

Elisabeth Göbel

Unternehmensethik

Grundlagen und praktische Umsetzung

4., überarbeitete und aktualisierte Auflage

UVK Verlagsgesellschaft mbH · Konstanz
mit UVK/Lucius · München

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Einführung | 17 |
| I Grundlagen der Ethik | 23 |
| 1 Zentrale Begriffe | 23 |
| 1.1 Freiheit und Verpflichtung | 23 |
| 1.2 Moral, Recht und Ethos | 25 |
| 1.2.1 Moral | 25 |
| 1.2.2 Recht | 25 |
| 1.2.3 Ethos | 27 |
| 1.3 Ethik | 29 |
| 1.3.1 Allgemeine Kennzeichnung | 29 |
| 1.3.2 Deskriptive Ethik | 30 |
| 1.3.3 Normative Ethik | 30 |
| 1.3.4 Methodenlehre | 30 |
| 1.3.5 Metaethik | 31 |
| 2 Unterschiedliche Typen ethischer Argumentation | 32 |
| 2.1 Bewertungsgrundlage: Gesinnung, Handlung, Folgen | 32 |
| 2.1.1 Gesinnungsethik | 33 |
| 2.1.1.1 Allgemeine Kennzeichnung | 33 |
| 2.1.1.2 Vorteile und Probleme einer Gesinnungsethik | 33 |
| 2.1.2 Pflichtenethik | 35 |
| 2.1.2.1 Allgemeine Kennzeichnung | 35 |
| 2.1.2.2 Die Erkenntnis des Pflichtgemäßen auf der Grundlage von | |
| 2.1.2.3 Die Pflichten im Einzelnen | 36 |
| 2.1.2.4 Vorteile und Probleme einer Pflichtenethik | 37 |
| 2.1.3 Folgenethik | 38 |
| 2.1.3.1 Allgemeine Kennzeichnung | 38 |
| 2.1.3.2 Vorteile und Probleme einer Folgenethik | 39 |
| 2.1.3.3 Der Handlungutilitarismus von <i>Jeremy Bentham</i> | 40 |
| 2.1.3.4 Die Weiterentwicklung des Utilitarismus durch <i>John Stuart Mill</i> . | 41 |
| 2.1.3.5 Das Verhältnis von Pflichtenethik und Utilitarismus | 41 |
| 2.1.4 Synopse | 43 |
| 2.2 Der Ort der Moral: Individuum, Institution, Öffentlichkeit | 45 |
| 2.2.1 Individualethik | 45 |
| 2.2.2 Institutionenethik | 45 |
| 2.2.3 Die Öffentlichkeit als Ort der Moral | 47 |
| 2.2.4 Synopse | 49 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 2.3 | Ethische Entscheidungsmethoden: Monologische Ethik und Diskursethik | 51 |
| 2.3.1 | Formale und materiale Ethik | 51 |
| 2.3.2 | Monologische Ethik | 51 |
| 2.3.3 | Diskursethik | 53 |
| 2.3.3.1 | Allgemeine Kennzeichnung | 53 |
| 2.3.3.2 | Anwendungsbereiche der Diskursethik | 53 |
| 2.3.3.3 | Probleme und Vorzüge der Diskursethik | 54 |
| 2.3.4 | Synopse | 55 |
| 11 | Das Verhältnis von Ethik und Ökonomik | 57 |
| 1 | Kennzeichnung der Ökonomik | 57 |
| 1.1. | Begriff der Ökonomik | 57 |
| 1.2 | Das Modell menschlichen Verhaltens in der Ökonomik | 60 |
| 2 | Die Auseinanderentwicklung von Ethik und Ökonomik | 63 |
| 2.1 | Ethik und Ökonomik als miteinander verbundene Teile der praktischen Philosophie | 63 |
| 2.2 | Von der materialen zur formalen Auslegung des ökonomischen Prinzips | 64 |
| 2.3 | Unterschiede zwischen der aristotelischen und der modernen Auffassung von Ökonomik | 66 |
| 2.4 | Ethik und Ökonomik – zwei Welten? | 67 |
| 3 | Das Verhältnis von Sittlichkeit und Selbstinteresse: Unvereinbar oder vereinbar? | 68 |
| 3.1 | Was heißt Selbstinteresse? | 68 |
| 3.2 | Nähere inhaltliche Bestimmung des Selbstinteresses | 68 |
| 3.3 | Berücksichtigung der Interessen anderer | 70 |
| 3.4 | Gesinnung der Akteure | 71 |
| 3.5 | Kanalisation des Selbstinteresses durch Institutionen | 72 |
| 3.6 | Synopse | 73 |
| III | Modelle der Beziehung von Ethik und Ökonomik | 75 |
