus erklären sich gelegentliche Abweichungen bei addierten Prozentwerten um 1.

Typ	Ökonomismus	dominant	zusätzlich	Σ
A	Metaphysische Betriebswirte	17% (10)	7% (4)	23% (14)
B	Instrumentalisten	17% (10)	35% (21)	52% (31)
	Σ	33% (20)	42% (25)*	75% (45)

* Hintergrundökonomismus

Typ	Konventionalismus	dominant	zusätzlich	Σ
C	Paternalisten	13% (8)	15% (9)	28%(17)
D	Personalisten	38% (23)	22% (13)	60%(36)
E	Kulturharmonisten	3% (2)	7% (4)	10% (6)
F	Legalisten	0% (0)	12% (7)	12% (7)
	Σ	55% (33)	56% (33)	⁷⁶
	<i>davon Hintergrundökonomismus</i>	<i>76% (25)</i>		

Typ	Idealismus	dominant	zusätzlich	Σ
G	Idealisten	2% (1)	38% (23)	40% (24)

Typ	Reformismus	dominant	zusätzlich	Σ
H	Neue Unternehmer	8% (5)	5% (3)	13% (8)
I	Rahmenreformer	2% (1)	20% (12)	22% (13)
	Σ	10% (6)	25% (15)	35% (21)

Abbildung 16: Verteilung der unternehmensethischen Denkmuster (tabellarische Darstellung)

⁷⁶ Die Gesamtzahl ist hier sowie in der Spalte "zusätzliche Orientierungen" nicht aussagekräftig, da in ihr auch zusätzliche konventionalistische Orientierungen anderer (dominanter) konventionalistischer Denkmuster enthalten sind (sekundäre Querbeziehungen zwischen Typen C - F).

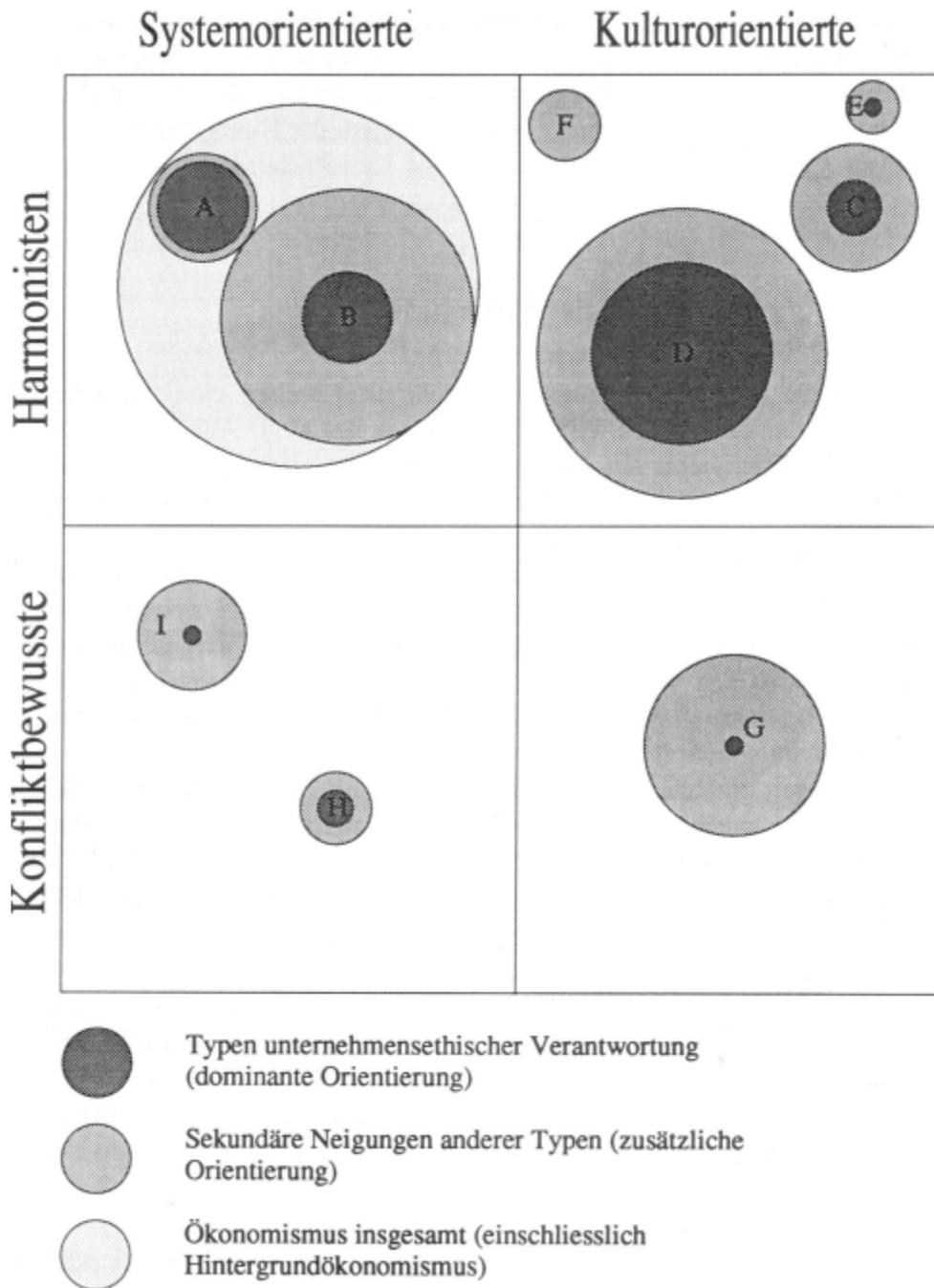


Abbildung 17: Verteilung der unternehmensethischen Denkmuster (graphische Darstellung)

graphisch verdeutlicht (sekundäre oder zusätzliche Orientierungen); eine befragte Führungskraft kann dabei mehrere sekundäre Neigungen aufweisen (Kreisflächen mit mittlerer Tönung). Im Falle der ökonomistischen Denkmuster (Typ A und B) ist ausserdem der Hintergrundökonomismus anderer Typen symbolisiert (helle Kreisfläche).

2. Die Verteilung nach Wirtschaftszweigen

Einige der unternehmensethischen Denkmuster weisen eine deutliche Affinität zu bestimmten Wirtschaftszweigen auf (vgl. Abbildung 18). Auch bei (angesichts des kleinen Samples) vorsichtigem Umgang mit den eventuellen Zahlen ist kaum anzunehmen, dass die folgenden auffälligen Häufigkeiten bloss zufällig sind.

Es zeigte sich, dass Führungskräfte im **Finanzdienstleistungssektor** in signifikant hohem Masse ökonomistisch denken und sich explizit ethischen Argumentationen dementsprechend wenig aufgeschlossen zeigen. Dies mag verbreitete Vorurteile bestätigen. Dadurch wird das Bild der ansonsten eher "fortschrittlichen" Führungskräfte aus anderen Dienstleistungsbranchen nicht unerheblich getrübt.

Dagegen dominiert im **Handel** ebenso deutlich der personalistische Typus unternehmerischen Verantwortungsbewusstseins. Möglicherweise kommt darin die tief eingeübte Orientierung am Individuum "Kunde", aber auch die tägliche Erfahrung der (begrenzten) Beeinflussbarkeit des Konsumentenverhaltens durch Verkaufsförderungs- und Werbestrategien zum Ausdruck.

Im Weiteren fällt auf, dass paternalistische Vermittlungsmuster fast ausschliesslich in der **Industrie** anzutreffen sind. Möglicherweise ist hier noch die Tradition des "Gründervaterunternehmers" wirksam. Wahrscheinlich aber kommt darin die hierarchisch-autoritative Organisations- und Führungstradition des Taylorismus und Fordismus zum Ausdruck, die in Industriebetrieben wohl noch stärker nachwirkt als in den anderen Wirtschaftszweigen.

Ansonsten ergeben sich keine signifikanten Abweichungen, die auf den Wirtschaftszweig bezogene Aussagen zulassen.

Typen	Dienstleistungen	davon Finanzdienstleistungen	Handel	Industrie
A: Metaphysische Betriebswirte	3 (14%)	2 (25%)	1 (13%)	6 (20%)
B: Instrumentalisten	6 (27%)	3 (38%)	1 (13%)	3 (10%)
<i>A+B</i>	<i>9 (41%)</i>	<i>5 (63%)</i>	<i>2 (25%)</i>	<i>9 (30%)</i>
C: Paternalisten	1 (5%)	0	0	7 (23%)
D: Personalisten	8 (36%)	1 (13%)	5 (63%)	10 (30%)
E: Kulturharmonisten	1 (5%)	1 (13%)	0	1 (3%)
<i>C+D+E</i>	<i>10 (45%)</i>	<i>2 (25%)</i>	<i>5 (63%)</i>	<i>18 (60%)</i>
G: Idealisten	0	0	1 (13%)	0
H: Neue Unternehmer	3 (14%)	1 (13%)	0	2 (7%)
I: Rahmenreformer	0	0	0	1 (3%)
Σ	<i>22 (100%)</i>	<i>8 (100%)</i>	<i>8 (100%)</i>	<i>30 (100%)</i>

Abbildung 18: Verteilung nach Wirtschaftszweigen

3. Die Verteilung nach Unternehmensgrößen

Ein recht aussagekräftiges Bild bietet die Verteilung nach Unternehmensgrößen (Abbildung 19). Hier scheinen uns folgende Interpretationen naheliegend: Offenbar ist das Denkmuster des **Metaphysischen Betriebswirts** allzu "sophisticated", ein den praktischen Problemen des Führungsalltages zu wenig angemessenes Konzept, als dass es in Klein- und mittel-

Typen	Kleinunternehmen (0 - 50 Mitarbeiter)	mittelständische Unternehmen (50 - 500 Mitarbeiter)	Grossunternehmen (500 - 5000 Mitarbeiter)	Grösstunternehmen (5000 und mehr Mitarbeiter)
A: Metaphysische Betriebswirte	0	0	8 (44%)	2 (15%)
B: Instrumentalisten	1 (17%)	6 (32%)	1 (6%)	2 (15%)
A+B	1 (17%)	6 (32%)	9 (50%)	4 (24%)
C: Paternalisten	0	6 (32%)	2 (11%)	0
D: Personalisten	3 (50%)	4 (21%)	7 (39%)	9 (53%)
E: Kulturharmonisten	0	0	0	2 (12%)
C+D+E	3 (50%)	10 (53%)	9 (50%)	11 (65%)
G: Idealisten	0	1 (5%)	0	0
H: Neue Unternehmer	2 (33%)	2 (11%)	0	1 (6%)
I: Rahmenreformer	0	0	0	1 (6%)
Σ	6 (100%)	19 (100%)	18 (100%)	17 (100%)

Abbildung 19: Verteilung nach Unternehmensgrössen

ständischen Unternehmen handlungsleitend sein könnte. Klein- und Familienbetriebe sind wohl oft zu existentiell mit den Härten des Überlebenskampfes auf den Märkten konfrontiert, als dass vor ihrem Erfahrungshintergrund der unbedingte Glaube an die Binnenmoral des Marktmechanismus bestehen könnte. - Ganz andere Gründe dürften das Vertrauen der Führungskräfte von Grösstunternehmen in die Harmonisierungskraft des Marktes erschüttern, nämlich die wachsende Erfahrung der

"öffentlichen Exponiertheit"⁷⁷ dieser Unternehmen. Das Denkmuster des Metaphysischen Betriebswirts ist von den Realitäten der Unternehmenspolitik und der Herausforderung des "normativen Managements" zu abgehoben; hier bietet sich offenbar stattdessen - neben dem Personalismus - der Kulturharmonismus an, der allein hier festzustellen war. - Nur die dazwischenliegenden Grossunternehmen scheinen ihre obersten Führungskräfte (44% Metaphysische Betriebswirte) weitgehend von Erfahrungen abzuschirmen, die das Urvertrauen in die Steuerungs- und Problemlösungskraft des Marktes in Frage stellen könnten. Hinsichtlich ihrer Lernfähigkeit in einer Welt des beschleunigten Bewusstseins- und Strukturwandels lässt dieser Sachverhalt für die Grossunternehmen wohl nicht die allerbeste Prognose zu.

Warum gerade Leiter mittelständischer Unternehmen meinen die Erfahrung machen zu können, dass sich Ethik langfristig doch "rechnet" (32% **Instrumentalisten**), bleibt unklar; möglicherweise spiegelt sich darin vor allem die von ihnen oft besonders direkt erfahrene "Zwangsstruktur" des Konkurrenzkampfes, verbunden mit der nicht weniger alltäglichen Erfahrung, dass die ethische Glaubwürdigkeit und die persönliche Vertrauensbasis beim Kunden eine unverzichtbare Erfolgsvoraussetzung des mittelständischen Unternehmers ist, der seine wichtigsten Kunden noch persönlich kennt.

Wenn davon auszugehen ist, dass Kleinunternehmen im Durchschnitt eher relativ jung sind und wesentlich durch persönlichen Kontakt und Teamgeist geprägt sind, dann muss für diese der **paternalistische** Ansatz heute als zu konservativ eingeschätzt werden. Ebenso ist er aber auch für mehr oder minder anonyme, i. d. R. eher "modern" geführte Grösstunternehmen wenig plausibel. Hingegen überrascht es kaum, dass mittelständische Unternehmen vergleichsweise häufig von diesem traditionellen Unternehmerethos geprägt sind, handelt es sich bei ihnen doch in der Tat zu einem grossen Teil um typische Familienbetriebe.

Personalistische Denkmuster bilden sich demgegenüber offenbar relativ unbeeinflusst von der Unternehmensgrösse aus. Der Personalismus substituiert dabei offenbar jeweils den Paternalismus, was seiner Inter-

⁷⁷ Vgl. Dyllick, Th.: Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden 1989.

pretation als dessen (teil-)modernisierter Form gut entspricht.⁷⁸ Zumindest wird diese Vermutung vom Tatbestand nahegelegt, dass Paternalismus und Personalismus zusammen in sämtlichen Grössenkategorien praktisch auf konstant 50 bis 53% der befragten Führungskräfte als dominante Orientierung zutreffen.

Auffallend ist schliesslich auch der relativ hohe Anteil von Führungskräften in Kleinunternehmen, die ethisch neue Wege der Unternehmensführung einschlagen (**Neue Unternehmer**). Hier bliebe zu fragen, ob die echten Sachzwänge tatsächlich proportional zur Unternehmensgrösse wachsen, oder ob die stärkere Identifikation der Manager grösserer Unternehmen mit vorgefundenen Sachzwängen, wie sie als Ergebnis vergleichsweise langer firmeninterner Karrierewege und Sozialisationsprozesse zu erwarten ist, einer ethisch-kritischen Selbstdistanzierung abträglich ist.

4. Die Verteilung nach der Konfession

Sollte die Konfessionszugehörigkeit in einer (wie von theologischer Seite oftmals beklagt) durch und durch säkularisierten Gesellschaft überhaupt noch einen Einfluss auf das Denken und Handeln der Führungskräfte haben können? Ist das nicht etwas, "*wonach man heute nicht mehr fragt*", weil religiöse Orientierungen allenfalls noch Sache des privaten Bekenntnisses sind, das im Berufsleben keine Rolle mehr spielt (oder spielen sollte)? Wie dem auch sei, jedenfalls spricht die Statistik hier eine deutliche Sprache: **79%** der befragten Führungskräfte, die Auskunft über ihre Konfession geben wollten und die bisher auch aus keiner Kirche ausgetreten sind, kommen aus **protestantischem** Elternhause (Abbildung 20).

prot.	kath.	andere	Σ	ohne Ang.	Σ
42 (79%)	10 (19%)	1 (2%)	53 (100%)		
total			53 (88%)	7 (12%)	60 (100%)

Abbildung 20: Verteilung nach Konfession

⁷⁸ Vgl. oben, Kapitel II/2 (Typ D).

Bekanntlich war Max Weber⁷⁹ bei der Suche nach den Ursachen des "Kapitalismus" auf protestantische Wurzeln gestossen. Eine asketisch-puritanische, den gesamten Lebenslauf des einzelnen methodisch ausrichtende, alles Persönliche "versachlichende" Grundhaltung bestimmte demnach den "Geist des Kapitalismus". Doch "heute", so Weber am Ende seiner Untersuchung, "ist der Geist" aus dem nunmehr "stahlharten Gehäuse" der modernen Wirtschaftsordnung "entwichen". "Der 'Puritaner' wollte Berufsmensch sein, - wir **müssen** es sein." Das protestantische Ethos ist nur noch ein "caput mortuum"⁸⁰ einer im Wesentlichen nicht mehr lebensweltlich-kulturell, sondern systemtheoretisch erklärbaren ökonomischen Entwicklung, in der - so Webers pessimistische Zeitdiagnose - "der mächtige Kosmos der modernen Wirtschaftsordnung ... den Lebensstil aller Einzelnen ... mit überwältigendem Zwang bestimmt und vielleicht bestimmen wird, bis der letzte Zentner fossilen Brennstoffs verglüht ist".

Sollte Webers berühmte Einschätzung zumindest dahingehend relativiert werden können, dass in der Wirtschaft trotz allem auch heute noch ein "protestantischer" Geist vorherrscht? In unserem Fall (das heisst im Kreise unserer Befragten) ist ein Zufall wenig wahrscheinlich. Offenbar fühlen sich in signifikant hohem Masse gerade solche Personen zur Welt "kapitalistischen" Handelns und Entscheidens hingezogen, die protestantischer Herkunft sind. Das Verhältnis Protestanten / Katholiken liegt in unserem Fall bei 79% zu 19% statt 50% zu 44% im Falle der schweizerischen Normalverteilung.⁸¹ Vermutlich kann auch der hohe Anteil an

⁷⁹ Weber, M.: Die protestantische Ethik. Eine Aufsatzsammlung, hrsg. von J. Winckelmann, 6. Aufl., Tübingen 1981, vgl. insbesondere S. 187ff. (entspricht Weber 1988: 202ff.).

⁸⁰ Weber (1981: 373); vgl. auch ders.: Wirtschaft und Gesellschaft, 5. rev. Aufl., besorgt von J. Winckelmann, Tübingen 1980, S. 348.

⁸¹ Vgl. Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1991, Zürich 1990. Der hohe Anteil protestantischer Führungskräfte wird von anderen Studien bestätigt; vgl. Hollenstein, H.: Spitzenmanager in der Schweiz. Herkunft - Ausbildung - Werdegang - Stellung in der Gesellschaft, Bern / Stuttgart 1987, S. 67 ff. Wie auch Hollenstein in seiner Studie zu bedenken gibt, muss das Ergebnis unter Berücksichtigung der geographischen Herkunft und des eher überdurchschnittlich hohen Alters von Führungskräften möglicherweise leicht relativiert werden. So war der Anteil der Protestanten an der schweizerischen Gesamtbevölkerung 1941 noch etwas höher als 1991 (59% zu 39% statt 50%

expliziter oder impliziter ökonomistischer Argumentation mit einer tief-
liegenden, auch heute noch unterschwellig wirksamen "protestantischen"
Prägung der Führungskräfte erklärt werden.⁸²

	katholische Herkunft	gesamtes Sample
Ökonomismus (inkl. Hinter- grundökonomismus)	70%	79%
Paternalismus	50%	28%
Kulturharmonismus	40%	10%

Abbildung 21: Typologische Verteilung der Führungskräfte katholischer Herkunft
(Auswahl dominanter **und** sekundärer Orientierungen)

zu 44%; vgl. Hollenstein 1987: 70). Und vermutlich stammen überproportional viele
der von uns befragten Manager und Unternehmer aus dem "protestantischen" Kanton
Zürich. Jedoch ist es wohl ziemlich unwahrscheinlich, dass solche eher marginalen
Relativierungen angesichts der Eindeutigkeit der statistischen Ergebnisse *wesentlich*
ins Gewicht fallen.

⁸² Unklar bleibt, warum Weber meint, einen strikten Gegensatz zwischen protes-
tantischem Berufsethos und dem "Optimismus der Aufklärung, der an die Harmonie
der Interessen glaubt" (er verweist hier auf Mandevilles Bienenfabel), konstruieren zu
müssen (Weber 1981: 373). Denn sowohl Protestantismus als auch Ökonomismus
sind in spezifischer Weise metaphysische, nämlich 'versachlicht-metaphysische'
Wertmuster, die die schrankenlose "kapitalistische" Erwerbsorientierung (die ande-
ren, hedonistischen Orientierungen freilich strikt entgegengesetzt ist) affirmieren - sei
es "heiligen" oder "rational" legitimieren. Allerdings ist Weber wohl darin Recht zu
geben, dass "Aufklärung" nach Art des eher 'nüchtern' gestimmten Ökonomismus,
dessen harmonistisch-metaphysische Bestandteile mehr und mehr zugunsten bloss in-
strumentalistischer bzw. "utilitaristischer" Orientierungen verblassen, dem "ungeheu-
ren religiösen Pathos" der ursprünglichen Berufsidee weitaus ferner steht als ein noch
bewusst religiös gefärbter Protestantismus und daher an den "modernen Zersetzun-
gen" (Weber 1981: 284) der motivationalen Grundlagen des "Kapitalismus" wesent-
lichen Anteil hat. Dies ist jedoch eine empirische Frage der Entwicklungsdynamik
kultureller Sinngehalte, weniger eine der Geistesverwandtschaft zweier Wertmuster
(hier: Protestantismus und Ökonomismus), die, wie wir vermuten, genetisch auf eine
gemeinsame Wurzel zurückzuführen sind.

Auch wenn die Beantwortung dieser Fragen einer gesonderten Studie überlassen bleiben müsste, lässt sich auf unserer Datenbasis doch folgendes anmerken: Auch von den insgesamt 10 "**Katholiken**" argumentieren 7 direkt oder indirekt ökonomistisch. Diesbezüglich ergeben sich also keine Abweichungen. Allerdings ist das unternehmensethische Verantwortungsmuster gerade hier höchst ambivalent: 50% der "Katholiken" argumentieren dominant oder teilweise paternalistisch, 40% kulturharmonistisch. (Bei Gleichverteilung müsste dies lediglich bei 28% bzw. 10% der Fall sein, vgl. Abbildung 21.) Gerade solche "anti-ökonomistischen" ethischen Denkmuster sind also bei Nicht-Protestanten anzutreffen und hier zumeist auch "reiner" ausgeprägt.

In diesem Sinne typisch für "katholische" Führungskräfte ist insbesondere die Befürwortung einer **gemäßigten** unternehmerischen Erfolgsorientierung. Das Gewinnstreben (und damit die unternehmerischen Erfolgsbedingungen) ist weder selbst Garant für die Ethik des Wirtschaftens, noch ist es in sich selbst ethisch problematisch. Es kommt nur - allerdings - darauf an, dem Erfolgsstreben "*durch die Ethik gesetzte Bandbreiten*" zu geben, d.h. es ethisch zu begrenzen (und nicht etwa darauf, ihm selbst eine ethische Richtung zu geben): "*Das Profitstreben kann übertrieben werden.*" Andererseits aber "*darf man auch die Ethik nicht zu weit treiben.*" Eine solche (aristotelische) Unternehmensethik des richtigen Masses, des Nicht-zuviel-und-nicht-zuwenig, war nur bei "Katholiken" in dieser Deutlichkeit festzustellen.⁸³

5. Die Verteilung nach dem Geschlecht

Nach wie vor sind die Entscheidungs- und Machtzentren der Wirtschaft von Männern dominiert. Je höher man die unternehmerische Hierarchie hinaufschaut, desto geringer wird der Anteil weiblichen Einflusses, ja auf

⁸³ Zu den komplexen, jedoch faszinierenden, offenbar bis in die Gegenwart nachwirkenden religionsgeschichtlichen Unterschieden zwischen katholischem und protestantischem Wirtschaftsethos vgl. auch Ulrich, P.: Wirtschaftsethik auf der Suche nach der verlorenen ökonomischen Vernunft, in: ders. (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik, Bern / Stuttgart 1990, S. 179ff.

der höchsten Stufe tendiert er gegen Null - Ausnahmen bestätigen die Regel. Welche Auswirkungen hat die männliche Dominanz in den Chefetagen auf das Verständnis von unternehmerischer Verantwortung? Unterscheiden sich die Grundvorstellungen der weiblichen Führungskräfte von verantwortlicher Unternehmensführung von denen ihrer männlichen Kollegen in signifikanter Weise? Um solchen Fragen auf die Spur zu kommen, wurden gezielt auch weibliche Führungskräfte angesprochen (vgl. Abbildung 22).⁸⁴

Weibliche Führungskräfte	Männliche Führungskräfte	Σ
5 (8%)	55 (92%)	60

Abbildung 22: Befragte weibliche und männlich Führungskräfte

Wie bereits ausgeführt, neigen Führungskräfte weiblichen Geschlechts verstärkt zu formal paternalistischen, genauer: "maternalistischen" Grundhaltungen (vgl. Abschnitt II/2 Typ C). Zwar weicht der Anteil ökonomistisch-harmonistischer Annahmen insgesamt nicht wesentlich von der männlichen Verteilung ab (60% gegenüber 75% Ökonomismus insgesamt; vgl. Abbildung 23). Doch fällt eines auf: **Frauen vertreten in unserem Sample niemals dominant die Position des Metaphysischen Betriebswirts oder des Instrumentalisten.**

Dieses Ergebnis mag Untersuchungen bestätigen, die von einer spezifisch "weiblichen Moral" ausgehen, sei es in Form eines anderen Moral-konzepts oder in Form einer anderen, vielleicht angemesseneren Auslegung und Akzentuierung des *moral point of view*, wie sie gerade bei Frauen anzutreffen ist.⁸⁵ Vor dem normativen Hintergrund einer "Moral der Frau" muss der Ökonomismus nämlich als ein rigoristisches Konzept

⁸⁴ Hollenstein (1987: 78f) stellt in der von ihm durchgeführten empirischen Studie in Spitzenpositionen lediglich einen Frauenanteil von 0,8% fest. In unserem Sample lag dieser Anteil demnach - und das gewollt - zehnmal über dem Durchschnitt!

⁸⁵ Vgl. Gilligan, C.: Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau, München 1984.

erscheinen, das der Kontextbezogenheit und dem Kriterium der situativen Angemessenheit moralischen Urteilens nicht gerecht wird, und deshalb auf Ablehnung stossen. Überdies steht die Abwehrhaltung gegenüber jeglichem moralischen Engagement, die für den metaphysischen Ökonomismus konstitutiv ist, in denkbar schärfstem Gegensatz zur 'weiblichen' *care*-Perspektive, in deren Zentrum solidarische Anteilnahme und die Sorge für das Wohl der Anderen steht. Die 'männliche' Moral des Rechts und der Nichteinmischung in die 'persönlichen' Angelegenheiten anderer, für ihr eigenes Schicksal ausschliesslich selbst verantwortlicher Menschen, in deren Zentrum einzig das Problem steht, "dass die Menschen sich gegenseitig ihre Rechte beschneiden könnten",⁸⁶ scheint da wohl eher mit dem ökonomistischen Denken und dem Binnenethos des Marktes (Tauschvertragskonzept) vereinbar.

	Frauen	gesamtes Sample
dominanter Ökonomismus	0	33%
Ökonomismus (dominant und sekundär)	60%	75%
Idealismus (dominant und sekundär)	100%	40%

Abbildung 23: Typologische Verteilung weiblicher Führungskräfte

Interessanterweise argumentierten alle der befragten Unternehmerinnen oder Managerinnen teilweise "idealistisch" (100% gegenüber 40%). Frauen sind also, was die Ethik betrifft, problembewusster als die Männer. Zugleich sehen sie die Wirtschaft weniger als einen systemischen Bereich unpersönlicher Sachzwänge an, der durch "rahmenreformerische Gegenzwänge" zur ethischen Vernunft gebracht werden könnte oder

⁸⁶ Vgl. Gilligan (1984: 32f.). Dieselbe Problemstellung liegt übrigens der Kantischen Rechtslehre - nicht schon der Ethik! - zu Grunde, deren oberstes Prinzip lautet, dass "die Freiheit der Willkür eines jeden mit jedermanns Freiheit nach einem allgemeinen Gesetz zusammen bestehen kann." Kant, I.: Die Metaphysik der Sitten. Werkausgabe Band VIII, hrsg. von Wilhelm Weischedel, 4. Aufl., Frankfurt 1982 (1982a), S. 337.

müsste. Vielmehr ist die Wirtschaft für sie eine im wesentlichen kulturell bestimmte Lebenssphäre, die sich - insoweit sie ethisch aus den Fugen geraten ist - im Prinzip durch Appelle, durch *"Erziehung zu weniger Materialismus"*, durch die Verbreitung von *"Einsicht und Toleranz"* so verwandeln kann, *"dass die moralischen Qualitäten in Zukunft mehr an Wert gewinnen"* - und das heisst: den Lauf der Wirtschaft bestimmen können.

6. Die altersmässige Verteilung

Die von uns befragten Manager und Unternehmer waren im Durchschnitt 51 Jahre alt. Dabei reicht das Spektrum von 31 bis 65 Jahren (vgl. Abbildung 24).

