

Ingo Gestring
Torsten Gonschorek
Anne-Katrin Haubold
Ralph Sonntag
Rüdiger von der Weth *Hrsg.*

Ethik im Mittelstand

Grundlagen und Instrumente zur
praktischen Umsetzung



Ethik im Mittelstand

Ingo Gestring • Torsten Gonschorek
Anne-Katrin Haubold • Ralph Sonntag
Rüdiger von der Weth
(Hrsg.)

Ethik im Mittelstand

Grundlagen und Instrumente zur
praktischen Umsetzung

Herausgeber
Ingo Gestring
HTW Dresden
Dresden
Deutschland

Ralph Sonntag
HTW Dresden
Dresden
Deutschland

Torsten Gonschorek
HTW Dresden
Dresden
Deutschland

Rüdiger von der Weth
HTW Dresden
Dresden
Deutschland

Anne-Katrin Haubold
HTW Dresden
Dresden
Deutschland

ISBN 978-3-658-09551-2
DOI 10.1007/978-3-658-09552-9

ISBN 978-3-658-09552-9 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature
Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Vorwort der Herausgeber

Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility, wertorientierte Unternehmensführung sowie Unternehmensethik sind Begrifflichkeiten, mit denen Inhaber und Geschäftsführer von mittelständischen Unternehmen in letzter Zeit zunehmend konfrontiert werden. Große Unternehmen haben für diesen Bereich eigene Stabsstellen und publizieren umfangreiche Nachhaltigkeitsberichte. Mittelständische Unternehmen haben aufgrund ihrer Größe einen Nachteil hinsichtlich finanzieller und personeller Ressourcen und besitzen zum Teil eine wenig ausgeprägte strategische Perspektive. Wie soll ein Unternehmer nun wissen, ob seine Geschäftstätigkeit bzw. sein eigenes Verhalten ethisch korrekt ist? Auf diese Frage möchte dieses Buch eine Antwort geben. Es ist als Titel bewusst der Begriff „Ethik“ gewählt worden. Ethik soll Handlungen begründet bewerten. Sie soll uns helfen ein Urteil zu fällen, ob ein Vorgehen, ein Verhalten oder eine Entscheidungen bestimmten Werten entspricht. In letzter Zeit sind einige Bücher zur Nachhaltigkeit bzw. zum betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagement erschienen. Auf dem ersten Blick ist dieses aus betriebswirtschaftlicher Sicht ein dankbares Thema. Innerhalb der drei Bereich der Nachhaltigkeit: *sozial – ökologisch – ökonomisch* fühlt sich der Betriebswirt sicher. Es können Kennzahlen erstellt und wissenschaftliche Methoden angewendet sowie Managementansätze formuliert werden. Dieses ist im Bereich der Ethik nicht ohne weiteres möglich. Es prallen eher die Sichtweisen von Philosophen mit den Ansichten von Wirtschaftswissenschaftlern aufeinander. In diesem Spannungsfeld setzt dieses Buch an. Es soll dem Leser und der Leserin zunächst den Begriff der Ethik näherbringen.

In den ersten sechs Kapiteln werden dazu die Entwicklung der Ethik sowie die wichtigsten Ansätze ethischer Konzepte grundlegend erläutert. Dieses schließt die Verankerung der Ethik in Gesetzen sowie die Betrachtung ethischer Aspekte aus internationaler Perspektive ein. Der Schwerpunkt des Buches liegt auf der konzeptionellen Umsetzung dieser Aspekte im unternehmerischen Alltag. Nach der übergeordneten Perspektive einer wertorientierten Unternehmensführung werden dann für die verschiedenen Bereiche eines mittelständischen Unternehmens wie Personalwesen, Marketing und Vertrieb, Rechnungswesen, Controlling, Finanzierung sowie Einkauf und Logistik praxistaugliche Methoden dargestellt, wie ethisches Handeln in den einzelnen Bereichen umgesetzt werden kann. Themen wie das Konfliktmanagement sowie das Managen von Diversitäten runden diesen Bereich ab. Es wird in diesen Kapiteln dabei zum Teil nicht mehr trennscharf der Begriff

Ethik thematisiert sondern auch die o.g. Begrifflichkeiten Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility mit aufgenommen. Im letzten Bereich erläutern Praktiker reale Umsetzungsprojekte im Bereich der Einführung von Umwelt- und Managementsystemen.

Natürlich wird empfohlen zunächst die grundlegenden Kapitel durchzulesen. Da es sich aber um eine Sammlung verschiedener Beiträge handelt ist auch das selektive Lesen einzelner Kapitel möglich. Die Autoren der Kapitel sind zum überwiegenden Teil Fachhochschul-Professoren der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden mit langjähriger Praxiserfahrung. Viele von Ihnen sind Mitglieder des *Zentrum für Mittelstand* der Fakultät Wirtschaftswissenschaften. In diesem Zentrum werden Fragestellungen mittelständischer Unternehmen aufgegriffen und mittels Konferenzen, Veröffentlichungen und Forschungs- und Beratungsprojekten thematisiert. Ebenfalls im SpringerGabler Verlag ist das Buch „Managementkompetenz im Mittelstand“ erschienen. Dort werden zehn Managementkonzepte für mittelständische Unternehmen vorgestellt.

Herzlichen Dank sei an dieser Stelle den mittelständischen Unternehmen insbesondere in Sachsen ausgesprochen, mit denen wir die Thematik diskutieren durften. Ebenso sei den Studierenden für ihre Mitarbeit an einzelnen Kapiteln gedankt.

Ingo Gestring
Torsten Gonschorek
Anne-Katrin Haubold
Ralph Sonntag
Rüdiger von der Weth

Vorwort von Dr. Irina Kummert

Ethik als integraler Bestandteil der Wirtschaft

Flache Hierarchien, kurze Entscheidungswege, eine hohe Identifikation der Belegschaft mit dem Unternehmen sowie die Nähe zum Produkt und zum Kunden: Typische Merkmale des Mittelstandes. Und genau diese Merkmale ermöglichen diesen Unternehmen besonders innovativ zu sein. Der größte Feind von Innovationen ist allerdings die Angst davor, das Althergebrachte in Frage zu stellen, neue Wege zu gehen und damit vermeintlich sicheres Terrain zu verlassen. In Krisenzeiten neigen Menschen zum Bewahren und zur Vermeidung von Risiken. Die Wirtschaftskrise, die 2007 begonnen hat, 2009 zum Zusammenbruch der Finanzmärkte führte und dann ganze Volkswirtschaften betraf, hat unseren Blick auf Ethik und Moral an der Schnittstelle zur Wirtschaft sowie unsere Haltung gegenüber dem Eingehen von Risiken verändert. In meiner hauptberuflichen Tätigkeit als Personalberaterin habe ich festgestellt, dass im Risiko Management, im Controlling und im Bereich Compliance in den letzten Jahren die meisten Stellen neu geschaffen worden sind. Diese Entwicklung hat Signalwirkung auf die Ausübung und die Außenwahrnehmung von unternehmerischen Aktivitäten.

Vor Beginn der Finanzmarktkrise haben wir Risiken noch differenziert betrachtet. Es gab Risiken, die man eingehen konnte und Risiken, die man nicht eingehen sollte. Heute ist das Phänomen des Risikos grundsätzlich negativ belegt. Am liebsten wollen wir überhaupt kein Risiko mehr eingehen und versuchen, möglichst alles durch Regeln abzusichern. Die Kombination von Wagnis und Gewinnen geht uns heute nicht mehr so leicht über die Lippen, weil wir uns in einem gesellschaftlichen Klima bewegen, in dem bereits die Bereitschaft, unternehmerische Risiken einzugehen als unmoralisch gilt, weil vermeintlich Sicheres zugunsten des Unbekannten aufs Spiel gesetzt wird. Wir sind in einer Welt angekommen, in der die charismatische, leidenschaftliche und dynamische Unternehmerpersönlichkeit dem sicherheitsorientierten, bedachten und kalkulierenden Manager Platz machen soll, der seine moralische Integrität in erster Linie dadurch unter Beweis stellt, dass er Risiken vermeidet.

