

Moralische Rollenkonflikte in der Wirtschaft

Ethische Herausforderungen für das Individuum in unterschiedlichen
ökonomischen Handlungskontexten

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophie (Dr. phil.)

durch die Philosophische Fakultät der

Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf

vorgelegt von:

Julian Kalcher

aus:

Leverkusen

geboren am:

09.01.1988

Betreuer:

Prof. Dr. Michael Baurmann

Jun.-Prof. Dr. Ulf Tranow

Düsseldorf, Juni 2017

D61

Inhalt

1. Einleitung	5
2. Forschungsvorhaben, Einordnung und Relevanz des Themas	7
3. Vorgehensweise und Forschungsstand	15
3.1. Aufbau der Arbeit	15
3.2. Forschungsstand	20
4. Philosophische Vorüberlegungen: Ethik und Moral	26
4.1. Historische Entwicklung von Ethik und Moral	26
4.2. Bedeutung von Werten und Normen	29
4.3. Definition und Inhaltsbestimmung von Ethik und Moral.....	32
4.3.1. Moral	33
4.3.2. Ethik	37
4.4. Angewandte Ethik und moralische Probleme	42
4.5. Kommt es auf Moral überhaupt an?	46
5. Einzug der Ethik in die Wirtschaft	51
5.1. Historische Entwicklung von Wirtschaftsethik	52
5.1.1. Verhältnis von Wirtschaft und Ethik.....	53
5.1.2. Unmoralisches Verhalten in der Wirtschaft	57
5.1.3. Moralisches Verhalten in der Wirtschaft	65
5.2. Definition und Inhaltsbestimmung: Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualwirtschaftsethik	68
5.2.1. Makroebene: Wirtschaftsethik (als Ordnungsethik)	70
5.2.2. Mesoebene: Unternehmensethik	72
5.2.3. Mikroebene: Individualwirtschaftsethik	80
5.3. Diskussion: Institutionenethik versus Individualethik	81
6. Theorien zur Wirtschafts- und Unternehmensethik	90
6.1. Karl Homann	90
6.1.1. Theorieschwerpunkt: Wirtschaftsethik als Ordnungsethik	92

6.1.2.	Stellenwert der Individualethik	94
6.1.3.	Kritische Diskussion	98
6.2.	Horst Steinmann und Albert Löhr	102
6.2.1.	Theorieschwerpunkt: Unternehmensethik.....	103
6.2.2.	Stellenwert der Individualethik	109
6.2.3.	Kritische Diskussion	113
6.3.	Peter Ulrich.....	114
6.3.1.	Wirtschaftsethische Ortskunde.....	115
6.3.2.	Vertiefung: Wirtschaftsbürgerethik.....	120
6.3.3.	Kritische Diskussion	128
6.4.	Zusammenfassung	131
7.	Das Individuum im gesamtwirtschaftsethischen Rahmen: Rollen, (Rollen-)Konflikte und Lösungsansätze	136
7.1.	Vertiefung: Individualwirtschaftsethik.....	138
7.2.	Verschiedene Rollenkontexte des Wirtschaftssubjekts – Charakteristika, Motive, Anreize.....	146
7.2.1.	Organisationsbürgerethik	149
7.2.1.1.	Führungskräfte- und Führungsethik.....	151
7.2.1.2.	Mitarbeiterethik.....	171
7.2.2.	Konsumentenethik.....	186
7.2.3.	Wirtschaftsbürgerethik als Staatsbürgerethik.....	205
7.3.	Rollenkonflikte, strukturelle Probleme und Lösungsmöglichkeiten	215
7.3.1.	Kontext des Organisationsbürgers: organisatorische Rollenverantwortung versus persönliche Bürgerverantwortung	219
7.3.1.1.	Konflikte der Führungskräfte.....	220
7.3.1.2.	Konflikte der Mitarbeiter	228
7.3.1.3.	Lösungen und Auswege	232

7.3.2.	Kontexte des Konsumenten und des Staatsbürgers: strukturelle Probleme, individuelle Überforderung sowie Diskrepanz zwischen Handlungsabsichten und tatsächlichem Verhalten	242
7.3.2.1.	Konflikte, strukturelle Probleme und individuelle Dispositionen	243
7.3.2.2.	Konzept der ‚Consumer Social Responsibility‘ von Cornelia Nietsch- Hach	248
7.3.2.3.	Zusammenfassung, Lösungen und Auswege	252
7.4.	Die Kernfrage: Wie kommt es zur Motivation moralisch zu handeln? - Bedingungen, Gründe und Perspektiven.....	254
7.4.1.	Wirtschaftsethische Diskussion: Moralische Motivation, moralisches Handeln sowie Grundannahmen zum Verhalten des Individuums.....	255
7.4.2.	Sozialwissenschaftliche Diskussion: Erklärungsansätze und Anknüpfungspunkte	269
7.4.2.1.	Kollektivgut- oder Allmende-Problematik	274
7.4.2.2.	Verhalten in Low-Cost-Situationen (Andreas Diekmann und Peter Preisendörfer).....	291
7.4.2.3.	Intrinsische Motivation (Bruno Frey)	314
8.	Fazit und Ausblick	336
9.	Literatur.....	348

1. Einleitung

Die Thematisierung von Fragen rund um Ethik in der Wirtschaft ist grundsätzlich nicht neu. Die Diskussion ethischer Gesichtspunkte im wirtschaftlichen Rahmen wird im deutschsprachigen Raum seit ungefähr drei Jahrzehnten in Forschung und Praxis intensiv vorangetrieben. Sei es im Rahmen eher wirtschafts-, unternehmens- oder führungsethischer Konzepte oder im Sinne neuerer Theorien speziell zur unternehmerischen Verantwortung unter den Schlagwörtern Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Governance oder Nachhaltigkeit, es handelt sich zumeist um sinnverwandte Fragestellungen. Kurz gefasst, beschäftigen sich die verschiedenen Theorien mit der Verantwortung der Wirtschaft im Allgemeinen oder des Unternehmens inklusive seiner Führungskräfte im Speziellen für eine gesamtgesellschaftlich nachhaltige soziale, ökologische und ökonomische Entwicklung (vgl. Abländer 2012: 256), die – wie Horst Steinmann und Albert Löhr pointiert formulieren – für gesellschaftlichen Frieden sorgen soll (vgl. Steinmann/Löhr 1991a:VI).¹ Ständig angereichert wird die wissenschaftlich und praktisch geführte Diskussion um Ethik in der Wirtschaft unter anderem durch zwei prägnante Entwicklungen: immer häufiger auftretende Unternehmensskandale, die den Ruf nach mehr Ethik und Verantwortung in der ökonomischen Praxis lauter werden lassen, und in größerem Maße die mit der fortschreitenden Globalisierung einhergehenden neuen unternehmerischen Herausforderungen (vgl. Scherer/Patzer 2008: V).² Zudem werfen die Grenzen staatlicher Regulierungsfähigkeit sowie der daraus resultierende gesellschaftliche Druck in Bezug auf sozial- und umweltverträgliches Wirtschaften in verstärkter Form Fragen nach der Legitimation unternehmerischen Handelns und Forderungen nach der Wahrnehmung der sozialen Verantwortung auf. Unternehmen werden heute viel stärker als früher nicht nur danach beurteilt, ob sie Gewinne erzielen, Arbeitsplätze schaffen und Konsumenten mit Gütern und Dienstleistungen versorgen, sondern auch, inwiefern sie einen Beitrag für die Gesellschaft leisten (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 21; Beschorner 2008: 85). Durch diese

¹ Die verschiedenen Ansätze lassen sich in einem Ebenenmodell verorten: auf der Makroebene befinden sich wirtschaftsethische Überlegungen, die sich mit der Wirtschaftsordnung - dem wirtschaftspolitischen System an sich - beschäftigen, auf der Mesoebene unternehmensethische Theorien, die hinterfragen, welchen Beitrag die einzelne Unternehmung leisten muss, und auf der Mikroebene individuelle ethische Positionen, die zumeist die Rolle von Managern und Führungskräften sowie in einem weiten Verständnis die aller Wirtschaftsakteure untersuchen (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 21). Dies dient hier nur als erster Überblick. Eine intensive Auseinandersetzung erfolgt später.

² „Die Globalisierung der Wirtschaft ist zum entscheidenden Schlagwort im ausgehenden 20. und im beginnenden 21. Jahrhundert geworden“ (Kramer 2002: 12). Generelle Faktoren wie der technische Fortschritt insbesondere in den Kommunikations- und Transporttechnologien oder die politisch angeleitete Liberalisierung des Welthandels gelten als Kernmerkmale der Globalisierung. Die Konsequenzen der Globalisierung zeigen sich sowohl in wirtschaftlicher, politischer, gesellschaftlicher, kultureller als auch in umweltbezogener Hinsicht.

Zusammenhänge erlangt das Thema Wirtschafts- und Unternehmensethik eine ständige wissenschaftliche und ebenso praktische Relevanz. Da es keine Anzeichen dafür gibt, dass Globalisierungsprozesse oder Umweltbeeinträchtigungen nachlassen, bleibt somit auch die Bedeutung sozial- und umweltverträglichen Wirtschaftens ungebrochen. Es liegt die Prognose nahe, dass die Bedeutung dieser Aspekte in Zukunft sogar noch ansteigen wird. Darauf haben sich das Wirtschaftssystem und alle seine Teilnehmer einzustellen.

Die durch Unternehmen zu übernehmende Verantwortung, die Erhaltung der Umwelt, der Schutz für nachfolgende Generationen, Aspekte der sozialen und ökologischen Nachhaltigkeit fallen aber nicht allein in den Aufgabenbereich des Wirtschaftssystems oder der Einzelunternehmungen, sie betreffen auch das Individuum. Die Bereitschaft zur individuellen moralisch geprägten Verantwortungsübernahme ist gefragt. Die theoretische Reflexionsform für diesen Entscheidungs- und Handlungskontext ist die Individualethik.

„Die Ethik des Wirtschaftens scheint in der Mitte der Gesellschaft angekommen zu sein“ (Haller 2012: 192). Mit diesem Satz unterstreicht Christian Haller die Notwendigkeit zur Einbeziehung individualethischer Belange. Die wirtschaftsethische Diskussion kann nicht nur hinsichtlich der wirtschaftspolitischen Rahmenordnung und der Unternehmen geführt werden, die Verantwortung des Individuums gilt es ebenso zu hinterfragen und zu ergründen. Dieser Kontext bildet den dritten Bestandteil des wirtschaftsethischen Diskurses. In diesem Forschungsfeld setzt diese Dissertation an und zeigt – in Bezug auf den ersten Satz der Arbeit –, in welchen Belangen die Diskussion durch neue Aspekte angereichert werden kann.

2. Forschungsvorhaben, Einordnung und Relevanz des Themas

Die Forschung zur Wirtschafts- und Unternehmensethik hat eine relativ lange Historie und mittlerweile einen reichhaltigen Bestand an Literatur hervorgebracht. Innerhalb dieser Literatur und dabei vor allem im deutschsprachigen Raum nehmen die Beiträge zur Bedeutung der Individualethik in wirtschaftlichen Handlungszusammenhängen im Vergleich zu denen zur Ethik der Unternehmen und zur Wirtschaftsordnung allerdings einen eher untergeordneten Platz ein (vgl. Haller 2012: 193). Um Missverständnissen vorzubeugen: In diversen Beiträgen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik – beispielsweise bei Karl Homann (v.a. 1992), Horst Steinmann und Albert Löhr (v.a. 1994) oder bei Peter Ulrich (v.a. 2008)) – werden individualethische Konzeptionen, Einordnungen und Theorieansätze vorgestellt.³ In der Summe fällt allerdings deutlich auf, dass die Breite und Tiefe der Forschung auf der Mikroebene (Individuethik) bei weitem nicht an die auf der Meso- (Organisations- und Unternehmensethik) und Makroebene (Rahmenordnungsethik) heranreichen (vgl. Haller 2012: 192ff.).

Bei einer detaillierten Auseinandersetzung mit der wissenschaftlichen Debatte drängt sich eine weitere – für diese Dissertation wesentliche – Erkenntnis auf: Es lassen sich kaum Ansätze oder Modelle finden, die das Individuum im Hinblick auf seine verschiedenen Rollen oder Funktionen untersuchen. Beispielsweise wird in manchen theoretischen Konzeptionen unter Individuethik lediglich Führungsethik verstanden (v.a. in klassischen Theorien wie bei Homann), in anderen wird sie mit Konsumenten- oder Verbraucherethik gleichgesetzt (bspw. bei Haller (2012) oder Abländer (2012)). Eine Subsumierung und parallele Betrachtung der verschiedenen Formen einer Individuethik, das heißt eine Ausdifferenzierung in die einzelnen Rollenkontexte, scheint nicht stattzufinden. Dabei ist es offensichtlich, dass die wirtschaftsethischen Herausforderungen für das Individuum verschieden sind, je nachdem, ob es sich in einer Rolle als Manager, Mitarbeiter, Konsument oder Familienmensch befindet. Eine pauschale Analyse des wirtschaftsethischen Individuums *an sich* greift deshalb zu kurz und erscheint wissenschaftlich wenig präzise.

Es lässt sich sagen, dass der gesamte Bereich der Mikroebene – vor allem im Vergleich zur Fülle an Publikationen im Rahmen der Meso- (Organisations- und Unternehmensethik) und der Makroebene (Ordnungs- und Wirtschaftsethik) – von einem geringeren Forschungsinteresse geprägt ist (vgl. Haller 2012: 193f.). Die Bedeutung und die

³ Die Mikroebene, das heißt die Individuethik, im Rahmen von Wirtschaftsethik lässt sich ebenso unterteilen. Die drei größeren in dieser Arbeit behandelten Unterebenen sind die Organisationsbürgerethik (Führungs- und Managerethik sowie Mitarbeiterethik), die Konsumentenethik sowie die Wirtschaftsbürgerethik im Sinne einer Staatsbürgerethik.

Möglichkeiten der Individualethik im wirtschaftlichen Kontext werden in der aktuellen wirtschaftsethischen Diskussion tendenziell vernachlässigt oder zumindest nicht gleichrangig behandelt.

Gründe dafür sind vermutlich die stärkere Fokussierung auf institutionenethische Ansätze – zu Ungunsten individualethischer Argumentationen – sowie die Beliebtheit unternehmensethischer Konzeptionen in der deutschsprachigen Forschung, die die amerikanischen Konzepte der Corporate Social Responsibility oder der Corporate Citizenship aufgreifen.⁴

Das Individuum nimmt im Aufbau einer integrativen Gesamtethik im wirtschaftlichen Feld jedoch eine unentbehrliche Rolle ein – denn Ethik erörtert grundsätzlich das Entscheiden und Handeln von Personen (vgl. Krämer 1983: 17; Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 22). Zudem zeigen sich Tendenzen, dass die Bedeutung des ethisch agierenden Individuums zukünftig weiter ansteigen wird. Als grundlegend für diese Entwicklung werden unter anderem die Komplexitätssteigerung in großbetrieblichen Produktions- und Dienstleistungsprozessen in Anbetracht der globalisierten Wirtschaft oder die steigende Überforderung des Staates in Bezug auf eine funktionierende und verbindliche wirtschaftliche Ordnungspolitik ausgemacht (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 30; Steinmann 2008: 339; Abländer (2012)).⁵

Elisabeth Göbel pflichtet dieser Einschätzung bei und identifiziert gleich eine Reihe von Gründen für die Stärkung der Forderung nach Individualmoral im wirtschaftlichen Kontext. Als maßgebliche Instanzen benennt sie die Lücken in Gesetzen und Unternehmensrichtlinien, den Anstieg von Interpretationsspielräumen innerhalb dieser, die mangelnden Kontrollmöglichkeiten – sowohl beim formalen Recht als auch in Unternehmen – oder den Bedeutungsanstieg von wirtschaftlichen Entscheidungen und ihren Folgen, die immer komplexer, zeitlich weitreichender und globaler werden (vgl. Göbel 2006: 168). Entgegen diverser Meinungen, welche die Bedeutung der Individualmoral herabsetzen wollen, befindet Göbel: „Mir scheint in einer solchen Situation Individualmoral nicht marginaler, sonder im

⁴ In diesem Sinne kommt Haller zu folgendem Urteil: „Vonseiten des im deutschsprachigen Raum prominenten Paradigmas der Ökonomischen Ethik werden die Relevanz und das Potenzial einer Individualethik des Wirtschaftens aufgrund der Gegebenheiten moderner Gesellschaften entweder skeptisch betrachtet oder scheinbar ignoriert“ (Haller 2012: 193). Der Autor bezieht sich bei dieser Einschätzung hauptsächlich auf die Forschungsarbeit von Homann, die eine institutionenethische Grundlage aufweist und Individualethik nur nachrangig einordnet.

Ein Beispiel für eine andere Gewichtung stellt die englischsprachige Literatur dar, in der wesentlich stärker auf individualwirtschaftsethische Fragen eingegangen wird (vgl. ebd.; Kramer 2002: 90). Ausführliche Auseinandersetzungen finden sich bei Norman Bowie (2002), J. Thomas Whetstone (2001) oder George Bragues (2006).

⁵ Die Autoren greifen das Stichwort der ‚organisierten Unverantwortlichkeit‘ in modernen dezentralen Organisationsstrukturen auf, das die Gefahr einer unüberschaubaren Diffusion von individueller Verantwortung beschreibt (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 30; Beck (1988)).

Gegenteil zentraler zu werden denn je“ (ebd.). Durch die genannten Tendenzen rückt das Verhalten des Einzelnen nachdrücklicher in den Mittelpunkt. Fragen nach der individuellen Verantwortlichkeit hinsichtlich wirtschaftsethischer Fragestellungen werden lauter.

Das Ziel der Arbeit lässt sich in einem ersten Schritt wie folgt formulieren: Im Bereich der Forschung zur Individualethik im wirtschaftlichen Zusammenhang soll ein vertiefender und ergänzender Beitrag geleistet werden, der bisher unterrepräsentierte Bereiche der Forschung eingehender untersucht. Auch wenn es im Themenkreis Individualethik in Breite und Tiefe der Untersuchungen noch Nachholbedarf gibt, drängt sich der Eindruck auf, dass aus ökonomischer und philosophischer Perspektive eine gewisse theoretische Sättigung erreicht ist. Ein Perspektivwechsel oder besser eine multiperspektivische Annäherung unter Einbezug der gesamten Sozialwissenschaften, speziell der Soziologie, wird in der Forschung hingegen selten angestrengt. Die soziologische Dimension innerhalb wirtschaftsethischer Fragestellungen scheint aufgrund der Dominanz von entweder ökonomischen oder philosophischen Perspektiven außen vor zu sein. Es gilt zu erörtern, für welche Fragestellungen innerhalb der Diskussion um Individualethik im Wirtschaftszusammenhang die Sozialwissenschaften anschlussfähige Erklärungen bieten können.

Wie es zu dem schwierigen Verhältnis von Wirtschaftsethik und Sozialwissenschaften, speziell der Soziologie, gekommen ist, erscheint grundsätzlich unverständlich. So urteilt beispielsweise Thomas Beschorner: „Eine intensive Beschäftigung mit sozialwissenschaftlichen Theorien innerhalb der Wirtschafts- und Unternehmensethik hat bis dato so gut wie nicht stattgefunden“ (Beschorner 2003: 241). In den Jahren nach Veröffentlichung dieser These hat sich an dieser Situation nicht viel geändert. Lediglich einige wenige Wissenschaftler nähern sich dem Themenfeld unter Einbezug sozialwissenschaftlicher und soziologischer Erkenntnisse. Sie fordern ein Verlassen oder zumindest Hinterfragen der eingeeengten Sphäre der Ökonomie sowie eine Verknüpfung mit anderen Sozial- und Geisteswissenschaften.⁶ Gerade durch eine Erweiterung des ökonomischen Wahrnehmungsfilters in den theoretischen Konzeptionen besteht die Chance, die sozialen und kulturellen Implikationen innerhalb des Gegenstandsbereiches adäquat abzubilden (vgl. Breuer/Brink/Schumann 2003: 14).

Beschorner argumentiert ähnlich, wenn er gerade den Sozialwissenschaften in ihrer Funktion als beschreibende und erklärende Wissenschaft die Fähigkeit zuschreibt, in der Diskussion um

⁶ Ein Beispiel stellt die Forschung zur Umweltsoziologie von Andreas Diekmann und Peter Preisendörfer (v.a. 2001) oder zur Umweltökonomie von Bruno Frey (1992, 1996) dar, die jeweils eine interdisziplinäre Sichtweise beinhaltet und sich mit Umweltproblemen, den Bedingungen für umweltmoralisches Verhalten und Lösungen von ökologischen Kollektivgutproblemen befasst.

Wirtschaftsethik die zugrunde liegenden sozialen Prozesse und Strukturen angemessen zu analysieren (vgl. Beschorner 2003: 241). Der Autor fordert eine grundlegende Horionterweiterung im Rahmen der Forschung über Wirtschafts- und Unternehmensethik (vgl. ebd. 242).⁷ Ohnehin findet sich in Beschorners Beiträgen (v.a. 2001, 2002, 2003) die engste Verknüpfung von Wirtschaftsethik und soziologischen Theorieansätzen. Er erkennt in der Wirtschaftsethik durch die Anbindung von Wirtschaftswissenschaften an die soziale, gesellschaftliche und kulturelle Wirklichkeit das Potenzial als kritisch-konstruktive Sozialwissenschaft wahrgenommen zu werden (vgl. Beschorner 2001: 11ff.; Hübscher 2003: 248).

In seinem gesamten Forschungsansatz spricht sich der Autor gegen die Ausdifferenzierung der Wissenschaften in Disziplinen und Subdisziplinen aus, durch die gesellschaftliche Fragen weniger problemorientiert als vielmehr unter ausschließlicher Verwendung der Erklärungsmöglichkeiten der jeweiligen Disziplin behandelt werden (vgl. Beschorner 2002: 9). Im Endeffekt soll eine „Einheit der Gesellschaftswissenschaften“ durch eine „polyfokale Forschungsperspektive“ den Versuch unternehmen, eine „grand theory“ für die Erklärung sozialer Prozesse und Strukturen“ (ebd. 40) zu entwerfen.⁸

Der Forschungsgegenstand – das wirtschaftsethisch relevante Verhalten von Individuen besonders vor dem Hintergrund verschiedener Rollenfunktionen – bietet vor allem drei Anknüpfungspunkte zur soziologischen Forschung: gesellschaftstheoretische Grundlagen (i), entscheidungs- und handlungstheoretische Belange vor allem bezüglich der Erklärung moralischer Handlungen (ii) sowie Rollen und mögliche Rollenkonflikte (iii) – allesamt klassische soziologische Felder.

(i) Eine Grundlage für die Tragweite des ersten Themenkreises liefert Marc Hübscher, indem er diagnostiziert, dass die Wirtschaft grundsätzlich im Komplex der modernen Gesellschaft zu verorten sei, das Verständnis gesellschaftlicher Hintergründe deshalb eine Voraussetzung jeglicher Theoriebildung darstelle und jeder wirtschaftsethische Ansatz ein gesellschaftstheoretisches Fundament besitzen solle. Für Hübscher bildet das Anbieten einer notwendigerweise zugrunde zu legenden Gesellschaftstheorie in wirtschaftsethischen Konzepten die zentrale Funktion der Sozialwissenschaften im Wissenschaftsfeld Wirtschaftsethik (vgl. Hübscher 2003: 247f.). Der Autor urteilt in diesem Sinne, dass die

⁷ An gleicher Stelle formuliert Beschorner seine Forderung etwas bildlicher: „Auch die Wirtschafts- und Unternehmensethik muss neue Fenster öffnen: das verspricht frischen Wind“ (Beschorner 2003: 242).

⁸ In Bezug auf die Wirtschaftswissenschaften befindet Beschorner: „Ökonomischer Imperialismus hingegen verstanden als Immunisierung und Abschottung gegenüber benachbarten Sozialwissenschaften scheint wissenschaftstheoretisch unhaltbar“ (Beschorner 2002: 42).

Wirtschaftsethik auf eine adäquate Gesellschaftstheorie angewiesen sei, „[...] da die Reflexion über Wirtschaft, will sie nicht verkürzt oder ideologisiert erscheinen, ein Verständnis der Wirtschaft in der Gesellschaft notwendig voraussetzt“ (ebd. 265). Oft mangelt es wirtschaftsethischen Theorien an einer profunden gesellschaftstheoretischen Einbettung. Da es in dieser Dissertation darum geht, der Diskussion um Wirtschaftsethik mittels einer soziologischen Perspektive neue Erkenntnisse hinzuzufügen, soll die Verknüpfung von wirtschaftsethischen Aspekten mit gesellschaftstheoretischen Erkenntnissen aus der Soziologie vertiefend dargelegt werden.

(ii) Wie bereits kurz skizziert worden ist, stellen sich sowohl ethische als auch ökonomische Fragestellungen immer vor dem Hintergrund konkreten menschlichen Handelns.⁹ ¹⁰ Beschorner konzipiert seinen wirtschafts- und unternehmensethischen Entwurf deshalb als Handlungstheorie mit individuellen Handlungen als Ausgangspunkt (vgl. Beschorner 2002: 18; 227). Gemäß seinen Überlegungen sind Handlungen stets in räumliche, zeitliche und soziale Kontexte eingebettet, womit er zugleich auf gesellschaftstheoretische Belange rekurriert.¹¹ Angesichts pluralistischer Gesellschaften, Kulturen und Werte befindet der Autor: „Jeder wirtschafts- und unternehmensethische Ansatz wird dies[en Prozess der Einbettung] auch in theoretischer Hinsicht zukünftig leisten müssen“ (ebd. 228).

Die Sozialwissenschaften, darunter und vor allem die Soziologie, können einen Beitrag zu entscheidungs- und handlungstheoretischen Fragen im Rahmen wirtschaftsethischen Verhaltens von Individuen leisten. Eine strenge, eng gefasste ökonomische Perspektive, die ja zumeist auf das Handlungsmodell der individuellen rationalen Nutzenmaximierung zurückgreift, läuft ebenso schnell Gefahr für eine Verkürzung oder Verknappung der Analyse zu sorgen wie eine Wirtschaftstheorie ohne Einbettung in den Komplex der modernen Gesellschaft. Die sozialwissenschaftlichen Handlungstheorien, die durch ein breiteres Spektrum an Modellen gekennzeichnet sind, liefern mit altruistischen, moralischen, sozial geprägten oder eben auch egoistischen Handlungsmotiven umfassendere Möglichkeiten zur Erklärung von ethischem Verhalten in der Wirtschaft (vgl. u.a. Maurer 2013: 238ff.).

Für diese Integration sozialwissenschaftlicher Belange sind insbesondere soziologische Zugänge zur Erklärung moralischen Handelns wesentlich. Die in der soziologischen Rational-

⁹ Ein Beispiel für die individualistische Perspektive in zahlreichen ökonomischen Handlungsmodellen sind die zahlreichen Ausführungen zum Homo oeconomicus und zur rationalen individuellen Nutzenmaximierung (vgl. u.a. Göbel (2006), Streck (2006), Homann (1997)).

¹⁰ Handeln kann gemäß Gerhardt simpel definiert werden: „Als Handeln [...] aber begreifen wir das ausdrücklich (oder wenigstens ausdrückbar) mit einer bewußten Steuerung verbundene Tun, zu dem natürlich auch das (Unter-)Lassen gehört“ (Gerhardt 1999: 93).

¹¹ Auch Homann argumentiert, dass menschliches Handeln heutzutage im Vergleich zu früher zeitlich und räumlich weitreichendere Folgen hat (vgl. Homann 2003: 6ff.).

Choice-Theorie verorteten Diskussionen zur Kollektivgut-Problematik sowie zur Low-Cost-Theorie zeigen alternative und empirisch fundierte Wege auf, wie moralische Motivation und moralisches Verhalten in der Wirtschaft entsteht.

(iii) Der dritte Themenkreis ist aus soziologischer Perspektive interessant, weil das Individuum in der Wirtschaft verschiedene Rollen einnimmt: die prägnantesten sind die des Managers oder der Führungskraft, des Mitarbeiters, des Kunden oder Konsumenten, des Wirtschaftsbürgers als öffentlich handelndem Staatsbürger, aber auch des Familienmenschen. Konflikte innerhalb des persönlichen Moralbewusstseins scheinen vorbestimmt zu sein (vgl. Noll 2002: 138; 168).

In der Forschung sind Konfliktstrukturen in Organisationen, insbesondere in Unternehmen, am umfangreichsten dokumentiert. Die typischen interpersonellen Konfliktvarianten sind solche Konstellationen, angesichts derer persönliche moralische Vorstellungen in Widerspruch zu denen der Kollegen, der Vorgesetzten, zur Unternehmensphilosophie oder -strategie oder zu geltendem Recht stehen (vgl. ebd.; Göbel 1992: 199; Streck 2006:101-105). Ebenso kann es auch intrapersonell zu Konflikten beispielsweise zwischen der Rolle als Mitarbeiter, als gewissenhafter Konsument und als Familienmensch kommen. Die verschiedenen Rollenkonflikte finden in der Forschung zur Individualethik in wirtschaftsethischen Zusammenhängen jedoch kaum Bedeutung. Eine soziologisch angeleitete Hinterfragung der verschiedenen Handlungsmotive, der unterschiedlichen Anreizstrukturen oder des Aufeinandertreffens konfliktorischer Normen innerhalb der Rollen des Individuums könnte zu neuen Annahmen oder Erkenntnissen über das Zustandekommen ethischen Verhaltens in der Wirtschaft führen. Für diese Zusammenhänge findet durch einen soziologischen Zugang eine Horizonterweiterung statt.

Anhand der genannten Anknüpfungspunkte der Sozialwissenschaften an das Forschungsfeld Individualethik im wirtschaftlichen Rahmen lassen sich konkrete Forschungsfragen formulieren. Da die Behandlung der potenziellen Rollenkonflikte des Individuums wenig Beachtung innerhalb des wissenschaftlichen Diskurses findet, liegt das Hauptaugenmerk der vorliegenden Dissertation auf diesem Bereich. Hier lohnt sich eine – bisher nicht in differenzierter und umfangreicher Weise angestrebte – theoretische Vertiefung am ehesten und ist die Aussicht auf neue Erkenntnisse sowie eine Erweiterung der Forschungsperspektive am größten. Besonders zentral wird daher folgende Fragestellung verfolgt:

Welchen Konflikten und Herausforderungen sieht sich das Individuum aufgrund seiner verschiedenen Rollenfunktionen in Anbetracht wirtschaftsethischer Fragestellungen gegenübergestellt?

Etwas allgemeiner formuliert steht im Mittelpunkt des Forschungsvorhabens die Bedeutung des Individuums im wirtschaftsethischen Zusammenhang. Ausgehend davon werden die verschiedenen ethisch relevanten Handlungskontexte und Entscheidungssituationen untersucht, in denen sich das Individuum aufgrund seiner einzelnen Rollenfunktionen befindet – entscheidend sind dabei die Rollen des Organisationsbürgers, des Konsumenten und des Wirtschaftsbürgers in seinem Wesen als Staatsbürger.

Weitere Fragen, die es bei dieser Zielsetzung zu klären gilt, sind: Welche Charakteristika, Perspektiven und Herausforderungen kennzeichnen die verschiedenen Rollenkontexte? Wie sieht die Motiv- und Anreizstruktur für ethisches Handeln in den einzelnen Rollen aus? Wo liegen die Unterschiede? Welche Konflikte entstehen innerhalb der Rollen sowie zwischen ihnen? Wie könnten Methoden zur Lösung oder Konfliktentschärfung aussehen?

Die Untersuchung der Konflikte, seien es Rollen- und Wertkonflikte, Entscheidungsdilemmata oder Kollisionen von Anreizen, Interessen oder Normen, ist ein zentrales Element der Arbeit. An solch eine Prüfung schließt sich unmittelbar die Frage nach einem erfolgreichen Umgang mit den Konflikten an. Dadurch ergibt sich für den Hauptteil der Analyse ein Dreischritt. Auf die Erfassung und Erörterung der drei aus ethischer Perspektive zentralen Rollenkontexte des Wirtschaftsakteurs folgen die Identifizierung und Beschreibung möglicher Konflikte sowie die Schilderung potenzieller Auswege und Lösungsansätze. Ausgehend von dieser Diskussion wird dann geprüft, welchen Beitrag die Sozialwissenschaften zur Klärung der übergeordneten Frage nach moralischem Handeln leisten können. Die Grundlage (individual-)wirtschaftsethischer Überlegungen ist im Prinzip die Frage, wie Menschen moralische Motivation entwickeln und unter welchen Umständen sie bereit sind moralisch zu handeln. Die philosophischen und wirtschaftswissenschaftlichen Ansätze können besonders in diesem Zusammenhang durch soziologische und vor allem empirische Erkenntnisse ergänzt werden. Es lässt sich zudem prüfen, inwiefern die soziologischen Erklärungsansätze bei der Lösung oder Bearbeitung der Konflikte und institutionell-strukturellen Probleme hilfreich sind.

Eine Untersuchung der genannten Fragestellungen, die durch eine soziologische Betrachtungsweise erheblich bereichert wird, kommt in der philosophisch und wirtschaftswissenschaftlich dominierten Forschung zum gesamten Themenfeld Wirtschaftsethik eindeutig zu kurz. Bei einer gründlichen theoretischen Durchdringung der genannten Fragestellungen und dem Verweis auf die empirische Forschung innerhalb der soziologischen Debatte soll es folglich gelingen, der Diskussion einen vertiefenden und ergänzenden Beitrag hinzuzufügen.

Das Ziel ist eine Verknüpfung der wirtschaftswissenschaftlichen, philosophischen sowie soziologischen Erklärungsansätze zu Rollen, Konflikten und Lösungsoptionen sowie zu moralischem Verhalten in der Wirtschaft.

3. Vorgehensweise und Forschungsstand

Um zu einer Beantwortung oder zumindest Bearbeitung des genannten Fragenkomplexes zu gelangen, sind einige methodisch-inhaltliche Vorarbeiten vonnöten. Letztendlich wird ethisches Handeln (Philosophie) in wirtschaftlichen Zusammenhängen (Wirtschaftswissenschaften) mittels einer soziologischen Perspektive (Soziologie) untersucht. Diese interdisziplinäre Orientierung sollte durch eine sinnvolle Struktur und Verknüpfung der einzelnen inhaltlichen Bereiche unterstützt werden. Um sich mit Individualwirtschaftsethik im Rahmen einer allgemeinen Wirtschaftsethik zu befassen, sind grundlegende philosophische Kenntnisse über Ethik und Moral, ein Verständnis der Verbindung von Ethik und Wirtschaft sowie ein profunder Überblick über die Forschung zu den einzelnen Formen der Wirtschaftsethik vonnöten. Geplant ist eine theoretische Arbeit, die ausgehend vom Grundlagenwissen zu den einzelnen Themenabschnitten eine Engführung hin zum wirtschaftsethisches Handeln des Individuums und seiner Ausprägung in den verschiedenen Rollenkontexten anstrebt.

3.1. Aufbau der Arbeit

Die inhaltliche Argumentation der Arbeit ist in vier Abschnitte unterteilt. Die ersten drei Abschnitte führen zum Kern der Arbeit, der geplanten Analyse der Rollenkontexte, potenzieller Konflikte sowie Lösungsmöglichkeiten. Zunächst ist es in einem ersten Abschnitt zielführend, einige Überlegungen zu den philosophischen Begriffen Ethik und Moral (Kapitel 4) vorzunehmen. Ohne eine präzise Vorstellung dieser Begrifflichkeiten und ihrer jeweiligen Verwendung kann eine Übertragung auf wirtschaftliche Zusammenhänge nicht gelingen. Bei einer Betätigung im Forschungsfeld Wirtschafts- und Unternehmensethik ist eine philosophische Grundlagenreflexion voranzustellen, damit die Begriffe inhaltlich korrekt und nicht als bloße Verallgemeinerungen verwendet werden (vgl. Haller 2012: 192; Forscher 2012: 17; Luhmann 2008: 199).¹² Um der Gefahr durch Ungenauigkeiten in der Verwendung von philosophischen Begrifflichkeiten oder Konzepten zu entgehen, wird ein Augenmerk auf der präzisen Definition und Erklärung liegen. Einschränkend ist jedoch darauf hinzuweisen, dass keine philosophische Arbeit angestrebt wird und somit dieser Schritt lediglich in Form einer Skizze der elementaren Erkenntnisse und Zusammenhänge, die für den weiteren

¹² Insbesondere Christian Haller verweist in seinem Ansatz auf einen Mangel an besagter Grundlagenreflexion innerhalb der wirtschaftsethischen Debatte, der sich speziell im Bereich der Individualethik eröffnet (vgl. Haller 2012: 192).

Argumentationsverlauf relevant sein werden, erfolgen kann. In diesem Abschnitt stellen sich gemäß dieser Zielsetzung folgende Fragen: Was ist unter Ethik und Moral zu verstehen? Welche Bedeutung kommt Normen und Werten zu? Wie sind charakteristische moralische Probleme beschaffen und taugt Moral überhaupt als Antwort auf aktuelle gesellschaftliche, politische oder wirtschaftliche Probleme?

Der zweite Abschnitt (Kapitel 5) beschäftigt sich konkret mit Ethik in der Wirtschaftswelt und stellt die Verknüpfung der philosophischen Überlegungen mit der wirtschaftlichen Sphäre dar. Es wird dokumentiert, wie es zur Integration ethischer Belange in die wirtschaftliche Sphäre sowie ihrem rasanten Bedeutungsanstieg gekommen ist und wie es um das Verhältnis von Wirtschaft und Ethik bestellt ist. Darüber hinaus werden Beispiele sowohl für unmoralisches als auch für moralisches Verhalten im Wirtschaftssektor diskutiert. Dabei kommt es vor allem auf zugrunde liegende Voraussetzungen, Motivationsstrukturen und Sachzwänge an. Im Anschluss wird das Ebenenmodell der Wirtschaftsethik, aufgeteilt in Wirtschaftsethik als Ordnungsethik (Makroebene), Unternehmensethik (Mesoebene) sowie Individualwirtschaftsethik (Mikroebene) erläutert. In diesem Abschnitt sollen die einzelnen Ebenen definiert, erklärt und miteinander verknüpft werden.

Diese Gegenüberstellung bildet die Grundlage für die Diskussion der Frage, wo der sogenannte Ort der Moral lokalisiert wird. Diese Diskussion ist prägend für die Forschung zur Wirtschaftsethik. Nahezu jeder größere wirtschafts-, unternehmens- oder individualwirtschaftsethische Theorieansatz beinhaltet zu Beginn eine grundsätzliche Klärung, welcher Ebene die maßgebliche moralische Verantwortung zugesprochen wird. Innerhalb der Diskussion konkurrieren einerseits institutionenethische Ansätze, wobei entweder der Fokus auf eine Wirtschaftsethik als Ordnungsethik beziehungsweise als Ethik der Rahmenordnung oder auf den Bereich der Unternehmensethik gelegt wird, mit andererseits individualethischen Konzepten, die Individuen als maßgebliche Autoren moralischen Handelns anführen. Diese Abwägung ist grundsätzlicher Natur, eignet sich an dieser Stelle in der Argumentation allerdings gut, weil sie der Frage, wofür das Individuum heutzutage überhaupt Verantwortung übernehmen kann und soll, ein argumentatives Fundament verleiht. In diesem Abschnitt soll verdeutlicht werden, wie das individualethische Handlungsspektrum eingegrenzt ist, wo Vor- und Nachteile der jeweiligen Überzeugungen liegen und ob nicht eine Verknüpfung von Individual- und Institutionenethik anstelle einer Entweder-oder-Entscheidung am sinnvollsten erscheint (vgl. Weise 2002: 355f.).

Das präzise Verständnis dieser Themenfelder und ein Vergleich der relevanten Definitionen werden dann durch einen Überblick über die wichtigsten wirtschafts- und

unternehmensethischen Theoriekonzepte im deutschsprachigen Raum erweitert (Kapitel 6). Diese Zusammenschau, der dritte Analyseabschnitt, skizziert eine wirtschafts- und unternehmensethische Landkarte und zeigt auf, wie die Rolle des Individuums sowie individuelle ethische Belange in den tragenden deutschsprachigen Theorien verortet werden. Den Theorien der Gruppe um Karl Homann, Horst Steinmann und Albert Löhr sowie Peter Ulrich wird innerhalb der Forschung aufgrund ihrer Komplexität, ihrer theoretischen Durchdringung sowie der Fülle an Folgepublikationen und Zitationen die größte Relevanz zugesprochen (vgl. u.a. Kramer 2002, Kirchgässner 2003, Hübscher 2003). Dadurch, dass sich Homann und Ulrich positionell gegenüberstehen – Michaela Wurzer spricht von den beiden „denkbar größten Antipoden des wirtschaftsethischen Diskurses“ (Wurzer 2014: 31) – und Steinmann und Löhr eine etwas andere Gewichtung in ihrer Theorie wählen, wird das gesamte Spektrum der Forschung zu Wirtschafts- und Unternehmensethik gut abgedeckt.

Die vergleichende Analyse der einzelnen Theoriekonzepte soll vertiefend herausstellen, wo sie jeweils ansetzen, wie sie ausgestaltet sind und welcher Intention sie folgen. Innerhalb der vergleichenden Analyse dieser drei maßgeblichen Theoriekonzepte wird schon mit Blick auf die Forschungsfrage untersucht, welche Beachtung und Bedeutung dem Individuum in den jeweiligen Ansätzen zugesprochen wird. Diese Zusammenschau ist auch insofern sinnvoll und zielführend, weil sie Aufschluss darüber gibt, welcher Stellenwert, welche Chancen und Perspektiven der individuellen Verantwortungsübernahme in den großen Theorien eingeräumt werden. Dies vereinfacht dann auch eine Einordnung und Bewertung der Erkenntnisse aus dieser Arbeit.

Im anschließenden vierten Analyseabschnitt (Kapitel 7) erfolgt die Engführung der Argumentation auf den eigentlichen Kern: das Individuum (Mikroebene). Während es vor allem im zweiten und teilweise auch im dritten Schritt noch mehr um die Klärung des Umfelds, des Handlungsortes und der inhaltlichen Einrahmung geht, wird in diesem Abschnitt der konkrete Forschungsgegenstand – das Handeln des Individuums vor dem Hintergrund wirtschaftsethischer Normen und Ansprüche – untersucht. Dieser Analyseschritt ist maßgeblich für die Beantwortung der zentralen Forschungsfrage.

Die Verantwortung des Individuums, das eigene Wirtschaften und dessen gesamtgesellschaftliche Auswirkungen stehen mehr denn je im Fokus und sollten deshalb intensiver betrachtet werden (vgl. Haller 2012: 192). Einleitend wird deswegen in diesem Kapitel das Konzept der Individualwirtschaftsethik vertiefend dargelegt sowie ein Blick auf die Reflexion des eigenen Wirtschaftens und der Wahrnehmung der (Selbst-)Verantwortung geworfen (Kapitel 7.1.).

Der anschließende analytische Kern des Kapitels – und der gesamten Arbeit – besteht aus drei Teilen. Der erste Teil (Kapitel 7.2.) beinhaltet die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Rollen des Wirtschaftssubjekts und möglichen jeweiligen Handlungs- und Entscheidungskontexten. Die Anforderungen im Hinblick auf eine persönliche Verantwortung zeigen sich in jedem wirtschaftsethisch relevanten Rollenkontext des Wirtschaftsakteurs: als Organisationsbürger oder -mitglied (Manager, Führungskraft oder Mitarbeiter), als Konsument (Kunde, Verbraucher, Kapitalanleger) oder generell als Wirtschaftsbürger in Form eines mitverantwortlichen Staatsbürgers. Das Hauptaugenmerk der Analyse liegt auf der parallelen deskriptiv-explanativen Untersuchung und Gegenüberstellung der einzelnen Rollenkontexte und einer damit verbundenen umfassenderen Modellierung der wirtschaftsethischen Mikroebene. Zudem soll dadurch ein Beitrag zum Versuch unternommen werden, die Individualethik als gleichberechtigten Teil im wirtschaftsethischen Ebenenmodell zu integrieren.

Entgegen der gängigen Methode in der Forschung, sich im Bereich der wirtschaftsethischen Mikroebene zumeist nur isoliert mit ein oder zwei Rollen des Individuums zu beschäftigen, steht im Zentrum dieser Arbeit die parallele, umfassende Untersuchung der drei wesentlichen Formen einer Individualwirtschaftsethik: Organisationsbürgerethik, Konsumentenethik sowie Wirtschaftsbürgerethik als Staatsbürgerethik. Analysiert und verglichen werden die unterschiedlichen Handlungs- und Entscheidungskontexte, die Charakteristika, die Herausforderungen und Grenzen der jeweiligen Rollenfunktionen. Richtungweisend ist dabei die Gegenüberstellung der einzelnen Anreize und Motive, denen die Individuen in den verschiedenen Kontexten folgen.

Im Anschluss an diese parallele Aufgliederung der verschiedenen Rollenfunktionen erfolgt die Zergliederung der sowohl potenziell als auch faktisch entstehenden Rollen- und Entscheidungskonflikte des Wirtschaftsakteurs (Kapitel 7.3.). Diese Diskussion stellt den zweiten Teil der maßgeblichen Analyse dar. Anreize, Interessen und Normen innerhalb eines Rollenkontexts können denen eines anderen gegensätzlich gegenüber stehen. Ethische, sozial- oder umweltverträgliche Handlungsoptionen müssen gegen andere, beispielsweise ökonomisch oder persönlich motivierte, Optionen abgewogen werden. Das Individuum kann in diversen ethisch relevanten Entscheidungs- und Handlungskontexten dabei erheblichen Dilemmata ausgesetzt sein. Diese können dann wiederum Auswirkungen auf das tatsächlich umgesetzte moralische Handeln, auf das emotionale Gleichgewicht der Personen oder im beruflichen Kontext auf ihre Stellung innerhalb der Firma oder der Kollegen haben. Letztlich entscheidet bei einer kollektiven, gesellschaftlichen Betrachtung dieser Phänomene der

Ausgang und die Handhabung solcher Konflikte und Dilemmata über die tatsächliche Präsenz von Moral innerhalb der Gesellschaft oder über Verantwortungsübernahme und Nachhaltigkeit in der Praxis der Wirtschaftswelt. Diese Zusammenhänge werden näher ergründet.

Durch die Prüfung von Konflikten drängt sich auch ein Diskurs über mögliche Auswege, Lösungen oder Konfliktentschärfungen auf. Dieser wird in die Diskussion über Rollen-, Wertkonflikte und Entscheidungsdilemmata eingebettet. Es wird dabei vor allem geprüft, welche verschiedenen Antworten es innerhalb der wirtschaftsethischen Forschung hinsichtlich der Konflikte und Dilemmata der Individuen gibt.

Der letzte Teil des analytischen Kerns der Arbeit (Kapitel 7.4.) beinhaltet eine Horizonterweiterung in Bezug auf die Zusammenhänge der letzten beiden Kapitel. Die Untersuchung des ethisch relevanten Verhaltens von Individuen in der Wirtschaftswelt, der dabei entstehenden Konflikte und Dilemmata sowie der potenziellen Anknüpfungspunkte für Verbesserungen und Lösungen lässt eine Ebene darüber einen größeren Zusammenhang erkennen: die Frage nach moralischem Handeln allgemein.

Zunächst wird vor diesem Hintergrund die spezifisch wirtschaftsethische Diskussion zergliedert (Kapitel 7.4.1.). Es wird erörtert, welche Antworten auf die Fragen nach moralischem Handeln sowie moralischer Motivation von Seiten der Philosophie oder der Wirtschaftsethik angeführt werden. Zudem werden infolgedessen grundlegende Annahmen über das menschliche Handeln sowie den Stellenwert einer moralischen Komponente getätigt. Losgelöst von den spezifisch wirtschaftsethischen Erklärungen für moralisches Verhalten der Individuen eröffnen insbesondere die Sozialwissenschaften zahlreiche Theorieansätze zu moralischem Handeln, moralischer Motivation und den jeweiligen Vorbedingungen. An dem Punkt, an dem die normativen Lösungen der Wirtschaftsethik ihre Erklärungskraft verlieren, ergibt sich der Anschlusspunkt, mittels sozialwissenschaftlicher und vor allem soziologischer sowie empirischer Forschung mehr explanative Substanz in die Diskussion einzubringen (Kapitel 7.4.2.). In diesem Zusammenhang bietet sich die umweltsoziologische Forschung von Andreas Diekmann und Peter Preisendörfer zur Low-Cost-Hypothese an, die Bedingungen für moralisches Agieren von Individuen untersucht. In der soziologischen Diskussion über die Bewirtschaftung von (ökologischen) Kollektivgütern werden Möglichkeiten zur Etablierung kooperativen und verantwortungsbewussten Handelns in kleineren Gruppen erörtert. Zudem lassen sich durch Bruno Freys ökonomischen Theorieansatz über das Verhältnis von extrinsischer und intrinsischer Motivation Erkenntnisse über Voraussetzungen für moralische Motivation und ihre praktische Umsetzung gewinnen.

Da die Darstellung von Rollenkonflikten sowie Entscheidungs- und Handlungssituationen des Individuums eine umfassende soziologische Fundierung vorweisen kann, kommt konsequenterweise in diesem letzten vierten Analyseschritt der Arbeit (Kapitel 7) der soziologischen Perspektive die größte Bedeutung zu. Die Konfliktsituationen des Individuums in wirtschaftsethischen Zusammenhängen sollen mittels Erkenntnissen aus der soziologischen Rollen-, Handlungs- und Entscheidungstheorie beschrieben werden. Insbesondere im abschließenden analytischen Teil (Kapitel 7.4.) liegt der Fokus auf sozialwissenschaftlichen und speziell soziologischen Theorien, um die Möglichkeiten aufzuzeigen, unter Einbezug der gesamten Sozialwissenschaften moralisches Handeln und seine Vorbedingungen besser verstehen, erklären und dadurch auch fördern zu können.

Die Dissertation schließt letztendlich mit einem Fazit und der Eröffnung eines Ausblicks.

Im Sinne von Thomas Beschorners Forderung nach einer Einheit der Gesellschaftswissenschaften mit dem hier gewählten Schwerpunkt auf den möglichen Einfluss der Soziologie soll das geschilderte Vorhaben einen erweiternden Beitrag zum Forschungsbereich Individualethik im wirtschaftlichen Rahmen leisten. Über diese Erweiterung hinaus sollen – durch die Analyse der individuellen Rollenkonflikte beim wirtschaftsethischen Handeln, der Herausarbeitung von potenziellen Lösungsmöglichkeiten und insbesondere durch die Einbeziehung sozialwissenschaftlicher Forschung zur Motivation und Entstehung moralischen Handelns – neue Erkenntnisse gewonnen werden.

3.2. Forschungsstand

Die Arbeit ist in vier argumentative Abschnitte (Kapitel 4-7) unterteilt. Für jeden soll kurz der Stand der Forschung sowie die zugrunde liegende Literatur genannt werden. Die Grundlagenreflexion der philosophischen Zusammenhänge erfolgt entlang der Bedeutung von Werten und Normen, den Begrifflichkeiten Ethik und Moral, dem Wesen angewandter Ethik und moralischer Probleme sowie der Legitimation von Moral in der heutigen Welt.

Für einen generellen Überblick über die wichtigsten Begrifflichkeiten, relevante Definitionen und eine Grundlagenbestimmung werden die Werke von Werner Schneiders (2000) und Volker Gerhardt (1999) herangezogen. Eine präzise Schilderung moralischer Werte und Normen erfolgt zudem in den Arbeiten von Klaus Rippe (2010) und Rolf Kramer (2002). Die Annäherung an das Konzept Moral gründet unter anderen auf den Erklärungen von Kurz Bayertz (1994, 2002), die sich maßgeblich mit der Rolle der Werte Gerechtigkeit, Solidarität und Respekt beschäftigen und ebenso eine Grundlagenreflexion über praktische Philosophie

sowie angewandte Ethik beinhalten. Die Verbindung von Ethik und Moral sowie die Auffassung von Ethik als akademischer Disziplin, als Begründungs- und Reflexionstheorie von Moral werden bei Maximilian Forschner (2012) sowie Rolf Kramer (2002) detailliert erörtert. Im Zentrum der Diskussion über Moral und Ethik sowie deren Verknüpfung steht oft die Ausgangsfrage jeder ethischen Theorie nach dem Wesen und der Ausgestaltung von Moral sowie der Erweiterung in der normativen Ethik nach der auf guten Werten und Normen beruhenden *richtigen* Moral. Diesem Vorgehen folgen auch Bayertz (1994) und Gerhardt (1999) in ihren Theorien. Eine kritische Bewertung, aber auch Verteidigung des Stellenwerts von Moral in der heutigen Welt widmet sich Bayertz ebenso in seiner Forschung. Karl Homann (1997) hingegen hinterfragt angesichts der modernen Gesellschaft inklusive funktional ausdifferenzierter Teilbereiche wie Wirtschaft, Politik oder Wissenschaft eher skeptisch die Relevanz und Anschlussfähigkeit von Moral.

Dieser Teil der Argumentation bildet den inhaltlichen Übergang zur Diskussion des Verhältnisses von Ethik und Wirtschaft. Die Notwendigkeit einer weitreichenden Übertragung ethischer Überlegungen in den Bereich der Wirtschaft wird in Udo Neugebauers (1998) Ansatz dokumentiert. Der Autor spricht sich dabei vor allem für die Dringlichkeit einer förderlichen und praxisnahen Wirtschafts- und Unternehmensethik aus. Den Einbezug anderer Einflussgrößen innerhalb der Diskussion über das Verhältnis von Ethik und Wirtschaft wie die öffentliche Wahrnehmung in der Gesellschaft oder der Forschungsbedarf der Wissenschaft forciert Bernd Noll (2002) in seinem Grundlagenwerk. Zahlreiche Beispiele für unmoralisches Verhalten in der Wirtschaftswelt und somit praktisch fundierte Gründe für die Notwendigkeit eines ethischen Diskurses innerhalb der Wirtschaft werden in Steinmanns und Löhrs (1991a) sowie Beschorners (2008) Arbeiten geschildert.

Diese einleitenden Ausführungen sind die Grundlage für die Charakterisierung und Definition der einzelnen Teilbereiche Wirtschafts-, Unternehmens- sowie Individualwirtschaftsethik. Das gesamtwirtschaftsethische Ebenenmodell setzt die einzelnen Teilbereiche in Verbindung und verpasst ihnen eine inhaltliche Einrahmung.

Eine komplexe Wesensbestimmung der institutionenethischen Makro- und Mesoebene wird insbesondere in den Ansätzen von Rolf Kramer (2002), Thomas Beschorner (2008) oder Michael Abländer (2005, 2012) fixiert. Die Mikroebene, die Individualwirtschaftsethik, welche der zentrale Gegenstand dieser Arbeit ist, wird in ihrem Inhalt, ihrer Berechtigung sowie ihren Zielen umfangreich bei Göbel (2006, 2012), Haller (2012), Noll (2002) sowie bei Ulrich (v.a. 2001, 2008) erfasst. Vor allem Ulrich strengt in seiner Forschung eine umfassende Modellierung der wirtschaftsethischen Mikroebene an und stellt mit seiner

‚Wirtschaftsbürgerethik‘ ein ausführliches und gut dokumentiertes Theoriekonzept vor. Die Forschung von Ulrich, insbesondere die zur Individualwirtschaftsethik, ist deshalb für diese Arbeit durchaus richtungweisend und bildet in Teilbereichen das wissenschaftliche Umfeld, in dem sich diese Arbeit bewegt.

Bei der Gegenüberstellung von Individualethik und Institutionenethik ist die Literatur von Homann (v.a. 1992) und Ulrich (v.a. 2008), von Göbel (v.a. 2006) oder Beschorner (2002) sowie der Aufsatz von Weise (2002) wesentlich. Der Widerstreit hinsichtlich der Frage nach dem grundlegenden Ort der Moral soll auch in dieser Arbeit nicht im Sinne einer finalen Begründung angestrengt werden – es geht vielmehr um eine pointierte Abwägung der einzelnen Positionen, um eine Basis für die Beantwortung der zentralen Fragestellung dieser Dissertation anzubieten.

