

## Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

### Ethische Positionen

Im Folgenden werden acht Ethik-Positionen vorgestellt, die unabhängig von ihrem jeweiligen Alter für die heutige Diskussion von hochrangiger Bedeutung sind. Sie stehen teilweise miteinander im Widerstreit und haben sich aus diesem Gegensatz erst entwickelt. Angefügt sind außerdem drei aktuelle Positionen aus dem deutschsprachigen Raum zum Thema Wirtschaftsethik.

#### 1. KANT

Ausgangspunkt für Kant ist das Individuum, der vernunftbegabte Mensch und dessen unantastbare Menschenwürde. Die Fähigkeit zur Vernunft auferlegt nach Kant dem Menschen gleichzeitig die Pflicht, sich dieser Vernunft auch zu bedienen. Die Vernunft begründet des Menschen Autonomie. Dies erhebt ihn auch über alle Tradition: Denn dass etwas ist, bedeutet nicht, dass es auch unbedingt auf ewig so sein sollte. Kants ethische Formel lautet: Das Entscheidende ist die vernünftige Form, nicht der Inhalt. Was aber ist dann das Gute, wenn nicht der Inhalt? Es ist der "Wille zum Guten", nur er ist ohne Bedingung; damit zielt Kant auf die Motive ab, die einer Handlung vorausgehen, nicht auf die Folgen dieser Handlung. Eine Bewertung anhand der Konsequenzen einer Handlung würde nach Kant die Bewertung verunsichern, sie zu einem Spielball machen und jede begründete moralische Perspektive verstellen. Für Kant tritt der reale Kontext der jeweiligen Individuen -Alter, Stellung, Geschlecht, Rasse etc.- völlig in den Hintergrund, da dieser nichts mit deren Vernunft zu tun hat. Kant stellt den Menschen also nicht in den Zusammenhang mit der ihn umgebenden konkreten Gesellschaft, wo alle unterschiedlich sind, sondern in den der universellen Menschheit, wo alle gleichgestellt sind. Kants Gesellschaft ist somit gewissermassen die gesamte Menschheit. Kants kategorischer Imperativ fordert, dass die Grundlage jeden Handelns so beschaffen sein sollte, dass man sie zur allgemeinen Regel erheben kann. Daraus folgt u.a. seine strenge und unbedingte Ablehnung jeder Lüge oder Betrugerei, da eine Gesellschaft, die dies zulässt oder gar darauf aufbaut, zum unweigerlichen Zusammenbruch verurteilt sei. Eine weitere Forderung seines Imperativs ist, dass der Mensch nie ausschliesslich als Mittel einer Handlung benutzt werden darf, sondern immer auch zum Ziel dieser Handlung gemacht werden muss; die Menschenwürde sei jederzeit zu respektieren, denn wenn der gute Wille in sich selber schon gut ist, ist auch der Träger dieses Willens ein vorrangiges Ziel in sich selbst. Über Kranke, unmündige Kinder oder Geistesschwache lässt Kant sich in diesem Zusammenhang nicht aus.

#### 2. HEGEL

Zwei Punkte kritisiert Hegel an Kant insbesondere: 1. Das vernünftige Individuum ist etwas völlig Abstraktes und nichts Wirkliches. Der Mensch lebe nun einmal in einer personengebundenen Umgebung mit seiner persönlichen Geschichte und Kultur und würde erst dadurch konkret. Das vernünftige

## Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

Individuum kann als solches ohne diese Voraussetzungen und Gegebenheiten gar nicht sein. 2. Die universellen Prinzipien Kants seien leer, entfernten sich von Tradition und Gesellschaft und könnten daher keine praktische Hilfestellung geben in konkreten Situationen. In der Radikalität dieser Prinzipien läge auch die Möglichkeit zu Terror, so wie auch in der Französischen Revolution gemordet und geschändet worden sei im Namen der Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit. Allgemeines und Besonderes, Prinzipien und Tatsachen seien aber die beiden Seiten der gleichen lebendigen Realität und sie träfen sich in der staatlichen Rechtsordnung, denn der Staat sei ebenfalls beides: Abstraktion wie Konkretes. Und obwohl Hegel die individuelle Freiheit als Prinzip durchaus anerkennt, unterwirft er den einzelnen Menschen der Vernunft des Ganzen. Erst in Gemeinschaft und Staat erhalte der Mensch Substanz.

### 3. MARX

Marx ist mit Hegel einig in der Analyse, verwirft aber Hegels Lösung, den vernünftigen Staat. Der Staat sei keine ideelle Größe, sondern ein Mittel für die herrschende Klasse. Die Systeme der Gesellschaft wie Arbeit, Bedürfnisse und Sprache seien nicht nur notwendige Funktion, sondern auch Mittel zu Ungleichheit und Macht. Freiheit würde stillschweigend zu ökonomischer Freiheit reduziert und dadurch Gleichheit zu einer groben Illusion.