| 1 | Anwendung der Ethik auf die Wirtschaft (Modell 1) | 75 |
| 1.1 | Ethik als Ausgangsdisziplin | 75 |
| 1.2 | Kritik am Anwendungsmodell | 75 |
| 1.3 | Konkretisierung ethischer Grundsätze für unterschiedliche Lebensbereiche | 76 |
| 2 | Anwendung der Ökonomik auf die Moral (Modell 2) | 77 |
| 2.1 | Ökonomik als universale Erklärungsgrammatik | 77 |
| 2.2 | Ort der Moral ist die marktwirtschaftliche Rahmenordnung | 78 |
| 2.2.1 | Moralisches Handeln muss sich auszahlen | 78 |
| 2.2.2 | These: Die Marktwirtschaft transformiert Eigennutz in Gemeinwohl | 78 |
| 2.2.3 | Ethische Probleme der Marktwirtschaft | 79 |
| 2.3 | Individualmoral in der Moralökonomik | 80 |
| 2.3.1 | Individualmoral der Politiker | 81 |
| 2.3.2 | Individualmoral der Wirtschaftsakteure | 81 |
| 2.3.3 | Die Unverzichtbarkeit der Individualmoral im Modell der Moralökonomik | 83 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2.4 | Primat der Ökonomik im Konfliktfall | 83 |
| 2.5 | Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen | 84 |
| 3 | Integration von Ethik und Ökonomik (Modell 3) | 85 |
| 3.1 | Das Konzept sozialökonomischer Rationalität | 85 |
| 3.2 | Problematik der Integrationsidee | 85 |
| 4 | Plädoyer für das Anwendungsmodell | 87 |
| IV | Bereiche einer angewandten Wirtschaftsethik | 89 |
| 1 | Allgemeine Abgrenzung der Wirtschaftsethik | 89 |
| 2 | Die Mikroebene der Wirtschaftsethik: Die Wirtschaftsakteure | 91 |
| 2.1 | Konsumentenethik | 92 |
| 2.1.1 | Ethische Forderungen an die Konsumenten | 92 |
| 2.1.2 | Grenzen der Konsumentenverantwortung | 93 |
| 2.2 | Produzentenethik | 94 |
| 2.3 | Investorenethik | 95 |
| 3 | Die Makroebene der Wirtschaftsethik: Die Rahmenordnung | 96 |
| 3.1 | Ethische Bewertung wirtschaftlicher Institutionen | 96 |
| 3.2 | Vorteile und Probleme der Marktwirtschaft | 97 |
| 3.3 | Zwingt der Markt zur Unmoral? | 98 |
| 3.4 | Staatliche Rahmenordnung | 100 |
| 3.5 | Überstaatliche Rahmenordnung | 101 |
| 4 | Die Mesoebene der Wirtschaftsethik: Unternehmensethik | 102 |
| 4.1 | Das Unternehmen als moralischer Akteur? | 102 |
| 4.2 | Bedingungen für die Moralfähigkeit von Unternehmen | 103 |
| 4.3 | Unternehmen sind moralfähig | 104 |
| 4.4 | Die Mitverantwortung der Individuen in der Unternehmung | 106 |
| 5 | Zusammenwirken von Mikro-, Meso- und Makroebene der Wirtschaftsethik | 107 |
| V | Unternehmensethik als Management der Verantwortung | 109 |
| 1 | Verantwortung: Die ethische Grundkategorie der Unternehmensethik | 109 |
| 1.1 | Subjekt der Verantwortung | 109 |
| 1.2 | Objekt der Verantwortung | 110 |
| 1.3 | Verantwortungsrelation | 111 |
| 1.4 | Inстанz der Verantwortung | 112 |
| 2 | Verantwortung als Integrationsbegriff | 113 |
| 2.1 | Integration von Gesinnungs-, Pflichten- und Folgenethik | 113 |
| 2.2 | Integration von Individuen, Institutionen und Öffentlichkeit | 114 |
| 2.3 | Integration von Diskursethik und monologischer Verantwortungsethik | 116 |
| 3 | Die praktische Umsetzung der Unternehmensverantwortung im Management | 117 |
| 3.1 | Warum „Management“? | 117 |
| 3.2 | Kritik an der Idee eines Managements der Verantwortung | 118 |
| 3.3 | Die Bausteine eines Managements der Verantwortung | 119 |