Bei der Gegenüberstellung der ausgewählten drei Theoriezweige innerhalb des wirtschaftsethischen Diskurses lässt sich auf umfangreiche und vielschichtige Literatur der Autoren zurückgreifen. Homann und seine Co-Autoren (v.a. 1992, 2005) beschäftigen sich vorrangig mit Wirtschaftsethik im ordnungspolitischen Rahmen und verfolgen einen streng institutionenethischen Ansatz. Steinmann und Löhr (v.a. 1991b, 1994, 2003) hingegen konstruieren eine auf Dialog- und Diskursethik beruhende unternehmensethische Theorie. Ulrich (v.a. 2002a, 2008) fundiert seine integrative Wirtschaftsethik ebenso diskursethisch, legt allerdings einen starken Fokus auf eine von Idealen des republikanischen Liberalismus angeleitete Integration ökonomischen Handelns in eine allgemeine ethische Konzeption menschlichen Handelns. Sein Theorieansatz beinhaltet die stärksten individualwirtschaftsethischen Elemente.^{13 14}

Für die auf den Vergleich der drei Theorien anschließende Vertiefung der Individualwirtschaftsethik stellt der Ansatz von Christian Haller (2012) eine maßgebende Quelle dar. In seinem Werk soll eine integrative Individualethik herausgearbeitet werden, in dem die wirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten des Individuums untersucht und in einer

¹³ Erwähnt werden sollte an dieser Stelle auch die wirtschafts- und unternehmensethische Theorie von Josef Wieland (v.a. 2004, 2007), die in der Forschung mittlerweile einen vergleichbaren Stellenwert wie die drei anderen Ansätze einnimmt. Seine sogenannte Governanceethik beinhaltet ein in Unternehmen anzuwendendes Wertemanagementsystem und formuliert eine Theorie der angewandten Ethik. Da die vergleichende Analyse der Konzepte allerdings nicht den Kern der Arbeit darstellt, sondern vielmehr als Mittel zum Zweck fungiert, wird die Theorie der Governanceethik von Wieland ausgespart. Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit kann den drei anderen Theorien ohnehin eine bessere Passgenauigkeit zugesprochen werden. Ebenso werden weitere theoretische Ansätze zu Wirtschafts- und Unternehmensethik, die sich in Anlehnung an die Forschung aus dem englischsprachigen Raum beispielsweise mit unternehmerischer Verantwortung im Sinne von Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship oder Corporate Governance (u.a. Schneider/Schmidpeter (2012), Beschorner (2008) oder Abländer (2010)) befassen, in diesem Analyseschritt allenfalls skizziert.

¹⁴ Einen guten und prägnanten Überblick über verschiedene wirtschaftsethische Theorien inklusive eines Vergleichs der Ansätze von Homann und Ulrich leistet der Beitrag von Patrick Schulte (2014).

ganzheitlichen Wirtschaftsethik verortet werden (vgl. Haller 2012: 193f.). Für eine vertiefende Begriffserklärung von Individualwirtschaftsethik, die über die Aspekte aus der Erläuterung des Ebenenmodells hinausgeht, sind außerdem die theoretischen Arbeiten von Elisabeth Göbel (1992, 2006), Swetlana Franken (2010) oder Monica Streck (2006) maßgebend. Speziell Göbel plädiert angesichts der begrenzten Möglichkeiten oder der häufig unterstellten Überforderung des Individuums für ein intensiveres Zusammenspiel von Individualethik und Institutionenethik, in dem das Individuum jedoch keineswegs von seiner Verantwortung entbunden wird, sondern lediglich umfassender und effektiver unterstützt werden soll (vgl. Göbel 2006: 186).

In diesem Abschnitt wird die in Teilen der Forschung stark befürwortete Auffassung herausgearbeitet, dass das Individuum eine nicht unerhebliche wirtschaftsethische Verantwortung trägt (vgl. u.a. Parche-Kawik (2003), Göbel (2006) oder Haller (2012)).¹⁵

Der analytische Hauptteil der Arbeit soll das Neuwertige am vorliegenden Gedankengang hervorbringen und eine Lücke im Gebiet der Individualwirtschaftsethik schließen. Es lässt sich auf keine umfassende Literatur zurückgreifen, die das gesamte Themenfeld des Kapitels abdeckt oder in der grundsätzlich der gleiche Argumentationsgang wie in der vorliegenden Arbeit verfolgt wird. Es müssen folglich einzelne Teilbereiche des Forschungsstandes zur Individualwirtschaftsethik zusammengetragen, analysiert und bewertet werden.

Die verschiedenen Rollenkontexte des Wirtschaftssubjekts sind mit einer unterschiedlichen Gewichtung zum Zwecke einer eher allgemeinen Zusammenschau am besten bei Felix Heidenreich (2012), Monica Streck (2006), Christian Haller (2012), Elisabeth Göbel (2006) oder Peter Ulrich (2002a, 2008) dokumentiert. Diese Ansätze bilden einen guten grundlegenden Überblick. Ulrichs Forschung ist dabei herauszuheben. Er konzentriert sich unter anderem auf die Funktion des Wirtschaftssubjekts, bei ihm Wirtschaftsbürger genannt, und die Möglichkeiten wirtschaftsbürgerlicher Verantwortungsübernahme. Er geht zudem auch etwas spezifischer und differenzierter auf verschiedene Rollenkontexte und mögliche Probleme ein (vgl. Ulrich 2002a: 113-127).

Organisationsbürgerethik, sei es in Form von Manager- und Führungsethik oder in Form von Mitarbeiterethik, steht bei Franken (2010), Kuhn und Weibler (2012), Nietsch-Hach (2014) oder Noll (2002) im Blickfeld. Gerade Noll liefert eine ausgedehnte Analyse des Verhältnisses von Führungskräfte- und Mitarbeiterethik sowie der Verantwortungsübernahme

¹⁵ „Insofern ist die Individualethik auch in der Wirtschaft zweifellos erforderlich, ja von manchen wir [sic!] die Individualethik sogar als die einzige oder zumindest die wichtigste Komponente sozialer Verantwortung gesehen“ (Göbel 1992: 84).

des Einzelnen und deutet wegweisend auf Rollenkonflikte und innerorganisatorische Konfliktstrukturen hin (vgl. Noll 2002: 109ff.; 138; 168).

Die zentrale Bedeutung der Konsumentenethik wird unter anderem bei Beschorner (2000), Abländer (2012), Lerch (2000) oder Heidenreich (2012) unterstrichen. Der Fokus liegt zumeist auf der Realisierbarkeit ethischen Konsums, Konsumentensouveränität oder der Zuschreibung von Verantwortlichkeiten sowie deren Eingrenzungen.

Eine umfassende, gründliche Diskussion der Konflikte, der Dilemmata des Individuums findet in der wirtschaftsethischen Forschung kaum statt. Zumeist werden nur die Rollenkontexte selbst, das heißt ohne eine Beschäftigung mit Problemen, Dilemmata oder Konfliktstrukturen, behandelt. Wenn es zu einer Zergliederung der Rollenfunktionen des Wirtschaftakteurs inklusive möglicher inhärenter Konflikte und gegebenenfalls potenzieller Auswege kommt, dann geschieht dies ausführlich zumeist nur für eine Rolle und nicht für sämtliche gleichzeitig. Am ehesten hilfreich sind in dieser Hinsicht noch die Arbeiten von Ulrich (v.a. 2002a, 2008), Noll (2002), Göbel (v.a. 2006) oder Streck (2006), wobei auch bei diesen Autoren keine ausführliche *parallele* Beschreibung und Interpretation der einzelnen Motiv- und Anreizstrukturen, der inter- und intrapersonalen Konflikte sowie zudem potenzieller Lösungsmöglichkeiten stattfinden.

Eine rein deskriptiv-explanative Gegenüberstellung der verschiedenen Rollenfunktionen sowie entstehender Konflikte würde jedoch zu kurz greifen. Zentral ist in diesem letzten Analyseschritt auch die Frage, wie die Kollision von Anreizsituationen sowie die verschiedenen Rollen- oder Entscheidungskonflikte aufgelöst werden können. Bei dieser Fragestellung lohnt eine Prüfung, welche Bedeutung institutionelle Strukturen einnehmen können. In diesem Abschnitt werden auch die Erkenntnisse aus dem Vergleich von Individual- und Institutionenethik hilfreich sein.

Die Erweiterung der bisher eher wirtschaftsethisch geprägten Argumentation konzentriert sich auf sozialwissenschaftliche Theorien und Studien zur Kernfrage, wie es zu moralischem Handeln kommt und welche Vorbedingungen dafür hilfreich sind. Die Diskussion verlässt damit den engeren wirtschaftsethischen und dadurch oftmals vorzugsweise normativen Rahmen und schließt die sozialwissenschaftliche Forschung zur Erklärung und Begründung moralischen Handelns mit ein. Im Fokus stehen drei größere Ansätze: die jeweils in der soziologischen Rational-Choice-Lehre eingeordneten Theorien zur Low-Cost-Hypothese (umwelt-)moralischen Handelns (v.a. Diekmann und Preisendörfer (2001)) und zur erfolgreichen Bewirtschaftung von (ökologischen) Kollektivgütern sowie darüber hinaus die Theorie zur intrinsischen Motivation von Frey (1992, 1996) dar. Diese Denkansätze bieten

Erklärungen und Begründungen für moralisches Verhalten von Individuen, die – auch gerade durch die angeführten empirischen Studien und Prüfungen – über die normativen, wirtschaftsethischen Erkenntnisse hinaus gehen. Dieses letzte analytische Kapitel, die Integration sozialwissenschaftlicher Erklärungsansätze und Studien in das Forschungsfeld zu (wirtschafts-)ethischem Handeln, stellt eine Erweiterung und Konkretisierung des Forschungsstandes dar und bildet die Legitimation dieser Arbeit.

4. Philosophische Vorüberlegungen: Ethik und Moral

In diesem Kapitel wird dargelegt, wie es historisch zur Entwicklung und Verwendung der Begrifflichkeiten Ethik und Moral gekommen ist (4.1.), was unter ihnen zu verstehen ist, was ihre Inhalte und Aufgaben sind (4.3.), wie sie in der praktischen Anwendung funktionieren und welche Bedeutung Ethik und Moral in heutigen gesellschaftlichen Zusammenhängen einnehmen (4.4. und 4.5.). Werte und Normen sind bei einer Beschäftigung mit Ethik und Moral essenziell. Welche Funktion ihnen bei der Diskussion von ethischen und moralischen Aspekten zukommt, wird vorweg ebenso erläutert (4.2.). Im nächsten Kapitel erfolgt dann die Verbindung der Themenkreise Ethik und Wirtschaft.

Eine Analyse der philosophischen Grundlagen sollte jeder Beschäftigung mit Wirtschafts- und Unternehmensethik vorangestellt werden. Haller attestiert einem Großteil der Beiträge innerhalb der wirtschaftsethischen Debatte jedoch einen Mangel an besagter philosophischer Grundlagenreflexion (vgl. Haller 2012: 192). Auch Niklas Luhmann rät allen Teilnehmern an ethischen und speziell wirtschaftsethischen Diskussionen zum Gebrauch genauer Formulierungen und zu klaren inhaltlichen Grenzziehungen von dem, was sie in ihren Untersuchungen behandeln und was sie unter dem Schlagwort Ethik für Inhalte vereinen (vgl. Luhmann 2008: 199; vgl. hierzu auch Forschner 2012: 17).

4.1. Historische Entwicklung von Ethik und Moral

Grundsätzlich stellt sich die Frage, wie die Entwicklung ethischer Ansprüche oder Forderungen geschichtlich entstanden ist. Kurz formuliert: Woher stammt Ethik überhaupt? Schon in der griechischen Antike ist die Ethik im Sinne von Moralphilosophie als eigenständige philosophische Disziplin zum ersten Mal von Aristoteles (ca. 284-322 v. Chr.) benannt worden, wobei er auf Sokrates verweist (ca. 469-399 v. Chr.), der sich als Erster mit dem Wesen des ‚Ethischen‘ (τὰ ethiká) beschäftigt habe (vgl. Schmid Noerr 2006: 10). Das Adjektiv ‚ethisch‘ (ethikós) gehört sprachlich zum Substantiv ‚Ethos‘, was abgesehen von der Grundbedeutung der Wohnstätte abgeleitet so viel wie Gewohnheit, Sitte, Brauch oder Tugend¹⁶, Charakter heißt. Seither wird unter ‚Ethos‘ die Regelung von Grundverhaltensweisen der Menschen zueinander und zu ihrer Umwelt verstanden, die dann

¹⁶ Da der Begriff Tugend etwas komplexer als beispielsweise Gewohnheit, Sitte oder Brauch ist, kann für ein präzises Verständnis eine kurze Definition nicht schaden. Wils beschreibt den Terminus wie folgt: „Tugend ist die Charakterdisposition eines moralisch Handelnden, aufgrund derer er in der Lage ist, die seinen moralischen Überzeugungen entsprechenden Handlungen motiviert (freiwillig), angemessen und durchhaltend auszuführen“ (Wils 2002: 513).

in wechselseitigen Verhaltenserwartungen transformiert werden und zu relativ dauerhaften Einstellungen übergehen (vgl. ebd. 11). Die großen Denker der griechischen Antike haben jedoch jeweils ein unterschiedliches Ethik-Verständnis vertreten. Während Sokrates Ethik eher als Lebensform, als Streben nach Selbstverwirklichung, als Lebenskunst und damit auch als Einheit von Wissen und Person begründet hat, interpretiert Platon Ethik eher als Weltweisheit, in der zugleich eine Theorie der Politik, eine Anthropologie und eine Pädagogik enthalten sind (vgl. ebd. 22f.; Platon (1994)). Erst Aristoteles versteht Ethik als Wissenschaft, ordnet und reflektiert in ihr das gesammelte Wissen über den Menschen und seine natürliche Umwelt. Ihm wird auch die Pionierarbeit im Sinne einer wissenschaftlichen Beschäftigung mit Gewohnheiten, Sitten und Gebräuchen zugeschrieben. Aristoteles hat mit seiner Ethik einen Weg zur vollkommenen Form des menschlichen Lebens angestrebt und versucht, diesen mittels der Systematisierung und Bestimmung von Wert- und Normvorstellungen begehbar zu machen (vgl. Schmid Noerr 2006: 23, 50; Aristoteles 1994: 21ff.; vgl. hierzu auch Düwell/Hübenthal/Werner 2002: 1).

Auch im historischen Fortgang hat sich jahrhundertlang keine präzise, allgemeingültige Begriffsbestimmung von Ethik herauskristallisiert. Ethische Belange sind mit den verschiedensten Vokabeln und unter diversen Überschriften diskutiert worden und je nachdem haben unterschiedliche Kulturen, Individuen oder Theorien ganz andere Inhalte herausgearbeitet.

Dennoch gibt es innerhalb der Forschung einen grundlegenden Konsens darüber, dass im Anschluss an die Theorien der großen griechischen Philosophien das Konzept der Sittlichkeit als eine Art Urform der heute gültigen Theorien über Ethik und Moral anzusehen ist. In den sogenannten archaischen Gesellschaften haben Sitten, Gebräuche oder Konventionen eine Form von Sittlichkeit bestimmt, die dann ein standardisiertes, gesellschaftskonformes Verhalten hervorgebracht hat (vgl. Schneiders 2000: 105f.). Für die Einhaltung und Achtung dieser bewährten Handlungsmuster, dieser frühen Variante eines Verhaltenskodex‘, haben gesellschaftliche Eliten durch Ausübung von Macht gesorgt. Diese stark repressiv, gesellschaftsorientiert sowie nichtindividualistisch geprägte Ursittlichkeit ist erst im auslaufenden 18. Jahrhundert durch gesellschaftliche, geistige und nicht zuletzt wissenschaftliche Differenzierungsprozesse hinterfragt und letztlich abgelöst worden (vgl. ebd. 106; Luhmann 2008: 196). Normative Traditionen, Bräuche und Riten werden beurteilt und auf ihre Sinnhaftigkeit hin überprüft. Auch das Kennenlernen anderer Sittenordnungen hat zu einem Überdenken der eigenen, persönlichen Variante geführt. Im Zeitalter nachdrücklicher Reflexion, moralischer Kritik und der Rekonstruktion von Normen, pointiert

als ‚Stunde der Philosophie‘ bezeichnet, wird versucht, die geschichtliche Sittlichkeit durch eine Moral aus ‚richtiger‘ Vernunft zu ergänzen, besser noch zu korrigieren und von Grund auf diese ‚wahre‘ Moral zu begründen (vgl. Schneiders 2000: 106).¹⁷ Schneiders fasst diesen Prozess in einem knappen Urteil zusammen:

„So entsteht eine philosophische Ethik (Moralphilosophie) als normative Handlungs- oder sogar Willenslehre, die sich zwar immer noch Sittenlehre nennt, in Wirklichkeit aber nicht mehr von Sitten, sondern von Tugenden und Pflichten, Gesetzen und Geboten, Handlungen und Gesinnungen usw. sowie nicht zuletzt ‚metaethisch‘ von Moralbegriffen und Moralprinzipien handelt und daher nicht mehr auf Sittlichkeit im ursprünglichen Sinne des Wortes zielt (ebd.).“

Die Intention dieser philosophischen Ethik ist rational-argumentativ, sie setzt auf vernünftig begründete Einsicht sowie praktische Vernunft und demaskiert die altertümliche Sittenlehre als bloße Ansammlung von Konventionen und naive oder primitive Volksmoral (vgl. ebd.).

Dieses Zusammenwirken von Einsicht und Vernunft als Kennzeichen der neuen ‚wissenschaftlichen‘ Ethik (oder Moralphilosophie) ist auf die Suche nach evidenten und allgemeingültigen Prinzipien für das menschliche Handeln ausgerichtet und hebt sich dadurch deutlich von der ursprünglichen Sittenlehre ab. Etwas detaillierter betrachtet, gibt es drei große Unterschiede zwischen den beiden Konzeptionen. Erstens fragt die wissenschaftliche Ethik nach durch wahre, richtige, reine Vernunft begründeter Moral und einer einheitlichen Moral für alle Menschen – während die althergebrachte Sittenlehre nur die eigene Gemeinschaft ins Auge gefasst hat. Zweitens ordnet und sortiert die Ethik als Wissenschaft die unterschiedlichen Tugenden und Pflichten und strebt eine klare Unterscheidung der Funktionen und Aufgaben von Recht und Moral an. Und nicht zuletzt wird drittens ein Kanon an teils abstrakten philosophischen Güter- und Klugheitsabwägungen, Tugend- und Pflichtenlehren sowie Gebots- oder Gesetzestheorien extrahiert. Die Regeln des Anstandes oder Benehmens als Teile der ursprünglichen Sittenlehre verschwinden dadurch etwas aus dem Fokus der neuen wissenschaftlichen Ethik (vgl. ebd. 107). Die Moralphilosophie versteht sich folglich zunächst und zumeist als normative Lehre, beschäftigt sich zugleich aber auch mit der eigenen Begriffserklärung und Begründungstheorie, das heißt sie funktioniert – und

¹⁷ Bis ins 18. Jahrhundert hat die philosophische Trias aus Ethik, Metaphysik und Logik Bestand. Ab dann wird zwecks einer Einteilung von Philosophie in ihre Hauptgebiete eher in Ethik als Praktische Philosophie und Metaphysik als Theoretische Philosophie unterschieden, wobei die Praktische Philosophie aufgrund des gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Interesses am menschlichen Handeln und seinen Voraussetzungen mehr und mehr in den Vordergrund rückt. Heutzutage wird die Praktische Philosophie oftmals als Synonym für Ethik verwendet. Vgl. für einen ausführlicheren Überblick u.a. Gerhardt 1999: 92ff.

das in zunehmendem Maße – als Metaethik, als „Versuch einer Klärung dessen, was Moral eigentlich ist“ (ebd.).

All diesen Ausführungen zum Trotz wird in der Literatur dennoch darauf hingewiesen, dass Ethik die vorphilosophische Sittenlehre nicht vollends ersetzen kann und ganz offensichtlich alltagsnahe Anstands- und Klugheitslehren bestehen bleiben. Für die meisten Menschen fungieren die ganz basalen normativen Gewohnheiten der Gesellschaft ohnehin als wichtigste moralische Stütze, als „moralisches Korsett“ (ebd. 108). Eine gänzliche Verdrängung der ursprünglichen Sittenlehre wäre konsequenterweise kontraproduktiv.

4.2. Bedeutung von Werten und Normen

Eine erste Annäherung an das Wesen von Ethik und Moral ist durch die bisherigen Ausführungen schon gegeben – in diesen fällt besonders die evidente Bedeutung von Werten, Normen oder Tugenden für die Konzeptionen von Ethik und Moral auf. Es erscheint deshalb nur logisch zunächst einen kurzen definitorischen Überblick zu diesen Termini zu liefern.

Kramer postuliert in seiner Definition knapp: „Werte zeigen sich als Güter oder als Tugenden“ (Kramer 2002: 19). Bei Forscher heißt es: „Werte ganz allgemein beschreiben Güter, die eine menschliche Lebensform und eine Rechtsordnung als vorgegeben oder aufgegeben versteht“ (Forschner 2012: 34). Güter können neben einer materiellen Gestalt dabei auch als Sachverhalte, also insgesamt als Strebenziele, auftreten. Werte können auch als wünschenswerte Ziele eines Individuums oder einer Gruppe bezeichnet werden. Persönliche Werte beeinflussen Individuen dann bei der Wahl unter verschiedenen Handlungsalternativen (vgl. Ahlrichs 2012: 27).

Gesellschaftlich herauskristalisierte und anerkannte Werte und ebenso Normen haben den Menschen gerade in Zeiten vor umfangreicher philosophischer Reflexion und Ausformulierung von moralischen Geboten als Fixpunkte für ihr Einstellung und ihr Handeln gedient. Auch die Traditionen, Bräuche und Riten aus den vormoralischen Überlegungen zur Sittlichkeit sind von Werten und Normen angeleitet gewesen. Als traditionelle alte Tugenden gelten unter der Überschrift Kardinaltugenden Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit, Besonnenheit und unter der Überschrift Sekundärtugenden Pflichterfüllung, Fleiß, Zuverlässigkeit, Aufrichtigkeit und Zielstrebigkeit. Als neuere Tugenden lassen sich Weitblick, Kreativität, Anpassungs-, Kompromissfähigkeit, Risikobereitschaft oder Barmherzigkeit, Solidarität und Toleranz nennen (vgl. ebd. 19f.; vgl. hierzu auch Berkel/Herzog 1997: 77). Als Kennzeichen von Werten sind vor allem ihre langfristige

Abhängigkeit von historischen und kulturellen Parametern sowie ihre Entwicklungsfähigkeit und Auslegungsbedürftigkeit zu nennen. Die Gültigkeit von Werten und Normen muss folglich stets unter Berücksichtigung ihrer Geschichtlichkeit betrachtet werden (vgl. Kramer 2002: 20).

Eine Norm (vom lateinischen Wort für Maß ‚norma‘) ist für Kramer wie folgt beschaffen: „Sie ist der Maßstab oder die Richtschnur, die das Verhalten einzelner Menschen oder Gruppen imperativisch regeln will. [...] Normen sind darum Gestaltungsempfehlungen oder Aufforderungen zu einem bestimmten Handeln“ (ebd. 21). In dieser ebenso knappen Definition dominieren zwei Elemente. Zuerst wird die Orientierungsfunktion von Normen betont. Sie sollen dem Menschen oder auch ganzen Gruppierungen eine Richtung für ihr Handeln vorgeben. Während ‚Gestaltungsempfehlungen‘ noch etwas schwach nach einer Möglichkeit, einer Option unter vielen klingt, kommt durch die zweite Betonung eine nachdrückliche, bindende Note hinzu: Der imperativische Regelungsgehalt lässt auf eine befehlsartige Verbindlichkeit von Normen schließen, die dann im Begriff der Aufforderung auch expliziter zur Geltung kommt. Normen geben Werten eine verbindliche Form, sie sind konkretisierte Werte. Sie extrahieren aus ihnen eine Handlungsaufforderung, sind aber ebenso abhängig von Geschichtlichkeit und unterschiedlichen Erfahrungen. Der Unterschied zwischen Werten und Normen ist zudem, dass Normen den Menschen in die Pflicht nehmen, während Werte vornehmlich als Fixpunkte oder Ziele bestimmt sind (vgl. ebd.; vgl. hierzu auch Noll 2002: 9f.). So sind Ehrlichkeit oder Aufrichtigkeit Werte, während ‚Du sollst stets die Wahrheit sagen‘ eine daraus extrahierte Norm, eine explizite Sollensforderung, ist. Normen können in unterschiedlichsten Gattungen auftreten. Sie können in der Gestalt von Regeln oder Gesetzen, Geboten oder Verboten, bedingten oder unbedingten Normen, Denk- oder Handlungsnormen vorkommen (vgl. Schneiders 2000: 122). Noll unterscheidet vor allem nach ihrer Verbindlichkeit in gesetzliche und moralische Normen, wobei gesetzliche Normen von einer staatlichen Autorität erlassen, kontrolliert und bei Verletzung sanktioniert werden (vgl. Noll 2002: 10; Göbel 2006: 8).

Für diese Arbeit sind *moralische* Werte und Normen maßgeblich, womit die allgemeinen Konzepte Werte und Normen mit den spezifischen Bereichen Ethik und Moral verknüpft werden. „Die moralische Bewertung von Handlungen erfolgt aufgrund moralischer Normen, die vorschreiben, was Personen tun sollen, tun dürfen und zu unterlassen haben“ (Rippe 2010: 20). Moralische Normen treten gemäß dieser Definition als moralische Pflichten und Rechte auf. Sie decken somit beide Seiten des Handelns ab: Sie geben nicht nur Auskunft darüber, was man tun, sondern auch darüber, was man *nicht* tun soll. Diese beiden Forderungen

können jedoch logischerweise auch den gleichen Gehalt haben. Die Norm ‚Du sollst stets die Wahrheit sagen‘ ist mit der Norm ‚Du sollst nicht lügen‘ inhaltlich nahezu deckungsgleich. Durch die Kennzeichnung von moralischen Normen als Pflichten wird analog zu obigen den Ausführungen die imperativische Verbindlichkeit unterstrichen. „Moralische Handlungserwartungen sind einzuhalten – egal, welche Wünsche und Interessen eine Person hat“ (ebd. 21), das heißt auch und gerade dann, wenn sie dem Eigeninteresse¹⁸ widerstreben.¹⁹ Moralische Rechte hingegen treten als moralische Ansprüche auf, denen moralische Pflichten anderer korrespondieren. Vor diesem Hintergrund wird eine weitere Kategorie von moralischen Normen hervorgehoben. Moralische Urteile beinhalten sowohl eine Komponente, die besagt, wie man selbst sein und handeln soll, als auch eine, die fordert, wie andere sein und handeln sollen (vgl. ebd. 22). Damit einher geht die Notwendigkeit von Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten. Bei einer Verletzung moralischer Normsetzungen treten als interne Sanktionen beispielsweise Gewissensbisse oder Schuldgefühle und als soziale Sanktionen Schuldzuweisungen oder Tadel auf.

Ein ebenso wichtiges Element des Diskurses über Normen ist die Frage nach ihrer Geltung und Begründung: Gibt es allgemeingültige Normen überhaupt und wenn ja, woher kommen sie? Diese Diskussion lässt sich ohne weiteres auch auf die Existenz von Gesetzen übertragen.²⁰ Beide Formen, normative Gebote und eben auch gesetzliche Verbote, beinhalten per definitionem die oben angesprochene Verbindlichkeit. „Irgendwie geht jedenfalls von allen Normen, Gesetzen, Regeln usw., woher sie auch immer stammen mögen, ein gewisser Druck, eine Art geistiger Zwang, aus“ (Schneiders 2000: 120). Normen verstehen sich somit als Zwang, in Bezug auf das Eigeninteresse unter Umständen auch als Begrenzung. Dieser Zwang ist zudem oftmals von außen, durch den Staat, die Gesellschaft oder eine andere Institution, vorgegeben. „Alles Sollen begrenzt und bricht die natürliche Selbstbehauptung, den Egoismus, auch wenn es am Ende dem Glück des Menschen dienen mag – alle Moral

¹⁸ An dieser Stelle lohnt eine kurze Definition von Eigen- oder Selbstinteresse. Göbels Variante sollte dafür genügen: „Selbstinteresse heißt der Beweggrund eines Menschen, dem es in seinem Tun und Lassen um sich selbst geht, um seine Selbsterhaltung, die Befriedigung seiner Wünsche und Bedürfnisse, um das eigene Glück“ (Göbel 2006: 55). Diese Interessen können in ethischer Hinsicht akzeptabel oder weniger akzeptabel sein. Göbel untersucht in ihrer Forschung insbesondere das Verhältnis von Sittlichkeit und Selbstinteresse. Für eine Vertiefung vgl. ebd. 55-60.

¹⁹ Die Typisierung von moralischen Normen als Pflichten ist besonders für die Diskussion des zentralen Themas der Arbeit, der Individualwirtschaftsethik, von Belang. Das mitunter dualistische Verhältnis von moralischen Sollensforderungen und dem wirtschaftlichen Eigeninteresse wird in den Hauptkapiteln dieser Arbeit eingehend betrachtet.

²⁰ An dieser Stelle öffnet sich erneut das Fenster für die Diskussion rund um die Beziehung von Recht und Moral. Auf diesen Zusammenhang wird später in der Argumentation eingegangen.

verlangt irgendwie Bescheidung“ (ebd.). Bescheidung heißt auch, die Eigeninteressen im Zweifelsfall hinter Normen einzuordnen.

Die Voraussetzung für die Geltung und Befolgung von Normen liegt in ihrer praktischen und theoretischen Anerkennung. Nur wenn von den Individuen ein Sollen bewusst wahrgenommen, erfahren oder erkannt und dann im nächsten Schritt auch anerkannt wird, kann es seine Geltung und Gültigkeit entfalten. Die Kombination aus *Pflichtbewusstsein* und Anerkennung ist richtungsweisend für den Prozess der Begründung von Normen. Rippe konstatiert diesbezüglich treffend: „[...] Anerkennung ist eine Art moralischer Urakt“ (ebd.). Für ihn spielt der Vorgang der Anerkennung bei der Geltung- und Begründungsdiskussion die tragende Rolle. Wenn beispielsweise Werte als verbindliche Werte erfahren werden, dann werden sie als gegebene Werte anerkannt. Ebenso verhält es sich mit Normen. Sie fordern jedoch eine besonders intensive Art der Anerkennung, weil die Anreize sie nicht zu befolgen oftmals sehr hoch sein können. In der Erkenntnis von Normen steckt implizit schon der Anspruch auf Anerkennung als Handlungsverpflichtung – selbst dann, wenn Normen trotz eben dieser faktisch verletzt werden (vgl. ebd. 122f.). Beispiele lassen sich unzählige finden. Auch wenn dieses einen juristischen Hintergrund, die Straßenverkehrsordnung, hat und kein klassisch moralisches ist, illustriert es das Dilemma der Normanerkennung und -befolgung. So wird die exemplarische Norm ‚Du sollst dich an die Verkehrsregeln halten‘ grundsätzlich als Handlungsverpflichtung sicher von jedem anerkannt, aus Gründen der Sicherheit für sich und die anderen Verkehrsteilnehmer, dennoch höchstwahrscheinlich von jedem faktisch ab und an verletzt. Normanerkennung, selbst bei simultaner Bestätigung der Handlungsverpflichtung, heißt noch nicht, dass man sich ausnahmslos in jeder Situation gemäß dieser Norm verhält.

Dennoch ist die Anerkennung von (moralischen) Normen der konstitutive Grundpfeiler für ihre Geltung und Begründung. Eine weitere These von Schneiders resümiert diese Zusammenhänge und bietet zugleich einen pointierten Übergang zu Ethik und Moral: „Anerkennung ist immer auch ein Akt von Demut, Moral also in gewisser Weise Selbstdemütigung“ (Schneiders 2000: 122).

4.3. Definition und Inhaltsbestimmung von Ethik und Moral

Diese Einführung in die historische Entwicklung der Begrifflichkeiten sowie der kurze, vorab geführte Diskurs über Werte und Normen geben jedoch noch keinen ausreichenden Einblick in Wesensbestimmung und Inhalt von Ethik und Moral. Der Ursprung und die

Entstehungsgeschichte der Begriffe und ein präzises Verständnis von Werten und Normen, welches für die weitere Argumentation erforderlich ist, bilden die Grundlage für eine klare Definition und Charakterisierung der Begriffe. Problematisiert wird dieses Unterfangen durch die Umstände, dass sogar einige Philosophen die Ausdrücke in einem synonymen Verständnis benutzen und sie im alltäglichen Sprachgebrauch ohnehin selten differenziert werden (vgl. Schmid Noerr 2006: 9).²¹ Dies kann durchaus zu Verwirrungen führen. Da die wissenschaftliche Diskussion rund um die Begründung und Definition von Ethik und Moral, nicht zuletzt durch die philosophische Subdisziplin der Metaethik, bis heute durch eine bemerkenswerte Vielfalt der Stimmen gekennzeichnet ist, wird im Rahmen dieser Arbeit nur auf die prägnantesten Zusammenhänge eingegangen. Da keine philosophische Abhandlung angestrebt wird, zuvor jedoch auf die wichtige Funktion dieses Kapitels hingewiesen worden ist, wird so argumentiert, dass zwar einerseits einige Vereinfachungen sowie Vereinheitlichungen vorgenommen werden, andererseits aber eine profunde Grundlagenreflexion erfolgt. Um einen breiten Überblick über die Definitionen von Ethik und Moral zu schaffen, werden zahlreiche Begriffsbestimmungen gegenübergestellt und auf ihren Inhalt, ihre Pointierung und Gewichtung hin verglichen.

4.3.1. Moral

Weil Ethik als Kritik, als Reflexion der Moral übergeordnet ist, liegt es nahe, sich zuerst einer Bestimmung von Moral zu nähern. Der Begriff lässt sich auf das lateinische ‚mos‘ oder ‚moris‘ zurückführen, was so viel wie guter Wille oder, ähnlich wie das griechische ‚Ethos‘, Sitte oder Brauch bedeutet (vgl. Gerhardt 1999: 95).

In zahlreichen Begriffserklärungen wird auf die zentrale Position von Werten und Normen rekuriert, so auch in der von Kramer, die einführend das Wesen von Moral erfasst: „Moral ist eine kurzfristige, gesetzlich orientierte, spezielle Beschreibung der Werte, Normen und Handlungen, mit denen der Mensch es im privaten Leben und in der Gesellschaft zu tun hat“ (Kramer 2002: 18). Festhalten lässt sich aus diesem Ansatz neben der Kennzeichnung von Moral als Beschreibung von Werten, Normen und Handlungen, welche den Kern ausmacht, insbesondere die Kurzfristigkeit sowie gesetzliche Orientierung dieser speziellen Beschreibung. Kurzfristig ist sie, weil Moral nichts ewig Festgeschriebenes ist, sondern

²¹ Während im vorherrschenden Sprachgebrauch Ethik und Moral oft – und das teilweise auch von Philosophen – gleichbedeutend verwendet werden, wird in der Literatur dezidiert darauf hingewiesen, dass eine klare Differenzierung der Substantive Ethik und Moral unerlässlich ist. Diese strikte Trennlinie gilt für die Adjektive ethisch und moralisch allerdings weniger. Die Adjektive ließen sich in jeder Hinsicht synonym verwenden – was in dieser Arbeit mitunter getan wird (vgl. Gerhardt 1999: 96; Schmid Noerr 2006: 9f.).

Wandlungen unterworfen ist und weil sie auf konkrete Handlungssituationen bezogen ist. Auch wenn es die Vorstellung gibt, dass es nur eine einzige, wahre Moral gibt, so existieren in der Realität doch eine Vielfalt von Moralvorstellungen und -praxen oder zumindest, um die Idee einer einzigen Moral zu wahren, eine Moral in vielen Erscheinungsformen. Zudem ist reale, konkrete Moral unvollkommen und inkonsequent, auch können sich verschiedene Gruppenmoralen deutlich voneinander unterscheiden (vgl. Schneiders 2000: 112f.). Ebenso entscheidend ist die Festlegung, dass Moral im privaten Leben und in der Gesellschaft zum Tragen kommt – sprich: in sämtlichen Situationen menschlichen Agierens und Interagierens. Ganz ähnlich definiert Beschorner: „Moral bezeichnet gewachsene Lebensformen, die die Wert- und Sinnvorstellungen von menschlichen Handlungsgemeinschaften in Form von Ordnungsgebilden widerspiegelt“ (Beschorner 2002: 181). Der Fokus liegt hier erstens – ähnlich wie bei Kramer – auf gewachsenen Lebensformen, also auch durch Entwicklung, Reformen oder gesellschaftliche Wandlungsprozesse generierte Lebensweisen, zweitens auf Handlungsgemeinschaften, also eher im Sinne von Gruppenmoral, und drittens – analog zum Gedanken der gesetzlichen Orientierung bei Kramer – auf Ordnungsgebilden. Beide Definitionen eint die Prämisse, dass es im Rahmen von Moral neben Gedankenkonstrukten wie Werten, Normen oder Sinnvorstellungen insbesondere um konkretes menschliches Handeln geht. Moral spielt sich folglich nicht nur im Kopf ab, sondern zeigt sich im Handeln, in der Interaktion.²² Schneiders legt auf diesen Aspekt auch gesonderten Wert. Die wirkliche moralische Mentalität des einzelnen Menschen – und letzten Endes auch der ganzen Gesellschaft – zeige sich erst in der moralischen Praxis, die auf der praktischen, nicht nur theoretischen Anerkennung von Normen beruhe (vgl. Schneiders 2000: 113).

Homanns Definitionsansatz weist in eine ähnliche Richtung wie die bislang untersuchten Bestimmungen, erweitert den Charakter allerdings noch um ein ausschlaggebendes Element. Für ihn ist Moral „ein Komplex von Regeln und Normen, die das Handeln von Menschen bestimmen oder bestimmen sollen und deren Übertretung zu Schuldvorwürfen gegen sich selbst bzw. gegen Andere führt“ (Homann/Lütge 2005: 12). Der erste Abschnitt deutet wie in den bisher diskutierten Definitionen auf Moral als Ansammlung von Wert- und Normvorstellungen sowie das durch die Verbindlichkeit von Normen entstehende Moment

²² Eine weniger handliche, aber deswegen umfassendere Definition, die mit der gleichen Gewichtung wie Kramer und Beschorner arbeitet, schlägt Forscher vor: „Wir bezeichnen mit dem lateinischstämmigen Wort ‚Moral‘ in der Regel die gelebte Sittlichkeit einer Gruppe bzw. Menge von Menschen, ihre Regeln, Motive, Einstellungen und Ziele, nach denen sie handeln, den Inbegriff von Werten und Normen, nach denen sie sich in ihrem Verhalten in der Welt, gegenüber Anderen und sich selbst ausrichten“ (Forschner 2012: 17). Neben dem Verweis auf die zuvor so betitelte Urform von Moral, die Sittlichkeit, finden Werte und Normen, der Hinweis, dass es um konkretes Handeln geht, das Element der menschlichen Interaktion sowie die Orientierungsfunktion von Moral Erwähnung.

der Handlungsorientierung oder -aufforderung hin, eine Erweiterung ist hingegen der Sanktionsmechanismus in der Charakteristik von Moral. Genauso wie bei der Nichteinhaltung von Normen führen Übertretungen von moralischen Richtlinien zu Schuldvorwürfen gegen sich selbst, also zu internen Sanktionen, oder gegen Andere, zu sozialen Sanktionen.²³

Dieses Merkmal von Moral ist entscheidend. Eine Übertretung moralischer Prinzipien bleibt nicht folgenlos. Selbst wenn das Verletzen vieler moralischer Normen keine juristischen Konsequenzen nach sich zieht, so treten zumindest interne oder soziale Sanktionsmechanismen in Kraft. Ob diese genügen, um Individuen von der Übertretung moralischer Normen gänzlich abzuhalten, ist einzelfallabhängig. Moral hat folglich eine prägnante soziale Komponente. Moralregeln und -normen haben einerseits die Funktion, dass man nach ihnen leben kann – Moral funktioniert als sozialer Mechanismus in Form eines Handlungsorientierungssystems –, andererseits lässt sich durch sie eigenes und fremdes Verhalten als moralisch richtig (schätzenswert, erlaubt, geboten) oder falsch (verachtenswert, nicht erlaubt) bewerten.²⁴ Durch diesen sozialen Mechanismus wirkt Moral mit ihren Regeln und Normen gleichzeitig auch als Schutz vor physischen oder symbolischen Verletzungen (vgl. Kettner 2002: 410).

Die bisherigen definitorischen Ansätze zeichnen schon ein recht präzises Bild von Moral. Was noch fehlt, sind Einblicke in den Inhalt von Moral oder die Qualität des moralischen Handelns. Oder anders formuliert, *welche* konkreten Werte und Normen sind für die Moral vorrangig? In Nietsch-Hachs Begriffserklärung lässt sich ein erster Zugang zu dieser Frage finden. „Die Moral regelt, was man in einer sozialen Gemeinschaft tun darf oder nicht, und ermöglicht dem Menschen, sein Leben im Hinblick auf gerechtes und solidarisches Zusammenleben bewusst zu gestalten“ (Nietsch-Hach 2014: 18). Als Werte werden Gerechtigkeit und Solidarität genannt –beides Werte, die in der menschlichen Interaktion zur Geltung kommen. Moral spielt sich zwar auch in einer rein intrapersonellen Sphäre ab, besonders bedeutsam wird sie allerdings erst in der Gemeinschaft. Als angestrebte moralische Zielwerte für das Handeln von Individuen werden also zunächst Gerechtigkeit und Solidarität eingeführt. Auch Schopenhauer weist auf diese angestrebte Qualität von moralischem

²³ Allgemein zum Gedanken interner Sanktionen auch im Hinblick auf Theorien zum rationalen Eigeninteresse vgl. Baurmann 1996: v.a. 310-314 oder Rippe 2010: 98f. Homann sagt allgemein über alle Formen von Sanktionen im moralischen Kontext: „Moral kann ohne Sanktionen gesellschaftlich keinen Bestand haben“ (Homann 1997: 152). Die Selbstkontrolle funktioniere Homann zufolge entlang von gutgesetzten, mit dem Eigeninteresse vereinbaren Anreizen, die Fremdkontrolle über den staatlichen Kontrollapparat. Diese Kombination stellt für ihn den Ausweg aus dem Kontrolldilemma von Moral dar (vgl. ebd. 152f.).

²⁴ Rippe akzentuiert diese Bewertungs- oder auch Beurteilungsfunktion von Moral in seiner Begriffserklärung: „Moralische Urteile bewerten Handlungen und Charaktereigenschaften von Personen und drücken Erwartungen aus, wie Personen handeln sollen bzw. welche Charaktereigenschaften sie haben sollen“ (Rippe 2010: 19f.).

Handeln hin. Für ihn ist eine Handlung moralisch, wenn sie nicht dem eigenen Vorteil dient, sondern nur dem Wohle des Anderen. Die Voraussetzung für solches Handeln ist die Identifikation mit dem Anderen aufgrund von Mitleid und Teilnahme (vgl. Schopenhauer 1979: §16).²⁵

Im Rahmen von Moral geht es also um Gerechtigkeit, Solidarität, den Respekt vor dem Wohl des Anderen innerhalb einer Gemeinschaft. Bayertz erkennt in diesen Forderungen sogar die ausschlaggebende Funktion von Moral: „Mit dem Begriff ‚Moral‘ bezeichnen wir ein System von Regeln, Idealen oder Tugenden, dessen Funktion vor allem darin besteht, Handlungen zu verhindern, die den elementaren Interessen anderer Menschen abträglich sind“ (Bayertz 2002: 12f.). Als Beispiele führt er an, dass es im Interesse jeden Individuums ist, nicht betrogen, nicht verletzt oder getötet zu werden, deswegen verbietet Moral es. Ein Moralsubjekt nimmt auf Andere Rücksicht.²⁶ Damit wird wieder der Zusammenhang zwischen Eigeninteresse und normativen oder an dieser Stelle moralischen Grundsätzen deutlich. Jede Moral legt handelnden Individuen Beschränkungen auf, verbietet so beispielsweise auch Handlungen, die bloß im Eigeninteresse liegen.²⁷ Wichtig ist an dieser Stelle jedoch der Hinweis darauf, dass man bei einem *grundsätzlichen* Nachdenken über Gut und Böse, über richtiges oder falsches Handeln oder über das generelle Festsetzen moralischer Annahmen von der Moral zur Ethik übergeht (vgl. hierzu auch Schmid Noerr 2006: 9).

Für eine definitorische Annäherung an den Begriff Moral sind zusammenfassend folgende Aspekte ausschlaggebend:

- Moral als Beschreibung eines Komplexes von Werten und Normen
- die Setzung von gut und böse
- die Veränderbarkeit und Wandelbarkeit von moralischen Regeln und Normen
- Moral als gesetzmäßiges Ordnungsgebilde

²⁵ In diesem Kontext betont Schopenhauer, dass sich die ethisch-moralischen Kapazitäten des Menschen aus seiner erfahrbaren Lebensrealität erschließen. In der heutigen Zeit, unter dem Einfluss der zunehmenden Globalisierung der Gesellschaft, werden gegenseitiges Verständnis und Kooperationswillen immer wichtiger (vgl. Schopenhauer 1979: §16; Nietsch-Hach 2014: 206f.).

²⁶ Beim Thema Rücksichtnahme auf Andere knüpft sich die kontrovers geführte Diskussion um die Frage an, wer oder was zu den ‚Anderen‘ gehört? Erörtert wird diese Frage zumeist in Bezug auf – vor allem empfindungsfähige – Tiere, Pflanzen und nachfolgende Generationen von Menschen. In der Literatur kursieren beispielsweise unterschiedliche Meinungen, ob ein Tier unveräußerliche Rechte hat und Menschen auf diese Rücksicht nehmen müssen. Und wenn ja, wie kann das Tier Rechte haben, aber keine Pflichten? Wie könnte ein Tier oder auch eine Pflanze Rechtssubjekt, aber nicht zugleich auch Subjekt von Pflichten sein? (vgl. Kettner 2002: 410f.; Schneiders 2000: 119). Schneiders spitzt diesen Zusammenhang in folgender Frage zu: „Hat alles Leben, obwohl es doch nur dank gegenseitiger Vernichtung existiert, als solches ein Recht auf Leben?“ (Schneiders 2000: 119).

²⁷ Für diesen Gedanken setzt sich schon Kant in Form seines Moralprinzips ein: „[Ich muss so handeln,] [...] dass ich auch wollen könne, meine Maxime solle ein allgemeines Gesetz werden“ (Kant 1968b: 402). Würden Individuen Maximen, also subjektiven Handlungsgrundsätzen, folgen, von denen sie nicht wollen können, dass alle sie befolgen, so wäre dies unmoralisch (vgl.ebd.).

- der Bezug zu konkretem menschlichen Handeln
- die durch ihre Normen entstehende Verbindlichkeit von Moral als Handlungsorientierung oder -aufforderung
- die Kontroll- und Sanktionsmechanismen
- die starke soziale Komponente von Moral
- die im Inhalt von Moral verankerten Zielwerte wie Gerechtigkeit, Solidarität oder Rücksichtnahme auf Andere

4.3.2. Ethik

Da Ethik und Moral inhaltlich miteinander verknüpft sind, bauen viele Ethik-Definitionen auf denen zur Moral auf. In diesem Sinne eignet sich als Einstieg die Bestimmung von Luhmann: „Als Ethik bezeichnet man seit dem auslaufenden 18. Jahrhundert eine akademische Disziplin, die sich mit der Begründung moralischer Urteile befaßt und sich zugleich praktisch für ein entsprechend begründbares Verhalten einsetzt“ (Luhmann 2008: 196f.). In dieser Definition ist ein ausschlaggebendes – und in zahlreichen Begriffsbestimmungen verwendetes – Element enthalten: Ethik als wissenschaftlich angeleitete Begründungs- oder Reflexionstheorie von Moral. So erklärt auch Forscher mit direktem Bezug zu seiner Definition von Moral: „Wir bezeichnen mit dem [...] Wort ‚Ethik‘ eine Stufe darüber, nämlich die philosophische (oder teleologische) Reflexion und Theorie über Moral“ (Forschner 2012: 17). Auch Kramer bezieht sich auf seine Moral-Definition und sieht in Ethik „eine kritische Reflexion über Normen und Wertvorstellungen von Personen, Institutionen oder sozialen Gruppierungen“ (Kramer 2002: 89; vgl. hierzu auch Karmasin 1996: 250 oder Kettner 2002: 410) im Sinne eines theoretischen Begründungsdiskurses von Werten, Normen und Tugenden. Moral versteht sich demnach als Beschreibung, als Ansammlung von gelebten Werten und Normen, während sich Ethik mehr als begründende Analyse, als Reflexion darüber auszeichnet. Kurzum: „Während also Moral eine individuelle und gesellschaftliche *Praxis* darstellt, ist Ethik eine *Theorie* dieser Praxis [Hervorhebung im Original]“ (Schmid Noerr 2006: 9; vgl. hierzu auch Düwell/Hübenthal/Werner 2002: 1f.). Ethik wird deshalb im aktuellen Sprachgebrauch auch als Philosophie der Moral oder Moralphilosophie bezeichnet. Schmid Noerr vereint diese angesprochenen Aspekte in einer prägnanten Begriffserklärung: „Die Ethik als philosophische Disziplin befasst sich analysierend und wertend mit den moralischen Normen und Werten des menschlichen Handelns, vor allem mit ihren Begründungen, ihren Prinzipien und ihren Anwendungen“ (ebd.).

Vor dem Hintergrund des eher deskriptiven Charakters von Moral, der weniger auf die an Grundsätzen orientierte analysierende Beurteilung von Handlungen oder Charakterzügen abzielt, tritt in Schmid Noerr's Definition der Prozess der Bewertung von moralischen Normen in der Vordergrund. Die Qualität von moralischen Prinzipien rückt stärker in den Fokus. In Anlehnung an Beschorner's Bild von Moral als gewachsenen Lebensformen charakterisiert wiederum Ethik die Qualität des Handelns und stellt es unter den Anspruch des Guten (vgl. Beschorner 2002: 181; vgl. hierzu auch Pieper 1991: 25ff.).

An anderer Stelle präzisiert Beschorner diesen Gedanken und attestiert der Ethik den Wunsch nach Verbesserung von Moral: „Der Ethik geht es ausdrücklich nicht um die Beschreibung des Gültigen in einer Wertegemeinschaft, sondern um die Herausarbeitung einsichtiger und ‚guter‘, gelten sollender Werte“ (Beschorner 2008: 91).²⁸ Das heißt: gültige, vorhandene Moralvorstellungen werden in ethischen Reflexionsprozessen auf ihre Qualität hin bewertet und optional wird eine Verbesserung eingefordert. Bei diesem Bewertungsprozess, der für Kettner die Hauptaufgabe von Ethik darstellt, werden moralische Urteile auf Verallgemeinerbarkeit, Einsichtigkeit, Triftigkeit sowie Vereinbarkeit mit übrigen moralischen, aber auch sonstigen – etwa religiösen, kulturellen oder wissenschaftlichen – Überzeugungen und Urteilsgründen hin überprüft.²⁹ Das ethische Denken bezieht sich dabei auf den gesamten Bereich des individuellen und kollektiven Handelns einschließlich dessen Voraussetzungen. Im Unterschied zur Moral dringt die Ethik aber nicht bis zum Handeln in konkreten Situationen vor, sondern befasst sich mit den Umrissen und Grundprämissen des rechten, ‚guten‘ Handelns (vgl. Düwell/Hübenthal/Werner 2002: 1; Kettner 2002: 410; vgl. hierzu auch Leist (2000)).

Ethik wird generell in drei Formen unterschieden, in deskriptive und normative Ethik sowie Metaethik. Deskriptiver Ethik geht es um eine möglichst präzise empirische Erfassung und Beschreibung der vorfindlichen Moral. Sie besitzt einen beschreibenden, analysierenden oder erklärenden Charakter. Normative Ethik ist auf eine normative Rekonstruktion faktisch vorfindlicher Moral(en) ausgerichtet und von einem moralische Einstellungen, Normen oder

²⁸ Die Diskussion um die Frage, was das ‚Gute‘ oder was ‚gutes‘ Handeln sei, ist selbst schon ein umfangreiches philosophisches Feld. Schneiders kennzeichnet moralisch gut als das, was moralisch richtig ist, das heißt sich nach irgendeiner richtigen moralischen Norm richtet. Moralisch falsch wäre das, was sich nicht nach einer richtigen Norm richtet oder diese missachtet. Der Mensch kann moralisch urteilen, handeln oder sein. Bei einer Einteilung in gut und böse kann er also auch moralisch gut oder moralisch schlecht beziehungsweise böse sein (vgl. Schneiders 2000: 131).

²⁹ Neugebauer weist mit einer grundsätzlichen Absicht darauf hin, dass es bei solchen Bewertungsprozessen wichtig sei, die zugrunde gelegten ethischen Konzepte – auch die für die spätere Argumentation relevanten wirtschafts- und unternehmensethischen – vor dem geistigen, kulturellen und historischen Hintergrund einzuordnen und zu verstehen. Die herrschende und historische Situation der Gesellschaft müsse für eine vollständige Betrachtung mit einbezogen werden (vgl. Neugebauer 1998: 24).

Werte begründenden Anspruch geprägt. Die Metaethik hingegen verfolgt das Ziel, die allgemein logischen, semantischen und pragmatischen Strukturen ethisch-moralischen Sprechens und Argumentierens im Sinne einer sprachanalytischen Reflexion besser zu verstehen (vgl. Düwell/Hübenthal/Werner 2002: 2f.; Forscher 2012: 17f.).

In der allgemeinen Verwendung des Begriffs ist, wenn keine weiteren Erläuterungen genannt werden, meist von normativer Ethik die Rede. Auch die zuvor diskutierten Definitionen zielen auf diese Form von Ethik ab. Normative Ethik versteht sich als methodische Begründung und Kritik von Moral. Die Autorengruppe um Marcus Düwell beispielsweise votiert klar zugunsten dieser Form von Ethik: „Im Zentrum der ethischen Reflexion steht jedoch nicht die deskriptive und explikative Beschäftigung mit moralischen Fragen, sondern die Generierung, Überprüfung und Begründung normativer Aussagen“ (Düwell/Hübenthal/Werner 2002: 2). Das Wesen der normativen Ethik liegt nicht in der Frage nach dem, was ist, sondern nach dem, was getan werden soll, streng genommen nach dem normativ Richtigen.

In der normativen Ethik gibt es weitere Unterteilungen, die entscheidende ist die Aufspaltung in teleologische und deontologische Ansätze.

Die teleologische Ethik, der beispielweise Aristoteles oder als zeitgemäßes Exempel der Utilitarismus zugerechnet werden, findet seinen Namensursprung im griechischen *télos*, was so viel wie Zweck, Ziel oder Vollendung bedeutet und schon einen ersten Eindruck vom Wesen der teleologischen Ethik zulässt. Das Hauptaugenmerk dieser Form der normativen Ethik ist auf Zwecke oder Ziele gerichtet, das heißt: Handlungen sollten in einem umfassenderen Verständnis gut sein (vgl. Kramer 2002: 18). „Alle teleologischen Ethikansätze zeichnen sich dadurch aus, dass sie die handelnde Verwirklichung eines nach bestimmten Kriterien und in einem umfassenden Sinne als gut bewerteten Zieles zur moralischen Forderung erheben, wobei der Inhalt dieses Zieles unterschiedlich bestimmt werden kann“ (Hübenthal 2002: 61). Die Frage, die stets im Vordergrund steht, ist, ob ein Ziel oder eine Handlungsfolge es wert ist, verwirklicht und erhalten zu werden. Moralisch relevant sind dabei nur die Konsequenzen einer Handlung.

