

Wirtschaftsethik

Wirtschaft und Ethik –
ein Gegensatz?

Schlaf- und Traumforschung

Prägende Erlebnisse
aus einer anderen Welt

Ein Traum

den ich nicht
vergessen kann...





Wirtschaft und Ethik –

Wie Umfragen in der Bevölkerung zeigen, werden mit dem Begriff Wirtschaft eher negative Dinge assoziiert. Wirtschaft gilt als eher »kalt«, als »wenig menschlich«. Es besteht die Meinung, es herrsche hier das rationale Vorteilskalkül; Gewinn- und Nutzenmaximierung werden als Ausdruck eines reinen Egoismus beurteilt, der keinen Platz für ethische Erwägungen lasse.



Wirtschaftsethik

ein Gegensatz?

Entspricht diese Sicht der Wirklichkeit?

Die Funktionstüchtigkeit unseres Wirtschaftssystems und in der Folge der hohe Lebensstandard in unserer Gesellschaft mit ihrem ausgebauten Sozialsystem geben Anlass zu einer differenzierteren Betrachtungsweise.

Einleitung

Vom österreichischen Schriftsteller und Satiriker *Karl Kraus* (1874–1936) ist die Anekdote überliefert: Ein Student kommt zu ihm und fragt, ob er Wirtschaftsethik studieren soll. Die Antwort lautet: »Da müssen Sie sich schon entscheiden – entweder Wirtschaft oder Ethik.« Dieser Satz scheint bis heute nichts von seiner Aktualität verloren zu haben. In der öffentlichen Diskussion werden Markt und Moral immer noch häufig als Inbegriff zweier getrennter Welten gesehen. Bestärkt wird diese Auffassung von negativen Nachrichten in den Medien. In den letzten Jahren musste die Öffentlichkeit mehrfach von Firmenzusammenbrüchen, Bilanzfälschungen, Bestechungen oder astronomischen Managergehältern und -abfindungen Kenntnis nehmen. Dazu kommen Meldungen von organisierter Kriminalität, von Hunger und Armut in den Entwicklungsländern oder vom Raubbau an natürlichen Ressourcen. Angesichts der verschiedenen Missstände mag es den Anschein haben, es gebe keinen Lebensbereich, der weniger von moralischen Prinzipien bestimmt sei als das Wirtschaften. Dabei beurteilen viele Bürger sachlich und moralisch fragwürdige Unternehmensleistungen in der Regel als das alleinige Resultat lasterhafter Führungskräfte.

Während die Medien einzelne Unternehmensführer an den Pranger stellen, fordern Ökonomen und Wirtschaftsethiker eine differenziertere Beurteilung. Sie melden vor allem bei der gängigen Schlussfolgerung, Ethik und Wirtschaft seien zwei getrennte Welten, Vorbehalte an. Nach ihrer Einschätzung beruht diese Sicht auf gefälligen Vorurteilen und auf mangelnder Kenntnis wirtschaftlicher Zusammenhänge. Sowohl Wirtschaftsethiker als auch Unternehmer und Manager, die heute eine verantwortliche Stellung in der Wirtschaft innehaben, sehen in Markt und Moral keinen Widerspruch. In weiten Kreisen herrscht die Überzeugung, dass erst die Beachtung von ethischen Werten wirtschaftlichen Erfolg sichert. *Dr. Bernd Pischetsrieder*,

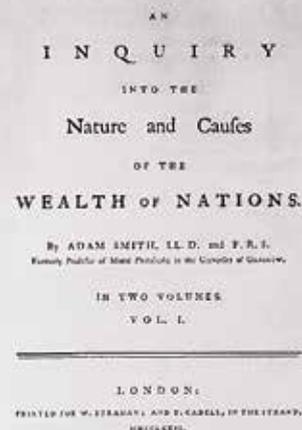
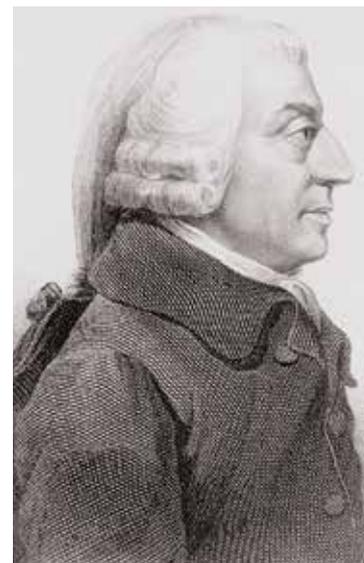
ehemaliger Vorstandsvorsitzender der Volkswagen AG, beschreibt das Verhältnis zwischen Ethik und Wirtschaft mit folgenden Worten:

»Der wirtschaftlich Handelnde mehrt den Wert seines Unternehmens durch höhere Umsätze und geringere Kosten – aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre ist dies das Streben nach Gewinnmaximierung. Die Grundlagen dafür beschreibt die Betriebswirtschaftslehre mit Fakten und Formeln. Ethische Werte erfasst sie dabei nicht. Sie sind auch im betrieblichen Alltag und den innerbetrieblichen Prozessen nicht sichtbar. Doch sind sie überall spürbar, denn ethische Werte sind das Grundgerüst, an dem sich wirtschaftliches Handeln orientiert. Ethik im Unternehmen ist weniger ein Luxus denn eine notwendige Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.«

Bevor darauf eingegangen werden soll, auf welchen Ebenen und auf welche Weise ethische Werte in der Wirtschaft Beachtung finden und wo andererseits noch weitere Anstrengungen notwendig sind, gilt es, einen Blick auf die Grundlagen und Funktionsweisen unserer marktwirtschaftlichen Wirtschaftsordnung zu werfen.

Was heisst »Marktwirtschaft«?

Der Begriff Marktwirtschaft bezeichnet eine arbeitsteilig organisierte Wirtschaftsordnung, in der die Produktion und die Verteilung aller Güter und Dienstleistungen über Marktprozesse, das heisst über Angebot und Nachfrage, frei gehandelt und getauscht werden. Ein Markt ist eine gesellschaftliche Einrichtung: Er stellt einen Interaktionszusammenhang zwischen Individuen und/oder Organisationen her, durch den diese ihre selbst gesetzten Ziele verfolgen und aufeinander abstimmen können. Diese Wirtschaftsordnung beruht auf den sozialphilosophischen und ökonomischen Vorstellungen des *klassischen Liberalismus*. Der Liberalismus entstand im Zeitalter der Aufklärung als Antwort auf den Zwang des Absolutismus.



Adam Smith (1723–1790), der schottische Moralphilosoph und Begründer der Nationalökonomie, formulierte in seinem Werk »Der Wohlstand der Nationen« Grundlagen und Mechanismen der freien Marktwirtschaft.

Gemüsemarkt, Ecuador
Schneider auf einem Markt in Ecuador

Im Liberalismus geht es um die Schaffung einer nichtautoritären Staats- und Gesellschaftsordnung, in der das Individuum mit seiner geistigen und politischen Freiheit das höchste zu schützende Gut darstellt. Die wichtigsten Prinzipien sind:

- das Recht auf Selbstbestimmung auf der Basis von Vernunft und Einsicht
- die Beschränkung politischer Macht und die Freiheit gegenüber dem Staat
- die Selbstregulierung der Wirtschaft auf der Basis von privatem Eigentum

Aufbauend auf den liberalen Prinzipien, formulierte der schottische Moralphilosoph und Begründer der klassischen Nationalökonomie, Adam Smith (1723–1790), die Grundidee der Marktwirtschaft. Smith vertrat die These, dass der Wohlstand einer Nation auf einer freiheitlichen Wirtschaftsordnung beruhe, in der jeder Bürger in *eigener Initiative* seine Talente und Fähigkeiten frei entfalten könne. Smiths Werk »Eine Untersuchung der Natur und der Ursachen des Wohlstands der Nationen« gehört aufgrund seiner Einsichten in die menschliche Natur und in Gesetze wirtschaftlicher Zusammenhänge zu den grundlegenden Arbeiten der Wirtschafts- und Sozialwissenschaft sowie zu den Klassikern der Weltliteratur.

Smith sah im *Eigennutz* beziehungsweise im *Eigeninteresse* des Menschen den wesentlichen

Antriebsmotor wirtschaftlichen Handelns. Die verschiedenen Marktteilnehmer versuchen, ihre Interessen im Marktgeschehen möglichst weitgehend durchzusetzen. Die Verfolgung eigener Interessen beurteilen die klassischen Liberalen nicht als etwas Verwerfliches, sondern als das legitime, ja natürliche Bedürfnis jedes Menschen, für sich und seine Familie zu sorgen. Eigeninteressen zu verfolgen, ist für das Überleben unabdingbar und in diesem Sinn eine naturgegebene Aufgabe des Menschen. Sie ergibt sich allein schon aus dem Umstand, dass jeder seine Bedürfnisse, Wünsche und Möglichkeiten am besten kennt und daher in der Regel besser als jeder andere für sich sorgen kann.

Vom legitimen Eigennutzen klar zu unterscheiden ist der *Egoismus*. Egoismus ist die überzogene, *auf Kosten anderer* gehende Verfolgung eigener Interessen. Diese Differenzierung ist für das Verständnis marktwirtschaftlicher Zusammenhänge wichtig; denn unterlässt man sie – wie es häufig getan wird –, gelangt man zu einer falschen Beurteilung grundlegender Mechanismen der Wirtschaft und wird vielen Akteuren in der Wirtschaft nicht gerecht.

