

Wirtschaft und Ethik: Kein notwendiger Gegensatz

Von Thomas Beschorner

Während sich Wirtschaftsethik mit der Ausgestaltung der politischen Rahmenordnung befasst (den Spielregeln) interessieren sich Unternehmensethiker für die Spielzüge eines wichtigen ökonomischen Akteurs, nämlich Unternehmen. Es werden unterschiedliche Argumentationsstrategien zur sozialen Verantwortung von Unternehmen skizziert und die Rolle von Unternehmen in einer modernen Gesellschaft sowohl aus ökonomischer als auch aus ethischer Sicht reflektiert. Konzepte eines defensiven Wertemanagements werden als unzureichend zurückgewiesen und stattdessen für ein proaktives, sozial verantwortliches Unternehmertum plädiert.

While concepts of "economic ethics" mainly deal with the constitutional framework of an economy ("the rules of the game"), "business ethics" focuses on the actions of a particular type of actors: firms. Against the background of economic and ethic theories, some aspects related to the social responsibility of businesses in modern societies will be discussed. Concepts such as a defensive management of values will be criticized for not bringing adequate solutions to current problems. We need, it is argued, a proactive and social responsible entrepreneurship.



Massengesellschaft:
Jeder für sich?

Dem Komödianten Karl Valentin wird der Satz in den Mund gelegt: „Was, Wirtschaftsethik wollen Sie studieren? Na dann sollten Sie sich aber für eine Disziplin entscheiden - entweder für Wirtschaft oder für Ethik...“. Was das Münchener Original humorig sah, hat für die Unternehmen einen ernsten Hintergrund. Wollen sie zukunftsfähig sein, müssen sie Antworten auf die ethischen Fragen geben. Dies erfordert einen Managertyp, der in die strategische Planung auch soziale und ökologische Aspekte einbezieht.

Wirtschaftsethik als wissenschaftliche Disziplin

Wer sich heute mit wirtschafts- und unternehmensethischen Fragen beschäftigt, trifft auf eine ausgesprochen heterogene, dadurch aber äußerst interessante Diskussion, in der „Interdisziplinarität“ kein leeres Schlagwort ist. Die Stimmen, die sich an diesem Diskurs beteiligen, kommen aus so unterschiedlichen Disziplinen wie der Betriebs- und Volkswirtschaft, der Soziologie und Philosophie bis hin zur Theologie. Trotz dieser unterschiedlichen Ansätze in der Wirtschafts- und Unternehmensethik, besteht Einigkeit darüber, dass zwischen der Wirtschaftsethik einerseits und der Un-

ternehmensethik andererseits unterschieden werden muss. Während die Vertreter einer Wirtschaftsethik ihr Augenmerk auf die Ausgestaltung der politischen Rahmenordnung legen und sich auf die *Spielregeln* konzentrieren - beispielsweise eine ökologische Steuerreform - hinterfragen Unternehmensethiker, die *Spielzüge* der Akteure selbst und entwickeln Strategien für das wirtschaftliche Handeln von Unternehmen.

Gleichzeitig wird eine beide Bereiche umfassende Konzeption gefordert. Eine solche verbindende „Theorie der Wirtschafts- und Unternehmensethik“ gibt es derzeit jedoch nicht.

Negative Aufmerksamkeiten

Vor dem Hintergrund einer zunehmend globalisierten Welt kann festgestellt werden, dass der klassische Nationalstaat an Einfluss hinsichtlich der Regulierung unternehmerischer Aktivitäten verloren hat. Die Spieler (insbesondere international tätige Unternehmen) können sich in Zeiten der Globalisierung ein Stück den Spielregeln (des Staates) entziehen. Damit, so eine gängige Meinung, wird eine sozial-ökologische Marktwirtschaft ausgehebelt, da die Rahmenordnung ihre regulierende Kraft



Die Schöpfung als Geschenk und Auftrag: Michelangelos Finger Gottes.

nicht mehr entfalten kann. Doch es gibt eine Kehrseite dieser neoliberalen Medaille: Es kann nämlich ebenfalls beobachtet werden, dass die Aktivitäten von Unternehmen in zunehmendem Maße von einer kritischeren Öffentlichkeit begleitet werden. Als Musterbeispiel für diese „Macht“ der Öffentlichkeit kann die Kontroverse um die Öl-Plattform „Brent Spar“ vor einigen Jahren dienen. Nebenächlich ist in diesem Zusammenhang, dass die von Greenpeace behaupteten Verunreinigungen nicht in dem Maße vorlagen, wie es zunächst verbreitet wurde. Viel entscheidender ist die „negative Aufmerksamkeit“, die der Shell-Konzern europaweit auf sich zog, weil die Öffentlichkeit die Versenkung der Öl-Plattform als nicht-hinnehmbare Praxis empfand und dem Konzern erhebliche Umsatzeinbußen drohten.