Strukturell gegenübergestellt befindet sich die deontologische Ethik, der beispielweise Kant als prominenter Vertreter zugeordnet werden kann. Der Begriff lässt sich auf das griechische *to deon* zurückführen, was übersetzt das Schickliche, die Pflicht heißt. Moralischen Handlungsfolgen kommt in der deontologischen Ethik je nach Theorierichtung auch eine kleine, aber bei weitem nicht die gleiche Bedeutung wie in teleologischen Ansätzen zu. Diese Form der normativen Ethik ist vielmehr als Lehre vom Sollen zu interpretieren. Der ethische Gehalt einer Handlung wird unabhängig von ihren Konsequenzen aus Pflichtvorgaben, aus

moralischen Regeln und Normen bestimmt. Gefragt wird danach, ob eine Handlung intrinsisch gut oder schlecht ist und ob sie gemäß und aufgrund einer vorhandenen moralischen Regel, einer Pflicht, durchgeführt wird (vgl. Werner 2002a: 122; vgl. hierzu auch Nida-Rümelin 1993: 87, 63ff.).

In den Begriffserklärungen werden unisono die Reflexion über Moral oder die Bewertung von moralischen Urteilen, Wert- und Normvorstellungen erwähnt, die inhaltliche Ausgestaltung dieser Prozesse bleibt allerdings eher unklar. Was sind die vordergründigen Fragen oder Themen der ethischen Reflexion? Ganz im Einklang mit den Definitionen präzisiert Nico Scarano den Beginn der ethischen Diskussion: „Den Ausgangspunkt jeder ethischen Theorie bildet die Frage, was ist Moral?“ (Scarano 2002: 25). Einen Schritt weiter sucht die normative Ethik dann nach der richtigen Moral, nach richtigen, guten Normen und Werten. Für Bayertz ist dabei die strukturierende Systematik wichtig. Gemäß seiner Aufgaben-Hierarchie müsse zunächst das moralische Denken in Form eines gegliederten Systems von Argumenten rekonstruiert werden. Moralische Urteile, die Gründe für ihr Entstehen sowie die Kriterien für die Richtigkeit dieser Urteile sollten geordnet und nach thematischen Überpunkten sortiert werden. Danach schließe sich die Moralbegründung respektive die Begründung moralischer Prinzipien an (vgl. Bayertz 1994: 10f.).³⁰

Gerhardt verfolgt einen ähnlichen Ansatz – wenn auch etwas umfassender –, legt aber Wert darauf, dass vor der Moralbegründung eine argumentative Grundlage geschaffen werden müsse. In seinem Aufgabenkatalog der Ethik ist die erste Aufgabe die Analyse der menschlichen Ausgangslage, der empirischen Lebensbedingungen der Menschen. Nur mittels einer vorherigen Ermittlung des empirischen Lebens- und Handlungsumfelds des Menschen und einer Klärung des Selbstbezugs des handelnden Individuums können ethische Fragestellungen adäquat untersucht werden. Die zweite Aufgabe stellt die Klärung der fundierenden Begriffe im Selbstverständnis des handelnden Menschen dar. Entscheidend sind für das moralische Handeln die Begriffe Leben und Handeln, Wollen, Freiheit, Verantwortung oder Person, aber auch die moralische Verpflichtung überhaupt. Diese Begriffe müssen interpretiert und miteinander verknüpft werden. Im Anschluss an diese grundlegende Analyse erfolgen die weiteren Aufgaben der Ethik, die den weiter oben

³⁰ Bayertz begreift moralische Prinzipien als Regeln mit hohem Allgemeinheitsgrad und daher einem großen Anwendungsbereich – im Sinne der goldenen Regel: ‚Was du nicht willst, das man dir tu, das füg auch keinem andern zu‘. Sie haben eine hohe Beweislast und alle moralischen Urteile gingen letztendlich auf solche Prinzipien zurück. Auf einer höheren Ebene stünden nur noch die ethischen Theorien, durch die die moralische Prinzipien und schlussendlich das gesamte moralische System gerechtfertigt seien. Die Rationalität der ethischen Theorien entscheidet dabei über die Rationalität der gesamten Moral und der einzelnen moralischen Urteile (vgl. Bayertz 1994: 12).

genannten ähneln. Die dritte Aufgabe bildet die Suche nach Kriterien, nach denen sich moralische Urteile begründen oder moralische Entscheidungen treffen lassen. Gesucht wird nach Prinzipien, die der Moral zugrunde liegen, also den Vorbedingungen, ursprünglichen Gründen für moralischen Denken und Handeln. Die Beschreibung und Begründung der konkreten Entscheidungsnorm, dem ethischen Grundgesetz oder im kantischen Sinne dem kategorischen Imperativ, ist die vierte Aufgabe. Ausgehend davon lassen sich in Form der fünften Aufgabe konkrete ethische Gebote oder anwendungsorientierte Tugenden formulieren. Herausgearbeitet werden ethische Ratschläge im Allgemeinen, aber auch im Speziellen.

Gerhardt misst den ersten drei Schritten die ausschlaggebende Bedeutung zu und erfasst im Erkennen und Erörtern, wie sich der Mensch in seinem aktiven Dasein selbst begreift, das Grundprinzip der Ethik (vgl. Gerhardt 1999: 98ff.). „Aufs Ganze gesehen ist die Ethik eine Selbstaufklärung des Individuums in praktischer Absicht“ (ebd. 101) formuliert Gerhardt resümierend und verbindet damit theoretische und praktische Ausrichtung der Ethik.³¹

Das Nachdenken über moralische Belange kann sich allerdings auch entlang anderer Begriffe vollziehen – oder um im bisherigen Duktus zu bleiben: die Ethik hat neben den bisher diskutierten zentralen Aufgaben noch weitere. Zentrale Begriffe, die in der Ethik immer wieder diskutiert werden, sind beispielweise Gerechtigkeit und Glück. In Bezug auf Gerechtigkeit stellt sich der Ethik die Frage, wie unter Personen mit konfligierenden Zielen, Interessen und Bedürfnisansprüchen miteinander umgegangen werden soll, damit es gerecht zugeht? Was muss man für Gerechtigkeit tun? Was sind ihre Vorbedingungen? In neueren wissenschaftlichen Überlegungen ging daraus die Frage hervor, wie man sich richtig oder falsch verhält – als beliebiger Mensch gegenüber anderen? Im Rahmen von Glück drängen sich folgende Fragen auf: Wie soll ein Leben im Ganzen aussehen, um ein gutes, glückliches zu sein? Was muss das Individuum dafür leisten? Aufgabe der Ethik ist es, allgemeingültige und verbindliche Antworten auf diese Fragen zu erarbeiten (vgl. Kettner 2002: 411).

In einer kurzen Zusammenfassung sollte festgehalten werden, dass sich Ethik als wissenschaftliche Disziplin mit einer reflektierenden Begründung, Beurteilung und Bewertung moralischer Urteile inklusive der zugrunde liegenden Wert- und

³¹ Gerhardt schließt daraus in moralischer Hinsicht auf eine Verantwortung oder Verpflichtung des Individuums: „Überall dort, wo mich persönlich etwas betrifft, immer dann, wenn ich mir als Individuum etwas zurechne, was mein Selbstverständnis berührt, so daß [sic!] ich überzeugt bin, selbst etwas tun zu müssen, da bin ich moralisch gefordert“ (Gerhardt 1999: 101). In seiner Argumentation postuliert er eingangs, dass die Ethik zunächst und vor allem zu klären hat, worin eigentlich ein moralisches Problem bestehe. Die Bearbeitung eines Problems müsse dann aus eigener Einsicht, durch eigene Motivierung zum Handeln – sei es in Form von Anweisungen an andere, eigene Vorsätze, einfache Tat oder eigenes Opfer – kommen: „Die Lösung eines moralischen Problems ist nur durch eine eigene Initiative, nur durch einen Akt, der von mir selbst ausgeht, zu lösen [...]“ (ebd. 102).

Normvorstellungen beschäftigt und darüber hinaus Antworten auf Fragen zu moralisch relevanten Begriffen wie Freiheit, Verantwortung, aber auch Gerechtigkeit und Glück finden sollte.

4.4. Angewandte Ethik und moralische Probleme

In diesem letzten Abschnitt der philosophischen Grundlagenreflexion soll gesondert auf die bisher nur kurz gestreifte praktische Seite der Ethik eingegangen werden. Wo und wie wird Ethik angewendet? Mit welchen konkreten praktischen moralischen Problemen sollte sie sich beschäftigen und wie sehen ethische Lösungsvorschläge aus? Abschließend wird kurz erörtert, ob es auf Moral heutzutage überhaupt ankommt (Kapitel 4.5.). Dieser letzte Abschnitt (Kapitel 4.4. und 4.5.) der philosophischen Vorüberlegungen bildet den Übergang zum weiteren Argumentationsverlauf, zum Kern der Arbeit, der Wirtschafts- und Unternehmensethik. Ziel ist es, die ethische Reflexion auf praktische Belange zu beziehen. Anknüpfungspunkte sind – ganz allgemein formuliert – dort gegeben, wo der Mensch tätig ist und sich über sein Tun verständigt. Das kann im Privatleben, in der Gesellschaft oder der Politik, im Berufsleben und ganz besonders in der Wirtschaft sein. Korrespondierende Begriffe sind Handlung, Entscheidung, Wille, Verantwortung, Pflicht, Zuständigkeit, Tun, Tat oder Praxis. Auf diese Alltagsbegriffe des praktischen Handelns muss sich ein Moralphilosoph stützen, sie sind die „unverzichtbaren Elemente seiner Reflexion“ (Gerhardt 1999: 102). Denn es ist einleuchtend, dass die moralischen Probleme – die für Gerhardt ohnehin der Startpunkt des ethischen Diskurses sind – nicht etwa in der theoretischen Abstraktion, sondern im praktischen Zusammenhang des Lebens entstehen und eben dort nach einer Lösung verlangen. Die Ethik muss sich deshalb in ihrem Nachdenken über richtiges oder falsches Handeln an den Begriffen orientieren, in denen der Mensch das Tun an sich selbst erfährt (vgl. ebd. 103).

Die Ethik als Anwendung oder generell die praktische Philosophie stellt immer noch eine Theorie dar, besitzt jedoch die Aufgabe, praktische Probleme so zu erörtern, dass Lösungen gefunden werden können. Gerhardt erkennt in diesen Zusammenhängen einen weiteren Sinn von Ethik: „Die Ethik unternimmt ihre ganze Anstrengung keineswegs bloß, um etwas in seinen begrifflichen Bestandteilen zu beschreiben, sondern um mit dieser Beschreibung Antworten auf praktische Fragen zu finden“ (ebd. 104). Ihr Problem ist selbst ein praktisches, die theoretische Leistung muss folglich rückübersetzbar in die Praxis sein.

Die angewandte Ethik als Teilbereich der Ethik, die wiederum eine Subdisziplin der Philosophie ist, unterscheidet sich demnach durch ihren starken problemorientierten Praxisbezug von der allgemeinen Ethik. „Einer gängigen Definition zufolge ist ‚angewandte Ethik‘ die Anwendung allgemeiner ethischer Prinzipien auf konkrete Fälle“ (Bayertz 1994: 9; vgl. hierzu auch Forschner 2012: 20). Die ethische Grundlagenforschung fragt nach der Begründung von moralischen Prinzipien, während die angewandte Ethik Inhalt und Geltung der Prinzipien voraussetzt und es auf bestimmte Fälle anwendet – vergleichbar mit einem Richter, der die Geltung von Gesetzen voraussetzt und sie auf konkrete Fälle anwendet. Diese Definition und Unterteilung in Begründung und Anwendung greift für Bayertz selbst zwar etwas zu kurz, ist als Ausgangspunkt aber vorteilhaft (vgl. Bayertz 1994: 9).

Aber worauf sollen die moralischen Prinzipien angewendet werden? Auf praktische Fälle? Damit sind Handlungen in jeweils spezifischen Kontexten oder konkrete moralische Probleme gemeint, weshalb für angewandte Ethik auch die Synonyme problemorientierte Ethik, konkrete Ethik oder praktische Ethik verwendet werden. Diese Problemkomplexe sind – im Unterschied zu hypothetischen Fällen in der theorieorientierten Moralphilosophie – real und werden vom Leben selbst gestellt.³² Klassische Beispiele finden sich in Technik, Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft, woraus dann verschiedene Bereichsethiken wie Medizinethik, politische Ethik, Umweltethik, Wirtschafts- oder Unternehmensethik hervorgegangen sind (vgl. ebd. 20ff.).³³ Die moralischen Problemkomplexe lassen sich gemäß Bayertz gut in drei Arten klassifizieren, die jedoch nicht streng voneinander getrennt sind, sondern zahlreiche Übergänge und Überschneidungen besitzen (vgl. ebd. 27).

In der ersten Gruppe zeigen sich Konflikte aus moralisch Gebotenem und außermoralischen Handlungsantrieben. Ganz im Sinne der Ausführungen zum möglichen Widerspruch von moralischem Handeln und dem Eigeninteresse im Kapitel zu Moral in dieser Arbeit formuliert Bayertz: „Es ist ein wohlbekanntes Charakteristikum der Moral, daß [sic!] ihre Gebote und

³² Gerhardt beschäftigt sich eindringlicher mit moralischen Problemen und charakterisiert sie als Situationen, in denen der Handelnde sich selbst zu fragen hat, was er eigentlich selber will und wie er sich in diesem Wollen selbst begreift. Besonders in Szenarien, in denen die Lösung eines Problems, das einen selbst betrifft, nicht offensichtlich ist oder wenn ein Individuum in eine Krise gerät, aus der es durch eigenes Tun einen Ausweg sucht, stellt sich die ethische Frage unausweichlich. In solchen Situationen verlangt das Individuum nach einer eigenen Einsicht, die es ihm erlaubt, aus eigenen Gründen zu handeln, und die ihm einen aufklärerischen Ausblick über die Möglichkeiten und Ziele des eigenen Tuns vermittelt. Der Ursprung aller Handlungsmomente der Moral ist für Gerhardt die aus sich selbst stammende Initiative des Menschen – von ihr hängt ethisch-moralisch alles ab (vgl. Gerhardt 1999: 104f.). „Die Ethik entsteht somit aus der Selbstproblematisierung des Individuums, das sich in seiner Zuständigkeit ernst nimmt und damit bereits von einer Verantwortung für das eigene Tun ausgeht“ (ebd. 105). Gerhardt installiert in seiner Theorie ein starkes (selbst-)aufklärerisches Moment als Antrieb bei der Klärung ethischer Belange. Diese Aufklärungstendenzen werden dann unter dem Titel Ethik systematisiert.

³³ Für einen profunderen Einblick in die verschiedenen Bereichsethiken, aber auch in die angewandte Ethik allgemein vgl. u.a. Nida-Rümelin (2005), Knoepffler (2010) oder Fenner (2010).

Verbote unseren (unmittelbaren) Wünschen und (kurzfristigen) Interessen oft widersprechen“ (ebd. 27f.). Der Autor deutet in diesem Urteil allerdings auch ein weiteres Charakteristikum von Moral an, nämlich dass sie sich mittelbar und mittel- oder langfristig auszahlen könne.

Als Beispiel aus der Praxis kann der Konflikt zwischen dem Anspruch der künftigen Generationen auf Nutzung natürlicher Ressourcen und dem Interesse der heute Lebenden an einem hohen und dadurch ressourcenintensiven Lebensstandard genannt werden. Dieser Fall ist jedoch kein rein moralisches Problem, er reicht weit in die politische und wirtschaftliche Sphäre hinein. Die angewandte Ethik hätte in diesem Fall vor allem zwei Aufgaben: Einerseits müsse sie die Rechte der künftigen Generation begründen und andererseits die näheren Kriterien für einen gerechten Interessenausgleich zwischen den Generationen erarbeiten. Offensichtlich ist bei diesem Problem, dass es keine einfache Entweder-oder-Lösung geben kann. Ein drastisches Umsetzen des moralisch Gebotenen wäre wiederum genau so moralisch fragwürdig wie die komplette Missachtung der Interessen zukünftiger Generationen. Es geht vielmehr um ein Abwägen divergierender Interessen, bei dem die angewandte Ethik nach Wegen der Realisierung von Moral suchen muss, die wirksam und akzeptabel für sämtliche Parteien sind (vgl. ebd. 28; vgl. hierzu auch Kirchgässner 2013: 197).

In einer zweiten Gruppe sind Probleme aus Unklarheiten über die für eine moralische Bewertung relevanten empirischen Fakten subsumiert. Viele typische Probleme aus der angewandten Ethik resultieren aus der Komplexität der involvierten empirischen Fakten. So ist es bei moralischen Streitigkeiten mitunter am schwierigsten, präzise die Fakten des Falles – wie Hergang, Ablauf, Umstände, Folgen et cetera – zu bestimmen. Selbst wenn es vermeintlich einfach klingt, weil es um empirische Aspekte geht, sind diese Abläufe oftmals am kompliziertesten.

Auch diese Zusammenhänge können am besten anhand eines Beispiels verdeutlicht werden. Der Einsatz von Kernkraft und deren moralische Bewertung eignen dafür sich gut. Die größte Schwierigkeit bei der Bewertung resultiert aus der Tatsache, dass die zentralen, für eine Bewertung notwendigen Fakten in der Zukunft liegen. Die Risiken eines Kernkraftunfalls können trotz einiger tragischer Unfälle immer noch nicht präzise genug bestimmt oder vorausgesagt werden. Bei diesem Beispiel wird auch deutlich, dass sich die angewandte Ethik nicht alleine auf normative Mittel der Beurteilung verlassen kann, sie muss sich auch tief auf empirische Fragen einlassen. Die weitgefächerten moralischen Probleme in den verschiedenen Bereichen der Politik, Wirtschaft, Medizin, Ökologie oder Technik lassen sich allein mit philosophischer Kompetenz nicht lösen, weshalb im Sinne der Bereichsethiken oder

Bindestrich-Ethiken ein hohes Maß an interdisziplinärer Kooperation notwendig ist. Normative Überlegungen aus dem Bereich der Ethik müssen mit Fachkenntnissen über den Problembereich kombiniert werden, um konkrete Verbindlichkeiten abzuleiten (vgl. Bayertz 1994: 28ff.).

In der dritten Gruppe moralischer Probleme werden Wertkonflikte oder Prinzipienkollisionen zusammengefasst. Bayertz definiert diese Konflikte wie folgt: „In ein und derselben Situation (oder Situationstypus) sind mehrere Werte tangiert oder gelten mehrere Prinzipien, die jeweils unterschiedliche Handlungen gebieten“ (ebd. 30). Diese Kollisionen können sich sowohl intrapersonal als auch interpersonal abspielen. Charakteristisch für diese Szenarien ist, dass bei Befolgung eines Prinzips zumeist ein Verstoß gegen ein anderes vorliegt: ein klassisches Dilemma. Diese grundlegende Konstellation hat den gravierenden Nachteil, dass oftmals, was auch immer getan wird, moralisch falsch ist und den Handelnden ‚schuldig‘ macht.

Solche Wertkonflikte tauchen unter anderem, aber auch besonders in wirtschaftlichen Zusammenhängen auf, weshalb diese Gruppe der moralischen Konflikte für diese Arbeit einen vorrangigen Stellenwert einnimmt. Aber auch ein Beispiel aus der Politik illustriert gut das Tragische an diesen Konflikten. Grundsätzlich stehen der Rechts- und Sozialstaat in einem Spannungsverhältnis bei der Frage, ob der Staat berechtigt ist, Lebensverhältnisse- und -chancen unterprivilegierter Gruppen und Schichten durch Zwangsmaßnahmen zu verbessern. Als Auswege werden oft Wert-, Regel- und Prinzipienhierarchien konstruiert, die die Entscheidungsnöte durch Ableitung von Vorzugsregeln im Stile von ‚Im Zweifel für die Freiheit‘ oder ähnlichem vereinfachen sollen. Gegen diesen Lösungsweg sprechen sich wiederum auch viele Wissenschaftler aus, weil er zu häufig zu unzureichenden, inakzeptablen Ergebnissen führt (vgl. ebd. 30f.).³⁴

Im Rahmen von Wertkonflikten und Prinzipienkollisionen kommen der (angewandten) Ethik zwei zentrale Aufgaben zu. Zunächst besitzt die Ethik in solchen Konfliktszenarien eine analytische Aufgabe. Die Fakten, Positionen und Handlungsoptionen der beteiligten Individuen müssen stimmig und erschöpfend interpretiert werden, bis dann eine Entscheidung für oder gegen ein Prinzip getroffen werden kann. Vorausgesetzt wird dabei die Erkenntnis, dass echte Prinzipienkollisionen unmöglich gänzlich einwandfrei gelöst werden können.

³⁴ Die utilitaristische Strömung innerhalb der Philosophie fordert als Lösung die Befolgung des Prinzips vom maximalen Nutzen, einer Art Superprinzip, um einen Ausweg bei verschiedenen Handlungsoptionen zu finden. Einwände gegen diesen Vorschlag sind, dass das Phänomen des Moralischen zu komplex sei, um es in eine starre Hierarchie zu pressen oder auf ein allgemeingültiges Superprinzip zu reduzieren (vgl. Bayertz 1994: 31f.). Zur Komplexität moralischer Situationen erläutert Nagel: „Diese Komplexität ist ein Ausdruck der Tatsache, daß [sic!] Menschen komplexe Wesen sind, die viele verschiedene Interessen haben und viele verschiedene Perspektiven einnehmen können“ (Nagel 1984: 146). Diese Zusammenhänge werden im Verlauf der Arbeit, vor allem im Kapitel zu Rollenkonflikten und Lösungsmöglichkeiten noch vertieft.

Irgendwelche moralischen Risiken müssen immer in Kauf genommen werden. Ziel ist es dann, diese möglichst gering zu halten.³⁵ Im Fokus stehen dabei immer Entscheidungssituationen des Individuums. Denn ohne eine Entscheidung führt kein Weg aus dem Konflikt. Darüber hinaus entsteht die Aufgabe aufzuzeigen, welche unter Abwägung aller involvierten faktischen und normativen Aspekte die bestmögliche Handlungsoption ist. Denn auch ohne eine restlos einspruchsfreie Auflösung des Dilemmas kann eine sorgfältige und gewissenhafte Güterabwägung den Weg für begründete und legitime Entscheidungen eröffnen (vgl. ebd. 32f.).

Diese Zusammenhänge machen außerdem deutlich, dass die Anwendung ethischer Prinzipien wiederum auf Inhalt und Begründungsdiskurs der Ethik zurückwirken. Angewandte und allgemeine theoretische Ethik bedingen einander und gehören zusammen. Angeleitet von diesen Erkenntnissen erweitert Bayertz seine Definition von angewandter Ethik: „Angewandte Ethik kann somit als der Versuch verstanden werden, auf die moralischen Probleme des öffentlichen Lebens bewußt zu reagieren und auf der Basis rationaler Argumentation intersubjektiv nachvollziehbare und öffentlich vertretbare Maßstäbe unseres Handelns zu formulieren“ (ebd. 41). Die konstitutiven Elemente der angewandten Ethik sind in diesem definitorischen Vorstoß genannt: die moralischen Probleme als Bezugspunkt, das öffentliche Leben als Handlungsort, rationale Argumentation als Lösungsmittel sowie einleuchtende und legitime Maßstäbe des Handelns als Zielkategorie.

4.5. Kommt es auf Moral überhaupt an?

Die angewandte Ethik versucht die traditionelle Moral auf Bedingungen der modernen Gesellschaft einzurichten. Moral kann heutzutage kein starres, unveränderliches Produkt sein, gerade im Zeitalter des raschen sozialen Wandels und der sich ständig beschleunigenden wissenschaftlich-technischen Innovationen müssen moralische Prinzipien schneller und kurzfristiger angepasst werden können. Der Philosophie ist allerdings bewusst, dass sie kein Monopol auf die Reflexion und noch weniger auf die Lösungen der öffentlichen Probleme moderner Gesellschaften hat. Vielmehr scheinen nur interdisziplinäre Anstrengungen, gebündelt in einem demokratischen öffentlichen Diskurs unter Einbezug von Gesellschaft,

³⁵ Bernard Williams urteilt über moralische Konflikte: „Moralische Konflikte lassen sich weder systematisch vermeiden, noch kann man sie restlos lösen“ (Williams 1978: 285). Es geht folglich mehr um eine Eindämmung beim Entstehen von Konflikten und sinnvolle und akzeptable Kompromisse bei der Auflösung.

Politik, Wirtschaft und Wissenschaft, die Chance auf eine Lösung der öffentlichen und auch moralischen Probleme wahren zu können (vgl. ebd. 43).

Die Frage, die in der Wissenschaft deshalb kontrovers diskutiert wird, ist, ob es auf Moral überhaupt ankommt. Ist Moral wirklich ein adäquates Mittel zur Lösung öffentlicher Probleme? Diese Diskussion soll an dieser Stelle jedoch nicht erschöpfend geführt, sondern lediglich ein kleiner Impuls gegeben werden. Diskutiert wird, welche Funktion die (angewandte) Ethik heutzutage überhaupt beansprucht und welches Mandat ihre Befunde legitimieren kann. Vor allem vor dem Hintergrund neuerer sozialwissenschaftlicher Theorien, in denen moderne Gesellschaften stets als funktional ausdifferenziert und geprägt von verschiedenen Funktionsbereichen wie Wirtschaft, Politik oder Wissenschaft beschrieben werden, die sich mehr und mehr verselbstständigen und zu autonomen Subsystemen heranwachsen, sucht die Ethik nach ihrem Stellenwert und ihrer Relevanz (vgl. ebd. 24; Homann 1997: 149). Im Folgenden sollen beide Positionen, also skeptische sowie optimistische Einschätzungen zur Bedeutung von Moral in modernen Gesellschaften, gegenübergestellt werden.

Einige Stimmen in der Wissenschaft sprechen davon, dass die verschiedenen Funktionsbereiche einer externen Steuerung, etwa durch moralische Normen, sukzessive unzugänglich werden (vgl. Bayertz 1994: 24; Homann 1997: 149-154; Luhmann 2008: 203ff.). Als bestes Beispiel wird stets die Wirtschaft herangezogen, der oft vorgeworfen wird, dass sie im Zuge von Modernisierung und Technisierung entmoralisiert worden ist. Schnell wird dann geurteilt, dass jeder Versuch, normative Kriterien im Wirtschaftsleben zur Geltung zu bringen, unter den aktuellen Bedingungen aussichtslos sei. Auf die gesamte moderne Gesellschaft bezogen führe die zunehmende funktionale Ausdifferenzierung zu einer Reduktion der gesellschaftlichen Relevanz von Moral (vgl. Bayertz 1994: 24; vgl. hierzu auch Kirchgässner 2013: 189ff.). Weitere charakteristische Kennzeichen der modernen Gesellschaftsformen wie der (Bedeutungs-)Verlust von moralischen Traditionen oder Institutionen – beispielsweise den Religionen – oder die Auflösung der Einbindung der Menschen in ihr soziales Umfeld führen zu einem Verlust der moralischen Orientierung, einer Demoralisierung der Individuen und damit der gesamten Gesellschaft (vgl. Schneiders 2000: 108). Schneiders formuliert noch energischer: „Der Verlust äußeren wie inneren Halts bedroht die reale, individuelle wie kollektive Moral – viele Menschen sind bereits, ohne es wirklich zu wissen, praktische Nihilisten geworden“ (ebd. 109). Moralische Orientierungskrisen, aus

denen schlimmstenfalls Kreisläufe aus Zorn, Gewalt und Hass entstehen können, gehen einher mit der Frage nach der Zukunft der Moral.³⁶

Auch Niklas Luhmann positioniert sich recht skeptisch gegenüber der Wirksamkeit und Relevanz von Moral im gesellschaftlichen Kontext. Grundsätzlich verzichte keine Gesellschaft auf Moral und im interpersonellen Alltagsleben habe sie eine durchaus beachtliche Bedeutung, aber darüber hinaus sei sie in allen öffentlichen Angelegenheiten, gerade in denen, die im Mittelpunkt der angewandten Ethik stünden, fehl am Platz oder gar gefährlich. Moral müsse mit Misstrauen beobachtet und in Schranken gehalten werden, wobei der Ethik dabei eher die Aufgabe zukomme, vor Moral zu warnen. (vgl. Luhmann 1987: 325). Auch an anderer Stelle hinterfragt Luhmann skeptisch, ob Ethik die Theorieform sei, mit der man auf die Lage der Gesellschaft reagieren könne. Luhmann stellt die These auf, dass die generellen Strukturprobleme nicht auf Art und Weise der Ethik gelöst werden könnten und mit Bezugnahme auf die Wirtschaft, für die einige Vertreter aus der Organisationsforschung die Vorstellung der individuellen Unternehmenscheidung für überholt abstempeln, lasse sich der ethische Ansatz, der zwingend auf individuelles Verhalten abzielt, in heutigen Zeiten ohnehin schlecht verwenden (vgl. Luhmann 2008: 203ff.; vgl. hierzu auch Bayertz 2002: 33). Innerhalb der Diskussion um Bedeutung und Relevanz von Moral und Ethik in der heutigen Gesellschaft gibt es jedoch auch ebenso viele Positionen, die Moral für unverzichtbar halten. Ein ganz grundsätzlicher Einwurf der Verteidiger von Moral ist, dass ein erheblicher Unterschied zwischen der normativen Geltung der Moral und der empirischen Wirksamkeit existiert. Moralische Prinzipien setzen Bewertungskriterien für menschliches Handeln, deren Gültigkeit unabhängig von ihrer realen Befolgung ist (vgl. Bayertz 1994: 25).³⁷ Das heißt, dass der normative Anspruch der Prinzipien legitim und verbindlich ist, auch wenn es an der Durch- oder Umsetzung manchmal hapert – vergleichbar mit der Legitimität von Verkehrsregeln trotz gelegentlichen Verstößen der Verkehrsteilnehmer.

Als Entgegnung auf die Argumente zur funktionalen Ausdifferenzierung der Gesellschaft verweisen Moral-Befürworter darauf, dass Moral als soziale Tatsache auftritt und selbst Politik und Wirtschaft sich einer moralischen Bewertung nicht entziehen könnten. Die Kritik

³⁶ In diesem Zuge unterstellt Schneiders der Philosophie etwas fatalistisch, dass ihr weder die Erstellung eines kompletten allgemeingültigen Normensystems noch das Erreichen der Nicht-Philosophen gelinge (vgl. Schneiders 2000: 109). Diese Eindrücke eröffnen wieder die Diskussion rund um die Fragestellungen, ob es auf Moral wirklich ankomme und ob die Ethik oder die Philosophie im Allgemeinen imstande seien, einen profunden Beitrag zur Lösung der modernen öffentlichen Probleme zu erbringen.

³⁷ Die Unterscheidung von realem Sein und normativem Sollen wird oft sogar als Grundlage für eine sinnvolle (normative) Ethik und eine Erziehung zur Moral herangezogen (vgl. Schneiders 2000: 139). An diese Unterscheidung schließt sich die Diskussion zu moralischer Motivation sowie zur Verbindung von Sein, Sollen und Wollen an. Vgl. hierzu u.a. Minnameier (2013), Lumer (1997) oder Schneiders 2000: 138-143.

an Waffengeschäften mit Entwicklungsländern oder die Empörung über militärische Aktionen können als manifeste Zeichen der Anwendung von Moral gelten (vgl. ebd.). Auch in der gesellschaftlichen oder medialen Kritik an Missständen auf der Welt, beispielweise der sozialen Ungerechtigkeit, der Unterdrückung von Minderheiten oder dem Entzug von Grund- und Menschenrechten, ist stets eine moralische Note implizit. Das Verständnis von Moral als sozialer Tatsache unterstreicht zudem die relative Alternativlosigkeit zum Konzept der Moral. Sie kann punktuell durch ökonomische oder politische Mechanismen entlastet oder unterstützt werden, aber ein vollständiger Moral-Ersatz ist kaum denkbar.

Auch die Entmoralisierungsthese von Luhmann lässt sich kritisch hinterfragen. Denn ebenso lassen sich Ansätze finden, die für eine Verstärkung von moralischer Reflexion sprechen. Durch die Ausdifferenzierung der sozialen Funktionsbereiche entwickelt sich eine fortschreitende Transparenz vormals privater Tätigkeiten. Das Bedürfnis nach moralischer Reflexion und moralischen Orientierungshilfen steigt somit, anstatt zu sinken. Als Beispiel wird oft der Prozess des Sterbens im Hinblick auf die Beeinflussung durch lebensverlängernde apparative Maßnahmen genannt, der heutzutage im Gegensatz zu früher im öffentlichen Bereich diskutiert wird. Den meisten Lösungs- oder Verfahrensvorschlägen innerhalb des Diskurses liegen umfangreiche moralische Abwägungen zugrunde (vgl. ebd. 25f.). Als weiteres charakteristisches Merkmal neuerer Gesellschaften wird die Loslösung von moralischen Traditionen und Institutionen sowie ihrer Anbindung zum sozialen Umfeld genannt. Auch diese Prozesse lassen sich anders interpretieren. Je mehr die Menschen ihre traditionelle normative Orientierung, ihren öffentlichen moralischen Gradmesser, verlieren, desto mehr müssen sich auf ihre eigene moralische Erkenntnis, Urteils- und Willenskraft verlassen können. Damit rücken die aus sich selbst stammende Initiative und die aufklärerische Selbstproblematik wieder mehr in den Fokus.

In dieser Arbeit soll schrittweise die Bedeutung moralischer Gesichtspunkte, sowohl auf der Makro- und Mesoebene als auch gerade auf der Mikroebene, unterstrichen werden. Moral kann gewiss nicht als Allheilmittel gegen sämtliche gesellschaftlichen, wirtschaftlichen oder politischen Probleme dienen, ein Verzicht auf Moral wäre dennoch kurzfristig und voreilig. Solange sich keine erfolgreichen alternativen Mechanismen oder gar Substitute für Moral dauerhaft bewiesen und etabliert haben, sollten Moral, moralische Motivation und Aufklärung weiterhin als valide Möglichkeiten zur Überwindung gesellschaftlicher Konflikte betrachtet werden. Im Verlauf der Arbeit werden diese Zusammenhänge vertieft und argumentativ belegt. Vor allem die Diskussionen über Alternativen zur Moral, über Vorbedingungen und

Gründe für moralisches Handeln sowie über Methoden zur Ermöglichung und Förderung moralischen Handelns werden stärker in den Mittelpunkt rücken.

5. Einzug der Ethik in die Wirtschaft

„[...] ‚Wirtschaften‘ heißt ursprünglich ‚Werte schaffen‘“ (Neuhaus 2012: 62)

Wenn Moral kurz und knapp als Beschreibung von Werten und Normen verstanden wird (gemäß Kramer 2002: 18), Ethik die kritische Reflexion und Theorie über Moral ist (gemäß Forscher 2012: 17 oder Karmasin 1996: 250) und man sich dann das Eingangszitat vergegenwärtigt, wird augenblicklich deutlich, wie schnell die Wirtschaft mit ethischer Reflexion verbunden werden kann. Wirtschaftliche Entscheidungen sind also nie wertfrei. Dennoch hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte ein Bild von Wirtschaft gefestigt, das von einer Wertfreiheit, vermeintlicher Amoralität und Unvereinbarkeit von ethischen Gesichtspunkten und ökonomischen Zielsetzungen zeugt. Das Bild kann in drei übergeordnete Aussagen über das Verhältnis von Wirtschaft und Moral zergliedert werden. (i) Auch wenn moralische Normen innerhalb der Gesellschaft allgemein gelten, so handeln Wirtschaftsakteure doch nach Effizienzgesichtspunkten und die damit verbundenen Sachzwänge führen automatisch zu unmoralischen Verhaltensweisen und Resultaten. (ii) Wirtschaftsakteure folgen grundsätzlich – auch aufgrund der Sachzwanglogik – einer egoistischen Motivation, moralisch Handelnde einer altruistischen, beispielsweise einer Gemeinwohlorientierung. Dieser Gegensatz in der Motivation zu wirtschaftlichem oder moralischem Handeln scheint oftmals nahezu unüberbrückbar. (iii) In der Wirtschaft ist aufgrund von starker Konkurrenz und Erfolgsdruck im Markt kein Platz für Altruismus und Solidarität, deshalb handeln profitorientierte Akteure moralisch rücksichtslos (vgl. Rippe 2010: 158).³⁸

³⁸ Rippe nennt parallel zu seiner Argumentation sinnvolle Begriffserklärungen für die definitionsbedürftigen Termini. Wirtschaft definiert er wie folgt: „Der Begriff der Wirtschaft umfasst [...] alle Handlungen, welche zum Zwecke des freiwilligen Tauschs von Gütern, also von Dienstleistungen, Sachen, Eigentums- oder Nutzungsrechten, vorgenommen werden (Rippe 2010: 11). Im Zentrum wirtschaftlichen Handlungen steht der Tauschaspekt, sei es der Tausch Güter gegen Güter, Güter gegen Geld oder Güter gegen geldwerte Vorteile. Mit dem wirtschaftlichen Handeln gehen eine Tauschintention und eine Gewinnintention einher. Darauf aufbauend bezeichnet er den Markt als „[d]ie Gesamtheit aller Mechanismen, durch die Angebot und Nachfrage von Gütern vermittelt werden [...]“ (ebd. 12). Der Markt ist das Zentrum, der Austragungsort aller wirtschaftlichen Handlungen. Die darin aktiven Personen, sogenannte Wirtschaftsakteure, werden folgendermaßen charakterisiert: „Wirtschaftsakteur ist jede Person, die in der Lage ist, verbindliche Übereinkünfte bezüglich des Tauschs von Gütern zu schließen“ (ebd.). Sicher könnte die Definition der Begriffe noch differenzierter erörtert werden, Rippes Versionen reichen für die Zwecke dieser Arbeit jedoch vollkommen aus.

5.1. Historische Entwicklung von Wirtschaftsethik

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass in 2.000 Jahren von den alten Griechen bis hin zu den Klassikern der modernen politischen Ökonomie das Wirtschaften immer schon unter ethisch-praktischen Gesichtspunkten reflektiert worden ist. Im Mittelpunkt hat stets die Frage gestanden, wie sich die instrumentelle Rolle der Ökonomie für das gute Leben und das gerechte Zusammenleben der Menschen gestaltet. In der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts werden dann erstmals systematisch wirtschaftsethische Erwägungen hauptsächlich seitens theologischer Autoren vorangetrieben, die sich beispielsweise mit kirchlichen Verlautbarungen, päpstlichen Enzykliken oder Denkschriften der evangelisch-reformierten Kirche zum Verhältnis von Wirtschaften und moralischen Prinzipien befassen (vgl. Ulrich 2002c: 292).³⁹ Aber auch von der theologischen Seite aus wird Wirtschaftsethik noch nicht ethisch-kritische Grundlagenreflexion der ökonomischen Ratio im Sinne heutiger Ansätze aufgefasst, sondern eher als ein Stück angewandte (Sozial-)Ethik.

Im Fortschreiten des 20. Jahrhunderts setzt sich weiterhin keine klare ethisch-kritische Reflexion in Bezug auf die Ökonomie durch. Der normative Gehalt der marktwirtschaftlichen Sachzwanglogik als solcher und der in ihr dominanten Handlungsorientierungen werden innerhalb der Forschung keiner nachdrücklichen kritischen Prüfung unterzogen. Auch in den USA im Rahmen der ‚Business Ethics‘ werden diese Zusammenhänge kaum reflektiert. Dort ist die wirtschafts- und unternehmensethische Diskussion Mitte des 20. Jahrhunderts bis in die 1980er Jahre eher von einer diffusen Mischung aus karitativer, korrektiver und instrumentalisierter Unternehmensethik gekennzeichnet. Ethik wird eher als geschäftsstrategischer Erfolgsfaktor wahrgenommen. Das Verhältnis zwischen ethischen Ansprüchen und marktwirtschaftlichen Sachzwängen bleibt dabei allerdings unberührt (vgl. ebd.; Ulrich 2002b: 7).⁴⁰

Erst seit in der Praxis eine grundlegende Neuordnung des problematisch gewordenen Verhältnisses zwischen Wirtschaft und Gesellschaft einerseits sich aufdrängt und andererseits auch gefordert wird, kommt es seit den 1980er Jahren zu einer „Renaissance des Interesses an einer grundlagenkritischen Wirtschaftsethik“ (Mittelstraß 1990: 36), die sich primär als philosophisch begründete Vernunftethik des Wirtschaftens versteht und dabei der Logik der ökonomischen ‚Sache‘ auf den normativen Grund geht (vgl. Ulrich 2002c: 292f.). In diesen Jahren entsteht, angeleitet durch Anstöße aus der Praxis und nicht zuletzt durch zahlreiche

³⁹ Im deutschsprachigen Raum ist im Rahmen der katholischen Theologie v.a. Nell-Breuning (1985) und in der evangelisch-reformierten Theologie v.a. Rich (1984, 1990) zu nennen.

⁴⁰ Zur Kritik vgl. Ulrich 2001: 416ff..

Wirtschafts- und Unternehmensskandale oder Beispiele für unethisches Verhalten in der Wirtschaft – worauf im übernächsten Kapitel näher eingegangen wird –, eine offene und weitreichende Diskussion zu dem Thema. Es entwickelt sich eine konkrete Forderung nach einer Verknüpfung der Betriebswirtschaftslehre mit der praktischen Philosophie, es entsteht eine Idee der „moralischen Aufrüstung“ (Steinmann/Löhr 1991a: 3) der Wirtschaft, bei der auf Seiten der Wirtschaft Unternehmen und Unternehmerverbände ihren Beitrag leisten sollen. Auf Seiten der Wissenschaft bildet sich schrittweise, wenn auch nur zögerlich und nicht durchgängig akzeptiert, ein interdisziplinärer Austausch von Wirtschaft, Philosophie und Theologie, aber auch Nationalökonomie und Soziologie heraus (vgl. ebd. 2f.).⁴¹ Charakteristisch für die Diskussion über Wirtschafts- und Unternehmensethik ist genau dieser Austausch von Wirtschaft und Wissenschaft. Das Verhältnis ist von einer wechselseitigen Beeinflussung und Abhängigkeit geprägt. Grundsätzlich entsteht in der Praxis der Bedarf an wissenschaftlicher Reflexion sowie Fundierung, die Wissenschaft reagiert aber nicht nur darauf und entwirft Theorien, die in der Praxis angewendet werden sollen, sie fungiert darüber hinaus auch als Regulativ oder Korrektiv und prangert Missstände in der wirtschaftlichen Eigenlogik an (vgl. u.a. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 33).

Seit den 1980er Jahren haben sich so zahlreiche Theoriezweige und Denkschulen herausgebildet. Von einigen skeptischen Stimmen in den 1980er Jahren noch als „Faszinationsvokabel“ oder „Modeerscheinung“ (ebd. V) geächtet, wird die Diskussion um Wirtschafts- und Unternehmensethik – mit einem stärkeren Fokus auf die Einflüsse durch Globalisierungsprozesse und Umweltrisiken auch unter den Vokabeln Corporate Social Responsibility, Corporate Citizenship, Corporate Government und Nachhaltigkeit – doch bis heute rege weitergeführt (vgl. u.a. Beschorner 2008: 85; Kramer 2002: 12f.).

5.1.1. Verhältnis von Wirtschaft und Ethik

Heutzutage besteht im Dreieck Gesellschaft, Politik und Wirtschaft sowie den jeweils dazugehörigen Wissenschaften Einigkeit darüber, dass es einen erheblichen Bedarf an Wirtschafts- und Unternehmensethik gibt. In der Forschung wird immer wieder darauf hingewiesen, dass in der heutigen Gesellschaft inklusive der ihr innewohnenden Gefahren sowie Einflussfaktoren wie Globalisierung, Finanzkrisen oder ökologische Risiken die moralische Verantwortung der Politik, der Unternehmen und jedes Einzelnen stark herausgefordert wird (vgl. Breuer/Brink/Schumann 2003: 12; Neugebauer 1998: 19). Vor

⁴¹ Zum soziologischen Beitrag in diesem Kontext vgl. Enderle (1985).

diesem Hintergrund postuliert Neugebauer: „In einer modernen, marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaft besteht die Notwendigkeit und Möglichkeit für eine angemessene und förderliche Wirtschafts- und Unternehmensethik“ (Neugebauer 1998: 19).⁴² Wichtig in dieser These ist die Feststellung, dass es sowohl notwendig als auch möglich ist, funktionierende wirtschafts- und unternehmensethische Grundsätze zu implementieren. Eine Wirtschafts- und Unternehmensethik soll folglich nicht als illusorische Vision, als wissenschaftlich-theoretische Konstruktion, gedacht werden, sie soll eine mögliche praktische Umsetzungsfähigkeit besitzen. Dennoch hat auch eine Wirtschafts- und Unternehmensethik immer wieder aufs Neue zu unterstreichen, warum sie als wissenschaftliche Disziplin möglich, sinnvoll und notwendig ist (vgl. Schulte 2014: 1).⁴³

Die wissenschaftliche Grundlagenreflexion beschäftigt sich deshalb unter anderem mit einigen mittlerweile klassischen Einwänden oder Vorbehalten gegenüber Wirtschafts- und Unternehmensethik. Am nachdrücklichsten wird stets der Vorwurf vorgetragen, dass Ethik und Wirtschaft aufgrund ihrer systemimmanenten Logik, ihren Grundsätzen und ihrer Zielsetzung unvereinbar seien. Darüber hinaus wird Wirtschafts- und Unternehmensethik von Kritikern gerne als Modewelle dargestellt oder ihr wird unterstellt, dass die ethischen Anliegen vielmehr als Marketingstrategie missbraucht würden. In Bezug auf die philosophische Fundierung wird hinterfragt, ob die Verwendung von Bindestrich- oder Bereichsethiken wie Wirtschafts-, Bio-, Technik- oder Medizinethik überhaupt zulässig sei. Angeführt wird, dass es nur eine unteilbare Ethik gebe. Überhaupt gibt es nicht wenige Stimmen, die die Moral gänzlich als Privatangelegenheit deklarieren wollen. Jeglicher moralische Regelungsbedarf in den jeweiligen Bereichen, sei es in der Wirtschaft, der Umwelt oder der Medizin, solle über Recht und Gesetze gedeckt werden (vgl. Noll 2002: 1ff.). Inwieweit die Vorwürfe zutreffend und gerechtfertigt sind, wird im Laufe der Arbeit erörtert.

Diese Vorwürfe täuschen jedoch nicht darüber hinweg, dass in der öffentlichen Wahrnehmung die Entwicklung und Einhaltung ethischer Prinzipien innerhalb des Wirtschaftssektors wichtiger denn je erscheinen. Auch auf wissenschaftlicher Seite zeugt die Vielzahl an Seminaren, Tagungen, Fortbildungen, wissenschaftlichen und journalistischen

⁴² In diesem Gedankengang bezeichnet Neugebauer Wirtschafts- und Unternehmensethik als „missing link“ einer sowohl ökonomisch erfolgreichen als auch einer gesellschaftsförderlichen ökologie- und humanverträglichen Wirtschaftsweise“ (Neugebauer 1998: 19). Für ihn sind ökonomischer Erfolg sowie umwelt- und sozialpolitische Verantwortungsübernahme miteinander vereinbar.

⁴³ Zum Verhältnis von Ethik und Ökonomie sowie der Notwendigkeitsfrage stellt Ulrich dezidiert heraus: „Weniger die Frage, ob es heute eine spezielle Wirtschaftsethik braucht, als vielmehr die Gegenfrage, wie es zum merkwürdigen Programm einer sich als ‚ethikfrei‘ und unpolitisch verstehenden Ökonomie kommen konnte, drängt sich von daher auf“ (Ulrich 2002c: 292).

Veröffentlichungen, Ethik-Kommissionen oder die Errichtung von Professuren für Wirtschaftsethik davon, dass sich Wirtschafts- und Unternehmensethik als Disziplin mittlerweile etabliert hat. Bernd Noll spricht deshalb von einem eindeutigen „Wirtschaftsethikboom“ (Noll 2002: 1).

Auch perspektivisch betrachtet wird die wirtschaftsethische Debatte vermutlich ähnlich intensiv weitergeführt und sogar an Bedeutung gewinnen. Das Verhältnis von Wirtschaft und Ethik bleibt folglich weiter im Fokus. Dafür gibt es eine Reihe von Vorzeichen. Sie lassen sich in drei Thesen zusammenfassen. Die erste These bezieht sich auf den sehr wahrscheinlich weiter ansteigenden sowohl wissenschaftlich-technischen als auch ökonomischen Fortschritt, der eine Erhöhung der Handlungsoptionen des Individuums mit sich bringt. Mehr Handlungsoptionen und -anreize schaffen aber zwangsläufig zeitgleich einen Bedarf an Orientierungswissen. Das Individuum verlangt verlässliche Informationen über Umweltverschmutzung, Raubbau an Ressourcen, den Anstieg der Weltbevölkerung, Wohlstandgefälle und ähnliches. Neue und vor allem vielfältigere Möglichkeiten zu handeln erzeugen neue Voraussetzungen bezüglich Vorkenntnissen, Transparenz und Information.

Was mit dieser Entfaltung einher geht, sind aber auch Fragen nach neuen, der heutigen Situation angepassten moralischen Regeln des Handelns (vgl. ebd. 5). Die zweite These geht auf diesen Aspekt ein. Die neuen Handlungsmöglichkeiten und -anreize führen im Sinne von gängigen Globalisierungs- und Individualisierungstheorien demnach zu einer stärkeren Individualisierung, die an eine Pluralisierung individueller und kollektiver Normensysteme gekoppelt ist. Ehemals mächtige und mitunter unantastbare gesellschaftliche Bindekräfte wie Kirche, Familie oder Vereine büßen ihre Wirksamkeit ein, verlieren ihre Anziehungskraft sowie Legitimation und verstärken die Abnahme eines verbindlichen Normenkatalogs (vgl. ebd.). Parallel zu den Entwicklungen innerhalb der Gesellschaft leistet zudem die fortschreitende Ökonomisierung aller Lebensbereiche und sogar des Denkens – beschrieben im Konzept des ökonomischen Imperialismus – ihren Teil zur Auflösung traditioneller normativer Bindungen. Als Gefahr droht dann in letzter Konsequenz eine totale Wirtschaftsgesellschaft ohne nennenswerte moralisch-normative Prägung (vgl. Ulrich 2002c: 292; Ulrich 1993: 347ff.).

Eine dritte These führt diesen Gedankengang weiter und unterstellt Teilen der Gesellschaft als Folge des Verlusts traditioneller Bindekräfte eine generelle Verunsicherung. Gemäß der Sozialkapitaltheorie baut das menschliche Zusammenleben auf Vertrauen in gemeinsam geteilte Gewohnheiten, Werte und Normen auf. Nur wenn dieses Grundvertrauen existiert und gefördert wird, macht Kooperation untereinander Sinn. Dadurch wird die durch die

unzähligen Handlungsoptionen und -anreize entstehende Komplexität der globalisierten Welt reduziert. Wenn moralische Institutionen wie beispielsweise Kirche oder Familie sukzessive an Bedeutung und Einfluss verlieren, geraten deren Werte- und Normenkataloge ebenso in Gefahr vergessen zu werden. Diese Prozesse fördern einerseits Unsicherheit und Orientierungslosigkeit innerhalb der Gesellschaft, aber andererseits auch das Verlangen nach neuen moralischen Regeln oder Institutionen – und das eben auch im wirtschaftlichen Rahmen (vgl. ebd. 6).

Eine vierte These lautet deshalb, dass speziell Unternehmen heute und zukünftig stärker als moralische Akteure in Erscheinung treten müssen. Der für die Globalisierung als kennzeichnend geltende zunehmende Bedeutungsverlust nationalstaatlicher Wirtschaftspolitik sowie Regelungs- und Steuerungsmacht zwingt den Unternehmen die Rolle des moralischen Akteurs geradezu auf.⁴⁴ Der Eindruck drängt sich auf, dass die Unternehmen diese Rolle annehmen müssen, weil es sonst niemand tut. Eine funktionierende und zweckmäßige Wirtschafts- und Unternehmensethik ist gefordert, für die genannten Tendenzen und Prozesse Antworten parat halten. Sie wird zukünftig „Orientierungshilfen und Rechtfertigungsverfahren“, „Instrumente und Handlungsanweisungen“ (ebd.) entwickeln. Da sich in der heutigen Zeit, vor allem im Bereich korporativen wie auch privaten Wirtschaftens, moralische Dilemmata und Wertkonflikte eher häufen als verringern, ist die Ausarbeitung und Durchsetzung verbindlicher wirtschafts- und unternehmensethischer Richtlinien von entscheidender und richtungweisender Bedeutung.

Auch der Wissenschaft kommt dabei eine vielschichtige Funktion zu. Sie ist einerseits für die Theoriebildung zuständig, fungiert andererseits aber weiterhin als Kontrollinstitution, als Korrektiv. Sie hat den Anspruch, in den eigenen Reihen einen interdisziplinären Austausch insbesondere zwischen Philosophie, Wirtschafts- und Sozialwissenschaften zu fördern und nach außen zusätzlich für einen sinnvollen und umfangreichen Dialog mit der Praxis zu sorgen.

⁴⁴ „Unternehmen werden in diesem Zusammenhang als Handlungssubjekte betrachtet, die über eine eigene Identität (Corporate Identity) verfügen und deren Handlungsfähigkeit über einen spezifischen Steuerungsprozess gewährleistet (Corporate Governance) wird“ (Abländer/Brink 2008: 112). Für eine Definition von Handlungsfähigkeit sowie eine Erklärung, warum Unternehmungen als Akteure gedacht werden können, vgl. Schwemmer (1987). Mittlerweile hat sich die Vorstellung des Unternehmens als eigenständigem Akteur durchgesetzt. In der soziologischen System- und Handlungstheorie existiert jedoch eine weitreichende, an den gegensätzlichen Positionen von Habermas und Luhmann festzumachende Debatte rund um diese Fragestellung. Für eine Vertiefung vgl. u.a. Steinmann/Löhr 1991: 175-181.

5.1.2. Unmoralisches Verhalten in der Wirtschaft

„Ethisch bedenkliche Handlungen werden immer von Personen initiiert, entschieden und umgesetzt“ (Noll 2002: 157).

„Eine auf Wettbewerb gegründete Wirtschaft führt nicht zwangsläufig zu mehr Harmonie und Wohlfahrt, sondern zeitigt auch Disharmonie und Moralerosion“ (Neugebauer 1998: 135).

Entscheidend für den Bedeutungsanstieg ethischer Belange in wirtschaftlichen Zusammenhängen ist das zu Beginn der 1980er Jahre zunehmend als problematisch wahrgenommene Verhältnis zwischen Wirtschaft und Gesellschaft. Zahlreiche Beispiele unmoralischen Verhaltens wirtschaftlicher Akteure haben in diesem Zeitraum zu einer kritischen Stimmung innerhalb der Gesellschaft geführt. In der Wirtschaft selbst ist der Ruf nach mehr Ethik umstritten aufgenommen worden, wobei Sinn und Notwendigkeit eher hinterfragt als hervorgehoben worden sind (vgl. Göbel 2006: VII). Umweltverschmutzung, Arbeitslosigkeit, Hunger, Armut, unmenschliche Arbeitsbedingungen, Ausbeutung von Kindern, umstrittene Produkte, Korruption und Betrug haben insgesamt im Laufe der letzten drei Jahrzehnte jedoch ein Ausmaß angenommen, welches ein grundsätzliches Überdenken ethischer Standards in der Wirtschaft erforderlich werden lässt. Offenkundig erscheint auch, dass Gesetze allein zur Kontrolle und Eindämmung solcher Gefahren nicht reichen. Denn auch gegenüber der Justiz lässt sich vor dem Hintergrund zahlreicher Kontrolldefizite und eines überlasteten Justizsystems rational abwägen, ob sich die Gesetzesbefolgung oder -übertretung im Einzelfall rechnet oder nicht (vgl. ebd. VIIIf.; Beschorner 2008: 86f.).

