

Elisabeth Göbel

# **Unternehmensethik**

Grundlagen und  
praktische Umsetzung

# Inhaltsverzeichnis

<b>Einführung</b> . . . . .	<b>1</b>
<b>I Grundlagen der Ethik</b> . . . . .	<b>5</b>
1 Zentrale Begriffe . . . . .	5
1.1 Freiheit und Verpflichtung . . . . .	5
1.2 Moral, Recht und Ethos. . . . .	7
1.2.1 Moral. . . . .*	7
1.2.2 Recht . . . . .	7
1.2.3 Ethos. . . . .	10
1.3 Ethik. . . . .	12
1.3.1 Allgemeine Kennzeichnung . . . . .	12
1.3.2 Deskriptive Ethik . . . . .	12
1.3.3 Normative Ethik . . . . .	13
1.3.4 Methodenlehre . . . . .	13
1.3.5 Metaethik . . . . .	14
2 Unterschiedliche Typen ethischer Argumentation . . . . .	15
2.1 Bewertungsgrundlage: Gesinnung, Handlung, Folgen . . . . .	15
2.1.1 Gesinnungsethik . . . . .	16
2.1.1.1 Allgemeine Kennzeichnung . . . . .	16
2.1.1.2 Probleme. . . . .	17
2.1.2 Pflichtenethik . . . . .	18
2.1.2.1 Allgemeine Kennzeichnung . . . . .	18
2.1.2.2 Die Erkenntnis des Pflichtgemäßen auf der Grundlage von Imperativen . . . . .	18
2.1.2.3 Die Pflichten im Einzelnen. . . . .	19
2.1.2.4 Vorteile und Probleme einer Pflichtenethik . . . . .	20
2.1.3 Folgenethik . . . . .	21
2.1.3-1 Allgemeine Kennzeichnung . . . . .	21
2.1.3.2 Probleme. . . . .	22
2.1.3-3 Der Handlungsutilitarismus von Jeremy Bentham . . . . .	23
2.1.3.4 Die Weiterentwicklung des Utilitarismus durch John Stuart Mill. . . . .	24
2.1.3.5 Das Verhältnis von Pflichtenethik und Utilitarismus. . . . .	25
2.1.4 Synopse. . . . .	26

2.2	Der Ort der Moral: Individuum, Institution, Öffentlichkeit	28
2.2.1	Individualethik	28
2.2.2	Institutionenethik	29
2.2.3	Die Öffentlichkeit als Ort der Moral	31
2.2.4	Synopse	32
2.3	Ethische Entscheidungsmethoden: Monologische Ethik und Diskursethik	35
2.3.1	Formale und materiale Ethik	35
2.3.2	Monologische Ethik	36
2.3.3	Diskursethik	37
2.3.3.1	Allgemeine Kennzeichnung	37
2.3.3.2	Anwendungsbereiche der Diskursethik	38
2.3.3.3	Probleme und Vorzüge der Diskursethik	39
2.3.4	Synopse	40
<b>n</b>	<b>Das Verhältnis von Ethik und Ökonomik</b>	<b>43</b>
1	Kennzeichnung der Ökonomik	43
1.1	Begriff der Ökonomik	43
1.2	Das Modell menschlichen Verhaltens in der Ökonomik	46
2	Die Auseinanderentwicklung von Ethik und Ökonomik	49
2.1	Ethik und Ökonomik als miteinander verbundene Teile der praktischen Philosophie	49
2.2	Von der materialen zur formalen Auslegung des ökonomischen Prinzips	50
2.3	Unterschiede zwischen der aristotelischen und der modernen Auffassung von Ökonomik	52
2.4	Ethik und Ökonomik - zwei Welten?	54
3	Das Verhältnis von Sittlichkeit und Selbstinteresse:	
	Unvereinbar oder vereinbar?	55
3.1	Was heißt Selbstinteresse?	55
3.2	Nähere inhaltliche Bestimmung des Selbstinteresses	55
3.3	Berücksichtigung der Interessen anderer	57
3.4	Gesinnung der Akteure	58
3.5	Kanalisierung des Selbstinteresses durch Institutionen	60
4	Synopse	61