Typ	Ø Alter	Typ	Ø Alter
Metaphysischer Betriebswirt	57	Rahmenreformer	43
Paternalist	53	Neuer Unternehmer	39
Instrumentalist	49	Kulturharmonist	k.A.
Personalist	46	Idealist	k.A.

Abbildung 24: Durchschnittsalter der Typen

Die verbreitete Vorstellung, dass neue, "jüngere" Ideen zwar nicht notwendigerweise, aber doch regelmässig sich auf lange Sicht als im normativen Sinne fortschrittlichere Ideen erweisen, bestätigt sich auch in unserer Studie: Der Metaphysische Betriebswirt, eine Denkhaltung, deren geistesgeschichtliche Wurzeln der Frühmoderne zuzurechnen sind, wird verstärkt von älteren Führungskräften vertreten, der Neue Unternehmer, wie wir meinen: das unternehmerische Verantwortungskonzept des nächsten Jahrhunderts, hingegen von überdurchschnittlich jungen Führungskräften.

Sofern das für eine Denkhaltung typische Alter überhaupt mit der historischen Abfolge gesamtultureller Geistesentwicklungen in Zusammenhang gebracht werden kann, hätte eigentlich eher der Paternalismus von den relativ ältesten Führungskräften vertreten werden müssen. Denn es handelt sich hierbei um ein im Grunde antiliberales Denkmuster der Vormoderne, das noch vom Modell einer "geschlossenen", hierarchisch gegliederten (Stände-)Gesellschaft ausgeht. Es ist jedoch zu beachten, dass auch "maternalistische" Wertmuster dem Paternalismus formal zugerechnet wurden, was möglicherweise einer durchschnittlichen "Verjüngung" dieses Typs gleichkommt.

Deutlicher fügt sich die altersmässig "mittlere" Stellung der Denkmuster des Instrumentalismus und des Personalismus der (vermuteten) Logik der Geistesgeschichte. Beide lassen sich nämlich als Weiterentwicklung des "reinen" Ökonomismus, so wie er vom Metaphysischen Betriebswirt vertreten wird, verstehen. Der weniger rigoros denkende, optimistisch gestimmte Instrumentalist hat wie der Personalist gelernt, dass die Unternehmensführung nicht von ethischem Raisonement und moralischem Engagement vollkommen frei gehalten werden kann bzw. soll. Die Evidenz sozialer und ökologischer Kosten des Wirtschaftens führt den "reinen" Ökonomismus ad absurdum.

Gleichwohl erreicht das Denken dieser altersmässig "mittleren" Typen nicht die Entwicklungsstufe des Neuen Unternehmers, ja es stellt im Grunde eine relative Regression dar. Der Instrumentalist versucht nämlich - trotz der partiellen Einsicht, dass die Ethik nicht vom metaphysischen Himmel fällt, sondern aktiv qua moralischem Engagement geschaffen werden muss - das ökonomistisch-harmonistische Denken unter Verweis auf "weichere", "ethische" Managementmethoden, die heute betriebswirtschaftlich angezeigt seien, zu retten; der Personalist, dessen unterschwellige Nähe zum Ökonomismus in fast allen Fällen festzustellen war (Hintergrundökonomismus), greift teilweise auf vormoderne, quasi-paternalistische Annahmen zurück.

Insgesamt besteht, falls unsere Interpretation zutrifft, Grund zu der vielleicht optimistisch stimmenden **Erwartung, dass mit dem natürlichen Nachrücken jüngerer Führungskräfte die Dominanz des ökonomistischen Denkens in den Chefetagen der Wirtschaft sich nach und nach abschwächen wird.** *Natürlich* wäre daran jedoch nur die Ablösung älterer Führungskräfte; das Umdenken selbst wird keine noch so

starke Naturkraft bewerkstelligen können. Es beginnt vielmehr mit der Anstrengung des Gedankens, nämlich mit der selbstkritischen Reflexion der eigenen Hintergrundüberzeugungen. Mag dies auch in fortgeschrittenem Alter noch anstrengender und schmerzhafter sein als in jüngeren Jahren, so ist es doch - wie immer wieder Beispiele herausragender, gereifter Top-Führungskräfte zeigen - nicht a priori unmöglich.

IV. Ausgewählte Dimensionen des unternehmerischen Ethik- und Verantwortungsbewusstseins

Bei der Konzeptualisierung der Studie sind wir von neun Dimensionen in drei Hauptbereichen des unternehmerischen Ethik- und Verantwortungsbewusstseins ausgegangen (vgl. Anhang I). Im Verlauf der Auswertung der Interviews zeigte sich jedoch wie bereits erwähnt, dass allein die Dimension "Verhältnisbestimmung von Erfolg und Ethik" (Dimension 3) für die Typenbildung von ausschlaggebender Bedeutung ist. Gleichwohl scheinen uns auch die Stellungnahmen der befragten Führungskräfte zu anderen Dimensionen unternehmerischer Verantwortung höchst interessant. Da diese mit der Zentraldimension, den Realtypen also, in einem inneren Zusammenhang stehen, bietet dieser Teil IV überdies eine weitere, gleichsam quer zu den Typencharakterisierungen zu lesende Verdeutlichung der gefundenen Denkmuster.

Nicht alle Fragen haben sich als gleichermassen fruchtbar erwiesen. Die folgenden Ausführungen konzentrieren sich daher auf die interessantesten Aspekte, gehen diesen dafür aber vergleichsweise eingehend nach. Im Vordergrund stehen dabei nicht quantitative Analysen, sondern problemorientierte Konkretisierungen der verschiedenen Denkmuster durch exemplarische Zitate der befragten Führungskräfte. Die statistischen Daten zu allen gestellten Fragen, deren Antworten sich quantifizieren lassen, befinden sich im Anhang II.

1. Ergriffene unternehmensethische Massnahmen

Letzten Endes zählen Taten, nicht bloss Worte. Gefragt wurde deshalb zunächst nach bisher ergriffenen institutionellen Massnahmen, insofern diese als Ausdrucksformen unternehmensethischer Verantwortung bzw. als Antworten auf die unternehmensethischen Schlüsselprobleme (vgl. IV/2) zu verstehen sind (vgl. Frage 1.1).

Unternehmensethische Massnahmen

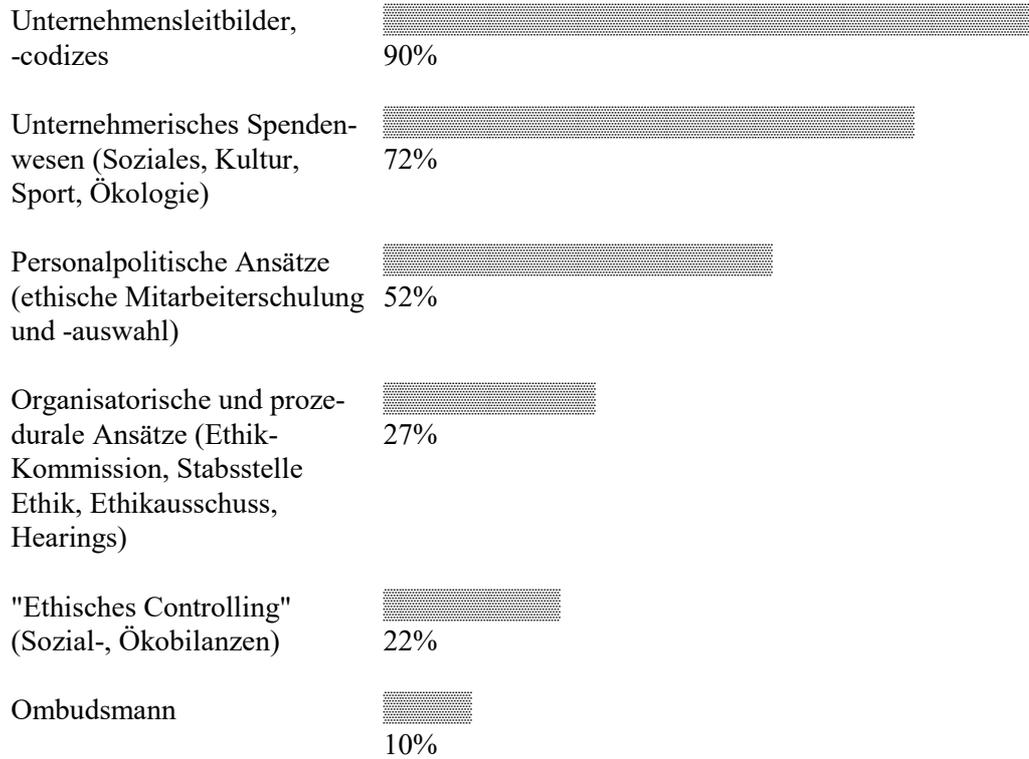


Abbildung 25

Gemäss den Aussagen der befragten Führungskräfte befindet sich die Schweizer Wirtschaft zumindest auf den ersten Blick auf einem hohen Niveau institutionalisierter Unternehmensethik: 92% der befragten Führungskräfte haben **institutionelle Massnahmen** in ihre Unternehmenspolitik integriert, die offenbar von ihnen subjektiv als "Ausdruck unternehmensethischer Selbstverpflichtung" (so der Wortlaut von Frage 1.1) verstanden werden.

- Allerdings bezogen sich diese Angaben grösstenteils lediglich auf das schriftlich festgehaltene **Unternehmensleitbild**, über das heutzutage ja die meisten Firmen verfügen. Es konnte zwar nicht überprüft werden, inwieweit deren Inhalte den Kriterien eines Ethikkodex entsprechen; jedoch ist zu vermuten, dass in vielen Fällen nicht klar unterschieden wurde zwischen der (schriftlich festgelegten) obersten Unternehmens*strategie* und einem Ethikkodex, der Ausdruck einer

unternehmensethischen Selbstverpflichtung sein müsste. Jedenfalls kann ein solches Leitbild nicht *in jedem Fall* als bewusster Ausdruck einer Unternehmensethik verstanden werden, was die meisten offenbar unterstellten bzw. suggerierten, denn bis auf einige wenige Ausnahmen (zumeist Neue Unternehmer) wurde dieser Unterschied von strategischem und normativem Management gar nicht angesprochen. Möglicherweise wird da doch allzu viel "beschriebenes Papier" unter dem Stichwort 'Ethik' abgelegt. Unsere Skepsis darüber, dass diesen Massnahmen teilweise nur am Rande oder lediglich pauschal ein unternehmensethischer Bezug zukommt, wurde durch viele relativierende Kommentare bestätigt: Das Leitbild sei zwar "*nicht explizit ethisch, aber implizit*"; "*das läuft bei uns aber nicht unter der Bezeichnung 'Ethik'*".

- Die hohe Zahl der Nennungen beim **unternehmerischen Spendenwesen** bestätigt unsere Vermutung einer weitverbreiteten Auffassung von Unternehmensethik als "Spendenethik" (vgl. den Exkurs zum Hintergrundökonomismus in II/2.). Wir hatten den Eindruck, dass diejenigen Manager, die im Bereich des Spendenwesens mehr oder weniger aktiv sind, dies *in jedem Fall* als Ausdruck unternehmensethischer Selbstverpflichtung deuteten, obwohl die sich ausbreitende Spendenpraxis ("Sponsoring") heute bekanntermassen zumindest auch Funktionen der Erfolgssicherung erfüllt (Sicherung des "guten Rufs"; "Goodwill-Strategien").⁸⁷

Welche Motive auch immer hinter der offenbar weitverbreiteten Spendenpraxis stehen, jedenfalls scheint die Auffassung vorzuherrschen, dass jede *Verzichtsleistung* (und sei sie auch, wie der Instrumentalist weiss, nur kurzfristiger Natur) ohne weiteres mit Ethik gleichzusetzen sei. Dem stünde eine Auffassung gegenüber, die nicht so sehr an der (auf Unternehmensebene notwendigerweise gönnerhaften) Umverteilung des Reichtums interessiert ist (ein letztlich vormoderne, "feudales" Modell), sondern von vornherein die *Qualität* der Wertschöpfung selbst ethisch reflektiert.⁸⁸

⁸⁷ Vgl. exemplarisch "Ihr Auftritt bitte!", in: Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, 7/89, S. 34 - 44.

⁸⁸ Vgl. als betriebswirtschaftstheoretische Position, die einer solchen Spenden-

- Doch werden unternehmensethische Massnahmen, die einem modernen Verständnis von Ethik als (selbst-)kritischem Reflexionsprozess entsprechen, eher selten ergriffen. **Organisatorische oder prozedurale Ansätze**, die nicht von "festen Werten" ausgehen, sondern die Bedingungen einer modernen, pluralistischen Gesellschaft in sich aufnehmen, indem sie die *Offenheit* für im vorhinein nicht abschliessend zu definierende Wertgesichtspunkte zum unternehmensethischen Prinzip erheben, spielen in der Schweizer Wirtschaft (heute noch?) keine bedeutende Rolle (27%). Das scheint uns ein bedeutsames Teilergebnis im Hinblick auf die notwendige Stossrichtung weiterführender Bemühungen zu sein.

Das Ergreifen solcher Massnahmen scheint nicht zuletzt durch die weitverbreitete *personalistische* Auffassung von Unternehmensethik verhindert zu werden, die davon ausgeht, ethische Defizite müssten auf "schuldhaftes" Verhalten der Unternehmensführung zurückzuführen sein. *"Gibt es Firmen, die da eine 'Stabstelle Ethik' haben? Das heisst doch, dass bei den Leuten, die so etwas haben, unethische Sachen passieren ..."*.

- Hingegen sind **personalpolitische Ansätze** relativ weit verbreitet (56%). Vermutlich hängt die hohe Präferenz für die Schulung und Auswahl der Mitarbeiter nach "ethischen" Gesichtspunkten mit dem Bedürfnis der Personalisten zusammen, sich von möglichen Schuldzuweisungen partiell zu entlasten. Die Unternehmensethik muss *"nach unten getrieben werden"*, weil gerade hier *"ethische Gefahrenquellen"* auftreten können. Die unternehmensethische Verantwortung der Führungskräfte scheint sich bei einem solchen Verständnis darauf zu reduzieren, den Mitarbeitern ein *"ethisch sauberes Verhalten"* beizubringen. Ein paternalistisches Moment mag da häufig mitschwingen. Ethische Mitarbeiterschulungen im Sinne *"unternehmens-*

ethik nahesteht, Schneider, D.: Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (zfbf), 42 (10/1990), S. 869 - 891, sowie die Stellungnahme von Ulrich, P.: Schwierigkeiten mit der unternehmensethischen Herausforderung, in: zfbf 43 (6/1991), S. 529 - 536, hier speziell S. 534f.

ethischer Quality-Circles", in denen "offen über die Inhalte der Unternehmenspolitik gesprochen werden kann und Kritik geäußert werden kann", scheinen wiederum eher die Ausnahme zu sein.

Ein **instrumentelles** Verständnis von unternehmensethischen Massnahmen ist weit verbreitet.⁸⁹ Mehr als die Hälfte (**51%**) derjenigen Führungskräfte, die solche Massnahmen eingeführt haben, sehen darin vor allem ein weiteres Führungsinstrument! Das zeigt sich insbesondere bei der "ethischen Mitarbeiterschulung": So muss zum Beispiel Mitarbeitern, die die Firma repräsentieren, ein *"erstklassiges ethisches Verhalten"* vermittelt werden, weil sie sonst den *"guten Ruf"* gefährden könnten. Und so spielen bei der Auswahl der Mitarbeiter "ethische" Gesichtspunkte deshalb eine Rolle, weil *"neben der Leistung" auch "charakterliche Voraussetzungen, zum Beispiel Aufrichtigkeit, relevant sind"*. Teilweise wird die Instrumentalisierung der Mitarbeiter ganz offen ausgesprochen: *"Der Mitarbeiter muss gehegt und gepflegt werden so gut es geht; denn er ist eines der Mittel dazu, eine hohe Akzeptanz am Markt zu erlangen."*

Für den Instrumentalisten ist der instrumentelle Charakter solcher "ethischer" Massnahmen dabei ja auch ganz und gar unbedenklich. Eine andere Frage ist allerdings, ob die "Instrumente" der Unternehmensethik eine hohe Akzeptanz und Glaubwürdigkeit bei den verschiedenen Bezugsgruppen erlangen können, solange den entscheidenden Kriterien eines modernen Ethikverständnisses⁹⁰ dabei so wenig Gewicht zukommt.⁹¹

⁸⁹ Vgl. zu weiteren Beispielen auch II/1. Typ B.

⁹⁰ Das unbedingte Verbot der Instrumentalisierung anderer Menschen hat Immanuel Kant in der sogenannten "Zweckformel" des kategorischen Imperativs zum Ausdruck gebracht: "Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden andern, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloss als Mittel brauchest." Kant, I.: Kritik der praktischen Vernunft. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Werkausgabe Bd. VII, hrsg. von W. Weischedel, 6. Aufl., Frankfurt 1982 (1982b), S. 61 (B 66/67).

⁹¹ Der letzte Hinweis sollte nicht dahingehend verstanden werden, dass diese Einsicht **hinreicht**, um unternehmensethisches Handeln zu motivieren. Auch wenn die Bedingungen der Legitimations- und Akzeptanzsicherung in modernen, weitgehend aufgeklärten Gesellschaften, die sich durch eine funktionsfähige kritische Öffentlichkeit auszeichnen, in besonderem Masse anspruchsvoll sind, käme es einem ökonomistischen Fehlschluss gleich, daraus eine Begründung ethischen Handelns

2. Wahrgenommene unternehmensethische Schlüsselprobleme

Welche konkreten Alltagsprobleme des unternehmerischen Handelns nehmen die Führungskräfte überhaupt als ethische Probleme wahr, und wie gewichten sie diese? Abbildung 26 (S. 118-119) gibt Aufschluss über die problemspezifische unternehmensethische Sensibilität der befragten Manager insgesamt, gemessen an 26 vorgegebenen möglichen Problemen (vgl. Frage 2.1).

Der Umstand, dass ein **ruinöser Preiswettbewerb** am häufigsten genannt wird (50%), erlaubt zwei Rückschlüsse: Zum einen werden Sachzwänge des Marktes (Konkurrenzzwänge) von vielen Führungskräften erkannt und gleichzeitig in spezifischer Weise als ein besonders gravierendes unternehmensethisches Problem angesehen; allerdings werden vor allem die in einem engeren Sinne ökonomischen Auswirkungen problematisiert (Preis- und Kostendimension), und zwar eher die eigene nachteilige Betroffenheit durch unfaire Wettbewerbspraktiken der Konkurrenten als umgekehrt. Zum anderen wird damit jedoch implizit auch die Konkurrenz als Anspruchsgruppe anerkannt, zu der die eigene Unternehmung in einer ethisch zu gestaltenden Wechselbeziehung steht. Es kann also durchaus vermutet werden, dass diese hohe Wertung als **Ausdruck der Mitverantwortung der Führungskräfte für die Erhaltung der Spielregeln eines fairen Wettbewerbs** zu verstehen ist.⁹²

Der hohe Anteil (34%) derjenigen, die die **Ungleichbehandlung weiblicher Mitarbeiter** für unternehmensethisch problematisch halten,

ableiten zu wollen. Auch eine sophistiziert ökonomistisch-instrumentalistische Argumentation bleibt eine ökonomistisch-instrumentalistische Argumentation, und das heisst letztlich: metaphysischem Denken verhaftet. Instrumentalistische bzw. funktionalistische Argumentationen können vernünftigerweise nur **einen** normativen Sinn haben: den Spielraum für "realistische", d.h. unternehmerisch zumutbare Optionen abzustecken.

⁹² Hierin ist ein wichtiger Ansatzpunkt für fruchtbare Ökonomismus-Kritik zu sehen, bedeutet doch die Anerkennung der Konkurrenz als eines "Stakeholders", dem gegenüber Regeln der Fairness zu beachten sind, die implizite Überwindung der Vorstellung einer wertfreien Sphäre der reinen Marktsteuerung. Vgl. dazu Tuleja, T.: Ethik und Unternehmensführung, Landsberg/Lech 1987, S. 197 ff.

weist darauf hin, dass der Mangel an Emanzipation und Gleichberechtigung der Frauen im Wirtschaftsleben vermutlich mehr denn je auch von "führenden Männern" als ein besonders drängendes Problem angesehen wird. *"Es muss den Frauen gegenüber eine 'positive Ungerechtigkeit' bestehen. Sonst bleibt die (tatsächlich bestehende) Ungerechtigkeit zäh. Frauen sind zunächst mehr als egalitär besser zu stellen."* Gleichwohl ist die Einschätzung insgesamt eher ambivalent. Viele pochen entweder auf das Leistungsprinzip (vgl. auch IV/7) oder halten das Problem bereits für erledigt. *"Das ist eine Problematik, die existierte, die ausradiert bzw. ausegalisiert wurde."*

Ökologische Probleme haben keine höchste Priorität. Es besteht eine auffällige Nichtübereinstimmung mit der öffentlichen Problemwahrnehmung.⁹³ Fasst man auch die übrigen Probleme zu Problembereichen zusammen (Abbildung 27, S. 120), so zeigt sich, dass der Problemschwerpunkt der "Konkurrenz" (und d.h. wohl zumeist: eine enge ökonomische Auslegung von "Sachzwängen") im unternehmensethischen Bewusstsein der Führungskräfte höchste Priorität genießt, gefolgt von den Problemen der "klassischen" Anspruchsgruppe der Mitarbeiter. Ökologische Fragen rangieren erst an dritter Stelle. Andere Umfragen zeigen demgegenüber bei schweizerischen Führungskräften ein sehr hohes Bewusstsein für Umweltschutz.⁹⁴ Es bieten sich folgende Erklärungshypothesen an:

⁹³ Die ökologische Problematik steht heute gemäss verschiedenen Umfragen in der Problemwahrnehmung der breiten Bevölkerung klar an der Spitze. Vgl. dazu beispielsweise die im Auftrag der Schweizerischen Kreditanstalt (SKA) durchgeführte Studie, in: SKA-Bulletin, Nr. 10, Zürich 1989, S. 6.

⁹⁴ Einen solchen Eindruck vermittelt sowohl die Studie "Die Schweizer Führungskräfte und unsere Umwelt" (hrsg. von der Wirz Partner Holding AG, Zürich 1989) als auch die Studie "Unternehmensverhalten und Umweltschutz", eine im November 1987 bei 373 Unternehmungen der Schweiz durchgeführte schriftliche Befragung (GfM Forschungsinstitut der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing, Heriswil 1987).



Abbildung 26:
Gewichtung unternehmensethischer
Schlüsselprobleme der eigenen
Branche

Gewichtung unternehmensethischer Schlüsselprobleme der eigenen Branche (Verdichtung nach Anspruchsgruppen)⁹⁵

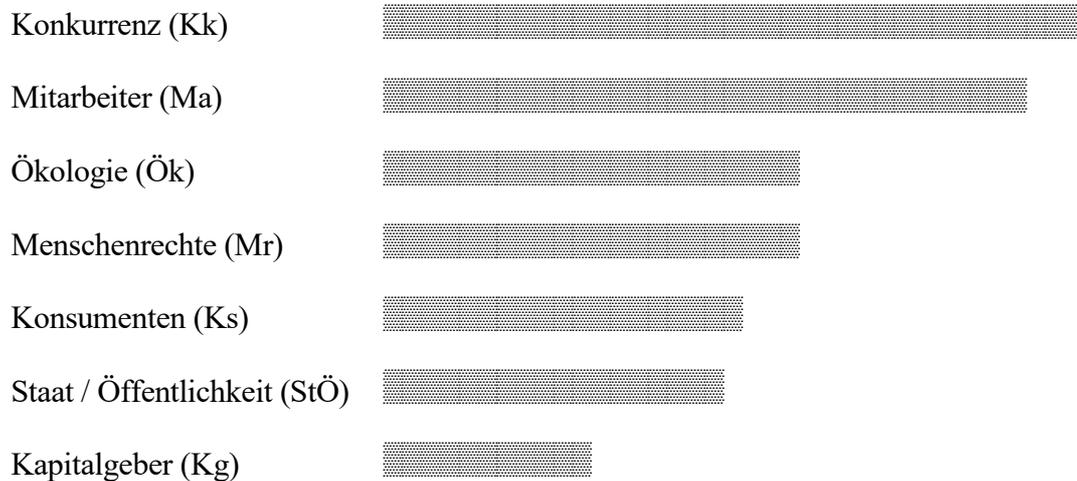


Abbildung 27

(1) Viele Führungskräfte scheinen anzunehmen, Ökologie hätte mit Ethik nichts oder zumindest nicht primär zu tun. Umweltschutz wird als ein zunächst rein **technisches** Problem (Informations-, Innovations- und Durchsetzungsproblem) missverstanden, das nur Fragen nach den Mitteln, nicht aber nach den Zielen, Zwecken und Grundsätzen unseres wirtschaftlichen Handelns aufwerfe.

(2) Bei themenzentrierten Befragungen kommt die **relative** Gewichtung im Vergleich zu anderen Problemen, die in unserer Studie verlangt wurde, nicht zum Ausdruck. Der methodische Ansatz unserer Studie vermied solche Suggestionen dadurch, dass die Befragten gezwungen waren, aus einer Vielzahl von Problemen die ihrer Ansicht nach wichtigsten auszuwählen.

(3) Es ist anzunehmen, dass die tatsächlich bestehenden "hautnahen" Probleme zum Teil auch verdrängt werden. Dies macht insbesondere der Vergleich der **Problemwahrnehmung in den einzelnen Wirtschaftszweigen** deutlich (Abbildung 28). Auffällig ist hier die **Inversion** der

⁹⁵ Es wurden die Fragen gemäss der mit ihnen jeweils angesprochenen Anspruchsgruppen (siehe Kennbuchstaben in Abbildung 26) zusammengefasst.

subjektiven Einschätzung der Branchensituation unter ethischen Gesichtspunkten im Vergleich zu der vermuteten tatsächlichen Problemlage:

Wahrnehmung unternehmensethischer Schlüsselprobleme: Vergleich nach Wirtschaftszweigen⁹⁶

Ökologie



Konsumenten



Konkurrenz



Abbildung 28

⁹⁶ Die Balkenlängen entsprechen der jeweiligen *relativen* Häufigkeit der Verteilung nach Wirtschaftszweigen in unserem Sample (siehe Abbildung 3).

- So müsste eigentlich davon ausgegangen werden, dass sich *ökologische Probleme* in der Industrie am deutlichsten zeigen, gefolgt vom Handel und den Dienstleistungssektoren, die zumeist eher in einem indirekten Ursachenzusammenhang mit ökologischen Belastungen zu sehen sind. In der subjektiven Einschätzung der Führungskräfte kehrt sich diese Reihenfolge genau um. Demnach müssten beispielsweise die dem Dienstleistungsbereich erwachsenden ökologischen Schädigungen als doppelt so gravierend eingeschätzt werden wie die aus dem industriellen Sektor. Es fällt offenbar leichter, den Balken im Auge der anderen zu erkennen ...

- Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Beurteilung der Betroffenheit der *Konsumenten*: Die im Handel tätigen Führungskräfte sehen hier nicht mehr Probleme als diejenigen der Industrie; im Vergleich zu den Dienstleistungen wollen sie gar deutlich weniger Probleme erkennen.

- Auch überrascht die Einschätzung des Handels, dass in der eigenen Branche der *Wettbewerb* (Konkurrenz) keine besonderen unternehmensethischen Probleme erzeuge. Dagegen sehen Industrie und Dienstleistungen gerade im (zu) starken Wettbewerb das vorrangige unternehmensethische Problem.

Wie ist dieses Inversionsphänomen zu erklären? Vier Erklärungsaspekte scheinen uns plausibel:

(1) Offenbar fällt es vielen Führungskräften schwer, sich (und anderen) über die Situation der eigenen Branche (und damit indirekt ja auch der eigenen Unternehmung) Rechenschaft abzulegen. Daher ist zu vermuten, dass die tatsächlichen Probleme, deren realistische Wahrnehmung liebgegewonnene Denkmuster in Frage stellen könnte, zu einem guten Teil schlicht **verdrängt** werden.

(2) Dabei dürfte insbesondere die weite Verbreitung **personalistischer** Denkmuster eine Rolle spielen: Ethische Defizite - sollten sie ausnahmsweise doch einmal auftreten - sind für den Personalisten immer individuellen Verfehlungen "geschuldet". Sie stehen dann aber nicht mit der Eigendynamik einer überpersönlichen ökonomischen Entwicklung in Zusammenhang, der die Führungskräfte folgen müssen, wenn sie ihren Beruf professionell ausüben wollen, und deren Eigenlogik sie auf der

Ebene der einzelnen Unternehmung nicht substantiell verändern können. Daher stehen viele Personalisten (und ähnlich die Paternalisten) in einem inneren Zwiespalt: Unterschwellig mögen sie viele der ethischen Probleme der "externen Effekte" des Wirtschaftens sehen; aber sie können sie weder sich selbst noch anderen gegenüber eingestehen. Denn wie sollte man einen Misstand als Problem anerkennen können, wenn er doch allein schon durch das eigene Handeln zu beheben wäre?