Die Möglichkeit, durch Recht und Justiz allein für ein Einhalten moralischer Standards in der Wirtschaft zu sorgen, ist von vier größeren Problembereichen gekennzeichnet.

Der erste Problembereich entsteht durch die zeitliche Differenz zwischen Tat und juristischer Aufarbeitung. Das Recht hinkt dem Entstehen von Konfliktsituationen im Wirtschaftssystem oder in Unternehmen kategorisch hinterher. Geschwindigkeit und Komplexität von ökonomischen Prozessen und Arbeitsabläufen machen eine zeitgerechte Verfolgung von Delikten nahezu unmöglich (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 104; Beschorner 2008: 86f.). Durch diese Zusammenhänge und nicht zuletzt aufgrund von „immer dynamischer werdenden Innovationszyklen von Produkten und Produktionsverfahren“ (Steinmann/Löhr 1991a: 104) wird die zeitgerechte Verfolgung von Delikten erheblich erschwert. Juristische oder auch

legislative Eingriffe sind zumeist reaktiv und erfolgen nach dem Auftreten von Missständen. Es kommt zu einem erheblichen Steuerungs- und Koordinationsverlust des nationalstaatlichen Rechts (vgl. Beschorner 2008: 87; Stone 1975: 94ff.; vgl. hierzu auch Abländer/Brink 2008:106).⁴⁵

Gemäß Beschorner werden diese Zusammenhänge im globalen Rahmen noch komplizierter: „Die Zunahme globaler marktmäßiger Interdependenzen sowie die dynamische Entwicklung der (Welt-)Gesellschaft führen zu einem gesetzlichen Regelungsbedarf in immer kürzeren Abständen, der durch den Gesetzgeber immer unvollständiger wahrgenommen werden kann“ (Beschorner 2008: 87; vgl. hierzu auch Steinmann 2008: 341). Besonders international tätigen Unternehmen bieten sich so Chancen punktuell den Spielregeln des Staates zu entfliehen und Lücken in nationalen Gesetzgebungen für sich zu nutzen.

Der zweite Bereich sind Abstraktionsprobleme. Einzelfallprobleme können bei einer juristischen Aufarbeitung oftmals schlecht in allgemeine Tatbestandsbeschreibungen verdichtet werden, was dann konsequenterweise das Verabschieden allgemeingültiger Gesetze behindert und verlangsamt (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 105; vgl. hierzu auch Voigt (1980)).

Der dritte Bereich umfasst Vollzugsprobleme vor allem bei der Kontrolle, Überwachung und Sanktionierung von moralisch und rechtlich zweifelhaften Aktivitäten im Wirtschaftssektor. Die Kontrollmechanismen stoßen unfreiwillig an strukturelle Grenzen, aufgrund derer die Einhaltung geltenden Rechts nicht vollständig gewährleistet werden kann. Der offensichtlichste Aspekt dabei ist sicherlich der Mangel an Ressourcen und Kapazitäten zur Kontrolle von Wirtschaftsaktivitäten. In Bezug auf die angesprochenen, von der Legislative schlichtweg noch überhaupt nicht identifizierten Defizite im geltenden Recht wird jedoch auch klar, dass eine komplette Überwachung undurchführbar ist (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 105; vgl. hierzu auch Mayntz (1978)).

Diese beiden letztgenannten Problembereiche und die daraus resultierende Unübersichtlichkeit und Lückenhaftigkeit bei der Strafverfolgung eröffnen zudem streng rational agierenden Akteuren in der Wirtschaft bei einer Einzelfallbetrachtung die Möglichkeit zur Abwägung zwischen Gesetzesbefolgung oder -übertretung.

Der vierte Bereich potenziert diese Gefahr noch. Er beinhaltet Probleme, die durch die Adressatenunklarheit bei der Aufdeckung und Verfolgung von potenziellen Delikten in der Wirtschaftswelt resultieren. Die massive Diffusion von Entscheidungen und Verantwortlichkeiten in der heutigen, hoch arbeitsteiligen Wirtschaft, zusammengefasst im

⁴⁵ Für eine Vertiefung der Begrenztheit des Rechts bei der Kontrolle von unternehmerischen Aktivitäten vgl. v.a. Stone (1975).

Ausdruck ‚organisierte Unverantwortlichkeit‘, verhindert eine präzise Identifizierung von Handlungen, Entscheidungs- und Befehlsketten und ebenso die Zuschreibung von Verantwortlichkeiten und Urheberschaften (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 105; Schünemann 1979: 34f.; vgl. hierzu auch Beck (1988)).⁴⁶

Aus dieser Aufzählung der Problembereiche lassen sich zwei Schlüsse ziehen: zum einen, dass sich stets Möglichkeiten und auch Anreize ergeben, nicht moralisch oder nicht im Sinne der geltenden juristischen und moralischen Regeln zu handeln, und zum anderen, dass es über den Regelungsgehalt des Rechts hinaus einen Bedarf an einer weiteren Instanz zur Durchsetzung moralischer Prinzipien gibt. Eine ausschließliche ordnungspolitische Steuerung über Gesetze ist nicht hinreichend, wirtschaftsethische Hilfestellungen, Einrahmungen oder Fundierungen erscheinen vonnöten. Die Fremdbindung über das Recht muss durch eine Selbstbindung durch Ethik ergänzt und konsolidiert werden (vgl. Beschorner 2008: 86; Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 22). Rippe resümiert daher treffend: „Ethik wird demnach relevant, wenn keine oder keine unumstrittene juristische Regelung vorliegt“ (Rippe 2010: 23).

Bisher ist jedoch noch nicht geklärt worden, welche konkreten Vorkommnisse in der Wirtschaft Ethik und Moral zu einem Thema machen. In der Literatur gern genannte Beispiele für Vorkommnisse in der Wirtschaft, die eine ethische Reflexion provozieren, sind Börsengewinne durch Insiderinformationen, Vermarktung von risikoreichen, schädigenden pharmazeutischen Produkten in Entwicklungsländer, Bestechung von Einkäufern zwecks Auftragsbeschaffung, Export von Waffentechnologie in Krisengebiete sowie vor allem hinsichtlich ökologischer Gesichtspunkte Raubbau an Ressourcen in Ländern der ‚Dritten Welt‘, problematische Fischfangmethoden oder Unterlassung von Emissionsschutzinvestitionen (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 4f.).

Besondere Aufmerksamkeit in den Medien haben gerade in letzter Zeit Vorfälle rund um Schadstoffe in Genussmitteln oder horrenden Boni-Abrechnungen von Banken-Managern, aber in einem allgemeinen ethischen Kontext auch Plagiate bei Doktorarbeiten gefunden (vgl. Nietsch-Hach 2014: 11). Speziell an der Schnittstelle von Unternehmungen zum Kunden fallen Irreführung und Kundentäuschung, mangelnde Aufklärung, fehlerhafte Information oder Beratung, Schädigung, Gefährdung oder Instrumentalisierung des Marktpartners, Erziehung zum Konsummaterialismus sowie mangelhafte Übernahme von gesellschaftlichen

⁴⁶ Mit Bezug auf die Globalisierung urteilt Nietsch-Hach: „Die Globalisierung schafft verzweigte Handlungsketten, in denen Risiken verschnürt und umgeladen werden, bis der Überblick verloren geht“ (Nietsch-Hach 2014: 11).

Folgelasten als moralisch grenzwertige oder verwerfliche Marketingpraktiken auf (vgl. Neugebauer 1998: 136; Hansen 1988: 712).

Ganz konkret haben auch Unternehmensskandale wie die langjährigen Bilanzfälschungen bei Enron, der massive Buchführungsbetrug bei WorldCom oder ebenso Bilanzfälschungen und Finanzbetrug bei Parmalat das Vertrauen der Öffentlichkeit in Unternehmen erschüttert (vgl. Aßländer/Brink 2008: 106). Für einen weltweiten Höhepunkt hat schließlich die in den USA im Sommer 2007 als Immobilienkrise gestartete und sich dann global ausdehnende Banken- und Finanz- sowie in der Folge Währungs- und Staatsschuldenkrise gesorgt.

Systemzwänge, Restriktionen und personale Werthaltungen

Steinmann und Löhr arbeiten die Gründe für unmoralisches Verhalten in der Wirtschaft systematisch auf. Entlang des Modells für ethikrelevante Handlungsebenen – auf der Makro-/Gesellschaftsebene Wirtschaftsethik, auf der Meso-/Organisationsebene Unternehmensethik und auf der Mikro-/personalen Ebene Führungs- und Individualwirtschaftsethik – nennen Steinmann und Löhr drei übergeordnete ursächliche Komplexe als Gründe für unmoralisches Verhalten in der Wirtschaft:

- (i) Systemzwänge,
- (ii) organisationsbedingte Restriktionen
- (iii) personale Werthaltungen (Moral von Managern)

(vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 26-44; Enderle 1991: 178ff.).

Unter dem Überbegriff Systemzwänge (i) wird das Problem angesprochen, dass in der Wettbewerbswirtschaft fast nur streng gewinnorientierte Kalkulationen das langfristige Überleben der Unternehmung sicherstellen. Diesem Umstand schließt sich die These an, dass für ethische Überlegungen im harten Geschäftsleben kein Raum existiert. Durch diese Zusammenhänge werden einige folgenreiche Prozesse ermöglicht und befördert. Grundsätzlich verleitet der Wettbewerb zur Verschaffung von unmoralisch herbeigeführten Wettbewerbsvorteilen – im Sinne von Götz Briefs' ‚negativer Grenzmoral‘ (vgl. Briefs (1920)). Wenn alle Konkurrenten sich an Moralstandards binden, erhält derjenige, der etwas unmoralischer handelt – für ihn im Idealfall nur so viel, dass die Konkurrenz keine Sanktionen ergreift –, Wettbewerbsvorteile. Die Folge ist eine Gewöhnung und allgemeine Anpassung an niedrige Moralstandards (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 26f.). „Jeder Wettbewerbswirtschaft ist also qua Funktionsmechanismus eine Gefahr zur Erosion von Moralstandards inhärent“, es entstehen „systemimmanente Tendenzen zur Vernachlässigung

moralischer Grundsätze in der Wettbewerbswirtschaft“ (ebd. 27).⁴⁷ Diese expliziten Umstände gelten für alle Unternehmungen, unabhängig von Wirtschaftszweig, Größe oder strategischer Ausrichtung.

Neben den im Bereich der Systemzwänge genannten Gründen für unmoralisches Handeln existieren in den Unternehmungen selbst zahlreiche organisationsbedingte Restriktionen (ii). Steinmann und Löhr unterteilen diese in Anlehnung an James Waters (1978) in Barrieren der Organisationsstruktur und Barrieren der Organisationskultur. „Die Organisationsstruktur wird dabei als die Gesamtheit aller geltenden generellen Regelungen zur Differenzierung (Arbeitsteilung) und Integration (Arbeitssynthese) der Unternehmensaufgabe betrachtet“ (Steinmann/Löhr 1991a: 28). Das entscheidende Problem dieser Strukturen ist, dass sie zwar vorschreiben, was ein Stelleninhaber oder Mitarbeiter machen soll, aber ausblenden, was er *nicht* tun soll. Diese „doppelte Selektionsproblematik“ (ebd. 29) ist kennzeichnend für das organisierte, zweckgerichtete soziale Handeln in Unternehmen. Aufgrund dieser Konstellation verfassen Steinmann und Löhr folgendes Urteil: „Jede Form der Organisation stellt sich systematisch als eine Barriere für ethisches Handeln dar, weil jeder Mensch ja nicht als ganze Person, sondern nur als Rolleninhaber fungieren soll“ (ebd.). Dieses Charakteristikum wird für die weitere Argumentation in der Arbeit von Bedeutung sein. Arbeitnehmer sollen im Unternehmen streng genommen nur in ihrer Rolle als Arbeitskraft, Stelleninhaber oder Mitarbeiter auftreten. Andere eher private Rollen wie Elternteil, Angehöriger einer Religion oder ähnliches zählen in der unternehmerischen Rationalität nicht. Wenn dann als übergeordnetes Ziel aller Unternehmungen die Erhöhung der Gewinne verfolgt wird, hat sich das Individuum in seiner Rolle als Mitarbeiter diesem Ziel, zur Not auch gegen Wert- und Normvorstellungen anderer Rollen, unterzuordnen. In der Systematik von Steinmann und Löhr werden die Barrieren im Bereich formaler Organisationsstrukturen in drei untergeordnete Aspekte zergliedert.

Der erste Aspekt ist die Arbeitsteilung vor allem in Bezug auf Fachwissen. In technisierten, ausdifferenzierten Industriegesellschaften erfüllen Angestellte typischerweise nur noch eine hochgradig spezialisierte Teilaufgabe, durch die in der Summe der einzelnen Aufgaben der Gesamtzusammenhang nahezu unüberschaubar wird. Ganz im Sinne des Schlagworts der organisierten Unverantwortlichkeit wird dadurch auch die ethische Reflexion torpediert. Weitere Probleme sind zu strenges Ressortdenken und negative Folgen durch die

⁴⁷ Es ist Aufgabe der Justiz, diese Gefahr von Grund auf durch umfassende Gesetze sowie nachhaltige Kontrolle und Sanktionierung größtmöglich zu minimieren. Das restliche Risiko kann am besten eingedämmt werden, wenn Wirtschaft und Recht mit ethischen Anstrengungen der Gefahr begegnen (vgl. Steinmann/Löhr 1991: 27).

Professionalisierung und Entwicklung von Expertennischen. Durch striktes Ressortdenken kommt es oftmals trotz des Erkennens unmoralischer Praktiken zu keinem Monieren, da der Fall nicht im eigenen Zuständigkeits- und Verantwortungsbereich liegt. Hinzu kommt die massive Entwicklung von Expertennischen, die es den Angestellten erschwert, über die Gesamtzusammenhänge im Unternehmen – auch in ethischer Hinsicht – zu urteilen (vgl. ebd. 30ff.).

Der zweite Aspekt schließt an die Inhalte aus dem ersten an. Unter der Diffusion der Entscheidungskompetenzen werden Komplikationen durch vertikale Entscheidungshierarchien, durch quantitative Zielvorgaben, angeleitet durch das Motto ‚Der Zweck heiligt die Mittel‘ oder durch gefilterte Kommunikation beispielsweise bei der Weitergabe von kritischen Informationen, zusammengefasst (vgl. ebd. 33ff.). Ein Beispiel wäre ein Szenario, in dem ein Angestellter einen unmoralischen Vorgang bemerkt, dadurch allerdings in ein Entscheidungsdilemma gerät. So könnte der Angestellte grundsätzlich Angst haben, unlautere Methoden anzuprangern, er könnte bei einem Aufdecken und Ansprechen den Unmut seines Vorgesetzten auf sich ziehen, er könnte Kosten verursachen, für die er letztendlich verantwortlich gemacht wird, er könnte sich aufgrund eigener Zielvorgaben genötigt sehen die unlauteren Methoden zu tolerieren oder er könnte, wenn es beispielsweise in den Verantwortungsbereich seines Vorgesetzten fällt, das tatsächliche Ausmaß der unmoralischen Aktivität verschleiern und nur eine abgeschwächte Version präsentieren. Es zeigt sich also, wie vielschichtig und dilemmatisch der Umgang mit moralisch grenzwertigen oder unmoralischen Methoden in einem Unternehmen sein kann.

Der dritte Aspekt umfasst die in Unternehmen angewendete Befehlshierarchie und geht speziell auf die organisierte Unverantwortlichkeit und die damit verbundenen Schwierigkeiten durch den Verlust der Verantwortung des Einzelnen in unüberschaubaren Befehlsketten ein. Wie bisher schon dargelegt worden ist, lösen sich durch unklare Befehlsketten, hochgradige Arbeitsteilung, aber auch Ressortdenken und Expertennischen eindeutige Verantwortlichkeiten und Rechenschaften auf, wodurch in der Folge Schuldzuweisungen und Sanktionen behindert werden (vgl. ebd. 36f.; vgl. hierzu auch Beck (1988)).

In einem kurzen Zwischenfazit lässt sich resümieren, dass alle angesprochenen Aspekte im Bereich von Barrieren der Organisationsstruktur Anknüpfungspunkte für ethische Korrekturen in Organisationen sein können. Bei der Arbeitsteilung, bei dem Ressortdenken, bei den Entscheidungskompetenzen oder den Befehlshierarchien lässt sich durch eine ethische Sensibilisierung oder konkrete unternehmensethische Richtlinien ein Fundament entweder für die Eindämmung unmoralischen Verhaltens oder die Förderung moralischen Agierens legen.

Steinmann und Löhr zählen in ihrer Systematik im Bereich organisationsbedingter Restriktionen neben den Barrieren der Organisationsstruktur noch die Barrieren der Organisationskultur⁴⁸ auf. Seitens der Unternehmensleitung steht hinter dem Kulturmanagement in ihrem Unternehmen grundsätzlich die Frage, welche Wertvorstellungen innerhalb der Organisation zu mehr Erfolg oder Gewinn führen. Ausgehend von dieser Analyse initiieren die Manager dann ihr Kulturmanagement oder etwas plakativer formuliert: ihren Wertedruck (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 37f.).

Wieder im Sinne von Waters (1978) gibt es vier in Form von Unterpunkten geordnete Barrieren. Der erste Unterpunkt spricht die strengen Verhaltenserwartungen an Rollen in Organisationen an. Analog zum weiter oben bereits geschilderten Beispiel sind die Sozialisationsbedingungen für neue Mitarbeiter in Unternehmen oftmals von der Übernahme auch unethischer Standards gekennzeichnet. Häufig ohne kritisches Hinterfragen und angetrieben durch die Angst vor Sanktionen werden die Haltungen und Verhaltensweisen des Vorgesetzten oder Chefs übernommen. Dieser Mechanismus kann auch unabhängig von einzelnen Personen von der gesamten Kultur angetrieben werden. Neue Mitglieder eignen sich dann blind die Standards der vorgegebenen Kultur an und neutralisieren dadurch ihre privaten moralischen Prinzipien (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 39f.; Waters 1978: 3ff.).

Der zweite Unterpunkt befasst sich mit Kooperations- und Kommunikationsdefiziten. Die größte Erschwernis dabei ist eine enorme Gruppenkohäsion, bei Steinmann und Löhr als „Wagenburgmentalität“ (Steinmann/Löhr 1991a: 41) titulierte, die in Verbindung zum zuvor genannten und ebenfalls stark ausgeprägten Ressortdenken steht. Innerhalb der eigenen Gruppe herrscht ein starker Zusammenhalt, gegenüber anderen schottet die Gruppe sich ab. Über unmoralische Handlungsorientierungen kann dann im Zweifelsfall zu Gunsten des Zusammenhalts in der Gruppe schon mal hinweggesehen werden (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 40f.).

⁴⁸ Kramer definiert Unternehmenskultur folgendermaßen: „Eine Unternehmenskultur bildet sich einerseits aus den gemeinsamen Werten, Normen und Einstellungen und führt gleichzeitig zu einem gemeinschaftlichen Verhalten aller Mitglieder“ (Kramer 2002: 76f.). Anhand dieser Beschreibung wird der enge Zusammenhang von Unternehmenskultur und Unternehmensethik deutlich, denn wenn es um Werte und Normen geht, ist damit zumeist eine ethische Orientierung verbunden. Darüber hinaus wird in der Definition der inkludierende Charakter einer Unternehmenskultur hervorgehoben. Die Kultur verbindet die Mitglieder miteinander, schweißt sie zusammen und bewirkt ein gemeinschaftliches, gleichartiges Handeln. Im Kontrast zur Unternehmensethik sieht der Autor in der Unternehmenskultur das Ist des unternehmerischen Denkens und Handelns, in der Unternehmensethik hingegen das Soll des Unternehmens (vgl. ebd. 74; vgl. hierzu auch Linneweh 1999: 187). „Die Unternehmenskultur ist als Gesamtheit des Denkens und Handelns zu verstehen. Die Unternehmensethik liefert ihre Begründung dazu“ (Kramer 2002: 89). Für eine differenziertere Auseinandersetzung mit den Begriffen vgl. u.a. Weßling 1992: 4; 30; 65.

Der dritte Unterpunkt thematisiert widersprüchliche Kriterien bei Prioritätenentscheidungen. Der klassische Widerstreit ist der zwischen Umsatz und Ethik. Oftmals geht die Einhaltung oder Einführung unternehmensethischer Standards auf Kosten des Umsatzes. In Drucksituationen kann die Versuchung zur Verletzung ethischer Richtlinien folglich groß sein (vgl. ebd. 41; Waters 1978: 8f.).

Der vierte Unterpunkt behandelt die Gefahr durch eine zurückhaltende Informationspolitik in Unternehmen. Kritische Informationen werden immer wieder nach innen und außen von Unternehmensleitungen zurückgehalten. Das Zurückhalten in beide Richtungen hat für die Unternehmensleitung auch zweierlei Vorteile. Man schützt sich vor ethischen Diskussionen oder Interventionen sowohl seitens der eigenen Mitarbeiter als auch seitens der Öffentlichkeit (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 42f.). Die Konsequenz bei solch einer gefilterten Informationspolitik ist das kontinuierliche Aufbauen einer Barriere für ethische Reflexionen in Unternehmen.

Der dritte und letzte Überbegriff in Steinmanns und Löhrs Systematik beschäftigt sich mit personalen Werthaltungen (iii). Diese individuelle Komponente, die stark an die persönliche Moral von Managern und Führungskräften gekoppelt ist, kann neben den strukturellen, in Form von Systemzwängen (i) oder organisationsbedingten Restriktionen (ii), ein ebenso schwerwiegender Grund für unmoralisches Verhalten in Unternehmen sein (vgl. ebd. 44ff.). Mit Rückbesinnung auf die Tatsache, dass ethisches Handeln immer konkretes Handeln von Personen ist, spielt die Moral des Individuums eine zentrale Rolle. Viele der bisher genannten Befunde wie Probleme durch vertikale Entscheidungshierarchien, ausschließlich quantitative Zielvorgaben, unüberschaubare Befehlsketten, Sozialisationsbedingungen für neue Mitarbeiter oder eine zurückhaltende Informationspolitik sind Resultate oder Prozesse, die von der Führung eines Unternehmens ausgehen.

Unternehmensstrukturen oder -kulturen entstehen nicht durch eine unsichtbare Hand über Nacht, sondern werden Schritt für Schritt durch Regelungen und Anweisungen sowie vorgelebten Werten und Normen von Individuen, von Managern und Führungskräften, initiiert und dann im Laufe der Zeit gefestigt. An dieser Stelle sollte also festgehalten werden, dass viele der von Steinmann und Löhr präsentierten Gründe für unmoralisches Verhalten in Unternehmen, sei es im Rahmen von Systemzwängen oder organisationsbedingten Restriktionen, ursprünglich auf personale Entscheidungen zurückzuführen sind. Es zeigt sich, dass die individuelle persönliche Moral von Managern und Führungskräften, etwas grundsätzlicher gedacht aber auch von sämtlichen Angestellten in einem Unternehmen, entscheidend für das Einführen und Einhalten moralischer Standards ist. Diese Annahme wird

in der weiteren Argumentation eingehender verfolgt und geprüft. Sie spricht eindeutig für die Notwendigkeit von individualwirtschaftsethischen Überlegungen in der Debatte.

5.1.3. Moralisches Verhalten in der Wirtschaft

Ebenso wie es Gründe für unmoralisches Verhalten in der Wirtschaft gibt, existieren wiederum auch solche für moralisches Agieren. Exemplarisch sollen vier praktische Gründe und Anreize untersucht werden, die für eine Stärkung moralischer Prinzipien oder für eine Übernahme von mehr sozialer und ökologischer Verantwortung innerhalb der Wirtschaft sprechen.

Der erste größere Aspekt sind die Konsequenzen durch die bereits erwähnten Wirtschafts- und Unternehmensskandale. Durch solche Skandale rücken ethische Belange im Wirtschaftsgebaren nachdrücklich in den Fokus der Öffentlichkeit, das Vertrauen in wirtschaftliche Unternehmen und Akteure sinkt, Medien und Politik reagieren, es kommt zu Forderungen nach wirtschaftsethischen Reformen sowie neuen verbindlichen Regeln für ein ethisches, verantwortungsbewusstes Agieren der Unternehmen. Eine weitere Folge ist, dass die kritische Öffentlichkeit sich insgesamt intensiver mit Wirtschafts- und Unternehmensethik befasst und über die Einhaltung ökologischer und sozialer Mindeststandards im Wirtschaftssektor wacht. Die Öffentlichkeit entwickelt zudem ein feineres Gespür für aufrichtige Ethik-Commitments und kann immer präziser zwischen Schein und Sein im Bereich von Ethik-Kodizes oder Public Relations-Verlautbarungen der Unternehmen differenzieren und sie dadurch auch wirkungsvoller unter Druck setzen (vgl. Noll 2002: 3). Steinmann, Löhr und Suzuki analysieren deshalb: „Die wachsende Bedeutung speziell der Unternehmensethik verdankt sie vor allem dem steigenden moralischen Legitimationsdruck, dem sich Unternehmungen in der Praxis weltweit ausgesetzt sehen“ (Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 22).

Unternehmen werden heute viel stärker als früher auch danach beurteilt, inwiefern sie sich in den Bereichen Gesellschaft und Umwelt engagieren und proaktiv für eine Verantwortungsübernahme einstehen. Die vom amerikanischen Nationalökonom Milton Friedman in den 1970er Jahren vehement vertretene Ansicht, die einzige gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmens in der Marktwirtschaft sei die Erhöhung der Gewinne, wobei alle gesellschaftlich unerwünschten Nebenwirkungen und virulenten Auswüchse des Marktes in den Zuständigkeitsbereich von Recht und Gerichten fallen, wirkt heutzutage überholt. Die von Friedman geforderte Trennung von Wirtschaft und Ethik inklusive einer kompletten Verdrängung ethischer Überlegungen ins Privatleben ist heute nicht mehr tragbar

(vgl. Friedman 1970: 32f; 122ff; vgl. hierzu auch Steinmann/Löhr 1991a: 5f.). Heutzutage drängt sich – auch in Unternehmenszentralen – der Eindruck auf, dass die Unternehmen gar nicht mehr anders können als in ihre moralische Kompetenz zu investieren. Dieser Druck entsteht durch politische und juristische Vorgaben, gesellschaftliche Nachfrage oder mediale Aufmerksamkeit. Kontrolle und Sanktionierung spielen dabei eine wichtige Rolle. Die bloße Legalität des ökonomischen Handelns genügt nicht mehr, es muss mittlerweile auch moralisch legitim sein. Die Rolle des Unternehmens als moralischem Akteur wächst ihm von ganz alleine, teilweise auch unfreiwillig, zu (vgl. Haller 2002: 3).

Abgesehen von diesen Konsequenzen wird die größere mediale und gesellschaftliche Präsenz von Themen rund um die ökologische und soziale Verantwortung von Unternehmen oder Wirtschaftsakteuren die Handlungsmacht und potenzielle Einflussnahme von Nichtregierungs- (NROs beziehungsweise aus dem Englischen NGOs) oder Non-Profit-Organisationen (NPOs) erhöht. Wirtschafts- und Unternehmensskandale können von sozial- und umweltpolitisch ausgerichteten Organisationen genutzt werden, um auf die Dringlichkeit und Relevanz ihrer Belange aufmerksam zu machen (vgl. Abländer/Brink 2008: 106; Abländer 2006a: 17).

Abseits dieses Themenkreises gibt es weitere praktische Gründe, die eine gesteigerte Verantwortungsübernahme von Unternehmen oder Wirtschaftsakteuren provozieren. Der zweite Aspekt ist die sich stetig verschlechternde finanzielle Situation öffentlicher Haushalte. Gesellschaftlich und politisch entwickelt sich dadurch eine Forderung an die Unternehmen sich im Rahmen von Corporate Citizenship verstärkt für ökologische und gesellschaftliche Belange zu engagieren, um dem Wegfall öffentlicher Gelder entgegenzuwirken. Ziel soll es sein, die Finanzierungslücke im Bereich des öffentlichen sozial- und umweltpolitischen Engagements durch die Unternehmen aufzufangen (vgl. Fürst 2006: 24).

Der dritte Aspekt geht von der Globalisierung aus. Der oft thematisierte Steuerungsverlust nationalstaatlichen Rechts fördert eine Reflexion und Diskussion über Werte und Normen vor allem in multinationalen Unternehmen. Die in diesem Kontext vorrangige Frage zielt darauf ab, welchen konkreten sozialen, politischen und ökologischen Spielregeln Unternehmen innerhalb der globalisierten Wirtschaft folgen sollen. Politische Vorgaben greifen vor dem Hintergrund weltweit tätiger Unternehmen nur eingeschränkt, wodurch die Klärung gesellschaftlicher Wertefragen sukzessive an die Unternehmen zurückverwiesen wird (vgl. Abländer 2006b: 27; Abländer 2008: 106). Auch an dieser Stelle erwartet die kritische Öffentlichkeit Reaktionen und Antworten seitens der Unternehmen, was den wirtschaftsethischen Diskurs im Dreieck Gesellschaft, Politik und Wirtschaft ausdehnt.

Ein weiterer Zusammenhang, der vierte Aspekt, wird seit jeher kontrovers diskutiert, weil er sich mit dem Verhältnis von unternehmensethischem Programm und wirtschaftlichem Erfolg beschäftigt. Unternehmen erkennen zunehmend, nicht zuletzt angeleitet von der öffentlichen Präsenz und Brisanz des Themas, dass soziale Themen, ethische Prinzipien und verantwortungsbewusste Unternehmensgrundsätze reputationsfördernd und umsatzsteigernd sein können. Eine gängige These lautet, dass die Übernahme gesellschaftspolitischer Verantwortung und der unternehmerische Erfolg möglicherweise in einer positiven Beziehung zueinander stünden. Empirische Befunde weichen stark voneinander ab, dennoch wird von einer tendenziell positiven Korrelation ausgegangen (vgl. Abländer 2008: 106; vgl. hierzu auch de Bakker/Groenewegen/den Hond (2005)). Wenn die Förderung ethischer Reflexion in Unternehmen und der Wirtschaft allgemein aus Gründen erwarteter Reputations- oder Umsatzgewinne initiiert wird, dann ist die Motivation zwar nicht streng moralischer Natur, dennoch fördert sie die Verbreitung ethischer Gesichtspunkte in der Wirtschaftswelt. Wenn es faktisch zu einer Ausdehnung unternehmensethischer Prinzipien, sozial- und umweltpolitischen Engagements sowie Nachhaltigkeit und Beständigkeit bei der Umsetzung kommt, wären die dennoch ökonomischen und marketingbezogenen ursächlichen Motive dann wirklich ein Problem?

Susanne Hahn und Hartmut Kliemt sind überzeugt, dass es für ein Unternehmen nur dann möglich ist, dauerhaft als verantwortungsbewusst und tugendhaft zu erscheinen, wenn es auch tatsächlich verantwortungsbewusst und tugendhaft ist. Die Autoren stellen in Bezug auf diesen Zusammenhang fest: „[...] Die Sicherung der Reputation eines Unternehmens als eines moralisch verlässlichen Partners ist nicht auf eine reine Marketingmaßnahme reduzierbar. Auf Dauer kann man auf eine interne moralische Orientierung und ein Klima der rechten Praktizierung gewisser moralischer Tugenden nicht verzichten. Tugend muss über einen bloßen Marketing-Trick hinaus ernst gemeint und in realen Praktiken geronnen sein“ (Hahn/Kliemt 2017: 128).

Dennoch besteht das Risiko, dass sich Unternehmen ethische oder sozial- und umweltpolitische Grundsätze auf die Fahne schreiben und über Unternehmenskommunikation, Öffentlichkeitsarbeit oder Marketing nach außen tragen, es hinter den Kulissen jedoch nur zu einer rudimentären Ausgestaltung und Umsetzung der proklamierten Grundsätze kommt. Dieses Risiko müsste wiederum durch eine kritische Öffentlichkeit, NROs oder NPOs sowie staatliche und juristische Maßnahmen kontrolliert werden. Den Anreizen zur Täuschung oder Verschleierung der tatsächlich angewandten wirtschafts- und unternehmensethischen Maßnahmen sind verlässliche Kontroll- und

Sanktionsmechanismen entgegenzusetzen. Diese Zusammenhänge werden im weiteren Verlauf näher untersucht.

Zusammenfassend lässt sich dennoch konzедieren, dass es im Kontrast zu den Gründen für unmoralisches Handeln im Wirtschaftssektor ebenso aussagekräftige Anreize für moralisches und verantwortungsbewusstes Handeln gibt. Im Fokus bleibt vor allem das kontroverse Verhältnis von unternehmensethischer Verantwortungsübernahme und ökonomischem Erfolg. Diese Relation ist so entscheidend, dass ihm in vielen wirtschafts- und unternehmensethischen Theorien ein zentraler Stellenwert eingeräumt wird.⁴⁹

5.2. Definition und Inhaltsbestimmung: Wirtschafts-, Unternehmens- und Individualwirtschaftsethik

Die historische Entwicklung ethischer Reflexion in der Wirtschaft, das heutige Verhältnis von Wirtschaft und Ethik sowie Beispiele und Gründe sowohl für unmoralisches als auch für moralisches Verhalten in wirtschaftlichen Zusammenhängen sind diskutiert worden. Diese Erörterung bietet eine Grundlage, um sich ein präzises und differenziertes Bild des Charakters von Wirtschafts- und Unternehmensethik zu verschaffen, denn eine eindeutige Definition und Inhaltsbestimmung der Begrifflichkeiten ist bisher ausgeblieben. Dieses Vorhaben lässt sich anhand des Ebenenmodells der Wirtschaftsethik verfolgen.

Wie zu Anfang erwähnt, findet sich auf der Makroebene die Wirtschaftsethik im Sinne einer Ordnungsethik wieder, welche nach einer richtigen, gerechten Wirtschaftsordnung und dem wirtschaftspolitischen System als Ganzem fragt. Im Zentrum stehen Wirtschaftsstrukturen, die den gesamtwirtschaftlichen Ablauf regeln und ordnen sollen. Der Adressat wirtschaftsethischer Forderungen auf dieser Ebene ist die Politik. Auf der Mesoebene sind die Unternehmen verortet, die im wirtschaftsethischen Gesamtzusammenhang eine eigene spezifische moralische Verantwortung tragen. Auf der untersten Ebene, der Mikroebene, wird die Individualethik oder Individualwirtschaftsethik eingeordnet. Auf dieser Ebene werden Verantwortung und Verpflichtung des Einzelnen gegenüber sich selbst, den Mitmenschen und der Umwelt diskutiert. Diese Diskussion kann in verschiedenen Kontexten stattfinden: etwas genereller im Sinne von Wirtschaftsbürgerethik mit dem Wirtschaftsbürger als öffentlich handelndem Staatsbürger, aber auch konkreter im Sinne von Führungs- oder Managerethik,

⁴⁹ Das mehrschichtige Verhältnis von Ethik und Ökonomie in Bezug auf Umsatz und Gewinn bringt Kramer in sinnvoller Weise auf den Punkt: „Dominiert die Ethik das Gewinnstreben, wird der Gewinn geschmälert. Denn Ethik kostet Geld“ (Kramer 2002: 115). Dieser Herausforderung muss sich eine vernünftige und zweckmäßige Wirtschafts- und Unternehmensethik bei ihrer Implementierung und dauerhaften Durchsetzung stellen.

Konsumentenethik, Arbeitnehmer- oder Mitarbeiterethik sowie Kapitalgeberethik (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 21; Noll 2002: 35; Enderle 1991: 178ff.; Kramer 2002: 25f.).⁵⁰
51

Offenkundig sind die zahlreichen Verflechtungen und gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen den einzelnen Ebenen. Es ist folglich keineswegs von abgeschlossenen Systemen die Rede. Die diversen Verknüpfungen lassen sich einfach dokumentieren. Im Ebenenmodell von unten nach oben gedacht: Die in ein Unternehmen eingebundenen Individuen schaffen, bestätigen und verändern permanent die innere Struktur, Führungskräfte entscheiden über eine neue Strategie oder Ausrichtung und die Mitarbeiter in der Summe bilden die Existenzbedingung eines Unternehmens. Die Unternehmen wiederum beeinflussen und verändern die Spielregeln der Branche oder der gesamten Rahmenordnung. Sie können Druck auf die Politik ausüben und Veränderungen vorantreiben. Von oben nach unten betrachtet: Die wirtschaftspolitische Rahmenordnung prägt und determiniert Entscheidungen der Unternehmen, Öffentlichkeit und Politik können ebenso Druck ausüben und zudem enthält die Rahmenordnung kulturelle Regeln oder Kodizes, nach denen sich die Unternehmen richten müssen. Die Unternehmen für ihren Teil bestimmen durch ihre Struktur, ihre Verfasstheit die Entscheidungen der angestellten Individuen, geben Verhaltensmodelle vor und befördern eine sekundäre Sozialisierung oder Kulturbildung (vgl. Göbel 2006: 95f.). Diese Beispiele zeigen, dass im wirtschaftsethischen Ebenenmodell sowohl in der Aufwärts- als auch der Abwärtsbetrachtung zahlreiche Beeinflussungen und Abhängigkeiten existieren, die für die Funktionalität des Modells in der Praxis von konstitutivem Stellenwert sind. Außerdem wird durch diese kurze Schilderung deutlich, dass auf jeder Ebene ethische Reflexion möglich und nötig ist.

Wichtig für das Verständnis der nächsten drei Unterkapitel ist der Hinweis, dass diese primär auf Definition und Inhaltsbestimmung der Begrifflichkeiten ausgelegt sind (5.2.1. - 5.2.3.), während in den Kapiteln danach eine Prüfung von Relevanz und Bedeutung der jeweiligen Konzepte für die weitere Argumentation stattfindet. Dafür wird zunächst ein Überblick über

⁵⁰ Innerhalb der Forschung werden die einzelnen Kontexte oder Ebenen mitunter auch anders titulierte. So wählen beispielsweise Neugebauer oder auch Enderle eher eine Einteilung in Gesellschaftsebene, Organisationsebene und personale Ebene (vgl. Neugebauer 1998: 17; Enderle 1991: 178ff.).

⁵¹ Etwas schwierig gestaltet sich mitunter die Verwendung des Begriffs Wirtschaftsethik. Da in vielen Publikationen Wirtschaftsethik als allgemeiner, übergeordneter Begriff genutzt wird, dem alle drei Ebenen angehören, in anderen wiederum aber nur speziell für die Makroebene, also Wirtschaftsethik als Ordnungsethik, angewendet wird, sollte stets der Kontext der Verwendung im Auge behalten werden. Um das Verständnis im Zweifel etwas zu erleichtern, wird in dieser Arbeit der Begriff ‚Gesamtwirtschaftsethik‘ angeführt, wenn Wirtschaftsethik als Überbegriff, das heißt in Bezug auf Ordnungsethik, Unternehmensethik *und* Individualwirtschaftsethik, gedacht wird. Zur Abgrenzung wird die Makroebene dann häufig als ‚Wirtschaftsethik als Ordnungsethik‘ bezeichnet.

die fortlaufende Diskussion um die Frage, wo der Ort der Moral liegt, geschildert. Als Kontrahenten stehen sich Unternehmensethik und vor allem Wirtschaftsethik im Sinne von Ordnungsethik als Varianten der Institutionenethik einerseits sowie die Individualethik andererseits gegenüber (5.3.).

5.2.1. Makroebene: Wirtschaftsethik (als Ordnungsethik)⁵²

Die makroökonomische Wirtschaftsethik im Sinne von Ordnungsethik befasst sich mit der wirtschaftlichen Rahmenordnung. Diese definiert die grundsätzlichen institutionellen Regeln wirtschaftlichen Agierens, damit Ordnung als Ergebnis marktlicher Austauschprozesse entstehen kann. Neben einem förderlichen Grad an Ordnung sind wirtschaftlicher Wohlstand und sozialer Frieden die Kernziele eines wünschenswerten Gesamtergebnisses. Das Ziel muss es folglich sein, die Voraussetzungen und Bedingungen für solch ein Ergebnis zu schaffen und zu wahren. Wenn das gelingt, können innerhalb einer soliden und funktionierenden Rahmenordnung die Unternehmungen oder Wirtschaftsakteure ihre Interessen in eigenem Ermessen verfolgen, ohne dass das wünschenswerte Gesamtergebnis bedroht wird (vgl. Kramer 2002: 26; Walter Eucken in Scherer 2000: 6).

Welche Funktion kommt der Wirtschaftsethik in diesem Kontext zu? Ganz grundsätzlich ist beim Versuch einer charakterisierenden Definition und Funktionsbestimmung des Begriffes wichtig, darauf zu verweisen, dass Wirtschaftsethik zunächst genau wie die allgemeine Ethik eine wissenschaftliche Disziplin darstellt. Sie versteht sich durch das Herausarbeiten von Reflexion, Methoden und kritischer Analyse als Orientierungshilfe für aktuelle, auf die Praxis der Wirtschaftswelt bezogene Debatten (vgl. Mohr 2008: 251; Abländer 2005: 337f.). Deswegen tauchen in sämtlichen Definitionen immer wieder die Bezeichnungen Begründung, Rechtfertigung, Reflexion oder Grundlagenkritik auf (vgl. u.a. Neugebauer 1998:17; Ulrich 2002a: 30; Ulrich 2002c: 291).

Der Untersuchungsgegenstand, das Schaffen von institutionellen Rahmenbedingungen für das Handeln von Akteuren im Gesamtbereich der Wirtschaft, ist ein praktisches Unterfangen und dementsprechend muss sich auch eine theoretische Reflexion auf diese Praxis beziehen.

Wie im Kapitel zur allgemeinen Ethik schon herausgearbeitet worden ist, entstehen auch die moralischen Probleme in der Wirtschaftswelt nicht in theoretischer Abstraktion, sondern im

⁵² Wirtschaftsethik und Unternehmensethik sind Formen von Institutionenethik. „Die Institutionenethik (in ähnlicher Weise, wenn auch nicht immer genau gleicher Bedeutung werden auch die Begriffe Sozialethik und Ordnungsethik verwendet) sucht systematisch nach guten und gerechten Institutionen“ (Göbel 2006: 30), wie Göbel treffend definiert. Die diversen Institutionen können in unterschiedlichen Bereichen verortet sein. Die wichtigsten in Bezug auf ethische Reflexion sind sicherlich Staat, Verfassung, Vertrag, Recht, Geld und im Kontext dieser Arbeit Marktwirtschaft und Unternehmen (vgl. ebd. 29).

praktischen Zusammenhang des Lebens und verlangen dort nach einer Lösung. Die Wirtschaftsethik reagiert auf diese Anforderungen mit einer praktischen Ebene, auf der konkrete Frage- oder Problemstellungen und praktisches Verhalten analysiert werden, und außerdem einer theoretischen Ebene, auf der ökonomische Theorien und Konzepte einer ethischen Beurteilung unterzogen werden. Unterteilt wird der Gesamtbereich der Wirtschaftsethik dann gemäß dem Ebenenmodell in Wirtschaftsethik im Sinne von Ordnungsethik, in Unternehmens- oder Organisationsethik und in Individual- oder Individualwirtschaftsethik.

Über diese Einordnung von Wirtschaftsethik hinaus drängt sich die Frage auf, mit welchen Inhalten sich Wirtschaftsethik konkret befasst und welche Funktion ihr zukommt. Diesbezüglich klärt Rippe wie folgt auf: „Wirtschaftsethik befasst sich mit der Frage, welche wirtschaftlichen Handlungen moralisch richtig oder falsch sind“ (Rippe 2010: 5). Homann geht über die Bewertung von richtig oder falsch hinaus und charakterisiert Wirtschaftsethik als Anwendung ethischer Prinzipien im Feld wirtschaftlichen Handelns. Beispielhafte Prinzipien können dabei Humanität, Solidarität und Verantwortung sein (vgl. Homann 1993: Sp. 1287).⁵³ Als leitende Maßstäbe des im Einklang mit wirtschaftsethischen Prinzipien stehenden Handelns lassen sich vordergründig soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit nennen. Diese beiden Aspekte sind als Kernelemente des wünschenswerten wirtschaftlichen Gesamtergebnisses zu verstehen. Eine Gesamtwirtschaftsethik sollte demnach auf all ihren Ebenen auf diese Zieldimensionen ausgerichtet sein. Im Falle der wirtschaftlichen Rahmenordnung, welche die von der Politik verabschiedeten Spielregeln und Grundstrukturen im Wirtschaftsektor bereitstellt, müssen die fundamentalen Voraussetzungen und Vorbedingungen eines verantwortungsvollen, solidarischen, gerechten und nachhaltigen Wirtschaftens geschaffen werden.

Wichtig ist dabei die Betonung, dass der Adressat wirtschaftsethischer Forderungen in diesem Bereich die Politik ist. Die grundsätzliche Aufgabe der Wirtschaftspolitik des Staates ist es, den Einsatz und die Zuordnung der Produktionsfaktoren Boden, Kapital und Arbeit zu regeln, einen möglichen Änderungsbedarf zu koordinieren und gegebenenfalls zukünftig zu verbessern. Dafür muss sie für eine optimale Steuerung der strukturellen Entwicklung sorgen, damit sich zunächst ein stetiges Wachstum der Wirtschaft einstellt, das Sozialprodukt ansteigt

⁵³ An dieser Stelle lohnt sich eine Erinnerung an ein Ergebnis aus dem Kapitel zu Moral, in dem Gerechtigkeit und Solidarität als beispielhafte moralische Grundwerte genannt werden und die Moral unter anderem regelt, wie der Mensch sein Leben im Hinblick auf gerechtes und solidarisches Zusammenleben gestalten kann. In der Wirtschaftsethik werden diese Fragen im spezifischen Kontext der Wirtschaftswelt untersucht.

und dadurch letztendlich die Grundlage für steigenden Wohlstand aller Bevölkerungsteile entsteht (vgl. Kramer 2002: 14).

Bei der Schaffung und Bewahrung einer effektiven und förderlichen Rahmenordnung muss die Politik diese Aspekte im Auge behalten. Dieses Unterfangen funktioniert allerdings nur, wenn die Rahmenordnung mit einem wirtschaftsethisch tragbaren Fundament entlang normativer Leitlinien unterlegt wird. Die Wirtschaftspolitik hat dabei folgende Aufgaben: die wirtschaftlichen, sozialen und politischen Perspektiven zu vereinen, die verschiedenen Verantwortlichkeiten zu definieren, den mehrschichtigen Prozess der Globalisierung zu beachten, kulturelle Bezüge zu respektieren, die Erhaltung der Umwelt im Auge zu behalten sowie den Schutz für nachfolgende Generationen zu garantieren (vgl. ebd. 5). Das Anforderungsprofil an eine gerechte, nachhaltige und wirtschaftsethisch akzeptable institutionelle Rahmenordnung ist vielschichtig und anspruchsvoll. Eine reflektierende und kritische Bewertung der Art und Weise, wie die Wirtschaftspolitik mit diesen Anforderungen umgeht und wie sie die Rahmenordnung gestaltet, ist Gegenstand der wissenschaftlichen Wirtschaftsethik.

5.2.2. Mesoebene: Unternehmensethik

Während die Wirtschaftsethik als Ordnungsethik also die Aufgabe hat, über die wirtschafts- und sozialpolitischen Rahmenbedingungen des Handelns in der sozialen Marktwirtschaft und ihre Legitimationsgrundlagen nachzudenken, befasst sich die Unternehmensethik unterhalb dieser Überlegung mit den Unternehmungen innerhalb der Rahmenordnung (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 93ff.). Es dreht sich bei der Unternehmensethik folglich um die systematische Einordnung des Handlungsbereiches Unternehmung in den größeren historisch bedingten Handlungszusammenhang moderner Wettbewerbsgesellschaften. Wichtig ist dabei zunächst die Feststellung, dass Unternehmen als kulturelle Erfindung im Rahmen der arbeitsteiligen Organisation des wirtschaftlichen Handelns hervorgegangen sind. Die Ordnungsprinzipien der Wirtschaft sind für sie also existenziell (vgl. ebd. 85).

Parallel dazu entsteht die Relevanz der Unternehmensethik jedoch auch erst aufgrund der Beschaffenheit der wirtschaftlichen Rahmenordnung. Durch die bereits angesprochene Lückenhaftigkeit nationaler Rechtssysteme sowie die Komplexität marktwirtschaftlichen Wettbewerbs kann eine „friedliche Handlungskoordination“ (Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 33) nicht von Grund auf sichergestellt werden. Steinmann, Löhr und Suzuki konkretisieren diesen Gedanken: „Wo die Sicherung des sozialen Friedens durch die Ordnungspolitik jedoch nicht (vollständig) gelingt, dort wächst der Unternehmung als Ort unmittelbaren

ökonomischen Handelns eine unternehmensethische Verantwortung zu“ (ebd.). Für die Autoren liegt im sozialen Frieden der wünschenswerte gesellschaftliche Zustand. Dieser wird gemäß ihrer Lesart auch nur mittels geteilter Verantwortung erreicht, wobei den Unternehmen ein gewichtiger Anteil zukommt (vgl. ebd.).

Durch die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln ist deutlich geworden, dass Unternehmen in der heutigen Zeit mehr leisten müssen als Gewinne zu erzielen, Arbeitsplätze zu schaffen oder Konsumenten mit Gütern und Dienstleistungen zu versorgen. Ihnen kommt eine gesellschaftliche Aufgabe zu (vgl. Beschorner 2008: 85). Beschorner fragt dahingehend: „Welchen proaktiven Beitrag können Unternehmen für eine gerechte Wirtschaft und Gesellschaft leisten, ja inwieweit und wie können sie Wirtschaft und Gesellschaft dahingehend (mit-)transformieren?“ (ebd.). In dieser Frage sind vier richtungweisende Gesichtspunkte vereint.

Zunächst handelt es sich um einen ‚proaktiven‘ Beitrag. Ein rein theoretisches Ausformulieren von ethischen Leitlinien oder Kodizes wäre nicht zielführend. Es geht um die konkrete praktische Umsetzung solcher Grundsätze, also eine Kombination aus theoretischer Ergründung und praktischer Realisierbarkeit.

Darüber hinaus nennt Beschorner mit ‚Gerechtigkeit‘ seinen Zielwert, seinen Maßstab. Sämtliche Grundsätze und Handlungsrichtlinien im Rahmen unternehmensethischer Maßnahmen sollen am Wert Gerechtigkeit ausgerichtet werden.

Des Weiteren betont der Autor in seiner Fragestellung nachdrücklich, dass es sich stets um Wirtschaft *und* Gesellschaft dreht. Die Unternehmen sollen demnach nicht nur systemimmanent einen Beitrag für eine gerechte Funktionsfähigkeit der Wirtschaft leisten, sondern auch Einfluss auf die Gesamtgesellschaft nehmen. Das Wirken der Unternehmen reicht demnach über die Grenzen der spezifischen Firma, der Branche oder des Wirtschaftssektors hinaus in den gesamtgesellschaftlichen Kontext hinein. Für den Autor sind unternehmensethische Fragen von daher nicht nur auf einzelwirtschaftliche Probleme von Unternehmen gerichtet, sondern auf „gesellschaftliche Problemkomplexe“ (ebd.), an deren Lösung Unternehmen mitwirken können.⁵⁴

Zuletzt weist Beschorner durch das eingeklammerte ‚mit-‘ darauf hin, dass Unternehmen nicht alleine für eine Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft zuständig sind. Diese Formulierung lässt darauf schließen, dass Unternehmen eine anteilige Verantwortung tragen,

⁵⁴ In diesem Kontext rekurriert Beschorner auf Pfriems Forderung einer „Teilhabe der Unternehmung an gesellschaftlicher Governance“ (Pfriem 2004: 190). Vgl. hierzu Beschorner 2008: 85 und zum Gesamtkontext der Governanceethik u.a. Wieland (2004).

die Wirtschaftspolitik, die einzelnen Wirtschaftsakteure und andere in Frage kommende Akteure jedoch ebenso mit in die Verantwortung genommen werden.

Beschorner deutet mit seiner Frage schon auf den Charakter von Unternehmensethik hin, der im Rahmen einer definitiven Eingrenzung jedoch noch näher zu bestimmen ist. Ganz allgemein wird Unternehmensethik als ein Teilbereich der Gesamtwirtschaftsethik beschrieben, der sich auf die Organisation Unternehmung bezieht und in diesem Bereich moralische Fragestellungen des wirtschaftlichen Handelns von Unternehmen thematisiert. Die zentrale Fragestellung dabei ist, wie moralische Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft unternehmensseitig entwickelt und implementiert werden können. Auch wenn immer Personen für moralisch verwerfliche Handlungen verantwortlich sind, so stecken oftmals organisatorische, institutionelle Strukturen oder generell der organisatorische Kontext dahinter und fördert oder mindert die Moralität der Mitarbeiter.

In der Unternehmensethik geht es folglich um die Hinterfragung moralisch relevanter organisatorischer Strukturen (vgl. Noll 2002: 105f.).⁵⁵ Den gleichen Schwerpunkt setzt auch Beschorner, wenn er die Funktion der Unternehmensethik folgendermaßen definiert: „Ihr geht es [...] um die Schaffung institutioneller Arrangements in der Organisation, in deren Rahmen moralisches Handeln stattfinden kann[...]“ (Beschorner 2008: 89). Wichtig in dieser Funktionsbestimmung ist die klare Einordnung von Organisations- oder Unternehmensethik als Institutionenethik sowie die Proaktivität, mit der ein Fundament für moralisches Handeln geschaffen werden soll. Etwas ausführlicher schildert Neugebauer seine Version einer Begriffserklärung: „Die Unternehmensethik beschreibt jenen Aspekt der Betriebswirtschaftslehre, der sich mit Zielen, Werten, Normen und Folgen des betrieblichen Wirtschaftens beschäftigt und Vorschläge für ein reflektiertes, sachgerechtes, menschenbezogenes und gesellschaftsverträgliches betriebliches Wirtschaften erarbeitet“ (Neugebauer 1998: 16f.). Neugebauers Priorität liegt zunächst auf der Klarstellung, dass Unternehmensethik ein *wissenschaftliches* Teilgebiet ist, das für die betriebliche Praxis Vorschläge erarbeitet.

⁵⁵ Als Entwicklung in der Praxis, das heißt in den Unternehmen selbst, nennt Noll in diesem Kontext den Anstieg an Fragen und Forderungen nach effektiven und vernünftigen Ethik-Management. „Diesem muss es darum gehen, zielgerichtet, systematisch und aufeinander abgestimmt verbindliche ethische Handlungsmaßstäbe in alle unternehmerischen Entscheidungsprozesse einzubauen“ (Noll 2002: 106). Wenn dies als Zielfunktion von Ethik-Management festgelegt wird, dann lässt sich der Begriff wie folgt verstehen: „Als Ethik-Management wird man daher die Gesamtheit der Bemühungen interpretieren können, mit denen moralische Anliegen intern zwischen Mitarbeitern und Abteilungen wie auch in der externen Kommunikation gegenüber Markt und Öffentlichkeit zur Geltung gebracht werden sollen“ (ebd.). Vgl. für eine ausführliche Schilderung auch Wieland (1994, 2004).

Dieser Zusammenhang zwischen theoretischer Reflexion einerseits und der Bereitstellung anwendungsorientierter Konzepte für die Praxis andererseits ist im Verlauf dieser Arbeit schon mehrfach erwähnt worden. Für eine vernünftige und vor allem effektive Betätigung im Bereich wirtschafts- und unternehmensethischer Forschung ist die Beachtung beider Aufgaben unerlässlich.⁵⁶ Neben dieser Hervorhebung skizziert Neugebauer die wertebezogene, normative Beschaffenheit des erwünschten betrieblichen Wirtschaftens: es soll reflektiert, sachgerecht, menschenbezogen und gesellschaftsverträglich sein. Dieser Auflistung ließen sich noch die Attribute umweltbewusst und nachhaltig hinzufügen, Neugebauers Bestimmungen erzeugen allerdings schon einen deutlichen Eindruck von seiner Vorstellung eines *guten* Wirtschaftens. In einer Erweiterung seiner Begriffs- und Funktionserklärung unterstreicht Neugebauer zudem, dass bei der Unternehmensethik das Gewicht auf der „Begründung, Rechtfertigung und Implementierung von ökonomischen Zielen, Werten und Handlungen, die über das (unternehmerisch) Zweckrationale hinaus – und auf das (gesellschaftlich) Wertrationale hinweisen“ (ebd. 17), liegt.