Moral spielt insofern eine Doppelrolle: Es hält die Abhängigen auf Spur im System Arbeit und ist Schönfärberei für eine Welt von Gleichheit und Brüderlichkeit, die in Wirklichkeit gesteuert ist durch Geld und Macht. Ethik kann gegen die wirtschaftliche Dynamik ständigen Wachstumszwangs wenig ausrichten; Individuen, Unternehmen wie Staaten würden unter diesem Zwang moralische Grenzen stets überschreiten und wer zuviel Rücksicht auf Menschen, Umwelt oder Gemeinschaft nimmt, würde gegen die Konkurrenz nicht bestehen können und zu Grunde gehen.

Die Ökonomie steuert die Ethik - nicht umgekehrt - ebenso auch die Wissenschaft und den Staat. Ethik sei nur Irritation und Bremsklotz im Wettlauf um das neue Produkt, die neue Technologie oder neues Wissen.

Vor diesem Hintergrund und im Verein mit Hegels Ganzheitsdenken kommt Marx bemerkenswerterweise zu einer Vision, die stark an Kant erinnert: Durch Auflösung der Klassengesellschaft ließe sich der universelle Menschheitsgedanke realisieren mit dem Menschen selbst als Inbegriff sozialen Denkens und Handelns. Erst wenn die Spaltung der Gesellschaft überwunden sei, würde der Mensch wieder ganz.

### 4. UTILITARISMUS

Im Gegensatz zu Kant gibt der Utilitarismus den Folgen einer Handlung höhere Bedeutung als deren Motiven (Konsequentialismus). Eine Handlung ist

## Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

moralisch gut, wenn sie Nutzen und Glück erzeugt. Insofern ist der utilitaristische Standpunkt ein hedonistischer, denn nur Glück hat einen Wert. Er ist auch atomistisch, denn es gilt das Glück der großen Zahl: Je mehr Menschen durch eine Handlung glücklicher werden, desto besser ist die Handlung.

Im Handlungs-Utilitarismus wird jede Handlung für sich bewertet, die Folgen liegen in einer zwangsläufig unsicheren Zukunft. Der Regel-Utilitarismus versucht dieses Problem zu lösen, indem er im Voraus Regeln schafft für die Wahl von Handlungen mit dem größten Glück zur Folge.

Der Utilitarismus nimmt billigend in Kauf, dass eventuell ein Einzelner und dessen Rechte zu opfern sind, wenn dadurch soziale Unruhe und Unglück vermieden werden können. Die Unantastbarkeit der Person gilt hier also nur noch eingeschränkt. Auch Tierversuche zur Erarbeitung neuer medizinischer Problemlösungen verschaffen dem Utilitaristen keinen Kopfschmerz.

An dem letzten Punkt entzündet sich die Hauptkritik am Utilitarismus, ebenso wie an der Frage, ob denn Nutzen auch immer glücklich macht. Es stellen sich Fragen wie: Nutzen für wen und gemessen an welchen Kriterien? Kann man Nutzen oder Glück überhaupt zuverlässig bewerten? Hat Glück wirklich beides, Qualität und Quantität?

Dennoch: Bei der Bewertung einer neuen Technologie, der Bewertung einer Geschäftsstrategie oder eines politischen Programms ist die Frage nach dem Nutzen immer noch die vorwiegende.

### 5. SCHELER

Für Max Scheler waren Gefühle eine wichtige Quelle der Erkenntnis und er lehnte daher Kants Morallehre der praktischen Vernunft ab. Ebenso kritisierte er jede formelle Ethik basierend auf Vorgehensweisen statt auf Substanz. Ethik hielt er für eine Analyse der Form des Erlebens von "Wert". Das Gefühl für "Wert" war für Scheler nicht nur ein subjektives Erleben, sondern hatte einen objektiven Inhalt. "Wert" war ein Grundzug des Guten und das "Gute" wechselte für Scheler nicht seine Ausprägung und Inhalte mit Personen oder Ort. In diesem Punkte erinnert die Lehre Schelers etwas an Platons Ideenlehre.

Scheler versuchte eine Hierarchie der Werte aufzustellen mit den religiösen an der Spitze und den sensuell-körperlichen als Basis. Das Erleben von Pflicht war für ihn gekünstelt, das Erleben von Wert dagegen spontan und ehrlich.

### 6. RAWLS

John Rawls kritisiert den Utilitarismus hauptsächlich in zwei Punkten: 1. Er vereinfacht das Thema "Moral" in unzulässiger Weise dadurch, dass er es auf

## Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

ein Prinzip reduziere. 2. Der Utilitarismus setze die Rechte des Individuums außer Kraft oder schränke sie doch zumindest in starkem Maße ein.