(3) Eine unseres Erachtens gewichtigere Erklärung der beobachteten "inversen" Problemwahrnehmung geht dahin, dass diese von dem **in einer Branche vorherrschenden Unternehmenskonzept** (vgl. auch Abschnitt IV/4) geprägt wird, was das als normativ relevant betrachtete **"Stakeholderprofil"** betrifft. Ein augenfälliges Bild ergibt sich diesbezüglich, wenn wir die sieben nach Stakeholdern zusammengefassten Problembereiche nach den drei Wirtschaftszweigen differenzieren (Abbildung 29).

Vergleicht man die drei Profile, so fällt auf, dass im Handel die drei **"klassischen"** Anspruchsgruppen der Unternehmung - Kapitalgeber, Mitarbeiter, Staat - an der Spitze der unternehmensethischen Relevanzurteile stehen. In der Industrie herrscht ein (etwas jüngeres) **"internationalistisches"** Profil vor, in dem Probleme des (internationalen) Konkurrenzdrucks, der Mitarbeiter und der Wahrnehmung der Menschenrechte (in Entwicklungsländern!) die Problemliste dominieren. Im Dienstleistungsbereich könnte man von einem modernen **"pluralistischen"** Profil sprechen, das durch eine vergleichsweise gleichmässige Gewichtung aller Stakeholder-Anliegen gekennzeichnet ist. Die relativ niedrige Gewichtung der Menschenrechte dürfte dabei Ausdruck des Tatbestandes sein, dass ein Grossteil der in dieser Branche befragten Führungskräfte nur national bzw. "westlich" tätige Firmen vertreten. Die markant niedrige Gewichtung der Kapitalgeber mag andeuten, dass diese in einem dermassen pluralistischen, teilweise fast schon "postkapitalistischen" Stakeholderkonzept tendenziell gar zu "Outsidern" werden; dies entspräche gleichsam einer "Japanisierung" des Unternehmenskonzepts.⁹⁷

⁹⁷ In Japan ist es schon immer so, dass die Kapitaleigner, speziell die Aktionäre, als eine (eher lästige) Gruppe von Aussenstehenden wahrgenommen wird, die mit geringstmöglichen - nicht etwa grösstmöglichen - Ausschüttungen abzufinden sind. Vgl. Schneidewind, D.: Das japanische Unternehmen, Berlin / Heidelberg 1991, S. 47ff.

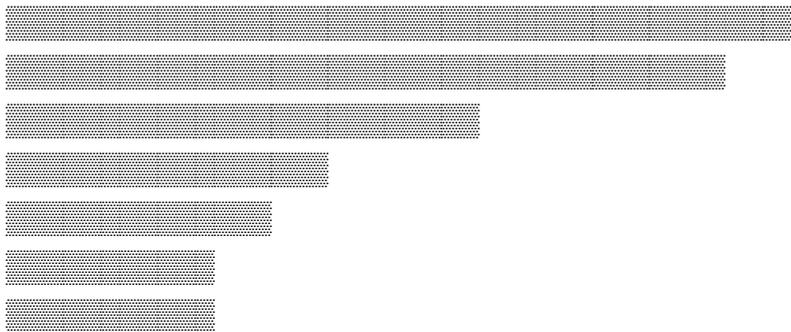
Das branchentypische "Stakeholderprofil"

Handel



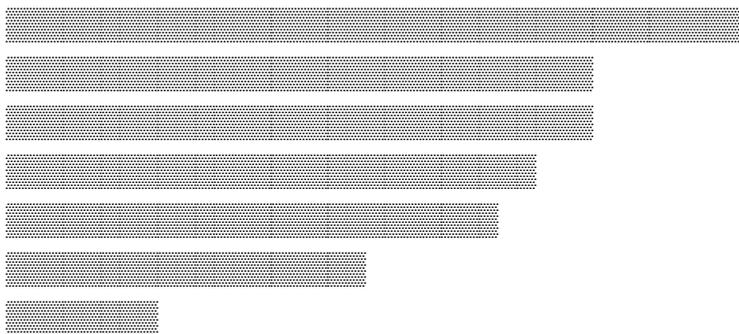
Mitarbeiter
Staat / Öffent.
Kapitalgeber
Menschenrechte
Ökologie
Konkurrenz
Konsumenten

Industrie



Kokurrenz
Mitarbeiter
Menschenrechte
Ökologie
Konsumenten
Staat / Öffent.
Kapitalgeber

Dienstleistungen



Konkurrenz
Mitarbeiter
Ökologie
Konsumenten
Staat / Öffent.
Menschenrechte
Kapitalgeber

Abbildung 29

Die drei branchenspezifischen Unternehmenskonzepte entsprechen unterschiedlich alten Leitbildern: das "klassische" Profil des Handels ist das älteste, das "internationalistische" Profil der Industrie das mittlere, das "pluralistische" Profil der Dienstleister das jüngste Konzept. Das verweist auf einen wahrscheinlichen Zusammenhang mit dem branchenspezifischen **Durchschnittsalter** der befragten Führungskräfte, das in der Tat genau dieser Reihenfolge entspricht (Durchschnittsalter im Handel 52,4 Jahre, in der Industrie 50,6 Jahre, im Dienstleistungsbereich 46,8 Jahre). Dieser Zusammenhang verweist auf einen vierten Erklärungsansatz.

(4) Es drängt sich die Vermutung auf, dass die branchenspezifisch "inverse" Problemwahrnehmung gar nicht unmittelbar von der objektiven Branchensituation, sondern primär von dem in einer Branche vorherrschenden **Persönlichkeitstyp** und damit von den dominierenden unternehmensethischen Denkmustern bestimmt wird. Für eine entsprechende Analyse der typenspezifischen Problemwahrnehmung beschränken wir uns auf den Vergleich der Grundtypen. Wie Abbildung 30 deutlich macht, wird die Art der Problemwahrnehmung offenbar tatsächlich sehr stark von den grundlegenden Wert- und Denkmustern geprägt:

- Für **Ökonomen** sind - in signifikanter Abweichung zu anderen Grundtypen - vor allem die Beziehungen zur *Konkurrenz* eine Quelle unternehmensethischer Probleme. Auch die Ökonomen übernehmen also die Marktbeziehungen keineswegs völlig dem anonymen Kräftespiel des "Marktmechanismus". Gerade die Orientierung an der Idee des "fairen" Wettbewerbs (kein ruinöser Preiskampf, kein Unterlaufen des Wettbewerbs) garantiert ja in diesem Denkmodell die Binnenethik des Marktes.⁹⁸ Da in den Dienstleistungsbranchen sowie in der Industrie besonders viele Ökonomen vorgefunden worden sind (vgl. Abbildung 18), dürfte damit die überragende Gewichtung der Konkurrenzprobleme in diesen beiden Wirtschaftszweigen in der Tat zu einem erheblichen Teil persönlichkeitsabhängig und weniger von

⁹⁸ Das bestätigt nochmals die unternehmensethische Qualität der (eingangs dieses Abschnitts erläuterten) häufigen Wahrnehmung des "ruinösen Preiswettbewerbs" als eines Schlüsselproblems. Zur Begründung der These, dass auch und gerade die Ökonomen ein persönliches Engagement für die "Sache" des Marktes für notwendig erachten, vgl. oben Kapitel II, Typen A und B.

Die Problemwahrnehmung der Grundtypen (Auswahl)

Konkurrenz



Ökonomen



Konventionalisten



Reformer

Ökologie



Ökonomen



Konventionalisten



Reformer

Mitarbeiter



Ökonomen



Konventionalisten



Reformer

Abbildung 30

der "objektiven" Problemlage der Branche geprägt sein. Würde man übrigens die branchenspezifische Verbreitung des Hintergrundökonomismus mitberücksichtigen, der ja praktisch nur bei Konventionalisten vorzufinden ist, so wäre die hohe Gewichtung der Konkurrenzaspekte insbesondere in der Industrie, wo zugleich der primäre Ökonomismus (Typ A) verbreitet ist, erst recht plausibel.

- Die ökonomistische Brille der Problemwahrnehmung scheint umgekehrt vor allem in Industrie und Handel, also in den unmittelbar betroffenen Branchen, den Blick für die *ökologischen Probleme* zu vernebeln. Eine andere Einschätzung der ökologischen Frage müsste dieses Denkmuster wohl in seinen Grundfesten erschüttern. Die weniger direkt mit der ökologischen Frage konfrontierten Dienstleister können es sich da offenbar schon eher erlauben, sich der allgemeinen Sorge der Bürger um die Umwelt anzuschliessen; bei ihnen spielt hier höchstwahrscheinlich sowohl das niedrigere Durchschnittsalter als auch der vergleichsweise grosse Anteil an **Reformern** eine entscheidende Rolle.
- Die Probleme der *Mitarbeiter* sind keine "alten Hüte", sondern haben - vor allem in der Einschätzung der eher fortschrittlichen **Reformer** - nach wie vor höchste unternehmensethische Priorität. Diskriminierungen und mangelnde Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter sind im Urteil dieser Typengruppe einer modernen, "offenen", grundsätzlich egalitären Gesellschaft nicht mehr angemessen. In anderer Weise gewichten aber auch **Konventionalisten** ethische Fragen im Umgang mit den Mitarbeitern hoch, weshalb dieser Problembereich im Handel am stärksten betont worden ist.

Insgesamt muss jedoch bei aller Konvergenz der Erklärungsansätze auf die dennoch nur begrenzte Konsistenz der verschiedenen Analysen hingewiesen werden. Vielleicht hätten diese Unstimmigkeiten bei einem grösseren Sample ausgeräumt werden können. Aber auch dann wäre mit vielschichtigen Mischeffekten der verschiedenen Aspekte zu rechnen, die eine "Kontrolle" des Samples vermittels detaillierter Erklärungen der einzelnen Aussagen in all ihrer Vielschichtigkeit als illusionär erscheinen lassen.

3. Der Umgang mit Sachzwängen und moralischen Dilemmata

Die Frage nach dem Umgang der Führungskräfte mit Sachzwängen war für unsere Studie zentral, ja sie war konstitutiv für die Bestimmung der Typen unternehmensethischer Verantwortung (vgl. I/2.2). Allerdings spielte die Sachzwangfrage bisher lediglich eine eher formale Rolle. Wie sehen die Führungskräfte das Problem konkret? Können Sachzwänge zu moralischen Dilemmasituationen führen? Welche Konsequenzen wären daraus zu ziehen?

(a) 46% der befragten Unternehmer und Manager empfinden in ihrem Führungsalltag **keine moralischen Dilemmata**; sei es, weil sie tatsächlich in einer *"privilegierten Situation sind"* und Konflikte zwischen ökonomischem Erfolg und ethischen Ansprüchen nicht auftauchen, oder sei es, dass sie den teilweise sachzwanghaften Charakter ihrer Entscheidungen sich und anderen gegenüber nicht eingestehen wollen, weil dies ihre harmonistischen Annahmen erschüttern müsste. Jedenfalls wurde nur sehr selten von *Sachzwängen* gesprochen.

(b) Auf der anderen Seite sehen sich **54% der befragten Führungskräfte zuweilen Situationen gegenübergestellt, "in denen sie als Unternehmensleiter Entscheidungen treffen müssen, die sie eigentlich für moralisch bedenklich halten"** (so der Wortlaut von Frage 9.2).⁹⁹ Dieses Ergebnis muss auf den ersten Blick erstaunen, denn der Anteil der Konfliktbewussten (Idealisten und Reformer) liegt in unserem Sample bei nur 12%. Demnach wird Frage 9.2 auch von vielen Harmonisten

⁹⁹ Eine 1982 durchgeführte empirische Befragung (es wurden weltweit 919 Manager schriftlich befragt) kommt übrigens zu fast dem gleichen Ergebnis: Im Durchschnitt empfanden 53% der Manager zuweilen Konflikte zwischen den Forderungen ihrer Firma und dem, was sie persönlich für richtig befinden. Vgl. "Managers wrestle with ethical conflicts worldwide", in: *International Management*, Feb. 1983, S. 52 - 57. - Nach einer Umfrage der "Christian Association of Business Executives" bei 1000 britischen Managern aus dem Jahre 1973 lag der Anteil derjenigen, die zuweilen Konflikte zwischen Gewinnzielen und ihrer moralischen Integrität empfinden, gar bei fast 70%. Vgl. Reyhl, E.: *Gewissensforschung für Manager. Ein Ehrenkodex für Industrie- und Unternehmensführer*, in: *Nationalzeitung*, Basel, 17.3. 1973.

bejaht, also von Ökonomen und Konventionalisten, für die die Sachzwänge des Marktes eigentlich gar kein unternehmensethisches Problem darstellen dürften. Wie ist das zu erklären?

Was die Ökonomen anbelangt, ist hier zunächst zu beachten, dass für sie die Harmonie zwischen Ethik und ökonomischem Erfolg ja nur in **langfristiger** Perspektive gewährleistet ist, und es ist zunächst gar nicht klar, was das eigentlich genau bedeutet. Die meisten derjenigen, die auf Langfristökonomie statt auf Moral setzten, liessen nämlich offen, ob ihre These dahingehend zu interpretieren ist, dass erst in naher oder ferner Zukunft die Harmonie erreicht werden könnte, oder dahingehend, dass die Orientierung an der langfristig zu sichernden Permanenz des Unternehmenserfolgs das ethisch Richtige **heute schon** garantiert. Jedoch können in beiden Fällen Wertkonflikte hier und jetzt nicht ausgeschlossen werden. Dies ist im ersten Fall unmittelbar einleuchtend. Hier würde das "Gute und Gerechte" - gleichsam in eschatologischer Hoffnung - auf eine unbestimmte Zukunft vertagt, die weniger harmonischen ("paradiesischen") gegenwärtigen Lebensverhältnisse wären einfach hinzunehmen.

Aber selbst wenn man davon ausgeht, dass diese - trotz der Nüchternheit, die für Ökonomen typisch ist - **utopische** Version der These des Zusammenhangs von Langfristökonomie und Ethik zumeist nicht vertreten wurde, hilft auch die zweite Bedeutungsvariante von "Langfristökonomie = Ethik" bei näherem Hinsehen hier nicht weiter. Diese kognitiv anspruchsvollere, ökonomistisch "reinere" Version erweist sich nämlich als nicht orientierungsfähig, da ihr konkrete Unterscheidungskriterien für den zu wählenden Zeithorizont (des Return on Investment) prinzipiell fehlen. Schliesslich kann sich niemand je an einer vorgestellten Unendlichkeit ausrichten. Jede Abweichung davon - heisst Langfristökonomie eine Erfolgssicherung für zehn, 20 oder 50 Jahre? - müsste, wenn man sich denn schon konsequent auf die ökonomistische Denklogik einlässt, auch ein entsprechendes Ausmass an ethischen Missständen zur Folge haben. Langfristökonomie ist insofern schlicht unpraktikabel: *"Es gibt keinen langfristigen Gewinn."*

Diese logischen Widersprüche des ökonomistischen Denkens erklären vielleicht, dass auch viele der Führungskräfte, die dieser Tradition zuneigen, ethische Friktionen hier und jetzt durchaus für möglich halten und als solche empfinden: *"Es gibt die sogenannten 'harten Entscheide'. Man wird in seiner Position zu etwas gezwungen, das man lieber nicht täte."*

Oder: *"Contre Coeur handeln zu müssen, ist eine stete Gefahr in meiner Funktion."*

Doch strenggenommen handelt es sich bei diesen *"moralisch problematischen Entscheidungen"* nicht um moralische Dilemmata - aus denen es ja keinen Ausweg gibt, weil sich (mindestens) zwei Wertansprüche gegenüberstehen, die beide ihr Recht haben - sondern um **Wertkonflikte**, die zwar als "hart" empfunden werden, letztlich aber "moralisch sauber" gelöst werden können. Die **Sachzwänge** selbst verkörpern nämlich den **"höheren Wert"**, dem in bestimmten Situation andere Wertansprüche zu "opfern" sind: *"Es gibt Zwänge, Sachzwänge, denen man sich beugen muss."* *"Ich lege mir diese Frage dann auch als Privatperson vor. Ich darf mir später nicht sagen: Das hättest Du nicht tun dürfen. Ich muss es dann aber durchhalten, ohne weich zu werden."*¹⁰⁰ Solche Entscheidungen sind also nicht nur für die Betroffenen hart; sie werden auch von den Entscheidungsträgern selbst als schwere Bürde empfunden. Allerdings wiegt letztlich das *"Interesse des Fortbestandes der Firma"* höher als andere Wertgesichtspunkte, so dass es immer wieder zu Fällen kommt, *"wo ich eine moralisch problematische Entscheidung treffen muss"*.

In einigen Fällen wird die normative Höherwertigkeit des "Sachzwangs" ganz offen über die Ethik selbst gestellt: *"Grenzen unternehmensethischer Aktivität kann es immer mal wieder geben. Da muss man situativ abwägen, ob man der Ethik das Primat einräumt oder mal ein Auge zudrückt."* Offenbar erwachsen für einige Führungskräfte aus solchen Wertkonflikten keine moralischen Orientierungsprobleme. Man weiss sehr genau, an welches höchste Kriterium man sich halten muss - und dieses Oberkriterium heisst offenbar nicht "Ethik".¹⁰¹

¹⁰⁰ Eine psychologische 'Rationalisierung' für solche *"harten Entscheide"*, die getroffen werden müssen, *"ohne weich zu werden"*, versucht der Unternehmer Wullnow, den Peter Handke sagen lässt: "Mein Urerlebnis war der Gedanke: es kann doch keinen freiwillig unmenschlichen Menschen geben. Damit richte ich mich auch selber immer wieder auf, wenn ich was tun musste, vor dem es meiner Natur eigentlich graust hat." Handke, P.: Die Unvernünftigen sterben aus, Frankfurt 1973, S. 27.

¹⁰¹ Auch gemäss der bereits erwähnten italienischen Studie (ASFOR 1989, Hinterhuber 1991, vgl. Anmerkung 9 in Kapitel I/1.) sind im Bewusstsein vieler Führungskräfte deontologisch-ethische Kriterien ("Grundrechte") anderen Gesichtspunkten, nämlich dem "Wohl der Unternehmung", systematisch nachgeordnet.

(c) Es gibt jedoch auch einige Führungskräfte, die sich zuweilen in einer im eigentlichen Sinne **moralischen Dilemmasituation** sehen. Dies zeigt sich insbesondere daran, dass in den Aussagen dieser Manager auf kein letztes "Sachkriterium" verwiesen wird, das als Bezugspunkt der Beilegung von Wertkonflikten fungieren könnte. Vielmehr wird der "Sachzwang" der unternehmerischen Bestandserhaltung selbst problematisiert.

Typisch für den - wie wir es nennen möchten: "heroisch-idealistischen" Umgang mit solchen Dilemmata ist eine bestimmte Art und Weise der "Lösung" des Problems. Diese besteht darin, die inneren, gesinnungsethischen Konsequenzen des Dilemmas für die einzelne Person, die nicht anders kann, als sich gegen den einen oder aber gegen den anderen Wertgesichtspunkt zu entscheiden, bloss zu benennen: *"Das Dilemma aushalten, das gehört irgendwie dazu."* Hier will jemand auf die offenbar durchaus existierenden "Alltagsschizophrenien" des Managements¹⁰² aufmerksam machen - nicht weniger, aber auch nicht mehr: *"In solchen Fällen muss ich also eine Ausrede finden - wo Sie sich, sagen wir: am Morgen noch aufregen in der Zeitung darüber (über ein Unrechtsregime), und am Nachmittag verkaufen Sie dann dahin. Sie haben dann auch wieder eine Ausrede: Den Leuten geht's dafür besser; irgendeine findet sich immer."*

Dieser Manager weiss um die Falschheit ökonomistisch-harmonistischer Fiktionen, die über die bestehenden Verhältnisse, die moralisch unannehmbar sind, lediglich einen ideologischen Schleier legen; doch einen Ausweg aus der Misere weiss er nicht. Er sucht sich lediglich verbal Luft zu verschaffen, ohne Handlungsalternativen zu sehen. Bei moralisch sensiblen und zugleich starken Persönlichkeiten scheinen solche Offenbarungsbedürfnisse mit einem Schuss **Zynismus** gepaart werden zu müssen: *"Solche Konflikte können die ganze Tätigkeit abdecken."* Nachfrage des Interviewers: Wie gehen Sie damit um? *"Man muss sie möglichst schnell vergessen."* Man weiss, dass das, was man täglich tut, in einem umfassenden Sinne unvernünftig ist, aber man tut es trotzdem. "Handeln wider besseres Wissen ist das globale Überbauverhältnis heute."¹⁰³ Das

¹⁰² Pfriem, R.: Das Ökologieproblem als Gegenstand einer möglichen Unternehmensethik, in: Seifert, E.K. / Pfriem, R. (Hrsg.), Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Bern/Stuttgart 1989, S. 111-128, hier S. 122.

¹⁰³ Sloterdijk, P.: Kritik der zynischen Vernunft, Bd. 1, Frankfurt 1983, S. 38.

Charakteristikum heutiger Geistesverfassung ist, wenn man Peter Sloterdijks Zeitdiagnose folgen darf, ein verbreiteter diffuser Zynismus. "Zynismus ist das aufgeklärte falsche Bewusstsein. Es ist das modernisierte unglückliche Bewusstsein, an dem Aufklärung zugleich erfolgreich und vergeblich gearbeitet hat. Es hat seine Aufklärungs-Lektion gelernt, aber nicht vollzogen und wohl nicht vollziehen können."¹⁰⁴

Zu einer zynischen Reaktion auf moralische Dilemmasituationen neigen vor allem Personalisten und Idealisten, während Reformen den (Denk-) "Zwang", Problemen struktureller Art eine ausschliesslich "idealistische" Antwort entgegenzuhalten, hinter sich gelassen haben. Daher setzen sie den "Zwang, vorgefundene Verhältnisse, an denen ... (das aufgeklärte Bewusstsein) zweifelt, hinzunehmen, sich mit ihnen einzurichten und am Ende gar deren Geschäfte zu besorgen"¹⁰⁵, nicht total. Weil ihr Idealismus mit Realismus gepaart ist, ohne eines im anderen aufgehen zu lassen, müssen sie auch nicht in Verzweiflungs-Zynismus, in Opportunismus wider besseres Wissen, Zuflucht nehmen.

(d) Der Idealismus der Problemwahrnehmung kann jedoch in seltenen Ausnahmefällen nicht nur zu heroischen oder zynischen Bekenntnissen Anlass geben, sondern auch ganz reale persönliche Konsequenzen haben. Solche wurden in einem Fall zumindest als Möglichkeit in Erwägung gezogen: *"Man weiss heute, dass der Aufwand, um das Produkt X (Name geändert, d. V.) herzustellen, ökologisch gesehen nicht tragbar ist. Und wir haben uns auf den Verkauf dieses Produkts spezialisiert, und ich würde da etwas verniedlichen, was doch sehr wesentlich ist. Wenn wir konsequent wären, müssten wir sagen: Wir hören auf, dieses Produkt zu verkaufen, auch wenn es verlangt wird. Wir würden dann die gesamte Existenz unserer Firma aufs Spiel setzen."* Für diesen Manager, der meint, sich **entweder** zugunsten des Sachzwangs **oder** zugunsten der Ethik entscheiden zu müssen, gerät in der Tat der persönliche **Ausstieg** als mögliche Konsequenz in den Blick. *"Und wenn man ganz konsequent wäre, dann müsste man eigentlich aussteigen. Das wäre wahrscheinlich die richtige Überlegung, die man zu diesem Problem machen würde. Und*

¹⁰⁴ Sloterdijk (1983: 37).

¹⁰⁵ Sloterdijk (1983: 40).

warum macht man es nicht? Wahrscheinlich fehlt der Mut." Auch hier bliebe jedoch, wie bei der "gesinnungsethischen" Form des Umgangs mit Sachzwängen (c), in der Wirtschaft alles beim alten - zumindest wenn dem Mut zum Ausstieg kein Mut zum Einstieg folgte.

4. Die Aussagen zum Unternehmenskonzept

Grundlegende Bedeutung für das unternehmensethische Denken der Führungskräfte kommt ihrem (stets normativ geprägten) Unternehmensverständnis zu. Uns interessierte hier vor allem, wie eng - im Grenzfall: monistisch - oder umfassend die Beziehungen zu den verschiedenen **Stakeholdern** (Anspruchsgruppen) der Unternehmung wahrgenommen werden.¹⁰⁶ Einerseits sollten die Befragten anhand eines vorgegebenen Katalogs den **faktischen** Einfluss der verschiedenen Stakeholder gewichten, andererseits wurde nach dem **wünschbaren** (idealen) Legitimationsprofil der unternehmenspolitischen Willensbildung gefragt (vgl. Abbildung 31, vgl. auch Frage 4.2, 4.3).

Die nur geringe Abweichung zwischen Soll- und Ist-Profil entspricht durchaus der verbreiteten strukturkonservativen Grundhaltung der Führungskräfte (88% sind ja Harmonisten). Lediglich bei vier Anspruchsgruppen ergaben sich nennenswerte Abweichungen, nämlich - in der Rangfolge der Abweichungen - beim Staat, den Mitarbeitern, dem Einfluss der Konkurrenz und den Eigentümern.

¹⁰⁶ Vgl. oben schon die indirekte Erschliessung der branchenspezifisch vorherrschenden "Stakeholder-Profile" in Kapitel IV/2. Da die dortigen Problembereiche mit den hier verwendeten Kategorien nicht deckungsgleich sind, ist ein direkter Vergleich jener Auswertung mit der folgenden nicht möglich.

Das Legitimationsprofil der Unternehmung im Soll/Ist-Vergleich

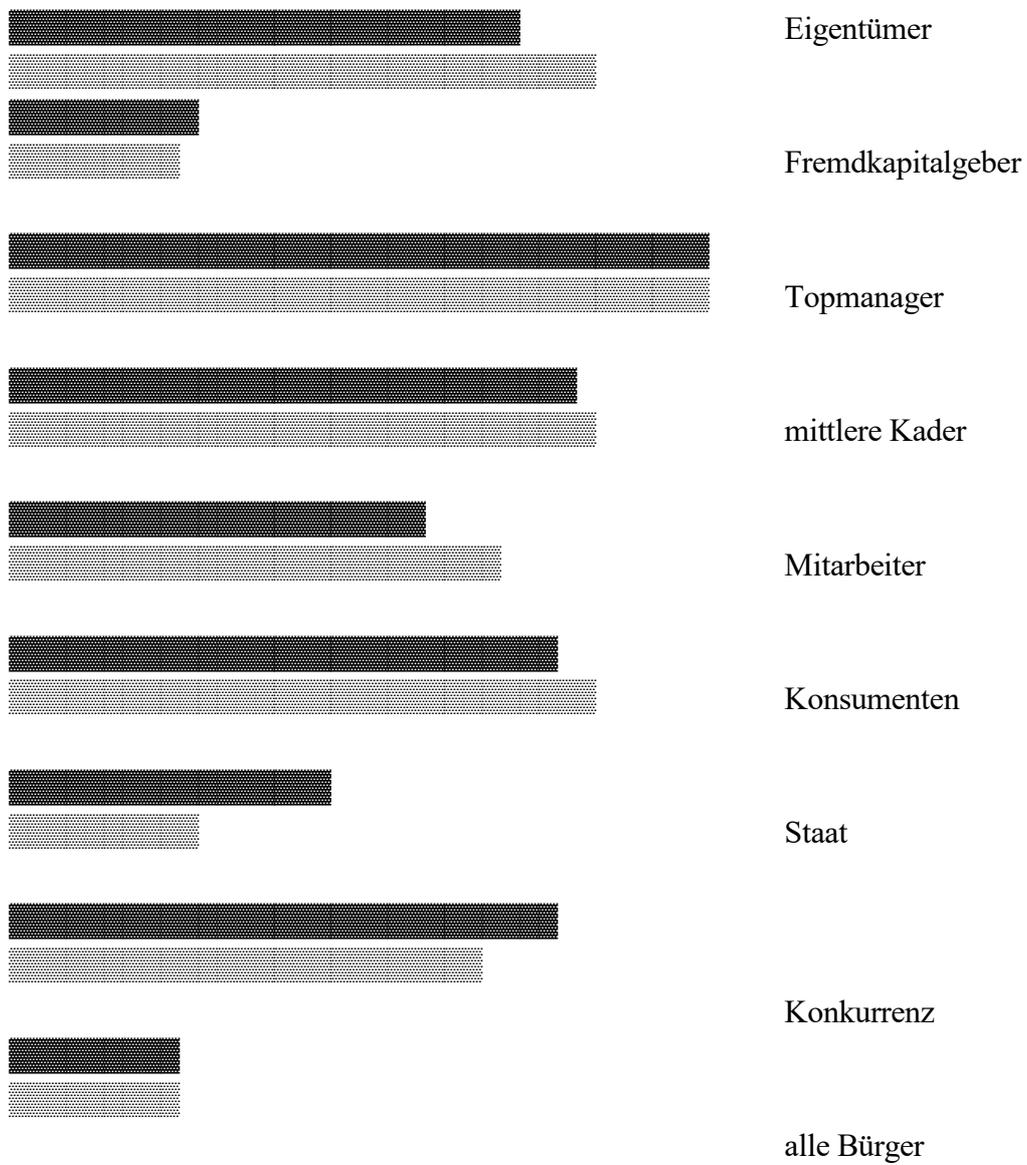


Abbildung 31

Index:

 = Ist-Profil
 = Soll-Profil

Der hohe Stellenwert, den das Topmanagement unternehmenspolitisch einnehmen soll, korrespondiert mit der (angesichts des Hintergrundökonomismus z.T. ja nur vordergründigen) Dominanz personalistischer Verantwortungskonzepte. Die Topmanager sollen die Politik der Unternehmung möglichst unbeeinflusst von anderen gesellschaftlichen Kräften, also möglichst autonom bestimmen können; eventuellen "ethischen Fehlritten" wird - so die Beteuerung - durch eine Unternehmerethik Einhalt geboten. Dazu passt durchaus die hohe Gewichtung des (bestehenden oder wünschbaren) Einflusses der Eigentümer. Da bekanntlich zumindest in Kapitalgesellschaften mit breiter Kapitalstreuung die Eigentümer de facto sehr wenig zu sagen haben¹⁰⁷, kommt die Billigung und Verteidigung dieses (doch wohl ökonomistisch bzw. "kapitalistisch" überhöht wahrgenommenen) Ist-Zustandes ebenfalls der Präferenz für die möglichst grosse Autonomie des Managements gleich.¹⁰⁸ Nicht erstaunlich ist ebenfalls die niedrige Bewertung des Soll-Einflusses der Fremdkapitalgeber, in deren Abhängigkeit das Management gewiss nicht geraten möchte.