Ansprüche der Gesellschaft

Das Beispiel veranschaulicht, dass sich die gesellschaftliche Stellung von Unternehmen nicht allein auf das Prinzip der Gewinnmaximierung reduzieren lässt. Angestoßen durch die „business-ethics-Bewegung“ aus den USA setzt sich zunehmend auch hierzulande die Einsicht durch, dass komplexere Modelle von Nöten sind, um das Verhältnis von Unternehmen zu ihrer sozialen Umwelt zu beschreiben: hier hat sich bisher das so genannte „Anspruchsgruppenmodell“ oder „Stakeholder-Modell“ als angemessenes Instrumentarium erwiesen. Diesem Modell liegt die Idee zugrunde, dass Unternehmen in ein Beziehungsgeflecht unterschiedlicher so genannter Anspruchsgruppen eingebunden sind, die neben den traditionellen wirtschaftlichen Akteuren - also den Kunden, Lieferanten, Konkurrenten - auch eine kritische Öffentlichkeit beinhalten. Anspruchsgruppen sind

also, wie der Name sagt, Gruppen, die Ansprüche gegenüber dem Unternehmen formulieren (können). Diese Ansprüche sind nicht allein ökonomischer Natur, sondern beinhalten z.B. auch soziale, ökologische, politische Ansprüche.

Auf der Grundlage dieser alle relevanten Gruppen berücksichtigenden Betrachtungsweise unterscheidet man nun zwei unternehmensethische Argumentationen: den „strategischen“ und den „normativ-kritischen“ Ansatz.

Der „strategische Stakeholder-Ansatz“ berücksichtigt die Ansprüche auch nicht-marktlicher Akteure, wie beim Beispiel der „Brent Spar“. Anders, als bei einer rein defensiven Haltung von Unternehmen, bei der die Interessen der Öffentlichkeit nur berücksichtigt werden, um eine „negative Aufmerksamkeit“ zu vermeiden, können aus den Ansprüchen der Öffentlichkeit darüber hinaus auch konstruktive Impulse für Unternehmensentwicklungen abgeleitet werden und so nützlich sein. Die Aufmerksamkeit, die ein Unternehmen in seiner

Umwelt auf sich zieht und der Einfluss, den die Umwelt damit auf ein Unternehmen hat, muss sich also nicht negativ auswirken, sondern kann produktiv genutzt werden, um seine Anpassungsfähigkeit und damit seine Zukunftsfähigkeit zu stärken.

Damit geht es, wie veranschaulicht wurde, um die enge Verzahnung von Legitimation und wirtschaftlichem Handeln. Jenseits einer eher defensiven Strategie, bei der die Interessen nicht-marktlicher Akteure nur deshalb einbezogen werden, um „negative Aufmerksamkeit“ zu vermeiden, verspricht eine Rezeption über die Betrachtung von Marktstrukturen hinaus jedoch auch ein mögliches Innovationspotenzial. Unternehmen können ihr „Überleben“ in einer sich schnell verändernden Umwelt sichern, indem sie Impulse aus der Unternehmensumwelt konstruktiv verarbeiten und ihre Anpassungsfähigkeit steigern.

Eine normativ-kritische Konzeption des Stakeholder-Modells hingegen fragt von einem moralischen Standpunkt aus, wer berechnete Ansprüche gegenüber dem



Erfolg eines Bürgerprotestes: Brent Spar wurde nicht versenkt.

Unternehmen erheben können soll - also nicht: wer wirkungsmächtige Ansprüche erheben kann. Damit geht es nicht, wie im strategischen Management, um „Verhandlungslösungen“, sondern um eine „argumentative Verständigung“ zwischen dem Unternehmen und seinen Stakeholders, und zwar auch jenseits ökonomischer Erwägungen. Eine solche Perspektive betrachtet ausdrücklich nicht empirisch vorfindbare soziale Wirklichkeiten, sondern greift auf ethische Theorien zurück, um den beteiligten Akteuren (Unternehmen und ihren Stakeholdern) eine Handlungsorientierung anzubieten, wie sie vernünftigerweise handeln *sollen*.

Es ist zu vermuten, dass eine praxisrelevante und zugleich ethisch-orientierte Unternehmensführung sowohl Prinzipien des strategischen, wie auch des normativ-kritischen Stakeholder-Ansatzes berücksichtigen muss. In jedem Fall hängt die Glaubwürdigkeit von Unternehmen davon ab, wie intensiv sie ihre Anspruchsgruppen an Entwicklungen beteiligen. Und dies meint nicht ein einseitiges Informieren, sondern tatsächlich einen Dialog zwischen allen Interessensgruppen zu führen und Partizipation zuzulassen. Unternehmensethik muss also mehr sein als defensives Wertemanagement zur Vermeidung „negativer Aufmerksamkeiten“, sie darf jedoch zugleich die Praxis nicht moralisch überfordern, wenn sie wirksam werden.

Unternehmensethik konkret?

Nur Personen können ethisch handeln. Organisationen, z.B. Unternehmen, koordinieren immer „nur“ die individuellen Handlungen von Personen.