<b>III</b>	<b>Modelle der Beziehung von Ethik und Ökonomik</b>	63
1	Anwendung der Ethik auf die Wirtschaft (Modell 1)	63
1.1	Ethik als Ausgangsdisziplin	63
1.2	Kritik am Anwendungsmodell	63
1.3	Konkretisierung ethischer Grundsätze für unterschiedliche Lebensbereiche	64
2	Anwendung der Ökonomik auf die Moral (Modell 2)	65
2.1	Ökonomik als universale Erklärungsgrammatik	65
2.2	Ort der Moral ist die marktwirtschaftliche, Rahmenordnung	66
2.2.1	Moralisches Handeln muss sich auszahlen	66
2.2.2	Die Marktwirtschaft transformiert Eigennutz in Gemeinwohl	66
2.2.3	Ethische Probleme der Marktwirtschaft	67
2.3	Individualmoral in der Moralökonomik	68
2.3.1	Individualmoral der Politiker	68
2.3.2	Individualmoral der Wirtschaftsakteure	69
2.3.3	Die Unverzichtbarkeit der Individualmoral im Modell der Moralökonomik	71
2.4	Primat der Ökonomik im Konfliktfall	72
2.5	Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen	72
3	Integration von Ethik und Ökonomik (Modell 3)	73
3.1	Das Konzept sozialökonomischer Rationalität	73
3.2	Problematik der Integrationsidee	74
4	Plädoyer für das Anwendungsmodell	75
<b>IV</b>	<b>Bereiche einer angewandten Wirtschaftsethik</b>	77
1	Allgemeine Abgrenzung der Wirtschaftsethik	77
2	Die Mikroebene der Wirtschaftsethik: Die Wirtschaftsakteure	79
2.1	Konsumentenethik	80
2.1.1	Ethische Forderungen an die Konsumenten	80
2.1.2	Grenzen der Konsumentenverantwortung	80
2.2	Produzentenethik	82
2.3	Investorenethik	82
3	Die Makroebene der Wirtschaftsethik: Die Rahmenordnung	83
3.1	Ethische Bewertung wirtschaftlicher Institutionen	83
3.2	Vorteile und Probleme der Marktwirtschaft	84
3.3	Zwingt der Markt zur Unmoral?	86
3.4	Staatliche Rahmenordnung	88
3-5	Überstaatliche Rahmenordnung	88

4	Die Mesebene der Wirtschaftsethik: Unternehmensethik ...	89
4.1	Das Unternehmen als moralischer Akteur? . . . . .	89
4.2	Bedingungen für die Moralfähigkeit von Unternehmen .	90
4.3	Unternehmen sind moralfähig . . . . .	91
4.4	Die Mitverantwortung der Individuen in der Unternehmung	93
5	Zusammenwirken von Mikro-, Meso- und Makroebene der Wirtschaftsethik . . . . .	95
<b>V</b>	<b>Unternehmensethik als Management der Verantwortung</b> .	<b>99</b>
1	Verantwortung: Die ethische Grundkategorie der Unternehmensethik . . . . .	99
1.1	Subjekt der Verantwortung . . . . .	99
1.2	Objekt der Verantwortung . . . . .	100
1.3	Verantwortungsrelation . . . . .	101
1.4	Instanz der Verantwortung . . . . .	101
2	Verantwortung als Integrationsbegriff . . . . .	103
2.1	Integration von Gesinnungs-, Pflichten- und Folgenethik	103
2.2	Integration von Individuen, Institutionen und Öffentlichkeit . . . . .	105
2.3	Integration von Diskursethik und monologischer Verantwortungsethik . . . . .	106
3	Die praktische Umsetzung der Unternehmensverantwortung im Management . . . . .	108
3.1	Warum „Management“? . . . . .	108
3.2	Kritik an der Idee eines Managements der Verantwortung	108
3.3	Die Bausteine eines Managements der Verantwortung ..	109
<b>VI</b>	<b>Die analytische Komponente der Unternehmensethik:</b>	
	<b>Stakeholderanalyse</b> . . . . .	<b>113</b>
1	Begriff des Stakeholders . . . . .	113
1.1	Die Stakeholder als Adressaten der Unternehmensverantwortung . . . . .	113
1.2	Unterschiedliche Definitionen des Stakeholders. . . . .	113
1.3	Unterschiedliche Auffassungen von den Funktionen einer Stakeholderanalyse . . . . .	114
2	Ablauf der Stakeholderanalyse . . . . .	115
2.1	Stakeholder wahrnehmen . . . . .	116
2.1.1	Überblick über typische Stakeholder. . . . .	116
2.1.2	Die Öffentlichkeit als Stakeholder. . . . .	118
2.1.3	Die Medien als Stakeholder. . . . .	120