Dass eine strikte Eigentümerkontrolle der Unternehmung nicht notwendig sei, wird in der ökonomischen Theorie in der Regel mit der Harmonisierungskraft der *Marktkontrolle* begründet ("Konsumentensouveränität"). Dem entspricht, dass den **Konsumenten** im Soll-Profil ein noch höherer Einfluss zugebilligt wird als er schon im Ist-Zustand wahrgenommen wird. Erstaunlich - wenn nicht sogar entlarvend - ist jedoch angesichts der weiten Verbreitung ökonomistischer Denkmuster, dass die Manager den Einfluss des eigentlichen "Garanten" der gesellschaftlichen Harmonie gemäss der ökonomistischen Weltsicht, den **Wettbewerb**

¹⁰⁷ Nach verschiedenen empirischen Studien herrscht bei Kapitalgesellschaften die Managerkontrolle gegenüber der Eigentümerkontrolle der Unternehmung zunehmend vor. Vgl. z. B. die empirischen Ergebnisse für Deutschland bei Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Zur Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt. Eine empirische Analyse der Beteiligungsverhältnisse in deutschen Grossunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 51 (1981), S. 533 - 558, sowie Steinmann, H. / Schreyögg, G. / Dütthorn, C.: Managerkontrolle in deutschen Grossunternehmen - 1972 und 1979 im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 52 (1983), S. 4 - 25.

¹⁰⁸ Darauf hat schon Helge Pross hingewiesen. Vgl. Pross, H.: Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsgewalt, Frankfurt/M. 1965, S. 177ff.

(Konkurrenz) lieber abgeschwächt sehen wollen. Dieser Wunsch entspricht jedoch der schon von Adam Smith bemerkten Tatsache, dass Unternehmer in der Regel bemüht sind, den Konkurrenzdruck auf die eigene Firma durch Suche nach strategischen Marktnischen, aber auch durch Fusionen, Absprachen usw. zu verringern.¹⁰⁹ Hinzu kommt möglicherweise auch die neuere Erfahrung, dass der "Konkurrenzmechanismus" in der Praxis der Unternehmensführung oftmals zu unternehmerischen Härtefällen sowie zu sozialen und ökologischen Kosten führt, die eigentlich von niemandem so gewollt sind.

Doch welche Instanz soll nach Ansicht der Manager an die Stelle des abzuschwächenden Wettbewerbs treten? Offenbar halten die meisten Führungskräfte auch hier an dem personalistischen Anspruch nahezu ausschliesslicher "Eigenverantwortung" fest. Immerhin soll diese mit mittleren Führungskräften und Mitarbeitern nach **laboristischem** Muster geteilt werden, sofern die hohen Wertungen für den gewünschten Einfluss dieser beiden Gruppen nicht bloss Ausdruck einer instrumentalistischen Führungskonzeption ("Human Resources") sind.

Konsistent damit ist, dass eine Verstärkung des geringen Einflusses betroffener **Bürger** nicht erwünscht ist.¹¹⁰ Da "Externe" offenbar generell nur sehr wenig Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen sollen, wird zugleich die Notwendigkeit demokratisch zu bestimmender Veränderungen der unternehmerischen Rahmenordnung verneint. In dieses Bild passt dann auch der Wunsch eines deutlich geringeren **Staatseinflusses**. Die pauschale Ablehnung staatlichen (und das heisst ja auch: politisch-institutionellen) Einflusses scheint damit zusammenzuhängen, dass ein differenziertes ordnungspolitisches Bewusstsein bei den meisten Managern nur schwach ausgebildet ist (vgl. IV/5).

¹⁰⁹ Vgl. Smith, A.: Der Wohlstand der Nationen, hrsg. von H. C. Recktenwald, München 1974, S. 213: "Kaufleute sind immer daran interessiert, den Markt zu erweitern und den Wettbewerb einzuschränken..."

¹¹⁰ Vgl. dazu das Konzept einer offenen Unternehmensverfassung in Ulrich, P.: Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 2. Aufl., Bern / Stuttgart 1987, S. 371ff., insbesondere S. 420ff.

5. Die Vorstellungen zur Wirtschaftsordnung: Primat bei der Marktsteuerung oder bei der Rahmenordnung?

Stellt nach Ansicht der befragten Führungskräfte die Gestaltung und Lenkung des Marktes eine eigenständige ordnungspolitische Aufgabe dar, oder ergibt sich eine gut funktionierende Wirtschaft schon aus dem "freien" Marktgeschehen selbst, wenn man dieses nur wirken lässt?

(a) Das alt- oder **paläoliberalen** Modell einer "reinen Marktwirtschaft", die aus sich heraus ohne weiteres "moralisch" ist, ist weniger weit verbreitet, als vielleicht zu vermuten wäre (20%)¹¹¹. Auf der Ebene des Nachdenkens über die Wirtschaft als Ganzes ist die ökonomistische Denkweise offenbar nicht so häufig vertreten wie auf der Ebene der einzelnen Unternehmung. Dennoch gehen auch hier viele von einer eher pauschalen und unbedingten **Moral des Marktes** aus: *"Die Marktwirtschaft ist die fairste Wirtschaftsordnung; denn der Markt entscheidet."* Gerade die Unpersönlichkeit, d.h. die Ersetzung personaler Herrschaft durch die anonyme Macht marktlicher Sachzwänge, gilt hier als Garant der Ethik der Unternehmensführung: *"Der einzig wirklich gültige Massstab für die Aktivitäten der Unternehmung ist der Markt."* In dieser Denkweise, deren Affinität zum Denkmuster des Metaphysischen Betriebswirts offenkundig ist, *"verhindert im Prinzip der Wettbewerb eine unmoralische Handlungsweise"*.

Wenn schon der Markt selbst die Ethik sicherstellt, dann können im Prinzip staatliche Eingriffe nur stören, auch wenn sie demokratischer Politik entspringen. Der Staat wird zum Nachtwächterstaat: *"Die Kontrolle über die Marktwirtschaft muss immer - vereinfacht gesagt - rein polizeirechtlich sein."* Die Wirtschaftspolitik muss die marktimmanente Gerechtigkeit erkennen und braucht nur dafür zu sorgen, *"dass der freie Wettbewerb nicht eingeschränkt wird"*. Und dazu reichen *"polizeirechtliche Massnahmen"* aus. Alles andere wäre *"Diktatur"*.

¹¹¹ Die folgenden Prozentangaben ergaben sich aus der Auswertung der Antworten auf die Fragen 5.1 - 5.5.

(b) Bei den meisten der Befragten (65%) war nicht zu entscheiden, ob sie ein paläoliberales (immanente Marktethik) oder ein nichtmetaphysisches, also **ordoliberales** (die Ethik des Marktes muss allererst politisch geschaffen und in der Rahmenordnung des Marktes sichergestellt werden) Verständnis von Marktwirtschaft ausgebildet haben, da die Positionen, wie angedeutet, oft wenig differenziert, ja gelegentlich in pauschalierenden Gemeinplätzen markiert wurden. Einerseits ist dem *"marktwirtschaftlichen Prozess, der weitgehend eigengesetzlich ist, der Fortschritt immanent"*, so dass es *"im Endeffekt allen dabei relativ gut geht."* Andererseits plädieren viele angesichts der ökologischen Gefahren oftmals im gleichen Atemzug dafür, *"im Umweltbereich Anreize für die Firmen zu schaffen."* Denn offenbar versagt hier die "reine" Marktsteuerung.

So wird zwar einerseits der Markt als Garant der Ethik in Einzelbereichen relativiert, wo problematische **Erfahrungen des Marktversagens** bewusstseinsbildend wirken. Denn *"es gibt Bereiche, die nach dem marktwirtschaftlichen Modell nicht funktionieren, z.B. das Bodenrecht, die Bodenverteilung."* Andere marktwirtschaftliche Bereiche scheinen jedoch auch ohne einen politisch gesetzten Rahmen, sozusagen aus sich heraus "gut" zu funktionieren. Aus der fehlenden Klarheit der ordnungspolitischen Kategorien erklärt sich wohl das nach wie vor verbreitete Ressentiment gegenüber Staat und Politik, denen allenfalls eine **Lückenbüsserfunktion** zugesprochen wird. Staatsinterventionismus und Ordnungspolitik werden nicht klar unterschieden.

(c) Ein **strikt ordnungspolitisches Bewusstsein** geht hingegen von der Einsicht aus, dass die Qualität der Rahmenordnung für sämtliche Bereiche wesentlich ist. Dabei dürfen ordnungspolitische Massnahmen nicht mit interventionistischen Staatseingriffen gleichgesetzt werden. Die Ordnungspolitik korrigiert nämlich nicht bloss die eigensinnige Marktlogik in Ausnahmefällen (Interventionismus), sondern ist als die **allgemeine Voraussetzung** sinnvoll funktionierender Märkte zu verstehen. Während Staatsinterventionismus die Signal- und Lenkungsfunktion von Marktpreisen durch punktuelle Vorschriften und Auflagen schwächt oder ganz aufhebt, zielt gute Ordnungspolitik gerade umgekehrt darauf, die Lenkungssignale von Marktpreisen zu stärken und zur Förderung gesellschaftlich erwünschter Entwicklungen zu nutzen.

An solchen Gesichtspunkten gemessen, haben in unserem Sample nur sehr wenige Führungskräfte ein klares ordnungspolitisches Bewusstsein ausgebildet (15%). Dieses Bild muss wohl nachdenklich stimmen. Wer im definierten Sinne ordnungspolitisch zu denken vermag, wird der staatlichen Politik auch nicht per se ablehnend gegenüberstehen: *"Die Wirtschaft meint immer, sie sei vom Staat bedrängt. Dabei ist der Staatseinfluss gar nicht so schlimm, wie immer getan wird."* Ganz im Gegenteil, man erhofft sich die Durchsetzung *"gleich langer Spiesse"*. Denn *"die gesetzlichen Rahmenbedingungen sind kein Gegensatz, sondern die Voraussetzung der Marktwirtschaft."*

Die Abgrenzung des ordnungspolitischen vom interventionistischen Denkansatz zeigt sich insbesondere darin, dass eine Politik überbordender Einzeleingriffe abgelehnt wird und stattdessen an den **Rahmenbedingungen** des unternehmerischen Handelns angesetzt wird. *"Der Staat muss ordnend eingreifen. Nur dann kann der Wettbewerb richtig spielen."* Wenn nämlich *"die sozialen Kosten, die entstehen können, zu betrieblichen Kosten gemacht werden können, dann wird der eigengesetzliche Prozess auch positiv sein für den Umweltschutz."* (Letzteres liesse sich wohl auch auf andere ethische Probleme übertragen.)

Zwar grenzen sich die ordnungspolitisch bewussten Unternehmer und Manager von idealistischen Positionen ab. Sie glauben also nicht, dass dann, *"wenn es nur noch verantwortungsbewusste Unternehmer gäbe, der Staat seine Wächterrolle zurückschrauben könnte"*. Sie sehen im Staat überdies auch weniger einen korrigierenden *"Wächter"*, als vielmehr eine Instanz, die allererst politisch die Voraussetzungen eines gut funktionierenden Marktes schafft. Doch fühlen sich die ordnungspolitisch bewussten unternehmerischen Entscheidungsträger dadurch keineswegs der eigenen ethisch-politischen Verantwortung enthoben. Wer strikt ordnungspolitisch denkt, erkennt seine spezifische **ordnungspolitische Mitverantwortung**.

6. Die Aussagen zum Konzept eines qualitativen Wachstums

Wohin die Ordnungspolitik die Kräfte der Marktprozesse lenken soll, hängt wesentlich von den Leitideen des gesellschaftlichen Fortschritts ab. Nachdem das Wirtschaftswachstum in den kritischen Teilen der Öffentlichkeit längst nicht mehr als hinreichendes oder überhaupt brauchbares Kriterium sinnvollen Fortschritts akzeptiert wird, interessiert uns der diesbezügliche Bewusstseinsstand der Führungskräfte. Im Zentrum standen dabei ihre Haltung zum Postulat des "qualitativen Wachstums" und die Frage, um welche Qualitäten des Lebens es dabei konkret geht (vgl. Frage 6.1).

(a) **93%** der befragten Unternehmer bzw. Manager befürworten ein qualitatives Wachstum (vgl. Abbildung 32). Jedoch stehen dabei nicht nur die Gegner einem solchen Konzept skeptisch gegenüber. Durch Aussagen wie: dies sei ein "*Schlagwort ohne Inhalt*", eine "*Ausrede für alles*", wurde oftmals dem bestehenden Unbehagen Ausdruck verliehen. Was aber verstehen die Führungskräfte konkret unter einem Wirtschaftswachstum, das "qualitativ" sein soll?

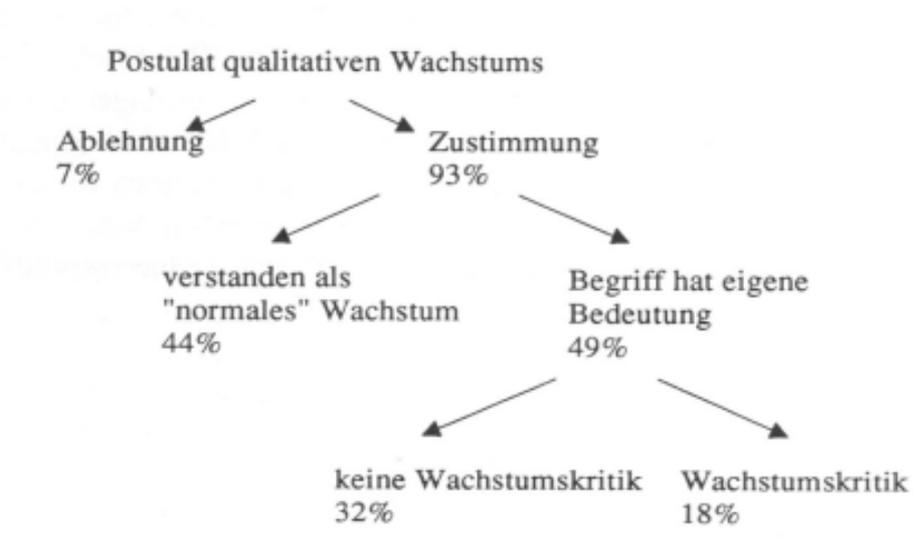


Abbildung 32: Die Einstellung gegenüber dem Postulat eines "qualitativen Wachstums"

(b) 48% derjenigen, die von einem "qualitativen Wachstum" sprechen (bzw. insgesamt **44%**), meinen damit letztlich nichts anderes als ein "normales", **quantitatives** Wachstum, wie es sich "automatisch" aus Angebot und Nachfrage einstellt. Der Begriff ist also für manche lediglich ein neues Etikett: alter Wein in neuen Schläuchen: *"Ja, ich bin sehr für qualitatives Wachstum. Es gibt ja nur noch qualitatives Wachstum; das sieht man ja am Auto. Die Qualität ist dabei auf den Menschen bezogen. Es geht um Komfort und Sicherheit."*

(c) Bei denjenigen, bei denen der Begriff des qualitativen Wachstums eine eigenständige Bedeutung hat (**49%**), reicht das Spektrum der Ansichten darüber, wie ein anderes Wachstumsmodell auszusehen hätte, bzw. was denn eigentlich die **Qualität** des Wachstums ausmacht, sehr weit. Sehr oft steht die ökologische Frage im Zentrum: *"Qualitatives Wachstum heisst, dass die Wirtschaftsprozesse nachhaltig 'sustainable' sind, dass man letztlich ökologisch agiert."* Andere verbinden damit sogar ein ganz neues Gesellschaftsmodell: *"Qualitatives Wachstum soll zu einer besseren Gesellschaft führen, einer friedlicheren, konfliktfreieren Gesellschaft; einer Gesellschaft, in der das Individuum sich irgendwie behauster fühlt."*

(d) Unter den Befürwortern eines qualitativen Wachstums, welches sich nicht "automatisch" einstellt, befinden sich jedoch offenbar auch viele (Hintergrund-)Ökonomen (**32%**). Diese betonen ausdrücklich, *"dass das Konzept nicht dazu dienen darf, Wachstum überhaupt zu unterdrücken. Dann ist das Konzept schlecht."* Man müsse *"expandieren, aber zum Beispiel eher im Dienstleistungsbereich, nicht durch Verkaufsflächenvermehrung."* Bei der Begründung für ein solches Wachstum, das *"sein muss"* - aber eben *"qualitativ"* - werden charakteristischerweise naturalistische Suggestionen (Metaphysik!) bemüht: *"Das ist wie in der Natur: Ein stabiler Zustand ist nicht möglich, entweder geht es aufwärts oder aber abwärts. Deshalb brauchen wir Wachstum."* Konkret heisst das dann (ganz gemäss der Annahmen des Metaphysischen Betriebswirts) im Extremfall: *"Nicht bloss ein Umsatzdenken, sondern eine stärkere Ausrichtung auf den Gewinn"* führe zu einem qualitativen Wachstum.

(e) Allerdings äusserten sich auch **18% wachstumskritisch**. *"Es darf kein quantitatives Wachstum mehr sein. Denn jeder Franken, den wir zuviel verdienen, ist für unsere Kinder schädlich. Wir müssen weg von der Wegwerfgesellschaft. Wir müssen qualitativ wachsen, aber dann gewaltig. Ich würde einfach sagen: den Gürtel enger schnallen."* Vielleicht noch eindringlicher ist die folgende Mahnung, die gezielter an den systemischen Ursachen ansetzt: *"Der Wettbewerb darf nicht mehr dominant sein, sonst kriegen wir das nie hin, dass die Unternehmen nicht weiterwachsen. Und wenn sie weiterwachsen, dann ist Schluss!"*

(f) Schliesslich interessierte, wie sich die Führungskräfte die **Durchsetzung** eines qualitativen Wachstums vorstellen. Für die Ökonomen, die meinen, das "Qualitative" käme *"automatisch ins Wachstum rein"*, erübrigt sich freilich diese Frage.

Auch nach Ansicht vieler Konventionalisten, insbesondere derjenigen, die letztlich doch an eine dem Markt innewohnende Ethik glauben (Hintergrundökonomismus), ist quantitatives Wachstum eine Voraussetzung für qualitatives Wachstum, wenngleich sich letzteres nicht schon "automatisch" einstellt, wie reine Ökonomen annehmen. Im Zweifelsfall sei *"quantitatives Wachstums da schon besser als dieses Schlagwort ohne Inhalt. Denn erst muss man wachsen und die Mittel haben, um dann zur Qualität zu kommen."* Diese Auffassung mag zwar logisch falsch sein (denn sinnvollerweise muss man zuerst wissen, **was** wachsen soll, bevor man fordern kann, **dass** es - ja was denn? - wachsen soll; Qualität kommt logisch vor Quantität), dennoch aber scheint sie handlungsleitend sein zu können.

Rahmenreformer glauben demgegenüber nicht mehr umstandslos an die Harmonie von ökonomischer Erfolgslogik (Wachstum) und Ethik. Statt auf Wachstumskritik setzen sie jedoch allein auf eine Ordnungspolitik, deren *"Slogan"* lautet: *"Wachstum der Grenzen statt Grenzen des Wachstums."* Von solchen Grenzen des Wachstums hatte ja Meadows bereits 1972 gesprochen.¹¹² Dies zu postulieren sei heute *"überholt"*.

¹¹² Meadows, D.L. (Hrsg.): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart 1972. Die Umkehrung der Formel von den "Grenzen des Wachstums" zum "Wachstum der Grenzen" stammt ursprünglich von Huber, J.: Die verlorene Unschuld der Ökologie, Frankfurt 1982.

Vielmehr gelte es, *"statt"* einer wachstumsbegrenzenden eine - gerade auf ökologischem Felde - wachstumsfördernde Politik zu verfolgen. Dabei ist der Rahmenreformer zumeist eher optimistisch. (*"Ist doch klar, dass das Umweltproblem das grösste Problem dieser Generation und der nächsten sein wird."*) Sein ökonomistischer Harmonismus ist zwar ordnungspolitisch geläutert, aber letztlich doch noch tief verankert: *"Ich glaube sehr stark an die Selbstregulierung innerhalb des Systems"* - aber immerhin fügt er hinzu: *"wenn man nur die Grenzen recht setzt."*

Zwar haben auch Neue Unternehmer (bisher) kein Konzept anzubieten, wie eine wachstumsbegrenzende Politik auszusehen hätte. Allerdings gehen sie über die Rahmenreformer hinaus, indem sie auch "idealistische" Orientierungen in einer modernen Weise zur Geltung zu bringen versuchen. Es geht beim qualitativen Wachstum nämlich um die Verbesserung der *"Qualität der Entscheidungen, und zwar in Hinblick auf Verantwortlichkeit für die Mitmenschen, Mitbürger, die kommenden Generationen, die Umwelt."* Diese Problemsicht entspricht dem Niveau einer prozeduralen Ethik und birgt in sich die Leitidee dialogischer bzw. demokratisch-politischer Willensbildungsprozesse über die Inhalte gesellschaftlicher Lebensqualität. Auch wenn es noch keine ausgearbeiteten Konzepte der Implementierung solcher prozeduraler, wertoffener Ansätze gibt, ist diese Stossrichtung doch klar: *"Qualitatives Wachstum ist durch die Einbeziehung der Menschen im Unternehmen zu verwirklichen, dadurch, dass wir solche Themen und die Verantwortlichkeit dafür ansprechen."*

7. Management und Leistungsethik

Die Alltagsintuition, dass zwischen "marktwirtschaftlichem Denken" und "**Leistungsprinzip**" eine starke Affinität besteht ("Leistung muss sich wieder lohnen"), lässt sich auch theoretisch untermauern: Der eigentliche materiale Gehalt des Ökonomismus liegt in einer individualistischen Leistungsethik. Denn schliesslich werden gemäss diesem Denken Rechte und Privilegien (Vorrechte) nach Massgabe individueller Leistungsfähigkeiten vergeben, bzw. sie ergeben sich aus der Fähigkeit der marktlichen Selbstbehauptung des einzelnen, soweit der Markt "funktioniert". Wer

seine Rechte durchsetzen will, darf dann andere nicht etwa von deren Rechtmässigkeit überzeugen wollen (das müsste der Ökonomist als Nötigung empfinden), sondern ihm bleibt nur der Versuch, sie gegenüber anderen durch utilitäre Anreize in Tauschgeschäften aller Art durchzusetzen. Natürlich hat jeder einzelne die dafür notwendigen positiven Sanktionsmittel - naheliegender Weise in erster Linie Geld - durch eigene Anstrengungen selbst zu erarbeiten. Zugleich ist eine marktkonforme, individuelle Leistungsbereitschaft wesentliche Bedingung einer "funktionierenden" Marktwirtschaft. Ohne Motivations-Input kein Wohlstands-Output! Aus beidem lässt sich schon vorab die Vermutung ableiten, dass das Leistungsprinzip im Wert- und Gerechtigkeitsbewusstsein von systemtragenden Eliten, also auch und gerade von Führungskräften der Wirtschaft, einen prominenten Stellenwert einnimmt.

Unter statistischen Gesichtspunkten kann eine entsprechende Hypothese allerdings nur teilweise bestätigt werden. Das Leistungsprinzip als Kriterium der Legitimation von Rechtsansprüchen rangiert im Durchschnitt der Antworten nur knapp vor einem Prinzip des "guten Willens" (sei dieses nun verstanden als eine an personalen Autoritäten ausgerichtete "good-boy-orientation" oder als eine qualifizierte Form des Leistungsprinzips) und dem ebenfalls knapp folgenden **Bedürfnisprinzip**.¹¹³

Eine konsequente Leistungsethik, die von jeder Möglichkeit struktureller Macht abstrahiert und damit die Notwendigkeit zu **solidarischem** Handeln verneint, sieht freilich gar keinen Gegensatz zwischen Leistungs- und Bedürfnisprinzip. So entspricht der Ideologie einer Konsumentensouveränität die stillschweigende Annahme, Leistungen würden einzig entsprechend der Stärke der empfundenen inneren Bedürfnisse erbracht. Daher sei z. B. "der Marktpreis von Brot ... ein ... Abbild des Hungers derjenigen, die das Brot nicht bekommen" - wenn auch "nur", qua Unvollkommenheit der Märkte, ein "unvollkommenes" Abbild.¹¹⁴ Es bleibt also zu einem guten Teil unklar, welche Bedeutung die befragten Führungskräfte den Antwortmöglichkeiten von Frage 8.5. beimessen. Möglicherweise ist somit die durchschnittliche Präferenz für das Lei-

¹¹³ Vgl. die statistischen Angaben zur Frage 8.5 in Anhang II.

¹¹⁴ Bonus, J.H.: Instrumente einer ökologieverträglichen Wirtschaftspolitik, in: Binswanger, H.-Ch. / Bonus, J.H. / Timmermann, M.: Wirtschaft und Umwelt, Stuttgart u.a. 1981, S. 98.

stungsprinzip doch stärker, als es die blosse statistische Auswertung nahelegt.