Im Rahmen meiner wissenschaftlichen Studie habe ich zwischen 2012 und 2013 namhafte Kapitalmarktakteure zu ihrem Ethikverständnis befragt (Kummert 2013). Die Studie belegt, dass die befragten Unternehmerpersönlichkeiten Ethik als Grundlage ihres Handelns betrachten und gleichzeitig spüren, dass sich der Begriff im Alltagsgebrauch einer

klaren Definition entzieht. Je mehr wir uns der Ethik nähern, desto deutlicher bestätigt sich, dass das, was unter Ethik verstanden wird, ein individuelles und damit subjektives Dafürhalten ist. Einer meiner Gesprächspartner antwortete auf meine Frage, ob er die Aussage „Wir brauchen mehr Ethik an den Kapitalmärkten“ bejahen würde: „Hinter dem pauschalen Satz ‚Wir brauchen mehr Ethik an den Kapitalmärkten‘ können wir uns alle verstecken. Mir fehlen konkrete Definitionen und Klarheit darüber, welchen ethischen Regeln jemand folgt.“

Die derzeit vorherrschende öffentliche Meinung ist, dass wir so viele Regeln wie möglich brauchen, damit die Wirtschaftsakteure nicht tun können, was sie wollen. Dieses Denkmuster fasst ökonomische Interessen und Moral als gegensätzliche Pole auf, was fatale Konsequenzen für unsere Volkswirtschaft haben kann. Wir wissen, spätestens seit dem Beginn der Finanzkrise 2007, dass verantwortungsbewusstes Wirtschaften, das gesellschaftliche Akzeptanz erfahren will, nur dann funktioniert, wenn Ethik als fester Bestandteil wirtschaftlichen Denkens und Handelns gelebt wird. Eine grundsätzliche Frage, die sich insofern jede/r Unternehmer/in stellen muss, ist: Wie werde ich als Wirtschaftsakteur wahrgenommen und wie möchte ich wahrgenommen werden? Vertrauen und Transparenz sind aus meiner Sicht nach wie vor Schlüsselbegriffe. Dagegen vertritt der amerikanische Ethnologe David Graeber die These, dass sich soziale Ungleichheit zuerst über die Etablierung von Schuldverhältnissen entwickelt hat und fordert Amnestie für Schuldner. Der Begriff *Kredit* kommt von lateinisch *credere*, was *glauben, vertrauen auf* bedeutet. Etymologisch beruht demnach eine Kreditvergabe auf dem Vertrauen, dass die beteiligten Parteien sich an gegebene Zusagen halten und verantwortungsbewusst handeln. Funktionierende Systeme brauchen das Vertrauen in die Tragfähigkeit von getroffenen Vereinbarungen nach Treu und Glauben. Die Gültigkeit dieser einfachen Wahrheit wird inzwischen vor allem in der Politik gelegentlich in Frage gestellt, was genau das Gegenteil von dem ist, was wir im Augenblick brauchen.

Durch unterschiedliche Krisenszenarien hat sich die Architektur unserer Gesellschaft deutlich verändert. Sie ist angreifbarer, instabiler und das gesellschaftliche Klima gegenüber unternehmerischer Wertschöpfung kritischer geworden. Der Ruf nach einer höheren Qualität ethisch-moralischer Maßstäbe ist dann am lautesten, wenn das gesellschaftliche Klima unter dem Einfluss von politischen und wirtschaftlichen Unwägbarkeiten steht. Insbesondere in Krisensituationen also, in denen wir über die Verteilung von Lasten und Pflichten nachdenken müssen, wird zum Beispiel die Forderung nach einem Wert wie Gerechtigkeit hörbarer. Der Mittelstand wird richtigerweise als eine wesentliche Säule unserer Volkswirtschaft bezeichnet, weil er einen bedeutenden Beitrag zur Aufrechterhaltung unseres Wohlstands leistet. Aus diesem Zusammenhang ergibt sich einerseits eine besondere Verantwortung des Mittelstands für die Stabilität unserer Gesellschaft. Andererseits wird der ökonomische Beitrag der Unternehmen nicht nur als selbstverständlich vorausgesetzt, sondern nicht selten kritisch betrachtet, indem hinterfragt wird, ob der Gewinn auf Kosten von Geschäftspartnern/innen oder Mitarbeitern/innen erzielt wurde. Die Debatte um die Einführung des Mindestlohns ist ein gutes Beispiel für die Mechanismen, die in dieser Konstellation wirken.

Der Mittelstand steht für Innovationen, von denen wir erwarten, dass sie positiv wirken, dass sie unsere Welt vereinfachen oder reicher machen. Wir erwarten das. Wissen können wir es nicht. Viele unternehmerische Impulse sind daher ein Abenteuer, auf das wir uns einlassen. Ein Abenteuer mit ungewissem Ausgang. Aus unserem Mittelstand, der glücklicherweise noch nicht so durchreguliert ist wie andere Bereiche unserer Wirtschaft, kommen diese Impulse, die wir so dringend brauchen, um wettbewerbsfähig und prosperierend zu bleiben. Das vorliegende Buch *Ethik im Mittelstand* ist insofern ein wertvoller Beitrag, als es Aspekte der Ethik an der Schnittstelle zur Wirtschaft in unterschiedlichen, praxisnahen Kontexten aufgreift und von den Unternehmen als Orientierungshilfe genutzt werden kann. Die Beiträge in dem Buch werden zeigen, dass es sich lohnt, Ethik als integralen Bestandteil von unternehmerischem Handeln zu nutzen, weil sie, vielleicht sogar besser als jede übertriebene Form von Regulierung, dazu geeignet ist, Schaden von den Menschen und der Gesellschaft abzuwenden.

Dr. Irina Kummert

Präsidentin des Ethikverbands der Deutschen Wirtschaft e. V.

Literatur:

Kummert, Irina (2013): *Strategien der Moral am Kapitalmarkt*, Wiesbaden: Springer Gabler

Inhaltsverzeichnis

1	Entwicklung der Ethik	1
	Wolfgang Ortmanns	
2	Wirtschaftsethik – Ethik in der Marktwirtschaft	17
	Wolfgang Ortmanns	
3	Folgenethik – Kampf zwischen Pflicht und Verantwortung	31
	Christian Nicolaus	
4	Responsibility, Sustainability and Moral Judgement in International Corporations: A Review and Critique	57
	Gerard J. Lewis	
5	Gesetze als Grundlage ethischen Handelns	87
	Thorsten S. Richter	
6	Werte ohne Grenzen – Globalisierungsstrategien mittelständischer Unternehmen	119
	Angela Wienen und Max Urchs	
7	Wert(e)orientierte Unternehmensführung im Mittelstand	141
	Torsten Gonschorek	
8	Die ethischen Fragestellungen im Marketing	155
	Ralph Sonntag und Elisa Frindt	
9	Marketingerfolg impliziert CSR	173
	Anja Stöhr	
10	Crowdfunding als ethische Finanzierungsalternative?	187
	Christoph Mayer	

11 „Window-Dressing“ als Gratwanderung der Bilanzierung im Mittelstand	205
Irina Hundt	
12 Ethik in Lieferketten	215
Ingo Gestring	
13 Ethik im Personalwesen – Schlüsselfragen für mittelständische Unternehmer	235
Rüdiger Weth und Anne-Katrin Haubold	
14 Ethik durch Diversity Management	257
Kerstin Kathy Meyer-Ross	
15 Controlling der Nachhaltigkeit	271
Wolfgang Sattler und Angela Wange	
16 Wertebasiertes Konfliktmanagement System in mittelständischen Familienunternehmen	285
Nicola Neuvians	
17 ÖKOPROFIT – Umweltschutz mit Gewinn	301
Oliver Crönertz	
18 Einführung eines CSR-Managementsystems in einem Unternehmen der Baubranche	317
Jens-Uwe Richter	

Mitarbeiterverzeichnis

Christian Nicolaus Dresden, Deutschland

Oliver Crönertz HTWK Leipzig, Leipzig, Deutschland

Elisa Frindt Dresden, Deutschland

Ingo Gestring HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Torsten Gonschorek HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Anne-Katrin Haubold HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Irina Hundt HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Gerard J. Lewis HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Christoph Mayer HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Kerstin Kathy Meyer-Ross HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Nicola Neuvians HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Wolfgang Ortmanns HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Jens-Uwe Richter Lichtenstein, Deutschland

Thorsten S. Richter HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Wolfgang Sattler HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Ralph Sonntag HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Anja Stöhr HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Max Urchs EBS Universität, Wiesbaden, Deutschland

Angela Wange Dresden, Deutschland

Rüdiger von der Weth HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Angela Wienen HTW Dresden, Dresden, Deutschland

Die Herausgeber



Prof. Dr.-Ing Ingo Gestring lehrt an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden die Fächer Materialwirtschaft und Produktionslogistik. Er ist Sprecher des Zentrums für Mittelstand an der Fakultät Wirtschaftswissenschaften. Zuvor war er mehrere Jahre in der Automobilindustrie im In- und Ausland tätig.