Während der Egoismus eine gefährliche Untugend ist, die dem Mitmenschen Schaden zufügt und den sozialen Zusammenhalt untergräbt, schliesst die Verfolgung des

legitimen Eigennutzens die Sorge für den Nächsten nicht aus. Laut Adam Smith liegt hier sogar die moralische Legitimität der Marktwirtschaft: Erzielt ein Unternehmer in eigennütziger Absicht einen Gewinn, so gereicht dies nicht nur ihm selbst zum Vorteil, sondern auch seinen Mitmenschen; denn da die Konsumenten grundsätzlich frei sind in ihrer Entscheidung, ob sie ein Gut kaufen wollen oder nicht, wird der Unternehmer nur dann Erfolg haben, wenn er seine Fähigkeiten und seine Kräfte *im Interesse und im Dienste seiner Mitmenschen* einsetzt. Gemäss Smith kommt dem Mechanismus von Angebot und Nachfrage auch insofern eine ethische Bedeutung zu, als er einem wichtigen geistigen Grundsatz gerecht wird: Die Menschen sind für ihr Wohl und Glück aufeinander angewiesen, da die Talente und Fähigkeiten unterschiedlich verteilt sind. Smith erläutert das Verhältnis zwischen Eigen- und Gemeinnutzen anhand des folgenden Beispiels:

»Fast jedes Tier ist völlig unabhängig und selbständig, sobald es ausgewachsen ist, und braucht in seiner natürlichen Umgebung nicht mehr die Unterstützung anderer. Dagegen ist der Mensch fast immer auf Hilfe angewiesen, wobei er jedoch kaum erwarten kann, dass er sie allein durch das Wohlwollen der Mitmenschen erhalten wird. Er wird sein Ziel wahrscheinlich viel eher erreichen,



wenn er deren Eigenliebe zu seinen Gunsten zu nutzen versteht, indem er ihnen zeigt, dass es in ihrem eigenen Interesse liegt, das für ihn zu tun, was er von ihnen wünscht. Jeder, der einem anderen irgendeinen Tausch anbietet, schlägt vor: "Gib mir, was ich wünsche, und du bekommst, was du benötigst." Das ist stets der Sinn eines solchen Angebotes, und auf diese Weise erhalten wir nahezu alle guten Dienste, auf die wir angewiesen sind. Nicht vom Wohlwollen des Metzgers, Brauers und Bäckers erwarten wir das, was wir zum Essen brauchen, sondern davon, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Wir wenden uns nicht an ihre Menschen-, sondern an ihre Eigenliebe, und wir erwähnen nicht die eigenen Bedürfnisse, sondern sprechen von ihrem Vorteil.«

Der Allgemeinheit beziehungsweise den Konsumenten ist im Weiteren auch dadurch gedient, dass in der Marktwirtschaft ein erfolgreicher Unternehmer sogleich Nachahmer findet. Diese werden von den Gewinnen angezogen und versuchen, dem Erfolgreichen nachzueifern und ein ähnliches oder gar besseres Produkt auf den Markt zu

bringen. Die Folge ist: Das Angebot weitet sich aus, die Preise sinken, die Gewinne werden gleichsam »sozialisiert«. Die Vertreter einer liberalen Wirtschaftsordnung sehen daher im Wettbewerb ein nützliches und wichtiges Instrument: Die »unsichtbare Hand der Konkurrenz« sorgt dafür, dass das Eigeninteresse der Marktakteure zugleich dem Gesamtinteresse diene. Im Weiteren sei der Wettbewerb die Grundlage für Fortschritt und Wohlstand, denn er fördere nicht nur bedeutsame Tugenden wie Eigeninitiative, Fleiß und Hingabe, sondern er führe zu Innovationen: Der Wettbewerb zwingt die Akteure, die nicht selbst innovativ sind, sich unverzüglich an die Innovatoren und ihre Leistungen anzupassen. Er sorgt auf diese Weise für eine schnelle Verbreitung innovativer Problemlösungen und neuer Erkenntnisse. Darüber hinaus verhindert er, dass vorübergehend entstehende Machtpositionen von Dauer sind. Er sorgt also dafür, dass sich eine Gesellschaft immer wieder der Entwicklung anpasst und es keine Erstarrung, keine Zementierung von Verhältnissen gibt.

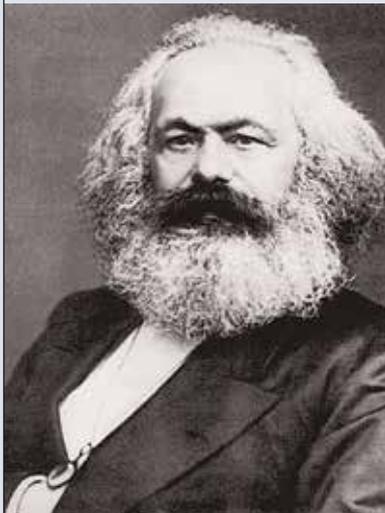
Nach Auffassung des klassischen Liberalismus führt einzelwirtschaftliche Interessenverfolgung auf Wettbewerbsmärkten nicht zum Chaos, sondern zu sozialer Harmonie. Es entstehe spontan eine »natürliche Ordnung« im Sinne eines sich selbst regulierenden Systems.

Vor- und Nachteile der Freiheit

Die freie Marktwirtschaft, wie sie von den klassischen Liberalen begründet wurde, ist durch folgende Merkmale gekennzeichnet:

- Vertragsfreiheit, Gewerbefreiheit, Konsumentenfreiheit, Recht auf freie Berufswahl
- Privateigentum an den Produktionsmitteln
- freie Preisbildung; der Preis eines Produkts wird durch Angebot und Nachfrage geregelt
- freier Marktzugang für Konsumenten und Produzenten; ermöglicht eine effiziente Verteilung von Gütern und Ressourcen
- freier Wettbewerb; die Konkurrenz der Unternehmen trägt zur Verbesserung des Preis-Leistungs-Verhältnisses und der Qualität bei





Die Durchsetzung liberaler Prinzipien bis zur Mitte des 19. Jahrhunderts führte zu einer gewaltigen Entfaltung unternehmerischer Kräfte und bereitete den Weg für die *moderne Industrie*. Es kam in der Folge zu einer enormen Steigerung der Produktion und, damit zusammenhängend, zu wirtschaftlichen und sozialen Umwälzungen, wie sie bis dahin keine Gesellschaftsordnung hervorgebracht hatte.

Wie die Geschichte zeigt, führte das naturwüchsige freie Wirtschaften jedoch nicht zu den erwarteten idealtypischen Folgen. Die Freiheit war nicht nur die Grundlage für positive Entwicklungen, sondern bot auch Raum für Missbrauch, für die Verfolgung selbstsüchtiger Motive und für rücksichtsloses, egoistisches Gewinnstreben. Aufgrund fehlender Sozialgesetze und der weitgehenden Rechtlosigkeit der abhängigen Beschäftigten kam es vielerorts zur Ausbeutung der Arbeiter und zur Verelendung grosser Bevölkerungsteile. Ein weiteres Übel war die »Vermachtung« der Wirtschaft durch Unternehmen, die sich in Kartellen zusammenschlossen und so den Wettbewerb ausschalteten.

An diesen negativen Entwicklungen setzte die Kritik verschiedener Kräfte und somit auch die *Wirtschaftsethik* an. Die Vorstellungen darüber, auf welche Weise die Missstände zu bekämpfen seien, gingen allerdings stark auseinander. Vertreter sozialistischer und kommunistischer Ideen sahen in der *Abschaffung* der Marktwirtschaft und des Privateigentums den Weg zu besseren, gerechteren Verhältnissen. Sie bauten auf eine Zentralverwaltungswirtschaft (auch Planwirtschaft), in der die einzelnen Wirtschaftssubjekte nicht mehr eigenständig und eigennutzenorientiert wirtschaften sollten, sondern in der die Produktion und die Verteilung von Gütern und Dienstleistungen durch einen zentralen Plan geregelt würden. Das Modell geht – im Gegensatz zum Liberalismus – von einem *uneigenützigen* Menschen aus, der nicht seinen Eigennutzen verfolgt, sondern der sich *primär* dem Gemeinwohl und dem Gesamtinteresse

verpflichtet fühlt. In der Realität war das Experiment der kommunistischen Wirtschaftsordnung zum Scheitern verurteilt. Die sozialistischen Planwirtschaften erreichten nicht die Effektivität der Marktwirtschaft. Eine zentrale Planung aller Wirtschaftsprozesse erwies sich als ausserordentlich schwierig und fehlerhaft. Im Besonderen mangelte es aber an der Motivation der Menschen; denn eine Wirtschaftsordnung, in der individuelle Freiheitsrechte beschnitten sind und in der persönlicher Fleiss und Opferbereitschaft keine hinreichende Belohnung, genauer gesagt, keinen persönlichen Vorteil bringen, wird als einengend, ungerecht und letztlich auch als hoffnungslos empfunden. Es unterbleiben daher notwendige Anstrengungen und in der Folge für den Fortschritt unabdingbare Innovationen. Aus diesen Gründen sind, bis auf wenige Ausnahmen, die ehemaligen Zentralwirtschaften zu Marktwirtschaften konvertiert oder sind im Begriffe, dies zu tun.

Entwicklung der »sozialen Marktwirtschaft«

Anders als die Vertreter kommunistischer Vorstellungen suchten liberale Denker die Lösung wirtschaftlicher Missstände in der *Weiterentwicklung* marktwirtschaftlicher Ideen. Nach ihrer Auffassung besteht die Herausforderung der einzelnen Marktteilnehmer sowie der ganzen Gesellschaft darin, mit Freiheit *umgehen zu lernen*. In erster Linie gehe es darum, Gesetze zu schaffen, innerhalb deren erst Freiheit *für alle* möglich wird. Damit Gesetze aber verinnerlicht und befolgt werden, bedürfe es auch der Sensibilisierung für ethische Werte. Wirtschaftsethik habe daher an mehreren Ebenen anzusetzen:

1. bei der staatlichen Rahmenordnung (Makro- oder Ordnungsebene)
2. beim Individuum (Mikroebene)
3. bei den Unternehmen (Mesoebene)

Für eine Wirtschaftsethik in der Marktwirtschaft besteht die grosse Herausforderung darin, die

In Reaktion auf die Missstände einer ungestümen Industrialisierung forderten Kommunisten wie Karl Marx die Abschaffung des freien Marktes und des Privateigentums.