2.1.4	Die Führungskräfte und Mitarbeiter als Stakeholder	120
2.1.5	Instrumente zur Unterstützung der Stakeholderwahrnehmung	121
2.1.5.1	Social Issue Analysis	122
2.1.5.2	Produktlebenszyklusanalyse	122
2.1.5.3	Dialog mit den Stakeholdern	124
2.1.6	Die unvermeidbare Selektivität der Stakeholderwahrnehmung	125
2.2	Stakeholder und ihre Anliegen analysieren und prognostizieren	125
2.2.1	Analyse der Stakeholderanliegen	125
2.2.2	Prognose der Stakeholderanliegen	126
2.2.3	Datenquellen für Analyse und Prognose von Stakeholderanliegen	127
2.3	Stakeholderansprüche bewerten	128
2.3.1	Ethische versus strategische Bewertung	128
2.3.2	Bewertung der Legitimität der Stakeholderanliegen	129
2.3.2.1	Die Legitimität des Anspruchs macht den normativ-relevanten Stakeholder	129
2.3.2.2	Das Verständnis von Legitimität	130
2.3.2.3	Legalität und Legitimität	130
	Ethische Grundlagen für die Legitimitätsbewertung	131
3.1	Die Menschenrechte als ethisches Bezugssystem für die Bewertung von Stakeholderanliegen	131
3.2	Nachhaltigkeit als ethisches Prinzip für die Bewertung	134
3.3	Tierschutz als ethisches Prinzip für die Bewertung	135
	Die mögliche Kollision legitimer Stakeholderanliegen	136
4.1	Die Kollision von Interessen	136
4.2	Abwägung konfligierender Ansprüche	137
4.2.1	Pflichten, Güter und Werte als Basis der Abwägung	137
4.2.2	Vorzugsregeln für die Güter- und Übelabwägung	139
4.2.3	Beispiele für eine Abwägung von legitimen Interessen	140
4.3	Die Rolle des Gewinns bei der Abwägung konfligierender Ansprüche	142
4.3-1	Die Rolle des Gewinns in einer Marktwirtschaft	142
4.3-2	Gewinnerzielung steht unter einem Legitimitätsvorbehalt	142
4.3.3	Gewinneinbußen können das kleinere Übel sein	143
	Die strategische Option einer Konfliktentschärfung	145

<b>VII</b>	<b>Die strategische Komponente der Unternehmensethik</b> . . .	147
1	Das Ziel einer Entschärfung von Stakeholderkonflikten durch die Harmonisierung von Moral und ökonomischen Interessen	147
2	Wettbewerbsstrategien . . . . .	148
2.1	Arten von Strategien . . . . .	148
2.1.1	Unternehmensstrategie . . . . .	148
2.1.2	Geschäftsbereichsstrategie . . . . .	149
2.1.3	Funktionsbereichsstrategie . . . . .	150
2.2	Können Strategien „moralisch“ sein? . . . . .	150
2.3	Verantwortungsbewusste Strategiewahl am Beispiel Umweltschutz . . . . .	152
2.3-1	Umweltschutz als Unternehmensziel . . . . .	152
2.3-2	Umweltbewusste Unternehmensstrategien . . . . .	152
2.3-3	Umweltbewusste Geschäftsbereichsstrategien . . . . .	153
2.3-4	Umweltbewusste Funktionsbereichsstrategien . . . . .	154
2.3-5	Integration von Moralität in die strategische Unternehmensführung . . . . .	155
2.4	Probleme der Harmonisierung von Moral und Gewinn durch Wettbewerbsstrategien . . . . .	156
2.4.1	Die unterschiedliche Fristigkeit von Kosten und Nutzen . . . . .	156
2.4.2	Die unterschiedliche Bewertbarkeit von Kosten und Nutzen . . . . .	157
2.4.3	Die Unsicherheit hinsichtlich der Reaktion der anderen Marktteilnehmer . . . . .	158
3	Ordnungspolitische Strategien . . . . .	159
3.1	Die Notwendigkeit von Ordnungspolitik . . . . .	159
3.2	Staatliche Ordnungspolitik . . . . .	160
3.3	Ordnungspolitische Strategien der Unternehmen . . . . .	162
3-3-1	Unterstützung staatlicher Ordnungspolitik . . . . .	162
3-3-2	Ordnungspolitische Eigeninitiativen . . . . .	163
4	Marktaustrittsstrategien . . . . .	164
<b>VIII</b>	<b>Die personale Komponente der Unternehmensethik</b> . . . . .	167
1	Die Unverzichtbarkeit der personalen Komponente . . . . .	167
2	Führungsethik . . . . .	169
2.1	Begriffsklärung . . . . .	169
2.1.1	Führung . . . . .	169
2.1.2	Führungsethik . . . . .	170