Die unantastbare Würde des Menschen steht bei Rawls ähnlich hoch im Kurs wie bei Kant und diese dürfe nie verletzt werden, auch nicht im Namen des "Ganzen". Aber Rawls geht weiter. Indem er die Frage nach Gerechtigkeit beantworten will, rückt für ihn zwangsläufig die Beziehung zwischen den Menschen in den Blickpunkt.

Die Frage nach Gerechtigkeit sollen die Betroffenen selber miteinander regeln und der gemeinsame Vertrag soll die Grundlage bilden. Der Vertrag kommt zustande, indem alle Beteiligten sich zunächst in eine Art Ur-Zustand versetzen, in dem es kein spezielles Wissen und keine Vorurteile gibt. Niemand kennt seine eigene Position in der neuen Gemeinschaft, niemand seine persönlichen Fähigkeiten. Nur allgemeines Wissen ist zugelassen (zur Soziologie, Ökonomie, Psychologie usw. ). Durch diesen Kunstgriff will Rawls die Beteiligten zu Unparteiischen machen, denn jeder könnte ja nach Inkrafttreten des Vertrages der letztendlich Benachteiligte eines ungerechten Vertrages werden.

Rawls versucht hierbei mit nur zwei Spielregeln auszukommen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit ein jeder im Vorweg akzeptieren könnte:

1. *Jedes Individuum soll beliebig viele Rechte haben, solange dies vereinbar damit ist, das diese Rechte dann auch einem jeden anderen zustehen.* Hier besteht völlige Analogie zu der Kantschen Individual-Ethik und seinem Kategorischen Imperativ.

2. *Privilegien sind zugelassen, solange die Unterprivilegierten von dieser Ungleichheit dadurch profitieren, dass sie besser gestellt sind als in einem Szenario ohne Privilegien.* Hierin könnte man eine Verwandtschaft zu Konsequentialismus und Utilitarismus sehen.

Den aus den zwei Regeln möglicherweise entstehenden Konflikt "Bedarf nach Freiheit oder Bedarf für Ungleichheit" versucht Rawls zu lösen, indem er eine Wertehierarchie aufstellt:

1. Freiheit des Einzelnen 2. Erfüllung von Bedürfnissen 3. Gemeinnutzen

Damit darf die Freiheit niemals dem Gemeinnutzen geopfert werden. Ob man die angestrebte Unparteilichkeit in der Praxis wirklich erreichen kann und ob man sich wirklich freimachen kann von allem speziellen Wissen und Vorurteilen sind berechtigterweise kritische Fragen an Rawls Werk A Theory of Justice, aber sein Versuch einer demokratienahen Gerechtigkeit kann nicht hoch genug gewürdigt werden.

## 7. HABERMAS

Für Jürgen Habermas soll Ethik Konflikte lösen. Menschen sind ausgestattet mit Erfahrung und Intuition, um jeder auf seine Weise die Konflikte des Alltags zu lösen. Prinzipielle Konflikte hingegen bedürfen der Diskussion.

Diskursethik nennt Habermas daher seinen Ansatz. Somit steht bei ihm wie bei Kant ein formelles Prozedere, nicht ethischer Inhalt im Vordergrund, und die moralischen Prinzipien liegen im Diskurs verborgen. Habermas traut dabei jedem Teilnehmer am Diskurs genügend Rationalität zu, sich dem jeweils besseren Argument zwanglos anzuschließen. Eines Ur-Zustandes oder des Verzichts auf Vorurteile oder persönliches Wissen bedarf es hier im Gegensatz zu Rawls' Ansatz nicht. Sie sind im Gegenteil das Rohmaterial des Diskurses.

Jürgen Habermas versöhnt in seinem Ansatz gewissermaßen Hegel mit Kant, da die Identität des Einzelnen und der Gruppe sich gleichzeitig im Diskurs bildet und weiterentwickelt: Jeder findet seine persönliche Identität im Spiegel der anderen und des sich bildenden "Wir". Motivation für wie Folgen von Handlungen sind gleichermaßen Bestandteile der Diskussion und die für alle Mitglieder einer pluralistische Gruppe akzeptablen ethischen Prinzipien sind zunächst zwangsläufig sehr abstrakt, gewinnen aber an Farbe und praktischer Relevanz, wenn sie während des Diskurses auf konkrete Situationen angewandt werden.

Die Diskursethik stellt höchste Ansprüche an Teilnehmer und Vorgehensweise, wie unschwer zu erkennen sein dürfte.

## 8. ARISTOTELES

Für Aristoteles besteht Ethik nicht nur aus Regeln und Prinzipien, sondern auch aus dem, was man für ein "gutes Leben" halten könnte. Das Entscheidende für ihn ist nicht die Form/das Prozedere, sondern der Inhalt, der Wertekanon. Auf der anderen Seite enthält für ihn Ethik keinen fertigen, ablesbaren Katalog und lässt sich auch nicht für jede konkrete Situation maßschneidern.