Prof. Dr. Torsten Gonschorek ist seit 2009 Professor für Management mittelständischer Unternehmen an der Hochschule für Technik und Wirtschaft (HTW) Dresden. Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der TU Dresden arbeitete er u. a. bei einer deutschen Großbank, als kaufmännischer Leiter in mittelständischen Unternehmen sowie als Unternehmensberater. Seine Forschungsschwerpunkte sind das Strategische und kaufmännische Management in mittelständischen Unternehmen sowie die Problematik der Unternehmensnachfolge.



Prof. Dr. Anne-Katrin Haubold lehrt an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden Personalmanagement. Vor Ihrer Tätigkeit an der HTW Dresden hat sie mehrere Jahre im operativen Personalmanagement und in einer großen Unternehmensberatung gearbeitet.



Prof. Dr. Ralph Sonntag vertritt die Professur für Marketing, insbesondere Multimedia-Marketing, an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden an. Seine Arbeits- und Forschungsschwerpunkte liegen u. a. in der Untersuchung von Social Media, Word of Mouth und E-learning. Zuvor war er u. a. in einer internationalen Management- und Technologieberatung sowie in Kommunikations- und Werbeagenturen tätig.



Prof. Dr. habil. Rüdiger von der Weth lehrt an der Hochschule für Technik und Wirtschaft Dresden Personalwirtschaft und Arbeitswissenschaften. Nach seinem Psychologiestudium in Berlin, Bamberg und Dresden forschte er intensiv im Bereich von Veränderungsprozessen, dem Wissensmanagement und der Gestaltung von Arbeitsplätzen- und -prozessen insbesondere für mittelständischen Unternehmen.

Wolfgang Ortmanns

1.1 Einführung

Ein Beitrag über Ethik also! Wo beginnen? Wer sich heute mit Ethik beschäftigt, findet ein ziemlich unübersichtliches Feld von häufig auch noch widersprüchlichen Aussagen vor. Dazu noch meist in einem Sprachduktus gehalten, der direkt dem Elfenbeinturm philosophischer Oberseminare entsprungen ist. Aber Ethik geht uns alle an, denn Ethik ist die Lehre vom guten Handeln. Und jede Handlung setzt nun mal einen Prozess von möglicherweise weitreichenden Folgen und weiteren Handlungen in Gang. Wer handelt greift „...in den Ereigniszusammenhang der Welt ein.“ (Ricken 2013, S. 112). Da kann es wohl zumindest nicht schaden, darüber nachzudenken, was denn wohl gutes Handeln ausmacht.

Der Begriff Ethik lässt sich bis ins antike Griechenland des Sokrates zurückverfolgen. Einerseits stand „*ta ethica*“ für eine philosophische Disziplin, andererseits bedeutet „*ethos*“ soviel wie Gewohnheit, Sitte oder Brauch (vgl. z. B. Fenner 2008, S. 3; Gebauer et al. 2012, S. 2). Ins Lateinische wurde es später übersetzt mit *mos* (Plural: *mores*), woraus sich unser Wort Moral herleitet.

Es ist also gar nicht so falsch, wenn man, was umgangssprachlich ja oft der Fall ist, unter Ethik und Moral dasselbe versteht. Die Mehrzahl der heutigen Lehrbücher (vgl. z. B. Gebauer et al. 2012, S. 5 ff.) macht aber doch einen Unterschied: Moral wird verwendet als Bezeichnung für die Normen des Miteinanders, wie sie sich in einer Gesellschaft ganz unwissenschaftlich entwickelt haben und allgemein akzeptiert werden. Moral wird nicht begründet. Sie kommt zum Ausdruck in Formulierungen wie „Das tut man nicht“ oder „Das gehört sich so“. Ethik ist hingegen der wissenschaftliche Überbau, eine theoretische

W. Ortmanns (✉)
HTW Dresden, Friedrich-List Platz 1, 01069 Dresden, Deutschland
E-Mail: ortmanns@htw-dresden.de

Reflexion über moralisches Handeln, quasi ein Nachdenken über Moral. Der Ethikbegriff wird deshalb auch oft mit Moralphilosophie gleichgesetzt.

Wenn nun Moral das „*sein*“ darstellt und Ethik das „*sollen*“, kann es auch Unterschiede geben. Aus dem „*sein*“ darf man nämlich nicht auf das „*sollen*“ schließen, das wäre der (in der Ethik berüchtigte) „Sein-Sollen-Fehlschluss“ (vgl. Pfeifer 2009, S. 23 f.). So galt Homosexualität lange in unserer Gesellschaft als moralisch hochgradig verwerflich, während aus ethischer Sicht nie etwas gegen einvernehmliche homosexuelle Handlungen einzuwenden war, sehr wohl aber gegen die Diskriminierung von Menschen wegen ihrer sexuellen Orientierung. Hier beeinflusste im Laufe der Zeit die ethische Debatte korrigierend die Moral der Gesellschaft. Das ist das Ziel: Ethische Überlegungen sollen zu der „richtigen“ moralischen Einstellung führen!

Ethik versucht begründete Bewertungen für Handlung zu liefern. Das ist freilich nicht so leicht zu haben. Tatsächlich gibt es nicht die eine ideale ethische Theorie sondern verschiedene Ansätze, die mal mehr, mal weniger gut geeignet sind, gutes Handeln zu begründen. Aber neben allen Unterschieden gibt es auch einen großen Vorrat an Gemeinsamkeiten. Es lohnt sich, sich damit zu beschäftigen!

Neben **der normativen Ethik**, die wir hier skizzieren werden, gibt es noch die **empirische Ethik**, die frei von Bewertungen die moralischen Vorstellungen von Gesellschaften erforscht und die **Metaethik**, eine philosophisch-sprachlogische Suche nach Letztbegründungen ethischer Normen (vgl. Quante 2013, S. 16 ff.). Hier streiten sich beispielsweise Kognitivisten und Non-Kognitivisten um die Frage, ob ethische Urteile überhaupt wahr oder falsch sein können, oder ob es vielleicht doch nur Meinungsäußerungen sind? Diese Debatte können wir hier aber getrost den Philosophen überlassen.

Widmen wir uns mehr der praktische Seite: Ethisch Kompetenzen entwickeln sich stufenweise. Auf der untersten Ebene steht die Sensibilität dafür, bei welchen Handlungen überhaupt ethische Fragen berührt sind. Das ist spätestens dann der Fall, wenn davon auch andere Menschen betroffen sind, also fast immer. Dann ist als nächstens moralische Urteilskraft gefragt, also die Fähigkeit zu ergründen, was das Gebotene in einer Situation ist. Schließlich bedarf es dann noch der Motivation, das erkannte ethisch Gebotene nun auch konsequent in eine Handlung umzusetzen.

Lawrence Kohlberg hat ein viel beachtetes Modell der Entwicklungsstufen über das Lebensalter hinweg vorgestellt (vgl. Köck 2012, S. 127). Als Kinder halten wir demnach Regel nur ein, wenn diese mit Belohnungen und Strafen verbunden sind. Moralisches Verhalten wird von Gegenleistungen abhängig gemacht. Im jugendlichen Alter handelt man dann ethisch innerhalb seiner Bezugspersonen in Familie und Schule um Reputation aufzubauen. Erst im späteren Alter entsteht eine allgemeine Einsicht und Akzeptanz über ethische Werte. In der Endstufe werden wir selber zur moralischen Autorität, jedenfalls idealerweise. Denn längst nicht jeder Mensch wird auch alle Stufen erreichen. So mancher bleibt da möglicherweise, ethisch betrachtet, bis um Lebensende Kind.

1.2 Historische Entwicklungen der Ethik

Erste ethische Gedanken finden wir bei *Sokrates* (469–399 v. Chr.) und seinem Schüler *Platon* (427–347 v. Chr.) (vgl. z. B. Dietzfelbinger 2008, S. 39 ff.). Sokrates scheint eher der reine Praktiker gewesen zu sein, er selbst hat nichts Schriftliches hinterlassen. Dafür führte er wohl ständig und ausführlich Disputationen über das Gute. Bei ihm kommt der Mensch durch verstehen zum guten Handeln. Als sein Leitsatz gilt: *Erkenne dich selbst!* (aber auch: *Ich weiß, dass ich nichts weiß*). Platon, übrigens der „Erfinder“ der Akademie, war eher der Theoretiker. Er stellte die abstrakte Frage, wie wohl die Idee des Guten beschaffen sei.

Als Begründer der Ethik als Wissenschaft gilt Platons Schüler *Aristoteles* (384–322 v. Chr.). Dessen Hauptwerk ist die „**Nikomachische Ethik**“, offenbar benannt nach seinem Sohn. Er betont wieder stärker die praktische Anwendung der Ethik im Leben der städtischen Gemeinschaft.