2.2	Personalführungsethik . . . . .	171
2.2.1	Voraussetzungen für ein legitimes Führungsverhältnis. . . . .	171
2.2.2	Die Begrenzung der Weisungsbefugnisse. . . . .	172
2.2.3	Die verantwortungsvolle Gestaltung der Führungsbeziehung . . . . .	173
2.3	Unternehmensführungsethik. . . . .	174
2.3-1	Die Unternehmensführung betrifft alle Stakeholder	174
2.3-2	Typische Unternehmensführungsentscheidungen	175
2.3-3	Ethik in der Unternehmensführung . . . . .	175
2.3-4	Die besondere Verantwortung der Führungskräfte	177
3	Mitarbeiterethik . . . . .	177
3.1	Die innerbetriebliche Verantwortung . . . . .	177
3.2	Die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern. . . . .	179
3.3	Whistle Blowing . . . . .	181
3-3-1	Kennzeichnung des Whistle Blowing. . . . .	181
3-3-2	Bewertung des Whistle Blowing. . . . .	181
3-3-3	Empfehlungen für das Whistle Blowing . . . . .	182
4	Führungs- und Mitarbeiterethik als Tugendethik . . . . .	183
4.1	Kennzeichnung von Tugend und Tugenden. . . . .	183
4.2	Grenzen der Tugendethik. . . . .	185
<b>EX</b>	<b>Die Komponente der innerbetrieblichen Institutionen . . . . .</b>	<b>187</b>
1	Die Bedeutung strukturell-systemischer Führung . . . . .	187
2	Die institutionelle Unterstützung des SoUens. . . . .	188
2.1	Formale Werte und Normen: Das Unternehmensleitbild . . . . .	188
2.1.1	Das Unternehmensleitbild als Teil der Zielhierarchie	188
2.1.2	Das Bekenntnis zur Verantwortung in Vision und Leitbild. . . . .	190
2.1.3	Einige typische Leitbildaussagen. . . . .	191
2.1.4	Empfehlungen für das Leitbild. . . . .	192
2.1.5	Die Präzisierung der Grundsätze in Zielen und Richtlinien. . . . .	193
2.1.6	Der Prozess der Leitbilderstellung. . . . .	194
2.2	Informale Werte und Normen: Die Unternehmenskultur	195
2.2.1	Kennzeichnung der Unternehmenskultur. . . . .	195
2.2.2	Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensethik. . . . .	196
2.2.3	Ansatzpunkte für ein „Kulturmanagement“. . . . .	199



Die institutionelle Unterstützung des Wollens . . . . .	202
3.1 Personalauswahl . . . . .	202
3.1.1 Das Personalauswahlverfahren . . . . .	202
3.1.2 Personalauswahl und Unternehmensethik . . . . .	202
3.1.3 Ansatzpunkte für die Auswahl sittlich orientierter Unternehmensmitglieder . . . . .	204
3.2 Personalbeurteilung und -honorierung . . . . .	208
3.2.1 Motivation durch Anreize . . . . .	208
3.2.2 Der Zusammenhang mit der Unternehmensethik . . . . .	209
3.2.2.1 Gerechte Personalbeurteilung und -honorierung . . . . .	209
3.2.2.2 Der Ehrliche darf nicht der Dumme sein . . . . .	212
3.3 Kontrollsysteme . . . . .	214
3.3-1 Anreizwirkungen der Kontrolle . . . . .	214
3.3-2 Die Bedeutung der Kontrolle in Compliance- und Integritätsprogrammen . . . . .	216
Die institutionelle Unterstützung des Könnens . . . . .	219
4.1 Personalentwicklung . . . . .	219
4.1.1 Funktion der Personalentwicklung . . . . .	219
4.1.2 Anlässe für Personalentwicklung . . . . .	220
4.1.3 Inhalte der Personalentwicklung . . . . .	220
4.1.4 Methoden und Träger der Personalentwicklung . . . . .	221
4.1.5 Personalentwicklung als Teil verantwortlichen Personalmanagements . . . . .	222
4.1.6 Personalentwicklung zur Unterstützung der Unternehmensethik . . . . .	224
4.1.6.1 Entwicklungsziel: Moralische Kompetenz . . . . .	224
4.1.6.2 Verbesserung der moralischen Sensibilität . . . . .	225
4.1.6.3 Verbesserung der moralischen Urteilskraft und Motivation . . . . .	226
4.1.6.4 Verbesserung der Verständigungskompetenz . . . . .	229
4.1.6.5 Adressaten der Entwicklung . . . . .	229
4.1.6.6 Entwicklungsmethoden . . . . .	230
4.2 Organisationsstruktur . . . . .	233
4.2.1 Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Unternehmensethik . . . . .	233
4.2.2 Abbau von organisationalen Verantwortungsbarrieren . . . . .	234
4.2.3 Aufbau von organisationalen Unterstützungspotenzialen . . . . .	237