| | |
|---|-----|
| VI Die analytische Komponente der Unternehmensethik: Stakeholderanalyse | 123 |
| 1 Begriff des Stakeholders | 123 |
| 1.1 Die Stakeholder als Adressaten der Unternehmensverantwortung | 123 |
| 1.2 Unterschiedliche Definitionen des Stakeholders | 124 |
| 1.3 Unterschiedliche Auffassungen von den Funktionen einer Stakeholderanalyse... | 125 |
| 2 Ablauf der Stakeholderanalyse | 126 |
| 2.1 Stakeholder wahrnehmen | 127 |
| 2.1.1 Überblick über typische Stakeholder | 127 |
| 2.1.2 Die Öffentlichkeit als Stakeholder | 128 |
| 2.1.3 Die Medien als Stakeholder | 130 |
| 2.1.4 Die Führungskräfte und Mitarbeiter als Stakeholder | 130 |
| 2.1.5 Instrumente zur Unterstützung der Stakeholderwahrnehmung | 131 |
| 2.1.5.1 Social Issue Analysis | 131 |
| 2.1.5.2 Produktlebenszyklusanalyse | 132 |
| 2.1.5.3 Dialog mit den Stakeholdern | 134 |
| 2.1.6 Die unvermeidbare Selektivität der Stakeholderwahrnehmung | 134 |
| 2.2 Stakeholder und ihre Anliegen analysieren und prognostizieren | 135 |
| 2.2.1 Analyse der Stakeholderanliegen | 135 |
| 2.2.2 Prognose der Stakeholderanliegen | 135 |
| 2.2.3 Datenquellen für Analyse und Prognose von Stakeholderanliegen | 136 |
| 2.3 Stakeholderansprüche bewerten | 137 |
| 2.3.1 Ethische versus strategische Bewertung | 137 |
| 2.3.2 Bewertung der Legitimität der Stakeholderanliegen | 138 |
| 2.3.2.1 Die Legitimität des Anspruchs macht den normativ-relevanten Stakeholder | 138 |
| 2.3.2.2 Das Verständnis von Legitimität | 139 |
| 2.3.2.3 Legalität und Legitimität | 139 |
| 3 Ethische Grundlagen für die Legitimitätsbewertung | 140 |
| 3.1 Menschenwürde als ethisches Prinzip für die Bewertung von Stakeholderanliegen | 140 |
| 3.2 Gemeinwohl als ethisches Prinzip für die Bewertung | 142 |
| 3.3 Nachhaltigkeit als ethisches Prinzip für die Bewertung | 144 |
| 3.4 Tierschutz als ethisches Prinzip für die Bewertung | 145 |
| 3.5 Gerechtigkeit als ethisches Prinzip für die Bewertung | 146 |
| 4 Die mögliche Kollision legitimer Stakeholderanliegen | 147 |
| 4.1 Die Kollision von Interessen | 147 |
| 4.2 Abwägung konfligierender Ansprüche | 148 |
| 4.2.1 Pflichten, Güter und Werte als Basis der Abwägung | 148 |
| 4.2.2 Vorzugsregeln für die Güter- und Übelabwägung | 150 |
| 4.2.3 Beispiele für eine Abwägung von legitimen Interessen | 151 |
| 4.3 Die Rolle des Gewinns bei der Abwägung konfligierender Ansprüche | 153 |