Die antike Ethik war eine „*Strebensethik*“. Der Mensch strebt nach „*Eudaimonia*“ wie es bei Aristoteles heißt, nach einem geglückten Leben. Glücklich wird, wer das macht, was er am besten kann und das auf die richtige Art und Weise. Dafür sind **Tugenden** erforderlich. Streitpunkt war, ob man ethische Tugenden erlernen kann wie ein Handwerk oder Mathematik, was die Sophisten (umherziehende Weisheitslehrer) jener Zeit behaupteten, oder ob man nur durch ständiges Einüben, Nachahmen und Nachdenken Erkenntnis über das Gebotene erlangen kann.

Im Hellenismus wurden die klassischen Traditionen in der Lehre *Epikurs* (342–271 v. Chr.) und der stoischen Ethik fortgesetzt. Epikur suchte das Glück im Lustgewinn (vgl. Höffe 2008, S. 67 f.). Wobei er aber wohl eher die geistigen Freuden meinte. Bei den Stoikern, benannt nach dem Treffpunkt der Gelehrten in der Stoa, einer Säulenhalle, besteht das Glück darin, im Einklang mit der Natur zu leben (vgl. Höffe 2008, S. 297 f.). Durch Befreiung von Affekten findet der Weise zur unerschütterlichen Gelassenheit, der heute noch sprichwörtlichen „*stoischen Ruhe*“. Die stoische Ethik wurde für Jahrhunderte zur beherrschenden Denkrichtung der gebildeten Stände im römischen Reich, bis dort das Christentum zur Staatsreligion wurde.

Im Zeitalter des mittelalterlich-christlichen Denkens hatte sich die Ethik dem christlichen Dogma zu beugen. Glaube, Liebe, Hoffnung wurden zu Tugenden erklärt. Die Begründung der Ethik wurde auf die transzendente Ebene geschoben, die Regeln kamen von Gott. Himmel und Hölle warteten nach dem Tod auf die Gläubigen. *Thomas von Aquin* (1225–1274) war einer der großen christlichen Ethiker dieser eher dunklen Epoche (vgl. Dietzfelbinger 2008, S. 49).

Mit *Martin Luther* (1483–1545) begann die Wende zur Neuzeit. Er setzte auf die Freiheit des Menschen in Handlungsentscheidungen und die Ethik wurde in Folgen dieser Auffassung nun wieder zu einer eigenständigen weltlich-philosophischen Disziplin, die auf rationale Begründungen setzt. Aus der „*Strebensethik*“ der Antike wurde die „*Sollensethik*“ der Aufklärung. Die entscheidende Frage war nicht mehr „*Wie soll ich leben?*“ sondern „*Was soll ich tun?*“

Geprägt war das ethische Denken der Neuzeit wesentlich durch den **Kontraktualismus**, auch Vertragsethik genannt, (vgl. Ricken 2013, S. 208 ff.) des *Thomas Hobbes* (1588–1679). Im fiktiven Naturzustand ist das Leben grausam, da jeder nur an sich denkt. Doch die Menschen erkennen, dass es ihnen gegenseitig Vorteile bringt zu kooperieren und Rücksicht auf andere zu nehmen. Sie schließen eine Art virtuellen Vertrag, der ein friedliches Leben miteinander ermöglicht. Eine moderne Darstellung finden sich in spieltheoretischen Modellen wieder, wie im bekannte Gefangenendilemma (vgl. Ortmanns und Albert 2008, S. 76 ff.).

A und B sind zwei Akteure die unabhängig voneinander zwischen der egoistischen und der ethischen Strategie wählen müssen. Tabelle 1.1 zeigt ihren Gewinne daraus, erster Wert für A, zweiter für B. Die egoistische Strategie führt in beiden Fällen zu einem höheren Gewinn als die ethische. Sie ist damit eine dominante Strategie. Sind aber beide Egoisten, erzielen sie jeweils nur ein Ergebnis von 1. Besser wäre es also, wenn beide die ethische Strategie wählen, dann bekommen sie jeweils 2. Allerdings ist die Wahl der ethischen Strategie keine stabile Lösung. Am besten schneidet man nämlich ab, wenn nur der andere ethisch handelt und man selber Egoist bleibt, ein Trittbrettfahrerproblem! Hobbes wusste darum und schlug vor, dass der „Vertrag“ durch eine übergeordnete Staatsmacht, den „Leviathan“ überwacht und Verstöße dagegen bestraft werden. Auch der Vordenker der französischen Revolution, *Jean-Jaques Rousseau* (1712–1778) war, bei allen Unterschieden zu Hobbes im Detail ein Vertragsethiker. Ein zeitgenössischer Vertreter hierzu-lande ist *Peter Stemmer* („Handeln zu Gunsten anderer“).

Aber ist der Kontraktualismus überhaupt eine „echte“ Ethik die diesen Namen verdient? Zumindest ist es ein Modell auf ziemlich niedriger Stufe, weil hier ethisches Verhalten nur mit Zweckrationalität und Angst vor Strafe begründet wird. Aus heutiger Sicht ist dieses Konzept weitgehend durch den **Utilitarismus** des *Jeremy Bentham* (1748–1832) und *John Stuart Mill* (1806–1873) abgelöst worden, im dem nicht der Eigennutz sondern der Gesamtnutzen in den Vordergrund gestellt wird. Der Verdienst des Kontraktualismus kann darin gesehen werden, aufzuzeigen, dass ethisches Verhalten durchaus auch zum eigenen Vorteil hier auf Erden sein kann.

Nahezu parallel zum Utilitarismus entstand die **Pflichtenethik** des *Immanuel Kant* (1724–1804), der auf Vernunft und Autonomie der Menschen setzte und den Willen, ethi-

Tab. 1.1 Gefangenendilemma. (vgl. Ortmanns und Alberts 2008, S. 76 ff.)

	B	
	Egoistische Strategie	Ethische Strategie
A	1	3
Egoistische Strategie		0
A	0	2
Ethische Strategie		2

sche Pflichten, ganz ohne Nutzenerwägungen, zu achten. Von Kant stammt das berühmte „sapere aude“: Habe den Mut dich deines Verstandes zu bedienen! Die Positionen Kants und Benthams bilden noch heute zwei Eckpfeiler ethischer Theorien und werden im nachfolgenden Kapitel näher dargestellt.

Mit dem 19. Jahrhundert beginnt sich die Welt der ethischen Theorien immer weiter aufzusplittern. Kant fand sein Kritiker beispielsweise in *Hegel* (1770–1831) und insbesondere *Arthur Schopenhauer* (1788–1860), für den Ethik nichts mit Vernunft sondern mit dem Gefühl des Mitleids zu tun hat (vgl. Pfeifer 2009, S. 71 ff.). Dabei erstreckt sich sein Mitleidsbegriff auch auf Tiere. Der Komponist Richard Wagner griff Schopenhauers **Mitleidsethik** in seinem Musikdrama „Parsifal“ auch akustisch eindrucksvoll auf.

Kurzum, die Welt der Ethik ist ziemlich unübersichtlich und widersprüchlich geworden, das macht es Einsteigern nicht gerade leicht. Der Soziologe *Max Weber* (1864–1920) erfand für die unterschiedlichen ethischen Ansätze anlässlich eines Vortrages 1919 das populär gewordene Begriffspaar von der „**Gesinnungsethik**“ und der „**Verantwortungsethik**“ (Gebauer et al. 2012, S. 170). Ein moderner ethischer Ansatz findet sich bei *Hans Jonas* (1903–1993, „Prinzip Verantwortung“). Angesichts des Umstandes, dass Menschen heute in der Lage sind mit ihren Handlungen die Lebensgrundlagen der Welt zu zerstören, entwickelte Jonas eine „Fernethik“, die die Verantwortung für zukünftige Generationen und dem Leben auf Erden überhaupt zum Gegenstand hat.

1.3 Ethische Theorien und ihre heutigen unternehmensethischen Anwendungen

Tugendethik

Die Tugendethik ist das älteste ethische Konzept und, nachdem es zeitweise etwas in Vergessenheit geriet, ist es gerade im Bereich der Unternehmensethik seit einigen Jahren auch wieder modern. Es wird in fast allen aktuellen Ethiklehrbüchern (vgl. z. B. Ricken 2013, S. 245; Quante 2013, S. 138 ff.) behandelt. Tugendhaft ist, wer die Fähigkeit und den Willen besitzt sein Handeln an allgemeingültigen Kriterien des Guten auszurichten. Tugendethik spricht also unseren Charakter an. Im Sinne Max Webers handelt es sich hierbei um eine Gesinnungsethik. Da im Mittelpunkt der Handelnde selbst und nicht die eigentliche Handlung steht, lassen sich aus ihr jedoch keine klaren Handlungsanweisungen ableiten. Dennoch lässt sich der Kerngedanke wie folgt formulieren:

Prinzip der Tugendethik

Eine Handlung ist ethisch gut, wenn diese aus einer, der jeweiligen Situation angemessenen, tugendhaften Haltung heraus begangen wird.