4.2.3.1	Stellen . . . . .	237
4.2.3.2	Gremien . . . . .	239
4.2.3.3	Situative Faktoren . . . . .	242
4.2.3.4	Vor- und Nachteile spezieller Stellen und Gremien für Unternehmensethik . . . . .	242
4.3	Informationssysteme . . . . .	243
4.3.1	Die Einordnung der Informationsaufgabe in das Controlling . . . . .	243
4.3.2	Die Beziehung von Controlling und Unternehmensethik . . . . .	245
4.3.3	Beispiel: Öko-Controlling . . . . .	248

<b>X.</b>	<b>Die Komponente der überbetrieblichen Institutionen . . . . .</b>	<b>251</b>
1	Die institutionelle Unterstützung des SoUens . . . . .	251
1.1	Gesetze und Verordnungen . . . . .	251
1.1.1	Schutzrechte für Anspruchsgruppen . . . . .	251
1.1.2	Ergänzungsbedürftigkeit der Gesetzgebung . . . . .	253
1.2	Kodizes und Konventionen . . . . .	255
1.2.1	Quellen und Verbindlichkeit . . . . .	255
1.2.2	Regelsysteme in Bezug auf Branchen und Produkte . . . . .	256
1.2.3	Berufs- und Standesregeln . . . . .	258
1.2.4	Problemorientierte Regelwerke . . . . .	260
1.2.5	Verhaltenskodizes für multinationale Unternehmen . . . . .	263
1.3	Globale Regelsysteme und das Problem interkultureller Konflikte . . . . .	266
1.3.1	Vereinheitlichung der Normen als Ziel . . . . .	266
1.3.2	Gibt es universal gültige Werte und Normen? . . . . .	267
1.3.3	Plädoyer für die Anerkennung weltweit gültiger Normen und Werte . . . . .	270
2	Die institutionelle Unterstützung des Wollens . . . . .	271
2.1	Kontrollen . . . . .	271
2.1.1	Staatliche Kontrollen . . . . .	271
2.1.2	Kontrollen durch die Öffentlichkeit . . . . .	272
2.1.3	Kontrollen durch wirtschaftsnahe Organisationen . . . . .	273
2.1.4	Kontrollen durch gemeinnützige Organisationen . . . . .	274
2.1.5	Kommerzielle Kontrollanbieter . . . . .	275
2.2	Anreize . . . . .	276
2.2.1	Bestrafung von Fehlverhalten . . . . .	276
2.2.2	Kompensation von Zusatzkosten . . . . .	277
2.2.3	Beseitigung von Fehlanreizen . . . . .	278

2.2.4	Zusatznutzen . . . . .	278
3	Die institutionelle Unterstützung des Könnens . . . . .	279
3.1	Wirtschaftsethik in der schulischen und universitären Ausbildung . . . . .	279
3.2	Verbraucheraufklärung und -bildung . . . . .	282
3-2.1	Das Idealbild vom souveränen Verbraucher . . . . .	282
3-2.2	Mitverantwortung der Verbraucher . . . . .	283
3.2.3	Hilfestellungen für den verantwortungsbewussten Verbraucher. . . . .	284
	<b>Schlusswort</b> . . . . .	287
	<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	289
	<b>Sachregister</b> . . . . .	305
	<b>Namensregister</b> . . . . .	312