Der Streik, Ölgemälde von Robert Koehler, 1886
Manifest der Kommunistischen Partei; Titelblatt der Erstausgabe, 1848

Eigenständigkeit wirtschaftlicher Sachverhalte und die Gesetzmässigkeiten des Wirtschaftslebens zu berücksichtigen. Das heisst: Es muss ein Ethikverständnis entwickelt werden, das dem Eigeninteresse des Menschen einen spezifisch ethischen Stellenwert zuweist. Aufbauend auf den Einsichten von Adam Smith, heisst es im »Handbuch der Wirtschaftsethik«:

»Der entscheidende Erkenntnisgewinn der Neuzeit könnte dann darin gesehen werden, dass sich unter gegebenen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen das Eigeninteresse zugleich als Produktivfaktor zum Vorteil des Nächsten erweisen kann.«

Bernd Noll, Professor für Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftsethik an der Fachhochschule Pforzheim, erläutert dies auf folgende Weise:

»Das Selbstinteresse oder die Selbstliebe ist, richtig begrenzt und kanalisiert, moralischen Anliegen förderlich. Abzulehnen ist das unter NichtökonomInnen häufig anzutreffende Vorverständnis, Moral habe stets etwas mit Verzicht oder Teilen zu tun. Einer richtig verstandenen Wirtschaftsethik geht es nicht primär um Anliegen, die "wehtun müssen" oder auch "nur wehtun sollen". Ein solch "ökonomisch ahnungsloser Moralismus" (W. Röpke), der von aussen und sachfremd gegen die Wirtschaft argumentiert und unerfüllbare Postulate formuliert, ist abzulehnen. Mit Moralisierung löst man keine wirtschaftlichen Probleme, sondern schafft eher welche, da mündige Bürger sich nicht ständig zu Handlungen veranlassen werden, die erfolglos bleiben.«

Die Schaffung einer verbindlichen Rahmenordnung

In einer auf Wettbewerb gründenden Marktwirtschaft kann die Bekämpfung von Fehlentwicklungen und Missständen nicht allein vom Individuum ausgehen. Es bedarf vielmehr einer Rahmenordnung, die alle Marktteilnehmer auf gewisse Verhaltensweisen und Leistungen verpflichtet.

Die bisher bedeutendste Entwicklung auf der Ordnungsebene ist die Einführung der »sozialen Marktwirtschaft«. Ihre Konzeption entstand als Antwort auf die Missstände des ungezügelter Kapitalismus des freien Marktes. Die Grundidee der sozialen Marktwirtschaft ist, das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem Prinzip des sozialen Ausgleichs zu verbinden. Es wird eine wertverpflichtende Ordnung angestrebt, deren Grundlagen auf ethischen, religiösen wie ökonomischen Auffassungen beruhen. Das Konzept basiert wesentlich auf den wissenschaftlichen Arbeiten der sogenannten Freiburger Schule, deren wichtigste Vertreter der Nationalökonom Walter Eucken (1891–1950) und der Jurist Franz Böhm (1895–1977) waren. Einen massgeblichen Beitrag für die Weiterentwicklung und Verbreitung ihrer neoliberalen Ideen leisteten der langjährige deutsche Wirtschaftsminister Ludwig Erhard (1897–1977) und sein Staatssekretär Alfred Müller-Armack (1901–1978).

Wie die klassischen Liberalen vertrauen auch die Verfechter einer sozialen Marktwirtschaft grundsätzlich auf eine durch Wettbewerb gesteuerte Marktwirtschaft. Aber im Gegensatz zu jenen glauben sie nicht an die natürliche Ordnung eines sich selbst regulierenden Marktsystems. Sie sind vielmehr der Überzeugung, dass es für eine funktionierende Wirtschaftsordnung verschiedener Regulierungs- und Kontrollfunktionen des Staates bedürfe. So weisen sie dem Staat die Rolle zu, auf sozialen Ausgleich hinzuwirken und eine allgemein verbindliche Rahmenordnung zu schaffen, damit das Zusammenspiel der Anbieter und Nachfrager in geordneten Bahnen abläuft, der Wettbewerb nicht verfälscht wird. Die dem Staat zugewiesenen Aufgaben sind unter anderem die folgenden:

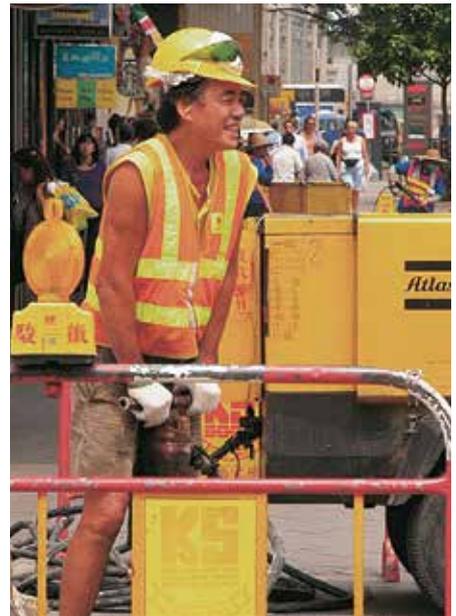
- die Gewährleistung einer freien Wettbewerbsordnung (z. B. Verhinderung von Marktmacht durch Kartelle oder Monopole)
- die Regelung der Struktur- und Finanzpolitik

Im Gegensatz zu den Kommunisten halten liberale Kritiker des ungezügelter Kapitalismus an der Marktwirtschaft fest. Ihr Konzept ist, das Prinzip der Freiheit auf dem Markt mit dem Prinzip des sozialen Ausgleichs zu verbinden; sie suchen durch eine kluge staatliche Gesetzgebung auf die Beseitigung von Missständen hinzuwirken.

Wahlplakat für Ludwig Erhard, Bundestagswahl 1957
Strassenarbeit in Indien und Hongkong



ERHARD hält, was er verspricht:
Wohlstand für alle durch die
SOZIALE MARKTWIRTSCHAFT



– Gewährleistung sozialer Sicherheit und Gerechtigkeit (z. B. durch das Arbeitsrecht, das die Arbeitnehmer vor Ausbeutung schützt; durch staatliche Umverteilungsmassnahmen in Form von progressiver Einkommenssteuer oder Sozialhilfeleistungen; durch Systeme der sozialen Sicherung wie Renten- und Arbeitslosenversicherung)

Die Prinzipien der sozialen Marktwirtschaft haben sich in allen demokratischen Rechtsstaaten durchgesetzt – allerdings in unterschiedlicher Ausprägung und Ausgestaltung: In der Frage, in welchem Ausmass der Staat in das wirtschaftliche Leben eingreifen soll, herrschen auch unter den Vertretern der sozialen Marktwirtschaft sehr unterschiedliche Meinungen. Davon zeugen die oft mit Vehemenz geführten Auseinandersetzungen zwischen den verschiedenen politischen Parteien. Während linksgerichtete Kräfte den Gedanken des sozialen Ausgleichs ins Zentrum rücken und dementsprechend weitgehende Einmischungen des Staates fordern, sehen liberale Kräfte in zu viel staatlichen Interventionen in Form von Auflagen, Regulierungen, Steuern, Subventionen oder Sozialleistungen eine Gefahr für

die Funktionsfähigkeit der Märkte und somit für den Wohlstand der Nation.

Bei aller Differenz der Anschauung ist jedoch unbestritten, dass der Staat die Spielregeln setzen muss, innerhalb deren die »Spieler«, d. h. die einzelnen Wirtschaftssubjekte – seien es natürliche oder juristische Personen –, frei handeln können.

Die Notwendigkeit, dass unter Wettbewerbsbedingungen ethische Richtlinien *institutionell* verankert werden, sollen zwei aktuelle Beispiele dokumentieren. Das erste stammt aus dem Bereich des Umweltschutzes:

Ein Unternehmer steht vor der Frage, ob er freiwillig eine teure Filteranlage für Schadstoffemissionen einbauen soll. Eine solche Anlage ist bisher zwar weder gesetzlich vorgeschrieben, noch gibt es sonstige zwingende Reinhaltungsvorschriften, doch der Unternehmer weiss, dass er die Umwelt mit einer solchen Filteranlage entlasten könnte. Das Problem ist nun: Das Unternehmen hätte selber keinen wirtschaftlichen Nutzen von einer solchen Investition – im Gegenteil: Durch den Einbau einer Filteranlage würde es gegenüber der Konkurrenz, die keine solche Ausgabe leistet, ins Hintertreffen geraten. Im Weiteren

würde sich die Luft- oder Wasserqualität nur wenig verbessern, wenn es als einziges Unternehmen eine Filteranlage einbaute, die anderen aber die Umwelt weiter belasteten. Wie wird sich der Unternehmer entscheiden? Er wird sich aufgrund der Wettbewerbssituation gezwungen sehen, weiterhin ohne Filteranlage zu produzieren und weiter die Umwelt zu verschmutzen. Da alle in Konkurrenz zueinander stehenden Unternehmen ein ähnliches Kosten-Nutzen-Kalkül anstellen, werden nur einzelne, die es sich finanziell leisten können und die über eine ökologische Sensibilität verfügen, freiwillig eine Filteranlage einbauen.

Ein anderes Beispiel für eine moralisch schwierige unternehmerische Entscheidung sind Schmiergeldzahlungen an einen korrupten Einkäufer:

Ein europäischer Unternehmer hofft, Maschinen für eine Produktionsanlage in ein afrikanisches Land verkaufen zu können. Der Einkäufer der afrikanischen Firma gibt ihm unverblümt zu verstehen, dass er ihn nur dann als Bewerber berücksichtigen wird, wenn er bereit sei, einen gewissen Prozentsatz des Auftragswertes als Schmiergeld zu zahlen. Der Unternehmer gerät in das Dilemma, zwischen zwei Übeln wählen zu müssen: Entweder handelt



er unmoralisch, zahlt die verlangten Bestechungsgelder und kann somit weiterhin als Anbieter im Wettbewerb mithalten; oder aber er wählt den moralischen Weg und verzichtet auf entsprechende Zahlungen, ist dann aber aus dem Wettbewerb ausgeschieden, weil die Mitkonkurrenten vermutlich Bestechungsgelder bezahlen werden.