Eindrücklicher als die statistischen Angaben scheinen uns die verstreuten qualitativen Aussagen zum Verhältnis von Leistung und Ethik. Diejenigen, die sich in besonders prägnanter Weise (ohne spezifisch befragt zu sein) im Sinne eines Leistungsprinzips äusserten, waren übrigens zu **70% Metaphysische Betriebswirte**, obwohl für diese Klassierung Äusserungen zu ganz anderen Themengebieten ausschlaggebend waren! Diese Korrelation, auf die wir erst im Nachhinein stiessen, darf wohl als eindrucksvolle Bestätigung der These von der Affinität von Ökonomismus und Leistungsethik angesehen werden. Hören wir einige Äusserungen dazu: *"Niemand hat eo ipso ein Recht, nur weil er bedürftig ist; allenfalls wenn er's unverschuldet ist. Wenn man das anders sieht, herrscht das Giesskannenprinzip."* Was dieser Manager mit *"unverschuldet"* meint, wird in einem Nachsatz deutlich: *"Ein Bettler zum Beispiel hat keine Rechte."* Als vielleicht weniger offen antisolidarisch ist die weitverbreitete, strukturgleiche (und oft eher als Solidaritätsbekenntnis gemeinte) Auffassung zu charakterisieren, dass das Leistungsprinzip - ungeachtet der "natürlicherweise" nicht gegebenen Chancengleichheit - auch gegenüber Frauen im Berufsleben uneingeschränkt zu gelten habe. *"Ungleichbehandlung weiblicher Mitarbeiter? - Das gibt's bei uns auf keinen Fall. Bei uns gilt: gleiche Leistung - gleicher Lohn."*

Auch ansonsten sitzt das Ressentiment gegenüber egalitären Bestrebungen, die über Chancengleichheit hinausgehen oder zumindest die je individuellen Selbstbehauptungschancen nicht als natürlicherweise für jeden gleichermassen gegeben ansehen, bei vielen recht tief. Auf die Frage, ob er in einem hypothetischen Fall bereit wäre, für eine egalitäre Wohlstandsverteilung bei sich selbst Wohlstandseinbussen hinzunehmen (vgl. Frage 6.4), erwiderte ein Manager: *"Was heisst das, 'egalitär'?"* (Antwort des Interviewers: gleich.) *Ach das heisst, dass alle gleich viel haben, Kommunismus?!"* Auch angesichts des Postulats einer gleichmässigeren Verteilung im Weltmassstab - man denke an die Armut in der "Dritten Welt" - plädiert er für eine strikte "Anwendung" des Leistungsprinzips: *"Die sollen selber schaffen."*

Viele Leistungsethiker führen bei ihrem Plädoyer für eine "Leistungsgesellschaft" funktionale Systemimperative ins Feld. *"In der freien Marktwirtschaft ist eine egalitäre Wohlstandsverteilung nicht möglich."*

*Nicht jeder kann die gleiche Leistung erbringen, das ist naturgegeben. Darum wird es auch immer einen Unterschied im Wohlstand geben." Damit soll offenbar der Reichtum der "Tüchtigen" naturrechtlich legitimiert werden, was hier zum **Sozialdarwinismus** führt. Darüber hinaus wird an die utilitären Interessen jedes einzelnen appelliert: "Aber nur Leistung und Begabung bringt Wohlstand. Eine egalitäre Wohlstandsverteilung impliziert ein Verlassen der freien Marktwirtschaft. Jeder muss - auch die in der Dritten Welt - selbst die Leistungen erbringen."*

Es werden jedoch auch differenziertere, weniger rigorose Positionen eingenommen. *"Egalitäre Wohlstandsverteilung ist nicht das Optimum, das ist nicht das Ideal. Natürlich darf es keine scharfen sozialen Unterschiede geben, und natürlich sollte es eine nicht-egalitäre Wohlstandsverteilung geben; das bringt in der Wohlstandsgesellschaft einen Ansporn. Aber die Lage in Lateinamerika zum Beispiel ist völlig inakzeptabel."*

Die Plädoyers für eine Leistungsgesellschaft scheinen in den meisten Fällen jedoch nicht von deontologisch-ethischen Argumenten getragen zu sein. Das Leistungsprinzip muss als ein Prinzip der gerechten Zuweisung von Rechten (bzw. als ein Prinzip, welches meint, interpersonale Konflikte von vornherein vermeiden zu können) mit dem Anspruch auf Verallgemeinerungsfähigkeit auftreten können¹¹⁵, sonst handelte es sich nur um die psychologische (und ideologische) "Rationalisierung" einer besonderen Lebensform, eines kulturspezifischen Entwurfs des "guten Lebens", dessen Verallgemeinerung erwünscht bzw. ersehnt wird. Natürlich spricht dies niemand offen aus; doch weisen die weniger argumentativ als vielmehr in Form von Ressentiments geäußerten Stellungnahmen in diese Richtung. *"Wer ist sozial schwach? Da kann mir einer kommen und sagen: 'Der ist ganz ungerecht, der hat da ein Vorurteil, also ... gegen die Drogenspezialisten und die Abuser; denen muss man helfen bis zum Geht-nicht-mehr.' Das ist natürlich verrückt. Sie lassen immer den ganzen Spielraum offen, und das kreide ich dieser Ethik an."* Nur scheinbar

¹¹⁵ In der Tat meint Dieter Schneider, das Leistungs- bzw. "Gewinnprinzip" sei durch den kategorischen Imperativ Kants "gedeckt". Umgekehrt bedeutet nach Schneider jede Abkehr von diesem Prinzip, und das heisst für ihn: die Anwendung von "ethischem Druck", eine Verletzung des kategorischen Imperativs! Vgl. Schneider (1990: 869, 878).

aus dem Zusammenhang gerissen ist der unmittelbar folgende Nachsatz. *"Was ich eigentlich sagen möchte: Wie verhalte ich mich in meiner Funktion, wie denke ich, und wie versuche ich's umzusetzen. Und das erwarte ich von denen, die neben mir sind, dass sie auch so sind."* Diese Führungskraft spricht nahezu offen ihr Interesse an der Aufrechterhaltung und Verallgemeinerung einer spezifischen Lebensform aus¹¹⁶, die mit ihrer Form der Identitätsfindung aufs Innigste verknüpft zu sein scheint. In diesem Lebensentwurf haben Outcasts bzw. - je nach Blickwinkel - "Leistungsverweigerer" offenbar keinen Platz.

8. Zum allgemeinen Moralbewusstsein der Führungskräfte - Universalismus oder Relativismus?

Sowohl in der Moralbewusstseinsforschung als auch in der praktischen Philosophie (zumindest derjenigen, die sich in Kantischer Tradition weiss) steht heute vor allem ein Thema im Brennpunkt: das Problem des - bisher gesellschaftlich weitgehend ausgebliebenen - Übergangs zu einer postkonventionellen, vernunftgeleiteten Moral.¹¹⁷ Dabei liegt das Problem - zumindest was den europäischen Kulturkreis betrifft - weniger darin, dass an traditionellen Werten einer konventionellen Binnenmoral festgehalten würde als vielmehr darin, dass sich die Entwertung traditioneller, insbesondere christlich-abendländischer Werte nicht als kritische Weiterentwicklung vollzog, sondern für viele Menschen als Prozess einer pauschalen Infragestellung von Moralität überhaupt.

Resultat dieses geistesgeschichtlichen Prozesses ist eine verbreitete **ethisch-skeptische** Grundstimmung, die sich "wie eine Infektionskrank-

¹¹⁶ Vgl. auch unsere Ausführungen zur "reineren" Fassung des Metaphysischen Betriebswirts, dem Langfristökonom, in Abschnitt II/2.

¹¹⁷ Vgl. für die Moralpsychologie Kohlberg, L.: Essays on Moral Development, Volume I: The Philosophy of Moral Development, San Francisco 1981, Volume II: The Psychology of Moral Development, San Francisco 1984. Vgl. für die Philosophie Apel, K.-O.: Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral, Frankfurt 1988.

heit ausgebreitet (hat), ... in welcher modifizierter Form auch immer in die Seelen der meisten Menschen eingedrungen (ist) und ... inzwischen sogar zu einem Prinzip der öffentlichen Meinung nahezu aller Länder der Ersten Welt geworden (ist)."¹¹⁸ Dabei haben gerade bestimmte, besonders einflussreiche Richtungen innerhalb der Philosophie und der Sozialwissenschaften diesen teilweise ja durchaus notwendigen Prozess der Infragestellung und Auflösung gelebter Traditionen eingeleitet und bestärkt. So hat insbesondere der Historismus, der behauptet, moralische Prinzipien könnten nur in einer jeweils besonderen, sei es fremden oder historisch vergangenen Kultur Gültigkeit beanspruchen, "das sittliche Bewusstsein gelähmt."¹¹⁹ Ähnlich betonen die im 20. Jahrhundert zeitweise dominierenden Strömungen des Dezinismus bzw. Existentialismus, es käme nicht so sehr darauf an, **wofür** man sich entscheidet, sondern allein darauf, **dass** man eine existentiell notwendige, jedoch wertrational uneinholbare Entscheidung trifft. Der Ausbildung eines Bewusstseins, das den moralischen Herausforderungen der Zeit gerecht zu werden vermag - man denke insbesondere an die ökologische Krise im Weltmassstab -, war und ist eine solche Haltung nicht gerade förderlich.

Konsequent zu Ende gedacht, endet der Vernunftskeptizismus in ethischem Relativismus, ja letztlich in Nihilismus; denn wenn alle Werte relativ, also **gleich gültig** sind, ist es letztlich auch **gleichgültig**, für welche Werte man sich entscheidet. Doch wiegt der Schrecken vor den praktischen Folgen solchen Denkens zumeist schwerer als die intellektuelle Rechtschaffenheit. Zwar argumentieren viele Menschen relativistisch und stellen die Möglichkeit einer ethischen Vernunft pauschal in Frage; die wenigsten handeln jedoch konsequent ihrer Auffassung gemäss.

Die hier vorliegende Studie konnte und sollte auch gar nicht die umfassende Erforschung des allgemeinen Moralbewusstseins von Führungskräften leisten. Zum einen stand anderes, nämlich das Denken der Manager und Unternehmer bezüglich des spezifisch **unternehmensethischen** Grundproblems im Zentrum; zum anderen wäre dazu - zumindest wenn man an den Stand der Forschung anknüpfen möchte, die insbesondere mit

¹¹⁸ Hösle, V.: Die Krise der Gegenwart und die Verantwortung der Philosophie, München 1990, S. 27.

¹¹⁹ Hösle (1990: 112).

dem Namen Lawrence Kohlberg verknüpft ist - ein Forschungsaufwand notwendig, der unsere Kapazitäten bei weitem überstiegen hätte.¹²⁰ Gleichwohl soll im Folgenden auf einen wesentlichen und gerade in der heutigen Zeit bedeutungsvollen Aspekt des allgemeinen Moralbewusstseins eingegangen werden: den moralischen Skeptizismus.

Von dieser grassierenden "Infektionskrankheit" (Hösle) scheinen auf den ersten Blick bisher eher wenige Manager angesteckt zu sein. Die von uns befragten Führungskräfte waren insgesamt zu immerhin **67%** von der Begründbarkeit ethischer Normen und Prinzipien mehr oder weniger klar überzeugt (vgl. Frage 8.4). Dieses Ergebnis muss jedoch nicht unbedingt darauf hinweisen, dass sich mehr als die Hälfte der Führungskräfte auf dem Bewusstseinsniveau einer postkonventionellen, universalistischen Moral befinden.¹²¹ Vielmehr bezweifelt gerade ein naiv in die "unbefangene substantielle Sittlichkeit" (Hegel) der Lebenswelt eingebundener Mensch¹²² nicht die Existenz einer eigenständigen moralischen Dimension.¹²³ Ihm stellt sich nämlich noch gar nicht das Problem der Infragestellung der "gelebten", ganz selbstverständlich befolgten Konventionen und damit auch nicht das Problem der autonomen, vernunftgeleiteten Begründung seiner Werturteile und Überzeugungen im Lichte universalistischer (verallgemeinerungsfähiger) Prinzipien.

Dass sich eine postkonventionelle Moral bei den Führungskräften noch nicht auf breiter Front durchgesetzt hat, zeigen auch die Antworten

¹²⁰ Einen Einblick in die Komplexität des Verfahrens zur "Messung" des Moralbewusstseins bietet das von der Kohlbergschule herausgegebene, insgesamt 1400 Seiten starke Handbuch: Colby, A. / Kohlberg, L.: *The Measurement of Moral Judgment*, 2 Bd., Cambridge 1987.

¹²¹ Die *postkonventionelle* Stufe des Moralbewusstseins (Stufe 5 und 6) wird mit der Einnahme der "lawmaker's perspective" erreicht. Diese ermöglicht erst eine moralisch autonome Infragestellung gegebener Normen in Hinblick darauf, ob sie dem Prinzip vollständiger Reversibilität bzw. universeller Rollenübernahme entsprechen. Vgl. Kohlberg (1981: 152ff.) sowie Apel (1988: 319ff.).

¹²² Dieser befindet sich auf einer *konventionellen* Stufe des Moralbewusstseins (Stufe 3 oder 4), also einer Stufe, die genetisch dem Skeptizismus (Übergangsstufe 42) vorausgeht. Vgl. Kohlberg (1984: 440 ff.).

¹²³ Vgl. Hösle (1990: 26, 86).

zur Frage nach der Gerechtigkeitsinstanz (vgl. Frage 8.3 sowie Abbildung 33). Das individuelle Gewissen (c) wird durchschnittlich als angemessenste Interpretation des moral point of view angesehen, obwohl eine nichtheteronome Alternative angeboten wurde: Die Instanz der Idee einer "allgemeinen Menschenvernunft" (d) rangiert weit hinter dem persönlichen Gewissen. Dabei ist allerdings zu beachten, dass viele diese vielleicht vertrackte Formulierung der Antwortmöglichkeit d) in Frage 8.3, die übrigens an eine Kantische Formulierung anknüpft¹²⁴, nicht verstanden haben. Dies weist jedoch selbst noch darauf hin, dass sie den Zusammenhang von praktischer Vernunft und "demokratischer" Einlösung dieser Vernunft nicht verinnerlicht haben; ja es scheint gar eine Aversion gegenüber der Vorstellung einer "allgemeinen Menschenvernunft" vorzuherrschen. Auch die hohe Wertung für die Prozedur einer Rollenübernahme im Sinne der Goldenen Regel (g) lässt offen, ob hier schon das Niveau eines postkonventionellen Moralbewusstseins erreicht ist.¹²⁵ Überdies hätte den "klugen Ratschlägen erfahrener (das heisst mit den gegebenen Konventionen vertrauter) Männer (sic!) von Format" (e) - hier wurde ganz bewusst ein partikulares Binnenethos angesprochen - als einer allgemeinverbindlichen Gerechtigkeitsinstanz wohl eine weitaus deutlichere Absage erteilt werden müssen, wenn die Stufe eines postkonventionellen Moralbewusstseins auf breiter Front verwirklicht wäre.¹²⁶

¹²⁴ Die menschliche Vernunft erkennt "keinen anderen Richter ..., als selbst wiederum die allgemeine Menschenvernunft, worin ein jeder seine Stimme hat." Vgl. Kant, I.: Kritik der reinen Vernunft, Werkausgabe Band IV, hrsg. von Wilhelm Weischedel, Frankfurt 1968, S. 640 (B 780).

¹²⁵ Vgl. zu verschiedenen, auch konventionellen oder gar präkonventionellen Möglichkeiten des Verständnisses der Goldenen Regel Kohlberg (1981: 202ff.).

¹²⁶ Bestätigt wird unsere Skepsis gegenüber dem relativ hohen Anteil postkonventionell denkender Führungskräfte, wie ihn die gegebenen Antworten auf Frage 8.4 vermuten liesse, auch durch die statistische Auswertung der Antworten auf die Fragen 8.1 und 8.2. (vgl. dazu auch die statistischen Daten in Anhang II).

Zwar wird der kommunikativ-ethische Weg zur Lösung interpersonaler Konflikte von den allermeisten präferiert (8.1 d: 1 2,73); doch steht an zweiter Stelle der Präferenzskala eine "marketingorientierte" Konfliktlösungsstrategie (8.1 e: 1 1,15), die, selbst wenn sie nicht "egoistisch" motiviert sein sollte, einer monologischen Projektion eigener Vorstellungen darüber, wie eine gerechte Konfliktlösung auszusehen hätte, gleichkäme; ihr ist ein starkes Moment egozentrischer Verschlossenheit zu

Die Antworten zur Frage nach der Gerechtigkeitsinstanz (Frage 8.3)¹²⁷

	Ø
a) Ich halte mich an feste moralische Grundsätze.	+ 0,94
b) Das lehrt die Geschichte.	- 1,14
c) Das sagt mir mein Gewissen.	+ 2,02
d) Um zu wissen was gerecht ist, muss ich die Haltung der allgemeinen Menschenvernunft, worin ein jeder seine Stimme hat, einnehmen.	+ 0,43
e) Am besten man hört auf die klugen Ratschläge erfahrener Männer von Format.	- 1,30
f) Da in solchen Fragen nicht jeder kompetent sein kann, bedarf es einer überparteilichen Instanz.	- 1,45
g) Dazu muss ich mich in die Lage des anderen versetzen und prüfen, ob ich dann noch so handeln würde.	+1,84

Abbildung 33

Hingegen werden problembewusste universalistische Positionen, die an der **Idee** unveräusserlicher und damit allgemeingültiger Menschenrechte festhalten (und die Fallibilität des Urteils lediglich auf Seiten der Auslegung dieser Idee veranschlagen), nur sehr selten explizit vertreten. Eine der befragten Führungskräfte, die sich von der relativistischen Provokation in Frage 8.4, die durchaus beabsichtigt war, nicht beirren liess, antwortete spontan: *"Es gibt schliesslich die Menschenrechte, die allenfalls anders interpretiert werden."* Auf der anderen Seite steht den wenigen Aussagen, die u.E. eindeutig einem postkonventionellen Moral-

eigen, sie hat das postkonventionelle Niveau reversibler Rollenübernahme (vgl. Kohlberg 1981: 202 ff.) bzw. vollständiger Reziprozität noch nicht erreicht.

Ebenso wird die bekundete starke Neigung zu demokratisch-universalistischen Bestimmungen von Gerechtigkeit (8.2 d: \bar{u} 1,83) durch die hohen Werte des explizit konventionalistischen (8.2 c: \bar{u} 0,86) wie gar des legalistischen Standpunktes (8.2 a: \bar{u} 0,58) stark relativiert, was allein schon auf ein wenig geklärtes Moralbewusstsein schliessen lässt.

¹²⁷ Es konnten Werte von +3 bis -3 vergeben werden.

bewusstsein zuzuordnen sind, ein breites Spektrum skeptischer Auffassungen gegenüber:

(1) In einer relativ schwachen Version nimmt dieser die Form eines **Kulturrelativismus** an. *"Die Moral ist nur im Rahmen einer bestimmten Kultur jeweils plausibel. Die Prinzipien, die Sie da eben genannt haben (der Gesprächspartner bezieht sich auf die Antwortmöglichkeiten der Fragen 8.1 - 8.3) sind **unsere** Prinzipien, sie sind Teil unserer abendländischen Kultur. Sie wären woanders auch nicht vernünftig und auch nicht anwendbar."* Auch wenn hier immerhin ein transkultureller Standpunkt anvisiert wird, der auf die *"vernünftige"* - und insofern mit universalem Geltungsanspruch auftretende - **Situierung** von Normen abzielt, bleibt die Aussage dennoch in sich widersprüchlich und somit insgesamt unvernünftig: Offenbar wird hier ein moralisch gehaltvolles Prinzip der Anwendung von oder der Toleranz gegenüber kulturspezifischen Normen einerseits stillschweigend vorausgesetzt, andererseits aber wird die Gültigkeit aller moralischen Prinzipien pauschal verworfen. Konsequenter ist da schon derjenige, der den Kulturrelativismus radikal zu Ende denkt und dadurch - wohl aus einer resignativ-zynischen Grundstimmung heraus - dessen nihilistische Implikationen ausspricht: *"Menschenfresser haben auch eine Ethik, aber eine andere als wir!"*

(2) Häufiger als eine kulturrelativistische ist eine personal-relativistische bzw. **subjektivistische** Position, was wohl daran liegt, dass in der "modernen", "pluralistischen" Industriegesellschaft eine Berufung auf allgemein anerkannte substantielle Normen wenig plausibel erschien. Ebenso wie beim Kulturrelativismus wird zwar auch hier die Existenz der Moral nicht gänzlich geleugnet, jedoch wird diese Moral nicht bloss interkulturell relativiert, sondern - radikaler - privatisiert, das heisst der öffentlichen Argumentation entzogen. *"Moral" sei letztlich eine "Glaubensentscheidung, denn es gibt nichts Absolutes in der Welt".*¹²⁸

¹²⁸ Ob dann allerdings noch sinnvoll von *"Moral"* gesprochen werden kann, an die man ja immerhin noch *"glauben"* können soll, muss bezweifelt werden. Denn der (formale) Sinn der Moral liegt ja gerade im Anspruch ihrer Verallgemeinerungsfähigkeit. Überdies verstrickt sich auch diese Position in Widersprüche: Offenbar gibt es für sie doch zumindest ein *"Absolutes"*, nämlich die Unhintergebarkeit einer moralischen *"Glaubensentscheidung"*.

Vorzugsweise idealistisch gesinnte Führungskräfte neigen zu einem bisweilen existentialistisch gefärbten **Dezisionismus**. Zunächst wird betont, dass - in welcher Lebenslage auch immer - eine moralische Entscheidung praktisch unausweichlich ist. *"Es gibt keine 'wertfreie' Unternehmensführung."* Vielmehr *"muss man sich auch für die Unternehmensstrategie Werte definieren, Kriterien haben, an denen ich die verschiedenen Optionen messe."* Eine solche Wertentscheidung ist gerade für die Unternehmensführung notwendig, *"da man hier ständig Zielkonflikte zu bewältigen hat."* Jedoch kann nur gesagt werden, **dass** man sich zu entscheiden hat; **wofür** man sich entscheiden und engagieren soll, kann nicht begründet werden. *"Die Ausnutzung von Entscheidungsspielräumen hängt von den persönlichen Präferenzen der Entscheidungsträger ab."* Man ist in einem infiniten Regress immer wieder auf letzte *"Werte"* und *"Kriterien"* zurückgeworfen, die *"definiert"* werden müssen, das heisst der Begründungsprozess muss irgendwann dezisionistisch, also durch den Akt einer vor- oder ausserrationalen Letztentscheidung abgebrochen werden: *"Diese Kriterien, das sind ja letztlich Axiome, Glaubenssätze."¹²⁹*

Es muss betont werden, dass der hier angedeutete ethische Existentialismus von einem starken moralischen Impuls angetrieben wird. Da er moralische Fragen jedoch letztlich für unentscheidbar hält, sieht er sich vor ein Dilemma gestellt: Einerseits muss jeder *"moralisch"* handeln - ein werthafte Engagement ist für das weltoffene, instinktarme Geistwesen Mensch unausweichlich, und der *"Existentialist"* will auch moralisch richtig handeln; andererseits kann er es nicht: *"Weiss ich, was gerecht ist?"*

Dieses Dilemma besteht für den radikalen Relativisten offenbar nicht mehr. Dieser hat sich damit abgefunden, dass eine universelle Vernunftidee von Humanität illusionär sei. *"Eine allgemeine Menschenvernunft? - das gibt's ja gar nicht."* *"Es gibt keine absolute Gerechtigkeit, es gibt so*

¹²⁹ Diese Denkweise und das ihr zugrundeliegende Problem des infiniten (Begründungs-)Regresses hat Hans Albert philosophisch im sogenannten *"Münchhausen-trilemma"* konsequent herausgearbeitet. Freilich bleibt Albert in einem rein deduktiven Begründungskonzept befangen. Vgl. Albert, H.: *Traktat über kritische Vernunft*, 3. erw. Aufl., Tübingen 1975. Vgl. zur Kritik Albert, H. / Apel, K.-O.: *Ist eine philosophische Letztbegründung moralischer Normen möglich?* in: Apel, K.-O. / Böhler, D. / Kadelbach, G. (Hrsg.): *Praktische Philosophie/Ethik: Dialoge*, Bd.2, Frankfurt a.M. 1984, S. 82 ff.

viele Moralitäten wie es Menschen gibt." Eine Ethik vollkommener Toleranz löst sich jedoch am Ende auf, und zwar auch ganz praktisch; denn wenn jeder seinen privaten Vorstellungen von Moralität folgen können sollte, dann heisst dies nichts anderes, als dass jeder tun und lassen darf, was ihm beliebt. Was bleibt ist die pure Willkürfreiheit eines jeden einzelnen jenseits aller moralischen Verbindlichkeiten.

(3) Welche Konsequenzen hat eine derartige relativistische Grundhaltung nun (a) für das Verständnis des Verhältnisses von Unternehmenserfolg und Ethik? Und was bedeutet sie (b) für die Praxis, insbesondere für die Rechtfertigungspraxis der Unternehmensführung?

(a) **Der Markt als Moralersatz.** Wir gehen davon aus, dass eine radikal relativistische Grundhaltung nicht stabil ist oder zumindest im besonderen Masse krisenanfällig ist.¹³⁰ Die Orientierungs- und Haltlosigkeit desjenigen, der sich - zumindest was seine ihm kognitiv zugänglichen Bewusstseinsgehalte anbelangt - aus der Gemeinschaft ethik- und vernunftgeleiteter Subjekte, also derjenigen, die eine "lawmaker's perspective" (L. Kohlberg) einnehmen, ausgeschlossen hat, muss irgendwie aufgefangen werden, und zwar naheliegender Weise durch die Konstruktion einer äusserlich sanktionierenden Macht, denn eine Steuerung durch eine innere, geistige Instanz (Vernunft), durch so etwas wie einen "Richter in unserer Brust"¹³¹, wird ja ausdrücklich in Frage gestellt.

¹³⁰ Vgl. zu dieser Diskussion Kohlberg (1984: 437ff.).

¹³¹ Schon Adam Smith (Theorie der ethischen Gefühle, hrsg. v. W. Eckstein, Nachdruck, Hamburg 1986) verstand unter dem "inneren Richter" die "Autorität des Gewissens" (S. 199), die uns zur Tugend der moralischen Selbstbeherrschung befähigt. Doch Smith hat diesen moralischen Richter - die Idee einer postkonventionellen Moralität und damit wesentliche Gedanken Kants vorwegnehmend - als die autonome Vernunft begriffen. "Es ist **Vernunft**, Grundsatz, Gewissen, es ist der Inwohner unserer Brust, **der innere Mensch, der grosse Richter und Schiedsherr über unser Verhalten.**" (S. 203) Exakt diese **vernunftethische** Synthese zerbricht dem ethischen Skeptiker und Subjektivisten; zurück bleiben einerseits eine "wertfreie" technische Rationalität (Szientismus), andererseits eine vernunftlose Moralität, für die man sich bloss existentiell entscheiden und - jenseits aller Aussicht auf Begründbarkeit - engagieren kann.

Dass allein eine solche äussere Sanktionsmacht die Moralität sicherstellen kann, wird in der folgenden Äusserung ganz selbstverständlich vorausgesetzt: *"Wenn's jetzt jemand vorsätzlich macht (der Befragte bezieht sich auf die Herstellung synthetischer Drogen) und damit sehr viel Geld verdient, und er das sagt und macht, und niemand da ist, der ihm sein Handwerk legt - wo ist da der Richter, der sagt, diese Arbeit ist nicht vertretbar?"* Ähnlich hatte schon Arnold Gehlen argumentiert und die Konsequenzen für den Verantwortungsbegriff gezogen: "Das Wort Verantwortung hat nur da einen deutlichen Sinn, wo jemand die Folgen seines Handelns öffentlich abgerechnet bekommt, und das weiss; so der Politiker am Erfolg, **der Fabrikant am Markt**, der Beamte an der Kritik der Vorgesetzten, der Arbeiter an der Kontrolle der Leistung usw."¹³² Verantwortung wird mit Zur-Verantwortung-Ziehen gleichgesetzt, womit ihr jedoch jeglicher Autonomieanspruch entzogen wird; das konstitutive Moment des "Selbsteinsatzes aus Freiheit" (W. Schulz) geht verloren. Aber wer sollte legitimiert sein, andere zur Verantwortung zu ziehen? Dem konsequenten Skeptiker stellt sich unmittelbar die Frage, warum eine Instanz, die über die **Macht** verfügt, andere zu sanktionieren, gerade dadurch legitimiert sein sollte, dass sie über diese Macht verfügt. Wenn alle Menschen gleichermassen nicht in der Lage sind, über die Legitimität von Handlungen zu befinden, bietet sich der Ausweg **unpersönlicher Kontrolle** bzw. **struktureller** Macht (Sachzwänge!) an.

Es verwundert deshalb nicht, dass besonders bei ökonomistisch denkenden Führungskräften solche Konstruktionen festgestellt werden können. Der Markt (im weitesten Sinne) bzw. die ihm unterstellte Moral und ethisch-praktische Vernünftigkeit wird zur Gerechtigkeits**instanz** erhoben und fungiert so als **Ersatz** für die (angebliche) Unentscheidbarkeit und Willkürlichkeit moralischer, von Menschen aus Fleisch und Blut zu treffender Entscheidungen.¹³³

Nach dem Umgang mit möglichen Konflikten zwischen Unternehmenserfolg und Ethik befragt (Frage 3.5), antwortet ein Manager in

¹³² Gehlen, A.: Moral und Hypermoral, Frankfurt 1969, S. 151, Hvh. d.V.

¹³³ Wir müssen hier die geistesgeschichtlich relevante Frage, ob eher die ökonomistische Präferenz für den Markt als Moralinstanz spezifische Spielarten des Skeptizismus begünstigt hat oder ob dieser umgekehrt dem Ökonomismus Vorschub geleistet hat, ausser Acht lassen.

bekannter ökonomistisch-harmonistischer Weise: *"Ich sehe eigentlich nicht, dass das (die ethisch gute Folge des unternehmerischen Erfolgsstrebens) je nicht sei."* Interessant ist nun die unmittelbar folgende "Begründung" für diese Behauptung einer generellen Harmonie zwischen Erfolg und Ethik: *"Denn wenn ich an einem Schreibtisch vorbeigehe, und da liegen hundert Franken, und die stecke ich ein: Ist das unrecht, ob's jemand merkt, ob's niemand merkt?"* Gerade derart zunächst vollkommen unverständliche Äusserungen lassen oftmals - bei entsprechender hermeneutischer Anstrengung - die tiefsten Einsichten erwarten; denn häufig werden so zwar handlungsleitende, aber nur halbbewusste, nicht voll reflektierte Hintergrundüberzeugungen zum Ausdruck gebracht. Zunächst fällt auf, dass der Befragte das Thema, die Begründung der Harmonie von Erfolg und Ethik, aus den Augen zu verlieren scheint und stattdessen bloss seine skeptische Grundhaltung offenbart: Fragen der Rechtmässigkeit können seiner Ansicht nach nicht von innen her entschieden werden; derjenige, der die hundert Franken "einsteckt", kann selbst noch nicht einmal wissen, ob er unrechtmässig handelt oder nicht. Allenfalls eine äussere, sanktionskräftige Instanz wäre dazu in der Lage. Dies alles setzt der Befragte stillschweigend voraus und gibt vor diesem Hintergrund mehr oder weniger explizit zu bedenken, dass eine solche Instanz, die Unrechtshandlungen "merken", und das heisst zugleich ahnden könnte, oftmals nicht zur Stelle ist. Es muss also auf andere Weise sichergestellt werden, dass solche Handlungen (hier: das "Einstecken" des Geldes) unterbleiben.