Auch Kramer betont die Stellung von Werten und Normen und schreibt der Unternehmensethik die Aufgabe zu, die inhaltliche Füllung des unternehmerischen Sollens zu formulieren sowie Wert- und Normvorstellungen für gegenwärtige und zukünftige Entscheidungen zu liefern (vgl. Kramer 2002: 89; vgl. hierzu auch Weßling 1992: 4; 30; 65). In Kramers Konzeption gibt die Unternehmensethik die „Zielvorstellung unternehmerischen Handelns“ (Kramer 2002: 90) vor und regt die Durchsetzung ethischer Normen im Unternehmen an. Die konkreten Ziele sind dabei nicht als Ergebnisse theoretischer Reflexion zu betrachten, sie entstehen vielmehr im Zuge gesellschaftlicher Entwicklungs- und Diskursprozesse. Der Autor bezieht auch explizit Stellung zu den konkreten Wert- und Normvorstellungen. Die Unternehmensethik müsse primär nach Richtlinien für das richtige, faire beziehungsweise gerechte Handeln des Unternehmens sorgen. Als übergeordnete Werte bezeichnet er Fairness, Loyalität und Vertrauen. Mittels dieser Werte könne eine Gestaltungsgrundlage für kooperatives und effektives Handeln innerhalb des eigenen Unternehmens und auch nach außen garantiert werden (vgl. ebd.).

Zusammenfassend lassen sich die Ergebnisse des definitorischen Überblicks wie folgt resümieren: Unternehmensethik ist ein Teilbereich der wissenschaftlichen Gesamtwirtschaftsethik und versteht sich ebenso als Institutionenethik. Unternehmensethik

⁵⁶ Auch Steinmann, Löhr und Suzuki heben hervor, dass die Unternehmensethik als integraler Bestandteil der wissenschaftlichen Betriebswirtschaftslehre der Praxis beratend zur Seite stehen müsse und darüber hinaus die Unternehmensethik einen unangefochtenen Platz im betriebswirtschaftlichen Lehr- und Forschungsprogramm innehaben sollte (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 33).

untersucht und reflektiert einerseits wirtschaftliches Handeln in Unternehmen im Hinblick auf seine moralische Tragfähigkeit, entwickelt andererseits aber auch gesellschafts- und umweltgerechte, an moralischen Wert- und Normvorstellungen ausgerichtete unternehmensethische Konzepte.

Eben diese als Ratschläge für die unternehmerische Praxis einzuordnenden Konzepte werden größtenteils mittels der Schlagwörter Verantwortung oder Nachhaltigkeit unter den Ausdrücken Corporate Social Responsibility (CSR), Corporate Responsibility (CR), Corporate Citizenship (CC) oder Konzepten zur nachhaltigen Unternehmensführung zusammengefasst. Zur Verdeutlichung wird eines dieser Konzepte exemplarisch vorgestellt. Aufgrund seiner Popularität und seiner Schlüsselrolle in der weltweiten Diskussion um gesellschaftliche (Mit-)Verantwortung – sowohl akademisch als auch in der Wirtschaftspraxis – bietet sich Corporate Social Responsibility an (vgl. Abländer/Brink 2008: 105; 107; Abländer 2012: 256).

Corporate Social Responsibility

Ganz grundlegend beschreibt Corporate Social Responsibility je unterschiedliche Formen der freiwilligen Verantwortungsübernahme durch Unternehmen. Diese sozial-gesellschaftliche (Mit-)Verantwortung kann beispielsweise in eine grundsätzliche ökonomische, eine rechtliche, eine ethische sowie eine philanthropische Verantwortung unterteilt werden (vgl. Abländer/Brink 2008: 105f.; vgl. hierzu auch Carroll 1979: 500). Das Konzept hat um die Jahrtausendwende stark an Bedeutung gewonnen und stellt heute auch angeleitet durch die im Kapitel „Unmoralisches Verhalten in der Wirtschaft“ geschilderten Entwicklungen den wichtigsten Ansatz zur unternehmerischen Sozial- oder Gesellschaftsverantwortung dar (vgl. Abländer/Brink 2008: 105; 107). Michael Abländer und Alexander Brink bringen diese Zusammenhänge auf den Punkt: „Gesellschaftspolitische Verantwortung ist nun nicht mehr nur eine unternehmerische Verpflichtung, sondern darüber hinaus eine wünschenswerte Eigenschaft von Unternehmen, indem das Management nicht mehr lediglich auf Umwelteinflüsse reagiert, sondern aktiv die Umweltbeziehungen gestaltet“ (ebd.). Auffällig ist, dass die Autoren schon von einer Verpflichtung im Gegensatz zu freiwilliger Verantwortungsübernahme sprechen und ebenso die Proaktivität der Bemühungen betonen.

Trotz der ansteigenden Popularität von Corporate Social Responsibility wird der wissenschaftlichen Theoriebildung ein zu geringer Umfang unterstellt. Fragen zu einer klaren Definition, einer differenzierten Inhaltsbestimmung oder zu konkreten Möglichkeiten zur Integration der sozialen Verantwortung von Unternehmen in die strategische

Unternehmensführung bleiben größtenteils unbeantwortet (vgl. ebd. 108). Eine eindeutige allgemeingültige Definition von Corporate Social Responsibility oder eine präzise, konsensfähige Vorstellung der notwendigen Kernelemente hat die wissenschaftliche Forschung nicht hervorgebracht (vgl. Abländer 2012: 256; vgl. hierzu auch Leisinger (2007)). Konsens besteht zumindest darin, dass Unternehmen neben der Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen und der Erzeugung gesellschaftlich wünschenswerter ökonomischer Leistungen, wie Bereitstellung von Gütern oder Dienstleistungen oder allgemeiner Wohlstandshebung, auch – und so fasst Abländer die Bestimmungen aus dem Grünbuch der Europäischen Kommission zusammen – eine „darüber hinausgehende Mit-Verantwortung für eine gesamtgesellschaftliche nachhaltige soziale, ökologische und ökonomische Entwicklung“ (Abländer 2012: 256; vgl. hierzu auch Europäische Kommission (2001)) tragen. Des Weiteren existiert eine Übereinkunft, dass Unternehmen durch Infrastruktur, Rechtssicherheit, gut ausgebildete Arbeitskräfte et cetera von der Gemeinschaft profitieren und deshalb ihrerseits einen Beitrag zum Erhalt des Gemeinwesens, der über die fundamentalen ökonomischen Leistungen hinausgeht, generieren müssen (vgl. Bowie 1999: 94f.; vgl. hierzu auch Bowie (2002)).⁵⁷

Letztlich bleibt noch die Frage, was Corporate Social Responsibility intendiert. Was ist ihr Sinn – in gesellschaftlicher, ökologischer, aber auch wirtschaftlicher Hinsicht? Als Vorteile unternehmerischer Verantwortungsübernahme können zunächst und vordergründig positive Konsequenzen für verschiedene Gesellschaftsteile beispielsweise durch häufig initiierte Maßnahmen in den Bereichen Bildung, Jugend, Integration und Migration, Umweltschutz oder Menschenrechte genannt werden. So hat unter anderen die Deutsche Post in ihrer Fahrzeugflotte erdgas- und hybridbetriebene Fahrzeuge eingeführt oder Microsoft-Deutschland eine Spracherlern-Software für 1.000 Kindergärten bereitgestellt (vgl. Franken 2010: 239; vgl. hierzu auch Wirtschaftswoche 2006: 47f.).

Außerdem stärkt moralisch verantwortungsbewusstes Handeln das Vertrauen der Kunden, Lieferanten oder Kooperationspartner und sorgt auch unternehmensintern für positive Effekte

⁵⁷ Auch in diesem Kontext ist das Verhältnis von gesellschaftlicher Verantwortungsübernahme der Unternehmen für eine sozial- und umweltverträgliche Unternehmenspolitik einerseits und rein ökonomischer, auf Umsatz und Gewinn gepolter Zielsetzungen andererseits wieder konfliktrichtig. Die Bemühungen der Unternehmen, die Kriterien sozial- und umweltverträglichen Wirtschaftens zu erfüllen, hängen von der Akzeptanz ihrer Produkte oder Dienstleistungen am Markt ab. Abländer schlussfolgert deshalb: „Nur dann, wenn der Verbraucher bereit ist, die Kosten dieser Bemühungen der Unternehmen auch durch einen Preisaufschlag zu honorieren, werden sich Unternehmen langfristig bereit finden, soziale und ökologische Gesichtspunkte in ihrer Unternehmenspolitik stärker als bisher zu berücksichtigen“ (Abländer 2012: 258). Im Hinblick auf den Kern dieser Arbeit und die Forschungsfrage wird anhand dieser These deutlich, wie zentral und richtungsweisend die Rolle des Individuums für das Gelingen effektiver und erfolgreicher unternehmerischer Verantwortungsübernahme ist.

wie stärkere Identifikation, Motivation oder Loyalität. Auch in ökonomischer Perspektive kann der gesellschaftliche Bewusstseinswandel neue Geschäftsfelder – exemplarisch ist hier stets der Bereich erneuerbarer Energien zu nennen – eröffnen. Zudem können durch ressourcenschonendes Wirtschaften Kosten gespart werden und ein ausgedehnteres umwelt- und sozialverträgliches Handeln beugt unternehmerischen Risiken vor, wie sie durch Umweltkatastrophen oder Kundenboykotte entstehen können (vgl. Wirtschaftswoche 2006: 47).

Wichtig für das Verständnis von Unternehmensethik sind die konkreten inhaltlichen Forderungen an vernünftige und effektive Corporate Social Responsibility- oder Nachhaltigkeitskonzepte.

Kramer bietet eine gut gegliederte Zusammenschau der verschiedenen Teilaspekte. Er unterteilt seine Mindeststandards für gesellschaftsorientiertes, verantwortungsbewusstes und nachhaltiges Wirtschaften anhand der drei Punkte Ökonomie, Ökologie und Soziales Gebiet.

Im ersten Segment (Ökonomie) kommt es maßgeblich darauf an, die Leistungsfähigkeit der Unternehmen auch für kommende Generationen zu sichern. Im Erfolgsfall sorgen die Unternehmen dann über Generationen hinweg für Arbeitsplätze, Wohlstandsmehrung und den Fortbestand der sozialen Marktwirtschaft. Zudem müssen Unternehmen die Lenkungsfunktion der Preise erhalten und Innovationsfähigkeit und -bereitschaft auch bei gleichzeitigen sozialen Wandlungsprozessen fördern. Ebenso wichtig sind kontinuierliche Bemühungen, um Individual- und Gemeinschaftsinteressen auszugleichen sowie für ein Höchstmaß an sozialer Gerechtigkeit zu sorgen (vgl. Kramer 2002: 61; vgl. hierzu auch Kumar/Graf 2000: 30ff.). Was in dieser Zusammenstellung ins Bewusstsein gerufen wird, ist die Notwendigkeit, dass die Unternehmen auch wirtschaftlich erfolgreich und handlungsfähig sein müssen. Ohne eine grundlegende ökonomische Planungssicherheit und Stabilität entsteht eine Reihe von Risiken. Die Arbeitsplätze können nicht mehr dauerhaft gesichert werden, das Unternehmen kann keinen ausreichenden Beitrag zum Erhalt des Marktes erbringen und für Maßnahmen im Bereich unternehmerischer Verantwortung und Nachhaltigkeit können im Zweifelsfall keine Ressourcen zur Verfügung gestellt werden.

Im zweiten Segment (Ökologie) werden seitens der Unternehmen verbindliche Handlungsregeln für den Umgang mit der Umwelt geschaffen. Zu nennen sind ein schonender Umgang mit den natürlichen Ressourcen, die Suche nach Ersatz für nicht erneuerbare Energien sowie die Reduktion der Umweltbelastung. Außerdem wird generell die Vermeidung von Gefahren für die Gesundheit von Mensch und Tier forciert. Mit Bezug zu Globalisierungstendenzen ist es zudem gerade für international tätige Unternehmen wichtig,

eine globale ökologische Verantwortung zu übernehmen (vgl. Kramer 2002: 61). Vor allem in diesem Segment gestaltet sich die Umsetzung der genannten Mindeststandards als äußerst schwierig. Ein bloßes, plakatives Einfordern solcher Standards wäre wenig zielführend. Kompromisse erscheinen deshalb oftmals sinnvoller als absolute Forderungen.

Im dritten Segment (soziales Gebiet) sind die Forderungen für den sozial-gesellschaftlichen Bereich gebündelt. Das oberste Gebot gilt der Gewährleistung von sozialen Mindeststandards wie den Menschenrechten oder der Menschenwürde. Chancengleichheit aller Mitarbeiter und die freie Entfaltung der Persönlichkeit sind ebenso zu garantieren wie die Erhaltung des sozialen Leistungspotenzials für die nachfolgenden Generationen. Ein weiterer wichtiger Aspekt betrifft die Erbringung eines solidarischen Beitrags für die Gemeinschaft durch jedes Mitglied eines Unternehmens und im Notfall dann auch die Möglichkeit zur Inanspruchnahme von solidarischen Leistungen durch jedes Mitglied. Die Bedeutung der Mindeststandards im sozialen Gebiet reicht jedoch über die tatsächlichen Aktivitäten in den Unternehmen hinaus. Sie beeinflussen partiell die gesamte Zukunft der Bürgergesellschaft, die Familien-, Entwicklungs-, Forschungs- oder Raumgestaltungspolitik. Auch der Grad an Solidarität mit kommenden Generationen hängt von ihnen ab (vgl. ebd. 60f.).

Ohnehin ist bei allen drei Segmenten, aber vor allem im dritten, darauf zu verweisen, dass sich die jeweiligen Anstrengungen nur auszahlen, wenn sich zumindest ein Großteil der Mitglieder einer Organisation oder eines Unternehmens für die Standards eines gesellschaftsorientierten, verantwortungsbewussten und nachhaltigen Wirtschaftens einsetzen und sie achten. Chancengleichheit oder die Achtung der Grundrechte jedes Individuums sind nur als Standards implementierbar und haltbar, wenn sich eine Mehrheit der Mitglieder dafür verbürgt.

In diesem Zusammenhang ist die Erkenntnis wesentlich, dass sich das Unternehmensverhalten letztlich aus dem Verhalten der einzelnen Angestellten oder Agenten des Unternehmens ergibt: „Soweit sich Unternehmensbeschäftigte in regelbefolgendem Verhalten an der Satzung des Unternehmens orientieren, ergeben sich Bindungen des Unternehmens aus den individuellen Regelbindungen der Unternehmensangehörigen“ (Hahn/Kliemt 2017: 123). Unternehmerische Bindungen an Prinzipien einer Corporate Social Responsibility sind nur wirksam und in der Praxis existent, wenn die einzelnen Angestellten des Unternehmens diesen Bindungen in ihrer Berufsausübung Handlungsrelevanz beimessen. Wenn ein Unternehmen über zur verantwortungsbewussten Regelbindung fähige Mitarbeiter verfügt, kann es als Korporation selbst eine verantwortungsbewusste, moralische Bindung eingehen

(vgl. ebd. 122f.). In diesem Sinne können Unternehmen als „korporierte moralische Akteure“ (ebd. 123) gekennzeichnet werden.

Einschränkend ist zur Zusammenschau von Kramer jedoch zu sagen, dass sich trotz der Berechtigung seines Katalogs die kritische Frage stellt, inwiefern sich seine Forderungen in der unternehmerischen Praxis wiederfinden. Dort gilt es, die Standards in den Unternehmensstrategien und parallel in den Unternehmenskulturen oder -philosophien zu verankern. In der Praxis des wirtschaftlichen Agierens zeigt sich, ob die Standards und Prinzipien als Grundlage für verbindliche Handlungsregeln fungieren können und nicht bloß wissenschaftliche Postulate sind. Dennoch stellt Kramers Zusammenschau einen guten Überblick über die konkreten Inhalte unternehmerischer Verantwortungsübernahme dar.

5.2.3. Mikroebene: Individualwirtschaftsethik⁵⁸

Wichtig für das Verständnis dieses Kapitels ist nochmals die Rückbesinnung auf die ursprüngliche Intention. Es erfolgt in diesem Abschnitt – auch aufgrund der Vollständigkeit und systematischen Darstellung des Ebenenmodells – nur eine kurze Definition und Inhaltsbestimmung. Die Individualwirtschaftsethik und darin vor allem die Diskussion um Rollen sowie Rollenkonflikte des Individuums verkörpern den Kern dieser Arbeit und werden deshalb im entsprechenden Kapitel ausführlich behandelt.

Auf der letzten Ebene im Modell der Gesamtwirtschaftsethik, der Mikroebene, befindet sich die Individual- oder Individualwirtschaftsethik. Die Individualethik steht im Kontrast zur Institutionenethik, der sowohl die Wirtschaftsethik als Ordnungsethik (Makroebene) als auch die Unternehmensethik (Mesoebene) zugerechnet werden. Die grundlegende Frage in der individualwirtschaftsethischen Reflexion ist, welchen Beitrag das Individuum leisten kann, will und soll. An diese Frage schließt sich die Diskussion über die Bedeutung und den Stellenwert der Individualethik an. Eng an diese Erörterung gekoppelt ist die zweite maßgebliche Frage, wofür das Individuum im Rahmen wirtschaftsethischer Forderungen verantwortlich zu machen sei. Diese Abwägung geht noch ausdrücklicher als die erste auf die konkreten Verantwortungsbereiche ein und bewertet, in welchen Kontexten des Lebens das Individuum zur Verantwortung gezogen werden kann und in welchen nicht (vgl. Haller 2012: 192).

⁵⁸ Der Vollständigkeit halber sollte auch der Begriff des Individuums kurz definiert werden. Göbels knappe Erklärung sollte dafür genügen: „Als Individuum bezeichnet man den einzelnen Menschen in der Einmaligkeit seiner Bedürfnisse, Interessen, Talente, Fähigkeiten, Lebensweise und Sinnvorstellungen“ (Göbel 2006: 28).

Für eine Begriffsbestimmung von Individualwirtschaftsethik ist also grundsätzlich zunächst einmal die Feststellung wichtig, dass es sich im Gegensatz zu Wirtschaftsethik und Unternehmensethik als Formen von Institutionenethik um die persönliche Moral von Wirtschaftsakteuren, also demnach um die individuellen Pflichten gegenüber sich selbst, den Mitmenschen sowie der Umwelt oder allgemein um die Verantwortungsübernahme des Einzelnen geht (vgl. Göbel 1992: 83; vgl. hierzu auch Höffe 1980: 227). Göbel formuliert ihr Verständnis von Individualethik deshalb recht kompakt: „Die Individualethik untersucht die Pflichten des Individuums gegen sich selbst, den Mitmenschen und die Natur“ (Göbel 2006: 28).

In dieser Bestimmung wird zunächst deutlich, dass ganz im Sinne aller bisher aufgeführten Ethik-Definitionen in dieser Arbeit auch die Individualethik ‚untersucht‘, das heißt analysiert und reflektiert. Die Individualethik ist somit ebenso wie die Institutionenethik als wissenschaftliche Teildisziplin der allgemeinen Ethik zu klassifizieren. Darüber hinaus wird darauf hingewiesen, dass das Individuum der Adressat ethischer Forderungen ist. Es ist nicht nur Adressat, sondern auch Träger und Subjekt der Ethik und somit auch Quelle moralischen Handelns (vgl. ebd. 29). Als Individualmoral bezeichnet Göbel die „sittliche Verpflichtung des einzelnen Menschen auf das Gute“ (ebd. 167; vgl. hierzu auch Noll 2002: 36). Das Individuum verpflichtet sich auf das Gute, in der Forschung zumeist als Überbegriff für das Gerechte, das Faire, das moralisch Richtige verwendet, und damit auf einen Kanon an Werten und Normen, die für die Erhaltung und Erlangung eben dieses Guten voraussetzend und zielführend sind. Auch Weise erfasst den Sinn von Individualethik ähnlich: „Bei der Individualethik liegt die Ursache für ein moralisches Handeln im Menschen selbst begründet; er handelt nach internalisierten moralischen Werten oder aufgrund selbst gesetzter interner Normen“ (Weise 2002: 137). Individualethik funktioniert folglich als Koordinationsmechanismus für Handlungen des Menschen.

5.3. Diskussion: Institutionenethik versus Individualethik

Die Kernfrage in vielen wirtschaftsethischen Theorien lautet: Welcher Bereich des Ebenenmodells ist maßgeblich für die Umsetzung von Moral? Im wissenschaftlichen Diskurs wird oft vom ‚Ort der Moral‘ gesprochen. Als Möglichkeiten kommen die Wirtschaftsethik im Sinne von Ordnungsethik und die Unternehmensethik als Formen einer Institutionenethik sowie die Individualethik in Frage. Zu Beginn einer wirtschafts- oder unternehmensethischen Argumentation wird deswegen zumeist geklärt, wo der Verfasser den Ort der Moral sieht, das

heißt von wem oder von welcher Institution die maßgebliche moralische Verantwortung eingefordert wird und an wen die wirtschaftsethischen Forderungen gestellt werden. Da sich die meisten wirtschaftsethischen Meinungsverschiedenheiten aufgrund dieser grundsätzlichen Bestimmung ergeben und die Diskussion deshalb zentral für die wirtschaftsethische Debatte ist, sollte sie auch in diesem einführenden Überblick zu Wirtschafts- und Unternehmensethik thematisiert werden. Für die Grundfrage Institutionen- versus Individualethik liegt die Vermutung nahe, dass keine Entweder-oder-Antwort eine Lösung anbieten kann. Dennoch scheint es in der Forschung mitunter wenig Kompromissbereitschaft zu geben. Oftmals neigen die Wissenschaftler eher dazu, klar Position bei dieser Abwägung zu beziehen.

Institutionenethik

Zunächst wird die Seite der Institutionenethik geschildert. Die stärkste Befürwortung findet sich vermutlich innerhalb der Gruppe um Karl Homann. Sie fordert vom wissenschaftlichen Diskurs ein Eingeständnis, dass individualethische Überlegungen für das Entscheiden und Handeln im Wirtschaftsgeschehen nicht mehr das gleiche Gewicht wie einst haben. In früheren vormodernen Gesellschaften, in denen kleine, stabile Gruppen üblich gewesen sind, ist die Moral dieser kleinen Gruppe oder des Individuums maßgeblich gewesen. In heutigen pluralistischen Großgesellschaften hingegen sind Institutionen gefordert, die Kontrollprobleme mittels klarer Strukturen und Regeln zu beheben (vgl. Homann/Hesse 1988: 12; vgl. hierzu auch Noll 2002: 153). In der modernen globalisierten Welt, die geprägt ist von der Komplexität ökonomischer Prozesse sowie einer Unüberschaubarkeit an Handlungsoptionen und

-anreizen, führen die Marktmechanismen der Marktwirtschaft gemäß Homann zu einer Überforderung des Einzelnen.⁵⁹ Adressat wirtschaftsethischer Forderungen sind demnach nicht die Individuen und auch weniger die Unternehmen, sondern vielmehr die Institutionen, welche die Rahmenbedingungen und Handlungsspielräume der Akteure festlegen. Wenn die Wirtschaftsethik die normativen Anforderungen in der Marktwirtschaft geltend machen möchte, müsse sie als Anreiz- und Institutionenethik konzipiert werden, weil sich moralisches Handeln in der modernen Marktwirtschaft nur einstellen wird, wenn die moralischen

⁵⁹ Noll urteilt zu diesem Aspekt: „Es kann in einer arbeitsteiligen, komplexen und anonymen Wirtschaft nicht vorrangig auf die Moral des Einzelnen vertraut werden“ (Noll 2002: 38). Für den Autor wäre diese Bürde einerseits zu hoch für das Individuum und andererseits könnte es sie auch gar nicht stemmen. Die Individualethik müsse demnach der gesamten Institutionenethik und innerhalb dieser der Ordnungs- und der Unternehmensethik nachgeordnet werden (vgl. ebd.).

Anforderungen unter den Bedingungen der heutigen Wirtschaftsweise anreizkompatibel sind (vgl. Homann/Blome Drees 1992: 40f.; 121).⁶⁰

Anreiz- und Institutionenethik sind inhaltlich eng miteinander verbunden. Im Idealfall beeinflussen menschengerechte und lebensdienliche institutionelle Rahmenbedingungen das individuelle moralische Handeln, indem sie zugleich Einrahmung und Freiraum für individuelle Entscheidungen schaffen und dabei Anreize für ein bestimmtes Verhalten setzen (vgl. Homann 1999b: 330; vgl. hierzu auch Göbel 2006: 30).

Auch an anderer Stelle fällt Homann ein Urteil über die Wichtigkeit von anreizkompatiblen, am Eigeninteresse des Individuums ausgerichteten Institutionen: „Die Zukunft der Menschheit hängt davon ab, ob wir solche institutionellen Arrangements erfinden können, die Moral, moralische regulative Ideen, entlang dem wohlverstandenen Eigeninteresse möglich machen“ (Homann 1997: 154). Homann warnt sogar davor, dass die Wirtschaftsethik nicht den Fehler begehen dürfe, unmittelbar das Handeln wirtschaftlicher Akteure bestimmen und regeln zu wollen. Als systematischer Ort der Moral bietet sich folglich nur die politische Rahmenordnung, als Vereinigung der relevanten Institutionen, an (vgl. Homann 2001b: 208; Homann/Blome-Drees 1992: 35). Ein Verlassen auf die Moral des Einzelnen sei laut der Theorie von Homann und seinen Co-Autoren fahrlässig und der Einzelne könne den moralischen Regelungsbedarf in Wirtschaftszusammenhängen nicht adäquat bewältigen.

Im Sinne von Homann argumentiert auch Noll, der ebenso in der Rahmenordnung den Ort der Moral erkennt und sich dabei auf die These stützt, dass Unternehmen als alternative Orte der Moral mit dem Dilemma zwischen Ethik und Wettbewerb beziehungsweise Gewinnstreben sichtlich überfordert seien und nur bei einer Zuständigkeit der institutionellen Rahmenordnung moralische Standards dauerhaft und effektiv etabliert werden könnten. Für die Erarbeitung und Reflexion sei dann die Wirtschaftsethik im Sinne von Ordnungsethik verantwortlich. Als untergeordneter Instanz kommt der Unternehmensethik aber ebenso eine Regelungspflicht zu. Dort, wo die Rahmenordnung defizitär ist und Freiräume bietet, habe die Unternehmensethik verbindliche Werte und Normen für die unternehmerische Praxis erarbeiten. (vgl. Noll 2002: 37).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Anhänger der Institutionenethik sich darauf berufen, dass zunächst die Rahmenordnung und in geringerer Ausprägung noch die

⁶⁰ Auch Weise hebt in seinem viel beachteten Vergleich von Institutionen- und Individualethik in Bezug auf erstere Variante hervor, dass durch sie Anreize gesetzt werden sollen, dass sich Menschen moralisch verhalten und sich im Idealfall eine anreizkompatible Kooperation zwischen den Individuen zum Nutzen der Gesellschaft ergibt. Moralisches Handeln im Rahmen von Institutionenethik bezieht sich die Respektierung von Freiheit und Würde der anderen Gesellschaftsmitglieder. Die geforderten Normen müssten dann anreizkompatibel an diesen Werten ausgerichtet werden (vgl. Weise 2002: 337).

Unternehmensethik, in jedem Falle aber Institutionen als einziger sinnvoller Ort der Moral in Frage kommen. Individuen können einen ergänzenden Beitrag leisten, seien als vorrangige Träger der moralischen und sozialen Verantwortung allerdings ungeeignet.

Individualethik

Die Verteidiger der Individualethik hingegen beharren darauf, dass ein verantwortliches Handeln grundsätzlich nur von Individuen zu erwarten ist (vgl. Utz 1978: 104; Göbel 1992: 84). Göbel unterstreicht die Bedeutung individualethischer Reflexion: „Insofern ist die Individualethik auch in der Wirtschaft zweifellos erforderlich, ja von manchen wird die Individualethik sogar als die einzige oder zumindest die wichtigste Komponente sozialer Verantwortung gesehen“ (Göbel 1992: 84).

Das tragende Argument der Befürworter der Vorrangigkeit individueller Verantwortung ist, dass die Individuen der Ursprung allen Handelns und auch aller Institutionen seien. Sozial- und wirtschaftsethische Strukturen können erst und nur dann wirksam sein, wenn die Individuen den vorgegebenen Rahmen individualethisch ausfüllen und dadurch überhaupt erst legitimieren. Beispielsweise seien Gesetze nur dann gut, wenn sie im Idealfall auch von allen geachtet und befolgt werden (vgl. ebd.; Rich 1987: 65f.). Göbel sieht die Gefahr, dass der Einzelne in einer reinen Institutionenethik nur noch als Systemagent auf vorgegebene Anreize reagiert und nicht mehr im ursprünglichen Sinne ‚handelt‘, sondern eher systemkonform agiert (vgl. Göbel 2006: 185). Sie plädiert deshalb für eine erhebliche Stärkung der Verantwortung des Einzelnen: „Der Verzicht auf das frei entscheidende Subjekt entzieht der gesamten Ethik, und zwar auch der Institutionenethik, die Basis“ (ebd.). Auch Noll macht in diesem Punkt ein Zugeständnis und stellt konzedierend fest, dass die sozialen und moralischen Bürger Institutionen ja erst geschaffen und diese nicht von vornherein existiert haben. Für ihn müssen fundamentale moralische Regeln im Durchschnitt erwartet werden können. Werte wie Treue, Ehrlichkeit oder Pünktlichkeit sind existenzbedingend für die Entwicklung und Erhaltung von Märkten und demnach zumindest vom Großteil der Marktteilnehmer zu befolgen (vgl. Noll 2002: 153).

Parche-Kawik sieht ebenso zu allererst den Menschen als Adressaten wirtschaftsethischer Sollensforderungen. Dem Menschen obliegt die grundsätzliche Verantwortung für die Beschaffenheit von Wirtschaft und Gesellschaft. Aus diesem Grund gelingt deren Verbesserung – auch in moralischer Hinsicht – nur durch Menschen. Voraussetzung dafür ist der Wille, auch das eigene Wirtschaften und Handeln an wirtschaftsethische Kriterien anzupassen. Damit einher geht auch die Verpflichtung, im Zweifels- oder Notfall in

gestaltender Form in Markt und Gesellschaft einzugreifen – und auch dazu ist nur der Mensch und keine Institution in der Lage (vgl. Parche-Kawik 2003: 325f.).

Dieses Zugeständnis macht auch Noll der Individualwirtschaftsethik. Er bewertet sie als notwendig, weil das unternehmerische Handeln immer von Individuen initiiert, entschieden und umgesetzt wird. Selbst wenn das Handeln in ordnungspolitische und organisatorische Rahmenbedingungen eingebunden ist, wird es von diesen nicht zwingend determiniert. Die Individuen tragen deswegen zumindest eine Mitverantwortung. Analog zu Parche-Kawiks Argumentation geht für Noll die Verantwortung des Individuums auch über das rein Ökonomische hinaus. Neben der Verbesserung der Organisationsstruktur und -kultur in Unternehmen müsse in demokratisch verfassten Gesellschaften auch die Rahmenordnung weiterentwickelt werden.⁶¹ Für diese Aufgabe sind vor allem kommunikative und kooperative Fähigkeiten vonnöten (vgl. Noll 2002: 37f.). Parche-Kawik erkennt in der Verantwortung des Individuums Chance und Herausforderung zugleich: „Mit dem individuellen Stand moralischer Urteilsfähigkeit⁶² ist eine zentrale Größe benannt, die der Realisierbarkeit wirtschaftsethischer Programme Grenzen zu versetzen vermag“ (ebd. 326). Ebenso wie Individuen wirtschaftsethische Programme erst zum Leben erwecken und in der Praxis anwenden, sind sie aufgrund ihrer analytischen sowie reflexiven Voraussetzungen im Hinblick auf Moral auch für die Grenzen der Qualität und Umsetzung der Programme verantwortlich.

Der individuelle Status moralischer Urteilsfähigkeit ist folglich zuständig für positive *und* negative Auswirkungen in der Umsetzung wirtschaftsethischer Standards. Wirtschaftsethik steht und fällt mit den moralischen Vorbedingungen, der Einstellung und intrinsischen Motivation der Individuen. Diese Faktoren ermöglichen und begrenzen Wirtschaftsethik gleichermaßen. Parche-Kawik befindet dementsprechend nicht ohne kritisch-skeptischen Unterton resümierend: „Wirtschaftsethik wird sich jedoch, wenn sie die Chance wahren will, ihren Realisierungsanspruch zu erfüllen, im Rahmen dessen bewegen müssen, was in moralisch-kognitiver Hinsicht von individueller Seite – ggf. auch mit erzieherischer Unterstützung – überhaupt geleistet werden kann“ (ebd. 327). In dieser These werden zwei ausschlaggebende Aspekte deutlich. Erstens fällt der Begriff ‚Realisierungsanspruch‘ auf. Wirtschaftsethik wird demnach nicht als bloßes Theoriekonstrukt, sondern als realistische

⁶¹ Hahn und Kliemt sehen die gesellschaftspolitische Aufgabe und Verantwortung der Wirtschaftsakteure darin, gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu schaffen, „die einen der ‚Tugend korporierter und personaler Akteure‘ förderlichen Nährboden bilden“ (Hahn/Kliemt 2017: 139).

⁶² Moralische Urteilsfähigkeit bestimmt Parche-Kawik als kognitive Kompetenz, auf deren Basis soziale Konfliktlagen und Prinzipienkollisionen reflektiert sowie Entscheidungen begründet werden (vgl. Parche-Kawik 2003: 326).

Anleitung für die Praxis verstanden. Aber realisiert werden kann sie nur im Rahmen der Möglichkeiten des Individuums und eben nicht aufgrund der Funktionsfähigkeit von Institutionen wie der Rahmenordnung oder den Unternehmen. Zweitens weist die Autorin auf die Option erzieherischer Unterstützung hin und rekurriert damit auf die moralpsychologische Forschung über die Erziehung zu moralischer Urteilsfähigkeit, maßgeblich betrieben von Lawrence Kohlberg.⁶³ Da der Status moralischer Analyse- und Bewertungsfähigkeit auch mittels erzieherischer Einwirkung veränderbar ist, könnte Wirtschaftsethik inklusive ihres Werte- und Normensystems eine Quelle von Bildungs- und Erziehungszielen im privaten, öffentlichen sowie beruflichen Bereich werden (vgl. ebd. 326f.).

Resümierend wird in Bezug auf die Relevanz und den Stellenwert der Individualwirtschaftsethik festgehalten, dass Individuen zweifellos als der Ursprung jeglichen Handelns anerkannt werden und dass Institutionen nur durch das Wirken von Individuen überhaupt existieren. Dieser Tatsache können sich auch die Anhänger der Institutionenethik nicht entziehen.

Kompromissfähige Konzepte

Für einige Theoretiker ist die strikte dualistische Entweder-oder-Trennung der beiden Ethikformen allerdings zu eindimensional und wenig zeitgemäß. Die Positionen, die sich für einen Kompromiss aussprechen, werden deswegen immer zahlreicher.

Ulrich beispielsweise spricht sich für eine Teilung der Verantwortung und dementsprechend drei Orte der Moral aus: Ordnungs- und Unternehmensethik sowie Wirtschaftsbürgerethik. Für ihn bedingen beide Ethikformen, Institutionen- und Individualethik, einander. Individualethik kann nur im Rahmen von Institutionen funktionieren, aber ebenso legitimieren die Individuen die Institutionen erst (vgl. Ulrich 2008: 309ff.; 316).

Ulrich überträgt diesen Gedanken auf die gesamte Gesellschaft und spricht von einem dialektischen Spannungsfeld. Eine freiheitlich-demokratische Gesellschaftsordnung benötigt mündige und verantwortungsbewusste beziehungsweise -fähige Bürger, aber andererseits kann die pluralistische, anonymisierte Großgesellschaft nicht von einem prinzipiellen Gemeinsinn oder Solidaritätsempfinden ausgehen. Sie ist demnach auf eine starke institutionelle Rahmenordnung angewiesen. Ulrich stellt deshalb klar, dass der gute, moralische Wille des verantwortungsbewussten Wirtschaftsbürgers ohne Gesellschafts- und

⁶³ Für eine Vertiefung der Stufentheorie der Moralentwicklung von Lawrence Kohlberg vgl. u.a. Kohlberg (1996). Auch in der heutigen Debatte um Wirtschafts- und Unternehmensethik wird Kohlbergs Theorie häufig als Argument herangezogen. Unter anderen Ulrich sowie Steinmann und Löhr verwenden Kohlbergs Lehre als moralpsychologische Untermauerung ihrer Theoriekonzepte (vgl. Ulrich 1997: 297; Steinmann/Löhr 1994: 299).

Wirtschaftsordnung ‚ortlos‘, gleichermaßen diese institutionelle Einrahmung ohne Bürger aber auch ‚subjektlos‘ wäre (vgl. ebd. 310f.).

Der Autor spricht deshalb immer wieder „institutionelle Rückenstützen“ (Ulrich 2001: 319; Ulrich 2002c: 295) an, die den guten Willen der Individuen zu verantwortlichem Handeln nicht überfordern, sondern fundieren und stärken. Die Individuen sollen folglich in moralischen Belangen stets in die Pflicht genommen werden, aber auch nicht ohne sich institutionell eingerahmt zu wissen. Konzepte, die Individuen von jeglicher Moralzumutung entlasten und die Rahmenordnung als einzigen Ort der Moral anerkennen, sind – ebenso wie rein individualethisch ausgerichtete Ansätze – unzureichend, womit sich Ulrich klar gegen die Position von Homann stellt. Der Ausweg ist eine Aufteilung der Verantwortung auf die drei Ebenen der Gesamtwirtschaftsethik inklusive wechselseitiger Ergänzung (vgl. Ulrich 2002c: 295).

Gerade die Nachteile und Schwächen der jeweiligen Ethikformen sprechen für eine Aufteilung der Verantwortung. In dieser Arbeit sind anfänglich Schwachpunkte der ordnungspolitischen Rahmenordnung thematisiert worden: die Komplexitätssteigerung in großbetrieblichen Produktions- und Dienstleistungsprozessen, die steigende Überforderung des Staates in Bezug auf eine funktionierende und verbindliche wirtschaftliche Ordnungspolitik, die Lücken in Gesetzen und Unternehmensrichtlinien oder die mangelnden Kontrollmöglichkeiten sowohl beim formalen Recht als auch in Unternehmen. Ausgehend von diesen Schwächen rückt das Individuum als moralisches Korrektiv, sogar als bedeutsamer Träger von Verantwortung, stärker in den Mittelpunkt (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 30; Steinmann 2008: 339; Göbel 2006: 168; vgl. hierzu auch Abländer (2012)). Einzig auf die Effektivität, Funktionstüchtigkeit und Lebensdienlichkeit der Institutionen zu hoffen, erscheint naiv. Das Individuum schließt die Lücken der wirtschaftlichen Grundordnung mit der eigenen moralischen Urteils- und Handlungsfähigkeit.

Die Kritiker der Individualethik argumentieren dagegen, dass die Individuen eben mit dieser Verantwortung überfordert seien. Dabei können auch die institutionellen Rahmenbedingungen durch systematische Fehlanreize, beispielsweise bei ständiger Benachteiligung oder unternehmensinterner Bestrafung moralischen Handelns oder durch systematische Überforderung des moralischen Urteilsvermögens, oftmals durch die Komplexität der arbeitsteiligen, teils unüberschaubaren Wirtschaftswelt hervorgerufen, die moralische Motivation zermürben (vgl. Göbel 2006: 186). Göbel fordert aufgrund dieser Zusammenhänge ein Zusammenspiel von individueller und institutioneller Verantwortungsübernahme. Die moralischen Intentionen der Einzelnen werden mit einer

institutionellen Stabilisierung moralischer Handlungsweisen kombiniert (vgl. ebd.). Durch die Selbstverpflichtung moralischer und sozialer Individuen und ihren Anspruch, lebensdienliche Institutionen zu konstruieren, schaffen sie erst die Grundlage, damit die Institutionen den Rahmen für moralische Überzeugungen des Einzelnen setzen können (vgl. ebd. 33f.).⁶⁴ Die ohnehin gegebenen Verknüpfungen zwischen Individuen und Institutionen werden im Sinne oder zum Zwecke einer solidarischen und gerechten Wirtschaftswelt vorteilhaft genutzt und eben nicht wie von einigen Theoretikern der jeweiligen Lager getrennt.

Deshalb wird sich auch in dieser Dissertation dem Konzept der Verantwortungsteilung angeschlossen, da es die Vorteile der jeweiligen Ethikformen nutzt und gleichzeitig die Nachteile zu entkräften versucht. Eine starke und gefestigte Individualethik in Kombination mit einer praxisorientierten Institutionenethik kann die ordnungspolitischen Kontroll- und Transaktionskosten senken und außerdem einen Freiraum für individuelle moralische Handlungen gewährleisten (vgl. Weise 2002: 354f.). Im Sinne eines wirklich sozial- und umweltgerechten Wirtschaftens fordert Beschoner aufgrund der diskutierten Gesichtspunkte wissenschaftsintern eine „[...] Einigkeit darüber, dass eine moderne Wirtschafts- und Unternehmensethik als Institutionen- und [Hervorhebung v. Verf.] Individualethik konzipiert werden muss“ (Beschoner 2002: 148). Wenn diese Verknüpfung gegeben ist, sind Institutionen in der globalisierten, anonymen Gesellschaft tatsächlich Koordinations- und Steuerungsgrößen, aus denen moralisches Verhalten resultieren soll, und die Individuen wiederum erlangen eine Grundlage für moralisches Handeln und die Möglichkeit effektiv und nachhaltig Verbesserungen an den institutionellen Arrangements vorzunehmen (vgl. ebd.).

Die Erkenntnisse in diesem Kapitel zeigen im Hinblick auf die Ausrichtung und die Forschungsfrage dieser Arbeit, dass die Individualethik eine nicht im Bereich des Marginalen zu platzierende Aufgabe und Berechtigung besitzt. Sie ist als dritte Form einer

⁶⁴ Michael Baurmann urteilt, dass äußere Anreize, Kontrollen oder rechtliche Regeln eine persönliche Integrität, Vertrauenswürdigkeit und moralische Motivation der Wirtschaftsakteure nicht ersetzen können. Er stellt für diese drei Attribute fest, dass es keine „vollständigen und gleichwertigen Substitute“ (Baurmann 2010: 52) gebe und selbst wenn, diese kostspieliger als Moral seien. Für eine Vertiefung vgl. ebd. 52ff. Interessant ist in diesem Kontext Baurmanns Auffassung zum Marktgeschehen: „[...] wenn Moral billiger und besser ist als materielle Anreize, Recht und Bürokratie, dann wird auf dem Markt eine Nachfrage nach Moral entstehen [...]“ (Baurmann 2010: 52). Der Bedarf an praktiziertem Wohlwollen als Gegenstand moralischer Normen wird durch den Markt selbst erzeugt. Innerhalb ökonomischer Beziehungen, bei marktlichen Transaktionen oder bei vertraglichen Austauschhandlungen profitieren die Akteure angesichts der charakteristischen Unsicherheit und Informationsasymmetrie von Moral. Wechselseitiges Vertrauen und Kooperationswille vermindern Kosten und Risiken. Auch innerhalb eines Unternehmens ist kontinuierliche Kooperation von Vorteil. Im Gesamtzusammenhang gedacht, entsteht bei einem guten ‚Preis‘ für Moral auf dem Markt und einer entsprechenden Funktionalität dann ein ‚Markt der Tugend‘ (vgl. ebd. 50ff.). Für eine ausführliche Betrachtung vgl. auch Baurmann (1996).

Gesamtwirtschaftsethik gleichberechtigt neben der Ordnungsethik sowie der Unternehmensethik zu platzieren.

6. Theorien zur Wirtschafts- und Unternehmensethik

In diesem Abschnitt geht es zum einen darum, die inhaltliche Ergründung der Konzepte mit mehr Substanz zu füllen, weil dadurch erst der Rahmen, das Fundament für eine weitere, vertiefende Untersuchung zur Individualwirtschaftsethik gegeben wird. Das Erklären der wirtschaftsethischen Landkarte zeigt ausführlicher, was für verschiedene wirtschafts- und unternehmensethische Entwürfe es gibt, wie sie ausgestaltet sind und welcher Intention sie folgen. Wenn diese Basis geschaffen ist, lassen sich individualethische Belange differenzierter analysieren. Denn Individualwirtschaftsethik funktioniert grundsätzlich zwar eigenständig, ist aber letztendlich doch zumeist in den Kontext von Unternehmensethik oder noch allgemeiner in den von Wirtschaftsethik als Ordnungsethik eingebettet. Diese Kontextualisierung ermöglicht prinzipiell erst ein Verständnis von individualwirtschaftsethischen Gesichtspunkten, indem sie den Austragungs- und Handlungsort beschreibt.

Zum anderen ermöglicht dieser Überblick Erkenntnisse darüber, wie es um die Einordnung und Bedeutungszumessung individualwirtschaftsethischer Gesichtspunkte in der deutschsprachigen Forschung bestellt ist. Durch diesen Erkenntnisgewinn kann eingeordnet werden, welchen Beitrag diese Dissertation zur wirtschaftsethischen Debatte überhaupt leistet. Wenn davon auszugehen ist, dass die drei präsentierten Theorien annähernd repräsentativ für die gesamte Forschung in diesem Bereich stehen oder zumindest die zentralen Richtungen in dieser vorgeben, dann lässt sich die Lücke, die diese Dissertation zumindest zu schließen versucht, besser identifizieren und interpretieren.

6.1. Karl Homann

„Eine Ethik, die nicht in eine – ökonomische – Theorie der Gesellschaft integriert ist, wird die Probleme moderner Gesellschaften verfehlen“ (Homann 1997: 161)

Karl Homann und seine Co-Autoren betten ihre wirtschaftsethische Theorie in einige grundlegende Erkenntnisse zur gesellschaftspolitischen Situation der letzten Jahrzehnte ein. Vor allem seit Ende des 20. Jahrhunderts ist die Welt geprägt von globalen Krisen, der Zerstörung der natürlichen Umwelt, von Hunger, Armut, Unterentwicklung, Krieg und Arbeitslosigkeit. Sowohl in der Wissenschaft als auch in der Gesellschaft lässt das den Ruf nach mehr Ethik und Moral als Lösung erstarben. Kennzeichnend für diese Krisen ist, dass in

ihnen die Wirtschaft auf zentrale Weise involviert ist, was zugleich die Forderungen an eine Wirtschaftsethik ausdehnt (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 9).

Homann zeichnet ein Gesellschaftsbild, in dem die „funktionale Ausdifferenzierung der ehemals umfassenden Gesellschaft (*societas civilis*) in die Subsysteme Wirtschaft, Rechtswesen, Wissenschaft, Religion und Politik“ (ebd. 12) das prägnanteste Merkmal ist. Wichtig ist dabei die Bemerkung, dass es sich um *autonome* Subsysteme mit eigenen Gesetzmäßigkeiten handelt, die speziell auf bestimmte Aufgaben und auch nur auf diese hin konstruiert worden sind. Die Leistungsfähigkeit moderner Gesellschaften beruht auf dieser hochspezialisierten Aufgabenteilung. Für die Autoren ist das durch die gesellschaftliche Evolution geschaffene autonome Subsystem Wirtschaft, das genauso wie die anderen eigene Gesetzmäßigkeiten und eine eigene Rationalität herausgebildet hat, besonders interessant. Diese spezielle ökonomische Rationalität ist laut Homann durch ihre Abkopplung von einer allgemeinen Rationalität verantwortlich für den heutigen gesellschaftlichen Wohlstand (vgl. ebd. 12f.). Für die Autoren ist es deshalb logisch, dass erst durch die Ausdifferenzierung der Wirtschaft und ihrer dazugehörigen wissenschaftlichen Reflexionsform, der Ökonomik, Moral und Ökonomie sowie Ethik und Ökonomie in einen Widerstreit geraten konnten. Die vorrangige Frage in diesem Konflikt sowohl in der ökonomischen Praxis als auch in der theoretisch-wissenschaftlichen Reflexion ist: Wo ist die Moral geblieben? Der Versuch einer Beantwortung der Frage und ebenso die Kritik seitens der öffentlichen Meinung konzentrieren sich zu großen Teilen auf die (Groß-)Unternehmen. Diese werden durch ihr striktes Gewinnstreben und ihre Profitgier für die Krisen verantwortlich gemacht. Die Diskussion in diesem Feld reicht von moralischen Schuldzuweisungen bis zum Infragestellen der Geschäftstätigkeit einiger Unternehmen oder Branchen (vgl. ebd. 9; 13).

Ausgehend von der einleitenden Frage, wo die Moral geblieben sei, formulieren Homann und Blome-Drees ihre Vorstellung von Wirtschafts- und Unternehmensethik anschließend präziser: „Wirtschaftsethik (bzw.) Unternehmensethik befaßt sich mit der Frage, welche moralischen Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft und Gesellschaft (von den Unternehmen) zur Geltung gebracht werden können“ (ebd. 14). Als Adressat unternehmensethischer Forderungen nennen sie die Unternehmen und ferner auch die Manager, als Adressat wirtschaftsethischer Forderungen die Gesamtheit der wirtschaftlichen Akteure, generell repräsentiert durch staatliche Instanzen. Auffällig an dieser definitorischen Engführung ist der deutliche Hinweis, dass sich sämtliche Forderungen innerhalb des Rahmens der tatsächlichen Möglichkeiten in der modernen Wirtschaft und Gesellschaft bewegen müssen.

Da es sich um *moralische* Normen und Ideale handelt, weisen Homann und Blome-Drees zudem auf ihr Verständnis von Moral hin, demzufolge das Grundprinzip jeglicher Moral die Solidarität – ferner auch die Reziprozität⁶⁵ – aller Menschen sei.⁶⁶ Darunter ist eine moderne Variante der goldenen Regel ‚was du nicht willst, das man dir tu‘, das füg‘ auch keinem andern zu‘ oder ebenso der Idealzustand durch das Befolgen des kategorischen Imperativs von Kant zu verstehen. Auch Homann nutzt folglich – wie später gezeigt wird genauso wie auch Ulrich – das Motto der Universalisierbarkeit. Jede Forderung muss den Test der Universalisierbarkeit bestehen, bevor sie als legitim und gültig erachtet werden kann – dies gilt beispielsweise auch bei Gruppeninteressen in der Wirtschaft (vgl. ebd. 14ff.; Homann 1997: 140). Als Erweiterung ließe sich deshalb die zentrale Fragestellung umformulieren: ‚Wie lässt sich Solidarität unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft und Gesellschaft zur Geltung bringen?‘ Neben dem zwangsläufigen Teil der Begründung von Normen geht es Homann demnach auch um deren Implementation (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 16).

6.1.1. Theorieschwerpunkt: Wirtschaftsethik als Ordnungsethik

Homanns Theorie gründet auf der Prämisse, Wirtschaftsethik als Ordnungsethik zu konstruieren und den systematischen Ort der Moral in der Rahmenordnung zu erkennen. Diese Überzeugung ist konstitutiv für die gesamte Theorie. In ihrer Begründung greifen die Autoren um Homann erneut auf charakteristische Merkmale der modernen Wirtschaftswelt zurück: umfassende Arbeitsteilung, anonyme Austauschprozesse, lange Produktionswege unter der Beteiligung vieler Akteure sowie eine hohe Komplexität der Strukturen und Prozesse. Zusätzlich herrscht eine wachsende Interdependenz vor, die von vielfachen Beteiligungen, Verantwortungen und Zuständigkeiten geprägt ist.

Für ethische Belange hat vor allem dieser Zusammenhang zwei Konsequenzen. Da keine Einzelperson oder kein einzelnes Unternehmen das Gesamtergebnis einer wirtschaftlichen

⁶⁵ „Unter Reziprozität wird ein Verhalten subsumiert, bei dem freundliches oder kooperatives Verhalten belohnt und unkooperatives oder unfreundliches Verhalten bestraft wird“ (Falk 2001: 1). In der praktischen Ausgestaltung funktioniert Verhaltensreziprozität auch als „informeller Durchsetzungsmechanismus für kooperatives Verhalten“ (ebd. 11). Vgl. für eine Vertiefung auch Streck 2006: 94-100.

⁶⁶ Zwecks Vollständigkeit ein kurzer Überblick über Homanns Bestimmungen von Moral und Ethik: Moral kann als Komplex von Normen und Prinzipien im Sinne einer Handlungsanleitung verstanden werden, während Ethik die wissenschaftliche Theorie der Moral ist, in der es um die theoretische Begründung, Systematisierung und theoriegeleitete Anwendung der Moral geht (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 16). An anderer Stelle nennt Homann eine weitere zentrale Fragestellung seiner Arbeiten, nämlich unter welchen Bedingungen Moral, der Komplex von Idealen, Prinzipien, Normen und Tugenden, in der modernen Gesellschaft eine Chance auf Realisierung hat (vgl. Homann 1997: 149). Entscheidend bei dieser Formulierung ist das erneute Anknüpfen an die Funktionsbedingungen moderner Gesellschaften sowie die Begrifflichkeit der *Chance*, womit Homann klar stellt, dass die Existenz oder Durchsetzung von Moral nichts Selbstverständliches ist, sondern an Bedingungen geknüpft ist, welche dann bei Erfüllung eine Chance auf Realisierung moralischer Aspekte bieten.

Wertschöpfungskette hervorgebracht hat, ist auch kein Einzelner oder kein einzelnes Unternehmen dafür verantwortlich. Das Gesamtergebnis ist für Homann vielmehr ein „ungeplantes – und unplanbares – Resultat unzähliger Handlungen von zahllosen Akteuren“ (ebd. 21). Darüber hinaus kann aufgrund der hochspezialisierten Arbeitsteilung, der Anonymität des Prozesses und der zunehmenden Interdependenzen der Leistungsbeiträge des Einzelnen oder des einzelnen Unternehmens kaum bis gar nicht identifiziert und beurteilt werden. Homann und Blome-Drees argumentieren somit im Sinne des Mottos der organisierten Unverantwortlichkeit. Die Schlussfolgerung, die die Autoren aus diesen Gegebenheiten ziehen, ist, dass eine unternehmerische oder erst recht eine gesamtwirtschaftliche Steuerung über moralische Motive wie Sympathie oder Altruismus schwierig bis unmöglich wird (vgl. ebd.).

In ihrer Lösung dieses Dilemmas orientieren sich die Autoren an Adam Smith und sehen in allgemeinen Regeln die einzige Chance, eine für Interaktionen erforderliche Verlässlichkeit der wechselseitigen Verhaltenserwartungen zu erzielen. Diese könne in Kleingruppen durch Altruismus erreicht werden, löst sich in größeren gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Zusammenhängen ohne ein verlässliches Regelwerk allerdings auf. Pointiert fassen die Autoren diesen Kerngedanken wie folgt zusammen: „Die Leistungsfähigkeit einer modernen Wirtschaft wird unter Verzicht auf altruistische, solidarische Motive und unter Verzicht auf gemeinsame Ziele allein durch die geeignete Regelbindung erzielt; so wächst die Steuerungskapazität ungeheuer an“ (ebd. 22). In dieser Aussage sprechen Homann und Blome-Drees Altruismus und Solidarität deutlich jegliche Beteiligung an der Stärke und dem Potenzial einer modernen Wirtschaft ab. Auffällig ist zudem die klare Einschätzung, gemeinsame kooperativ-solidarische Ziele im Wirtschaften seien obsolet.