Schon bei Platon finde wir vier Grundhaltungen, für die sich später der Namen **Kardinaltugenden** eingebürgert hat (Lutz-Bachmann 2013, S. 131 f.). Sie lauten:

- **Klugheit** – verstanden als die Kompetenz, die Wirklichkeit zu erkennen und das sittlich Gute situationsgerecht zu bestimmen.
- **Gerechtigkeit** – meint die Haltung, auch die berechtigten Interessen anderen Menschen und der Gemeinschaft mit zu berücksichtigen.
- **Tapferkeit** – die Bereitschaft, das erkannte Gute auch bei eigenen Nachteilen zu tun und seine Überzeugung wahrhaftig zu vertreten, heute würde man wohl Zivilcourage dazu sagen.
- **Besonnenheit** – die Fähigkeit, mit Augenmaß angemessen zu handeln.

Bei Aristoteles wird der Tugendkatalog noch erweitert, hier finden sich u. a. auch Hilfsbereitschaft, Großzügigkeit und Höflichkeit auf der Liste (Köck 2012, S. 91 f.). Für ihn kommt man nur durch die Ausübungen von Tugenden, die man immer wieder aufs Neue einüben muss, zu einem geglückten Leben.

Die Ausübung der Tugenden äußert sich in der Wahl der „Mitte“ (Götzelmann 2010, S. 18). Durch ein Zuviel oder Zuwenig wird aus jeder Tugend eine Untugend. Ein Zuwenig an Tapferkeit ist Feigheit, ein Zuviel aber ist leichtsinnige Tollkühnheit. Großzügigkeit kann sowohl in Kleinlichkeit wie unangenehmer Protzerei umschlagen. Die Lehre der Mitte bezieht sich aber auch auf die Person und die Situation. Einen Behinderten bei der Überquerung der Straße zu helfen ist angemessene Hilfsbereitschaft, für einen Einbrecher Schmiere zu stehen sicher nicht. Und ob es leichtsinnig oder tugendhaft ist, sich bei einer Schlägerei einzumischen, kommt darauf an, ob man eine zierliche Person oder ein kampf-sporterprobter Athlet ist.

Die Anwendung ist also nicht ganz einfach und erfordert einiges an Erfahrung und kontextbezogener Sensibilität. Tugenden können zudem in Konflikt miteinander geraten, dann ist eine Güterabwägung erforderlich. Der Tugendbegriff wirkt heute natürlich etwas angestaubt und wie mit erhobenen Zeigfinger ausgesprochen. Moderner ist es von Werten zu sprechen, obwohl im strengen Wortsinn unter Werte in der Ethik nur Leitvorstellungen wie Leben, Gesundheit, Freiheit und ähnliches gemeint sind (Pfeifer 2009, S. 9 ff.). Aber die beiden Begriffe Werte und Tugenden werden auch in der Literatur nicht immer so trennscharf verwendet, so ist Gerechtigkeit mal ein Wert und mal ist es eine Tugend. Auch wird mal wohl nicht umhinkommen für unsere heutige Zeit eine aktuelle Werteliste aufzustellen: Leistungsbereitschaft, Toleranz, Fairness, Aufmerksamkeit könnten Bestandteile eines heutigen Wertekatalogs oder eben einer Tugendliste sein. Letztlich muss das jeder der tugendethisch unterwegs ist, für sich selber entscheiden. Den einen, unumstrittenen gültigen Katalog dafür, gibt es nicht.

Zu den modernen Vertreter dieser Richtung wollen wir hier ausdrücklich den amerikanischen Philosophen *John Rawls* (1921–2002, „Eine Theorie der Gerechtigkeit“, „Gerechtigkeit als Fairness“) zählen. Er wird zwar sonst eher dem Kontraktualismus zugeschlagen, doch beruht sein Konzept wesentlich auf die Ausübung einer einzigen aber

dafür zentralen Tugend, der Gerechtigkeit (vgl. z. B. Pfeiffer 2009, S. 65 ff.; Köck 2012, S. 77 ff.). Voranging äußert sich Gerechtigkeit in Gleichheit. Doch in Leistungs- oder Bedürfnisfragen muss ungleiches auch ungleich behandelt werden (Differenzprinzip). Es wäre also nicht gerecht, wenn jeder den gleichen Lohn bekommt, wenn die Arbeit ungleich ist. Aber wievielt darf der Vorstand mehr verdienen als der Arbeiter, das 20fache? Auch noch das 200fache? Wo wird das Gerechtigkeitsgefühl verletzt? Darüber gibt es keine bindende Antwort. Rawls nennt Ungleichheit fair, wenn jeder die gleiche Chance hat, die bessere Position zu bekommen und wenn der am schlechtesten Gestellte mehr bekommt als bei Gleichheit. Hohe Managementgehälter wären also dann legitim, wenn damit eine Arbeitsqualität bezahlt wird, die dazu führt, das andere auch mehr verdienen oder sichere Arbeitsplätze haben und gleiche Aufstiegschancen bestehen.

In der Unternehmensethik finden wir die Tugendethik als **Wertemanagement** überall dort wieder wo **Unternehmensleitbilder** erstellt werden. Solche Leitbilder (Business Principles) beschreiben, für welche Werte das Unternehmen steht. Sie geben dem Unternehmen Profil und Charakter und den Mitarbeitern einen Kompass für ihr Handeln. Ein weiteres Beispiel sind Unternehmen, die sich zum bürgerschaftlichen Engagement bekennen, etwa durch Spenden, Aufträge an soziale Einrichtungen, Stiftungsgründungen und ähnlichen Aktivitäten, die man heute als „**Corporate Citizenship**“ bezeichnet. Auch das Leitbild des „**ehrbaren Kaufmanns**“, das sich bis ins Spätmittelalter zurückverfolgen lässt und in der Blütezeit der Hanse eine hohe Bedeutung hatte, ist ein tugendethischer Ansatz. Es finde sich noch heute im IHK-Gesetz wieder und bei der „Versammlung eines Ehrbaren Kaufmanns zu Hamburg e. V.“ die auf ihrer Internetseite (www.veek-hamburg.de) tugendethische Kaufmannsgrundsätze hochhalten.

Deontologische Ethiken

Das altgriechische Wort „deon“ steht für Pflicht, weswegen man bei dieser Klasse von ethischen Theorie auch von **Pflichtenethiken** spricht (vgl. Quante 2013, S. 130 ff.). Bewertet wird nicht der Handelnde sondern die Handlung selber: Ethisch ist, das Gute zu tun! Pflichten werden aus Regeln abgeleitet, die immer und überall gültig sein sollen, auch bei einem gedanklichen Rollentausch. Sie haben also für jeden zu gelten, egal ob Arm oder Reich, Chef oder Praktikant.

Prinzip der deontologische Ethiken

Eine Handlung ist ethisch gut, wenn diese aus der Achtung vor einer ethischen Pflicht heraus begangen wird.

Pflichten können jedoch unterschiedlich stark sein. Eine negative Pflicht bedeutet niemanden zu schädigen und ist als starke Pflicht immer einzuhalten. Positive Pflichten, also jemanden etwas Gutes zu tun, können auch schwache Pflichten sein, sind also ethisch wünschenswert, jedoch nicht strikt geboten. Eine alte Dame, die genau vor uns auf dem

Bürgersteig hingefallen ist wieder aufzuhelfen wäre sicher eine starke positive Pflicht, jedoch können wir nicht restlos jeden Fall von Nachbarschaftshilfe tätig werden oder jeden Spendenaufruf nachkommen ohne uns selber zu schaden. Alles was man nicht immer machen kann ist auch nicht zwingend verlangt. Auch können verschiedene Pflichten in Konflikt miteinander geraten, dann ist danach zu entscheiden, wo der höhere ethische Wert zu wahren und wo mit dem größeren Erfolg zu rechnen ist. Abgesehen von solchen Dilemmasituationen sind deontologische Ethiken aber gegenüber der Tugendethik leichter anzuwenden, da ihre Regeln klare Handlungsanweisungen liefern.