Aufgrund solcher Dilemmastrukturen erachten es Wirtschaftsethiker als unabdingbar, dass moralische Anliegen grundsätzlich wettbewerbsneutral auf der Ordnungsebene gelöst werden. In den skizzierten Fällen könnte die Dilemmasituation überwunden werden durch die Fixierung allgemein verbindlicher Umweltstandards beziehungsweise durch sanktionierte Verbote bei Bestechungen oder Exporten in Krisengebiete. Da die Wirtschaft in immer grösseren Räumen agiert, ist es notwendig, dass solche Rahmenbedingungen nicht nur national, sondern global entstehen. Die Regeln der Welt Handelsorganisation WTO (World Trade Organization) sind ein Anfang einer solchen Entwicklung.

In einer mangelhaften oder gar fehlenden Rahmenordnung liegt die wesentliche Ursache, weshalb in vielen Entwicklungsländern und in Ländern des ehemaligen Kommunismus so grosse Missstände in Bezug auf Umweltverschmutzung, Korruption oder Ausbeutung von

Arbeitern bestehen. Den Zusammenhang zwischen der Rahmenordnung und dem wirtschaftlichen Stand einer Nation erklärt Hans Werder, Generalsekretär des Eidgenössischen Departements für Umwelt, Verkehr, Energie und Kommunikation (UVEK), am Beispiel der Länder der ehemaligen UdSSR:

»Dass die Nachfolgestaaten der ehemaligen Sowjetunion trotz reichen Bodenschätzen, einer gut ausgebildeten Bevölkerung und breiter industrieller Erfahrung wirtschaftlich nicht vom Fleck kommen und wohlstandsmässig unter das Niveau der bekanntermassen ineffizienten Sowjetwirtschaft fallen, dürfte einen einfachen Grund haben: Es gibt in diesen Nachfolgestaaten bis heute (mit der bezeichnenden Ausnahme der baltischen Staaten) keinen Staat, welcher die für einen funktionierenden Markt nötigen Spielregeln aufstellt, unparteiisch und unkorrupt überwacht und konsequent durchsetzt. Unter solchen Umständen können Einzelne zwar viel Geld verdienen, es entsteht aber keine Marktwirtschaft, welche allgemeinen Wohlstand schafft.«

Die Existenz von Spielregeln ist das eine; das andere ist ihre Qualität und ihre Ausgestaltung. Hermann von Laer, Professor für Wirtschaftspolitik an der Hochschule Vechta, dokumentiert im Folgenden an einem konkreten Beispiel, wie auch ein Zuviel an

Reglementierung die Ursache für unmoralisches Handeln sein kann; er erklärte vor einigen Jahren in Bezug auf Deutschland:

»Wenn heutzutage ein Verfall der Moral auf breiter Front festgestellt wird, dann darf man dies nicht einem quasi autonomen Wertewandel zuschreiben, sondern dem Zusammenbruch der institutionellen Stützen, die die Moral vieler Bürger bis heute getragen haben.

Man kann dies an einem Beispiel deutlich machen: Die meisten Bürger werden dem Satz: "Gebt dem Kaiser, was des Kaisers ist" prinzipiell zustimmen und das Zahlen von Steuern auch für sich selber akzeptieren. Bei der gegenwärtigen Steuer- und Abgabenhöhe geht jedoch die Zahlungsbereitschaft drastisch zurück, und zwar, ohne dass sich dabei ein schlechtes Gewissen breitmacht.

Wenn man z. B. einen Handwerker nach Hause bestellt, dann kostet das etwa 80 DM die Stunde, der Handwerkerergeselle bekommt aber nur gut 20 DM ausgezahlt. Nun muss auch etwas für Geräteinsatz und den Gewinn des Unternehmers berücksichtigt werden, aber der weitaus grösste Teil der Differenz von 60 DM landet in Form von Steuern und Sozialabgaben beim Staat: Dies akzeptieren viele nicht und einigen sich z. B. auf einen Stundenlohn von 40 DM für Schwarzarbeit. In diesem Falle erhält der Handwerker den doppelten

Stundenlohn, der Kunde zahlt jedoch nur die Hälfte. Bei solchen Rahmenbedingungen nützt kein Appell an die Moral. Der Bürger, auch derjenige, der sich dezidiert auf ein christlich-ethisches Weltbild bezieht, fühlt sich zu Unrecht ausgeplündert.«

Eine Rahmenordnung ist nichts Abgeschlossenes

Eine staatliche Rahmenordnung ist nichts Fixes, Abgeschlossenes. In einer modernen, dynamischen Gesellschaft bedarf sie der ständigen Anpassung und Verbesserung. So führt beispielsweise die Entwicklung neuer Technologien und Produkte immer wieder zu neuen Fragen, die auf der Ordnungsebene gelöst werden müssen. Man denke an die Gentechnik oder die Biotechnologie und an die Diskussionen über Themen wie »gentechnisch veränderte Lebensmittel«, »Stammzellenforschung« oder »Klonen«. Um in solchen komplexen Gebieten einen Konsens darüber zu finden, welche der neuen Erkenntnisse in Zukunft wirtschaftlich genutzt werden dürfen und in welchem Rahmen, bedarf es offensichtlich eines längeren Prozesses.

Im Weiteren sind es auch Veränderungen in der Gesellschaft, namentlich Veränderungen in der Wahrnehmung und Beurteilung von Problemlagen, die einen Staat fortlaufend vor neue Herausforderungen stellen. In vielen Bereichen entwickelt sich in der Bevölkerung eine Sensibilität: So nehmen heute viele Bürger Umweltverschmutzungen als etwas Bedrohliches wahr, und man fordert entsprechende Verbote und Schutzmassnahmen. Als 'neuer' Begriff ist vor ungefähr 20 Jahren der Begriff der *Nachhaltigkeit* ins Bewusstsein getreten. *Nachhaltige Entwicklung* bezeichnet eine wirtschaftliche Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.

Ein weiteres Beispiel für eine sich verändernde Werthaltung ist das wachsende Mitgefühl für die Kreatur. Immer mehr Menschen empfinden es als Unrecht, wenn

Nutztiere eine tierverachtende Behandlung erfahren. Auch hier werden verbindliche Gesetze gefordert, um Tiere vor Leid zu schützen.

Ein weiteres Thema ist gegenwärtig die seelisch schädigende Wirkung gewaltverherrlichender Filme und Videospiele. Wie die Erfahrung zeigt, hilft es hier wenig, an die Moral des Einzelnen zu appellieren. Um Kinder und Jugendliche wirksam zu schützen, wird man wohl nicht darum herumkommen, auf Gesetzesebene auf ein Verbot für die Herstellung und den Handel solcher Produkte hinzuwirken. Verbote für schädliche Waren sind nichts Neues. Im Wissen um die körperlichen Auswirkungen verschiedener Suchtmittel hat der Staat bereits vor Jahrzehnten Betäubungsmittelgesetze erlassen, die Anbau, Einfuhr, Besitz und Verkauf verschiedener Drogen verbieten. Angesichts der Erkenntnisse der modernen Psychologie und angesichts der Erfahrungen mit gewaltbereiten Jugendlichen erscheint es daher als eine Frage der Zeit, bis unsere Gesellschaft auch Produkte verboten haben will, die die *Seele* nachhaltig schädigen und auch für die Allgemeinheit eine Gefahr darstellen.

Alle diese Beispiele zeigen, dass Wirtschaftsethik nicht nur ein Thema von Unternehmern und Managern ist. Es gibt viele Fragen, die alle Bürger etwas angehen und daher auch von der Gesellschaft als Ganzes gelöst werden müssen. Jeder ist eingebunden in das Wirtschaftsleben, sei es als Konsument, als Arbeitnehmer oder sei es als Arbeitgeber, als Produzent oder Anbieter. In einem demokratischen Staat, namentlich in der Schweiz, können die Bürger zum Teil unmittelbar Einfluss nehmen auf die Politik und die Gesetzgebung des Staates. Bürger müssen zum Ausdruck bringen, mit welchen Praktiken oder Verhältnissen sie nicht einverstanden sind. Sie müssen aber auch bereit sein, allfällige Konsequenzen mitzutragen; das heisst – um eines der angeführten Beispiele aufzugreifen –, sie müssen dann auch bereit sein, für Fleisch oder Eier aus tiergerechter Haltung oder für

Eine vernünftige staatliche Rahmenordnung, die für alle Marktteilnehmer klare Spielregeln setzt, ist die Voraussetzung für eine blühende Volkswirtschaft.

Dorf in der Ukraine, Dezember 2004
Bodenschützende Landwirtschaft, Iowa
Baustelle



ökologisch produziertes Gemüse einen höheren Preis zu zahlen.

Individuelle Ethik

Es ist für eine Gesellschaft entscheidend, welche Werte in der Bevölkerung hochgehalten und gelebt werden. Ein demokratischer Rechtsstaat funktioniert nur dann, wenn ein moralischer Minimalkonsens unter den Bürgern existiert. Die Einhaltung moralischer Standards muss erwartet werden können, auch wenn keine Sanktionen drohen. Dasselbe gilt auch für die Wirtschaft. Der Markt ist auf stabile Moralstandards angewiesen. Ohne allgemeingültige Werthaltung, ohne die Bereitschaft der Bevölkerung, Werte wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Disziplin und Fleiss als für sich verbindlich anzusehen, können sich Spezialisierung, Arbeitsteilung und Tausch kaum entwickeln. Nur wenn die *grosse Mehrheit* einer Gesellschaft diese Tugenden teilt und die Werte und Normen der Gesellschaft akzeptiert *und lebt*, können Märkte befriedigend funktionieren. Für das Funktionieren einer sozialen Marktwirtschaft bedarf es auch der Solidarität, des Mitgefühls für den Nächsten. Fehlt es in einer Gesellschaft aber an diesem »Sozialkapital«, wird es kaum zu einer blühenden Volkswirtschaft kommen. Korruption, Vetternwirtschaft, Trägheit, Egoismus und Gleichgültigkeit gegenüber dem Mitmenschen sind erfahrungsgemäss die grössten Entwicklungshemmnisse.