Mittels eines Vergleichs mit dem Straßenverkehr erklären die Autoren, dass allein ein geeignetes Regelsystem – in der Wirtschaft die Wirtschaftsordnung und im Straßenverkehr die Straßenverkehrsordnung – ausreicht, um ein wünschenswertes Ergebnis zu erzielen. Genauso wie im Straßenverkehr nicht alle Autos in die gleiche Richtung fahren, können Unternehmen und Wirtschaftssubjekte im Rahmen der Wirtschaftsordnung eigene Ziele verfolgen. Wichtig ist dabei jedoch stets die strikte Beachtung der Rahmenordnung, in der allgemeine, relativ beständige Regeln gesammelt werden, deren Übertretung sanktioniert werden muss. Als Beispiele für den Kanon aus Regeln für die moderne Wirtschaft lassen sich die Verfassung, Gesetze, ferner Bereiche des Wirtschaftsrechts wie das Gesellschafts-, Arbeits- und Tarif- sowie Wettbewerbsrecht, die jeweiligen Unternehmensverfassungen und

darüber hinaus bestimmte moralische und kulturelle Verhaltensstandards heranziehen (vgl. ebd. 23f.).

Damit die Regeln ein effektives, verbindliches und legitimes Gerüst darstellen, müssen sie auf bestimmte Weise beschaffen sein. Homann verweist darauf, dass sie für alle gleich sein, dass sie allen bekannt und auch von allen anerkannt werden müssen, zudem müssen sie auch wirklich durchgesetzt werden. Außerdem sollten sie eine hinreichende Anzahl potenter Mitbewerber ermöglichen und allen Unternehmen das Streben nach Gewinn und Erfolg gewährleisten. Eine Stabilität des Regelkanons ist ebenso vonnöten. Nicht zuletzt sollen Fairness-Appelle innerhalb der Wirtschaft hauptsächlich über institutionelle Unterstützung geltend gemacht werden. Ziel ist es demnach, das Regelwerk so zu konstruieren, dass Fairness, welche bei Homann und Blome-Drees Ausdruck individuellen moralischen Verhaltens ist, realisierbar wird (vgl. ebd. 27f.).

Als oberste Handlungsempfehlung ihrer Wirtschaftsethik fordern die Autoren deshalb, dass sich die Akteure systemkonform verhalten. Konkret bedeutet das, dass sie die Regeln der Rahmenordnung, die allgemeinen staatsbürgerlichen Regeln sowie die Regeln der Wettbewerbsordnung befolgen. Innerhalb der institutionellen Regeln gilt die generelle Maxime der Nutzenmaximierung, in individueller Hinsicht im Sinne vom strikten Verfolgen des Eigeninteresses und in unternehmerischer Hinsicht im Sinne von langfristiger Gewinnmaximierung. Diese erheben Homann und Blome-Drees sogar zur „sittlichen Pflicht der Unternehmen“ (ebd. 51), weil durch sie der Gesellschaft und den Konsumenten am nachhaltigsten gedient werde (vgl. ebd. 36; 49ff.).⁶⁷

6.1.2. Stellenwert der Individualethik

In ihrer Theorie bearbeiten Homann und seine Co-Autoren des Weiteren die Frage, wie ethische Forderungen (in Unternehmen) ökonomisch bearbeitet werden können. Die Beantwortung dieser Fragestellung schärft zum einen das Verständnis der Wirtschafts- und Unternehmensethik von Homann und präzisiert zum anderen ihre Beurteilung von Individualethik.⁶⁸

⁶⁷ Auch wenn sich Homann und Blome-Drees deutlich für die rationale Nutzenmaximierung aussprechen, beurteilen sie die aktuelle Wirtschaftsordnung, die zu egoistischem Gewinnstreben zwingt, nicht ohne jeglichen Zweifel: „[...] Sind wir nicht mit der Etablierung des Wettbewerbs evolutionär auf einen Weg geraten, der geradezu zwangsläufig, seiner Funktionslogik gemäß, Humanität, Altruismus, Solidarität zerstört?“ (Homann/Blome-Drees 1992: 28f.).

⁶⁸ Einleitend eignet sich ein Verweis auf Homanns und Blome-Drees' Anspruch eine Wirtschafts- und Unternehmensethik zu entwickeln, die zugleich reflexiv und pragmatisch ist. Dazu ist ein kritisches und tiefes theoretisches Verständnis von Ethik und Ökonomik vonnöten. Darauf aufbauend wird eine praxisorientierte Theorie herausgebildet, die – und das betonen die Autoren häufig – praktische und tatsächliche

Auf welche Weise ethische Prinzipien in Unternehmen implementiert werden können, wird in der wissenschaftlichen und praktischen Auseinandersetzung kontrovers diskutiert. Homann verweist auf die zwei gängigen Paradigmen, die Individualethik sowie die Institutionenethik.⁶⁹ Erstgenannte trägt moralische Verhaltenserwartungen an Einzelpersonen oder einzelne Unternehmer, während Letztgenannte eine entsprechende Ausgestaltung des institutionellen Rahmens behandelt.

In Form einer Definition formulieren die Autoren wie folgt: „Unternehmensethik als *Individueethik* [Hervorhebung im Original] versucht, über Appelle an das Gewissen des einzelnen Managers/Unternehmers moralische Intentionen im Wirtschaftsprozeß durchzusetzen“ (ebd. 119). Durch moralische Motive der Akteure sollen deren Handlungen, bei Homann in Analogie zum Sport als Spielzüge bezeichnet, direkt beeinflusst werden. Die tatsächliche Realisierung von Moral ist jedoch stark von den Präferenzen der Entscheidungsträger abhängig.

Im Kontrast dazu heißt es: „Unternehmensethik als *Institutionenethik* [Hervorhebung im Original] fokussiert ihre Forschungsperspektive stattdessen auf die institutionellen Rahmenbedingungen des unternehmerischen Handelns“ (ebd.). Diese Ethikform versteht sich als indirekte Beeinflussung der unternehmerischen Spielzüge durch den als moralisch ausgewiesenen institutionellen Ordnungsrahmen. Dieser wird von Homann als idealer und einzig wirksamer Ort gekennzeichnet, um Moral in der Wirtschaft nachhaltig geltend zu machen. Die Institutionenethik unterteilt sich in zwei Ebenen. Einerseits wirken ihre institutionellen Arrangements zur Etablierung moralischer Anliegen auf der Ebene der politisch geformten Rahmenordnung einer Volkswirtschaft, welche selbstverständlich für alle Unternehmen verbindlich ist, und andererseits in einzelnen Unternehmen als dauerhafte unternehmensspezifische Methoden, beispielsweise in Form von Anreiz- und Belohnungssystemen, Führungsgrundsätzen oder Unternehmensrichtlinien (vgl. ebd. 119f).

In der Wissenschaft wird auf beide Ethik-Paradigmen verwiesen, wobei sich Homann und Blome-Drees dezidiert für die Institutionenethik aussprechen. Für die Autoren ist Individualethik eher in kleinen überschaubaren Gemeinschaften oder Kleingruppen relevant, denn dort hat individuelles Handeln direkt zurechenbare und auch abschätzbare Folgen. In solchen Face-to-face-Beziehungen ist das Motiv der sozialen Kontrolle wesentlich präsenter,

Funktionsbedingungen der modernen Wirtschaft und Gesellschaft jederzeit berücksichtigt (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 18f.).

⁶⁹ An dieser Stelle lohnt eine Rückbesinnung auf die Erkenntnisse aus dem Kapitel Diskussion: Institutionenethik versus Individualethik, in dem auch Homanns klare Position zugunsten der Institutionenethik herausgearbeitet wird. Um Wiederholungen zu vermeiden, wird fortan dieser Abschnitt etwas knapper diskutiert.

verständigungsorientierte Koordinationsmuster wie Partizipation und Kooperation sind wirksamer und die Moral gegenüber den Nächsten ist bedeutsamer. „Hier wird das Verhalten des einzelnen durch das enge soziale Beziehungsgeflecht in einem Maß kanalisiert, das ein ständiges Defektieren nicht attraktiv macht“ (ebd. 120). In solchen Szenarien können moralische Normen gefördert durch Appelle an Motive des Einzelnen und gestärkt durch soziale Kontrolle mittels konsistenter Normeninternalisierung erwartet werden.

Aber in Zeiten modernder Großgesellschaften und einer globalisierten Wirtschaft ist das unmittelbare Bestimmen und Kontrollieren durch Einzelne nicht mehr möglich. Institutionenethiker führen an dieser Stelle stets die gleichen Argumente an: Sanktions- und Kontrollprobleme im Hinblick auf individuelles Handeln, die Überforderung des Individuums durch die Komplexität ökonomischer Prozesse sowie die Unüberschaubarkeit der Handlungsoptionen und -anreize (vgl. ebd. 120f.; Homann/Hesse 1988: 12). Homann und Blome-Drees urteilen deshalb: „*Unter der Bedingungen der modernen (Markt-)Wirtschaft läßt sich eine Unternehmensethik sinnvoll nur aus ordnungspolitischer Perspektive entwickeln [Hervorhebung im Original]*“ (Homann/Blome-Drees 1992: 121). Nur die Institutionenethik könne Unternehmen Möglichkeiten aufzeigen, wie trotz der zahlreichen Problemstrukturen und Zwänge im Wettbewerb Individuen moralische Normen und Prinzipien wirksam vertreten und durchsetzen können. Eine stabile und theoretisch eng verknüpfte Verbindung von Unternehmens- und Wirtschaftsethik sei dafür unerlässlich.

Selbst bei einer der wenigen Äußerungen im Rahmen individuellethischer Überlegungen, in diesem Fall im Bereich der Führungsethik, betonen Homann und Blome-Drees die maßgebliche Bedeutung der institutionellen Ordnungspolitik: „Ordnungspolitisches Handeln, ordnungspolitische (Argumentations-)Kompetenz gehören zunehmend zu jenen Qualitäten, die bedeutende Unternehmer/Manager heute und in Zukunft auszeichnen“ (Homann/Blome-Drees 1992: 123). Für das Verständnis dieser Aussage ist auch Homanns Unterscheidung in zwei Typen von unternehmerischen Handlungen oder Spielzügen ergiebig. In der einen Gruppe sind Handlungen, die innerhalb der Spielregeln direkt den ökonomischen Erfolg suchen. Auf diese Weise wird ein direkter Beitrag zum „moralischen Projekt der Marktwirtschaft“ (ebd. 122) geleistet, das gemäß Homann in der Erzielung von allgemeinem Wohlstand als notwendiger Voraussetzung der Freiheit aller liegt. Die zweite Gruppe umfasst Handlungen, die auf die Veränderung oder Verbesserung der Rahmenordnung abzielen, dergestalt die Spielregeln im politischen Prozess oder die Voraussetzungen für ökonomischen Erfolg zu ändern beziehungsweise zu optimieren (vgl. ebd. 122; 49). Als Prognose diagnostizieren Homann und Blome-Drees: „Angesichts zunehmender ordnungspolitischer

Defizite kommt diesem Typ unternehmerischen Handelns heute eine immer größere Bedeutung bei der Weiterentwicklung der Marktwirtschaft im Sinne moralischer Ideen zu“ (ebd. 122f.). Zusammengefasst sind beide Typen interessengeleitet und zwingend im Sinne des Unternehmers.

Durch ihre eindeutige Fokussierung auf Institutionenethik rücken Homann und seine Co-Autoren individuelle Belange ins Abseits. Zwar verweisen sie darauf, dass es ihnen eben nicht um ein bloßes Zurückdrängen moralischer Anforderungen an das Handeln Einzelner geht, sie interessiert vorrangig nur, was dem Einzelnen in der Marktwirtschaft an moralisch orientierter Selbstbegrenzung überhaupt zuzumuten sei (vgl. Homann/Lütge 2005: 18f.). Da Homanns Ausführungen zufolge es kein großes Maß an Zumutung sein kann, beschränken sich ihre Anforderungen an das Individuum im Hinblick auf moralische Zielvorstellungen mehr oder weniger auf ein systemkonformes Verhalten, ein Agieren in den Eingrenzungen der institutionellen Rahmenordnung sowie ein Verfolgen der durch eben diese Ordnung vorgegebenen Anreize.⁷⁰ Eine menschengerechte und lebensdienliche Rahmenordnung schafft zugleich Begrenzung und Freiraum für individuelles Entscheiden und Handeln (vgl. Homann 1999b: 330; Homann/Blome-Drees 1992: 40f.; 121).

Es lässt sich präzise Homanns Haltung gegenüber individueller Verantwortung sowie Individualethik erkennen. Den Autoren um Homann geht es um eine Warnung einerseits vor dem Versuch, mittels Wirtschaftsethik unmittelbar das individuelle Verhalten regeln und steuern zu wollen und andererseits ganz grundsätzlich auch vor der Verlässlichkeit der Moral von Individuen.

⁷⁰ Homann und seine Co-Autoren konzipieren ihre Wirtschaftsethik als Institutionen- und Anreizethik. Die Bedeutung von Anreizen ist für ihre Argumentation elementar. Anreize spielen in der Ökonomik eine zentrale Rolle. Das gesamte Verständnis ökonomischer Rationalität baut auf der Verfolgung von Anreizen in den jeweiligen Entscheidungssituationen auf. Eine Verhaltenskorrektur vollzieht sich dann über die Veränderung der Situation und der Anreize aus ihr. Das Wirken von Anreizen erstreckt sich jedoch über sämtliche gesellschaftliche Bereiche. In immer mehr Entscheidungs- und Handlungskontexten der modernen Gesellschaft sind Individuen systembedingt gezwungen, der strategischen Rationalität, das heißt den gesetzten Anreizen, zu folgen (vgl. Homann 1997: 139; 151). Eine konfliktfreie und vorteilhafte Handhabung oder Lösung dieser Situationen – auch im Sinne moralischer Ideale – kann mit Hilfe vor allem politischer Einflussnahme gelingen: „Moralische Ideen wie die Freiheit und Solidarität aller setzen sich nur entlang den Anreizen durch [...], und diese Anreize sind durch positive (Um-)Gestaltung der Handlungssituation – in gewissen Grenzen – beeinflussbar [...]“ (ebd. 153). Die Beeinflussung funktioniert durch Gewinnaussichten und Sanktionen, was bedeutet, dass die moralischen Ideale durch die Bedingungen des Handelns und weniger durch individuelle Motive oder Handlungsorientierungen durchgesetzt werden. Homann denkt noch weiter und überträgt diesen Gedanken auch auf die globalisierte Weltgesellschaft: „[...] das Zusammenwachsen der Welt zu einer Welt wird nur dann vorankommen, wenn es uns gelingt, durch politische Reformen die Handlungssituation der zahllosen Akteure so umzugestalten, daß die moralischen Leitideen der Weltgemeinschaft entlang den Anreizen der Akteure realisiert werden: Das Kontrollproblem ist anders nicht zu lösen“ (ebd. 153f.). Die Ausführungen machen deutlich, wie elementar die Anreizsteuerung bei Homann ist – sowohl im wirtschaftlichen, gesamtgesellschaftlichen als auch globalen Zusammenhang.

Das Vertrauen in die Moral der Individuen ist für Homann gar eine Ursache der gegenwärtigen allgemeinen Krise der Gesellschaft, weil individuelle Moral nicht imstande sei, die institutionellen Defizite zu kompensieren (vgl. Homann 1997: 161f.). Aufgrund der Überforderung der einzelnen Marktteilnehmer in Bezug auf moralische Ansprüche fordern die Autoren, dass das individuelle Handeln in der Marktwirtschaft gar nicht erst moralisch orientiert sein soll. Homann und Blome-Drees sprechen in diesem Kontext von einer Entmoralisierung der Handlungen einzelner Akteure – zugunsten der wirtschaftlichen Effizienz (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 40f.). Moralische Anforderungen sollen demnach „wettbewerbsneutral“ (Homann/Lütge 2005: 28) sein.⁷¹

Ohnehin sparen Homann und seine Co-Autoren in ihrer Theorie eine ausführliche Diskussion individualethischer Überlegungen aus. Sie entscheiden sich bewusst für diesen Verzicht. Führungs- und Arbeitnehmerethik als entscheidende Elemente der Unternehmensethik finden in Homanns Theorie ebenso wenig Platz wie personal ausgerichtete Unternehmer- oder Managerethik sowie Konsumenten-, Verbände oder Politikerethik. Zwar verweisen die Autoren darauf, dass die letztgenannten Formen zumindest „gleichrangig“ (Homann/Blome-Drees 1992: 18) neben der Unternehmens- oder Unternehmerethik stehen müssten, eine zusätzliche Vertiefung dieser Aspekte jedoch den Rahmen ihrer Arbeiten sprengen würde. Zudem passen diese Inhalte nicht in Homanns „inhaltliche Akzentuierungen“ (ebd.). Nichtsdestotrotz wird durch diese Ausführungen deutlich, dass den Aspekten auch die nötige Relevanz abgesprochen wird.

6.1.3. Kritische Diskussion

Karl Homanns Theorie der ökonomischen Ethik konzipiert als Anreiz- und Institutionenethik stellt im Rahmen der wirtschafts- und unternehmensethischen Forschung durch ihre stark ökonomisch orientierte Sichtweise sowie die Degradierung individualethischer Belange eine markante Position dar.

Insbesondere in Bezug auf die Bedeutung der Akteursebene und der dazugehörigen Individualethik stehen sich Homann und beispielsweise Ulrich diametral gegenüber. Homann und seine Co-Autoren forcieren eine Abwertung der individuellen moralischen

⁷¹ Homann sieht – über wirtschaftliche Aspekte hinausdenkend – aber trotz seiner klaren Befürwortung von und ausschließlichen Konzentration auf Institutionenethik dennoch Verbesserungsbedarf bei der Beschaffenheit und Ausgestaltung der Institutionen: „Die gegenwärtige Krise unserer Welt und unserer eigenen Gesellschaft ist keine Krise der Moral, als die sie immer wieder gedeutet wird; sie ist eine fundamentale Krise der Institutionen, insofern diese systematisch Fehlanreize in allen Bereichen setzen“ (Homann 1997: 161). Im Bereich der Wirtschaft müsse sich die Wirtschaftsethik demnach ständig für Qualität, Lebensdienlichkeit und eine vorteilhafte Anreizsteuerung der Institutionen einsetzen.

Verantwortung, während Ulrich mit seiner Rehabilitierung der vernachlässigten Akteursebene inklusive der individuellen reflektierten Interessen und moralischen Motive das Gegenteil anstrebt (vgl. Wurzer 2014: 132).

Die kritische Diskussion von Homanns Theorie lässt sich am besten anhand dreier Punkte gliedern, dem Umgang mit der Akteursebene sowie der Individualethik, der Fokussierung auf das Prinzip der rationalen Nutzenmaximierung sowie der Bedeutung von Anreizen bei der Institutionalisierung von Moral.

Homanns Einschätzung, dass heutzutage individualethische Überlegungen für das Entscheiden und Handeln von Individuen im Wirtschaftsgeschehen nicht mehr das gleiche Gewicht wie einst haben, sowie die grundsätzliche Degradierung der Individualethik und Beschneidung der Verantwortung des Einzelnen stehen ganz im Einklang mit dem Gedankengut der neuen Institutionenökonomik und der Neoklassik. Die Akteursebene inklusive ihrer inneren, das heißt auch moralischen, Motive wird zum Vorteil der äußerlichen systemischen Effekte abgewertet und die Individuen größtenteils aus ihrer persönlichen Verantwortung entlassen (vgl. Wurzer 2014: 132).

Diese Position wird im wissenschaftlichen Diskurs kritisch aufgenommen und findet besonders durch Ulrichs Theorie einen starken Gegenpart. Er spricht von einer Rehabilitierung der zu Unrecht vernachlässigten Akteursebene mit ihren reflektierten und moralischen Motiven oder Präferenzen. Für ihn ist dieser Schritt im Angesicht eines verselbstständigten, sachzwanghaften und entmoralisierten Wirtschaftssystems unvermeidlich. Ohne eine individuelle Verantwortungszuschreibung für die Folgen des wirtschaftlichen Handelns ist eine gesellschaftsorientierte, verantwortungsbewusste und nachhaltige Wirtschaft nicht denkbar (vgl. Ulrich 2005: 237; Ulrich 2000: 565; Wurzer 2014: 132ff.). So stehen sich Homann und Ulrich auch in ihrer Wahl des Ortes der Moral gegenüber. Während bei Erstgenanntem der systematische Ort der Moral klar die institutionell geformte Rahmenordnung ist, nennt Ulrich den öffentlichen Vernunftgebrauch freier, gleicher und mündiger Bürger als moralischen Austragungsort (vgl. Ulrich 2005: 237).

Autoren, die in ihrer Argumentation stark auf das Prinzip der strengen rationalen Nutzenmaximierung setzen, treffen im heutigen wissenschaftlichen Diskurs schnell auf kritische Gegenstimmen. So verhält es sich auch bei Homanns Theorie. Die Kritik an seiner Argumentation im Hinblick auf das Prinzip der individuellen Nutzenmaximierung richtet sich gegen verschiedene Aspekte.

Ein Einwand unterstellt der ökonomischen Ethik auf der Makroebene eine Kollision mit dem eigenen Postulat der individuellen Nutzenmaximierung. Wenn Homann die Gesellschaft als

Institution der Zusammenarbeit oder als Unternehmen der Kooperation zum gegenseitigen Vorteil versteht, dann harmoniert das nicht mit der Vorstellung einiger Vertragstheorien, beispielsweise der Theorie der Gerechtigkeit als Fairness in der Gesellschaft, die für die Idee einer Institution der Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil das Prinzip der Reziprozität voraussetzt. Homann und seine Co-Autoren beachten nicht, dass in ihrer Definition von Gesellschaft implizit Reziprozität vorausgesetzt wird, was sicherlich weniger zu ihrer strikten Fokussierung auf individuelle Nutzenmaximierung passt (vgl. Homann/Suchanek 2005: 5; Schulte 2014: 30f.).⁷²

Ein weiterer Einwand gegen das bei Homann angewendete Prinzip der Nutzenmaximierung behandelt ganz grundsätzlich das Handlungsmodell des Theorieansatzes. In der ökonomischen Ethik wird die Annahme vorausgesetzt, dass Individuen in Marktzusammenhängen, letztendlich in allen Handlungszusammenhängen, als Nutzenmaximierer auftreten. Für das Einhalten moralischer Normen bedeutet das bei Homann folgendes: „Menschen befolgen moralische Normen dann und nur dann systematisch und auf Dauer, wenn sie davon zwar nicht im Einzelfall, aber über die Sequenz solcher Fälle hinweg individuelle Vorteile erwarten können“ (Homann 2005: 205). Solch eine Aussage ist für viele Kritiker des Konzepts der radikalen rationalen Nutzenmaximierung nicht zeitgemäß und solch ein Moralverständnis für Patrick Schulte unmittelbar zum Scheitern verurteilt. Gewiss kooperieren und handeln Individuen regelkonform, weil sie sich bei gegenseitiger Befolgung individuelle Vorteile erhoffen, dennoch reicht diese Annahme zu kurz. Die These der ökonomischen Ethik, dass jegliche Interaktion durch Nutzen- und Erfolgsmaximierung zu erklären ist, unterschätzt den Einfluss von Reziprozität und reduziert damit mögliche andere motivationalen Neigungen handelnder Individuen (vgl. Schulte 2014: 38).

In der Literatur ist mittlerweile die Auffassung prävalent, dass der Einfluss von altruistischen Handlungsmotiven nicht zu unterschätzen sei. Beispielsweise seien die Stimmabgabe bei Wahlen oder auch einmalige Hilfeleistungen gegenüber Fremden durch reines nutzenmaximierendes Vorteilsstreben kaum zu erklären (vgl. ebd. 39; Sen 1979: 8ff.). Ohnehin würde sich bei Homanns Annahme der Begriff des nutzenmaximierenden Verhaltens als tautologisch entlarven. Wenn jegliches Verhalten nutzenmaximierend wäre, dann gäbe es

⁷² Schulte verweist zum Zwecke seiner Argumentation auf John Rawls' Theorie der Gerechtigkeit, in der er zum Verhältnis von Nutzenmaximierung und Reziprozität sagt: „Das Nutzenprinzip scheint also unvermeidlich zu sein mit der Vorstellung gesellschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Gleichen zum gegenseitigen Vorteil, mit dem Gedanken der Gegenseitigkeit, der im Begriff einer wohlgeordneten Gesellschaft enthalten ist“ (Rawls 1979: 31). Vgl. für eine Vertiefung Schulte 2014: 30ff.

kein Verhalten mehr, das es nicht wäre, und somit wäre der explikatorische Wert des Begriffs ‚nutzenmaximierend‘ verloren.

Ein anderer Einwand lenkt die Kritik auf Homanns Standpunkt, dass im Sinne des methodologischen Individualismus‘ die Neigungen und Interessen der Individuen nicht zur Disposition stehen und somit „[...] *das individuelle Vorteilsstreben* [Hervorhebung im Original], das individuelle Streben nach Glück, Erfüllung, Konsum und Genuß“ (Homann 2001a: 156) Zentrum und Voraussetzung von Moral seien. Insbesondere Ulrich sieht diesen Aspekt mit Skepsis. Für ihn muss jedes Individuum in einem bestimmten Maß zur Selbstbegrenzung und zur Änderung seiner Präferenzen bereit sein und sein Handeln vor dem Hintergrund des Prinzips der Generalisierbarkeit prüfen (vgl. Ulrich 1990: 205; Wurzer 2014: 132f.).

Die Bedeutung von Anreizen bei der Institutionalisierung von moralischen Idealen ist bei Homann unbestritten. Ausgehend von einer generellen Kritik an Homanns zu kurz geratener Normenbegründung – was unter anderen auch von Schulte bemängelt wird – betrachtet Rippe Homanns Konzept der Umsetzung moralischer Normen mit Hilfe eines effektiven Anreizsystems misstrauisch. Wenn Homann und seine Co-Autoren behaupten, dass bei erfolgreicher und effektiver Implementierung formeller sanktionsbewehrter Anreize, gemäß derer unerwünschtes Handeln erst gar nicht lohnenswert erschiene, Moral überhaupt nicht mehr vonnöten wäre, ist dieses Ziel für Rippe unrealistisch. Alle moralisch relevanten Aspekte über ein effizientes institutionell arrangiertes System, das nur allgemein erwünschtes Verhalten hervorbringe, zu regeln, zeigt sich für Rippe als utopisch (vgl. Rippe 2010: 95ff.; Schulte 2014: 41).

Grundsätzlich existieren laut Rippes Ausführungen zwei Wege der Institutionalisierung von Moral. Zunächst gibt es den Weg über die moralische Erziehung, Internalisierung von Erwartungshaltungen sowie interne und externe Sanktionen.⁷³ Diese Maßnahmen sollen zu einer prinzipiellen Einhaltung von Verhaltenserwartungen führen. Abgesehen davon besteht die Möglichkeit der Änderung von Handlungsbedingungen durch anreizbewehrte Normen dergestalt, dass moralkonformes, allgemein erwünschtes Handeln im Eigeninteresse der Akteure liegt. Diese Variante bevorzugt Homann in seiner Theorie (vgl. Rippe 2010: 98; Homann 1997: 140f.). Bei einer ausschließlichen Verwendung dieses Modells ergeben sich allerdings zwei Probleme. Zum einen ist erwünschtes moralisches Handeln im Sinne des zweiten Modells nur lohnenswert, wenn es staatliche Instanzen gibt, die grundlegende Regeln,

⁷³ Für eine Vertiefung der Leitidee interner Sanktionen in einer auf das rationale Eigeninteresse rekurrierenden Theorie vgl. Baumann 1996: v.a. 310-344. Vgl. hierzu auch Rippe 2010: 98.

gerade informeller Natur, bestimmen und kontrollieren. Diese Kontrolle ist beispielsweise bei international agierenden Unternehmen, die sich nationalen Regeln und Instanzen entziehen können, nicht möglich, was zwangsläufig Homanns Position schwächt.

Zum anderen führt die Existenz von Sanktionen dazu, dass Akteure eben diese zum Teil ihres auf Eigennutzabwägungen beruhenden Kalküls machen. Die Frage ist dann, ob es nicht zu viele Fälle gebe, in denen Sanktionen, Haftungskosten oder Reputationseinbußen als Verlust niedriger sind als der Gewinn durch Sanktionsmissachtung. Ein gänzlicher Verzicht auf moralische Erziehung und Sozialisation birgt folglich einige Gefahren und stellt sich in einer tatsächlichen Umsetzung als kontraproduktiv heraus. Rippe urteilt deshalb über Homanns Ansatz, dass sein Plan, Moral auf Ordnungsebene einzig durch anreizbewehrte Regeln und Normen zu implementieren, zu einseitig und in der Praxis schlecht anwendbar sei (vgl. Rippe 2010: 98f.).

6.2. Horst Steinmann und Albert Löhr

„Nur wenn die unternehmerische Freiheit, die unsere Wirtschaftsordnung verbürgt, nicht mißbraucht wird, wenn also privates Unternehmertum und öffentliches Interesse immer wieder versöhnt werden (können), haben wir eine Chance, die Legitimation und Akzeptanz unserer Wirtschaftsordnung langfristig zu sichern“ (Steinmann/Löhr 1991a: V).

Die Ausgangssituation für die wirtschafts- und unternehmensethische Theorie von Horst Steinmann und Albert Löhr geht auf eine Reihe gesellschaftspolitischer Grundgedanken zurück. Die Autoren unterstellen dem modernen Staat im Zeitalter der Globalisierung eine Überforderung bei der wirtschaftspolitischen Steuerung. Der Versuch, Unternehmen allein durch Ordnungspolitik und den rechtlichen Rahmen wirksam an den Gedanken des Gemeinwohls zu binden, gelingt immer weniger. In globaler Hinsicht sind die Auswirkungen des Politik- und Bürokratieversagens sogar noch drastischer. In einigen Regionen sind rechtsstaatliche Ordnung und Regulierung nur rudimentär vorhanden. Die zentral gesteuerte friedliche Lösung – gesellschaftlicher Frieden stellt für Steinmann und Löhr das höchste Gut dar – von ökonomisch induzierten oder ökonomisch relevanten Konflikten wird aufgrund der nationalstaatlichen Steuerungs- und Koordinationsverlusten erheblich erschwert. Wenn die Ordnungspolitik im Wirtschaftssektor keinen umfassenden und nachhaltigen

gesellschaftlichen Frieden garantieren kann, dann wird die Verantwortung für diese Aufgabe auf eine andere Ebene übertragen (vgl. Steinmann 2008: 339ff.; Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 21). Steinmann schreibt den Unternehmen diese Verantwortung zu und sieht in Unternehmensethik „eine Antwort auf das Versagen des Staates“ (Steinmann 2008: 339).⁷⁴

6.2.1. Theorieschwerpunkt: Unternehmensethik

Zwar sind beide Ebenen als moralische Basis des marktwirtschaftlichen Systems zu deuten und lassen sich auf das Gemeinwohl ausrichten, wenn diese Ausrichtung als prozessualer Auftrag verstanden wird, den gesellschaftlichen Frieden zu stabilisieren, aber dennoch kann die Ordnungsethik nicht als hinreichender Garant für friedliche Konfliktlösungen betrachtet werden. Die Ordnungsethik behält in Steinmanns und Löhrs Theorie zwar noch die Aufgabe, für eine grundlegende Konfliktreduktion im wirtschaftspolitischen Sektor zu sorgen; die maßgebliche Verantwortung für eine Erhöhung des Gemeinwohls zu tragen, wird jedoch der Unternehmensethik zugeschrieben. Sie soll im Falle von moralisch strittigen unternehmerischen Praktiken eine Konfliktlösung durch argumentative Verständigung mit den Betroffenen anstrengen. Sie habe das Recht in seiner friedensstiftenden Funktion durch eine Bindung der Unternehmensaktivitäten an geltende Gesetze, einer Schließung von Lücken im Recht oder Beiträgen zur Weiterentwicklung der nationalen und internationalen wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen zu unterstützen. Diese Zielsetzungen werden im Rahmen von konkreten unternehmensinternen Maßnahmen, durch Kooperation mit anderen Unternehmen oder durch Partizipation am Austausch in übergeordneten politischen Arenen erreicht (vgl. ebd. 339f.).

Bei der Bestimmung der unternehmensethischen Verantwortung legen Steinmann und Löhr Wert darauf, dass auch diese nicht grenzenlos sei. Unternehmensethik kann nur Konfliktsituationen behandeln, die aus der Unternehmensstrategie hervorgehen, und gewiss nicht beliebige gesellschaftliche Konflikte. Die unternehmensethische Forderung bei Steinmann wird allerdings nicht unmittelbar aus der ökonomischen Rationalität oder dem ökonomischen Kalkül begründet, sondern einen Schritt davor, nämlich aus dem systematisch vorgelagerten Kontext kommunikativer Vernunft (vgl. ebd.). Dieser Kontext kreierte und

⁷⁴ Steinmann und Löhr beziehen sich in diesem Kontext auf Homann, der die Möglichkeit einer perfekten Gestaltung der Spielregeln und Anreizsysteme ausschließlich auf der Ebene der Ordnungspolitik sieht und die Unternehmensethik dementsprechend unterordnet. Sie verweisen allerdings darauf, dass auch Homann zugeben müsse, dass der Unternehmensethik im Zuge der Globalisierung eine Diskursverantwortung zukomme. Für Steinmann und Löhr stellt eine solide Ordnungsethik bestenfalls eine notwendige, aber keine hinreichende Bedingung für friedliche Konfliktlösungen in der wirtschaftlichen Sphäre dar (vgl. Homann 2006: 3; Steinmann 2008: 341).

legitimiert den Inhalt oder den Sinn der Forderung überhaupt erst. „Dieser Sinn liegt, so haben wir vorgeschlagen, in der friedlichen Beilegung von strategiebedingten Konflikten mit den Stakeholdern der Unternehmung, wie sie aus der Wahl der Mittel zur Gewinnerzielung resultieren können“ (ebd.; vgl. hierzu auch Steinmann/Löhr (1991a)). Für die Autoren steht auch in dieser Aussage wieder der gesellschaftliche Frieden, in diesem Falle als Ziel einer friedlichen Konfliktlösung, im Mittelpunkt. Die potenziellen Konflikte werden als Resultate aus der unternehmensstrategischen Mittelwahl verstanden und können mit sämtlichen Stakeholdern, sowohl internen wie Managern oder Mitarbeitern als auch externen wie Kunden, Lieferanten, dem Staat oder der Gesellschaft, auftreten.

Diese Vorüberlegungen in Steinmanns und Löhrs Theorie zeigen, dass sie ihre Unternehmensethik als Dialog- und Diskursethik entwerfen. Die Autoren stellen ihre konzeptionelle Vorstellung einer sinnvollen Unternehmensethik in Verbindung zur konstruktivistischen Wissenschaftstheorie der ‚Erlanger Schule‘ um Paul Lorenzen und zur jüngeren, auf kommunikative Ethik ausgerichteten Phase der ‚Frankfurter Schule‘ um Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel (vgl. Steinmann 1991a: VI).⁷⁵ Steinmann und Löhr wollen ihre Variante einer auf dialog- und diskursethischen Prinzipien bauenden Unternehmensethik als Teil eines notwendigen Lernprozesses über die Legitimationsgrundlagen der Marktwirtschaft verstanden wissen. Grundlage, Mittel und Ziel in einem ist dabei die kommunikative Verständigung, der diskursive Dialog. Den zentralen Bedeutungszusammenhang fassen die Autoren zusammen: „Dialogische Verständigung zielt – so der Kerngedanke – letztlich ab auf den (inneren und äußeren) Frieden einer Gesellschaft, einen Frieden, der sich sowohl durch ökonomische Effizienz als auch durch Sozialverträglichkeit des Wirtschaftens erweisen muß“ (ebd.). Der gesellschaftliche Frieden wird als Idealzustand deklariert, seine Persistenz ist aber gleichermaßen abhängig von wirtschaftlicher Tragfähigkeit und verantwortungsbewusster Gesellschaftsorientierung.

Über die schon zuvor erwähnte systematische Einordnung des Handlungsbereiches der Unternehmung in den größeren Handlungszusammenhang moderner Wettbewerbsgesellschaften konzipieren Steinmann und Löhr ihre Unternehmensethik als angewandte Ethik. Angeleitet durch die Grundorientierungen der dialogischen Ethik definieren sie Unternehmensethik folgendermaßen: „Unternehmensethik stellt sich dann als eine (wissenschaftliche) Lehre von denjenigen idealen Normen dar, die in der Marktwirtschaft

⁷⁵ Für eine Vertiefung der jeweiligen Theorieschulen vgl. für den Erlanger Konstruktivismus u.a. Lorenzen (1974) und für die Theorie kommunikativen Handelns beziehungsweise die Diskursethik von Habermas u.a. Habermas (1981, 1991).

zu einem friedensstiftenden Gebrauch der unternehmerischen Handlungsfreiheit anleiten sollen“ (ebd. 95). Der Unternehmensethik gehe es demnach um die Erstellung und Diskussion idealer Normvorstellungen, die in der praktischen Anwendung für sozialverträgliches, ökonomisches Agieren sorgen sollen.⁷⁶ Die Autoren präzisieren:

„Genauerhin ist die Unternehmensethik eine Verfahrenslehre für dialogische Prozesse, die in solchen Situationen zur Anwendung kommen soll, in denen die Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten nach den Regeln des Gewinnprinzips und im Rahmen geltenden Rechts zu konflikträchtigen Auswirkungen mit dem internen und externen Bezugsgruppen der Unternehmung führt“ (ebd. 96).

Unternehmensethik wird in dieser Erweiterung als Anleitung, eben als Verfahrenslehre, verstanden, die speziell in Konfliktsituationen zum Tragen kommt. Wenn sich durch die konkreten Unternehmensaktivitäten konfliktreiche Konsequenzen ergeben, ist es Aufgabe und Bestimmung unternehmensethischer Richtlinien, diesen Konsequenzen entgegenzuwirken. Diese materiellen und prozessualen normativen Richtlinien sind das Ergebnis der lebenspraktischen dialogischen Verständigungsprozesse und sollen friedliche Konfliktregelungen auslösen (vgl. ebd.). Das Charakteristische an diesem Verfahren ist das Dialogische. In ihrer Konzeption von Unternehmensethik verwenden Steinmann und Löhr drei zentrale Merkmale der Dialogethik: erstens die prozessuale Anleitung zur Entwicklung von Normen, die legitim, situations- und personenübergreifend sind, zweitens das Bemühen um gute Gründe im Sinne einer Vernunftethik sowie drittens die argumentative Verständigung im Dialog, welche den Anspruch auf Vernunft erst gewährleisten kann (vgl. ebd. 74ff.). Das Argumentieren wird als Überwindung einer Kontroverse durch Prüfung von Gründen und Gegengründen gedeutet und soll als Dialogresultat die Freiheit von Einwänden hervorbringen. Nur so lasse sich kommunikative Vernunft interpretieren. Diese Freiheit von Einwänden hinsichtlich der Argumente und Gründe sowie die allgemein geteilte Einsicht in diese produzieren einen Konsens, der dann wiederum dem Frieden seine Verbindlichkeit garantiert (vgl. Steinmann 2008: 340; 347).

Über diesen Grundaufbau der Theorie von Steinmann und Löhr hinaus sind vor allem die begriffskonstituierenden Merkmale ihrer Auffassung von Unternehmensethik zentral. Sie können anhand von vier Thesen (i-iv) zusammengefasst werden.

⁷⁶ An anderer Stelle erklärt Steinmann sein Verständnis vom Zusammenhang von Wissenschaft und Praxis: „Wissenschaft hat ja, das ist ihr einzig sinnvoll begründbares Ziel, die Aufgabe, der theoretischen Stützung der (jeweiligen) Praxis zu dienen; nicht umgekehrt, ist etwa Praxis von vornherein als angewandte Theorie zu begreifen“ (Steinmann 2008: 343; vgl. hierzu auch Schreyögg 2007: 152).

„Die Unternehmensethik fordert eine situationsgerechte Anwendung des Gewinnprinzips“ (Steinmann/Löhr 1991a: 96) (i).

Die Autoren erkennen die Gültigkeit des Gewinnprinzips grundsätzlich als richtig und gerechtfertigt an, fordern allerdings eine Einschränkung, wenn es zu „ethisch bedenklichen (großflächigen) Auswirkungen führt“ (Steinmann/Löhr 1991b: 13). Die kapitalistische Wirtschaftsordnung erzwingt vermeintlich eine Orientierung am Gewinnprinzip, es kann aber als Formalprinzip nicht jeden Einzelfall rechtfertigend abdecken. Sinnvoll ist deshalb eine systematische Trennung von ethischer und ökonomischer Vernunft und eine Einzelfall-Überprüfung in solchen Fällen, in denen die Orientierung am Gewinnprinzip im Hinblick auf den gesellschaftlichen Frieden problemträchtig wird. Ethische Überlegungen sind dann dem Gewinnprinzip übergeordnet. Problematisch bei dieser Methode erscheint nur die Erkenntnis, dass konsensfähige, friedensstiftende Strategien oftmals nur mittels wettbewerbsneutraler Regelungen möglich sind. Eine wettbewerbsneutrale Ausgangssituation im Hinblick auf ethische Anforderungen müsse zwangsläufig von gesetzlichen Maßnahmen befördert werden. Grundsätzlich sind erfolgsträchtige Unternehmensstrategien, die auch nachhaltig eine hinreichende Rentabilität gewährleisten können, die empirische Voraussetzung für eine Unternehmensethik im Sinne von Steinmann und Löhr (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 96ff.).

Die Notwendigkeit einer Unternehmensethik steht und fällt mit den „empirisch verfügbaren Handlungsspielräumen“ (Steinmann/Löhr 1991a: 98). Diese Handlungsspielräume und das Ausmaß der ethisch korrekten Handlungsfähigkeit eines Unternehmens in ihnen werden einerseits bestimmt von der unternehmenseigenen strategischen Ausrichtung und andererseits von fremdbestimmten Rahmenbedingungen wie der nationalen Wirtschaftsordnung oder der Wettbewerbsintensität der Branche (vgl. ebd. 98). Die Autoren zeigen damit auf, dass unternehmensethische Forderungen nicht in unbegrenztem Maße gestellt werden können, sondern jeweils in den unternehmens- sowie brancheninternen Kontext eingebettet werden müssen. Diese Einbettung kann durchaus begrenzend auf die Realisierungsmöglichkeiten unternehmensethischer Richtlinien wirken. Diese Einschätzung in Steinmanns und Löhrs Theorie ist insofern wichtig, als sie den Anspruch auf eine realistische Unternehmensethik verdeutlicht. Im weiten Feld wirtschafts- und unternehmensethischer Stellungnahmen finden sich zahlreiche Varianten, in denen plakative, aber zumeist realitätsferne Maßnahmen eingefordert werden. Das Aufzeigen tatsächlicher Realisierungsmöglichkeiten von unternehmensethischen Maßnahmen und auch deren Begrenzungen sollte deshalb stets Teil eines unternehmensethischen Entwurfs sein.

„Unternehmensethik bezieht sich auf (konsensfähige) Unternehmensstrategien als dem Sachziel der Unternehmung“ (ebd. 100) (ii).

Diese These bezieht sich auf die Frage, an welcher Stelle im Unternehmen Unternehmensethik zum Tragen kommt. Steinmann und Löhr argumentieren, dass es nur auf der Ebene der Strategien (Sachziele) Sinn ergibt. Nur dort lassen sich die Interessen der Betroffenen hinreichend konkretisieren, sodass Argumentationsfähigkeit sowie -zugänglichkeit entsteht und in der Folge die Konsensfähigkeit der Strategien und Maßnahmen überhaupt überprüft werden kann. Mit diesem Vorschlag stellen sich die Autoren erneut gegen die Gefahr des ideologischen Missbrauchs durch plakative Leerformeln, welche oftmals keine konkreten Anhaltspunkte zur Thematisierung von konfliktträchtigen und moralisch fragwürdigen Aspekten enthalten (vgl. ebd. 100f.). Gegen ein Verankern unternehmensethischer Standards im Rahmen von Öffentlichkeitsarbeit, Unternehmenskommunikation oder -philosophie spricht prinzipiell nichts, aber nur in den konkreten Managementstrategien und Entscheidungen des Unternehmens sind die Maßnahmen bewertbar und vor allem nachweisbar. Deswegen sind in Steinmanns und Löhrs Konzeption die Unternehmensstrategien der eindeutige Bezugspunkt unternehmensethischer Reflexion.

„Die Unternehmensethik bezieht sich auf die Realisierung der Strategie im Managementprozess“ (ebd. 102) (iii).

Während die zuvor genannte These eher auf den Bezugspunkt, auf die Zwecksetzung eingeht, so steht bei dieser These die Mittelwahl bei der Realisierung der Strategie im Vordergrund. Im Anschluss an die strategische Zwecksetzung in der zweiten These erfolgt die Ausgestaltung, Durchsetzung und Realisierung dieser in der dritten These. Charakteristisch für die Umsetzung von Unternehmensstrategien in modernen Großunternehmen ist das arbeitsteilige, organisierte und koordinierte Handeln. In sämtlichen durch Arbeitsteilung entstehenden Managementfunktionen, die Effizienzgesichtspunkten untergeordnet sind, können zwangsläufig auch Konflikte entstehen – sei es in der Planung, der Organisation, dem Personaleinsatz, der Führung oder Kontrolle (vgl. ebd.; vgl. hierzu auch Steinmann/Schreyögg (1991)).

Die Konflikte können von Fragen einer humanen und gerechten Organisationsgestaltung über moralische Bedenken der Mitarbeiter bis hin zur Entwicklung von Führungsgrundsätzen reichen. Die unternehmensethische Reflexion reiche Steinmann und Löhr zufolge über die

Strategie (Zwecksetzung) hinaus und müsse die Mittelwahl (zwecks Durchsetzung der Strategie oder Ausgestaltung des Managementprozesses) einbeziehen.

Bei der Bewertung verschiedener Konfliktfelder betonen die Autoren besonders die Relevanz sowohl der Innen- als auch der Außendimension der Unternehmung, welche jeweils ethisch prüfenden Betrachtungen unterzogen werden müssten (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 102f.). Unternehmensethik ist dann als „kritisches Regulativ“ (Steinmann 1991a: 101) gefordert. Vor diesem Hintergrund weisen sie jedoch auch auf die offene Frage hin, wie ein Managementmodell aussehen solle, das die Zunahme von Dilemma- und Konfliktsituationen eindämmen, dabei aber gleichermaßen ökonomisch effizient und ethisch effektiv bleiben könne. Besonders das Dilemma zwischen ökonomischer Gewinnsteigerung und ethischen Belangen, welches sich branchen-, unternehmens- und hierarchieübergreifend zwangsläufig ergibt, gilt es im Rahmen des Managementprozesses konsensfähig zu bearbeiten. Ein Ansatz dabei ist die Fokussierung auf Managementfunktionen, die Entstehung, Durchsetzung und Kontrolle ethischer Orientierungen befördern – und das bei einem ständigen Rückbezug auf die ökonomische Rationalität (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 32)

„Unternehmensethik ergänzt das Recht um kritisch-loyale Selbstverpflichtung“ (Steinmann/Löhr 1991a: 104) (iv).

Bei dieser These ist die Unterscheidung von Ethik und Recht entscheidend. Recht wird durch äußeren Zwang oder durch drohende Sanktionen durchgesetzt, die Orientierungskraft einer moralischen Norm hingegen erlangt ihre Bindungskraft lediglich durch die Einsicht in die Schlüssigkeit ihrer Begründung und die Notwendigkeit ihrer Geltung. Das Einhalten moralischer Normen – und das auch im Rahmen von Unternehmensethik – funktioniert deshalb nur durch einen Akt der Selbstverpflichtung.⁷⁷ Die bereits erwähnten Schwächen des Rechts, Abstraktionsprobleme, Vollzugsprobleme oder Adressatenunklarheit, fördern die Bedeutsamkeit der Unternehmensethik. Da rechtliche Bestimmungen zum Erhalt des Friedens im Wirtschaftssektor nicht ausreichen, müssen sie mit einer ethischen Selbstverpflichtung der Individuen in den Unternehmungen kombiniert werden.⁷⁸ Diese Bekenntnisse können dann in

⁷⁷ Der Akt der Selbstbindung und -verpflichtung ist für Steinmann und Löhr maßgebend. An anderer Stelle verdeutlichen die Autoren das bereits in der grundlegenden Erklärung des Begriffs Unternehmensethik: „Unternehmensethik ist [...] der Versuch, ohne rechtliche Regelungen (nur) durch normative Selbstbindung der Entscheidungsträger und durch organisatorische Maßnahmen die Interessen von Betroffenen besser zu berücksichtigen“ (Steinmann/Löhr 1989: 28). Wichtig für das Verständnis von Selbstbindung und -verpflichtung ist jedoch auch der Hinweis, dass Selbstbindung oftmals auch mit einer Selbstbeschränkung einhergeht. Dieser Zusammenhang sollte im Blick bleiben.

⁷⁸ Kramer fasst Steinmanns und Löhrs Verständnis vom Verhältnis von Ökonomie, Recht und Ethik in einer Begriffserklärung von Unternehmensethik zusammen: „Sie ist nicht nur ein situatives Korrektiv zum Markt und

Verhaltenskodizes, Führungsgrundsätzen oder Verbandsrichtlinien verbindlich festgehalten werden. Als Kontroll- und Sanktionsmechanismus fungiert dann – im Unterschied zu den Behörden im Hinblick auf Gesetze – die kritische Öffentlichkeit (vgl. ebd. 106f.; Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 22).

In Bezug auf das Recht muss eine Unternehmensethik zunächst für die Befolgung des geltenden Rechts eintreten, Lücken im Recht eigeninitiativ durch selbstverpflichtende Normsetzungen schließen, aber auch das Recht kritisch hinterfragen und gegebenenfalls Kritik äußern. Gemäß Steinmann und Löhr etabliert sich dann zu den zwei klassischen Steuerungsmechanismen in der Wirtschaft, nämlich Markt und Recht, die Ethik als dritte Instanz (vgl. Steinmann/Löhr 1991a: 107f.; Steinmann 2008: 339). Es ist zusammenfassend festzuhalten, dass die Unternehmensethik von Steinmann und Löhr erstens eine situationsgerechte, verantwortungsbewusste und friedensstiftende Verwirklichung des Gewinnprinzips einfordert und zweitens über das Mittel der Selbstverpflichtung ein kritisch-loyales Korrektiv des Rechts darstellt.

6.2.2. Stellenwert der Individualethik

Die bisherige Analyse hat gezeigt, dass bei Steinmann und Löhr die maßgebliche Verantwortung für ein sozial- und umweltverträgliches Wirtschaften den Unternehmen, also einer Institution, zugeschrieben wird, dennoch sind die Individuen nicht, wie mehr oder minder bei Homann postuliert wird, von einer moralischen Verantwortungsübernahme entlastet. Schließlich sind bei Steinmann und Löhr die Individuen diejenigen, die den dialogischen Diskurs ermöglichen und einen friedensstiftenden Konsens erlangen sollen. Kommt es bei Unternehmensaktivitäten zu Konflikten, sollen diese in deinem dialogischen Diskurs mit dem Ziel eines situations- und personenübergreifenden Konsenses gelöst werden, welcher dann wiederum gesellschaftlichen Frieden gewährleisten soll. Diese dialogische Leistung obliegt den Individuen. Darüber hinaus sind die Normen, die als Resultat des Diskurses hervorgehen und dem Konsens eine verbindliche Struktur geben, die Grundlage für die von den Autoren hoch eingeschätzte Selbstverpflichtung. Diese Selbstbindung und -verpflichtung kann im Stile einer Unternehmensphilosophie, -politik oder Unternehmenskodizes greifbar gemacht werden; konkrete Geltung, Überprüfbarkeit und Legitimität erhält sie jedoch erst durch die Befolgung seitens der Unternehmensmitglieder.

dessen Gewinnprinzip, sondern auch ein situatives Korrektiv zum Recht“ (Kramer 2002: 92). Zur ökonomischen und rechtlichen Orientierung im unternehmerischen Handeln sind ergänzend noch moralische Zielsetzungen hinzuzufügen (vgl. ebd.).

Auch diese Leistung ist von Individuen zu erbringen. Diese grundsätzlichen Überlegungen weisen auf die Bedeutungszumessung individueller Verantwortungsübernahme in Steinmanns und Löhrs Konzeption hin.

Im Detail beschäftigen sich die Autoren im Bereich individualethischer Reflexion, abgesehen von den gerade geschilderten Grundgedanken, hauptsächlich mit Unternehmer- und Führungsethik sowie etwas weniger detailliert mit Mitarbeiterethik. Einleitend grenzen die Autoren ihre Position von den historischen Trends ab, in denen zunächst in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts die ethische Verantwortung an der Unternehmensspitze konzentriert worden ist und in klassischen Ein-Aktor-Modellen jegliche Verantwortungsübernahme, sei es ökonomisch, rechtlich oder ethisch, vom Unternehmer ausgegangen ist. In den 1960er und vor allem 1980er Jahren im Zuge der Komplexitätssteigerung in großbetrieblichen Produktionsprozessen, welche das Scheitern des zentralistischen Unternehmermodells angetrieben haben, ist, unter dem Schlagwort der organisierten Unverantwortlichkeit zusammengefasst, mehr von einer unüberschaubaren Streuung bis hin zur gänzlichen Auflösung individueller Verantwortung die Rede (vgl. ebd. 30; Steinmann/Schreyögg 1997: 121ff.).

Als neuere Beiträge haben sich vor allem das Compliance- sowie das Integritätsmodell durchgesetzt. Beim Erstgenannten handelt es sich um ein Leitbild, im dem an der Unternehmensspitze konzipierte ethische Grundsätze an die nachgeordneten Hierarchieebenen weitergeleitet werden. Das Mittel zur Implementierung sind zumeist standardisierte Schulungsmaßnahmen, für die Einhaltung sorgen Sanktionen und Kontrollen. In der Forschung wird jedoch auf die Mängel des Modells hingewiesen, da in ihm die Informationsgewinnungs- und -verarbeitungskapazität überschätzt wird und außerdem die ethische Selbstverantwortung der Mitarbeiter untergraben wird (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 31). Beim Zweitgenannten, dem Integritätsmodell, welches im wissenschaftlichen Diskurs mittlerweile präferiert wird, geht es um die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess der ethischen Selbstverpflichtung, indem sie den ethischen Argumentationsprozess aktiv mitgestalten und ihnen die Verpflichtung zukommt, ethisch fragwürdige Praktiken aufzudecken sowie Lösungsvorschläge für ethische Konflikte zu entwickeln. Unternehmensethik funktioniert dann unterstützt durch Führungs- und Mitarbeiterethik.

Diesem Ansatz ordnen Steinmann und Löhr sich am ehesten zu, machen aber darauf aufmerksam, dass der geforderte Diskurs in Unternehmen nicht zwingend durch Eigeninitiative der Betroffenen zustande kommt, sondern durch organisatorische Regelungen gestützt und befördert werden müsse. Kommunikationsfähige Organisationsstrukturen, eine

offene Unternehmenskultur und ein partizipativer Führungsstil stehen hierbei besonders im Fokus (vgl. ebd.31f.; vgl. hierzu auch Steinmann/Schreyögg (1986)). Darüber hinaus müssen im Unternehmen und beim Personal bestimmte Voraussetzungen gegeben sein, damit sich ethische Standards nachhaltig durchsetzen. Mit dieser Einschätzung stellen die Autoren erneut auf die Fähigkeiten der Individuen im Unternehmen ab. Generelle Einstellungen und Wertvorstellungen der Manager sowie das gesamte Vorgesetztenverhalten sind hier entscheidend. Natürlich sind auch diese Variablen eingebunden in größere Kontexte wie die Unternehmenskultur oder -philosophie und organisatorische oder strukturelle Regelungen, aber dennoch geht die ursprüngliche Initiative für ein sozial- und umweltverträgliches Handeln oder eine verantwortungsvolle Auflösung von Konflikt- und Dilemmasituationen immer vom Individuum aus (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 33).⁷⁹ ⁸⁰ Persönliche Dispositionen der Führungskräfte treten folglich in Kombination mit institutionellen Organisationsmustern auf und bestimmen damit das Verhalten der Mitarbeiter und das gesamte Unternehmensklima. Die Beschaffenheit dieser Kombination ist ausschlaggebend für das Zustandekommen von Werten wie Vertrauen, Solidarität, Fairness, Integrität oder Engagement.