Eine einfache Deontologie ist die „**Goldene Regel**“, wie man sie in allen Kulturkreisen und Religionen kennt, beispielsweise in der biblischen Formulierung:

Was ihr wollt, dass euch die Leut tun sollen, das tut ihnen auch. (Lukas 6.31; Matthäus 7.12)

Oder negativ formuliert in der umgangssprachlichen Fassung:

Was du nicht willst, das man dir tut, das tu auch keinen anderen.

Das klingt einfach und plausibel, ist aber bei aller Popularität mit Vorsicht zu genießen. Ein Abteilungsleiter, der es richtig findet, 12 h am Tag zu arbeiten, könnte nach dieser Regel gleiches auch von seinen Mitarbeiter verlangen. Wer nichts darauf gibt freundlich und mit Respekt behandelt zu werden, braucht der dann auch andere nicht freundlich und respektvoll zu behandeln? Die Regel stößt an ihre Grenzen, wenn man selber ein wenig außerhalb des Üblichen lebt und dieses dann zum Maßstab für alle machen will.

Besser aufgehoben sind wir da wohl bei dem bemühtesten Deontologen, Immanuel Kant, und dessen **kategorischen Imperativ**. Diesen findet man in unterschiedlichen Formulierungen in seiner „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten.“ Dort wo er zu ersten Mal auftaucht heißt es:

Handle nur nach der Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie ein allgemeines Gesetz werde. (Kant 2011, S. 53)

Etwas verwirrend ist, dass der Begriff des kategorischen Imperativs sowohl für die verschiedenen Grundformeln wie diese, als auch für die daraus hergeleiteten Regeln verwendet wird.

Um nun diese Formel anzuwenden, müssen wir uns also bei jeder beabsichtigten Handlung fragen, ob wir uns eine Welt vernünftigerweise vorstellen oder wünschen können, in der alle so handeln wie wir es gerade vorhaben, also so, als sei das, was wir tun wollen ein Gesetz. Wenn wir einen Bauherrn bestechen wollen um einen Auftrag zu bekommen, so müssten wir uns fragen ob eine Welt in der alle bestechen wünschenswert ist. Sicher nicht, denn dadurch würden sich die Summen ja nur immer weiter nach oben erhöhen und es bekäme nie mehr der Geeignetste den Auftrag, sondern der, der die höchste Bestechungssumme zahlt. Darauf folgt nun als handlungsleitender kategorischer Imperativ: Besteche

niemals! Eine Handlung ist nur dann ethisch, wenn ich wollen kann, dass alle so handeln, andernfalls ist sie ethisch verboten.

Bei Kant ist dabei auch die Motivation wichtig. Wer etwa nur deshalb nicht korrupt handelt, weil er Angst hat erwischt zu werden, handelt zwar immer noch pflichtgemäß aber eben nicht aus Pflicht, er begeht damit keine ethische Handlung. Dies ist nur der Fall, wenn man aus der Achtung vor dem kategorischen Imperativ so handelt.

So lassen sich mit dieser Grundformel zahlreiche Regeln herleiten wie „lüge nie“, „halte versprechen“, „stehle nicht“ usw. Der Vorteil gegenüber der Goldenen Regeln liegt darin, dass hier eine allgemeine Perspektive eingenommen wird und man nicht von der eigenen Person ausgeht. Das macht den kategorischen Imperativ objektiver. Häufig wird man dabei zum selben Ergebnis kommen wie in der Tugendethik, jedoch nicht immer. Ein strenger „Kantianer“ lügt nie, der gefundene Imperativ gilt ja kategorisch, also ohne Ausnahme. Ein Tugendethiker hingegen würde wohl die Unwahrheit sagen um etwa einen kranken Menschen zu trösten und nicht unnötig zu belasten. Der Tugendethiker will ein guter Mensch sein, dem Pflichtenethiker geht es immer nur ums Prinzip, über die Folgen soll er dabei ausdrücklich nicht spekulieren. Selbst einen Mörder, der uns fragt, ob sein Opfer bei uns versteckt ist, dürften wir bei strenger Auslegung nach Kant nicht belügen. Dieser Regelrigorismus ist freilich auch ein gewichtiger Kritikpunkt an deontologischen Ethiken.

Noch wichtiger ist eine andere, einige Seiten später bei Kant auftretende Formulierung des kategorischen Imperativs (Menschheitsformel):

Handle so, daß du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst. (Kant 2011, S. 65)

Dies kann man ohne Übertreibung als das ethische Grundgesetz schlechthin ansehen. Es verbietet uns, Menschen zu instrumentalisieren und zu manipulieren. Die Würde des Menschen besteht nicht in seinem Rang und Stellung, alle Menschen sind gleich zu behandeln! Wer die Putzhilfe in der Firma anders behandelt als den Chef, handelt nicht ethisch, wer in Kunden Umsatzbringer und in Mitarbeiter nur Produktionsfaktoren oder Kostenstellen sieht, ganz sicher auch nicht. Unsere Mitmenschen sind nicht dafür da, unseren Erwartungen gerecht zu werden. Ein Ethiker denkt auch nicht in Freund/Feind Kategorien, sondern achtet die Würde jeder Person deshalb, weil es sich eben um einen Menschen handelt.

Im Unternehmen finden wir die Pflichtenethik dort, wo Verhaltenskodizes aufgestellt und **Compliance** Abteilungen eingerichtet werden. Ein **Verhaltenskodex (Code of Conduct)** stellt klare Regeln auf, zum Beispiel über den Umgang mit Geschenken, Regelungen, wie man sie etwa über die Grundformel des kategorischen Imperativs herleiten könnte. Der Bereich Compliance überwacht diese und kann Sanktionen aussprechen. Die Verhaltensregeln sind in der Praxis meist aus dem Unternehmensleitbild abgeleitet, was zeigt, dass Tugendethik und Pflichtenethik keine konkurrierende Ansätze sein müssen, sondern als komplementäre Konzepte verstanden werden können. Was tugendethisch im Leitbild allgemein beschrieben ist, wird pflichtenethisch im Verhaltenskodex konkretisiert. Auch die Regeln für gute Unternehmensführung, „**Corporate Governance**“, sind ein pflichtenethischer Ansatz, allerdings sind diese einseitig auf die Kapitalgeber ausgerichtet.

Teleologische Ethiken

Bei teleologischen Ethiken werden Handlungsziele (gr. Telos = Ziel) und Handlungsfolgen bewertet. Man spricht deshalb auch von **Folgenethiken** oder **Konsequenzialismus** (vgl. Ricken 2013, S. 286 ff.). Jedoch geht es dabei nicht um die tatsächlichen Folgen, die irgendwann später, vielleicht ja nur rein zufällig eintreffen, sondern um jene Folgen, für die der Handelnde Verantwortung zu übernehmen hat. Teleologische Ethiken sind also im Sinn von Max Weber **Verantwortungsethiken**.

Verantwortung hat man für die beabsichtigten Folgen, also dem eigentlichen Handlungsziel, aber auch für in Kauf genommene Nebenfolgen des Mitteleinsatzes und auch für alles was prinzipiell voraussehbar gewesen wäre (vgl. Fenner 2008, S. 219). Nur für Folgen, die man beim besten Willen nicht hat voraussehen können, ist man ethisch nicht in der Verantwortung. Diskutieren kann man, ob man auch für die Folgen von Unterlassungen die volle Verantwortung trägt (Äquivalenzthese) oder nicht (Signifikanzthese).

Prinzip der teleologischen Ethiken

Eine Handlung ist ethisch gut, wenn die beabsichtigten und voraussehbaren Folgen gut sind.

Der Vorteil solcher Ethikkonzepte ist, dass sie weitgehend auch unserer moralischen Intention entsprechen. Jedoch stellt sich für einen Teleologen die Frage, wie man denn nun Folgen bewerten soll. Was also sind gute Konsequenzen?

Eine Antwort darauf gibt das bekannteste konsequenzialistische Konzept, der **Utilitarismus** der Briten Bentham und Mill. Ein moderner Vertreter dieser Richtung ist der Australier *Peter Singer* („Praktische Ethik“). Der Utilitarismus (lat. Utilis = Nutzen) bewerten Folgen nach dem Nutzen für alle, das heißt nach erzielter Lust und vermiedener Unlust (Ricken 2013, S. 292), in der Spielart des **Präferenzutilitarismus** sind es befriedigten Vorlieben.

Bei Benthams klassischen **Handlungsutilitarismus** ist der Nutzen nach Intensität, Dauer, Wahrscheinlichkeit des Eintreffens und anderen Kriterien rein mathematisch als Zahlenwert anzugeben und dann das Nutzenmaximum aller Betroffenen zu wählen. Bei Mill zählt auch die Qualität der Lust.