| | | |
|-------------|---|------------|
| 4.3.1 | Die Rolle des Gewinns in einer Marktwirtschaft | 153 |
| 4.3.2 | Gewinnerzielung steht unter einem Legitimitätsvorbehalt | 154 |
| 4.3.3 | Gewinneinbußen können das kleinere Übel sein | 155 |
| 5 | Die strategische Option einer Konfliktentschärfung | 156 |
| VII | Die strategische Komponente der Unternehmensethik | 157 |
| 1 | Das Ziel einer Entschärfung von Stakeholderkonflikten durch die Harmonisierung von Moral und ökonomischen Interessen | 157 |
| 2 | Wettbewerbsstrategien | 158 |
| 2.1 | Arten von Strategien | 158 |
| 2.1.1 | Unternehmensstrategie | 159 |
| 2.1.2 | Geschäftsbereichsstrategie | 160 |
| 2.1.3 | Funktionsbereichsstrategie | 160 |
| 2.2 | Können Strategien „moralisch“ sein? | 160 |
| 2.3 | Verantwortungsbewusste Strategiewahl am Beispiel Umweltschutz | 161 |
| 2.3.1 | Umweltschutz als Unternehmensziel | 161 |
| 2.3.2 | Umweltbewusste Unternehmensstrategien | 162 |
| 2.3.3 | Umweltbewusste Geschäftsbereichsstrategien | 163 |
| 2.3.4 | Umweltbewusste Funktionsbereichsstrategien | 164 |
| 2.3.5 | Integration von Moralität in die strategische Unternehmensführung | 166 |
| 2.4 | Probleme der Harmonisierung von Moral und Gewinn durch Wettbewerbsstrategien | 167 |
| 2.4.1 | Die unterschiedliche Fristigkeit von Kosten und Nutzen | 167 |
| 2.4.2 | Die unterschiedliche Bewertbarkeit von Kosten und Nutzen | 168 |
| 2.4.3 | Die Unsicherheit hinsichtlich der Reaktion der anderen Marktteilnehmer | 169 |
| 3 | Ordnungspolitische Strategien | 170 |
| 3.1 | Die Notwendigkeit von Ordnungspolitik | 170 |
| 3.2 | Staatliche Ordnungspolitik | 171 |
| 3.3 | Ordnungspolitische Strategien der Unternehmen | 172 |
| 3.3.1 | Unterstützung staatlicher Ordnungspolitik | 172 |
| 3.3.2 | Ordnungspolitische Eigeninitiativen | 173 |
| 4 | Marktaustrittsstrategien | 174 |
| VIII | Die personale Komponente der Unternehmensethik | 177 |
| 1 | Die Unverzichtbarkeit der personalen Komponente | 177 |
| 2 | Führungsethik | 179 |
| 2.1 | Begriffsklärung | 179 |
| 2.1.1 | Begriff „Führung“ | 179 |
| 2.1.2 | Begriff „Führungsethik“ | 180 |
| 2.2 | Personalführungsethik | 181 |
| 2.2.1 | Voraussetzungen für ein legitimes Führungsverhältnis | 181 |
| 2.2.2 | Die Begrenzung der Weisungsbefugnisse | 182 |
| 2.2.3 | Die verantwortungsvolle Gestaltung der Führungsbeziehung | 182 |