Es liegt daher im Interesse eines Gemeinwesens, sich um die Vermittlung und Pflege von Werten zu bemühen. Dies erweist sich in der heutigen Zeit allerdings als eine immer grösser werdende Herausforderung. Angesichts eines zunehmenden Wertpluralismus und vor allem angesichts des verbreiteten Atheismus und Materialismus ist es schwierig, eine allgemein verbindliche Überzeugungsbasis zu gewinnen. In Bezug auf die Wirtschaftsethik besteht die Problematik hauptsächlich darin, überzeugend darlegen zu können, *warum* man in

seinen wirtschaftlichen Tätigkeiten ehrlich und fair sein soll und weshalb man auch die Anliegen der Nächsten berücksichtigen soll. Zeigt nicht die tägliche Realität, dass in unserer Welt vielfach derjenige materiell erfolgreich ist, der nur auf seinen *eigenen* Vorteil bedacht ist? Dabei muss es sich nicht immer nur um Skrupellosigkeit oder Rücksichtslosigkeit handeln, sondern sehr oft ist es einfach ein Mangel an Mitgefühl und Sensibilität für den Mitmenschen und seine Bedürfnisse. Wie kann man in diesen Fällen den Betroffenen davon überzeugen, dass seine Gesinnung nicht gut ist?

Verschiedene Ethiker verfechten den Ansatz, es gelte zu begründen, dass man auch *sich selbst* schade, wenn man Werte missachte und den Mitmenschen übergehe. In diesem Sinn führt beispielsweise *Wolfgang Deppert*, vormals Professor am Philosophischen Seminar der Universität Kiel, aus:

»Es ist heute aufgrund eines gesteigerten Individualitätsbewusstseins notwendig, die grundsätzlich egoistische Begründungsstruktur aller Ethiken bewusst zu machen, da ethische Appelle keine Überzeugungskraft mehr besitzen. Nur wenn moralisches Handeln dadurch begründet werden kann, dass es der Verwirklichung der eigenen Sinnvorstellungen dient, dann werden wir mit ethischen Argumenten überzeugen können, ohne den Knüttel der Gewalt im Hintergrund zu schwingen oder mit der Zwangsjacke der Angst zu drohen. [...]

Eine individualistische Ethik soll Handlungsgrundsätze formulieren und begründen, durch deren Befolgung sich der Mensch im eigenen Interesse vor Sinnlosigkeit schützen kann.«

Der Ansatz klingt vernünftig – doch seine Wirksamkeit steht und fällt damit, ob es gelingt, diese »eigene Sinnvorstellung« in einen umfassenden geistigen Zusammenhang zu stellen. Die Problematik liegt ja darin: Wie kann ein Mensch, der nur auf seinen eigenen materiellen Vorteil bedacht ist und dabei den Nächsten nicht wahrnimmt, einsehen, dass er dadurch auch *sich selber* schädigt?

Er vermag diesen eigenen Schaden ja nicht zu sehen, denn er hat ja alles, was sein Herz begehrt und was aus *seiner* Sicht seinem Leben Sinn gibt.

Hier gibt es im Grunde genommen *ein* Argument, das wirklich stichhaltig ist: Es ist die Erkenntnis, dass jeder Mensch ein Teil der Schöpfung ist, dass er einer höheren geistigen Macht untersteht, die die Einhaltung von ganz bestimmten Geboten fordert und die jeden für sein Tun und Lassen zur Rechenschaft zieht. Diese Einsicht ist seit alters die bedeutendste und auch tragfähigste Grundlage der Ethik. Der Mensch, der um sein Eingebundensein in eine höhere Ordnung weiss und der sich dementsprechend als Bürger *zweier* Welten fühlt, besitzt das Rüstzeug, die Verpflichtungen gegenüber dem Mitmenschen zu erkennen und somit auch den Sinn seines Lebens zu ergründen. In der christlichen Gesellschaft ist dieses Wissen in vielen Menschen verankert. Aussagekräftig ist in dieser Hinsicht das folgende Bekenntnis eines Unternehmers:

»Seit meiner Jugend hat mich der Satz aus dem Evangelium besonders beeindruckt: "Was nützt es dem Menschen, wenn er die ganze Welt gewinnt, in seiner Seele aber Schaden leidet?" Diese Worte empfinde ich sehr stark, und sie bestimmen auch meine Geschäfte. Wenn ich einmal sterbe, werde ich nichts von all dem, was ich mir an materiellem Gut erarbeitet habe, in die andere Welt mitnehmen können – nicht das Geringste. Meine Grossmutter pflegte in dieser Beziehung jeweils zu sagen: "Das letzte Hemd hat keine Taschen." Was man aber in die jenseitige Welt mitnehmen kann, das sind geistige Werte. Darunter verstehe ich das tägliche Bemühen, die Gebote Gottes zu achten und die von ihm geschenkten Fähigkeiten und Kräfte nicht nur für mich selbst, sondern auch zum Wohl meiner Mitmenschen zu entfalten. Auf meine spezifische Situation als Unternehmer bezogen, heisst das vor allem, dass ich zu unserem Betrieb Sorge trage, damit ich weiterhin einer schönen Anzahl von Menschen Arbeit und Brot geben kann, und dass wir ein Produkt herstellen, das den Konsumenten dient.«

Neue Technologien sowie eine wachsende ethische Sensibilität in der Bevölkerung erfordern eine ständige Verbesserung der staatlichen Rahmenordnung. In diesem Sinn hängt es zentral vom Wertempfinden einer Gesellschaft ab, wie in einem Staat gewirtschaftet wird.

Hühner in Gehege auf einer Farm
DNA-Forschung
Schafe auf der Weide



Wie diese Äusserungen zeigen, hat Wirtschaftsethik zentral mit Weltanschauung und mit dem Bemühen um höhere geistige Erkenntnisse zu tun. Dies kommt in den Arbeiten verschiedener Wirtschaftsethiker auch zum Ausdruck. So plädiert beispielsweise *Peter Ulrich*, Professor für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen, für eine »lebensdienliche Ökonomie«, die eine gesellschaftsbezogene Perspektive beinhaltet und bei der in allen Entscheidungen in Unternehmen auch moralische Gesichtspunkte berücksichtigt werden sollen. Nicht die Gewinnmaximierung, sondern die *Legitimität* des wirtschaftlichen Handelns müsse oberste Bedingung sein. Vielleicht lässt sich dieser Gedanke noch verdeutlichen, wenn man unter dem Begriff »Gewinn« nicht nur materielle Werte versteht, sondern den geistigen, ethischen Aspekt mit einbezieht. Aus einer ganzheitlichen Sicht würde Gewinnmaximierung heissen, dass ein Unternehmen nur dann seinen Gewinn maximiert, wenn es sowohl in wirtschaftlicher als auch ethischer Hinsicht das Optimum erreicht.

Wirtschaftliche und ethische Aspekte zu verbinden, ist vielen Unternehmern ein oberstes Anliegen. Ein Beispiel dafür ist *Dr. Christian Dräger*, der ehemalige Vorstandsvorsitzende der *Drägerwerk AG*. Die Drägerwerk AG ist ein

weltweit führender Medizin- und Sicherheitstechniekonzern und beschäftigt in über 50 Ländern rund 10000 Mitarbeiter. Dräger äusserte sich in einem Vortrag über die ethischen Grundlagen seiner persönlichen Arbeit als Unternehmer in folgender Weise:

»Ich anerkenne den kategorischen Imperativ [nach Immanuel Kant: "Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könnte"] und bekenne mich zum christlichen Glauben, wobei ich übrigens in diesem Zusammenhang keinen grossen Unterschied zwischen evangelischem und katholischem Glauben sehe. Das bedeutet konkret: Ich akzeptiere die Forderungen, die sich daraus für unsere Arbeit ergeben, also zum Beispiel, dass ich das manchmal Unangenehme an meiner Arbeit – und welche Arbeit hätte keine Mühe und Last – nicht als etwas Verwerfliches und Teuflisches betrachte, sondern dass sie als mühselige Arbeit zu dem Plan Gottes mit den Menschen gehört, der im Anfang sagte: "Im Schweisse deines Angesichts sollst du dein Brot essen."

Gewichtiger aber ist das Bekenntnis, dass wir in allen Menschen, mit denen wir es zu tun haben, ob es der entfernteste Kunde oder der nächste Mitarbeiter ist, Geschöpfe Gottes sehen müssen, deren Würde – wie es in unserem Grundgesetz heisst – unantastbar ist, dass es Menschen sind, die nach dem göttlichen Gebot unserer Liebe und Nachsicht anempfohlen sind, und dass wir in den Zehn Geboten feste Leitlinien für den Umgang der Menschen miteinander haben.