Nehmen wir ein Beispiel an, in dem wir als Person A eine Entscheidung zwischen den Handlungen I und II zu wählen haben, mit unterschiedlichen Nutzenwerten für A und einer anderen Person B.

Nutzen	Person A	Person B
Handlung I	4	3
Handlung II	3	5

Wir hätten dann Handlung II zu wählen, da die Nutzensumme hier 8 ist gegenüber 7 für Handlung I. Das wir dabei selber als Person A schlechter abschneiden, spielt keine Rolle. Alle betroffenen Personen sind gleich, die eigene Position zählt nicht mehr und nicht weniger als jeder andere! Ethisch ist, was den Gesamtnutzen maximiert!

Was ist jedoch, wenn ein Betroffener durch eine nutzenmaximale Entscheidung einen Schaden erleidet?

	Person A	Person B
Handlung I	+10	-1
Handlung II	0	0

Nach dem Nützlichkeitsprinzip ist nun I zu wählen. Doch ist diese interpersonelle Verrechnung von Lust und Leid nicht kontraintuitiv, weil ungerecht? Ein Ausweg könnte darin bestehen, dass hier ein Ausgleich von A an B zu leisten ist. Ein Beispiel für so eine Situation könnte ein Autobahnbau sein. Der Gesamtnutzen für die Gesellschaft ist sicher positiv aber für einzelne Anlieger, wegen dem zu erwartenden Lärm, negativ. Hier ist die Handlung gerechterweise nur akzeptabel, wenn ein Ausgleich, etwa durch Lärmschutzwälle oder ähnliches, erfolgt. Andernfalls gibt es ein Gerechtigkeitsproblem, wie auch im nächsten Beispiel:

	Person A	Person B
Handlung I	5	5
Handlung II	2	10

Wir müssen II wählen, da hier die Nutzensumme maximal ist, jedoch ist die Verteilung extrem ungleich und damit wird sie wohl auch als ungerecht empfunden. Wären wir als A wirklich bereit so zu handeln? Auch hier wird die Lösung nur durch einen Ausgleich erträglich. Gibt B 4 Einheiten an A an, haben beide 6 und damit mehr als bei Handlung I. Das Gerechtigkeitsargument ist ein ganz wesentlicher Einwand gegen den Utilitarismus (vgl. Ricken 2013, S. 297).

Darf nun ein utilitaristisch denkender Manager den Auftraggeber bestechen, da doch bei Auftragserhalt ein positiver Nutzen entsteht durch Gewinn, Arbeitsplätze und Steuerzahlungen? Eindeutig nein, da ja eine neutrale Betrachtung verlangt ist, müssen wir auch berücksichtigen, dass ein anderes, wohl geeigneteres Unternehmen den Auftrag nicht erhält, in der Summe also ein geringerer Nutzen anfällt. Es gibt kein ethisches Modell, das Korruption gerechtfertigt!

Dennoch kann es zu Normenkollision mit der Deontologie kommen. Ein Utilitarist würde es jedenfalls als geboten ansehen, einen Verbrecher zu belügen um ein Opfer zu schützen. Hier scheint uns der Utilitarismus intuitiv näher als die Pflichtenethik. Aber ein Utilitarist dürfte streng genommen auch einen Millionär um 1000 € bestechen, wenn er etwa mit dem Geld krebskranken Kindern hilft. Der Gesamtnutzen wird dadurch sicherlich erhöht. Würden wir aber auch das noch intuitiv gutheißen?

Die mit dem Utilitarismus verbundene Mentalität: „Der Zweck heiligt die Mittel“ beinhaltet bei übertriebener Auslegung die Gefahr einer gewissen ethischen Verwahrlosung. Irgendwie ist alles erlaubt, wenn man nur von einem Nutzen der Tat ausgeht. Darf man ein von Terroristen entführtes Flugzeug mit 100 Passagieren abschießen, wenn die Entführer es in ein Fußballstadion mit 50.000 Menschen lenken wollen? Das Bundesverfassungsgericht hat dies verneint und insofern „kantianisch“ argumentiert.

Tatsächlich ist der Utilitarismus eher das ethische Standardmodell der angelsächsischen Länder, während wir hierzulande mehr der kantischen Pflichtenlehre anhängen. Die Spionageaffäre um den amerikanischen Geheimdienst NSA in 2013 ist dafür ein gutes Beispiel. In Deutschland war die Aufregung über massenhaft abgehörte Telefongespräche groß, ein kategorischer Imperativ war verletzt, sowas darf man nicht! In den USA und Großbritannien stieß die deutsche Aufregung eher auf Unverständnis. Wenn auch nur ein einziger Terroranschlag dadurch vermieden worden ist, so ist dieser Regelverstoß nutzenethisch allemal zu rechtfertigen.

Andererseits kann der Utilitarismus auch eine Überforderung darstellen. Die Pflichtethik erlaubt es, dass der Mensch seine eigenen individuellen Ziele anstrebt, im Rahmen der ethischen Regeln. Beim Utilitarismus gibt es nur ein hehres Ziel, das für jeden gilt, nämlich ständig Nutzenmaximierung für alle Menschen zu betreiben.

Dennoch, auch wenn die Fallstudiensammlungen voll sind von Beispielen, indem man Kant und Bentham gegeneinander ausspielen kann, so gilt dies oft nur für dramatische, teils an den Haaren herbeigezogenen Fantasiesituationen. Im Alltagsfragen kommen beide Ethiken oft zum selben Resultat. Zumal neben der „reinen Lehre“ auch viele gemäßigte Auffassungen zirkulieren. So würde ein gemäßigter Deontologe auch eine Pflichtverletzung gegenüber einer Person in Kauf nehmen, wenn diese dabei ist, eine noch größere Pflichtverletzung zu begehen. Und ein gemäßigter Teleologe würde auch die langfristigen negativen Konsequenzen, die sich durch eine Regelverstoß ergeben mit in seinem Nutzenkalkül berücksichtigen, wie das in der Variante des **Regelutilitarismus** (Gebauer et al. 2012, S. 114 f.) beispielsweise der Fall ist.

In der Unternehmensethik finden wir den teleologischen Ansatz in Managementkonzepten wie der **Corporate Responsibility (CR)** oder **Corporate Social Responsibility (CSR)**. Wie auch im **Nachhaltigkeitskonzept**, wird hier die Verantwortung des Unternehmens neben der Ökonomie auch für Ökologie und Soziales betont (vgl. z. B. Hentze und Thies 2012, S. 75 ff.). Dazu gehört die Ausrichtung der Entscheidungen an legitime Interessen aller Bezugsgruppen im Rahmen eines **Stakeholder Managements**. Erwähnt sei hier auch der **Integrity-Ansatz** (vgl. Clausen 2009, S. 32) der darauf abzielt, Mitarbeiter ohne starren Regelkatalog zu einem verantwortlichen Handeln zu bringen, bei denen sie die zukünftige Kooperationschancen und vor allem die Reputation des Unternehmens als Wert neben Umsatz und Gewinn immer mit berücksichtigen. Dabei können sich Compliance-Ansatz und der Integrity-Ansatz durchaus auch ergänzen.

Diskursethik

Alle bisher vorgestellten Ethiken waren monologische Ethiken, den moralisch gültigen Standpunkt musste man quasi im Selbstgespräch ermitteln. Die Idee der Diskursethik, wie sie von *Jürgen Habermas* und *Karl Otto Apel* entwickelt wurde (vgl. z. B. Lutz-Bachmann 2013, S. 94 ff.; Ricken 2013, S. 165 ff.) gründet in dem Zweifel, ob es sowas wie objektive richtige Normen überhaupt gibt. Stattdessen wird auf Dialog gesetzt. Es sind dann die Regeln und Normen gültig, die im Diskurs (lat. Diskursus = Hin- und Herlaufen) mit den Betroffenen entstanden sind.

Prinzip der Diskursethik

Ethische Normen sind gültig, wenn diese und ihre Folgen im Konsens eines Diskurses mit den Betroffenen Zustimmung finden.

Damit ist die Diskursethik, anderes als die vorgenannten Modelle, keine Ethik die neue Normen setzen will, sondern sie beschreibt einen Prozess, mit dem die für eine Gemeinschaft oder ein Projekt gültigen Normen gefunden werden können. Die Anwendung empfiehlt sich immer dann, wenn sich in komplexen Entscheidungssituationen die klassischen ethischen Regeln widersprechen oder Dilemmasituationen vorliegen. Wobei sich natürlich gleich das Praxisproblem stellt, ob es überhaupt möglich ist, alle Betroffenen zu einem Diskurs einzuladen? Die betroffene Umwelt und noch nicht geborene Generationen müssten ja auch irgendwie durch Stellvertreter beteiligt werden, was wiederum die Frage aufwirft, wer denn die Kompetenz für sich in Anspruch nehmen darf, für Tiere oder Pflanzen zu sprechen?