An anderer Stelle verdeutlicht Steinmann, dass bei der Einarbeitung ethischer Anforderungen in den Führungsprozess und dem Etablieren von verantwortungsbewussten Wert- und Normvorstellungen die ökonomische Rationalität die moralische Reflexion nicht behindern oder blockieren dürfe (vgl. Steinmann 2008: 345f.). Ein „Primat der Unternehmensethik“ (ebd. 346) müsse die Unantastbarkeit und Vorrangigkeit bestimmter moralischer Werte garantieren. Steinmann und Löhr erkennen bei den Führungskräften und Managern die größte Notwendigkeit einer ethischen Sensibilität. Dem Leitsatz folgend, dass durch mehr Macht auch mehr Verantwortung erwächst, steigen die moralischen Anforderungen von Hierarchieebene zu -ebene. Das hängt auch mit der Reichweite der Konsequenzen der Handlungen und der zu treffenden Entscheidungen zusammen (vgl. Steinmann/Löhr 1994: 165). In Anlehnung an Richard Nielsen erwarten Steinmann und Löhr von einer Führungskraft eine solide moralische Urteilskraft, ein eigenes Nachdenken und Anwenden

⁷⁹ Eine argumentationsfreundliche Organisationskultur zu schaffen, ist für Steinmann, Löhr und Suzuki die zentrale Aufgabe des Top-Managements in Unternehmen. Auch mit dieser Einschätzung machen die Autoren deutlich, welchen Stellenwert Dialog, Diskurs und Konsensfindung in ihrem Verständnis von wirtschaftlichen Zusammenhängen einnehmen (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 33).

⁸⁰ Zudem stellen die Autoren sich in diesem Punkt gegen das ökonomische Menschenbild des anreizgesteuerten Nutzenmaximierers. Soziales, verantwortungsbewusstes, und solidarisches Handeln ist gerade in Konflikt- und Dilemmasituation vonnöten und wird auch häufig gezeigt. Ein Beharren auf dem Modell der rationalen Nutzenmaximierung - wie es bei Homann mitunter angedeutet wird - ist für Steinmann, Löhr und Suzuki innerhalb von unternehmensethischer Reflexion kontraproduktiv (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 33).

moralischer Standards in konkreten Handlungssituationen und nicht zuletzt den Mut aktiv gegen unmoralische Zumutungen in Organisationen vorzugehen (vgl. ebd. 163; Nielsen 1983/1984: 194ff.). Während ein einzelner Mitarbeiter in der heutigen stark arbeitsteiligen Wirtschaftswelt oftmals nur einen begrenzten Aufgaben- und Einflussbereich zu verantworten hat, gehen vom Top-Management Unternehmensstrategien und -strukturen sowie Entscheidungen aus, die mitunter nicht nur branchenweit, sondern auch gesellschaftlich und politisch Konsequenzen nach sich ziehen können.

In den individualethischen Reflexionen von Steinmann und Löhr steht die Führungskräfte- und Führungsethik im Vordergrund, dennoch schenken die Autoren auch der Mitarbeiterethik und insbesondere dem Verhältnis von Vorgesetzten und Personal Beachtung. Eine mögliche Vorbildfunktion der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern ist ein nicht zu unterschätzender Faktor bei der Implementierung ethischer Sensibilität.

Neben der Vorbildfunktion ist dabei die Personalentwicklung entscheidend. Das Leitbild bei der Entwicklung jedes Mitarbeiters ist die Idee des Organisationsbürgers. Charakteristisch für diesen ist seine Selbstständigkeit als individuell verantwortlicher Entscheidungsträger und in Bezug auf ethische Belange sein Reflexionspotenzial, sein verantwortungsbewusster Umgang mit den Freiheiten und Möglichkeiten innerhalb seiner Entscheidungsspielräume sowie seine ethische Selbstverpflichtung. Für die von den Autoren oft betonten und besonders in Konfliktsituationen relevanten dialogischen Prozesse sind zudem argumentative Kompetenzen sowie generelle Dialogfähigkeiten vonnöten (vgl. Steinmann/Löhr 1994: 164f.). Das Leitbild des dialogorientierten Organisationsbürgers darf aber genauso wie allgemeine ethische Normen, Prinzipien oder Grundsätze nicht bloß eingefordert oder vorausgesetzt werden, es muss realistisch, praktikabel und umsetzbar sein (vgl. ebd.).⁸¹ „[...] Menschen müssen zum Gemeinsinn erzogen werden, dazu die öffentliche Sache zum Bestandteil ihres privaten Lebens zu machen [...]“ (Steinmann 2008: 349). Mit diesem Anspruch verweist Steinmann auf zwei Aspekte. Zum einen fordert er im Einklang mit republikanischen Idealen, dass die Individuen über ihr Berufsleben hinaus auch im privaten Bereich gemeinsinnfördernd, sozialverträglich und verantwortungsbewusst agieren, und zum anderen spricht er erzieherische Prozesse an. Moralische Urteilsfähigkeit und ethisch-kritisches Reflexionspotenzial sind nicht grundsätzlich vorhanden, sondern werden erlernt, eingeübt und

⁸¹ Auch in diesem Kontext ist laut Steinmann und Löhr die Einbettung individueller Gesichtspunkte in einen institutionellen oder strukturellen Rahmen wegweisend. Das Leitbild des Organisationsbürgers für die Personalentwicklung könne nur effektiv und nachhaltig installiert werden, wenn neben den individuellen Voraussetzungen auch organisatorische gegeben sind. Organisationsstrukturen und -kulturen müssen mit dem Personal wechselseitig verknüpft werden und im Zweifelsfall weiterentwickelt werden (vgl. Steinmann/Löhr 1994: 162).

geprüft. Dies ist im familiären Rahmen, in der Schule, der Ausbildung, dem Studium oder der beruflichen Weiterbildung zu fokussieren, zu vertiefen und immer wieder fortzuführen. In diesem Zusammenhang nehmen die Autoren besonders Erziehungs- und Lehrkräfte, Hochschullehrer sowie Trainer betriebsinterner Veranstaltungen in die Pflicht (vgl. Steinmann/Löhr 1994: 171-181).

6.2.3. Kritische Diskussion

Für eine Einordnung der Theorie ist es wichtig, einige kritische Aspekte oder Schwächen der Konzeption von Steinmann und Löhr anzusprechen. In der Forschung wird hauptsächlich die teilweise geforderte Einschränkung des Gewinnprinzips mit Skepsis bewertet. Bei der Theorie von Steinmann und Löhr drängt sich der Eindruck auf, dass sich nur Unternehmen, die Gewinne erzielen, Ethik leisten können. Bei wenig erfolgreichen Unternehmen erscheint die Einschränkung der Gewinne zu Gunsten von ethischen Prinzipien oder zwecks kostenintensiver dialogischer Konfliktbewältigung in ethischen Belangen hingegen illusionär (vgl. Kramer 2002: 93; Homann/Blome-Drees 1992: 176). Steinmann und Löhr sprechen von einer „situationale[n] Beschränkung des Gewinnziels in bestimmten Fällen“ (Steinmann/Löhr 1988: 308). Bei einer Rückbesinnung auf ihren Anspruch, eine realistische, direkt praxiswirksame Theorie zu erstellen, lässt sich ihre Forderung des unbedingten Primats der Ethik vor dem Gewinnstreben kritisch betrachten. Woher soll bei wenig erfolgreichen Unternehmen die Motivation stammen, zu Lasten des Gewinns auf ethische Belange Rücksicht zu nehmen? Diese Fragestellung ist, wie die gesamte Forschung zu Ethik in der Wirtschaft zeigt, eine ganz grundsätzliche und betrifft nicht nur speziell Steinmanns und Löhrs Theorie, dennoch findet sich bei den Autoren laut Homann und Blome-Drees keine schlüssige Antwort. Dieser Umstand ist für Homann und Blome-Drees besonders verwunderlich, zumal Steinmann und Löhr diese Frage in ihren Ausführungen selbst aufwerfen (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 176).

Fragwürdig ist auch die offensichtliche Konsequenz, dass sich eben nur ökonomisch stabile Unternehmen mit größeren Handlungsspielräumen Ethik leisten können und die Umsetzung moralischer Normen damit unmittelbar abhängig von der Wettbewerbsfähigkeit und Gewinnsituation eines Unternehmens wird. Diese Konsequenz würde Unternehmensethik allerdings ad absurdum führen.

Auch die Realisierbarkeit von Dialogen unter Einbezug aller potenziellen Parteien und die von Steinmann und Löhr gewählte Bezeichnung ihrer unternehmensethischen Konzeption als Korrektiv ist zu hinterfragen. Wenn ein Primat der Ethik gegenüber ökonomischen

Sachzwängen und Rationalitäten erhoben wird, dann klingt der Begriff Korrektiv zu stark nach Ausbesserung, Ergänzung und Fehlerbehebung und weniger nach Dominanz, Priorität oder Vorrangigkeit.

6.3. Peter Ulrich

„Zwar wird das Praktizieren einer [...] lebensdienlichen Wirtschaftsform nur möglich sein, wenn bestimmte strukturelle Voraussetzungen ordnungspolitisch durchgesetzt werden können – aber sie kann in einer demokratischen Gesellschaft nur aufblühen, wenn die Mehrzahl der Menschen eine solche kultivierte Wirtschaftsform und die zugehörigen Rahmenbedingungen wirklich wollen“ (Ulrich 2008: 223).

Peter Ulrich baut seine integrative Wirtschaftsethik auf drei zentralen Bausteinen auf: einer Kritik der reinen ökonomischen Vernunft inklusive ihrer normativen Erhöhung zum Ökonomismus (i), einer Klärung der ethischen Gesichtspunkte einer lebensdienlichen Ökonomie (ii) sowie einer Bestimmung der Orte der Moral des Wirtschaftens in einer wohlgeordneten Gesellschaft freier Bürger (iii) (vgl. Ulrich 2006: 299). Für seine Konzeption nutzt Ulrich eine am republikanischen Liberalismus ausgerichtete Vernunftethik sowie die Diskursethik als normative Hintergrundtheorie.

Weil für die Zwecke dieser Arbeit eine ausführliche Diskussion der beiden erstgenannten Bausteine nicht elementar ist, sondern vor allem Ulrichs individualethische Ausführungen im Rahmen des dritten Bausteins relevant sind, erfolgt für die ersten beiden Aspekte nur eine kurze Skizze, während der dritte dann detaillierter behandelt wird.

Für Ulrich ist das Grundproblem des modernen Wirtschaftens der zunehmend eigendynamisch wirkende Rationalisierungsprozess der ökonomischen Sachlogik hin zu einer *Sachzwang*logik. Ursprüngliche Vorstellungen eines guten und gerechten Lebens werden kontinuierlich verdrängt und „humane Bedürfnisse oder gesellschaftliche Anliegen“ (Ulrich 2008: 13) zunehmend unberücksichtigt gelassen. Die normative Zielvorstellung einer lebensdienlichen Wirtschaftsweise schwimmt immer mehr in einer entfesselten, verselbstständigten und systemrationalen Marktwirtschaft. Die reine ökonomische Vernunft findet ihren Höhepunkt im ideologisch anmutenden Ökonomismus, der für Ulrich durch „[...]“

Verselbständigung, Verabsolutierung und normative Überhöhung ökonomischer Gesichtspunkte“ (ebd. 17) geprägt ist.⁸²

Die ethische Dimension vernünftigen Wirtschaftens scheint abhanden gekommen zu sein, weshalb Ulrich nachdrücklich eine Zivilisierung der Marktwirtschaft, eine Rückbesinnung auf Lebensdienlichkeit als oberstem Prinzip der gesellschaftlichen Wirtschaftspraxis sowie eine Rückbindung der Ökonomik in gesamtgesellschaftlich relevante Kontexte des Zusammenlebens fordert. Ziel ist es, im normativen Sinn vernünftige Wirtschaftsweisen wieder am Kriterium der Lebensdienlichkeit messen zu können. Die Wirtschaft habe einen Standard zu etablieren, der die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse der Lebenserhaltung und Lebensqualität sowie die Versorgung aller Menschen mit dem Notwendigsten für ein menschenwürdiges Leben in nationaler und globaler Hinsicht garantieren kann (vgl. ebd. 11ff.; 156).

In diesem Sinne entwickelt Ulrich seine integrative Wirtschaftsethik als Vernunftethik, die den ethischen Vernunftanspruch und den ökonomischen Rationalitätsanspruch integrierend zusammendenkt und nicht wie andere Ansätze die Ansprüche gegeneinander stellen oder einen Anspruch auf den anderen reduzieren will. Als ein Ergebnis soll dann eine sozialökonomische Rationalitätsidee hervorgehen, die ein regulatives vernünftiges Wirtschaften befördert (vgl. ebd. 102).

6.3.1. Wirtschaftsethische Ortskunde

Neben den beiden bisher erörterten systematischen Grundaufgaben von Ulrichs integrativer Wirtschaftsethik, der Kritik der reinen ökonomischen Vernunft (i) sowie der Klärung der grundsätzlichen Gesichtspunkte lebenspraktisch vernünftigen Wirtschaftens mittels einer sozialökonomischen Rationalitätskonzeption (ii), wird die dritte Aufgabe, die Bestimmung der wirtschaftsethischen Ortskunde (iii), ausführlicher diskutiert. Diese Betrachtung ist für die vorliegende Arbeit insofern relevant, als sie einen eindeutigen Einblick in Ulrichs Verständnis von individueller Verantwortung in der Wirtschaftspraxis sowie der Bedeutungszumessung individualethischer Reflexion zulässt.

Auch für Ulrich geht es bei der Ortsbestimmung im Kern um das Verhältnis von Individual- und Institutionenethik. Die jeweiligen Inhalte der Ethikformen erklärt Ulrich wie folgt: „Jene befasst sich mit der den einzelnen Wirtschaftssubjekten unmittelbar zurechenbaren oder

⁸² Ulrich richtet sich mit diesem Vorwurf gegen Ansätze der normativen Ökonomik oder Moralökonomik wie etwa Homanns ökonomische Ethik, unterstellt ihnen eine „normative Überhöhung des ‚ökonomischen Prinzips‘“ (Ulrich 2008: 101) und erkennt in der ausschließlichen Anwendung von Theorien rationalen Handelns in der modernen Wirtschaftswelt eine Totalisierung des Marktes (vgl. ebd. 59).

zugeschriebenen [Hervorhebung im Original] Handlungsverantwortung, diese mit der Frage, an welchen institutionellen Punkten ethische Momente der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung *eingeschrieben* [Hervorhebung im Original] und so mittelbar, in Form von Rechtsnormen und Anreizen, in das Handeln der Wirtschaftssubjekte hineinvermittelt werden können“ (ebd. 309). Wie in der Analyse von Institutionenethik und Individualethik schon verdeutlicht worden ist, spricht sich Ulrich gegen eine Trennung der beiden Ethikformen und für eine Wechselbeziehung zwischen den Ansprüchen an das Handeln der Individuen und der Gestaltung der rechtlichen Rahmenordnung aus.

Für den Autor steht fest, dass aufgrund der Sachzwangproblematik des Wettbewerbs eine rein individualethische Perspektive genau so wenig tragbar ist wie die Vorstellung, eine grundlegende Tugend oder Moral der Individuen vollständig durch institutionelle Regelungen zu ersetzen. Personale Tugendansprüche sind für den Fortbestand einer gerechten Wirtschaft und Gesellschaft ebenso notwendig wie strukturelle Anreize und Regelungen, die die Schwächen des individuellen Handlungs- und Entscheidungshorizonts ausgleichen können (vgl. ebd. 310f.). Ulrich kristallisiert in seiner Theorie eine Variante der drei klassischen Orte der Moral heraus, in der wechselseitig aufeinander abgestimmt neben der Ordnungs- und Unternehmensethik eine Wirtschaftsbürgerethik installiert wird, die den Wirtschaftsbürger einerseits in seinem privaten und beruflichen Handeln (zum Beispiel als Arbeitnehmer, Konsument oder Kapitalanleger) und andererseits in seinem öffentlichen Handeln (als Staatsbürger und Teilnehmer an der öffentlichen Diskussion) betrachtet (vgl. ebd. 311).

Bei der Ordnungsethik geht es Ulrich vor allem darum, eine Ordnungspolitik zu formen, die sich für eine Etablierung rechtsverbindlicher Spielregeln und Randbedingungen des Wettbewerbs einsetzt. Anzustreben ist eine Marktwirtschaft, die den Kriterien der vom Autor oft hervorgehobenen Lebensdienlichkeit standhält und ausnahmslos gültig für alle Wirtschaftssubjekte ist. Ordnungspolitische Marktlenkung ist nach ethisch-praktischen Gesichtspunkten der Human-, Sozial- und Umweltverträglichkeit auszurichten. Auch das Risiko durch die Vermehrung ökonomischer Sachzwänge gilt es in einer sinnvollen Ordnungspolitik zu bedenken. Der These ‚Je umfassender der Wettbewerb, desto mehr Sachzwangcharakter erlangt er über die Handelnden‘ wird in Form einer Sachzwangbegrenzungspolitik entgegen getreten.⁸³ Für Ulrich ist nur in diesem Falle, nämlich

⁸³ Die problematische Grundstruktur, die Ulrich in Bezug auf Sachzwänge ausmacht, ist das zwanghafte ‚Mitspielen‘ aller Teilnehmer am Markt. Jedes Individuum verfolgt die Intention am Markt zu bestehen, angesichts umfassender Konkurrenz ist die Voraussetzung dafür Gewinnmaximierung, wodurch ein Zwang zu eben dieser entsteht. Wer sich diesem Kreislauf entziehen möchte, drängt sich quasi selbst aus dem Markt. Die größte Verantwortung für das Entstehen vom Sachzwang zur Gewinnmaximierung liegt bei den Unternehmen,

bei einem begrenzten Wettbewerbsdruck, auch eine individuelle Selbstbegrenzung zumutbar (vgl. ebd. 366; 173; vgl. hierzu auch Schulte 2014: 58).

Eine Begrenzung wirtschaftlicher Sachzwänge ist nicht leicht zu erreichen. Zwei Mittel werden als die effektivsten ausgemacht. Zunächst besteht die Möglichkeit, die „Wirkungsrichtung des Wettbewerbszwangs“ (Ulrich 2008: 174) ordnungspolitisch durch An- und Abreize so zu gestalten, dass sie bestimmte Handlungsstrategien oder Entscheidungsvarianten attraktiver machen. Als Beispiel aus der Praxis werden Steuervergünstigungen beim Einsatz von Solarkraft genannt (vgl. Schulte 2014: 58). Darüber hinaus existieren noch zahlreiche Fälle, in denen es eine Parteilichkeit zugunsten der Unternehmerseite gibt. Beispielsweise im Bildungs- oder Gesundheitssystem entsteht bei einer Überantwortung an die Koordination des Marktes unmittelbar die Gefahr, dass marktfremde, das heißt auch moralische oder sozial- und umweltgerechte, Belange ins Bedeutungslose gedrängt werden. Solche Risiken können durch eine Begrenzung des Wettbewerbs im Sinne einer Regulierung oder im Notfall sogar Abschaffung eingedämmt werden. Die Ordnungspolitik ist gefordert, in solchen Branchen ihr Primat vor der Wirtschaft zu verteidigen.

Diese Ansprüche lassen sich leicht erheben, weswegen Ulrich erneut die Bedeutung der sozialökonomischen Rationalitätsidee betont, der zufolge soziale und ökonomische Rationalitätsanforderungen von Beginn an verknüpft werden und eine erweiterte Idee ökonomischer Rationalität entsteht, die in sich schon grundlegend und integrativ ethisch gehaltvoll ist (vgl. Ulrich 2008: 129).

Im Rahmen von Unternehmensethik setzt sich Ulrich mit dem klassischen Dualismus zwischen Gewinnstreben einerseits und moralischen, sozial- und umweltgerechten Bedenken andererseits auseinander. Unter seinem vernunftethischen Motto beginnt die integrative Unternehmensethik mit einer prinzipiellen Kritik des Gewinnprinzips. Dem ökonomischen Leitgedanken der ausnahmslosen und strikten Gewinnmaximierung als maßgebender Form der unternehmerischen Handlungsorientierung spricht Ulrich die Legitimität ab. Solch eine Prämisse spräche allen konfligierenden Wert- und Normvorstellungen, also auch moralischen und gesellschaftsorientierten Aspekten, eine untergeordnete Bedeutung zu, was es laut seiner Theorie abzulehnen gilt (vgl. ebd. 429f.; 459).

die über den Wettbewerbsmechanismus alle Teilnehmer unweigerlich in den Markt hineinziehen (vgl. Ulrich 2008: 159; 167f.). Schulte schlussfolgert zu diesem Kontext: „M.E. ist der Sachzwang zur Gewinnmaximierung somit als menschliche, sozial determinierte Handlungsbeschränkung bloßgelegt, die allein durch ihre systemare Durchbildung im Markt Sachzwangcharakter erlangt“ (Schulte 2014: 56). Sachzwänge werden demnach vom Menschen kreiert, nicht etwa von Systemen auferlegt, und können deshalb auch vom Menschen reformiert werden. Diese Chance wird nur viel zu selten in Anspruch genommen.

In Bezug auf anders positionierte unternehmensethische Ansätze urteilt er: „Jeder Ansatz von Unternehmensethik, der die unternehmerische Erfolgs- oder Gewinnorientierung nicht kategorisch von einem Legitimationsvorbehalt abhängig macht, ist als ökonomistisch verkürzt zu begreifen: Legitimes Gewinnstreben ist stets moralisch begrenztes Gewinnstreben“ (ebd. 450). Die Kernaussage ist folglich, dass unternehmerisches Handeln in jedem Fall legitim und für alle Beteiligten zustimmungsfähig sein muss. Dazu gehört auch das Engagement für eine Verbesserung der Rahmenbedingungen und für Reformen des Marktgeschehens.

In der Verantwortung sieht Ulrich diesbezüglich vor allem die Führungsetagen der Unternehmen. Die Bedingung dafür ist die richtige Einstellung der Führungskräfte und Manager: „Ohne republikanisch gesinnte Wirtschaftsbürger in den Führungsetagen der Unternehmen, die aus Gemeinsinn grundsätzlich bereit sind, den ethischen Prinzipien der Res publica den systematischen Vorrang vor ihren wirtschaftlichen Eigeninteressen einzuräumen, wird wohl weder die Ordnungs- noch die Unternehmensethik zur Praxis kommen“ (ebd. 472). Zum einen wird das Ideal des republikanischen Liberalismus hervorgehoben, welches in der integrativen Wirtschaftsethik vielerorts verwendet wird, zum anderen wird die unmittelbare Abhängigkeit von gemeinwohlorientierten verantwortungsbewussten Wirtschaftsbürgern in den Unternehmensspitzen für die Umsetzbarkeit ordnungs- und unternehmensethischer Ziele betont. Ohne sie würden Ordnungs- und Unternehmensethik theoretische Konstrukte bleiben, die keine praktische Implementierbarkeit entfalten können. An dieser Stelle wird deutlich, wie hoch Ulrich die Übernahme und auch Zuschreibung individueller Verantwortung einschätzt.

Ulrich erkennt im deutschsprachigen Raum die Neigung, wesentlich stärker auf die rechtsstaatliche Rahmenordnung als auf die Bürgertugend der Wirtschaftssubjekte und individuelle Verantwortungsübernahme zu setzen (vgl. Ulrich 2002a: 101). Er hingegen folgt diesem Trend nicht und spricht sich bei der Bewertung der einzelnen Orte deshalb auch für eine Rehabilitierung der in der jüngeren Vergangenheit zunehmend vernachlässigten Akteursebene aus. In diesem Kontext spricht der Autor davon, dass „der wahre ‚Ort‘ der Moral in einer freiheitlichen Gesellschaft immer nur der ‚öffentliche Vernunftgebrauch‘ [...] freier, gleicher und mündiger Bürger sein [...]“ (Ulrich 2005: 237) kann. Die Akteure mit ihren reflektierten Interessen und moralischen Motiven sollen wieder die Oberhand über das verselbstständigte ökonomische System erlangen. Er positioniert sich in diesem Punkt klar gegensätzlich zu Vertretern, die in der Rahmenordnung und ihren Institutionen den systematischen Ort der Moral erkennen. Während unter anderen Homann mit seiner ökonomischen Ethik die Akteursebene inklusive ihrer moralischen Motive abwertet und die

Individuen größtenteils aus ihrer moralischen Verantwortung entlässt, argumentiert Ulrich entgegengesetzt:

„So wünschbar es zweifellos ist, den institutionellen Anreizstrukturen des Marktes möglichst starke moralische Momente *einzuschreiben* [Hervorhebung im Original], so unabdingbar ist es, dass sich Wirtschaftssubjekte zugleich ein Stück persönliche Verantwortung für die Gesamtfolgen ihres Handelns *zuschreiben* [Hervorhebung im Original] und zumuten lassen“ (Ulrich 2000: 565; vgl. hierzu auch Wurzer 2014: 132ff.).

Was durch diese These deutlich wird, ist einerseits eine Kritik an Ansätzen, die Individuen von jeglicher moralischen Verantwortung in der Wirtschaft freisprechen, und andererseits die Forderung nach einer Kombination aus individueller *freiwilliger* Akzeptanz der moralischen Verantwortungsübernahme und gleichzeitiger Respektierung der Verbindlichkeit der Übernahme. Die Verantwortung ist somit bindend, allgemeingültig und schließt jedes Individuum mit ein.

Durch den Ausdruck ‚zumuten‘ deutet Ulrich zugleich auch an, dass persönliche Verantwortung stets mit Selbstbegrenzung einhergeht. Er verlangt dem Bürger zumindest eine prinzipielle Bereitschaft ab, auf strikte Vorteils-, Nutzen und Gewinnmaximierung zu verzichten. Im Kontrast dazu räumen Autoren wie Homann solch einer Verzichts- und Umverteilungsethik unter den modernen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen eine geringe Realisierungschance ein. Sie sehen im individuellen Vorteilsstreben gemäß dem methodologischen Individualismus den Kern der Moral (vgl. Homann 2001a: 156; Wurzer 2014: 132ff.). Ulrich positioniert sich konträr und schreibt den Wirtschaftssubjekten eine moralisch-vernünftige Pflicht zu, ihre Präferenzen und Interessen im Sinne eines vernunftgeleiteten Ausgleichs abzuändern, falls diese vor dem Hintergrund eines Verallgemeinerungsprinzips den universalen Grundrechten anderer Personen zuwiderlaufen. Dabei kann eine strikte egoistische Vorteils- und Erfolgsmaximierung nur ein legitimer Handlungszweck sein, wenn sie dabei keine möglichen Wertaspekte missachtet (vgl. Ulrich 1990: 205; Ulrich 2008: 171).

Noch dezidierter beurteilt er an anderer Stelle Wissenschaftler, die ausschließlich auf strikte Eigennutz- und Gewinnmaximierung setzen, indem er ihre Bemühungen „[...] außerhalb eines ernsthaften wirtschaftsethischen Diskurses“ (Ulrich 2000: 561) verortet. Ulrichs individualethische Position beinhaltet demnach Momente einer Verzichtsethik und einer individuellen Selbstbegrenzung. Voraussetzungen dafür sind Vernunft, die Erkenntnis, dass erhebliche individuelle Befugnisse auch mit ebenso hohen verantwortungsvollen

Anforderungen verknüpft sind, sowie die Fähigkeit, die eigenen Präferenzen kritisch zu reflektieren.

6.3.2. Vertiefung: Wirtschaftsbürgerethik

Die bisherigen Ausführungen haben sich primär mit Ulrichs wirtschaftsethischer Topologie und der Bewertung der einzelnen Ebenen beschäftigt. Der nächste Abschnitt befasst sich mit der Analyse von Ulrichs konkreter Form der Individualethik, der Wirtschaftsbürgerethik.

Als Zweck seiner Theorie sieht der Autor die Erstellung eines wirtschaftsethischen Orientierungswissens. Dieses eignet sich nicht nur für Spezialisten, sondern für jede Person, weil – und darauf legt Ulrich Wert – jede Person in der einen oder anderen Weise in marktwirtschaftliche Zusammenhänge involviert sei (vgl. Ulrich 2002a: 13). Im Zentrum seines Orientierungsversuchs steht das Denken und Handeln dieser Personen, nämlich der verantwortlichen Wirtschaftsbürger: „Wirtschaftsbürger sind Wirtschaftssubjekte, die ihren Geschäftssinn vom Bürgersinn, d.h. von ihrem Selbstverständnis als ‚gute Bürger‘, nicht abspalten, sondern beides integrieren wollen“ (ebd.). Der Wirtschaftsbürger ist demnach eine Erweiterung des klassischen Wirtschaftssubjekts, indem er sein wirtschaftliches Handeln in sein übergeordnetes staatsbürgerliches Verantwortungsbewusstsein implementiert. Der Wirtschaftsbürger erhält dadurch seine moralische Komponente. An den Leitbildern des republikanischen Liberalismus orientiert, ist er Bourgeois und Citoyen zugleich und soll demnach „mitverantwortlich an der ‚Res publica‘, der öffentlichen Sache des guten und gerechten Zusammenlebens in einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger“ (ebd. 102) sein. Entscheidend ist also die Kombination aus wirtschaftlichem Agieren und staatsbürgerlicher Verantwortungsübernahme: „Der Kern des republikanischen Wirtschaftsethos besteht in der prinzipiellen Bereitschaft des Bürgers, seine privaten Interessen nicht voraussetzungs- und rücksichtslos zu verfolgen, sondern den privaten Erfolg oder Vorteil nur unter der Bedingung seiner Legitimität im Lichte der Prinzipien einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger erreichen zu wollen“ (ebd. 103).

Ulrich präzisiert damit seinen Gedanken des Verhältnisses von Vorteils- und Erfolgsmaximierung einerseits sowie moralisch-verantwortungsbewussten Ansprüchen andererseits. Der Autor ist sich dabei bewusst, welche hohen Anforderungen er dem Individuum damit auferlegt. Es geht in der Wirtschaftsethik eben nicht um Altruismus *oder* Egoismus, sondern um integere Wirtschaftsakteure, die durchaus erfolgreich sein wollen, aber nur, wenn sie ihr Handeln vor sich selbst und mittels des Verallgemeinerungsprozesses auch vor anderen

als legitim, moralisch richtig und gut erklären können (vgl. ebd. 106).⁸⁴ Ulrich dringt auf das Idealbild einer republikanisch gesinnten Bürgertugend, durch die der Bürger sein eigenes privates und öffentliches Handeln hinsichtlich seiner Legitimität vor dem Hintergrund einer wohlgeordneten, fairen und verantwortungsbewussten Gesellschaft reflektiert.

Zu dieser Reflexion gehören die selbstkritische Prüfung der eigenen Ziele und Werte, die Fähigkeit kritische Einwände ernst zu nehmen, aber auch die Bereitschaft Handlungsabsichten zur Disposition zu stellen. Zudem enthalten die Minimalansprüche an eine Bürgertugend einige grundlegende Kommunikationsfähigkeiten wie beispielsweise eine Verständigungsbereitschaft über faire Grundsätze und Verfahrensregeln sowie eine Kompromissbereitschaft in Diskussionen über die Beschaffenheit von fairen institutionellen Spielregeln und Rahmenbedingungen. Die Minimalansprüche Reflexions-, Verständigungs-, Kompromiss- und Legitimationsbereitschaft können ebenso als Mindestansprüche an eine Wirtschaftsbürgerethik gelesen werden (vgl. ebd. 106; 112).

Ulrich relativiert seine Ansprüche an die Bürgertugend durch die Einschränkung, dass vom Bürger nicht viel mehr als die Verinnerlichung der genannten Aspekte verlangt werden kann, erst recht nicht die Leugnung der eigenen Ansprüche auf wirtschaftliche Selbstbehauptung (vgl. ebd. 106; 112; Ulrich 2008: 342f.). Seine Theorie weist immer wieder Rückbezüge zur praktischen Realisierbarkeit und Durchführbarkeit seiner Forderungen auf. Er ist sich durchaus bewusst, dass die meisten Bürger sich mit Sachzwängen des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs, besonders in puncto Einkommenserzielung oder Wettbewerbsfähigkeit im Arbeits- oder Gütermarkt, auseinandersetzen müssen. Es geht also auch um die Zumutbarkeit wirtschaftsbürgerlicher Verantwortungsübernahme: „[...] Nur wenn sich der Wettbewerbsdruck auf die Individuen in Grenzen hält, ist ihnen auch individuelle Selbstbegrenzung mit Rücksicht auf ethische Gesichtspunkte zumutbar“ (Ulrich 2002a: 109). Auch in diesem Belang ist eine Kombination aus Institutionenethik und Individualethik erfolgversprechend. Im Idealmodell ist die Wirkungsrichtung der Preissignale des Marktes durch eine effektive Sachzwangbegrenzungspolitik so zu setzen, dass moralisch verantwortungsvolles Handeln im Sinne von Menschlichkeit, Sozial- und Umweltverträglichkeit deckungsgleich mit privatem Erfolgs- und Gewinnstreben ist. In dieser Konstellation kommt es zu keinen erheblichen Problemen durch individuelle

⁸⁴ Ulrich macht zudem darauf aufmerksam, dass der Wunsch nach mehr Individual- oder Bürgerethik durch zahlreiche individuelle Verstöße gegen rechtliche oder moralische Gebote, die allgemeine Geldgier sowie die Abzockermentalität seitens diverser Manager in Deutschland befördert wird. Er attestiert der neoliberal geprägten Wirtschaftswelt, dass sie vom republikanisch-liberalen Leitbild einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger weit entfernt sei (vgl. Ulrich 2002a: 104f.).

Selbstbegrenzung. Das Problem ist nur, dass solch eine Politik in der Realität kaum umgesetzt wird.

Als nächstbeste Alternative bietet sich die verstärkte Inkaufnahme von punktuellen Wettbewerbsnachteilen durch moralisches Handeln in sogenannten Kleinkostensituationen an, in denen die allgemeine Selbstbehauptung allerdings nicht riskiert wird. Eine durchdachte und sinnvolle Sachzwangbegrenzungspolitik etabliert so institutionelle Rückenstützen, die den Wirtschaftsbürger vor einer fortlaufenden Überforderung bewahren sollen (vgl. ebd. 109ff.).⁸⁵

86

Zwei inhärente Orte der Moral innerhalb der Wirtschaftsbürgerethik

Ulrich geht in seinen Ausführungen zur Wirtschaftsbürgerethik jedoch noch weiter ins Detail. Von den allgemeinen Ausführungen zum Wirtschaftsbürger gelangt er in seiner Argumentation zu den verschiedenen Rollenkontexten des Subjekts: „Die Orientierungsaufgabe bezieht sich auf sämtliche Rollen, die wir in unserem persönlichen Wirtschaftsleben – in der Arbeitswelt, im Umgang mit Geld und Konsum – ausüben [...]“ (ebd. 14).⁸⁷ Die verschiedenen Rollen unterteilt er in zwei Gruppen: den Wirtschaftsbürger mit öffentlichem Handeln als Staatsbürger einerseits sowie mit privatem und beruflichem Handeln als Arbeitnehmer, Konsument oder Kapitalanleger andererseits. In der Wirtschaftsbürgerethik sind dadurch zwei inhärente Orte der Moral angezeigt: der öffentliche Vernunftgebrauch im politischen Prozess in einer freiheitlich-demokratischen Grundordnung sowie das wirtschaftsbürgerliche Berufs- und Privatleben (vgl. Ulrich 2008: 316).

⁸⁵ An anderen Stelle zählt Ulrich weitere institutionelle Rückenstützen auf: staatsbürgerliche Bildung auf allen Schulstufen, rechtsstaatliche Ausstattung mit Wirtschaftsbürgerrechten wie Informations-, Kommunikations- und Klagerechten, korruptionshemmende steuer- und strafrechtliche Verordnungen oder Ethikkodizes mit klaren verbindlichen Regelungen (vgl. Ulrich 2008: 345f.). In Bezug auf den Konsumentenschutz nennt er als Rückenstützen, die von der Ordnungspolitik implementiert werden sollten, die vollständige Deklaration der Zusammensetzung von Produkten, ein mögliches Verbot von Werbung für gesundheitsschädliche Produkte, eine allgemeine Verbesserung der Markttransparenz und vor allem einheitliche, glaubwürdige und verbindliche Gütesiegel (vgl. ebd. 356f.).

⁸⁶ Die Möglichkeit, über das Verhalten in Kleinkosten-Situationen eine verstärkte praktische Umsetzung moralischer Prinzipien zu erreichen, wird im Kapitel über Andreas Diekmanns und Peter Preisendörfers Low-Cost-Hypothese differenzierter erörtert.

⁸⁷ Auch in der Diskussion über die verschiedenen Rollenkontexte stellt Ulrich zu Beginn erneut die Verbindung zur Wirkkraft marktwirtschaftlicher Sachzwänge und zu Kriterien der Zumutbarkeit moralischer Verantwortungsübernahme her: „Angesichts der Sachzwänge des marktwirtschaftlichen Wettbewerbs ist nicht ohne weiteres klar, ob und wie weit den einzelnen Wirtschaftsakteuren in ihren verschiedenen Rollen als Investoren und Geschäftstätige, Arbeitnehmer und Konsumenten die Rücksichtnahme auf andere Gesichtspunkte als jene der erfolgreichen Selbstbehauptung überhaupt zumutbar ist“ (Ulrich 2002: 101). Der Autor wiederholt dadurch den Anspruch, dass seine Theorie auf einem realistischen und wirklichkeitsgetreuen Gesellschafts- und Wirtschaftsbild aufbaut und nicht bloß realitätsferne oder utopische Anforderungen an die Individuen enthält.

Der erste Ort ist gekennzeichnet durch die Ideale der deliberativen Politik. Die kritische Öffentlichkeit fungiert als Arena der wirtschaftsbürgerlichen Mitverantwortung an ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, in der der öffentliche Vernunftgebrauch im Rahmen einer republikanisch orientierten Konzeption des politischen Prozesses ausgelebt wird (vgl. ebd.; 330f.). Das kritische Publikum in dieser Arena ist im Einklang mit Habermas gedacht als ideale Kommunikationsgemeinschaft freier, gleichberechtigter und mündiger Bürger, welche diese Plattform zum einen zur Rechtfertigung öffentlich relevanten Tuns als auch zur Legitimitätsprüfung ihres verantwortlichen wirtschaftlichen Handelns sowie zum anderen zur (Selbst-)Aufklärung nutzen (vgl. ebd. 330ff; 338ff.; Ulrich 2002: 125ff.).⁸⁸

Neben dem öffentlichen Vernunftgebrauch im politischen Prozess wird als zweiter der Wirtschaftsbürgerethik inhärenter Ort der Moral das wirtschaftsbürgerliche Berufs- und Privatleben genannt. Aus einem Leitgedanken der deliberativen Politik, der öffentlichen Konstitution des Privaten, geht hervor, dass sich der Wirtschaftsbürger nicht gänzlich als Privatbürger begreifen kann und soll. Sein Recht auf Privatleben und private Interessenverfolgung geht einher mit der Pflicht, für legitimes und rechenschaftspflichtiges Handeln einzutreten (vgl. Ulrich 2008: 347). Ulrich fasst dieses Verhältnis wie folgt zusammen: „Es kommt aus republikanisch-liberaler Sicht aber gerade deshalb darauf an, dass die Wirtschaftsbürger in autonomer Selbstverantwortung den Grundsätzen des öffentlichen Vernunftgebrauchs auch in ihrem ‚privaten‘ Wirtschaftsleben möglichst durchgängig nachleben“ (ebd.). Der Bürger muss sich selbst als integren Privat-, Wirtschafts- und Staatsbürger zugleich definieren, wobei die Grundregeln des gerechten Zusammenlebens den individuellen Sonderinteressen in jedem Fall vorzuziehen sind. An dieser Stelle spielt die moralische Pflicht zum Verzicht auf strikte private Eigennutzenmaximierung, das heißt die Akzeptanz der individuellen Selbstbindung und -begrenzung, wieder eine wesentliche Rolle. Sie ist nicht weniger als die tragende ethische Grundlage und Legitimitätsvoraussetzung für die Gültigkeit und Durchsetzbarkeit moralischer Normen (vgl. ebd. 347f.).

Das wirtschaftsbürgerliche Berufs- und Privatleben unterteilt Ulrich nochmals in drei weitere Gruppen: den Wirtschaftsbürger als Organisationsbürger (Mitarbeiter) (i), als reflektierenden Konsumenten (ii) und als kritischen Kapitalanleger (iii). Für jede Form ergeben sich eigene spezifische Verantwortlichkeiten sowie moralische Herausforderungen.

⁸⁸ Eine gründlichere Analyse der Rolle des Wirtschaftsbürgers als öffentlich handelndem Staatsbürger wird im Kapitel „Wirtschaftsbürgerethik als Staatsbürgerethik“ angestrengt. Da Ulrichs Theorie für diesen Rollenkontext die richtungweisende Grundlage bietet, wird an diesem Punkt der Argumentation nicht zu viel vorweggenommen. Es soll zwecks einer vollständigen Abbildung von Ulrichs Theorie eine knappe Erwähnung genügen.

Den Begriff Organisationsbürger (i) leitet Ulrich von Nielsens ‚Institution Citizen‘ her und meint damit den modernen Mitarbeiter in einer hierarchisch strukturierten, komplex arbeitsteiligen Organisation, sei es eine Firma oder eine öffentliche Verwaltung. Die meisten Erwerbstätigen sind heutzutage in dieser Form in die Arbeitswelt eingebunden, übernehmen somit organisationsintern eine eingeschränkte Teilaufgabe und dadurch auch eine bestimmte funktionale Rollenverantwortung (vgl. Nielsen 1983/1984: 191-201; Ulrich 2008: 350f.; Ulrich 2002a: 117).

Diese Rollen- oder Teilverantwortung kann in verschiedenen Szenarien mit der grundsätzlich unbegrenzten moralischen Bürgerverantwortung des Rollenträgers in Konflikt geraten. Besonders in Situationen, in denen die individuellen Moralvorstellungen oder Tugendansprüche auf organisatorische Rollenerwartungen oder hierarchische Abhängigkeiten treffen, steht das Entscheiden und Handeln des Mitarbeiters im Fokus. Die häufigsten Situationen sind solche, in denen Vorgesetzte moralisch fragwürdige Anweisungen geben, die Weitergabe von Informationen über unlautere Arbeitsbedingungen oder -vorgänge untersagen, sowie solche, in denen Mitarbeiter ohne Kenntnis der Vorgesetzten brisante Praktiken entdecken und sich somit zwischen Stillschweigen und moralischem Engagement durch Aufdecken entscheiden müssen (vgl. Ulrich 2008: 351f.).

In all diesen Fällen von Verantwortungsdilemmata soll die umfassendere Bürgerverantwortung Oberhand über die eingeschränkte Rollenverantwortung ergreifen. Die republikanische Mitverantwortung für das Gemeinwohl ist der organisatorischen Teilverantwortung ausnahmslos überzuordnen. Diese Prämisse ist in der Realität allerdings oftmals gefährdet. Zu stark können hierarchische Abhängigkeiten sein, zu groß die Sorge, wegen Ungehorsams oder Illoyalität sanktioniert zu werden. Erschwerend kommt hinzu, dass die Erfahrung gezeigt hat, dass strikte Loyalität und blinde Pflichterfüllung oftmals goutiert, während moralisches Engagement und kritisches Ethikbewusstsein direkt oder indirekt bestraft werden (vgl. ebd. 352).

Den Ausweg aus dieser Dilemmasituation bietet die Verknüpfung individueller Verantwortungsübernahme mit institutionellen Rahmenbedingungen. Bei einer effektiven Installierung von institutionellen Rückenstützen in den betrieblichen Alltag, und zwar in einer Weise, die moralisches Engagement und Verantwortungsbewusstsein fördert und nicht eindämmt, kann der Mitarbeiter seine moralische Autonomie, sein Einspruchsrecht und seine

kritische Loyalität wahren.⁸⁹ Die Rückenstützen können in Form von kollegialen Vereinigungen, durch die Organisationsstrukturen selbst oder durch die kritische Öffentlichkeit institutionalisiert werden. Erstgenannte können Betriebsräte, Betriebskommissionen oder Gewerkschaften sein, die allesamt für Rückhalt, institutionelle Absicherung oder Arbeitnehmerschutz sorgen. Bei den Zweitgenannten sind vor allem verbindliche betriebliche Ethikmaßnahmen, -programme sowie -kodizes, niedergeschriebene legitime Organisationsbürgerrechte oder sanktionsfreie Kommunikationskanäle erwähnenswert. Der Organisationsbürger soll auf ein möglichst breites rechtliches und institutionelles Fundament aufbauen können, auf dem er seine individuelle moralische und kritische Urteilsfähigkeit bestätigen kann. Die letztgenannte Rückenstütze stellt die mögliche Hilfe der kritischen Öffentlichkeit dar. Wenn die Möglichkeiten der kollegialen Vereinigungen und der gegebenen Organisationsstrukturen ausgeschöpft sind, ein moralischer Missstand aber immer noch nicht aufgehoben worden ist, dann bietet sich als letzte Chance das Anzeigen in der kritischen Öffentlichkeit an. In der Summe sollen alle drei Formen, vor allem die ersten beiden, die Pflege einer unternehmensinternen Verantwortungskultur, eines kritischen Diskurses fördern. (vgl. ebd. 351ff.; Ulrich 2002a: 118-123).

Der Wirtschaftsbürger als reflektierender Konsument (ii) wiederum muss sich nochmals anderen Herausforderungen stellen. Zentral ist die Selbsterkenntnis des republikanisch gesinnten Staats- und Wirtschaftsbürgers, dass er nach der Verinnerlichung des öffentlichen Vernunftgebrauchs diesen auch ins private Konsumverhalten übertragen muss. Dieses soll er als Konsument gestalten, der sein Handeln sowohl in Bezug auf die Sinnhaftigkeit im Hinblick auf das eigene gute Leben als auch in Bezug auf die Legitimität in puncto Sozial- und Umweltverträglichkeit reflektiert. Entscheidend für ein erfolgreiches Gelingen ist die unauflösbare Verbindung aus Selbstverantwortung und Verantwortung gegenüber anderen, das heißt der Zusammenhang zwischen Autonomie und Empathie. Die Voraussetzungen dafür sind eine selbstkritische Reflexionskompetenz sowie eine vernünftige Selbstbindung an autonomes, verallgemeinerungswürdiges sowie gesellschaftlich und ethisch tragbares Konsumverhalten. Wenn sich der Staats- und Wirtschaftsbürger als autonome und sozial eingebundene Person versteht, dann gilt es auch, seine eigenen Konsumbedürfnisse und materiellen sowie ideellen Präferenzen in dieses Selbstbild einzugliedern (vgl. Ulrich 2008: 354f.; vgl. hierzu auch Scherhorn 1991: v.a. 166).

⁸⁹ Zur kritischen Loyalität des Organisationsbürgers hält Ulrich fest: „[...] Der kritisch-loyale Mitarbeiter erachtet es als sein moralisches Recht und seine moralische Pflicht, unter Umständen Zivilcourage zu entwickeln“ (Ulrich 2002a: 119).

Neben der Hauptaufgabe, der vernunftgeleiteten Reflexion des eigenen Konsumverhaltens, sollen zudem vor dem Hintergrund der Wirkkraft der Summe aller Konsumenten Signale an den Markt, die Politik und weniger engagierte Mitbürger gesendet werden. Ein Beispiel für solch ein Signal kann beim Kaufentscheid das über Preis und Funktionalität hinausgehende Interesse an Produkten, beispielweise an humanen, sozialen und ökologischen Produktions- und Wertschöpfungsbedingungen, sein. Der Leitgedanke solch einer Signal- oder Zeichensetzung ist das Ausleben einer über rein ökonomische Belange hinausgehenden ganzheitlichen Lebenskunst, die eine Balance zwischen individuellem Glücksstreben, materieller Genügsamkeit und republikanischem Engagement für den Gemeinsinn und das Gemeinwohl anstrebt.

Verlockungen, die dieser Idee entgegen treten und auf die Ulrich explizit hinweist, sind in Form des modernen Konsumwahns, der Glücksversprechungen der Werbung sowie allgegenwärtiger Güterangebote zahlreich vorhanden. Abermals können institutionelle Rückenstützen ihren Beitrag zu einer Entlastung und Unterstützung der Wirtschaftsbürger leisten. Besonders hilfreich sind ein verbesserter Konsumentenschutz durch gesetzliche Rahmenbedingungen, die Eingrenzung von Werbung für gesundheitsschädliche Produkte oder die Förderung von Verbraucherorganisationen, die wiederum für eine Verbesserung der Markttransparenz, Waren- und Qualitätstests, Konsumentenberatung oder verlässliche Gütesiegel sorgen (vgl. Ulrich 2008: 355ff.; Ulrich 2002a: 113f.).

Ulrich bringt abschließend die notwendigen Grundlagen für das Entfalten eines ethischen und verantwortungsbewussten Konsums auf den Punkt: „Letztlich geht es darum, die Konsumentensouveränität, die die ökonomische Theorie einfach als gegeben voraussetzt, durch geeignete institutionelle Rahmenbedingungen und Unterstützungsformen zu fördern und für reflektierende Konsumenten real lebbar zu machen“ (Ulrich 2008: 357).⁹⁰

Bei der Erläuterung der Verantwortung des kritischen Kapitalanlegers (iii) nennt Ulrich zuvor einige Grundannahmen. In einer auf Privateigentum aufbauenden, kapitalistischen Marktwirtschaft gehört den Kapitalmärkten die maßgebende Rolle für die Allokation volkswirtschaftlicher Ressourcen. Zwangsläufig entsteht durch diese Märkte ein Druck auf die globale Finanzwelt und die Realwirtschaft. Der Kapitalismus und seine Funktionalität befinden sich heutzutage auf dem Höhepunkt. Das Streben nach Kapitalsteigerung sowie der

⁹⁰ Eine ausführliche Betrachtung des Wirtschaftssubjekts in seiner Rolle als Konsument und auch eine Untersuchung des Konzepts der Konsumentensouveränität erfolgen später im entsprechenden Kapitel zur Konsumentenethik. An dieser Stelle der Analyse soll dennoch kurz und prägnant Ulrichs Position geschildert werden, um seine Theorie inklusive sämtlicher wichtiger Eckpfeiler wiederzugeben, ohne dabei den Teil zum Wirtschaftsbürger als reflektierendem Konsumenten auszusparen.

Mechanismus der Kapitalerhöhung durch Spekulation⁹¹ sind allgegenwärtig. Auffällig ist im Kontrast dazu, dass das Interesse der Bürger an ethischen Investitionen nie so stark wie aktuell gewesen ist.

Das Ziel privaten Geldanlegens oder Renditestrebens soll sein, auch dieses ethisch-praktischen Aspekten unterzuordnen. So bestehen für den Bürger zahlreiche Möglichkeiten, den durchaus legitimen Wunsch nach Kapitalvermehrung in Verbindung mit seiner republikanisch-ethischen Gesinnung zu verfolgen. Ebenso wie als reflektierender Konsument kann er dem Kapitalmarkt Signale geben, sich für sozial- und umweltverträgliche Wertschöpfung einzusetzen. Das geht angeleitet von institutionellen Stützen unter anderem durch ein Delegieren des Geldanlagewunschs an professionelle Finanzverwaltungen von ethisch orientierten, prinzipiengeleiteten Anlagefonds. Solche Anlagefonds nehmen in der jüngsten Vergangenheit vor allem aufgrund des Wunsches nach ethischem Investieren rasch zu. Außerdem kann sich der private Anleger auf Generalversammlungen in Form von Vereinigungen kritischer Aktionäre für verantwortungsbewusstes Wirtschaften einsetzen. Im Kollektiv können die kritischen Anleger sich Gehör verschaffen und eine wachsende öffentliche Sensibilität provozieren (vgl. ebd. 358f.; Ulrich 2002a: 116f.).

Als Fazit aus Ulrichs Ausführungen zur Wirtschaftsbürgerethik und daraus insbesondere zu seinen drei Gruppen des wirtschaftsbürgerlichen Berufs- und Privatlebens lässt sich herausstellen, dass es für den Wirtschaftsbürger zahlreiche Möglichkeiten gibt, sich verantwortungsbewusst für human-, sozial-, und umweltverträgliches Wirtschaften zu engagieren. Offen ist nur, wie weit das Engagement des einzelnen selbstverantwortlichen Bürgers reicht. Unterstützung erfährt er in jeder seiner Rollen durch spezifische institutionelle Einrahmungen, die sowohl im Hinblick auf seine Rechte als auch auf seine Pflichten eine Orientierungshilfe bereitstellen. Sie sollen Anreize für moralisches und Schranken für unmoralisches Verhalten setzen. Durch diese wiederholte Einforderung institutioneller Unterstützung unterstreicht Ulrich die Bedeutung der Ordnungspolitik für das Wirtschaften des Individuums und fundiert seine Vorstellung einer Kombination aus Institutionen- und Individualethik (vgl. Ulrich 2008: 359).

⁹¹ „Als *Spekulation* [Hervorhebung im Original] sind alle Formen wirtschaftlichen Handelns zu definieren, die nicht auf produktive Wertschöpfung (Güterherstellung oder Dienstleistungen) zielen, sondern allein auf die Ausnutzung erwarteter temporaler Preisunterschiede zwischen Kaufs- und Verkaufszeitpunkt an Waren- oder Wertpapierbörsen sowie Devisenmärkten“ (Ulrich 2008: 357f.). Für Ulrich ist klar, dass sich eine prägnante Spekulationsmentalität aufgrund des einzigen Motivs der Kapitalvermögenssteigerung nur schwer mit einer republikanisch-ethischen Gesinnung vereinbaren lässt. Im Sinne seiner Theorie spricht er sich auch in diesem Bereich für eine Bereitschaft zur Selbstbegrenzung des privaten Renditestrebens aus (vgl. ebd. 358).

Dennoch legt Ulrich Wert darauf zu betonen, dass das Individuum, der Wirtschaftsbürger, eine elementare Funktion bei der Durchsetzung ethisch-verantwortungsvollen Handelns einnimmt. Die Motive der Selbstbindung an moralische Normen sowie der Selbstbegrenzung des eigenen wirtschaftlichen Vorteils- und Nutzenstrebens sind erhebliche Bürden für das Individuum, nichtsdestotrotz die unerlässliche Grundlage einer human-, sozial- und umweltverträglichen Wirtschaftsweise.

Im Hinblick auf die Einordnung dieser Arbeit ist festzuhalten, dass Ulrich im Rahmen seiner Wirtschaftsbürgerethik zwar auf Rollen und Rollenkonflikte des Individuums eingeht, dabei streng genommen aber im Bereich des Organisationsbürgers bleibt und nur das spezielle Verhältnis von organisatorischer Rollenverantwortung und ganzheitlicher Bürgerverantwortung beleuchtet. Eine *umfassende* Gegenüberstellung der verschiedenen Herausforderungen, denen sich das Individuum durch die Fülle seiner möglichen Rollen als Führungskraft oder Mitarbeiter, Konsument, Staatsbürger oder Privatperson stellen muss, wird nicht in letzter Konsequenz angestrengt. Es zeigt sich demnach, dass selbst in Ulrichs Theorie, die vermutlich mit Abstand auf intensivste und nachdrücklichste Art und Weise individualethische Überlegungen involviert, diese konkrete Analyse nicht stattfindet.