Nun folgt logisch aus der Konstellation von Frage und Antwort, dass der Befragte davon ausgeht, dass das unternehmerische Erfolgsstreben - zumindest bei richtigem Verständnis - selbst solche Handlungen ausschliesst; denn das Diebstahlbeispiel (das interessanterweise um den Umgang mit Geld kreist) soll ja die ökonomistische Harmonieprämisse plausibilisieren. Offenbar unterlässt es ein kluger Manager, das Geld "einzustecken" - vielleicht weil er erfolgbringendere Wege kennt? Jedenfalls *"wird man in einer anständigen Unternehmung (das heisst wohl, in einer erfolgreichen und daher "anständigen" Unternehmung, A. d. V.) nicht vom Pfad der Tugend abgebracht."*

Bestätigt wird unsere These von der - gerade für das ökonomistische Denken charakteristischen - **Ersetzung** menschlicher Urteilsfähigkeit durch den unparteiischen (weil eben unpersönlichen) "Urteilsspruch des

Marktes" durch folgende Bemerkung: Auf die Nachfrage, ob es - zumindest in gewissen Grenzen - nicht auch möglich sei, eine Unternehmung erfolgreich zu führen, ohne auf dem "*Pfad der Tugend*" zu sein, antwortet der soeben zitierte Manager: "*Dann kommen wir vom Hundertsten ins Tausendste. Dann müssen wir mal definieren: Was ist Tugend?*" Diese Frage erübrigt sich offenbar dann, wenn eine Unternehmung erfolgreich geführt wird. Wenn sich die Unternehmung auf dem Markt zu bewähren vermag, stellen sich solche schwierigen "Definitionsfragen" scheinbar nicht mehr. Markt **statt** Moral - das ist die magische Formel, die den metaphysischen Ökonomismus mit dem ethischen Skeptizismus verbindet, und das durchaus folgerichtig, enthält doch der Markt aus ökonomistischer Sicht die (hinreichende) Moral immer schon in sich selbst.¹³⁴

Ein letztes Beispiel soll den Zusammenhang von moralischem Skeptizismus und Ökonomismus nochmals verdeutlichen. Vor die Alternative gestellt, eine Unternehmung aus betriebswirtschaftlicher oder aus ethisch-normativer Perspektive zu führen (Frage 3.2), antwortet ein Manager: "*Das ist Semantik. Wissen Sie, was heisst das schon, 'moralisch oder unmoralisch'?*" Fast wortgleich die Antwort eines anderen: "*'Moralisch'? - was heisst schon 'moralisch'? Es gibt eben auch eine doppelte Moral.*" Vom moral point of view aus scheinen wir - als unvollkommene Wesen, die einer "*doppelten Moral*" gemäss zu handeln neigen - die moralische Richtigkeit einer Handlung nicht beurteilen zu können. Was aber tritt dann an die Stelle menschlicher Urteilsfähigkeit? Auch hier wird das Gemeinte nicht expliziert, sondern ergibt sich aus der Konstellation von Frage und Antwort. Offenbar gibt es nämlich keine "*doppelte*" Unternehmensführung! In Fragen der Unternehmensführung herrscht nicht "*Semantik*", sondern die harte Eindeutigkeit marktlicher Bewährung. Diese

¹³⁴ Hier wird auch deutlich, dass Adam Smith, der Begründer der modernen Marktwirtschaft, **kein** Ökonomist war; für ihn war der Markt eindeutig nur ein **partielles** Substitut für die (unvollkommene) normative Sozialintegration. Nicht der anonyme Marktmechanismus, sondern das Vernunftkonstrukt des "unparteiischen Zuschauers" (zu verstehen als frühe Form des Universalisierungsgrundsatzes) ist für Smith die (kritische) Instanz der Moral. Vgl. dazu eingehend Ulrich, P.: Der kritische Adam Smith - im Spannungsfeld zwischen sittlichem Gefühl und ethischer Vernunft, in: Meyer-Faje, A. / Ulrich, P. (Hrsg.), Der andere Adam Smith. Beiträge zur Neubestimmung von Ökonomie als Politischer Ökonomie, Bern/Stuttgart 1991, S. 145 - 190 (1991a).

lässt sich ja - zumindest ex post - in der Tat zweifelsfrei feststellen, ja messen, nämlich berechnen. Und gleichzeitig ersetzt erfolgreiche Marktbehauptung die "allgemeine Menschenvernunft" (Kant) kognitiv als "rationale" ethische Urteilsinstanz.

(b) **Relativismus als Ideologie.** Zwischen moralischem Relativismus und (ökonomistisch verstandener) Unternehmensführung lassen sich jedoch nicht nur interne Verwandtschaftsbeziehungen (im Sinne komplementärer Denkweisen) feststellen. Vielmehr kann der Relativismus auch als äusseres Mittel der Unternehmensführung von Bedeutung sein. Wir haben oben gesehen, dass ein konsequent zu Ende gedachter Relativismus in Nihilismus mündet. Uns steht es nicht zu, das Handeln der von uns befragten Manager und Unternehmer zu be- oder gar zu verurteilen. Doch ist bemerkenswert, wie einige von ihnen den Relativismus, den sie paradoxerweise für gewiss und insofern für allgemein akzeptierbar halten, strategisch zur Abwehr ethischer Ansprüche an die Unternehmensführung einsetzen. Hier wird Relativismus zur Ideologie im eigentlichen Sinn: Ideen (hier: eine relativistische Grundüberzeugung) werden in den Dienst von Interessen (hier: dem Interesse an einer langfristig rentablen Unternehmensentwicklung) gestellt, ohne dass zwischen beiden Momenten eine interne, begründungslogische Beziehung bestünde.

Relativ harmlos ist da noch die Beteuerung, dass *"wir etwas nicht tun würden, was aus unserer Sicht nicht moralisch wäre"*, was wohl zugleich andeuten soll, dass andere moralische Sichtweisen nicht unbedingt ernsthaft geprüft werden müssen. Ein radikalerer Skeptizismus findet sich in der Andeutung, wenn jemand von moralischer Unternehmensführung rede, *"müssten Sie Moral erst mal definieren"*. Noch deutlicher wird ein anderer: *"Wer kann das überhaupt definieren? Wer ist der Richter, der das feststellen kann?"*¹³⁵ *Aber wenn man das nicht feststellen kann, kann man doch gar keine Antwort geben."* Und wenn man keine Antwort geben kann, fehlt den möglichen ethischen Ein- und Ansprüchen an die Unternehmensführung jede Grundlage und Verbindlichkeit. *"Die Ethik und die Moral ist ein Produkt der Tradition, der Entwicklung, der Geschichte des Landes. Und damit bleibt das Zeug subjektiv."*

¹³⁵ Hier wird abermals der Gehlen'sche, heteronome Verantwortungsbegriff vorausgesetzt.

Doch erkennt der hier zitierte Manager auch die Gefahr, die einem solchen Statement innewohnt. Denn wo alles bloss subjektiv ist, ist alles erlaubt. Die menschliche Willkür könnte einzig durch äussere Eingriffe in Schranken verwiesen werden. Gerade aber das soll vermieden werden.¹³⁶ Daher betont er im gleichen Atemzug: *"Wir erzeugen keine Marktleistungen, die den Gesetzen der Tradition und des Gefühls und des Taktes widersprechen; das liegt ja schon im Leitbild. Und wenn ich innerhalb unserer ethisch normalen Zielsetzung zu einem Produkt komme, wo ich sage - persönlich -: also wenn du das verkaufst, dann verletzt du die Gesetze der Ethik, wie ich sie verstehe - ich möchte die Subjektivität unterstrichen sehen -, dann stelle ich das ab."*

Hier zeigt sich der ideologische Gehalt einer personalistischen bzw. subjektivistischen Strategie der Abwehr ethisch-politischer Einmischungen. Dazu wird einerseits an weitverbreitete relativistische oder vernunft-skeptische Auffassungen appelliert und dadurch suggeriert, eine Moralisierung der Unternehmensführung sei ein von vornherein sinnloses Unterfangen; denn letztlich *"bleibt das Zeug subjektiv"*. Andererseits aber darf die Unternehmensführung nicht in einem Licht erscheinen, das dem betriebswirtschaftlichen Erfordernis der Erhaltung eines "guten Rufes" in der Öffentlichkeit bzw. der Abwehr eines schlechten Images entgegensteht.¹³⁷ Denn schliesslich denken weder all diejenigen, auf deren Akzeptanz- oder Kooperationsbereitschaft die Unternehmung angewiesen ist, radikal-skeptisch, noch handeln alle Skeptiker konsequent; eine nihilistische Anything-goes-Auffassung geht den meisten dann wohl doch zu weit. Entsprechend widersprüchlich ist die Rechtfertigungsstrategie. Zunächst wird im Sinne einer personalistischen Unternehmerethik der "gute Wille" betont und die Bereitschaft zur unternehmensethischen Verantwortungsübernahme (deren Vollzug offenbar keine Schwierigkeiten

¹³⁶ Vgl. zum weit verbreiteten Bestreben, die Autonomie des Managements zu erhalten, Abschnitt IV/4.

¹³⁷ "Vermutlich reicht es ... für Unternehmen, in ihrem Verhalten nicht für 'un-ethisch' gehalten zu werden." Steger, U.: Der schwierige Weg vom guten Vorsatz zur täglichen Praxis: Lässt sich "ethische Unternehmensführung" verwirklichen? (Ms.) S. 9; erscheint demnächst in: Dierkes, M. / Zimmermann, K. (Hrsg.); Ethik und Geschäft: Dimensionen und Grenzen unternehmensethischer Verantwortung, Frankfurt 1991, FAZ-Reihe.

bereit) beteuert: Wenn das unternehmerische Erfolgsstreben einmal nicht ethisch gute Folgen zeitigt, *"dann muss man das abstellen, und dann stelle ich das ab."* Dadurch hofft man die Unternehmensführung mehr oder minder pauschal legitimieren zu können. Nun ist aber fraglich, ob dies in einer modernen, aufgeklärten Gesellschaft, in der moralische Fragen nicht durch einen allein abschliessend entschieden werden können, gelingt. Um eventuellen moralischen Einwänden bzw. "Einmischungen" vorzubeugen, fügt die befragte Führungskraft daher einschränkend hinzu: *"Aber ich glaube, man kann nicht etwas Allgemeines sagen, das ist absolut subjektiv."* Durch dieses Hin-und-her-Pendeln zwischen personalistischer Beteuerung und relativistischer bzw. subjektivistischer Abwehr meint dieser Manager offenbar, die ethisch-normative Dimension der Unternehmensführung in der Schwebe halten, und das heisst einer offenen Diskussion entziehen zu können.

Andere meinen ohne solche Rücksichtnahmen auskommen zu können. Hier schlägt der Subjektivismus offen in Opportunismus oder gar Zynismus um. So könne man beispielsweise die Frage, ob die eigene Branche möglicherweise indirekt Menschenrechtsverletzungen stützt (vgl. Frage 2.1 r), im Grunde gar nicht beantworten und daher ein solches Verhalten auch prinzipiell nicht verurteilen. *"Das ist eine subjektive Meinung, ob das der Fall ist, ob im Iran Menschenrechte verletzt werden."* Jede weitere Diskussion erübrigt sich dann eigentlich. Übersehen wird bei einer solchen Strategie der Reduktion allgemeiner Moral auf private Meinung jedoch, dass diejenigen, die an der Idee unveräusserlicher Menschenrechte festhalten und diese in einem konkreten Fall als verletzt ansehen, zur moralischen Aktion übergehen können, die sich gegebenenfalls in "inneren" oder tatsächlichen Kündigungen, in der Stornierung von Lieferverträgen, öffentlichen Protestkundgebungen und Medienkampagnen, Konsumentenboykotts usw. manifestieren und handfest zu Buche schlagen kann. Angesichts der Objektivität solchen allgemeinen Widerspruchs erweisen sich daher die Versuche der vollkommenen Subjektivierung unternehmensethischer Entscheide nicht nur als mit einer modernen (Vernunft-)Ethik unvereinbar, sondern zugleich unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten der Akzeptanzsicherung als reichlich unsachgemässe Fiktion.

9. Republikanisches Bewusstsein der Manager?

Wie soeben angedeutet, kommen die derzeitigen Bedingungen unternehmerischer Erfolgssicherung den Anforderungen einer modernen Ethik in der Tat ein Stück weit entgegen.¹³⁸ Insbesondere viele Grossunternehmen in "sensiblen" Branchen haben zunehmend den Charakter "quasi-öffentlicher Institutionen"¹³⁹, das heisst sie sind faktisch Teil der Öffentlichkeit und können sich somit moralischen "Einmischungen" kaum entziehen. Auch wenn dieser Umstand der zunehmenden "öffentlichen Exponiertheit"¹⁴⁰ der Unternehmung prinzipiell nicht verhindern kann, dass zum Beispiel an einem personalistischen oder instrumentalistischen unternehmensethischen Grundverständnis festgehalten wird, erwartet man von Managern öffentlich exponierter Unternehmen jedoch mehr oder minder ausdrücklich, dass sie eine Haltung offenbaren, die ethische Fragen nicht als Privatsache versteht (oder gar - wie beim Instrumentalisten - als Sache eines betriebswirtschaftlichen Kalküls), sondern als eine Angelegenheit, die einer öffentlichen Behandlung offenstehen muss.

Der Öffentlichkeitsbezug unternehmensethischer Verantwortung ergibt sich jedoch nicht nur aus empirischen Gründen (weil Unternehmen nun einmal faktisch öffentlich exponiert sind), sondern auch aus systematischen Gründen. Das Problem der Vermittlung von Ethik und Unternehmenserfolg verweist im Härtefall unternehmensethischer Dilemmata aus sich heraus - wie der Reformator weiss - auf das Postulat **ordnungspolitischer Mitverantwortung**.¹⁴¹ Es gibt nun eine europäische Traditionslinie, an die der Unternehmer oder Manager anknüpfen kann, der seiner öffentlichen Verantwortung - sei sie nun tatsächlich eingeklagt oder ver-

¹³⁸ Den stets **partiellen** Charakter dieser Übereinstimmung zu missachten bedeutet jedoch, einer instrumentalistischen Harmoniefiktion zu erliegen.

¹³⁹ Vgl. Ulrich, P.: Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart 1977.

¹⁴⁰ Vgl. Dyllick, Th.: Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden 1989.

¹⁴¹ Vgl. die Abschnitte II/4. und IV/5.

standen als ein Postulat unternehmensethischer Vernunft - gerecht werden möchte: der **Republikanismus**.

Republikaner - im ursprünglichen Sinne des Begriffs - sind "Bürger, für die die Gerechtigkeit des Staates Teil ihres eigenen Lebens geworden ist."¹⁴² Ihnen geht es um die Erhaltung und Erweiterung der Bedingungen einer "offenen Gesellschaft" freier Bürger - ganz im Gegensatz übrigens zu der ultrakonservativen bundesdeutschen Partei mit gleichem Namen, die den urdemokratisch-rechtsstaatlichen Titel zu Unrecht in Anspruch nimmt, um letztlich eine "geschlossene Gesellschaft" mit nationalistischer Binnenmoral zu reetablieren. Republikaner verstehen "Politik nicht primär als Freund-Feind-Verhältnis, sondern zunächst als Sache einer freien öffentlichen Auseinandersetzung im (und um den, d.V.) rechtsstaatlichen Rahmen."¹⁴³

Wie der Name schon sagt, versteht der Republikanismus, wie er insbesondere von Immanuel Kant herausgearbeitet wurde, Politik als Sache öffentlichen Engagements, als **res publica**. Denn erst in der Sphäre **unbegrenzter Öffentlichkeit**, in der ein jeder das Recht hat, seine Meinung zu äussern, und jeder die Pflicht hat, andere Meinungen ernst zu nehmen, lässt sich prüfen, ob eine Handlungsweise gerechtfertigt werden kann. **Die Öffentlichkeit ist der Ort der Moral.**¹⁴⁴ Sie ist erstens immer schon

¹⁴² Lorenzen, P.: Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, Stuttgart 1989, S. 25-57, hier S. 52.

¹⁴³ Böhler, D.: Die deutsche Zerstörung des politisch-ethischen Universalismus. Über die Gefahr des - heute (post-)modernen - Relativismus und Dezisionismus, in: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.), Zerstörung des moralischen Selbstbewusstseins: Chance oder Gefährdung? Praktische Philosophie in Deutschland nach dem Nationalsozialismus, Frankfurt am Main 1988, S. 166-216, hier S. 170.

¹⁴⁴ Daher muss nach Kant die Gerechtigkeit als "öffentlich kundbar gedacht" werden können, das heisst dem formalen Prinzip der "Publizität" entsprechen. Vgl. Kant, I.: Zum ewigen Frieden, in: ders., Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik, Werkausgabe Bd. XI, hrsg. von W. Weischedel, 4. Aufl., Frankfurt 1982 (1982c), S. 244. Auch wenn Kants Fassung des Publizitätsgebotes äusserst ambivalent bleibt (weil er es nicht nur als prozedurales Moralprinzip, sondern zugleich als Prinzip des - von einer Macht, z.B. einer Mehrheit erzwingbaren - Rechts versteht), ist doch der heute von der Diskursethik konsequenter zur Geltung gebrachte Gedanke richtungsweisend, dass der ethische Universalisierungsgrundsatz, der kategorische Imperativ, durch die regulative Idee einer unbegrenzten

ein Stück weit verwirklichte Idee eines gerechten Zusammenlebens; denn Inklusion (anderer Auffassungen, Werte und Interessen) ist ihr inneres Prinzip. Eine Öffentlichkeit, von der bestimmte Gruppen ausgeschlossen sind bzw. sich - zum Beispiel unter dem Deckmantel privatwirtschaftlicher Autonomie - selbst ausschliessen, ist nicht bloss eine unvollständige Öffentlichkeit, sondern gar keine Öffentlichkeit.¹⁴⁵ Jede Öffentlichkeit weist sozusagen stets über sich selbst hinaus. Sie ist als "räsonierende" (Kant), zwanglos diskutierende Öffentlichkeit zweitens Ort der Aufklärung. Denn "es ist für jeden einzelnen Menschen schwer, sich aus der ihm beinahe zur Natur gewordenen Unmündigkeit herauszuarbeiten ... Dass aber ein Publikum sich aufkläre, ist eher möglich; ja es ist, wenn man ihm nur die Freiheit lässt, beinahe unausweichlich."¹⁴⁶ Zum dritten ist sie der Ort einer ethisch-vernünftigen Auflösung der normativen Ohnmacht des einzelnen, wie sie sich beispielsweise aus der Existenz von unternehmerischen Sachzwängen ergeben kann. Das Postulat einer ordnungspolitischen **Mit**verantwortung entspringt daher einem republikanischen Geist.

Ein Zusammenhang von Moral und Öffentlichkeit war für einige der befragten Führungskräfte tatsächlich ganz selbstverständlich: *"Ich sehe eigentlich keine Grenzen der Unternehmensethik. Denn in einem Unternehmen mit x-tausenden von Mitarbeitern ist alles sowieso in der Öffentlichkeit."* (Wir sehen an dieser Stelle davon ab, dass diese vielleicht doch allzu optimistische Aussage von der Notwendigkeit einer rechtsstaatlich verbindlichen Rahmgebung abstrahiert. Gleichwohl spricht aus ihr ein republikanischer Geist.)

Auch in der folgenden Äusserung gilt die Öffentlichkeit als der Ort der Moral, auch wenn hier von einem machtpolitisch-strategischen, insofern "antirepublikanischen" Standpunkt aus argumentiert und in leicht zynischer Weise "aus dem Nähkästchen" geplaudert wird: *"Als die Öffentlichkeit noch nicht so sensibilisiert war, spielten unternehmensethische*

Öffentlichkeit zum Ausdruck gebracht werden kann bzw. muss.

¹⁴⁵ Vgl. Habermas, J.: Strukturwandel der Öffentlichkeit, Frankfurt 1962, S. 107; vgl. zum geschichtlichen Spannungsverhältnis zwischen ökonomischem Liberalismus und politischem Republikanismus Ulrich, P.: Transformation der ökonomischen Vernunft, Bern/Stuttgart 1987, 2. Aufl., S. 121 ff.

¹⁴⁶ Kant, I.: Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung? in: ders. (1982c: 54).

Verhaltensnormen noch eine bedeutend geringere Rolle als heute. Im Grunde hat man sich damals noch einiges erlauben können, was heute nicht mehr geht." Selbst für Manager, die die Öffentlichkeit als Datum ansehen, an das man sich allenfalls geschickt anzupassen hat, ist der republikanische Zusammenhang von Moral und kritischer Öffentlichkeit also eine selbstverständliche Hintergrundüberzeugung.

Für andere besteht dieser Zusammenhang nicht so ohne weiteres. Auf die Frage, ob er sich auch den "externen", öffentlichen Anliegen und Kritikern des unternehmenspolitischen Geschehens gegenüber verantwortlich fühle (vgl. Frage 9.1), antwortet ein ökologisch tief besorgter, idealistisch argumentierender Unternehmer: *"Es sind ja nicht die öffentlichen Anliegen und Kritiker."* Wer aber sonst sollte als Instanz moralischer Verantwortung fungieren, wenn nicht die kritische Öffentlichkeit? Aufgrund der spiritualistischen Neigungen dieses Unternehmers ist zu vermuten, dass diese Aussage als Ausdruck eines vormodernen, im engeren Sinne metaphysischen Verständnisses von Moral und Politik zu verstehen ist. Ethische Probleme scheinen dieser Auffassung nach gleichsam "an sich" zu bestehen, unabhängig davon, ob kritische Bürger sie erkennen und reklamieren könnten. Statt sich als ein Mitglied der kritischen Öffentlichkeit zu verstehen, versucht dieser idealistisch gesinnte Manager vielmehr selbst *"herauszufinden, was die Situation will"*. Unternehmensethische Probleme stellen sich ihm als Probleme eines ursprünglichen, "einsamen" Bewusstseins, welches vor allem mit sich selbst, nicht unbedingt mit den gesellschaftlichen Anspruchsgruppen, ins Reine kommen muss. Dieser Unternehmer fühlt sich dann auch nicht der Öffentlichkeit, sondern - ganz unpolitisch - *"dem Leben"* gegenüber verantwortlich und fügt dieser Aussage bei: *"Meine Antwort nützt ihnen nichts."*

Doch ist ein solches *unmittelbar* metaphysisches (religiöses) Bewusstsein bei Führungskräften eher selten anzutreffen. Relativ häufig wird hingegen eine republikanische Grundhaltung von einem **elitären** Selbstverständnis behindert. Wer sich beispielsweise pauschal abfällig über die (virtuellen) Teilnehmer am öffentlich-politischen Leben, die Bürger also, äussert, kann kein Republikaner sein. *"Es wird heute eindeutig überreagiert. Es wird nur noch mit Vorurteilen oder dem Waldsterben und so ... nur noch emotional, nicht rational ... (argumentiert)."* Noch deutlicher zeigt sich die antirepublikanische Haltung in der folgenden Antwort einer Führungskraft auf die Frage, welche Anspruchsgruppen in welcher

Gewichtung Einfluss auf die Unternehmenspolitik nehmen sollten (vgl. Frage 4.3): *"Konsumenten' akzeptiere ich, und dann kommen da 'alle Bürger'. Was haben die Bürger ... also (da zu sagen). Die Bürger können sich ja nur äussern, indem sie irgendetwas vom Zaun reissen oder irgend-eine Minoritätengruppe da mit fliegenden Fahnen oder aggressiv ... also Bum-Bum macht. Anders kann sich der Bürger ja nicht äussern. Also die sogenannten Meinungsmacher, die können zum Beispiel uns zur Sau machen."*

Wer so argumentiert, versteht sich selbst und andere nicht als prinzipiell gleichberechtigte Mitglieder der Öffentlichkeit als einer - trotz allem: politischen Gemeinschaft der Bürger, die sich darum bemühen, die öffentlichen Angelegenheiten und die gesellschaftlichen Konflikte zwanglos und einvernehmlich, also gerecht zu regeln. Er versteht sich vielmehr als Mitglied einer privilegierten Kaste, die auf die Bürger, den "Mob", im Grunde mit tiefer Verachtung herabschaut. Da wird es zum willkommenem Argument, wenn die tiefe Abneigung gegen öffentlich-demokratische Auseinandersetzungen, die als höchst störende Einmischungen in den eigenen elitären Verantwortungsanspruch empfunden werden, hinter den (harmonistisch verstandenen) Sachzwängen der betriebswirtschaftlichen Eigenlogik verdeckt werden kann. Elitistisch-anti-republikanisches Denken und ökonomistische Hintergrundüberzeugungen erweisen sich hier offenbar als wechselseitige Verstärker. So ist der hier zitierte Manager der Meinung, dass dann, *"wenn in der Unternehmensführung die sachliche Komponente berücksichtigt wird (und daher die Unternehmung erfolgreich wirtschaftet), zwangsläufig auch die moralische Komponente berücksichtigt wird."* Welches Recht sollte da noch der Einspruch *"irgendeiner Minoritätengruppe"* haben?

Auch schwächere Versionen des ökonomistischen Denkens (Hintergrundökonomismus) sind einem republikanischen Selbstverständnis eher abträglich. Wenn nämlich, wie der Hintergrundökonomismus stillschweigend voraussetzt, die Marktbedingungen als sachzwanghafte, "natürliche" Voraussetzung der Ethik angesehen werden, dann erübrigt sich ein aktives republikanisches Engagement, welches darauf abzielt, die unternehmerischen Sachzwängen von vornherein in die ethisch richtige Richtung zu lenken, schon im Ansatz. Die Moral, die dem Markt mittelbar innewohnen soll, verweist aus dieser Sicht das republikanische Postulat der unbegrenzten Öffentlichkeit in seine "natürlichen Grenzen" und

entlastet zugleich den Unternehmer oder Manager von "sachgemässen" unternehmensethischen Ansprüchen: *"Es gibt natürliche Grenzen der Unternehmensethik. Ich kann Ihnen da einige Beispiele geben, da waren wir eindeutig zu früh. (Er gibt die Beispiele.) ... der Umsatz ging also zurück, und wenn Sie nichts mehr verkaufen können, können Sie auch nichts mehr beeinflussen. Die Sensibilisierung der Bevölkerung muss vorher stattfinden, sonst passiert nichts. Da stossen wir dann auf natürliche Grenzen."* Dieser Befragte weiss im Grunde um den Zusammenhang von Moral und Öffentlichkeit und erkennt in ihm durchaus folgerichtig eine **Voraussetzung** eines ethisch vernünftig funktionierenden Marktes. Jedoch erkennt er in der Schaffung dieser Voraussetzungen noch keine persönliche Herausforderung zu einem aktiven republikanischen Engagement, sondern nur eine sachzwanghafte Randbedingung seiner Rolle als Manager.

Dem wahrhaften Republikaner sind demgegenüber solche *"natürlichen Grenzen"* fremd. Er nimmt aktiv seine Bürgerrolle wahr und beschränkt sich dabei nicht allein auf die Machtmittel, die ihm durch seine Berufsrolle vorgegeben sind (das heisst hier: *"verkaufen"*); vielmehr weiss er, dass er sich - zumindest in einer Demokratie - eines eigentlich gewaltlosen, durchaus wirkungsvollen Machtmittels bedienen kann: der Beteiligung an der öffentlichen Kommunikation. Dies gilt in besonderem Masse für solche Personen, die sich - wie Manager - in einer gesellschaftlich exponierten Position befinden. Gerade ihr Wort wird kaum ungehört verhallen; gerade sie können einen erheblichen Beitrag zur *"Sensibilisierung der Bevölkerung"* leisten (zum Beispiel auch durch argumentationsorientiertes Öko-Marketing).

Nun wissen jedoch republikanisch aufgeklärte Manager um die Funktionszwänge der Unternehmensführung, die möglicherweise ethischen Anforderungen widersprechen können. Sie verstehen sich deshalb gleichsam als Bewohner zweier Welten, deren widersprüchliches Gegeneinander zum Ausgleich gebracht werden muss: **Als professionelle Manager** folgen sie den Imperativen erfolgreicher Unternehmensführung; **als engagierte Bürger** verstehen sie sich selbst zugleich als Teil der rasonierenden Öffentlichkeit - sozusagen als aktive Mitglieder des "Reichs der Zwecke" (Kant) - als einer Instanz der Beurteilung möglicher gesellschaftlicher Missstände sowie der Legitimation und Durchsetzung rechtsstaatlicher Regelungen zu ihrer Beseitigung.