Und ein Weiteres kommt hinzu: Ich bekenne mich zu meinem Beruf als Unternehmer. Damit anerkenne ich, dass dieses Unternehmen mir anvertraut ist mit der Aufgabe, als guter Haushalter ihm und den hier

beschäftigten Menschen zu dienen im Sinne des ersten Petrusbriefes. Ich anerkenne die daraus mir erwachsende Verantwortung, Verantwortung insbesondere für die Weiterexistenz dieses Unternehmens, das für so viele Mitarbeiter die Stätte ist, die ihnen Brot und Arbeit gibt, in vielen Fällen der Platz, auf dem sich ihr gesamtes Berufsleben abspielt. Früher ergab sich diese Verpflichtung im Wesentlichen aus der sozialen Bindung des Eigentums gegenüber den Mitarbeitern, gegenüber der Familie und der kommenden Generation. Seit das Drägerwerk eine börsennotierte Aktiengesellschaft ist, gilt diese Verpflichtung auch gegenüber unseren Aktionären. Sie haben mir im wahrsten Sinne des Wortes ihr Geld anvertraut. Damit habe ich die Grundlagen meines Selbstverständnisses als Unternehmer beschrieben.«

Vorbildfunktion des Unternehmers

In Marktwirtschaften kommt den Unternehmern eine herausgehobene Funktion zu. Sie sind diejenigen, die Initiative ergreifen, etwas Neues unternehmen und nicht nur auf bestehende Verhältnisse reagieren. Sie sind bereit, in einer unsicheren Umwelt für sich und andere Risiken zu übernehmen und zu gestalten. Sie stellen Güter oder Dienstleistungen bereit und setzen dafür Arbeitskräfte und Kapital ein; damit treffen sie Entscheidungen oder

geben Anordnungen, die nicht nur sie selbst, sondern auch andere betreffen. Aufgrund ihrer Tätigkeiten tragen sie nicht nur eine überdurchschnittliche Verantwortung, sondern sie erfüllen auch eine Vorbildfunktion. Diese ergibt sich daraus, dass die Leitung des Unternehmens wesentlich das Verhalten der Mitarbeiter prägt. Bernd Noll erläutert:

»Besitzen die Personen an der Unternehmensspitze wenig moralische Sensibilität oder geben gar ein schlechtes Beispiel in moralischen Konfliktsituationen, so werden auch die Mitarbeiter wenig(er) Skrupel bei moralischen Verfehlungen haben. Die Vorgesetzten setzen für die Mitarbeiter moralische Standards. Umgekehrt heisst dies allerdings nicht, dass ein hohes Mass an Werte-kompetenz im Top-Management bereits vor Fehlverhalten der Mitarbeiter schützt.«

Reinhard Mohn, in fünfter Generation Mitglied der Gründerfamilie des Traditionsunternehmens Bertelsmann, Europas grössten Medienkonzerns, beschreibt in seinem Buch »Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers«, welche Anforderungen eine Führungspersönlichkeit erfüllen muss:

»Wer in der Wirtschaft Macht anstrebt, muss über Eigenschaften verfügen, die das übliche Mass



menschlicher Haltung und Leistungsfähigkeit weit übertreffen. Neben beruflichen Kenntnissen müssen gute Menschenkenntnis, vorbildliches Verhalten, Urteils- und Gestaltungsvermögen sowie Selbstkritik vorhanden sein. Da grosse Aufgaben heute nur mithilfe vieler anderer Menschen bewältigt werden können, muss der Mann an der Spitze eines Unternehmens auch deren Zielsetzung auf das Wohl und die Interessen der Gesellschaft ausrichten. Wer aber nicht gelernt hat, an der Basis zurechtzukommen und dabei in einer auf Gewinn ausgerichteten Führungsaufgabe Erfolge zu erzielen, wird auch bei grösseren Aufgaben Schwierigkeiten haben, erst recht, wenn er sich von Eitelkeit, Machthunger und Egoismus leiten lässt.

Der erste Mann des Unternehmens bedarf neben praktischer Intelligenz der Fähigkeit, den Mitarbeitern in seinem Verhalten ein Vorbild zu sein. Dazu ist es unerlässlich, dass er die zur Gemeinschaftsfähigkeit im Unternehmen erforderlichen Werte und Regeln akzeptiert und sie zur Richtschnur seines eigenen Handelns macht. Umfang und Schwierigkeitsgrad der heutigen Führungsaufgaben verlangen die Anwendung des Prinzips der Delegation von Verantwortung. Wenn nun aber die persönliche Haltung des Managers eine Identifizierung der Beschäftigten mit ihm und seinem Führungsstil nicht zulässt, wird er weder delegieren noch erfolgreich führen können. Wer seine Mitarbeiter in der Welt der Arbeit nicht als Partner

betrachtet, hat die Grenzen seiner Wirkungsmöglichkeiten erreicht. Anstelle des wirkungsvollen Delegationsprinzips muss er mit den wesentlich schwächeren Mitteln der Amtsautorität, der Disziplin und Kontrolle führen. Und auf den Vorteil, motivierte Mitarbeiter um sich zu haben, wird er verzichten müssen.

Da wir wissen, dass negative Veranlagungen eines Menschen nur begrenzt verändert werden können, ist es notwendig, charakterlich unzuverlässigen Führungskräften den Aufstieg im Unternehmen zu verwehren. Denn bei einer Erweiterung der Verantwortung, die zumeist mit grösserer Freiheit verbunden ist, können solche Manager ein grosses Risiko für das Unternehmen bedeuten, insbesondere wenn sie sich von der Sucht nach Grösse und Beifall leiten lassen. [...] So kann zum Beispiel ein von Eitelkeit und persönlichem Ehrgeiz getriebener Manager durch Firmenkäufe in einer relativ kurzen Zeitspanne ein erstaunliches Umsatzwachstum bewirken und damit auf Pressekonferenzen und anderen öffentlichen Veranstaltungen den Beifall der Fachwelt ernten. Gerade dieses forcierte Wachstum führt aber auch zu einer gefährlichen Überforderung der Führung und der Mitarbeiter des Unternehmens.«

Ethik auf der Unternehmensebene

Die Geschichte vieler Unternehmen zeigt, dass die erfolgreiche Umsetzung ethischen

Gedankenguts massgeblich von ganz bestimmten einzelnen Führungspersönlichkeiten ausging, denen Ethik ein Anliegen war.

Damit ethischen Werten im Unternehmen Achtung verschafft werden kann, bedarf es eines Ethik-Managements. Darunter versteht man die Gesamtheit der Bemühungen, mit denen moralische Anliegen intern zwischen Mitarbeitern und Abteilungen wie auch in der externen Kommunikation gegenüber Markt und Öffentlichkeit zur Geltung gebracht werden sollen. Ethik-Management verlangt ein »Wertmanagement«, das auf allen Ebenen unternehmerischer Entscheidungsprozesse zum Tragen kommt. Es beginnt bereits bei der Wahl des Produktprogramms: Ein verantwortungsbewusster Unternehmer wird sich genau überlegen, was für Waren er überhaupt anbieten will. So kann zum Beispiel entschieden werden, dass auf die Produktion oder den Verkauf von Suchtmitteln verzichtet wird. Oder man stellt die Herstellung und den Vertrieb eines Produkts ein, wenn Sicherheitsmängel oder Gesundheitsrisiken festgestellt werden. Ethische Überlegungen spielen im Weiteren auch bei der Wahl der Produktionsmittel und -methoden eine Rolle; ein Produzent von Kosmetika kann beispielsweise festlegen, dass er auf Versuche an lebenden Tieren verzichtet.

Immer mehr Unternehmen halten ihre ethischen Überzeugungen in



Die Wirtschaft ist auf stabile Moralstandards angewiesen. Damit Märkte funktionieren können, müssen ethische Werte und Tugenden wie Ehrlichkeit oder Disziplin von der Mehrheit der Bevölkerung akzeptiert und gelebt werden.

Menschen vor der Shinjuku-Station, Tokio
Geschäftssitzung

Unternehmensleitbildern und Verhaltenskodizes fest. Sie wollen damit sicherstellen und gegen innen und aussen dokumentieren, dass sie sich als *moralische Akteure* verstehen und bereit sind, Verantwortung zu übernehmen. Unternehmensleitsätze sind inzwischen ein verbreitetes Instrument, mit dem Unternehmen aus eigener Initiative ihr Wertesystem beschreiben und kodifizieren. So heisst es beispielsweise im Unternehmensleitbild des amerikanischen Jeans-Herstellers *Levi Strauss*:

»Ehrlichkeit, Einhalten von Versprechungen, Fairness, Respekt vor anderen, Mitgefühl und Integrität sollen die Diskussion mit internen und externen Interessengruppen leiten.«

Als Levi Strauss bei der Überprüfung seiner Zulieferer in Entwicklungsländern Fälle von Kinderarbeit aufdeckte, handelte die Unternehmensführung gemäss ihrem Leitbild. Anstatt die Geschäftsbeziehungen abubrechen und dadurch die Kinder und ihre Familien um Verdienst und Brot zu bringen, fand das Unternehmen folgenden Ausweg aus dem Dilemma: Die Kinder gehen bis zur Erreichung des gesetzlichen Mindestalters in die Schule, wobei Levi Strauss für Schulgeld, Bücher und Uniformen aufkommt. Die Zulieferer verpflichteten sich, den Lohn für die Minderjährigen weiterhin zu zahlen. Levi Strauss erhielt sich dadurch seine Zulieferer, konnte intern seinen Werten folgen und extern sein Markenimage schützen.

Verhaltenskodizes beziehen sich auf wichtige Aufgabebereiche und setzen sich unter anderem folgende Ziele:

- für Beschäftigte: hohe Sicherheitsstandards gewährleisten und Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten
- für Kunden: qualitativ hochwertige und preisgünstige Produkte erzeugen
- für Geschäftspartner: zur technologischen Weiterentwicklung von Lieferanten beitragen und Rechnungen termingerecht begleichen

- für die Gesellschaft: in wohltätigen Bereichen unterstützen und mit gesellschaftlichen Gruppen in Dialog treten
- für die Umwelt: Ressourcen schonen und wiederverwertbare Materialien einsetzen
- für nationale Regierungen: Steuern zahlen und die Gesetze einhalten
- für Investoren: Gewinne erwirtschaften und die Finanzen offenlegen

Unternehmensethik kommt vor allem da zum Zuge, wo die staatliche Rahmenordnung fehlt oder mangelhaft ist beziehungsweise wo der politische Prozess noch nicht abgeschlossen ist und es in einer heiklen Frage noch keine verbindlichen Regelungen gibt. In diesen Fällen besteht ein Verantwortungsvakuum, das von den Unternehmen schon aus Selbstinteresse gefüllt werden muss. Unternehmen sind in solchen Situationen gefordert, sich um eine eigenständige moralische Rechtfertigung ihrer unternehmerischen Aktivitäten zu bemühen.