Welche Instrumente sind in der betrieblichen Organisation denkbar, um auch ein ethisches Handeln der Mitarbeiter zu fördern? Eine moderne Unternehmensethik begnügt sich nicht damit, lediglich an das Gute im Menschen zu appellieren (Tugendethik). Ihr geht es vielmehr um die Schaffung institutioneller Arrangements in der Organisation und um die konkrete Formulierung der Formen, in deren Rahmen moralisches Handeln stattfinden kann (Institutionenethik).

Wie kann nun die Unternehmensethik praktisch erreicht werden? Zum einen gilt es, betriebliche Strukturen und Entscheidungsprozesse zu öffnen und transparent zu machen, um einen freien Diskurs über

Verantwortungen oder Zumutbarkeiten zu ermöglichen und zu institutionalisieren. Zum anderen muss sich die Organisation gegenüber ethisch unerwünschten Handlungen - zum Beispiel Korruptionen - zu schützen lernen, indem Betriebsabläufe transparent gemacht werden. Einige konkrete Vorschläge zielen u.a. auf Standardisierungsprozesse im Unternehmen ab. So wird dafür plädiert, ein Wertemanagement-System zu installieren, das für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter klar deklarierte Werte enthält und damit nicht-ethisches Handeln ausschließen soll. Andere Konzepte zielen auf eine Kulturentwicklung innerhalb des Unternehmens, der sich über die Erarbeitung eines gemeinsamen unternehmerischen Leitbildes mittels Workshops angenähert wird. Wiederum andere Vorschläge plädieren für die Einrichtung eines Verwaltungsrates für das Unternehmen, der sich aus Unternehmensvertretern, aber auch aus externen Anspruchsgruppen zusammensetzen soll.

Unternehmensethik in der akademischen Ausbildung

Unternehmensethik hat in den letzten Jahren an Bedeutung für die betriebliche Praxis gewonnen. Es gibt vielfältige Hinweise, dass sich dieser Trend auch in Zukunft fortsetzen wird - und zwar nicht nur als eine neue „Managementmode“, sondern als wichtiges Element einer modernen Unternehmensführung.

Zwei Prognosen sind damit verbunden: Es ist möglich, dass die Entwicklungen zu neuen Berufsfeldern führen. Derzeit steckt die Entwicklung von Ethik-Managementsystemen zumindest hierzulande noch in den Kinderschuhen, die ersten Unternehmensberatungen erkennen allerdings bereits die Nachfrage durch Unternehmen und entwickeln Verfahren zur Implementierung derartiger Instrumente.

Zum anderen wird deutlich, dass von einer neuen Generation von Führungskräften mehr erwartet werden wird, als dies derzeit durch die traditionelle betriebswirtschaftliche Lehre vermittelt wird. Die Kernkompetenzen des neuen Managements werden sich nicht nur auf das Analysieren von Bilanzen oder die Ausgestaltung von Anreizsystemen reduzieren lassen. Künftige Führungskräfte werden auch die Stellung von Unternehmen in der Gesellschaft ethisch reflektieren und geeignete Maßnahmen zur Umsetzung eines verantwortungsvollen Handelns initiieren müssen.

Die Schaffung neuer Lehrstühle für Wirtschafts- und Unternehmensethik - etwa an den Universitäten Kassel oder Halle-Wittenberg - unterstützen die Reflexion des Verhältnisses von Ökonomie und Ethik als originären Bestandteil der universitären Ausbildung.

Im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeitsgruppe „Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit“ an der Universität Oldenburg soll ebenfalls ein wirtschaftsethischer Beitrag für die universitäre Ausbildung geleistet werden. Dabei finden neben eher theoretisch-orientierten Grundlagenveranstaltungen auch praxisbezogene Seminare für Studierende statt, die im besonderen Maße darauf abzielen, ethische Reflexionsfähigkeit und praktische Möglichkeiten einer Umsetzung von Wertemanagementsystemen herauszuarbeiten. In diesem Zusammenhang wurde eine „Consulting-Akademie“ zum Thema Werte- und Umweltmanagement in Zusammenarbeit mit der Plansecur-Stiftung, Kassel, und der evangelischen Akademie Pfalz durchgeführt. Die Studierenden konnten mit Praktikern und Wissenschaftlern über eine nachhaltige Unternehmensführung diskutieren und anschließend ihre erworbenen Kenntnisse in Bereichen der ethischen Unternehmensberatung und -führung praktisch erproben und vertiefen. Die Veranstaltung wird in den kommenden Jahren fortgesetzt.

Der Autor



Dr. Thomas Beschorner studierte nach seiner Ausbildung als Kaufmann im Groß- und Außenhandel Wirtschaftswissenschaften an der Universität Kassel und am University College Galway (Irland). Er promovierte am Max Weber-Kolleg der Universität Erfurt mit einer Arbeit im Bereich Wirtschafts- und Unternehmensethik. Daran schloss sich ein Forschungs- und Lehraufenthalt in Montreal (Kanada) an. Er ist Gründer und Mitherausgeber der „Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik“ (zfwu) und seit Juni 2002 Leiter der wissenschaftlichen Nachwuchsgruppe „Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit“ (<http://www.gelena.net>) an der Universität Oldenburg.