Ein solches professionelles Selbstverständnis der Manager meint dabei mehr als "Sachverstand", Spezialwissen und Expertentum. Professionalisierung darf nicht mit blosser Szientifizierung verwechselt werden.¹⁴⁷ Vielmehr unterscheidet sich der Professionelle vom blossen Experten, Spezialisten oder "Bürokraten" durch seine "kosmopolitische" Orientierung.¹⁴⁸ Dadurch soll die "lokale", partikuläre Ausrichtung an den systeminternen Werten und funktionalen Imperativen relativiert und kontrolliert werden. Grundbedingung eines **professionellen Berufsethos** ist also die Fähigkeit der (selbst-)kritischen Distanzierung von der eigenen Berufsrolle, hier: von der Funktion als Manager. Der echte Professionelle folgt dem Grundsatz der **kritischen Loyalität** gegenüber seiner Firma: Zwar dient er ihr bestmöglich, aber er stellt die republikanischen Tugenden, die Grundwerte der freiheitlich-demokratischen Gesellschaft und die Menschenrechte über die unternehmerischen Erfolgskriterien.¹⁴⁹

Doch ist Rollendistanz nur eine notwendige, keine hinreichende Bedingung einer professionellen Managementethik. Eine Führungskraft, die *"eigentlich keinen Gegensatz zwischen unternehmerischem Erfolgsstreben und Moral"* sieht und *"nie Schwierigkeiten"* hat, die beiden Dimensionen zu vereinigen, gibt gleichzeitig zwar zu bedenken, dass sie sich *"allerdings während fünf Tagen in der Woche nicht ganz gleich benimmt, wie am sechsten und siebenten Tag."* Jedoch wird die Aufgabe der

¹⁴⁷ Vgl. Oevermann, U.: Probleme der Professionellen in der berufsmässigen Anwendung sozialwissenschaftlicher Kompetenz, Ms. Frankfurt 1978, S. 2, zit. nach Raven, U.: Professionelle Sozialisation und Moralentwicklung. Zum Berufsethos von Medizinem, Wiesbaden 1988, S. 33f.

¹⁴⁸ Vgl. Gouldner, A.W.: Cosmopolitans and Locals. Toward an Analysis of Latent Social Roles, in: Administrative Science Quarterly (2), 1957/58, S. 281-306 und 444-480; Blau, P.M / Scott, W.R.: Formal Organizations. A Comparative Approach, San Francisco 1962, S. 64ff., sowie Hill, W. / Fehlbaum, R. / Ulrich, P.: Organisationslehre, Bd. 1, 4. durchges. Aufl., Bern / Stuttgart 1989, S. 357ff.

¹⁴⁹ Nicht nur die weite Verbreitung ökonomistischen Denkens, welches eine selbstkritische Rollendistanz behindert, sondern auch der Umstand, dass es für die meisten Manager (im Gegensatz zum Beispiel zu Anwälten und Ärzten) im allgemeinen nicht üblich ist, sich zu einer Berufsvereinigung zusammenzuschliessen, bestätigt die These, dass der Professionalisierungsgrad des Managements als bisher eher niedrig einzustufen ist.

Integration der in der sonstigen, unternehmensexternen Lebenspraxis gültigen, vielleicht "kosmopolitischen" Gesichtspunkte mit den "lokalen", fachbezogenen Gesichtspunkten der Berufsausübung - die eigentliche Herausforderung professionellen Managements - ausdrücklich negiert: Diese im Grunde resignative, ratlose Trennung *"macht jeder im Arbeitsprozess, das eine hat mit dem anderen nichts zu tun."*

Einem professionellen Rollenverständnis näher kommt da schon die folgende exemplarische Äusserung eines Managers, der einen seiner Auffassung nach bestehenden Missstand beklagt: *"Wir haben, was den Datenschutz betrifft, Auflagen, die im Prinzip gleich Null sind. Ein bisschen mehr Datenschutz würde nicht schaden."* Dabei weiss er, dass er *"hier als Bürger und nicht als Leiter der Firma"* redet. Doch im Gegensatz zu den vorangegangenen Statements lässt es diese Führungskraft nicht bei der blossen Konstatierung zweier unvermittelt nebeneinander stehender "Wertsphären" bewenden. Vielmehr legt dieser Manager seine Bürgerrolle offenbar nicht etwa an der Firmenpforte ab, sondern versucht eine Integration beider Rollen. Denn offenbar würde er entsprechende *"Auflagen"*, also ordnungspolitische Massnahmen, die in wettbewerbsneutraler Weise für gleich lange Spiesse sorgen, durchaus begrüessen, obwohl er - *"als Leiter der Firma"* - weiss, dass dadurch sein marketingpolitischer Aktionsspielraum begrenzt würde.

Ein Höchstmass an kritischer Rollendistanz und republikanischem Bewusstsein kommt in der folgenden Äusserung eines Neuen Unternehmers zu Ausdruck: *"Die Entscheidungsträger müssen gezwungen werden, auch ethische Kriterien zu berücksichtigen; das heisst es muss gewisse Richtlinien geben, Machtverteilung, Kontrolle."* (Nachfrage des Interviewers: Ist das nicht eine skeptische Position, das gilt ja nicht für Sie?) *"Doch, das steht auch so in unseren Statuten. Wichtig ist dabei auch die Kontrolle durch die Öffentlichkeit, an die man sich ja wendet mit der ganzen Frage. Ich fühle mich da nicht unter Zwang, weil ich das auch will. Aber rein strukturell gesehen ist das so."* Professionelle Manager müssen nämlich - *"rein strukturell gesehen"* - einerseits den systemischen Zwängen der Unternehmenssicherung folgen; andererseits wollen sie sich zugleich selbst - in ihrer Funktion als sozusagen "reine" Manager - öffentlicher Kontrolle unterwerfen. Daher sehen sie in der Öffentlichkeit nicht

etwa einen "Sachzwang", den es möglichst zu umgehen gälte, sondern sie "hoffen" im Gegenteil, "dass der gesellschaftliche Druck nie aufhört."¹⁵⁰

Einem solchen Politikverständnis entspricht ein offenes, mehrdimensionales Verantwortungskonzept: *"Ich sehe meine Verantwortung in dreifacher Hinsicht: gegenüber den Mitarbeitern, gegenüber den Aktionären, gegenüber der Gesellschaft. Nur gegenüber den Konsumenten, das wäre zu eng. Eine Unternehmung hat manchmal auch eine politische Rolle."* (Nachfrage des Interviewers: Aber zwischen diesen Interessengruppen bestehen ja Konflikte. Wie gehen Sie damit um?) *"Die letztlich massgebende Grösse ist das Anliegen der Gesellschaft. Die Anliegen des Aktionärs und der Mitarbeiter müssten sich dieser unterordnen. Das ist aber ein bisschen gefährlich, oder?"* In der Tat sind die Zweifel berechtigt: Einzelinteressen dürfen einem vermeintlichen "Gemeinwohl" nicht geopfert werden. Eben darum müssen die widerstreitenden Interessen ja nach den Grundsätzen einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft **öffentlich** zum Ausgleich gebracht werden! Nur so kann es zu einem qualifizierten, begründeten Einverständnis kommen, das Benachteiligungen ausschliesst. *"Der Aktionär will Dividende, der Rest ist egal; der Mitarbeiter will einen guten Arbeitsplatz, der Rest ist egal ... Dann bleibt uns nur die Möglichkeit, den Gesichtspunkt unserer Gesellschaft im Vordergrund zu sehen."* Da der einzelne in seiner Rolle als Aktionär, Mitarbeiter, Konsument oder auch als Manager *"zunächst einmal seine Interessen sieht, vielleicht auch sehen muss"*, wird eine Orientierung an einem höherwertigen Gesichtspunkt notwendig, der den partikularen Interessen vorgelagert ist: der *"Gesichtspunkt unserer Gesellschaft"*, der allen Ansprüchen gerecht zu werden versucht.

Oft bleibt allerdings die Beteuerung einer pauschalen "Verantwortung für die Gesellschaft" leerformelhaft, diffus und unverbindlich - konkrete, handlungsorientierende Gestalt nimmt sie erst im republikanischen Bewusstsein und öffentlichen Engagement an, nämlich im Grundsatz der **ordnungspolitischen Mitverantwortung** für die ethisch-politischen Rahmenbedingungen des eigenen unternehmerischen Handelns (vgl. oben, Abschnitt IV/5.). Damit setzt ein konsequentes republikanisches Bewusstsein von Unternehmensführern exakt jenes **zweistufige** Konzept

¹⁵⁰ So der Mobil-Oil-Chef Herbert Detharding: Mit der Rettung der Welt überfordert, in: Manager Magazin, 2/89, S. 142.

unternehmensethischer Verantwortung voraus, das wir beim Typus des Neuen Unternehmers klar ausgebildet gefunden haben. Er verkörpert, so gesehen, die zukunftsweisende, professionelle Synthese von aufgeklärtem Unternehmertum und republikanischem Bewusstsein.

Ausblick

Ziel der vorliegenden Studie war es, einen Beitrag zur Werterhellung des Managements zu leisten. Es sollten tieferliegende Denkmuster, die das Bewusstsein von Führungskräften bezüglich der ethischen Dimension der Unternehmenspraxis prägen, erkundet, gedeutet und zu in sich konsistenten Realtypen verdichtet werden. Im Vordergrund standen nicht quantitative Aussagen, sondern das Ausleuchten des qualitativen Spektrums der vorfindbaren "Arrangements" von Führungskräften der Wirtschaft im Umgang mit dem spannungsvollen Verhältnis von ethischen Ansprüchen und ökonomischen Erfolgsmotiven.

Versucht man die empirischen Ergebnisse zu einem kurzen **Fazit** zusammenzufassen, so erscheinen uns vier Momente besonders erwähnenswert:

1. Das "theoretische" Problem der methodischen Vermittlung zwischen Ethik und unternehmerischer Erfolgslogik erweist sich durchaus auch als praktischer Brennpunkt, an dem sich die verschiedenen Typen des unternehmensethischen Verantwortungsbewusstseins trennen. Die Wahl der zwei elementaren Dimensionen der Problemwahrnehmung, aus denen die Vier-Felder-Tafel der Grundtypen resultiert, ist von uns keineswegs als theoretische Vorgabe eingeführt worden, sondern drängte sich - entgegen ursprünglich anderen Systematisierungsversuchen - vom empirischen Material auf. Selbstverständlich war es jedoch - getreu der Popper'schen These vom Primat der Theorie vor jeder Empirie - für das Auffinden dieser wahrnehmungskonstitutiven Variablen grundlegend, von "theoretisch" geklärten Kategorien und Konzepten des unternehmensethischen Vermittlungsproblems auszugehen. Im Fehlen eines solchen systematischen Zugangs zu diesem Kernproblem sehen wir ein wesentliches konzeptionelles Defizit anderer Studien zum ethischen Bewusstsein von Führungskräften. Umgekehrt liegt darin das zentrale Unterscheidungsmerkmal, das wir für die vorliegende Studie in Anspruch nehmen; dies war der eigentliche Anlass für ihre Durchführung. Es ist auch der Hauptgrund, weshalb die Problemstellung und die Ergebnisse der Studie mit bisher vorliegenden Untersuchungen zum Thema, soweit uns bekannt, direkt kaum

vergleichbar sind. Im Versuch der Typologisierung von Vermittlungsmustern zwischen Erfolg und Ethik liegt, so hoffen wir wenigstens, zunächst der explorative Gehalt der Studie.

2. Als unerwartet dominant haben sich harmonistische Denkmuster (Ökonomismus und Konventionalismus) erwiesen. Das mag überraschen, könnte man diese doch als "Denkmuster von gestern" einstufen, die durch die ethischen Herausforderungen der Gegenwart, vor die sich auch und gerade die Führungskräfte der Wirtschaft gestellt sehen, längst erschüttert seien müssten. Es ist zu vermuten, dass sich in diesem Ergebnis die relativ ungebrochene Tradition der schweizerischen Wirtschaftswelt mit ihrer starken calvinistischen Prägung spiegelt; Gesprächseindrücke beispielsweise mit Unternehmern und Managern in der Bundesrepublik Deutschland legen die These nahe, dass dort der Anteil der zu einer konflikthafter Verhältnisbestimmung zwischen Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben neigenden Führungskräfte möglicherweise etwas höher ausfallen dürfte. Aufgrund der entfalteten tieferliegenden Zusammenhänge der ökonomistischen und konventionalistischen Denkmuster sind wir jedoch der Meinung, dass sich die zahlenmässigen Unterschiede in der Häufigkeit der einzelnen Typen des unternehmerischen Moral- und Verantwortungsbewusstseins im internationalen Vergleich zwischen ähnlich fortgeschrittenen Industriegesellschaften in Grenzen halten dürften. Grundsätzlich andere Typen wären jedenfalls kaum zu erwarten.
3. Insgesamt kommen wir nicht um den Schluss herum, dass erhebliche konzeptionelle Defizite im unternehmensethischen Bewusstsein von Führungskräften der Wirtschaft festzustellen sind. Diese betreffen neben dem verbreiteten (Hintergrund-)Ökonomismus das (noch oft einseitige) Verständnis der Unternehmung als gesellschaftlicher Institution (unvollständiges Stakeholder-Konzept), das (wenig professionelle) persönliche Rollenkonzept der Manager und nicht zuletzt das (oft wenig differenzierte) ordnungspolitische Bewusstsein; noch allzu selten wird die unternehmerische Mitverantwortung für den Zustand der politischen Rahmenordnung des Marktes (an-)erkannt.

4. Als erfreuliches Ergebnis steht dem der gefundene Typus des Neuen Unternehmers gegenüber; er strebt unseres Erachtens in hohem Masse jenem Differenzierungsgrad des wirtschafts- und unternehmensethischen Verantwortungsbewusstseins und jener tragfähigen Synthese von republikanischem Verantwortungsbewusstsein und unternehmerischer Innovationsbereitschaft zu, die auch aus theoretischer Sicht als wegweisend gelten dürfen. Vielleicht verkörpern jene Führungskräfte, die teilweise oder ganz diesem Typus zugeordnet werden können, die Vorhut eines auf breiter Front aufkommenden, neuen Managertyps für das nächste Jahrhundert?

Den **theoretischen Gewinn** dieser Ergebnisse für die wissenschaftliche Klärung der konzeptionellen Grundprobleme der Vermittlung von Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben glauben wir denn auch wesentlich darin zu erkennen, dass mit dem real vorgefundenen, pionierhaften Denkmuster des Neuen Unternehmers ein ethisch ebenso tragfähiger wie unternehmerisch attraktiver Ansatz **integrativer** Unternehmensethik aufscheint, von dem aus manche der bisher in der akademischen Diskussion zum Thema vertretenen Ansätze sich doch wohl als unterkomplex oder reduktionistisch, und oft bezüglich des Integrationsproblems von Ethik und Erfolg als vorschnell resignativ erweisen. Einmal mehr - so hoffen wir - ist hier deutlich geworden, dass die wissenschaftliche Reflexion gerade dann weiterführt, wenn sie sich zunächst vom fortgeschrittenen Denken der wirklich führenden Führungskräfte belehren lässt und dieses in durchdachten Kategorien und Konzepten reformuliert und systematisiert, um so für sich selbst und mehr noch für die Praxis innovatives handlungsleitendes **Orientierungswissen** zu gewinnen.

Den **praktischen Nutzen** der vorliegenden typologischen Ergebnisse sehen wir dementsprechend in folgenden vier Richtungen:

1. Dadurch, dass die Typologie die Aussagen der Manager und Unternehmer zu jeweils in sich geschlossenen wirtschaftsethischen Denkmustern verdichtet und ihre inneren Konsequenzen aufzeigt, bietet sie Ansatzpunkte für eine selbstkritische **Reflexion** der Hintergrundüberzeugungen des Managements. Erst wenn die Führungskräfte eine klare Vorstellung davon haben, wie sie in wirtschaftsethischen Fragen

eigentlich denken, kann eine selbstkritische Klärung des eigenen **Selbstverständnisses** einsetzen. Erst so wird es ihnen möglich, einen eigenen Standpunkt, den sie bewusst vertreten wollen, reflektiert zu wählen.

2. Die Typologie unternehmensethischer Denkmuster erhellt das jeweils typische, zumeist im Verborgenen liegende **Vorverständnis** und fördert so das **Fremdverständnis** bzw. das Verständnis des Nicht-Verstehens der "typischen" Standpunkte der Manager. Durch die Herausarbeitung des "paradigmatischen Kerns" ethisch unterschiedlicher Weisen der Unternehmensführung könnte die Studie somit einen Beitrag dazu leisten, dass Unternehmer bzw. Manager und kritische Öffentlichkeit nicht so oft aneinander vorbeireden.
3. Das Ausleuchten des breiten Spektrums alternativer, den unternehmensethischen Herausforderungen der Zeit mehr oder minder angemessener Denkweisen bietet praktische Anknüpfungspunkte für eine pädagogische **Aufklärungsarbeit** des Managements. Da die konzeptionellen Defizite des vorherrschenden unternehmensethischen Denkens in der Hauptsache auf einen gemeinsamen Kern, auf eine Grundüberzeugung, die in vielfältigen Facetten und Bedeutungsvarianten auftritt, zurückzuführen sind, lautet das Stichwort für zweckmäßige Ansätze zur Förderung des wirtschafts- und unternehmensethischen Bewusstseins von Führungskräften: **Ökonomismus-Kritik!**
4. Der Aufweis des ethisch wie unternehmerisch - eben unternehmensethisch - vorbildlichen Typus des Neuen Unternehmers könnte die unternehmensethische **Motivation** des Managements erhöhen. Durch die Überwindung der Vorstellung, Ethik gehe zwingend auf Kosten des Unternehmenserfolgs, erweist sich Ethik als Freund statt als Feind desjenigen Unternehmers bzw. Managers, der sein republikanisches Bewusstsein nicht verleugnen, sondern **zur Praxis** bringen möchte.

Anhang I

Das Neun-Dimensionen-Konzept unternehmerischer Verantwortung (Befragungsraster)

I. Die Unternehmenssituation

1. Institutionalisierte Ausdrucksformen unternehmerischer Verantwortung
2. Unternehmensethische Schlüsselprobleme der Branche
3. Das Verhältnis von unternehmerischem Erfolgshandeln und Moral

II. Das Wirtschafts- und Unternehmensverständnis

4. Das Unternehmenskonzept
5. Das Wirtschaftsordnungskonzept
6. Das Fortschrittskonzept

III. Unternehmerisches Rollen- und Selbstverständnis

7. Das Arbeits- und Leistungsethos
8. Das Ethik- und Verantwortungskonzept
9. Das Managementethos

Anhang II

Der Gesprächsleitfaden (einschliesslich Statistik)

I. Die Unternehmenssituation

1. Institutionalisierte Ausdrucksformen unternehmerischer Verantwortung

- 1.1 Gibt es in Ihrer Unternehmung institutionelle Formen des Umgangs mit Wertfragen des Wirtschaftens, die direkt oder indirekt als Ausdruck unternehmensethischer Verantwortung und Selbstverpflichtung zu verstehen sind? Mit anderen Worten: Sind ethische Fragen in irgendeiner Form in ihrer Unternehmens- und Geschäftspolitik integriert? (Oder sind vielleicht Schritte in dieser Richtung geplant? Würden Sie eine Integration von ethischen Fragen in Ihre Unternehmens- und Geschäftspolitik für wünschenswert halten?)¹⁵¹

Unternehmensethische Massnahmen ergriffen, geplant oder erwünscht:

Ja: 55	Nein: 5	N = 60
--------	---------	--------

Nennungen

a) Leitbilder, Credos, Codizes	54
b) Hearings, Stabsstelle Ethik	10
c) Ombudsmann	6
d) Ethik-Kommission, Ethikausschuss	6
e) ethische Mitarbeiterschulung und -auswahl	31
f) Sozialbilanzen, Ökobilanzen	13
g) Unternehmerisches Spendenwesen (Soziales, Kultur, Sport, Ökologie)	43
h) Sonstige Formen unternehmensethischer Selbstverpflichtung	19

¹⁵¹ Zu allen standardisierten Fragen wurde den Interviewten ein Antwortbogen vorgelegt.

- 1.2 Was waren Ihrer Meinung nach die treibenden Kräfte, wer waren die Initiatoren dieser Bemühungen? Hier eine Liste mit Personen, Instanzen und Gruppierungen, die dafür in Frage kämen. Verteilen Sie bitte für diese Punkte von 3 (starker Einfluss) bis 1 (schwacher Einfluss).

	Mean	Stand. Dev.
a) PR-Abteilung	0.204	0.562
b) Personalabteilung	0.444	0.839
c) Marketing/Verkauf	0.185	0.646
d) Stabsstelle	0.185	0.552
e) Betriebskommission	0.019	0.136
f) Mitarbeiter	0.444	0.839
g) mittlere Führungskräfte	0.407	0.714
h) Geschäftsleitung	2.704	0.690
i) externe Berater	0.204	0.562
j) Kunden	0.241	0.671
k) andere ...	0.537	1.059

N= 54

- 1.3 Warum sind Sie gerade in dieser Weise unternehmensethisch aktiv geworden?
- 1.4 Wie wird in Ihrer Unternehmung die Einhaltung ethischer Selbstverpflichtungen sichergestellt und kontrolliert?
- 1.5 Wo liegen die Grenzen unternehmensethischer Aktivität?
- 1.6 Wie schätzen Sie die längerfristige Entwicklung ethischer Massnahmen in Ihrer Unternehmung ein?

2. Unternehmensethische Schlüsselprobleme der Branche (und der Firma)

- 2.1 Welche unternehmensethischen Probleme kommen Ihrer persönlichen Einschätzung nach in Ihrer Branche typischerweise vor? Wählen Sie aus dem folgenden Katalog die für Ihre Branche 5 wichtigsten Probleme ethischer Relevanz aus.

Nennungen

a) Auslagerung der Produktion in Billiglohnländer (ohne hinreichende soziale Absicherung der dortigen Mitarbeiter)	16
b) Mangelnde Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeiter (Arbeitsmonotonie, starke Hierarchisierung)	15
c) Umweltschädliche Produkte	15
d) Ruinöser Preiswettbewerb	25
e) Personalpolitische Diskriminierung ethnischer Minderheiten	5
f) Bestechungen im Einkauf und/oder Verkauf	13
g) Mit hohem psychologischen Forschungsaufwand betriebene Werbung	5
h) Zweckentfremdeter Umgang mit dem Kapital der Eigentümer	6
i) Wahlspenden	1
j) Produkte, die die Konsumenten in Abhängigkeiten bringen	3
k) Ungleichbehandlung weiblicher Mitarbeiter	8
l) Steuerhinterziehungen	17
m) Für Mensch und Natur umweltschädigende Produktion	3
n) Geplante Obsoleszenz (Veralterung von Produkten)	9
o) Unterlaufen des Wettbewerbs durch Absprachen	5
p) Produktionsverfahren, die die Gesundheit der Mitarbeiter gefährden	12
q) Unvollständige Informierung der Öffentlichkeit	5
r) Aufrechterhaltung von Handelsbeziehungen zu Ländern, die Menschenrechtsverletzungen billigen	13
s) Unkorrekte Spesenabrechnung	10
t) Ausnutzung von Marktmacht gegenüber der Konkurrenz	1
u) Im Verbrauch gesundheitsgefährdende Produkte (mangelnder Konsumentenschutz)	11
v) Unfreundliche Takeovers	3
w) Entlassungen, die soziale Härten zur Folge haben	6
x) Gefahrenträchtige Produktionsverfahren	13
y) "Frisierte" Geschäftsbilanz	2
z) weitere:	6

N= 53

2.2 Welche dieser Probleme treffen für Ihre Unternehmung nicht zu?

3. Das Verhältnis von unternehmerischem Erfolgshandeln und Moral

- 3.1 Von Edzard Reuter stammt der Ausspruch: "Man kann ein Unternehmen nicht christlich oder sozialdemokratisch, sondern nur gut oder schlecht führen." Stimmen Sie dem zu?

Ja: 37	Nein: 21	N = 58
--------	----------	--------

- 3.2 Stimmen Sie auch der Aussage zu: Man kann eine Unternehmung nicht "moralisch" oder "unmoralisch", sondern nur gut oder schlecht führen?

Ja: 12	Nein: 41	N = 53
--------	----------	--------

- 3.3 Sehen Sie grundsätzlich zwischen unternehmerischem Erfolgsstreben und moralischem Gebot eher einen Gegensatz oder eher ein harmonisches Verhältnis?

Harmonie: 32	Konflikt: 4	Kontingenz: 19	N= 55
--------------	-------------	----------------	-------

- 3.4 Ist die Verantwortung des Managers letztlich einzig die, einen langfristig möglichst hohen Gewinn zu erwirtschaften?

Ja: 2	Nein: 3	N = 5
-------	---------	-------

- 3.5 Was ist, wenn das unternehmerische Erfolgsstreben einmal nicht ethisch gute Folgen zeitigt?

- 3.6 Wenn Sie jetzt an alltägliche Entscheidungssituationen denken: Wann geht ein unternehmensethisches Engagement eigentlich zu Lasten von Gewinn und Rentabilität und wann nicht? Unter welchen Bedingungen tritt der Konflikt auf, und wie lässt er sich vermeiden?

II. Das Wirtschafts- und Unternehmensverständnis

4. Das Unternehmenskonzept

4.1 Wer ist ihrer Meinung nach von den Aktivitäten einer Unternehmung Ihrer Branche im Allgemeinen eher positiv, wer eher negativ betroffen? Bewerten Sie für "positiv betroffen" von +3 bis +1, für "negativ betroffen" von -1 bis -3.

	Mean	Stand. Dev.
a) Geschäftsleitung	+ 2.441	1.005
b) Staat	+ 1.949	1.345
c) Natur	-0.017	1.559
d) Mitarbeiter	+ 2.339	0.863
e) Konkurrenz	-0.696	1.757
f) Kapitalgeber	+ 2.018	1.408
g) Wohnbevölkerung	+ 1.136	1.696
h) andere Unternehmungen	+ 0.915	1.705
i) nachfolgende Generationen	+ 1.000	1.566
j) Kunden	+ 2.186	1.025
k) "Dritte Welt"	+ 0.175	1.283
l) weitere ...	+ 2.800	0.477

N= 59

4.2 Das unternehmerische Handeln *ist* Ausdruck wessen Willens? Wer bestimmt letztlich das unternehmerische Geschehen? Vergeben Sie bitte Gewichtungen von 5 (hoher Einfluss) bis 0 (kein Einfluss).

	Mean	Stand. Dev.
a) Eigentümer	3.411	1.638
b) Fremdkapitalgeber	1.135	1.284
c) Topmanager	4.509	0.735
d) mittlere Kader	3.608	0.940
e) Mitarbeiter	2.679	1.029
f) Konsumenten	3.526	1.403
g) Staat	1.974	1.506
h) Wettbewerb	3.526	1.151
i) alle Bürger	1.028	1.288
j) weitere	2.875	1.808

N= 58

- 4.3 Ausdruck wessen Willens *sollte* die Unternehmung denn sein? Wer sollte in der Unternehmung etwas zu sagen haben? Vergeben Sie bitte Gewichtungen von 5 (hoher Einfluss) bis 0 (kein Einfluss).

	Mean	Stand. Dev.
a) Eigentümer	3.722	1.379
b) Fremdkapitalgeber	0.981	1.263
c) Topmanager	4.527	0.690
d) mittlere Kader	3.776	0.848
e) Mitarbeiter	3.226	0.869
f) Konsumenten	3.655	1.205
g) Staat	1.152	1.272
h) Wettbewerb	3.055	1.407
i) alle Bürger	1.050	1.287
j) weitere	2.286	1.704

N= 56

- 4.4 Welche Rolle spielt der (langfristige) Gewinn in dem von Ihnen soeben entworfenen Profil der Unternehmung? Welchen Sinn hat der Gewinn?
- 4.5 Alfred Sloan, der erste Präsident von General-Motors, hat einmal gesagt: "Was gut ist für GM, ist gut für Amerika". Stimmen Sie dem grundsätzlich zu?

Ja: 22	Nein: 37	N = 59
--------	----------	--------

5. Das Wirtschaftsordnungskonzept

- 5.1 Wodurch ist eine Marktwirtschaft als Wirtschaftsordnung am prägnantesten umschrieben? Was ist das "Wesen" der Marktwirtschaft?
- 5.2 Ist die Marktwirtschaft die beste Wirtschaftsordnung - auch für andere Kulturen, beispielsweise für Entwicklungsländer?

Ja: 12	Mit Einschränkung Ja: 26	Nein: 7	N= 45
--------	--------------------------	---------	-------

5.3 Worin besteht Ihrer Meinung nach die gesellschaftliche Vorzugswürdigkeit einer marktwirtschaftlichen Ordnung?

5.4 Was ist für das gute Funktionieren des Marktes wichtiger: die moralischen Qualitäten der Menschen oder das Wettbewerbssystem als solches?

Moral wichtiger: 15	Wettbewerb wichtiger: 38	N= 53
---------------------	--------------------------	-------

5.5 Gibt es Bereiche, innerhalb derer staatliche Eingriffe in die Entscheidungsautonomie der Wirtschaftssubjekte ihr Recht haben? Um welche Bereiche handelt es sich da? Warum sind die Eingriffe Ihrer Meinung nach notwendig?

Ja: 21	Mit Einschränkung Ja: 25	Nein: 12	N= 58
--------	--------------------------	----------	-------

6. Das Fortschrittskonzept

6.1 In letzter Zeit wird vermehrt ein "qualitatives Wachstum" postuliert. Sind Sie ein Verfechter dieser Idee? Um welche Qualitäten geht es dabei? Wie glauben Sie, kann ein qualitatives Wachstum durchgesetzt werden?