Der Diskurs selber muss nach Regeln ablaufen um ein gültiges Ergebnis zu erreichen. So sind alle Diskursteilnehmer gleichberechtigt (herrschaftsfreier Diskurs), alle Beiträge werden zum Diskurs zugelassen, die Teilnehmer dürfen nur behaupten, was sie auch selber glauben und teilen ihre tatsächlichen Absichten mit. Es darf also nicht strategisch argumentiert werden. Am Ende soll eine Übereinkunft gewonnen werden, die nur dem „zwanglosen Zwang“ (Habermas) des besseren Argumentes entspringt.

Die Regeln selber stellen damit schon selber erhebliche Ansprüche an die moralische Integrität der Teilnehmer. Auch darf man bezweifeln, dass diese idealtypische Situation jemals gegeben ist. In jeder Verhandlung gibt es schon auf Grund unterschiedlicher Temperamente und rhetorischer Fähigkeiten dominierende Teilnehmer, sowie List und Tücke.

Trotz einer Fülle von Einwänden bleibt aber die Grundidee richtig, gerade im unternehmensethischen Sinne. Sie findet ihre Anwendung dort, wo Unternehmen einen **Stakeholder-Dialog** pflegen, Ethikkomitees einberufen werden, aber auch bei Bürgerversammlung und, ganz Privat, dort wo man sich zum Familienrat trifft. Wer beispielsweise das Projekt verfolgt auf einer Wiese einen Golfplatz zu eröffnen, tut gut daran, vorher zu einer Versammlung der Sportfreunde, Anlieger, Journalisten, Gemeindevertreter, Umweltschützern u. a. einzuladen und sich mit berechtigten Interessen, Wünsche und Ängsten dieser Gruppen ernsthaft auseinanderzusetzen und einen Konsens zu suchen, der Akzeptanz und

weitere Kooperationsmöglichkeiten eröffnet und der das Projekt dann, unter Einbeziehung auch der nicht golfenden Anspruchsgruppen, zu einem nachhaltigen Erfolg macht.

1.4 Pragmatische Ethik

Pragmatisch ist, was funktioniert! Aber welches ethische Modell funktioniert nun im richtigen Leben am besten? Leider gibt es auch nach über 2000 Jahren Ethik die eine, perfekte Theorie nicht, mal funktioniert das eine Prinzip besser, mal eine anderes. Die Situation ist entscheidend. Es ist also gar nicht sinnvoll, sich auf eines der hier vorgestellten Modelle festzulegen, sondern den gesamten Katalog kontextbezogen und mit Empathie einzusetzen. Fassen wir alle ethischen Prinzipien zusammen lässt sich formulieren:

Ethisches Handeln kommt zu Ausdruck in:

- Einer tugendhaft (= wertorientierten), auf Gerechtigkeit abzielenden Grundhaltung
- Respekt vor Menschen und kategorisch gültigen ethischen Pflichten
- Verantwortung für die berechtigten Interessen und den Handlungsfolgen für alle Betroffenen

In der Praxis tauchen jedoch vielerlei menschliche Beschränkungen auf wie Bequemlichkeit und Willensschwäche, eine Bevorzugung der Gegenwart gegenüber der Zukunft oder eine höhere moralischen Distanz gegenüber Fremden als gegenüber engen Freunde oder Familienangehörige. Das kann schnell zu ethischen Überforderungen und damit der Ablehnung der Ethik als solche führen. Man darf aber auch daran denken, dass keine Ethik zur totalen Selbstaufopferung aufruft. Alle ethischen Tugenden, Pflichten und Verantwortungen beziehen sich immer auch mit auf die eigene Person! Der Ethiker ist also nicht der Dumme, der sich ausnutzen lässt. Dies ist ein durchaus geläufiges Missverständnis. Der ethische Standpunkt aber ist keineswegs der unbedingte Altruismus sondern die Mitte zwischen Altruismus und Egoismus.

Auch gibt es bei allen Unterschieden in den ethischen Modellen auch einen großen Vorrat an Gemeinsamkeiten (vgl. Fenner 2008, S. 217 ff.). Dazu gehören folgende Prinzipien:

- **Soll-Können-Grundsatz**
Keine ethische Theorie verlangt etwas, was wir physisch, finanziell oder intellektuell nicht leisten können. Ein Nichtschwimmer muss nicht einen Ertrinkenden ins Wasser hinterher springen. Was nicht geht, geht nicht. Allerdings gibt es eine indirekte Pflicht seine Talente zu entwickeln, also nicht absichtlich dumm zu bleiben.
- **Prinzip der Reversibilität**
Was für eine Person in einer bestimmten Situation als ethisch richtige Handlung erkannt wird, muss für alle Personen in vergleichbaren Situationen auch die richtige Handlung sein. Es gibt keine Sondermoral für einzelne!
- **Prinzip der Unparteilichkeit**
Eine Handlung sollte immer von einem unparteiischen, neutralen Standpunkt aus bewertet werden, weil man nur so die Interessen aller Betroffenen berücksichtigt. Dies

kann man durch gedankliche Rollentausch erreichen oder im gemeinsamen Diskurs, wenn möglich. Unparteilichkeit verlangt die Suche nach einem fairen Interessenausgleich.

- **Prinzip der Universalisierbarkeit**

Eine Handlung sollte so sein, dass jeder in der Situation so handeln kann und sollte (Verallgemeinerungsfähigkeit). Wenn eine Welt nicht vorstellbar oder vernünftigerweise nicht wünschenswert ist, indem jeder so handelt wie beabsichtigt, darf man diese Handlung nicht begehen.

- **Prinzip der Gerechtigkeit**

Behandle Gleiches gleich, und Ungleiches ungleich.

- **Prinzip der Menschenwürde**

Behandle jede Person als Mensch und nicht als Zweck oder Instrument deiner Interessen.

Letztlich gibt es auch sowas wie einen pragmatischen Imperativ, der darin besteht, dass wir uns fragen, ob wir gegenüber jeder Person bereitwillig offenlegen können, wie wir gehandelt haben und was unser Motive waren. Können wir dies ohne jedes Unbehagen tun, so ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass unsere Handlung auch nach ethischen Prinzipien gut war. Wenn wir lieber nicht über unser handeln oder unsere Motive reden wollen, kann diese an einen intuitiv erfassten ethischen Verstoß liegen, auf unser Gewissen ist da meistens verlass.

Zuletzt: Warum eigentlich überhaupt ethisch handeln? Nur weil es uns am Ende selber Vorteile bringt, wie etwa der Kontraktualismus behauptet? Das wäre zu wenig. Ethik hat vielmehr mit Selbstachtung zu tun, mit der Erkenntnis das Richtig zu tun und damit, dass wir mit uns im Reinen sind. Ein gutes Gewissen ist ein sanftes Ruhekissen.

Literatur

- Clausen, A. (2009). *Grundwissen Unternehmensethik*. Tübingen: UTB.
- Dietzfelbinger, D. (2008). *Praxisleitfaden Unternehmensethik*. Wiesbaden: Gabler.
- Fenner, D. (2008). *Ethik*. Tübingen: UTB.
- Gebauer, D., Kres, L., & Maisel, J. (2012). *Philosophische Ethik*. Stark Verlag.
- Götzelmann, A. (2010). *Wirtschaftsethik Workshop*. Norderstedt: Books on Demand.
- Hentze, J., & Thies, B. (2012). *Unternehmensethik und Nachhaltigkeitsmanagement*. Stuttgart: UTB.
- Höffe, O. (2008). *Lexikon der Ethik*. München: C-H-Beck.
- Kant, I. (2011). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. Stuttgart: Reclam.
- Köck, P. (2012). *Handbuch des Ethikunterrichts (2. Aufl.)*. Donauwörth: Auer Verlag.
- Lutz-Bachmann, M. (2013). *Grundkurs Philosophie, Bd. 7 Ethik*. Stuttgart: Reclam.
- Ortmanns, W., & Albert, A. (2008). *Entscheidungs- und Spieltheorie*. Sternenfels: W+P.
- Pfeiffer, U. (2009). *Ethisch argumentieren, Braunschweig, Paderborn, Darmstadt*. Bildungshaus Schulbuchverlag.
- Quante, M. (2013). *Einführung in die Allgemeine Ethik (2. Aufl.)*. Darmstadt.
- Ricken, F. (2013). *Allgemeine Ethik (5. Aufl.)*. Stuttgart.