| | | |
|-----------|---|------------|
| 2.3 | Unternehmensführungsethik | 184 |
| 2.3.1 | Die Unternehmensführung betrifft alle Stakeholder | 184 |
| 2.3.2 | Typische Unternehmensführungsentscheidungen | 184 |
| 2.3.3 | Ethik in der Unternehmensführung | 185 |
| 2.3.4 | Die besondere Verantwortung der Führungskräfte | 186 |
| 3 | Mitarbeiterethik | 187 |
| 3.1 | Die innerbetriebliche Verantwortung | 187 |
| 3.2 | Die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern | 188 |
| 3.3 | Whistle Blowing | 190 |
| 3.3.1 | Kennzeichnung des Whistle Blowing | 190 |
| 3.3.2 | Bewertung des Whistle Blowing | 190 |
| 3.3.3 | Empfehlungen für das Whistle Blowing | 191 |
| 4 | Führungs- und Mitarbeiterethik als Tugendethik | 192 |
| 4.1 | Kennzeichnung von Tugend und Tugenden | 192 |
| 4.2 | Grenzen der Tugendethik | 194 |
| IX | Die innerbetrieblichen Institutionen | 197 |
| 1 | Die Bedeutung strukturell-systemischer Führung | 197 |
| 2 | Die institutionelle Unterstützung des Sollens | 199 |
| 2.1 | Formale Werte und Normen: Das Unternehmensleitbild | 199 |
| 2.1.1 | Das Unternehmensleitbild als Teil der Zielhierarchie | 199 |
| 2.1.2 | Das Bekenntnis zur Verantwortung in Vision und Leitbild | 200 |
| 2.1.3 | Einige typische Leitbildaussagen | 201 |
| 2.1.4 | Empfehlungen für das Leitbild | 202 |
| 2.1.5 | Die Präzisierung der Grundsätze in Zielen und Richtlinien | 203 |
| 2.1.6 | Der Prozess der Leitbilderstellung | 204 |
| 2.2 | Informale Werte und Normen: Die Unternehmenskultur | 205 |
| 2.2.1 | Kennzeichnung der Unternehmenskultur | 205 |
| 2.2.2 | Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensethik | 206 |
| 2.2.3 | Ansatzpunkte für ein „Kulturmanagement“ | 209 |
| 3 | Die institutionelle Unterstützung des Wollens | 211 |
| 3.1 | Personalauswahl | 212 |
| 3.1.1 | Das Personalauswahlverfahren | 212 |
| 3.1.2 | Personalauswahl und Unternehmensethik | 213 |
| 3.1.3 | Ansatzpunkte für die Auswahl sittlich orientierter Unternehmensmitglieder | 214 |
| 3.2 | Personalbeurteilung und -honorierung | 218 |
| 3.2.1 | Motivation durch Anreize | 218 |
| 3.2.2 | Der Zusammenhang mit der Unternehmensethik | 218 |
| 3.2.2.1 | Prinzipien einer gerechten Personalbeurteilung und -honorierung | 219 |
| 3.2.2.2 | Beispiele für Lohnungerechtigkeiten | 221 |
| 3.2.2.3 | Der Ehrliche darf nicht der Dumme sein | 223 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 3.3 | Kontrollsysteme | 225 |
| 3.3.1 | Anreizwirkungen der Kontrolle | 225 |
| 3.3.2 | Die Bedeutung der Kontrolle in Compliance- und Integritätsprogrammen | 227 |
| 4 | Die institutionelle Unterstützung des Könnens | 229 |
| 4.1 | Personalentwicklung | 230 |
| 4.1.1 | Funktion der Personalentwicklung | 230 |
| 4.1.2 | Anlässe für Personalentwicklung | 231 |
| 4.1.3 | Inhalte der Personalentwicklung | 231 |
| 4.1.4 | Methoden und Träger der Personalentwicklung | 231 |
| 4.1.5 | Personalentwicklung als Teil verantwortlichen Personalmanagements ... | 232 |
| 4.1.6 | Personalentwicklung zur Unterstützung der Unternehmensethik | 234 |
| 4.1.6.1 | Entwicklungsziel: Moralische Kompetenz | 234 |
| 4.1.6.2 | Verbesserung der moralischen Sensibilität | 235 |
| 4.1.6.3 | Verbesserung der moralischen Urteilskraft und Motivation | 236 |
| 4.1.6.4 | Verbesserung der Verständigungskompetenz | 238 |
| 4.1.6.5 | Adressaten der Entwicklung | 239 |
| 4.1.7 | Entwicklungsmethoden | 240 |
| 4.2 | Organisationsstruktur | 243 |
| 4.2.1 | Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Unternehmensethik | 243 |
| 4.2.2 | Abbau von organisationalen Verantwortungsbarrieren | 244 |
| 4.2.3 | Aufbau von organisationalen Unterstützungspotenzialen | 246 |
| 4.2.3.1 | Stellen | 246 |
| 4.2.3.2 | Gremien | 249 |
| 4.2.3.3 | Situative Faktoren | 251 |
| 4.2.3.4 | Vor- und Nachteile spezieller Stellen und Gremien für die Unternehmensethik | 252 |
| 4.3 | Informationssysteme | 253 |
| 4.3.1 | Die Einordnung der Informationsaufgabe in das Controlling | 253 |
| 4.3.2 | Die Beziehung von Controlling und Unternehmensethik | 254 |
| 4.3.2.1 | Barrierewirkung des herkömmlichen Controlling | 255 |
| 4.3.2.2 | Unterstützung der Unternehmensethik durch Informationsbereitstellung | 255 |
| 4.3.3 | Beispiel: Öko-Controlling | 257 |
| 4.3.4 | Corporate Social Performance als Information für den Kapitalmarkt ... | 258 |
| X | Die überbetrieblichen Institutionen | 261 |
| 1 | Die institutionelle Unterstützung des Sollens | 261 |
| 1.1 | Gesetze und Verordnungen | 262 |
| 1.1.1 | Schutzrechte für Anspruchsgruppen | 262 |
| 1.1.2 | Ergänzungsbedürftigkeit der Gesetzgebung | 263 |