6.2 Ist der wissenschaftlich-technische Fortschritt und das damit verknüpfte wirtschaftliche Wachstum

Nennungen

- a) letztlich politisch gesteuert 7
- b) ein weitgehend eigengesetzlicher Prozess 51
-
- c) Voraussetzung für Umweltschutz 42
- d) Ursache der ökologischen Krise? 40

N = 57

6.3 Sehen Sie den Bemühungen um Arbeitszeitverkürzung eher mit Skepsis und Sorge entgegen, oder befürworten Sie diese?

Befürwortung kürzerer Arbeitszeiten: 17	Ablehnung kürzerer Arbeitszeiten: 36	N= 57
---	--------------------------------------	-------

6.4 Für welche Aspekte von Lebensqualität würden Sie auch eine spürbare Einbuße von materiellem Wohlstand hinnehmen? Bewerten Sie von 0 (keine Wohlstandseinbuße akzeptabel) bis 3 (dafür würde ich schon auf einiges verzichten).

	Mean	Stand. Dev.
a) Erleben unzerstörter Natur	2.281	0.840
b) Mehr Demokratie	0.589	0.848
c) Egalitäre Wohlstandsverteilung (auch im Weltmassstab)	1.246	1.154
d) Ruhe und Ordnung	0.929	1.110
e) Mehr Kollegialität und Kooperation unter den Menschen	1.754	1.138
f) Überschaubare, vertraute Lebensverhältnisse	1.088	1.090
g) Mehr Zeit für persönliche Selbstentfaltung, Familie und Begegnung mit anderen Menschen	1.949	1.007

N= 56

III. Das unternehmerische Rollen- und Selbstverständnis

7. Das Arbeits- und Leistungsethos

7.1 Wie viele Stunden arbeiten Sie im Durchschnitt pro Woche?

1 Arbeitswochenstunden: 60.1	Minimum: 36	Maximum: 80	N= 56
---------------------------------	----------------	----------------	-------

7.2a) Darf ich Sie nach Ihrem Alter fragen?

̄ Alter: 50.5	Minimum: 31	Maximum: 65	N= 50
---------------	-------------	-------------	-------

[vgl. auch Abschnitt III/6]

7.2b) Und nach Ihrer Konfessionszugehörigkeit?

[vgl. Abschnitt III/4]

7.3 Wie lange sind Sie schon in der Firma tätig (a) und seit wann in der jetzigen Position (b)?

̄ a): 17,8 Jahre	̄ b): 9 Jahre	N= 49
------------------	---------------	-------

7.4 Vergeben Sie bitte prozentuale Gewichtungen: Ist Freizeit und Familie für Sie eher

	Mean	Stand. Dev.
a) Erholung und Kräftesammlung für den beruflichen Erfolg,	42.636	19.371
b) Raum weiterer Entfaltungsmöglichkeiten,	37.056	18.300
c) die Zeit, in der ich erst richtig zu mir kommen, ich selbst sein kann?	20.588	13.078

N= 55

7.5 Welche Arbeitstugenden sind für Sie persönlich wichtig? Bitte wählen Sie 5 Charakterisierungen aus, die für Sie persönlich wichtig sind und bilden Sie für diese eine Prioritätenfolge von 5 bis 1 (5 für das Wichtigste, 4 für das Zweitwichtigste, ...)

N= 49

7.6 Welche dieser Arbeitstugenden sollten für Ihre Mitarbeiter massgeblich sein?

N= 48

	Σ vergebener Punkte für	
	Führungskraft (7.5)	Mitarbeiter (7.6)
a) Selbstdisziplin	66	67
b) Eingehen auf andere	71	50
c) Pflichterfüllung	30	44
d) Pünktlichkeit	2	9
e) Humor	59	44
f) Eigenständiges Denken	123	146
g) Guter Partner in der Teamarbeit sein	73	97
h) Kritikfähigkeit gegenüber sich und anderen	116	88
i) Durchsetzungskraft	77	58
j) Offenheit	82	80
k) Gepflegtes Erscheinungsbild	8	10
l) Sachlichkeit	13	16
m) Freundlichkeit	7	13
n) Fleiss	22	26
o) Andere ernstnehmen	63	54
	<hr style="width: 100%;"/>	<hr style="width: 100%;"/>
Σ	258	247

8. Das Ethik- und Verantwortungskonzept

8.1 Wie sind Konflikte am besten beizulegen? Wie sollte man da vorgehen? Bewerten Sie von +3 ("Das ist der beste Weg der Konfliktlösung.") bis -3 ("Diese Art der Konfliktlösung ist unbedingt abzulehnen.")

	Mean	Stand. Dev.
a) Man sollte versuchen, von seiner Machtposition aus den Konflikt - im Rahmen der Gesetze - beizulegen.	-1.966	1.650
b) Man sollte einen unabhängigen Richter entscheiden lassen.	-1.930	1.147
c) Man sollte entsprechend den beteiligten Interessen nach Möglichkeiten vertraglicher Vereinbarung suchen.	+ 0.579	1.603
d) Man sollte in einem offenen Gespräch versuchen zu einer Lösung zu gelangen, der auch der Kontrahent frei und ungezwungen zustimmen können müsste.	+ 2.729	0.887
e) Man sollte die Interessenlage des anderen genau erforschen, um ihn in geeigneter Weise zufriedenstellen zu können.	+ 1.153	1.669

N= 59

8.2 Was ist gerecht? Bewerten Sie bitte von von +3 ("Dem würde ich uneingeschränkt zustimmen.") bis -3 ("Dem kann ich unter keinen Umständen zustimmen.")

	Mean	Stand. Dev.
a) Das, was Recht und Ordnung entspricht	+ 0.577	1.684
b) Das, was möglichst vielen nützt, das "grösste Glück der grössten Zahl"	- 0.278	2.105
c) Das, was den Normen, Sitten und Gebräuchen entspricht	+ 0.855	1.660
d) Das, was alle als freie und gleiche für richtig befinden könnten	+ 1.825	1.616
e) Das, was den zehn Geboten entspricht	- 0.321	2.234
f) Das, was die Mehrheit beschliesst	- 0.625	1.845
g) Das, was den sozial Schwachen hilft	+ 0.217	1.474

N= 58

8.3 Woher weiss ich, was gerecht ist? Bewerten Sie bitte zwischen +3 und -3.

	Mean	Stand. Dev.
a) Ich halte mich an feste moralische Grundsätze.	+ 0.943	1.726
b) Das lehrt die Geschichte.	- 1.135	1.585
c) Das sagt mir mein Gewissen.	+ 2.018	1.316
d) Um zu wissen was gerecht ist, muss ich die Haltung der allgemeinen Menschenvernunft, worin ein jeder seine Stimme hat, einnehmen.	+ 0.434	1.927
e) Am besten man hört auf die klugen Ratschläge erfahrener Männer von Format.	- 1.298	1.488
f) Da in solchen Fragen nicht jeder kompetent sein kann, bedarf es einer überparteilichen Instanz.	- 1.453	1.693
g) Dazu muss ich mich in die Lage des anderen versetzen und prüfen, ob ich dann noch so handeln würde.	+ 1.836	1.463

N= 58

8.4 Gibt es für alle Menschen über alle Zeiten und Kulturen hinweg ethische Prinzipien, die für jeden verbindlich sind, die also im Grunde auch, sagen wir mal, für den Hopi-Indianer oder den islamischen Fundamentalisten Gültigkeit haben?

Ja: 29

Nein: 14

N= 43

Nennen Sie die für Sie wesentlichen Prinzipien.

Oder ist Moral eine Sache ganz persönlicher, vielleicht noch im Rahmen einer Kultur plausibler Glaubensentscheidung?

Wie sollen aber dann die Probleme im Weltmassstab (Verhältnis der Industriestaaten zur "Dritten Welt", drohende globale Klimakatastrophe) gewaltlos gelöst werden?

8.5 Was legitimiert die Ansprüche von Menschen? Woran bemisst sich, wem konkret ein Recht zuzugestehen ist? Gewichten Sie bitte von +3 bis -3.

	Mean	Stand. Dev.
a) Demjenigen, der sich stets bemüht und seine Pflicht tut.	+ 1.125	1.579
b) Demjenigen, der durch seine Herkunft ausgezeichnet ist.	- 2.625	0.914
c) Demjenigen, der bedürftig ist.	+ 1.041	1.744
d) Demjenigen, der besonders viel leistet.	+ 1.245	1.832

N= 49

9. Das Managementethos

9.1 Mit wem identifizieren Sie sich in Ihrem Beruf als Manager in erster Linie? Vergeben Sie bitte ungefähre prozentuale Gewichtungen.

	Mean	Stand. Dev.
a) mit der Berufsgruppe	8.837	8.226
b) mit den Aktionären	17.649	10.022
c) mit den vorgegebenen unternehmenspolitischen Zielen	41.727	15.933
d) mit den Mitarbeitern	29.111	14.434
e) mit "externen", öffentlichen Anliegen und Kritikern des unternehmenspolitischen Geschehens	11.402	8.172

N= 55

9.2 Befinden Sie sich zuweilen in Situationen, in denen Sie als Unternehmensleiter Entscheidungen treffen müssen, die Sie eigentlich für moralisch bedenklich halten?

Ja: 26	Nein: 22	N= 48
--------	----------	-------

9.3 Haben Manager eine besondere moralische Verantwortung? Wenn ja, warum?

Ja: 46	Nein: 5	N= 59
--------	---------	-------

Anhang III

Die befragten Führungskräfte

Hinweis: Die nachfolgend genannten Gesprächspartner haben ihr ausdrückliches Einverständnis zur Namensangabe gewährt (sechs Personen wollten ungenannt bleiben). Die Firmenangaben beziehen sich auf ihre Position zur Zeit der Befragung.

Dr. Nicolas Bär, Präsident des Verwaltungsrates, Bank Julius Bär & Co. AG

Stefan Baer, Delegierter des Verwaltungsrates, Baer Weichkäserei AG

Dr. Rudolf E. Bitterli, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates, Magazine zum Globus AG

Rita Braunschweiger, Geschäftsleiterin Personal/Kommunikation, Reisege nossenschaft SSR-Reisen

Ulrich Bremi, Delegierter des Verwaltungsrates, Bauer Holding AG
(1991 schweizerischer Nationalratspräsident)

Rudolf Eckenstein, Dipl. El.-Ing. ETH, Prokurist, Leitung System Research and Development, Geschäftsbereich Building Management, Landis & Gyr

Arthur Eugster, Geschäftsführender Gesellschafter, Bank Wegelin & Co. St. Gallen, Präsident der Vereinigung Schweizerischer Privatbankiers

Georg S. Fischer, Präsident des Verwaltungsrates, Maag Holding

Ueli Forster, Präsident des Verwaltungsrates, Willi Forster & Co. AG

Heinz W. Frech, Generaldirektor, Vorsitzender der Konzernleitung, Von Roll AG

Walter G. Frehner, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Schweizerischer Bankverein (SBV)

Dr. Heinz Frey, Präsident der Konzernleitung, ASCOM Holding AG

Lisa Furter, Leitung Entwurf/Entwicklung, Furter Holzbau AG

Dr. Hannes Goetz, Delegierter des Verwaltungsrates und Vorsitzender der Konzernleitung, Georg Fischer AG

Dr. Gustav E. Grisard, Präsident des Verwaltungsrates, HIAG Holding AG

Rolf Gubler, Geschäftsführer, Präsident des Verwaltungsrates, KOG Transport AG

Max W. Gurtner, Leiter Informations- und Pressestelle, F. Hoffmann-LaRoche AG

Dr. Fritz Theo Hefti, Generaldirektor, Helvetia Schweizerische Versicherungsgesellschaft

Dr. Walter H. Hefti, Delegierter des Verwaltungsrates, Unilever (Schweiz) AG

Dr. Anton Hegner, Präsident der Konzernleitung, Siber Hegner & Co. AG

Aloys Hirzel, Delegierter des Verwaltungsrates, Trimedia Communications AG

Dr. Raoul Imseng, Sekretär der Unternehmensleitung und Leiter des Fachbereichs Recht, Ringier AG

Hans Rudolf Jecklin, Präsident des Verwaltungsrates, Tivolino AG

Hans Jecklin, Unternehmer, Jecklin & Co. AG

Oscar A. Kambly, Direktionspräsident, Biscuits Kambly SA

Jürg Kellenberger, Geschäftsführender Direktor, L. Kellenberger & Co. AG

Werner Keller, Geschäftsleiter, Mobag AG

Dr. Alex Krauer, Präsident des Verwaltungsrates, Ciba-Geigy AG

Jules Kyburz, Präsident der Verwaltungsdelegation, Migros-Genossenschafts-Bund

Gerry Leumann, Delegierter des Verwaltungsrates, Ebnöther-Gruppe

Otto Loepfe, Präsident der Geschäftsleitung, Swissair Schweizerische Luftverkehr AG

Dr. Franz Lusser, Generalsekretär, Direktor, Schweizerische Bankgesellschaft (SBG)

Dr. Camillo Margna, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates, Philips AG

Bernhard M. Menzinger, Delegierter des Verwaltungsrates, Danzas AG

Paul Moeller, Generaldirektor, Volcafe Ltd.

Maria Mumenthaler, Präsidentin des Verwaltungsrates, Manpower AG

John P. Naegeli, Dipl.Ing.ETH, Direktor, Sulzer-Escher Wyss AG

Edith Nobel-Rüefli, lic.rer.pol., Direktorin, Vizepräsidentin der Verbandsdirektion, Coop Schweiz

Ybert Noorlander, Managing Director, UTC Service Ltd.

Andreas Ragaz, Mitglied des Geschäftsausschusses (des Vorstandes), Trägerschaftsverein Alternative Bank Schweiz (ABS)

Peter Schafflützel, Betriebsinhaber / Geschäftsführer ZWAP-Mechanik AG

Dr. Stephan Schmidheiny, Präsident des Verwaltungsrates, Anova AG

Walter Schürmann, Mitglied der Geschäftsführung, Direktor, Herbol Farben und Lacke AG

Hans Ruedi Schweizer, Unternehmensleiter, Ernst Schweizer AG

Dr. Uli Sigg, Mitglied Konzernleitungsausschuss, Schindler Management AG

Christian Spengler, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates, Spengler AG

Dr. Rudolf Staub, Generaldirektor, Winterthur Schweizerische Versicherungs-Gesellschaft

Dr. Kurt E. Stirnemann, Direktor, Vorsitzender der Geschäftsleitung, Maschinenfabrik Rieter AG, Stv. Mitglied der Konzernleitung Rieter Holding AG

Rolf Temperli, Geschäftsführer/Direktor, Omni Ray AG

Dr. Felix Tschudi, Delegierter des Verwaltungsrats, Weidmann (International) AG

Dr. Franco Vidi, Geschäftsführer, Hartchromwerk Brunner AG

Stefan Vogler, Mitinhaber/Creative Director, Brunschweiler Tinkhauser & Vogler AG

Jost Wirz, Präsident des Verwaltungsrates, Wirz Werbeberatung AG und Wirz Partner Holding AG

Hans Heinrich Zweifel, Präsident und Delegierter des Verwaltungsrates, Zweifel Pomy-Chips AG

Literaturverzeichnis

- Albert, H.: Traktat über kritische Vernunft, 3. erw. Aufl., Tübingen 1975.
- Albert, H. / Apel, K.-O.: Ist eine philosophische Letztbegründung moralischer Normen möglich? in: Apel, K.-O. / Böhler, D. / Kadelbach, G. (Hrsg.): Praktische Philosophie/Ethik: Dialoge, Bd.2, Frankfurt a.M. 1984, S. 82 ff.
- Apel, K.-O.: Die Erklären:Verstehen-Kontroverse in transzendentalpragmatischer Sicht, Frankfurt 1979.
- Apel, K.-O.: Diskurs und Verantwortung. Das Problem des Übergangs zur postkonventionellen Moral, Frankfurt 1988.
- Apel, K.-O.: Normative Begründung der "Kritischen Theorie" durch Rekurs auf lebensweltliche Sittlichkeit? Ein transzendentalpragmatisch orientierter Versuch, mit Habermas gegen Habermas zu denken, in: Honneth, A., et al, (Hrsg.), Zwischenbetrachtungen. Im Prozess der Aufklärung. Jürgen Habermas zum 60. Geburtstag, Frankfurt 1989, S. 15-65.
- ASFOR (Hrsg.): IL manager di fronte ai problemi etici, Mailand 1989.
- Beck, U.: Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt 1986.
- Beck, U.: Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit, Frankfurt 1988.
- Blau, P.M / Scott, W.R.: Formal Organizations. A Comparative Approach, San Francisco 1962.
- Böhler, D.: Die deutsche Zerstörung des politisch-ethischen Universalismus. Über die Gefahr des - heute (post-)modernen - Relativismus und Dezisionismus, in: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.), Zerstörung des moralischen Selbstbewusstseins: Chance oder Gefährdung? Praktische Philosophie in Deutschland nach dem Nationalsozialismus, Frankfurt am Main 1988, S. 166-216.
- Bonus, J.H.: Instrumente einer ökologieverträglichen Wirtschaftspolitik, in: Binswanger, H.-Chr. / Bonus, J.H. / Timmermann, M.: Wirtschaft und Umwelt, Stuttgart u.a. 1981.
- Colby, A. / Kohlberg, L.: The Measurement of Moral Judgement, 2 Bd., Cambridge 1987.
- Detharding, H.: Mit der Rettung der Welt überfordert, in: Manager Magazin, Heft 2 / 1989.
- Deutschmann, Ch.: Der "Betriebsclan", in: Soziale Welt 83 (1987), S. 133-147.
- Dyllick, Th.: Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden 1989.
- Eberwein, W. / Tholen, J.: Managermentalität. Industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik, Frankfurt 1990.
- Friedman, M.: The Responsibility of Business is to Increase its Profits, in: The New York Times Magazine, 13. September 1970.
- Gehlen, A.: Moral und Hypermoral, Frankfurt 1969.

- GfM Forschungsinstitut der Schweizerischen Gesellschaft für Marketing: Unternehmensverhalten und Umweltschutz, Hergiswil 1987.
- Gilligan, C.: Die andere Stimme. Lebenskonflikte und Moral der Frau, München 1984.
- Gouldner, A. W.: Cosmopolitans and Locals. Toward an Analysis of Latent Social Roles, in: Administrative Science Quarterly 2 (1957/58), S. 281-306 und 444-480.
- Gutenberg, E.: Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin 1929.
- Habermas, J.: Strukturwandel der Öffentlichkeit, Frankfurt 1962.
- Habermas, J.: Theorie des kommunikativen Handelns, Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt 1981.
- Habermas, J.: Moralbewusstsein und kommunikatives Handeln, Frankfurt 1983.
- Habermas, J.: Entgegnungen, in: Honneth, A. / Joas, H. (Hrsg.), Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' "Theorie des kommunikativen Handelns", Frankfurt 1986, S. 327-405.
- Handke, P.: Die Unvernünftigen sterben aus, Frankfurt 1973.
- Hill, W. / Fehlbaum, R. / Ulrich, P.: Organisationslehre, Bd. 1, 4. durchges. Aufl., Bern / Stuttgart 1989.
- Hinterhuber, H. H.: Die Ethik in der Unternehmung: Probleme, Prinzipien und Einstellungen der italienischen Führungskräfte, in: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1991, S. 471-479.
- Hollenstein, H.: Spitzenmanager in der Schweiz. Herkunft - Ausbildung - Werdegang - Stellung in der Gesellschaft, Bern / Stuttgart 1987.
- Höfle, V.: Die Krise der Gegenwart und die Verantwortung der Philosophie, München 1990.
- Huber, J.: Die verlorene Unschuld der Ökologie, Frankfurt 1982.
- Kant, I.: Kritik der reinen Vernunft, Werkausgabe Band IV, hrsg. von Wilhelm Weischedel, Frankfurt 1968.
- Kant, I.: Die Metaphysik der Sitten. Werkausgabe Band VIII, hrsg. von Wilhelm Weischedel, 4. Aufl., Frankfurt 1982 (1982a).
- Kant, I.: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Werkausgabe Band VII, hrsg. von W. Weischedel, 6. Aufl., Frankfurt 1982 (1982b).
- Kant, I.: Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie, Politik und Pädagogik, Werkausgabe Bd. XI, hrsg. von W. Weischedel, 4. Aufl., Frankfurt 1982 (1982c).
- Kappler, E.: Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre? Vorbemerkungen zur kritischen Betriebswirtschaftslehre, in: Koubeck, N. / Küller, H.-D. / Scheibele-Lange, I. (Hrsg.), Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung, 2. Aufl., Köln 1980, S. 177-201.
- Kaufmann, F.-X. / Kerber, W. / Zulehner, P.M.: Ethos und Religion bei Führungskräften, München 1986.
- Kohlberg, L.: Essays on Moral Development, Volume I: The Philosophy of Moral Development, San Francisco 1981, Volume II: The Psychology of Moral Development, San Francisco 1984.
- Koslowski, P.: Prinzipien der Ethischen Ökonomie, Tübingen 1988.

- Krell, G.: Organisationskultur - Renaissance der Betriebsgemeinschaft?, in: Dülfer, E. (Hrsg.), Organisationskultur, Stuttgart 1988, S. 113-126.
- Lorenzen, P.: Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, Stuttgart 1989, S. 25-57.
- Meadows, D.L. (Hrsg.): Die Grenzen des Wachstums. Bericht des Club of Rome zur Lage der Menschheit, Stuttgart 1972.
- Meyer-Faje, A. / Ulrich, P. (Hrsg.): Der andere Adam Smith. Beiträge zur Neubestimmung von Ökonomie als Politischer Ökonomie, Bern / Stuttgart 1991.
- Miksch, L.: Wettbewerb als Aufgabe - Grundsätze einer Wettbewerbsordnung. 2. erw. Aufl., Bad Godesberg 1947.
- Mittelstrass, J.: Wirtschaftsethik oder der erklärte Abschied vom Ökonomismus auf philosophischen Wegen, in: Ulrich, P. (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik, Bern / Stuttgart 1990, S. 17-38.
- Myrdal, G.: Das politische Element in der nationalökonomischen Doktrinbildung, 2. Aufl., Bonn / Bad Godesberg 1976 (dt. Erstausgabe Berlin 1932).
- O.V.: "Managers wrestle with ethical conflicts worldwide", in: International Management, Feb. 1983, S. 52-57.
- O.V.: "Ihr Auftritt bitte!", in: Absatzwirtschaft, Zeitschrift für Marketing, 7/89, S. 34-44.
- O.V.: SKA-Umfrage 1989, in: SKA-Bulletin, Nr. 10, Zürich 1989, S. 6.
- Peters, T.J./Waterman, R.H. jun.: In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York 1982.
- Pfriem, R.: Das Ökologieproblem als Gegenstand einer möglichen Unternehmensethik, in: Seifert, E.K. / Pfriem, R. (Hrsg.), Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Bern/Stuttgart 1989, S. 111-128.
- Popper, K.: Die offene Gesellschaft und ihre Feinde, 2 Bände, Bern 1958.
- Pross, H.: Manager und Aktionäre in Deutschland. Untersuchungen zum Verhältnis von Eigentum und Verfügungsgewalt, Frankfurt/M. 1965.
- Raven, U.: Professionelle Sozialisation und Moralentwicklung. Zum Berufsethos von Medizinern, Wiesbaden 1988.
- Rawls, J.: Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt 1979.
- Reyhl, E.: Gewissensforschung für Manager. Ein Ehrenkodex für Industrie- und Unternehmensführer, in: Nationalzeitung, Basel, 17.3.1973.
- Schneider, D.: Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) 42 (1990), S. 869- 891.
- Schneidewind, D.: Das japanische Unternehmen, Berlin / Heidelberg 1991.
- Schulz, W.: Philosophie in der veränderten Welt, Pfullingen 1972.
- Sloterdijk, P.: Kritik der zynischen Vernunft, Bd. 1, Frankfurt 1983.
- Smith, A.: Der Wohlstand der Nationen, hrsg. v. H.C. Recktenwald, München 1974.
- Smith, A.: Theorie der ethischen Gefühle, hrsg. v. W. Eckstein, Hamburg 1986.
- Statistisches Jahrbuch der Schweiz 1991, Zürich 1990.

- Steger, U.: Der schwierige Weg vom guten Vorsatz zur täglichen Praxis: Lässt sich "ethische Unternehmensführung" verwirklichen?, in: Dierkes, M. / Zimmermann, K. (Hrsg.); Ethik und Geschäft: Dimensionen und Grenzen unternehmensethischer Verantwortung, Frankfurt 1991.
- Steinmann, H. / Löhr, A.: Unternehmensethik - eine "realistische Idee", in: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 40 (1988), S. 299-317.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, 2. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1991.
- Steinmann H. / Löhr, A.: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: dies. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. überarb. und erw. Aufl., Stuttgart 1991.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G.: Zur Trennung von Eigentum und Verfügungsgewalt. Eine empirische Analyse der Beteiligungsverhältnisse in deutschen Grossunternehmen, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 51 (1981), S. 533-558.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. / Dütthorn, C.: Managerkontrolle in deutschen Grossunternehmen - 1972 und 1979 im Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 52 (1983), S. 4-25.
- Thielemann, U.: Die Unternehmung als ökologischer Akteur? Ansatzpunkte ganzheitlicher unternehmensethischer Reflexion. Zur Aktualität der Theorie der Unternehmung Erich Gutenbergs, in: Freimann, J. (Hrsg.), Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden 1990, S. 43-72.
- Tuleja, T.: Ethik und Unternehmensführung, Landsberg/Lech 1987.
- Ulrich, P.: Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart 1977.
- Ulrich, P.: Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, 2. Aufl., Bern / Stuttgart 1987.
- Ulrich, P.: Diskursethik und Politische Ökonomie, in: Biervert, B. / Held, M. (Hrsg.), Ethische Grundlagen der ökonomischen Theorie. Frankfurt / New York 1989, S. 70-99.
- Ulrich, P.: Wirtschaftsethik als Kritik der "reinen" ökonomischen Vernunft, in: Matthiessen, Ch. (Hrsg.), Ökonomie und Ethik - Moral des Marktes oder Kritik der reinen ökonomischen Vernunft, Freiburg i. Br. 1990, S. 111-138.
- Ulrich, P.: Wirtschaftsethik auf der Suche nach der verlorenen ökonomischen Vernunft, in: ders. (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik, Bern / Stuttgart 1990 (1990a), S. 179-226.
- Ulrich, P.: Schwierigkeiten mit der unternehmensethischen Herausforderung, in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (ZfbF) 43 (1991), S. 529-536.
- Ulrich, P.: Der kritische Adam Smith - im Spannungsfeld zwischen sittlichem Gefühl und ethischer Vernunft, in: Meyer-Faje, A. / Ulrich, P. (Hrsg.), Der andere Adam Smith. Beiträge zur Neubestimmung von Ökonomie als Politischer Ökonomie, Bern/Stuttgart 1991 (1991a), S. 145-190.
- Weber, J.: Managers' moral reasoning: Assessing their responses to three moral dilemmas, in: Human Relations, Vol. 43, No. 7, 1990, S. 687-702.

- Weber, M.: *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5. rev. Aufl., besorgt von J. Winckelmann, Tübingen 1980.
- Weber, M.: *Die protestantische Ethik. Eine Aufsatzsammlung*, hrsg. von J. Winckelmann, 6. Aufl., Tübingen 1981.
- Weber, M.: *Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre*, hrsg. von J. Winckelmann, 5. Aufl., Tübingen 1982.
- Weber, M.: *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*, in: ders., *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I*, 9. Aufl., Tübingen 1988, S.17ff.
- Weber, M.: *Politik als Beruf*, in: *Gesammelte Politische Schriften*, 5. Aufl. Tübingen 1988 (1988a), S. 505-560.
- Wirz Partner Holding AG (Hrsg.): *Die Schweizer Führungskräfte und unsere Umwelt*, Zürich 1989.

Ethik und Erfolg

Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften - eine empirische Studie

Wie denken Manager über das Verhältnis von Ethik und unternehmerischem Erfolg? Trotz der "Konjunktur" von Wirtschaftsethik in Medienöffentlichkeit, Wissenschaft und Praxis ist wenig bekannt über den tatsächlichen Bewusstseinsstand der Entscheidungsträger in der Wirtschaft bezüglich dieses unternehmensethischen Grundproblems.

Die vorliegende empirische Studie, die im Auftrag von «RES PUBLICA, Vereinigung Unternehmerische Verantwortung» erarbeitet worden ist, erhellt die unternehmensethischen Denkmuster von Unternehmern und Managern. Befragt wurden 60 oberste (männliche und weibliche) Führungskräfte. Zu den wichtigsten Ergebnissen gehören:

- eine Typologie, die das breite Spektrum der gedanklichen Arrangements von Managern im Spannungsfeld von Ethik und Erfolgsstreben ausleuchtet;
- die Einsicht, dass am Anfang wirtschaftsethischer Bewusstseinsbildung bei Führungskräften die Ökonomismuskritik steht;
- der Nachweis eines differenzierten Denkmusters ("Neue Unternehmer"), das einen ethikbewussten Managertypus der Zukunft verkörpert und den Weg zur Grundlegung einer tragfähigen Unternehmensethik weist.