Dies gilt insbesondere für Unternehmen, die *international* tätig sind. Im Zeitalter der *Globalisierung* sind sie in besonderem Masse aufgerufen, Verantwortung wahrzunehmen. Sie produzieren in Ländern, in denen grundlegende soziale und ökologische Gesetze fehlen. Eine Weltwirtschaftsordnung, wie sie seit langem gefordert wird, ist nicht in Sicht. Vielmehr werden wichtige Interessen wie die der Verbraucher oder der Arbeitnehmer in verschiedenen Gegenden der Welt ganz unterschiedlich geschützt. Ein Produktionsverfahren, das aufgrund von Gesundheitsgefahren oder Sicherheitsmängeln in Europa oder den USA schon lange verboten ist, kann in einem Entwicklungsland durchaus weiterhin erlaubt sein. Eine bedeutsame Aufgabe der Unternehmen liegt also auch darin, die Rahmenordnung mitzugestalten, gerade dort, wo ein *ordnungspolitisches Versagen* erkennbar wird. Die im Bereich Personal- und Organisationsdiagnostik tätige Psychologin *Monika Eigenstetter* führt dazu aus:

Viele Unternehmen formulieren in Unternehmensleitlinien ihre ethischen Wertvorstellungen. Sie betonen darin meist die gesellschaftliche Einbindung des Unternehmens sowie ihr Anliegen, den verschiedenen internen wie externen Interessengruppen gerecht zu werden.

Architekt im Gespräch mit Kunden
Konfrontation
Autofabrik in Lancashire, England





»Multinationalen Unternehmen wird aufgrund ihrer ökonomischen Macht eine besondere Verantwortung zugesprochen. Ihre Wirtschaftskraft übertrifft das Bruttoinlandprodukt etlicher Volkswirtschaften. Sie sind in vielen Ländern ansässig und beeinflussen dort die Entwicklung der Gesellschaften. Die Unternehmen sind dabei der Aufmerksamkeit und Kritik von Nichtregierungsorganisationen, Verbrauchervertretungen und Medien ausgesetzt, die soziale und ökologische Nachhaltigkeit in wirtschaftlichen Prozessen einfordern und die Legitimität der wirtschaftlichen Interessen auf den Prüfstand stellen.«

Um die Globalisierung sozialer und ökologischer zu gestalten, wurde am 31. Januar 1999 anlässlich des Weltwirtschaftsforums in Davos durch den Generalsekretär der Vereinten Nationen, *Kofi Annan*, die *Global-Compact-Initiative* ins Leben gerufen. *United Nations Global Compact* ist ein weltweites Bündnis zwischen Unternehmen und der UNO. Es appelliert an internationale Unternehmen, eine Führungsrolle bei der Gestaltung der Globalisierung zu übernehmen. Die Unternehmen werden aufgefordert, sich bei ihrer eigenen Geschäftstätigkeit, aber auch bei Geschäftspartnern aktiv für die Verwirklichung von zehn

Prinzipien einzusetzen, die auf der Deklaration der *Menschenrechte*, den Richtlinien der *Internationalen Arbeitsorganisation (ILO)* sowie der *Agenda 21* des Umweltgipfels von Rio de Janeiro basieren. Unternehmen, die den *Global Compact* unterschreiben, verpflichten sich:

1. die international verkündeten Menschenrechte zu respektieren und ihre Einhaltung innerhalb ihrer Einflussosphäre zu fördern
2. sicherzustellen, dass sie nicht bei Menschenrechtsverletzungen mitwirken
3. das Recht ihrer Beschäftigten, sich gewerkschaftlich zu betätigen, zu respektieren sowie deren Recht auf Kollektivverhandlungen effektiv anzuerkennen
4. alle Formen von Zwangsarbeit bzw. erzwungener Arbeit auszuschliessen
5. an der Abschaffung von Kinderarbeit mitzuwirken
6. jede Diskriminierung in Bezug auf Beschäftigung und Beruf auszuschliessen
7. eine vorsorgende Haltung gegenüber Umweltgefährdungen einzunehmen
8. Initiativen zur Förderung grösserer Umweltbewusstseins zu ergreifen
9. die Entwicklung und die Verbreitung umweltfreundlicher Technologien zu ermutigen
10. gegen alle Formen von Korruption, inklusive Erpressung und Bestechung, anzugehen

Die Unternehmen sollen einen jährlichen Bericht über ihre Bemühungen hinsichtlich der Erfüllung dieser Anforderungen verfassen. Die Einhaltung des *Global Compact* beruht jedoch auf Freiwilligkeit; es gibt keine Sanktionen, falls ein Unternehmen die selbst gesteckten Ziele nicht erfüllt. Aus diesem Grund erklingt von verschiedener Seite die Kritik, der *Global Compact* sei wertlos und würde von einigen Unternehmen nur als Werbeinstrument missbraucht.

Tatsache ist aber, dass internationale Unternehmen in vielen Regionen der Welt einen positiven Einfluss ausüben und – wie das Beispiel von *Levi Strauss* zeigt – in der lokalen

Bevölkerung zur Verbesserung der Lebensverhältnisse beitragen. Wo die Globalisierung von ethisch verantwortungsbewussten Persönlichkeiten getragen wird, erweist sie sich als ein entscheidender Faktor für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung in Drittwelt- und Schwellenländern. Viele Unternehmer setzen sich mit grossem Engagement auch für die Beseitigung humanitärer Missstände ein. So leistete beispielsweise der Basler Pharmakonzern *Novartis* im Geschäftsjahr 2005 einen Beitrag in der Höhe von 696 Millionen US-Dollar für die medizinische Versorgung bedürftiger Menschen; allein im Jahre 2005 erreichte er mit seinen Projekten weltweit über 6,5 Millionen Patienten. Im Rahmen einer wegweisenden Zusammenarbeit mit der Weltgesundheitsorganisation (WHO) bietet *Novartis* seit dem Jahr 2000 beispielsweise allen Leprakranken auf der Welt eine kostenlose medikamentöse Behandlung. Mehr als vier Millionen Leprakranke wurden durch die wirksame Kombinationstherapie von *Novartis* bereits geheilt. Ein herausragendes Beispiel für das soziale Engagement eines Unternehmers ist der *Microsoft*-Gründer *Bill Gates*. Der Jahresetat der *Bill-&Melinda-Gates-Stiftung* ist mit seinen 2,4 Milliarden Euro doppelt so hoch wie jener der WHO. Namentlich in den USA gehört es zum guten Ton beziehungsweise wird es von Firmen und generell von reichen Bürgern erwartet, dass sie von ihrem Vermögen jenen Mitmenschen, die vom Schicksal nicht begünstigt wurden, etwas zukommen lassen.

Umsetzung der Leitbilder

Das Formulieren von Unternehmensleitlinien ist ein erster Schritt auf dem Weg zu mehr Ethik im Wirtschaftsleben. Damit die beschriebenen Ziele aber auch wirklich erreicht werden, bedarf es weiterer Bemühungen. Gefordert wird im Besonderen die Schaffung ethikfreundlicher Organisationsstrukturen und Unternehmenskulturen, da unmoralisches Verhalten im Geschäftsleben oft ein *systematisches Problem* ist. Moralisch

bedenkliche Handlungen beruhen zwar auf der Initiative und dem Entscheid von einzelnen Personen – doch die Ursache dafür liegt nicht in jedem Fall in moralischen Defiziten und Unzulänglichkeiten der handelnden Akteure. Oft sind es besondere Umstände im Unternehmen, die einen Mitarbeiter zu etwas Illegalem veranlassen. Aus diesem Grund raten Wirtschaftsethiker, man habe nicht in erster Linie zu fragen: »Was geht in den Leuten vor, dass sie unmoralisch handeln?«, sondern: »Was geht in der Organisation eines Unternehmens vor, dass sie Menschen veranlasst, in dieser Weise zu handeln?«.

Nach der Einschätzung von Wirtschaftsfachleuten geht es darum, die gesamte Unternehmensorganisation stärker für ethische Problemstellungen zu öffnen. Ein Mittel ist beispielsweise, bürokratisch-hierarchische Organisationsstrukturen durch offenere, partizipative Strukturen zu ersetzen oder zu ergänzen, durch Strukturen also, die Reflexion und Kommunikation über ethische Fragen ermöglichen. In einem Unternehmen soll ein Klima herrschen, in dem die Mitarbeiter sich getrauen, ihre Meinung zu äussern und gegebenenfalls auch Kritik anzubringen. Ein weiterer Punkt, auf den Fachleute hinweisen, ist die Gefahr einer weit getriebenen Arbeitsteilung: Es darf nicht sein, dass die Mitarbeiter die Auswirkungen ihres persönlichen Handelns auf das Ganze nicht mehr kennen und es in der Folge zu einer »organisierten Unverantwortlichkeit« kommt, wo jeder bei einem ethischen Problem denkt: »Das geht mich nichts an, es ist ausserhalb meines Verantwortungsbereichs.«

Neben strukturellen Massnahmen stehen einem Unternehmen verschiedene weitere Mittel zur Verfügung, um Werten Achtung zu verschaffen. Ein Beispiel sind Ethikseminare oder Workshops, in denen die Mitarbeiter für moralische Dilemmasituationen sensibilisiert werden. Anhand von Fallstudien werden hier Wertekonflikte aus verschiedenen Positionen betrachtet und nach Lösungen gesucht. Solche

Seminare sollen den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, zu lernen, wie sie in heiklen Situationen, beispielsweise bei Bestechungsangeboten oder bei der Annahme von Geschenken, richtig reagieren.

Die faktische Umsetzung von Unternehmensleitlinien erweist sich im Unternehmensalltag oft als sehr schwierig. Es ist in vielen Fällen nicht einfach, die angemessene Lösung zu

finden. Mit welchen Dilemmas ein Entscheidungsträger konfrontiert sein kann, dokumentiert *Stephan Wirz* vom Institut für Sozialethik der Universität Luzern an folgendem Beispiel:

Ein Verkaufschef hat die Aufgabe, einen neuen Mitarbeiter für den Verkauf einzustellen. Wen soll er wählen: den smarten Überredungskünstler, der





Unternehmensethik ist vor allem da von Bedeutung, wo ein ordnungspolitisches Versagen erkennbar wird. Im Zeitalter der Globalisierung kommt daher internationalen Unternehmen eine besondere Verantwortung zu. Sie sind aufgerufen, sich weltweit für den Schutz der Menschenrechte und der Umwelt einzusetzen.