| | | |
|----------|--|---------------|
| 1.2 | Kodizes und Konventionen | 265 |
| 1.2.1 | Funktionen, Verbindlichkeit und Geltungsbereiche | 265 |
| 1.2.2 | Regelsysteme in Bezug auf Branchen | 266 |
| 1.2.3 | Regelsysteme in Bezug auf Produkte | 267 |
| 1.2.4 | Berufs- und Standesregeln | 268 |
| 1.2.5 | Themenspezifische Regelwerke | 271 |
| 1.2.6 | Verhaltenskodizes für Organisationen | 274 |
| 1.3 | Globale Regelsysteme und das Problem interkultureller Konflikte | 279 |
| 1.3.1 | Vereinheitlichung der Normen als Ziel | 279 |
| 1.3.2 | Gibt es universal gültige Werte und Normen? | 280 |
| 1.3.3 | Plädoyer für die Anerkennung weltweit gültiger Normen und Werte | 282 |
| 2 | Die institutionelle Unterstützung des Wollens | ...283 |
| 2.1 | Kontrollen | 283 |
| 2.1.1 | Staatliche Kontrollen | 284 |
| 2.1.2 | Kontrollen durch die Öffentlichkeit | 284 |
| 2.1.3 | Kontrollen durch wirtschaftsnahe Organisationen und Peer-Kontrolle.. | 285 |
| 2.1.4 | Kontrollen durch gemeinnützige Organisationen | 286 |
| 2.1.5 | Kommerzielle Kontrollanbieter | 287 |
| 2.2 | Anreize | 288 |
| 2.2.1 | Bestrafung von Fehlverhalten | 288 |
| 2.2.2 | Kompensation von Zusatzkosten | 289 |
| 2.2.3 | Beseitigung von Fehlanreizen | 290 |
| 2.2.4 | Generierung von Zusatznutzen | 290 |
| 3 | Die institutionelle Unterstützung des Könnens | 291 |
| 3.1 | Leitlinien für die CSR-Berichterstattung | 291 |
| 3.2 | Wirtschaftsethik in der schulischen und universitären Ausbildung | 295 |
| 3.3 | Verbraucheraufklärung und -bildung | 298 |
| 3.3.1 | Das Idealbild vom souveränen Verbraucher | 298 |
| 3.3.2 | Mitverantwortung der Verbraucher | 299 |
| 3.3.3 | Hilfestellungen für den verantwortungsbewussten Verbraucher | 300 |
| | Schlusswort | 303 |
| | Literaturverzeichnis | 305 |
| | Initiativen/Institutionen und Internetadressen | 325 |
| | Namensregister | 331 |
| | Sachregister mit Glossarhinweis | 337 |

Unter www.uvk-lucius.de/unternehmensethik finden Sie Services zu diesem Buch
– unter anderem ein umfangreiches Glossar.