Dem "Guten" streben alle nach, aber was das Gute oder Glück dann konkret ist, ist wohl für fast jeden etwas anderes. Einigkeit darüber ist rein rhetorischer Natur. Ziel einen guten Lebens ist es, die eigenen Fähigkeiten zu erkennen und voll zu entfalten. Da diese wie auch die persönlichen Umstände - Familie, Freunde, Wohlstand usw. - für jeden unterschiedlich sind, ist Weg und Ergebnis ebenfalls für jeden unterschiedlich.

Es geht bei dem "guten Leben" Aristoteles nicht darum, Prinzipien rücksichtslos durchzusetzen, sondern um die Entwicklung von Lebensweisheit. Das Richtige liegt für ihn immer zwischen den Extremen: Mut zwischen Furcht und Zuversicht, Tapferkeit zwischen Feigheit und Tollkühnheit, Freigebigkeit

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

zwischen Geiz und Verschwendungssucht, Freundlichkeit zwischen Streitsucht und Gefallsucht oder Schmeichlerei.

Kompetenzentwicklung und aktive Teilnahme - beides in Kontinuität - sind somit die Voraussetzungen und gleichzeitig der Weg hin zu einem guten Leben. Moral als Lebenskunst.

## WIRTSCHAFTSETHIK

Aktuelle Debatte im deutschsprachigen Raum

### a) MORALÖKONOMIK - Karl Homann

Die Moralökonomik sieht den Moralbezug in der modernen Marktwirtschaft vor allem in den Rahmenbedingungen verortet. Denn das moralische Handeln Einzelner kann nur aufrechterhalten werden, wenn es sich auf Dauer auszahlt. Die Rahmenbedingungen sind daher so auszugestalten, dass der Gute nicht am Ende der Dumme ist, da die Konkurrenz ihn abgehängt hat.

Homann unterscheidet zwischen den Rahmenordnungen des Handelns und dem Handeln innerhalb dieser Rahmenordnung. Die Moral einer Sportart beispielsweise liegt demnach in den Spielregeln und nicht in den Spielzügen.

Bei der Moralökonomik handelt es sich demnach nicht um eine Individualethik, sondern um eine Institutions- oder Ordnungsethik.

### b) INTEGRATIVE WIRTSCHAFTSETHIK – Peter Ulrich

Prominentester Kritiker einer solchen Ordnungsethik ist der St. Gallener Hochschullehrer Peter Ulrich, indem er sie als „ökonomischen Rahmendeterminismus“ einstuft. Die darin vorausgesetzte Fremddisziplinierung eines Unternehmers hält Ulrich für einen modelltheoretischen Idealfall.

Die Integrative Wirtschaftsethik stellt das absolute Gewinnmaximierungsstreben eines Unternehmens grundsätzlich infrage und postuliert ein „Primat der Ethik“, das jede unternehmerische Handlung unter einen Legitimitätsvorbehalt stellt. Unternehmerisches Gewinnstreben in legitimer Form sei immer ein moralisch begrenztes Gewinnstreben.

Über diese reine interne Geschäftsethik hinaus sieht Ulrich auch eine unternehmerische Mitverantwortung für die Qualität der Rahmenbedingungen, auf die ja u.a. in Wirtschaftsverbänden Einfluss genommen werden kann.

Unternehmen entwickeln Werte entwickeln Unternehmen

Den Ort der Moral sieht Ulrich aber nicht im institutionellen Rahmen, sondern in jedem einzelnen Individuum, das sein Handeln und die geltenden Rahmenbedingungen ständig hinterfragt.

c) GOVERNANCEETHIK – Josef Wieland

Wieland hält das postulierte „Primat der Ethik“ für eine durch nichts zu begründende Sonderstellung der Ethik. Sein moralökonomisches Paradoxon lautet: „Es gibt ökonomische Voraussetzungen von Moral und moralische Voraussetzungen von Ökonomie. Es gibt moralische Konsequenzen von Ökonomie und ökonomische Konsequenzen von Moral“. Daher seien moralisch naive wie ökonomisch verengte Strategien jeweils zum Scheitern verurteilt.

In seiner Governanceethik geht es Wieland darum, die Tugendethik jedes Einzelnen durch unternehmensinterne Strukturen und Prozesse wirkungsvoll zu unterstützen und sich entfalten zu lassen. Unternehmen werden als Mesoebene und Mittler zwischen dem Wirtschaftssystem (Makroebene) und dem Individuum (Mikroebene) aufgefasst. Unternehmensethik hat dabei immer auch einen betriebswirtschaftlichen Aspekt.