Kinderarbeit in Chandigarh, Indien, Mai 2006
 Containerhafen
 Flussverschmutzung durch eine Papierfabrik,
 Provinz Sichuan, China, 1995

auch manipulative Verkaufstechniken virtuos einsetzt, oder den etwas hölzernen »Wahrheitsfanatiker«, der schon bei seinem früheren Arbeitgeber dafür bekannt war, der Kundschaft freimütig über Vorzüge und Schwächen eines Produkts Auskunft zu erteilen? Das Postulat der Unternehmensstrategie nach »Kundenorientierung« würde der Zweite zwar besser erfüllen, aber womöglich auf Kosten eines geringeren Umsatzes, der als messbare quantitative Grösse sehr schwer wiegt.

Damit Unternehmensleitlinien wie »Kundenorientierung«, »soziale Kompetenz«, »fairer Umgang mit Lieferanten« nicht gut klingende Phrasen bleiben, empfehlen Wirtschaftsethiker, diese Richtlinien mit den allgemeinen Managementprozessen zu verknüpfen. Zwischen der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern seien genaue Zielvereinbarungen zu formulieren, deren Nichterreichen Konsequenzen nach sich ziehe. Wirz erklärt:

»Am Schluss des Gesprächs zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter stehen dann nicht nur die zu erreichenden Budgetzahlen bezüglich Umsatz und Gewinn fest, sondern beispielsweise auch – im Sinne einer ethischen Transformation – der anzustrebende (und am Jahresende durch Befragungen zu kontrollierende) Zufriedenheitsgrad der Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten. Solche Zielvereinbarungen sind auf der Führungsebene im Erfolgsfall meistens mit Bonuszahlungen verbunden. Ein Bonus wird somit bei einem Anreizsystem, das auch ethische Überlegungen integriert, nur ausbezahlt, wenn im Geschäftsjahr auch die ethischen Anforderungen erfüllt wurden. Ein Anliegen der Unternehmensethik muss es also sein, dass die Anreizsysteme in den Unternehmen so ausgestaltet werden, dass ethische und ökonomische Kriterien gleichberechtigt sind, damit moralisches Verhalten nicht diskriminiert wird. Noch besser: Moralisches Verhalten muss von den Unternehmen belohnt werden!«

Um die Umsetzung von Unternehmensleitlinien zu kontrollieren, werden von grossen Unternehmen

oft spezielle Ethikbeauftragte oder Ombudsmänner eingesetzt. Ein anderes Kontrollinstrument sind Ethik-Hotlines. Darunter versteht man innerbetriebliche, gebührenfreie Telefonnummern, bei welcher die Mitarbeiter Beratung in moralischen Konfliktsituationen erhalten können. Erfahrungen zeigen, dass die über Hotlines angesprochenen Themen vor allem das Gebiet der Arbeitssorgfalt, den Missbrauch der Arbeitszeit, das Angebot von Bestechungszahlungen oder Fragen der Produktsicherheit betreffen.

Eine wirkkräftige Kontrollfunktion hinsichtlich der Befolgung ethischer Leitlinien nimmt die Öffentlichkeit wahr, namentlich nichtstaatliche Organisationen, sogenannte NGO (Non-Governmental Organisations), wie beispielsweise der WWF oder *Transparency International*, eine Organisation, die sich weltweit im Kampf gegen Korruption einsetzt.

Unternehmensethik als Schlüssel zum Erfolg

Wirtschaft und Ethik – verantwortungsbewusste Unternehmer und Manager sehen hier keinen Widerspruch.

»Ethik im Unternehmen ist weniger ein Luxus denn eine notwendige Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg«,

lautet die bereits eingangs zitierte Erkenntnis eines Wirtschaftsführers. Für ein Unternehmen mag die Beachtung moralischer Anliegen zwar kurzfristig vermehrt Kosten verursachen; doch langfristig wird es sich als die ökonomisch erfolgreiche Strategie herausstellen. Setzung, Einhaltung und konsequente Verfolgung moralischer Standards schafft Vertrauen. Dies erleichtert die Kommunikation im Unternehmen und mit den Marktpartnern, und es reduziert in der Folge Transaktionskosten bei Vertragsabschlüssen mit Arbeitnehmern, Abnehmern, Lieferanten und Kapitalgebern. Ethik ist aus dieser Perspektive eine Investition in

den künftigen unternehmerischen Erfolg, in eine nachhaltig erfolgreiche Geschäftspolitik.

Dass es für ein Unternehmen handfeste ökonomische Argumente gibt, einen bestimmten Verhaltenskodex zu berücksichtigen, dokumentiert *Klaus M. Leisinger*, Professor für Entwicklungssoziologie an der Universität Basel, am Beispiel von *Novartis*. Professor Leisinger ist Präsident und Geschäftsführer der *Novartis-Stiftung für nachhaltige Entwicklung*. In Anerkennung der Vorreiterrolle, die *Novartis* bei der Entwicklung der *Global-Compact-Initiative* spielte, ernannte ihn UNO-Generalsekretär *Kofi Annan* im Jahre 2005 zum Spezialberater für den *Global Compact*. Leisinger:

»Aus der Sicht des Risikomanagements etwa hat ein Unternehmen ein geringeres Verwundungspotenzial, wenn es sich "unternehmensethisch" im weitesten Sinne verhält. Es bestehen weitaus weniger legale, finanzielle oder für die Reputation bedeutsame Risiken. Letztlich wird dadurch die Legitimität unternehmerischen Handelns in einer Marktwirtschaft sichergestellt. Ein Unternehmen wie die Novartis AG investiert jedes Jahr zwischen 4,5 und 5 Mrd. Schweizer Franken in die Forschung mit der Hoffnung, in den nächsten drei bis fünf Jahren Produkte zu entwickeln, die sich verkaufen lassen. Der Prozess, ein Produkt auf den Markt zu bringen, ist aber ein politischer Regulierungsprozess, d. h., es lässt sich nicht einfach vermarkten, was entwickelt wurde. Wenn ein Unternehmen als Teil eines gesellschaftlichen Problems betrachtet wird und nicht als Teil der Lösung von gesellschaftlichen Problemen, wird es ein nachteiliges politisches Umfeld finden. Eine zu geringe Reputation führt zu Schwierigkeiten auf den Produktmärkten, sei es über zunehmende Staatseingriffe oder Verbraucherboykotte. Ein Unternehmen erfährt einen anderen Regulierungsprozess, wenn es eine gute Reputation hat und als Organisation wahrgenommen wird, die unterstützt werden sollte. Aber nicht nur nach aussen ist ein gutes Image nützlich. Die positive Identität eines Unternehmens greift

freilich auch nach innen. Zur Corporate Identity gibt es nicht wenige empirische Studien, die zeigen: Menschen, die sich mit dem Unternehmen identifizieren, neigen u. a. weniger zu Absenzen oder Fluktuation.«

Für Unternehmerpersönlichkeiten mit einem differenzierten Wertempfinden ist es letztlich eine Gewissensfrage und ein inneres Anliegen, sich an ethische Leitlinien zu halten. Sie sehen neben dem ökonomischen Vorteil auch den geistigen Aspekt. In diesem Sinn bekennt der bereits zitierte Unternehmer:

»Ich spüre, es liegt ein Segen auf unserem Betrieb, und ich bin überzeugt, der kommt nicht von ungefähr. Ich glaube, dass wir durch unser ehrliches Bestreben, für unsere Mitarbeiter und unsere Kunden das Beste zu erreichen, einen geistigen Schutz erwerben und auch eine geistige Führung. Und wer braucht das nicht? Wie oft gehe ich doch abends mit grossen Sorgen ins Bett – und am nächsten Morgen fühle ich mich voller Kraft und weiss genau, was ich bei einem bestimmten Problem machen oder wie ich mich verhalten muss. Oder wie oft haben wir völlig wider Erwarten einen Auftrag erhalten, der für die Existenz unseres Betriebs, für den Erhalt von Arbeitsplätzen, so dringend notwendig war. Das alles kommt nicht von ungefähr.« ☺

Bildquellen

S. 5 u. li., 32 und 41: 123rf.com. S. 33: Reuters. S. 34 u.: AKG Berlin. S. 35, 39 re., 43 o. sowie Mitte, 44 und 48 u.: morguefile.com. S. 39 li.: Visipix/R. Raefle. S. 40 li., 45–47, 48 o. und 49: Corbis. S. 40 re.: NRCS. S. 43 u.: CDC. S. 5 u. re. und übrige Bilder: ABZ-Bildarchiv.

Literatur

Alexander Brink und Olaf Karitzki (Hg.), *Unternehmensethik in turbulenten Zeiten*, Wirtschaftsführer über Ethik im Management, Bern 2004. Christian Dräger, *Gedanken zur unternehmerischen Verantwortung*, Hamburg 2003. Wolfgang Deppert et al., *Mensch und Wirtschaft, Interdisziplinäre Beiträge zur Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Leipzig 2001. Monika Eigenstetter, Marianne Hammerl (Hg.), *Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich?* Kröning 2005. Karl Homann und Christoph Lütge, *Einführung in die Wirtschaftsethik*, Münster 2005. Georg Konen, Günter Wilhelms (Hg.), *Bleibt die Ethik auf der Strecke?*, Münster 2001. Wilhelm Korff et al., *Handbuch der Wirtschaftsethik*, Bd. 1, Gütersloh 1999. Reinhard Mohn, *Die gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers*, München 2003. Bernd Noll, *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, Stuttgart 2002. Adam Smith, *Der Wohlstand der Nationen*, München 2003. Stefan Wirz, *Die Integration individual- und sozialetischer Aspekte als Voraussetzung für eine tragfähige Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Luzerner Beiträge zur Rechtswissenschaft, Band 5, Zürich 2005.