6.3.3. Kritische Diskussion

Trotz ihrer Popularität und ihres Stellenwertes in der wirtschaftsethischen Debatte bemängeln einige Wissenschaftler an Ulrichs Theorie konzeptionelle Lücken. Dies liegt vermutlich auch an der Tatsache, dass sich Ulrichs Theorie und die wirtschaftsethische Denkschule von Homann diametral gegenüber stehen, was zwangsläufig dazu führt, dass aus dem Lager der Institutionenökonomik reichlich Widerspruch kommt. Der Großteil der Einwände richtet sich gegen zwei Kernaspekte in Ulrichs theoretischer Herangehensweise: einerseits das Motiv der persönlichen Selbstbegrenzung und Orientierung an konsensfähigen, durch die kritische Öffentlichkeit legitimierte Prinzipien und Normvorstellungen sowie andererseits der öffentliche Dialog und sein Ziel der deliberativen Konsensfindung.

Der grundsätzliche Einwand gegen den erstgenannten Aspekt zielt auf die Mechanismen ab, die das Individuum zur Orientierung an den im herrschaftsfreien Diskurs entwickelten Normen verleiten sollen. Laut Gebhard Kirchgässner lässt Ulrich weitgehend offen, *woher genau* beim Individuum die Beweggründe für das Befolgen der konsensfähigen Präferenzen auch zu Ungunsten der eigenen Präferenzordnung kommen sollen. Diese sehr tiefgreifende moralische Anforderung muss gewiss durch eine prägnante Einsicht in ihre Notwendigkeit sowie eine starke Motivation zu ihrer Ausführung begleitet werden. Kirchgässner zweifelt

diese Leistungsbereitschaft des Individuums an. Die institutionenethische Logik unterstellt den Individuen an dieser Stelle eine moralische Überforderung, die wiederum von einem starken institutionellen Rahmen entlastend aufgefangen werden soll (vgl. Kirchgässner 2003: 135f.).

Auch das Argument der sich in Marktkontexten immer gravierender verbreitenden Sachzwänge verhindert eine realistisch anzuwendende individuelle Selbstbegrenzungstaktik. Ulrich fordert nachdrücklich eine Selbstbegrenzung sowie einen Verzicht auf strikte egoistische Vorteils- und Erfolgsmaximierung, nennt als Begründung dafür die Notwendigkeit der öffentlichen Legitimation individueller Präferenzen, klärt dabei allerdings nicht auf, wie diese Selbstbegrenzung beschaffen sein soll, und kann auch nicht schlüssig begründen, dass sie zu realisieren ist. (vgl. Schulte 2014: 69ff.). Dieser Vorwurf ähnelt der Argumentation gegen den in Steinmanns und Löhrs Unternehmensethik vorgetragenen Wunsch nach einer situationalen Beschränkung des Gewinnprinzips in Unternehmen. Genauso wie gegenüber Steinmann und Löhre angezweifelt wird, dass Unternehmen freiwillig zugunsten von moralischen Motiven auf Gewinne verzichten, wird gegenüber Ulrich infrage gestellt, ob das Individuum ohne weiteres bereit sein wird, das eigene Streben nach Nutzen, Vorteilen und Erfolgen zurück zu stellen.

Schulte missfällt zudem Ulrichs Idealvorstellung eines vom republikanischen Liberalismus angeleiteten (Wirtschafts-)Bürgersinns. Die von Ulrich wiederholt verlangte individuelle Bereitschaft zum (wirtschafts-)bürgerlichen Engagement des Einzelnen sei gerade im ökonomischen Kontext kaum einzulösen und wird darüber hinaus auch nicht ausreichend begründet. Ein ausgeprägter altruistischer Bürgersinn wird vielmehr als gegeben vorausgesetzt, wiederum ohne die motivationalen Beweggründe dafür zu liefern (vgl. ebd. 73).

Zusammenfassend unterstellen die Kritiker Ulrich in diesem Punkt, dass er die ihrer Meinung nach deutlich eingeschränkten Handlungsspielräume auf individuaethischer Ebene übersieht und dem Individuum durch Selbstbegrenzung und -bindung an konsensfähige, im öffentlichen Diskurs legitimierte Handlungsprinzipien zu viel zumutet.

Der zweitgenannte Aspekt, der an Ulrichs Theorie häufig moniert wird, ist die Realisierbarkeit des öffentlichen Diskurses mit dem Ziel der deliberativen Konsensfindung als Lösung von Interessenkonflikten. Bei Ulrich fungiert der ideale Diskurs als Universalisierbarkeitstest, in dem normative Geltungsansprüche auf ihre Konsensfähigkeit geprüft und im Erfolgsfall durch die Argumentationsgemeinschaft legitimiert werden. Zunächst wird eben diese Durchführbarkeit realer öffentlicher Dialoge ähnlich wie bei

Steinmann und Löhr angezweifelt. Ulrichs Theorie wird in diesem Aspekt eine praktische Wirkungslosigkeit unterstellt. Seine Forderungen seien mehr theoretische Idealvorstellungen als realistisch in der Praxis durchführbare Maßnahmen (vgl. Beschorner 2003: 231; Homann (1994)). Tatsächlich kann das Zustandekommen öffentlicher, zwangloser und herrschaftsfreier Dialoge sowohl in Unternehmen als auch in der kritischen Öffentlichkeit mit Skepsis betrachtet werden. Beispielsweise die von Ulrich postulierte unbedingte Verständigungsorientierung der Individuen kann empirisch nicht zweifelsfrei nachgewiesen werden, womit ein genereller Einwand gegen dialog- und diskursethische Positionen formuliert wird (vgl. Hübscher 2003: 258; Homann/Blome-Drees 1992: 179-185).

Des Weiteren wird das Mittel zur Zielerreichung der öffentlichen Diskurse, nämlich durch deliberative Konsensfindung verallgemeinerungsfähige Normen zu generieren, hinterfragt. Schulte ist grundsätzlich misstrauisch, ob in heutigen wirtschaftspolitischen Kontexten ein grundlegender Konsens über zu implementierende Normen überhaupt möglich sei. Wenn beispielsweise in Bezug auf Unternehmensethik Unternehmer, Arbeitnehmer sowie nationale Gesetzgeber aufeinander treffen, dann lässt sich ein zwangloser, herrschaftsfreier Dialog schwierig vorstellen. Der Autor besteht hinsichtlich jeglicher wirtschaftsethischer Konzepte darauf, dass sie „Plausibilitäts- und Machbarkeitsanforderungen“ (Schulte 2014: 70) Rechnung tragen, was für ihn in diesem Abschnitt von Ulrichs Theorie nicht geschieht (vgl. ebd. 70f.).

Dass eben genau die beiden genannten Kernannahmen von Ulrich im Zentrum der kritischen Diskussion stehen, liegt auch an der Tatsache, dass es im allgemeinen wirtschaftsethischen Diskurs zahlreiche Wissenschaftler gibt, die Forderungen nach individueller Selbstbegrenzung sowie freiwilliger Beschränkung oder Beschneidung des eigenen Nutzen-, Vorteils- und Erfolgsstrebens kategorisch ablehnen und als realitätsfern einstufen. Zudem gibt es ebenso viele Theoretiker, die die Dialog- und Diskursethik als Fundament einer Wirtschaftsethik als ungeeignet abwerten.⁹²

⁹² So urteilt beispielsweise Homann, dass die Ziele und Prinzipien von Moral und Ethik, nämlich Reziprozität und Solidarität aller Menschen als oberste Ziele, unstrittig sind, aber die Mittelwahl zur Erreichung unter den Bedingungen moderner Gesellschaften umstritten ist. Für ihn eignen sich kommunikative Handlungsorientierungen weniger, während gerade um der moralischen Ziele willen eine Steuerung über Anreize besser funktioniere. So könne das Individuum in seinem natürlichen Streben nach Vorteilen und Vermeiden von Nachteilen durch institutionell gesetzte Anreize unterstützt werden (vgl. Homann 1997: 140f.).

6.4. Zusammenfassung

Es erscheint sinnvoll, zunächst die zentralen Erkenntnisse aus den einzelnen Theorien hinsichtlich der jeweiligen Gewichtung individueller Verantwortungsübernahme sowie individualethischer Reflexion zusammenzufassen. Darüber hinaus wird aufgezeigt, welche Zusammenhänge in den drei größten deutschsprachigen Theoriezweigen vernachlässigt oder bewusst nicht beachtet werden und gerade deshalb in dieser Arbeit beleuchtet werden sollten. Der zusammenfassende Überblick zeigt komprimiert, was im Rahmen der drei Theorien im Bereich der Individualethik behandelt und ebenso *nicht* behandelt wird.

Homann und seine Co-Autoren konzipieren ihre Wirtschaftsethik als Ordnungsethik, in der als idealer und einzig tragbarer Ort der Moral die institutionelle Rahmenordnung anerkannt wird. Nur dort könne Moral in der Wirtschaft nachhaltig etabliert werden (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 119f). Individualethik finde vor allem Beachtung, wenn sie durch Appelle an das Gewissen des einzelnen Managers moralische Intentionen durchzusetzen versucht. Ohnehin habe sie laut Homann in Kleingruppen mehr Bedeutung. In heutigen Großgesellschaften sei das Individuum jedoch mit ethischen Belangen und einer persönlichen moralischen Verantwortungsübernahme überfordert und deshalb von dieser weitestgehend zu entheben. Dem Individuum komme vielmehr die Aufgabe zu, sich systemkonform zu verhalten, im Rahmen der institutionell vorgegebenen Ordnung zu agieren sowie die von den Institutionen gesetzten Anreize zu verfolgen (vgl. Homann 1999b: 330; Homann/Blome-Drees 1992: 40f; 121). Homann und Blome-Drees warnen sogar davor, sich auf die Moral des Einzelnen zu verlassen, und fordern, dass individuelles Handeln in der Marktwirtschaft gar nicht erst moralisch orientiert sein solle (vgl. Homann/Blome-Drees 1992: 40f.).

Homann spart individualethische Überlegungen größtenteils bewusst aus und verweist explizit darauf, dass personal ausgerichtete Unternehmer- oder Managerethik sowie Konsumentenethik in seiner Argumentation keine Beachtung finden können und ebenso wenig zu seinen inhaltlichen Akzentuierungen passen. Fraglich ist, ob Homann und seine Co-Autoren damit nicht, selbst wenn es bewusst so gewollt ist, eine verkürzte Perspektive einnehmen und sich dem Gesamtfeld der Wirtschaftsethik nicht zu eindimensional nähern. Es ist legitim, dass sich Homann auf die ordnungspolitische Institutionenethik fokussiert, aber seine Begründung, der zufolge das Individuum mit ethischen Belangen im Wirtschaftskontext überfordert sei und vielmehr seiner dortigen Bestimmung als rationalem Nutzenmaximierer nachgehen solle, spricht für ein sehr einseitiges Menschenbild. Ebenso stellt sich die Frage, ob personal ausgerichtete Ethikformen wie die Unternehmer-, Manager-, Mitarbeiter- oder

Konsumentenethik heutzutage nicht untrennbar zu einer generellen Individualwirtschaftsethik dazugehören und es deshalb, selbst wenn Homanns Denkschule die Bedeutung der Individualethik kaum anerkennt, wenig erschöpfend ist, sie im Sinne einer umfassenden Gesamtwirtschaftsethik gänzlich auszublenden. Die vorliegende Arbeit verfolgt deshalb ein anderes Verständnis und misst der Individualwirtschaftsethik inklusive einer umfassenden Bestimmung der verschiedenen Rollenkontexte eine gegenüber der Institutionenethik ebenbürtige Bedeutung zu.

Steinmann und Löhr beschäftigen sich in ihrer Theorie primär mit einer Unternehmensethik als Institutionenethik, in der die Individuen allerdings nicht wie bei Homann grundlegend von einer moralischen Verantwortungsübernahme entlastet werden. Denn Steinmanns und Löhrs Ziel einer dialogischen Konfliktlösung im Unternehmen erfordert individuelles Engagement, und auch das erwünschte Resultat, ein situations- und personenübergreifender Konsens, kann nur durch die dialogische Leistung von Individuen erreicht werden. Für die Autoren kommt den Individuen zudem durch ihre Selbstverpflichtung und ihre Bindung an moralische Normen, die aus dem dialogischen Diskurs hervorgehen, eine gesonderte Stellung zu. Die Normen bilden die Grundlage für eine individuelle Selbstbindung und erlangen erst durch die kontinuierliche Befolgung der Unternehmensmitglieder Geltung. Im Vordergrund individualethischer Reflexionen bei Steinmann und Löhr stehen Unternehmer- und Führungsethik sowie ferner Mitarbeiterethik. Im Hinblick auf das Verhältnis von Führungskräften und Mitarbeitern sprechen sich die Autoren für das Integritätsmodell aus, in dem die Mitarbeiter in den Prozess der ethischen Selbstverpflichtung einbezogen werden (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 31; Steinmann/Löhr 1994: 164f.).

Steinmanns und Löhrs individualethische Betrachtung spielt sich ausschließlich eingebettet in das Feld der Unternehmensethik ab, also im Sinne von Organisationsbürgerethik, womit individualwirtschaftsethische Erscheinungsformen wie Konsumenten- oder Wirtschaftsbürgerethik ausgespart bleiben. Das ist im Sinne von Steinmanns und Löhrs inhaltlicher Einrahmung und dem Fokus auf Unternehmensethik stringent, beweist jedoch, dass auch in dieser Theorie eine gleichzeitige Betrachtung der verschiedenen individualethischen Varianten – auch im Stile einer Rollenbetrachtung – nicht stattfindet, geschweige denn eine Gegenüberstellung der verschiedenen, möglicherweise konfliktorischen, Normen oder eine Analyse der Konfliktpotenziale.

Ulrich entwirft sein Konzept einer integrativen Wirtschaftsethik als Vernunftethik und ordnet es dem Kriterium der Lebensdienlichkeit unter. In seiner wirtschaftsethischen Ortskunde ist das Verhältnis von Individualethik und Institutionenethik nicht wie bei Vertretern der

Institutionenökonomik von einer Trennung, sondern von einer Wechselbeziehung gekennzeichnet. Ulrich strebt eine Rehabilitierung der Akteursebene an, bei der der Ort der Moral der öffentliche Vernunftgebrauch freier, gleicher und mündiger Bürger ist, und setzt damit ausdrücklich auf eine individuelle Verantwortungsübernahme, die gleichzeitig auch eine Selbstbegrenzung beinhaltet (vgl. Ulrich 2008: 11ff; 156; 237). Allein durch diese Grundausrichtung steht Ulrichs Theorie in deutlichem Gegensatz zu Homanns Ansatz.

Ulrich spricht innerhalb seines Theoriezweigs der Wirtschaftsbürgerethik dem Wirtschaftsbürger zwei Rollen zu: der Wirtschaftsbürger mit seinem öffentlichen Handeln als Staatsbürger sowie der Wirtschaftsbürger mit seinem privaten und beruflichen Handeln als Arbeitnehmer, reflektierender Konsument oder kritischer Kapitalanleger. Der Wirtschaftsbürger bekommt in seiner Theorie eine elementare Funktion bei der Durchsetzung ethisch-verantwortungsvollen Handelns im Sinne einer human-, sozial- und umweltverträglichen Wirtschaftsweise (vgl. ebd. 14; 316). Ulrich positioniert sich in seiner Theorie als Verfechter von individueller Verantwortungsübernahme im praktischen sowie von Individualethik im theoretischen Rahmen. Dadurch gewinnen individualethische Belange wieder an Bedeutung. Er nimmt die Akteure vor dem Hintergrund wirtschaftsethischer Ansprüche in erheblichem Maße in die Verantwortung, in seinem Umfang und der Ausbreitung über die verschiedenen Rollenkontexte hinweg auch mehr als Steinmann und Löhr und ohnehin um ein Vielfaches mehr als Homann.

Für diese Arbeit besonders relevant ist Ulrichs Zergliederung der Akteursebene in verschiedene Rollenkontexte: Staatsbürger, Arbeitnehmer, Konsument und Kapitalanleger. Im Unterschied zu den anderen Theorien nutzt Ulrich zudem bewusst den Begriff ‚Rolle‘. Der Autor stellt im Rahmen der genannten Kontexte die jeweiligen Möglichkeiten der Verantwortungsübernahme, die Anforderungen an das Individuum sowie die Handlungsanreize dar. Womit sich Ulrich in anderen Texten befasst, ist der Rollenkontext der Führungskraft oder des Managers sowie die theoretische Reflexionsform, die Führungskräfteethik.⁹³ Innerhalb der Darstellung seiner ‚integrativen Wirtschaftsethik‘ (2008) nimmt der Autor lediglich eine allgemeine Form des Organisationsbürgers, im Sinne eines Angestellten eines Unternehmens, in den Blick und vermeidet die weitere Ausdifferenzierung in spezifische Funktionen. Eine gleichzeitige, nicht an anderer Stelle seiner Forschung gesondert angestrebte, Betrachtung neben den anderen Rollenkontexten wäre innerhalb des Konzeptes der integrativen Wirtschaftsethik jedoch erkenntnis- und aufschlussreich. Die

⁹³ Für einen Einblick in Ulrichs Ausführungen zur Führungsethik vgl. Ulrich/Thielemann (1992) oder Ulrich (1999).

parallele Analyse und kritische Kontrastierung der Rollen, die dann auch zu einer Vertiefung der potenziellen Konfliktstrukturen führen könnte, wird von Ulrich jedoch nicht intendiert.

Besonders dieser letzte angesprochene Punkt wird bei Ulrich nur angedeutet und nicht konsequent weiter verfolgt. Probleme und Herausforderungen für das Individuum in den einzelnen Rollen werden erwähnt, eine umfangreiche vergleichende Erfassung und Interpretation dieser findet trotz der Andeutungen und Ansätze jedoch nicht statt. Auch stellt er die Konflikte innerhalb der einzelnen Rollen nicht in einen übergeordneten Bezug, sie werden nur isoliert erörtert. Da die Konflikte und Dilemmata innerhalb der verschiedenen Rollenkontexte nicht in einem differenzierten Überblick zusammengefasst werden, kommt es folglich auch nicht zu einem ausführlichen Diskurs über mögliche Auswege, Lösungen oder Reaktionsmöglichkeiten. In diesem Zusammenhang fordert Ulrich zumeist die Unterstützung des Individuums durch institutionelle Rückenstützen oder die Steigerung einer reflektierten individuellen Selbstverantwortung.

Ulrich bietet eine breite Analyse individualethischer Gesichtspunkte an und konzentriert sich expliziter auf dieses Forschungsfeld als etwa Homann oder Steinmann und Löhr. Deshalb sind Erkenntnisse aus seiner Wirtschaftsbürgerethik in mehrfacher Hinsicht auch als Grundlage für die vorliegende Arbeit zu verwenden. Was Ulrich jedoch trotz der vorhandenen Ansätze in den einzelnen Teilgebieten nicht in den Blick nimmt, ist das Herauskristallisieren der einzelnen isolierten Fragmente und das Zusammenfügen zu einer Analyseketten aus der Erfassung der Rollenkontexte, der Schilderung möglicher (Rollen-)Konflikte sowie der Erörterung potenzieller Lösungswege.

In der vorliegenden Arbeit wird ein zentraler Denkansatz verfolgt: Zunächst werden die verschiedenen Rollenkontexte des Individuums in Anbetracht wirtschaftsethischer Anforderungen inklusive ihrer Charakteristika, Motive sowie Handlungsanreize gegenübergestellt, ehe dann in einer anschließenden Prüfung potenzielle Rollenkonflikte und mögliche Lösungsmethoden analysiert werden. In den drei großen deutschsprachigen Theorien zur Wirtschafts- und Unternehmensethik findet dieser Gedankengang in einer zusammenhängenden Sequenz keine Verwendung. Es werden mehr oder weniger intensiv jeweils nur Teilaspekte dieses dreigeteilten Analyseansatzes diskutiert.

Zudem versucht keiner der drei Theorieansätze in einer ausgedehnten Form eine Verknüpfung zu anderen wissenschaftlichen Disziplinen herzustellen. Die Diskussionen finden jeweils nur im Rahmen wirtschaftswissenschaftlicher oder philosophischer Einrahmungen statt. Eine Einbeziehung anderer sozial- oder geisteswissenschaftlicher Theorien wird nicht angestrengt.

Soziologische, sozialpsychologische oder allgemein empirische Erkenntnisse finden keine Beachtung und werden auch in keinem Ausblick erwähnt.

7. Das Individuum im gesamtwirtschaftsethischen Rahmen: Rollen, (Rollen-)Konflikte und Lösungsansätze

„Der Mensch hat als freies und vernunftfähiges Wesen die besondere Möglichkeit, durch sein Handeln und Entscheiden die Welt nachhaltig zu verändern. Dies legt ihm aber auch die Last der Verantwortung für sein Tun auf [...]“ (Neugebauer 1998: 136).

Dieser zentrale Abschnitt der Arbeit beschäftigt sich mit dem primären Untersuchungsgegenstand, dem Handeln des Individuums vor dem Hintergrund wirtschaftsethischer Anforderungen. Ausschlaggebend sind dabei die verschiedenen Rollenkontexte der Akteure sowie mögliche Rollenkonflikte beziehungsweise Kollisionen von Werten, Normen und Anreizstrukturen. Unterteilt ist die Analyse – wie bereits im Kapitel zur Vorgehensweise skizziert worden ist – in vier größere Teilbereiche. Der erste Teilbereich (7.1.) bildet die Vertiefung der Individualwirtschaftsethik. Die bisherigen Erkenntnisse aus den Kapiteln über die Mikroebene des wirtschaftsethischen Ebenenmodells sowie über den Vergleich von Institutionenethik und Individualethik genügen noch nicht. Über diese Einblicke hinaus soll ausführlicher untersucht werden, auf welche Herausforderungen das Individuum beim eigenen Wirtschaften trifft, was unter individueller Verantwortungsübernahme zu verstehen ist und für was der Einzelne im Hinblick auf wirtschaftsethische Ansprüche und Normen überhaupt Verantwortung übernehmen kann. Außerdem wird noch eingehender als bisher unterstrichen, welcher Stellenwert für die theoretische Reflexionsform, die Individualwirtschaftsethik, im Rahmen der Gesamtwirtschaftsethik eingefordert wird (7.1.1.). Darüber hinaus werden auch unter Berücksichtigung einiger grundlegender philosophischer Überlegungen moralische Motivation sowie moralisches Handeln des Individuums im Wirtschaftskontext näher betrachtet (7.1.2.)

Der zweite Teilbereich (7.2.) beinhaltet die parallele Analyse der verschiedenen Rollenkontexte des Wirtschaftssubjekts. Aufgezeigt, interpretiert und verglichen werden die jeweiligen Handlungs- und Entscheidungszusammenhänge der Rollen, ihre Charakteristika, ihre Motiv- und Anreizstrukturen sowie die Herausforderungen und Barrieren der verschiedenen Rollenfunktionen. Die Rollenkontexte werden in drei Gruppen unterteilt, für die es auch jeweils theoretische Reflexionsformen gibt: die Organisationsbürgerethik mit dem Fokus auf Manager- und Führungsethik sowie Mitarbeiterethik (7.2.1.), die Konsumentenethik, die das Verhalten des Individuums in seinen Rollen als Kunde,

Verbraucher oder Kapitalanleger beleuchtet (7.2.2.) sowie die Wirtschaftsbürgerethik in Form von Staatsbürgerethik, die sich auf das öffentliche Handeln des Individuums als Staatsbürger konzentriert (7.2.3.).

Der dritte Teilbereich (7.3.) thematisiert die Konsequenzen, die aus der Parallelität verschiedener Rollen des Individuums entstehen, gemeint sind damit vor allem Rollenkonflikte – sowohl in interpersonalen als auch in intrapersonalen Hinsicht –, Entscheidungskonflikte, Dilemmata sowie Kollisionen konfliktorischer Normen, verschiedener Motiv- oder Anreizstrukturen. Zunächst wird der Rollenkontext des Organisationsbürgers auf mögliche Konflikte und Dilemmata geprüft (7.3.1.), anschließend vereint die Kontexte des Konsumenten sowie des Wirtschaftsbürgers als Staatsbürger (7.3.2.). Die soziologische Perspektive soll es ermöglichen, die Konfliktstrukturen gezielt und differenziert zu erfassen, zu beschreiben und konsequenterweise zu erklären. Eine Befassung mit Konflikten oder Problemen richtet den Blick auch auf mögliche Auswege oder Lösungen. Dieser Diskussion kommt eine zentrale Bedeutung zu. Sie wird jeweils in die Erörterung zu den einzelnen Rollenkontexten integriert und rundet den dreiteiligen Analyseschritt über die Zergliederung der Rollenkontexte, die Identifizierung möglicher Konflikte hin zu dieser Gegenüberstellung möglicher Lösungsmethoden ab.

Der vierte Teilbereich (7.4.) ist aus soziologischer Sicht entscheidend. Er führt von der bisherigen Argumentation eine Deutungsebene höher und setzt bei einer Thematik an, die prinzipiell jeglicher Befassung mit wirtschaftsethischem Handeln zugrunde liegt. Es geht um die Frage, wie es grundsätzlich zur Motivation, moralisch zu handeln, kommt. Welche persönlichen oder strukturellen Voraussetzungen und Vorbedingungen sind für moralische Motivation und moralisches Handeln hilfreich oder förderlich? Die bisherige Argumentation hat gezeigt, welche Antworten die Disziplin Wirtschaftsethik anbietet. Insbesondere die Ansätze von Ulrich und Göbel zeigen Möglichkeiten auf, welche Aspekte für das Umsetzen wirtschaftsethischer Normen und Werte relevant sind und dementsprechend gefördert werden sollten. Diese Vorschläge beziehen sich einerseits auf institutionelle, strukturelle Verbesserungen zur Ermöglichung verantwortungsbewussten Verhaltens und andererseits auf Wege, die persönlichen, individuellen Dispositionen der Wirtschaftsakteure zu verändern. Sie haben jedoch gemein, dass sie oftmals auf einer normativen Grundlage konstruiert werden. Ziel ist es demnach, zu erörtern, welche Gründe und Bedingungen nicht nur für wirtschaftsethisches, sondern allgemein moralisches Handeln es abseits der normativen Konzepte gibt – im Fokus stehen vor allem Theorien, Studien und Erklärungsansätze aus den

Sozialwissenschaften, speziell der Soziologie. Diese erweiterte Perspektive soll zu einem tieferen, umfassenderen Verständnis der Umstände moralischen Handelns beitragen.

7.1. Vertiefung: Individualwirtschaftsethik

„Die Freiheit des Bürgers im Lebensalltag bedeutet, über konkrete Optionen zu verfügen“
(Breuer/Mastronardi/Waxenberger 2009: 9)

In den Kapiteln „Mikrobene: Individualwirtschaftsethik“ sowie „Diskussion: Institutionenethik versus Individualethik“ ist nur ein kurzer Einblick in die Charakteristika und Grundzüge der Individualwirtschaftsethik gegeben worden, weil die vornehmliche Auseinandersetzung an dieser Stelle der Arbeit stattfinden soll. Bisher ist angeführt worden, dass sich die zentralen Fragen der Individualwirtschaftsethik damit beschäftigen, welchen Beitrag das Individuum zu einer human-, sozial- und umweltverträglichen Wirtschaftsweise leisten kann und soll sowie darüber hinaus, wofür das Individuum im Rahmen wirtschaftsethischer Ansprüche und Forderungen verantwortlich zu machen ist. Im Kern geht es um die persönliche Moral von Wirtschaftsakteuren, die individuelle Pflichterfüllung gegenüber sich selbst, den Mitmenschen und der Umwelt sowie um die Verantwortungsübernahme des Einzelnen (vgl. Göbel 1992: 83; Göbel 2006: 28f.; Haller 2012: 192).⁹⁴

Individualwirtschaftsethik versteht sich allerdings ähnlich wie auch die anderen Ethikformen nicht bloß als Theorie, als Reflexion, sondern aufgrund der Tatsache, dass das Individuum Adressat der ethischen Forderungen ist, auch als Anleitung für das konkrete Handeln, für die Praxis. Das Individuum ist Träger, Subjekt und Quelle moralischen Handelns und somit funktioniert die Individualethik im Allgemeinen und auch die Individualwirtschaftsethik im Speziellen als Koordinationsmechanismus für das Handeln. Sie klärt auf, welchen Beitrag das Individuum im Rahmen der Verantwortungsübernahme übernehmen kann und soll, welche moralischen Pflichten entstehen und welche Normen und Werte maßgeblich sind. Die Individualethik dient als Orientierungs- und Koordinationshilfe, als Richtlinie für das eigene Handeln (vgl. Göbel 2006: 29; Weise 2002: 137).

⁹⁴ Für eine Vertiefung der Pflichten des Individuums gegenüber sich selbst, seinen Mitmenschen und der Natur vgl. Kant 1975: 515ff.

Ähnlich versteht auch Parche-Kawik die Intention von Wirtschaftsethik im Ganzen. Sie definiert Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft – was eine interessante Sichtweise im Hinblick auf die soziologische Perspektive dieser Arbeit ist –, die den Menschen Impulse gibt: „Als (kritische) Sozialwissenschaft dreht sich Wirtschaftsethik um Menschen: Sie will Impulse geben, unter deren Massgabe [sic!] Bedingungen des menschlichen Zusammenlebens und Wirtschaftens kritisch reflektiert und modifiziert werden sollen“ (Parche-Kawik 2003: 325). Auch Parche-Kawik stellt klar, dass sich wirtschaftsethische Kriterien im Sinne einer Verbesserung von Wirtschaft und Gesellschaft nur durch Menschen und ihren Willen zum Handeln durchsetzen lassen (vgl. ebd. 326).

Das Ziel dieses Abschnitts ist es, das bisherige Bild der Individualwirtschaftsethik zu präzisieren und um einige weitere konstitutive Aspekte zu erweitern. In methodischer Hinsicht soll dies durch eine aspektorientierte Gliederung vollzogen werden. Schritt für Schritt, Aspekt für Aspekt – auch entlang der Schwerpunkte einiger Autoren innerhalb der wirtschaftsethischen Debatte – soll die Bestimmung der theoretischen Disziplin Individualwirtschaftsethik, die von ihr formulierten Ansprüche an die Praxis sowie die Charakteristika des konkreten human-, sozial- und umweltgerechten Handelns des Individuum in der Wirtschaftswelt vertieft werden.

Bereitschaft zur (Selbst-)Verantwortung und Selbstrücknahme

Für eben dieses angestrebte differenziertere Verständnis von Individualwirtschaftsethik und gerade den Zusammenhang zwischen Wirtschaftsethik als Handlungsanleitung einerseits sowie konkreten Handlungsmöglichkeiten und -anreizen des Individuums andererseits ist die Forschung von Christian Haller hilfreich. Die aktuelle Entwicklung, in der Aspekte wie Verbraucherverantwortung oder Konsumentenethik stärker diskutiert werden sowie die Nachfrage nach Produktinformationen und Herstellungsbedingungen deutlich ansteigt, deutet für Haller unmittelbar darauf hin, dass die Ethik des Wirtschaftens in der Mitte der Gesellschaft angekommen ist (vgl. Haller 2012: 192).⁹⁵ Obwohl derlei Aspekte im

⁹⁵ Haller versucht mit seinem integrativen Ansatz einer Individualethik, den Mangel an individuellen Perspektiven in der wirtschaftsethischen Debatte ein Stück weit aufzuheben sowie den deutschsprachigen Diskurs dahingehend zu befördern (vgl. Haller 2012: 192ff.). In diesem Kontext lohnt eine Rückbesinnung auf ein in dieser Arbeit zu Beginn verwendetes Zitat des Autors: „Vonseiten des im deutschsprachigen Raum prominenten Paradigmas der ökonomischen Ethik werden die Relevanz und das Potential einer Individualethik des Wirtschaftens aufgrund der Gegebenheiten moderner Gesellschaften entweder skeptisch betrachtet oder scheinbar ignoriert“ (ebd. 193). In der gleichen Argumentation spricht der Autor auch von einer „Überreduktion der Individualethik“ (ebd. 195), die durch scheinbar restriktive Grundvoraussetzungen wie das rationale Handlungsmodell oder ökonomische Sachzwangargumente hervorgerufen worden ist. Für ihn besitzt die Individualethik jedoch auch durch das untrennbare Zusammenspiel von Institutionen und Individuen (Struktur

allgemeinen Bewusstsein Platz gefunden haben, mangelt es noch am nächsten Schritt, der Durchdringung bis in die Reflexions- und Handlungsperspektive des jeweiligen Akteurs: „Was fehlt sind Überlegungen im Sinne einer ethisch geprüften, nachhaltigen Lebens- und Wirtschaftsweise, d.h. die Grundlagenreflexion über das eigene Wirtschaften und dessen gesamtgesellschaftliche Auswirkungen“ (ebd.).

Der Autor spricht damit einen entscheidenden Punkt an, der bisher wenig Beachtung gefunden hat. Es ist nicht nur eine wissenschaftliche Reflexion vonnöten, sei sie ökonomisch, philosophisch oder soziologisch geführt, sondern insbesondere eine gesellschaftliche und individuelle Aufarbeitung. Jedes Individuum müsse sein *eigenes* wirtschaftliches Agieren kritisch prüfen und hinterfragen. Nur so lässt sich nachhaltig eine profunde Grundlage für eine sozial- und umweltverträgliche Lebens- und Wirtschaftsweise bilden. Für Haller verweist diese Forderung auf die Frage nach der „ethischen Leistungs- und Tragfähigkeit des Einzelnen und seiner individuellen Moralität“ (ebd.). Das individuelle Sollen und Wollen steht im Zentrum der Analyse und Hinterfragung. Jedes Individuum hat sich die Frage zu stellen: Wie soll meine eigene wirtschaftliche Handlungsweise aussehen?

Diese Überlegungen sind Teil einer kritischen Prüfung der *eigenen* Kriterien ethischen Wirtschaftens oder seiner wirtschaftsethischen Orientierung. Denn auch wenn gesellschaftliche Normvorgaben und Erwartungshaltungen unter dem Oberbegriff Moral das individuelle Handeln prinzipiell stark beeinflussen und zum Teil steuern können, so müssen sie diese Funktionen in der konkreten praktischen Entscheidungssituation auch tatsächlich übernehmen (vgl. ebd. 194). Deshalb ist es umso wichtiger, dass in solchen Situationen die Individuen bereit sind, möglichst reflektiertes, gesellschafts- und umweltorientiertes sowie verantwortungsbewusstes Agieren zuzulassen. Für Haller geht damit die „grundlegende Bereitschaft zur Selbstrücknahme“ (ebd. 195) einher, die in Erinnerung an bisherige Erkenntnisse von Homann als kaum zu realisierende Zumutung abgetan wird, bei Steinmann und Löhr sowie Ulrich allerdings ebenso als Voraussetzung einer wirtschaftsethischen Normen und Werten entsprechenden Lebens- und Wirtschaftsweise betrachtet wird.

Haller rekurriert auf Krämers Definition von moralischem Verhalten: „Moralisches Verhalten ist im Wesentlichen eine Überschufleistung [sic!], bei der nicht abzusehen ist, ob sie sich jemals für den Handlungsträger auszahlt oder für immer unabgegolten bleibt“ (Krämer 1998: 106). Die innere Bereitschaft zu solchen Handlungen sowie die Erkenntnis ihrer Notwendigkeit sind die essenziellen Vorbedingungen für moralisches Handeln – auch im

und Akteur) eine funktional-notwendige Basis in der wirtschaftsethischen Theorie (vgl. ebd.). Vgl. hierzu auch Krämer 1983: 17.

Sinne von wirtschaftsethischen Ansprüchen. Der Akteur hat sich dafür über seine Handlungsmöglichkeiten im Klaren zu sein und die verschiedenen Handlungsanreize eindeutig zu identifizieren und zu deuten.

Auch ein präzises Verständnis des Verhältnisses von Können, Sollen und Wollen im eigenen Handeln ist vonnöten. Jedes Individuum wird täglich mit dem gesellschaftlichen Sollen (Sollensethik) konfrontiert und durch sein Wollen (Strebensethik) werden die Forderungen verwirklicht. Die verschiedenen individuellen Fähigkeiten werden im Rahmen eines Lernprozesses eingeübt, wobei die Wirtschaftsethik dafür die Grundlagenreflexion bereitstellt. Sie formuliert Sollensforderungen an den Wirtschaftsakteur und geht laut Haller dabei der Leitfrage nach, welche Prinzipien, Normen und Prozesse das Grundgerüst in seinem Handeln bilden (vgl. Haller 2012: 196f.; Krämer 1995: 47)?

In der Grundausrichtung seines integrativen Ansatzes verbindet der Autor klassische Tugendethik mit konsequentialistischer Ethik und beansprucht für seine Form eines integrativen Ethikansatzes eine große Reichweite und Praxisnähe mit der Lebenswirklichkeit der Akteure (vgl. ebd. 197; Hübscher 2003: 219). Die wesentliche Botschaft des Ansatzes formuliert Haller wie folgt: „Eine integrative Ethik individuellen Wirtschaftens führt die philosophische Reflexion der gesamtgesellschaftlichen Ansprüche und Normen im eigenen Wollen bzw. den eigenen Bedürfnissen fort und ermöglicht ein Umdenken bzw. eine Integration dieser Forderungen durch Einsicht in die eigenen Handlungsziele und Präferenzen“ (Haller 2012: 197). Wichtig bei dieser Kennzeichnung sind vor allem zwei Aspekte. Zunächst wird klargestellt, dass es sich bei der integrativen Ethik individuellen Wirtschaftens um eine Erweiterung oder Fortführung der ohnehin schon philosophisch geführten Debatte um gesamtgesellschaftlich relevante normative Komponenten im eigenen Denken und Handeln handelt; es ist quasi eine Subdisziplin, die sich mit einer spezifischen Form des menschlichen Handelns beschäftigt, dem individuellen Wirtschaften. Darüber hinaus fordert Haller, dass allgemeingültige und verbindliche Normen aus dieser Debatte, der philosophischen Reflexion, von den Individuen durch Einsicht in ihre Notwendigkeit und Realisierungswürdigkeit in der eigenen Präferenzsetzung und im eigenen Handeln zur Geltung kommen sollen.

Ohnehin ist das Verhältnis von Sollen und Wollen in Hallers Ansatz entscheidend. Die individuelle Perspektive soll über das durch gesellschaftliche Normvorgaben vorbestimmte externe Sollen hinaus erweitert und dieses in ein individuelles Wollen transformiert werden. Darin erkennen auch Marc Hübscher und Martin Müller die potenzielle Stärke und den

komplettierenden Beitrag einer integrativen Individualwirtschaftsethik (vgl. ebd.; Hübscher/Müller 2001: 371).

Lebensführung

Eine Reflexion über das persönliche Wollen ist zwangsläufig eng mit der Lebensplanung und -führung der Individuen verknüpft, weshalb diese Aspekte ebenso Teil individualwirtschaftsethischer Überlegungen werden. So sieht Hübscher die Notwendigkeit, die Lebensführung der Individuen in die allgemeine wirtschaftsethische Debatte aufzunehmen (vgl. Hübscher 2003: 218). Dadurch, dass sich die Lebensführung der Individuen sowohl auf das wirtschaftliche Handeln als auch auf öffentliches und privates Handeln bezieht, wird nicht nur im Rahmen der Individualethik die Perspektive erweitert, sondern auch im gesamtwirtschaftsethischen Rahmen die Bedeutung individualethischer Aspekte gestärkt. Erneut hebt Haller in diesem Kontext die (Selbst-)Verantwortung des Akteurs in den Mittelpunkt: „Im Erkennen des eigenen Handlungspotentials vor dem Hintergrund der Analyse der gesamtgesellschaftlichen Folgewirkungen liegt die Basis individualethischen Wirtschaftens“ (Haller 2012: 198). Dieser zweigeteilten Aufgabe habe sich das Individuum in der Praxis, nämlich während des eigenen Wirtschaftens, zu stellen. Der erste Analyseteil umfasst die Identifizierung der eigenen Handlungsoptionen und Entscheidungsmöglichkeiten, während der zweite Teil die Prognose der gesamtgesellschaftlichen Konsequenzen verlangt. Diese Dimensionen besitzen eine ganz praktische Ausrichtung, sie beziehen sich auf das tatsächlich umgesetzte Handeln der Individuen. Die eigentliche Bestimmung der Wirtschaftsethik des Individuums im Sinne von Haller ist es demnach, diesen Prozess, die in der Praxis des Wirtschaftens von Individuen durchgeführte eigene Analyse und Reflexion, zu stimulieren und aufrechtzuerhalten (vgl. ebd.).

Auch Hübschers und Müllers Version der Bestimmung einer Wirtschaftsethik des Individuums deutet in die gleiche Richtung und lautet wie folgt: „Aufgabe muss es demnach sein, Fähigkeiten und Handlungsziele, die einer nachhaltigen Lebensform entsprechen, ethisch sensibilisiert ständig weiterzuentwickeln und individuelle Möglichkeitsspielräume für nachhaltiges Handeln aufzuzeigen“ (Hübscher/Müller 2001: 375). Die Autoren betonen besonders die Idee der ständigen Weiterentwicklung, womit sie der Tatsache Beachtung schenken, dass sich die gesellschaftlichen und ökonomischen Gegebenheiten in der heutigen komplizierten und ausdifferenzierten Welt ständig ändern und somit auch die individuellen Fähigkeiten und Handlungsziele angepasst und verbessert werden müssen, um diesen Entwicklungen zu begegnen. Ebenso machen die Autoren durch den Begriff des ‚Aufzeigens‘

deutlich, dass die Wirtschaftsethik als wissenschaftliche Disziplin der Praxis beratend, fördernd und fordernd zur Seite steht und als theoretisch fundierte Handlungsanleitung fungiert. Außerdem unterstreichen Hübscher und Müller das Ideal der Nachhaltigkeit in ihrer Argumentation.

Sowohl Hallers Hervorheben der Lebensführung der Individuen oder des individuellen Handlungspotenzials als auch Hübschers und Müllers Forderung nach einer Weiterentwicklung von Fähigkeiten und Handlungszielen der Akteure stellen auf die Verantwortung des Individuums für sein Handeln sowie die Bedeutung seiner Fertigkeiten und Urteilsfähigkeit ab. Vom Stand der individuellen Handlungs- und Urteilsfähigkeiten hängt die Umsetzung nachhaltiger und moralischer Normen und Werte in der Praxis – auch im Hinblick auf wirtschaftsethische Ansprüche – unmittelbar ab.

Hübscher und Müller benennen deshalb drei Stufen eines moralphilosophischen Entwicklungsprozesses: erstens die Fähigkeit zur (sozial-ökologischen) Problemidentifikation, zweitens generelle Problemlösungskompetenzen und drittens die Überführung der Handlungsweise in gewollt-nachhaltige Lebensformen (vgl. ebd. 375f.). Wesentlich ist bei diesem Stufenmodell das individuelle Wollen im dritten Schritt. Ohne die persönliche Bereitschaft zur Umsetzung der gesellschaftsorientierten, verantwortungsbewussten und nachhaltigen Handlungsideale, mit der unausgesprochen abermals ein gewisses Maß an Selbstbegrenzung impliziert wird, sinken die praktischen Realisierungschancen der Ideale rapide.

In diesem Sinne definiert Haller die Moralität des Einzelnen auch als kontinuierlichen Reflexionsprozess der Lebensführung, in welchem jeder Einzelne sich, sein Handeln und seinen möglichen Beitrag zur Nachhaltigkeit hinterfragt. An dieser Stelle wird wieder die strebensethische Komponente der Individualwirtschaftsethik deutlich. So kann die Übersetzung von externen Sollensforderungen in Wollen als Umsetzung des Nachhaltigkeitskonzepts auf der Individualebene gedeutet werden (vgl. ebd. 371; Haller 2012: 198f.).

Die Autoren monieren diesbezüglich auch, dass diese Zusammenhänge und daraus vor allem das Verhältnis von Sollen, Können und Wollen in der wissenschaftlichen Debatte noch nicht den notwendigen Raum erhalten haben: „Das ‚Könnenwollen‘ bildet dabei den noch unzureichend diskutierten Anfang individualwirtschaftsethischer Reflexion und Praxis“ (Haller 2012: 199; vgl. hierzu auch Hübscher/Müller 2001: 377). Entscheidend bei dieser Aussage ist der Hinweis, dass das ‚Könnenwollen‘ in der theoretischen Bearbeitung *und* in der praktischen Durchführung von maßgeblicher Relevanz gekennzeichnet ist. In beiden

Bereichen besteht noch Nachholbedarf. Die theoretische Grundlagenreflexion ist intensiver zu betreiben und auch der tatsächliche Wunsch der Individuen, gesamtgesellschaftlich und nachhaltig orientierte Normen in ihr Handeln einfließen zu lassen, ist stärker zu akzentuieren. Haller verdeutlicht in seinem Ausblick nochmals die Bedeutung der Einzelnen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen, gerade vor dem Hintergrund einer weltweit stetig wachsenden Bevölkerung und Industrie. Der Beitrag der Individualethik als theoretischer Reflexionsform bei der Entwicklung einer nachhaltigen, sozial- und umweltverträglichen Wirtschaftsweise oder genereller Lebensweise sei „unverzichtbar“ (Haller 2012: 200). In einem abschließenden Statement fordert Haller zudem in Bezug auf die Verantwortungsfrage ein Mit- oder Nebeneinander. Individuen inklusive ihrer persönlichen Qualifikationen, ihrer Präferenzen und Handlungsideale sollten genauso zur Verantwortung gezogen und zur Verantwortungsübernahme erzogen werden wie institutionelle Strukturen, seien es Unternehmen oder die politisch geformte Rahmenordnung. Auf wissenschaftlicher Ebene plädiert er für eine Kombination der verschiedenen Ethikformen, um eine für die Wirtschaft adäquate Ethik zu gestalten. Individualethik und Institutionenethik, aber auch individuelle strebensethische Reflexionen, Sollenspflichten, Tugendethik oder Regelethik seien in einen argumentativen Einklang zu bringen (vgl. Haller 2012: 200).

Die Fragen, die sich Haller in seinem Ausblick stellt, richten sich vornehmlich auf die konkrete Umsetzung seiner theoretischen Vorstöße in der Praxis. Wie lassen sich das wirtschaftsethische (Problem-)Bewusstsein des Akteurs oder die Chancen weiterer Handlungsmöglichkeiten fördern? In welchen spezifischen Handlungskontexten des Individuums, etwa als Manager oder Konsument, müsste sein Ansatz überprüft, veranschaulicht und auf Legitimation geprüft werden (vgl. ebd. 197)?

Bei einer kritischen Analyse der Forderungen von Haller und auch derer von Hübscher und Müller fällt auf, dass die entscheidende Frage sich darauf konzentriert, ob in der Praxis, in der Handlungsrealität des Wirtschaftsakteurs, das externe Sollen tatsächlich in ein persönliches Wollen übergehe und durch welche Mechanismen dies zu realisieren sei.⁹⁶ Es bleibt sicherlich anzuzweifeln, ob die bloße Einsicht in die Notwendigkeit gesellschaftsorientierter, verantwortungsbewusster sowie nachhaltiger Normen und Werte dazu ausreicht. Zumal der Prozess des praktischen tatsächlichen Übergangs von Sollen in Wollen in diesem Teil des Ansatzes von Haller nicht genau erläutert wird. Natürlich ist dies kein spezifisches Problem

⁹⁶ Diese Zusammenhänge knüpfen an die psychologische Einstellungs-Verhaltens-Forschung an. Die Grenzen dieser Theorie sowie der ökonomischen Rational-Choice-Theorie werden im Kapitel zur Low-Cost-Hypothese ausführlicher diskutiert. Zudem werden Bedingungen und Situationen, die die Verhaltenswirksamkeit von Einstellungen fördern, näher untersucht.

der Logik oder Argumentation von Haller oder Hübscher und Müller, es taucht grundsätzlich mal mehr, mal weniger in allen Theorien auf, die dem Individuum Verantwortung zuschreiben und es auch zur Übernahme dieser Verantwortung verpflichten, sei es bei Ulrich oder bei Steinmann und Löhr. Alle Ansätze, die stärkere individuelle ethische Komponenten verwenden, sind mit der Frage konfrontiert, wie sie erklären können, dass das Individuum freiwillig und unter Umständen mittels Selbstbegrenzung der eigenen Präferenzen für moralisches, sozial- und umweltgerechtes oder nachhaltiges Handeln eintritt.

Die Ausführungen zu Hallers integrativer Ethik individuellen Wirtschaftens formen ein differenzierteres Verständnis von Individualwirtschaftsethik. Vor allem den Bereichen individuelle Verantwortungübernahme inklusive der Bereitschaft zur Selbstrücknahme, den verschiedenen Handlungsmöglichkeiten und der Lebensführung des Individuums, dem Verhältnis von externem Sollen und persönlichem Wollen sowie der Bedeutung wissenschaftlicher Reflexion und Analyse für die Umsetzung konkreter Handlungsziele in der Praxis wird nachgegangen und deutlich mehr Aufmerksamkeit als in der bisherigen Argumentation gewidmet.

Individuen als Urheber von Normen

Bernd Noll führt in seiner Forschung einen weiteren Aspekt an, mit dem er die Bedeutung der Individualwirtschaftsethik im Rahmen der Gesamtwirtschaftsethik unterstreichen, aber auch insbesondere verdeutlichen möchte, welchen Stellenwert das Individuum bei der Umsetzung moralischer oder – auch spezieller betrachtet – wirtschaftsethischer Normen in der gesellschaftlichen Praxis besitzt. Noll beschäftigt sich mit der Frage, ob und inwieweit das Individuum der maßgebliche Autor moralischer Regeln sei. Als historische Vorbedingungen für den Bedeutungsanstieg individueller Normsetzungen zieht er das Zerschlagen des Wertekonsenses in der Phase, als der Mensch sich aus der Vormundschaft der kirchlichen Ordnung befreit hat, sowie die Epochen des Humanismus und der Aufklärung heran. Durch diese einschneidenden gesellschaftlichen Entwicklungen ist das Individuum gestärkt und emanzipiert hervorgegangen. Die „Subjektstellung und Freiheit des Individuums“ (Noll 2002: 26) sind betont worden.

Offen ist nur, ob der Einzelne dadurch auch zum Urheber moralischer Normen wird. In größeren Bereichen der Wissenschaft gibt es einen Konsens, dass letztlich alle Werte auf das Wirken des Menschen zurückzuführen sind. Er ist im Ursprung die Quelle von Werten – das gesteht auch der streng institutionenethisch eingestellte Homann in seiner Forschung ein (vgl. ebd.; Homann 1999a: 65). Jedes Individuum entwickelt seinen eigenen, von Normen und

Werten angeleiteten Verhaltenskodex im Umgang mit seinen Mitmenschen. In letzter Konsequenz steht es dem Individuum frei, wie es handelt. Es hat immer die Wahl und ist deshalb in dieser Hinsicht autonom, selbstbestimmt und frei.

Es wird in seinem Handeln jedoch von zahlreichen Faktoren beeinflusst oder auch bestimmt. Gesellschaftlich gefestigte und auch allgemein akzeptierte Normen leiten einen gewissen Teil des Handelns der Individuen – und das in den verschiedensten Bereichen: in der Gesellschaft, im Privatleben, im Berufsleben et cetera. Wie Noll betont, werden Normen demnach nicht von einem einzigen Individuum entworfen, sondern entwickeln und formen sich als soziale Erscheinung. Die gemeinschaftliche Normsetzung vollzieht sich im Diskurs, womit der Autor auf die Funktion von Konsens-, Diskurs- und Dialogethik abstellt. Er erkennt in der gemeinschaftlichen prozessualen Entwicklung, Festigung und nachhaltigen Etablierung von Normen eine Weiterentwicklung des kantischen kategorischen Imperativs vor dem Hintergrund demokratischer Ideale wie der Anerkennung aller Teilnehmer. Die verschiedenen Ethikformen erhalten dabei die Aufgaben, eine verfahrenstechnische Anleitung zur Entwicklung von Normen, die Grundregeln der argumentativen dialogischen Verständigung sowie die Voraussetzungen für einen wettbewerbsartigen Austausch der Argumente bereitzustellen (vgl. Noll 2002: 26f.).

7.2. Verschiedene Rollenkontexte des Wirtschaftssubjekts – Charakteristika, Motive, Anreize

Die Vertiefung individualwirtschaftsethischer Aspekte sowie deren Bedeutung für den tatsächlichen praktischen Handlungs- und Entscheidungszusammenhang bildet die Grundlage, um die Rollenkontexte und mögliche -konflikte des Individuums zu zergliedern. Das konkrete Vorhaben ist eine deskriptiv-explanativ orientierte parallele Untersuchung der einzelnen Rollenkontexte des Individuums im Hinblick auf wirtschaftsethische Anforderungen. Die zur Diskussion stehenden Rollen des Individuums in der Wirtschaftswelt sind die beiden maßgeblichen Formen des Organisationsbürgers, das heißt entweder Führungskraft oder Mitarbeiter, des Konsumenten, vor allem im Sinne des Kunden und Verbrauchers, und die des Wirtschaftsbürgers als öffentlich handelndem Staatsbürger. Diese Rollen werden in der wissenschaftlichen Debatte, wie schon im Kapitel zu Ulrichs Theorie gezeigt worden ist, verwendet, um die verschiedenen Entscheidungs- und Handlungskontexte des Individuums in der Wirtschaftswelt zu kategorisieren.

Auch Göbel spricht von einem Bündel von Rollen, die ein Mensch in wirtschaftlichen Zusammenhängen verkörpert und die dann ebenso Gegenstand normativer Überlegungen werden. Der Wirtschaftsakteur kann beispielsweise gleichzeitig Rollen als Mitarbeiter, Konsument, Investor und politisch orientierter Wirtschaftsbürger ausfüllen und muss sich dementsprechend Gedanken machen, wie er sich in den jeweiligen Kontexten verhalten soll. Besonders interessant wird das Handeln des Individuums vor dem Hintergrund wirtschaftsethischer Ansprüche. An einen Unternehmer werden andere moralische Anforderungen gestellt als an einen Angestellten, an einen Konsumenten oder Wirtschaftsbürger als Staatsbürger nochmals andere Forderungen.

Einige kleine Beispiele zeigen, wie komplex die Zusammenhänge für einen Wirtschaftsakteur sein können: als Mitarbeiter muss er sich mit seinen eigenen Tugenden, mit Verantwortung, Ehrlichkeit oder Loyalität auseinandersetzen, als Kunde wird er mit Fragen der Zahlungsmoral oder der Produkt- und Dienstleistungsauswahl konfrontiert, als Konsument wird er sich mit ethischem Konsum, Nachhaltigkeit oder Umweltschutz beschäftigen (vgl. Göbel 2006: 79; Noll 2002: 138). Es zeigt sich also, dass an eine Person zahlreiche, auf die unterschiedlichsten Rollenkontexte bezogene wirtschaftsethische Ansprüche adressiert werden können.

Dabei tritt vor allem immer wieder der Verantwortungsaspekt in den Vordergrund. Der Grundsatz, dass der Mensch vor sich und seinen Mitmenschen die Verantwortung für sein ökonomisches Handeln trägt, ist größtenteils konsensfähig. Thomas Rusche konkretisiert diese Leitidee: „Auf der mikroethischen Ebene des wirtschaftlichen Handelns übernimmt jeder individuelle Wirtschaftsaktor seine Verantwortung im jeweiligen Entscheidungs- und Handlungsfreiraum als Arbeiter oder Angestellter, Manager oder Unternehmer und in jedem Fall als Konsument“ (Rusche 2002: 163). Grundlegend ist dabei Rusches Auffassung von Verantwortung: „Verantwortung ist dann vernünftig, wenn sie als Verpflichtung begründet werden kann“ (ebd. 173). Die Verinnerlichung und Befolgung dieser persönlichen, verpflichtenden Verantwortung kann das Individuum allerdings nur erfolgreich gestalten, wenn es weitere Prozesse in Gang setzt. Es muss ein Eigeninteresse daran haben, seine eigene Autonomie zu stärken, um so der Fremdbestimmung durch Systemzwänge, Traditionen und Autoritäten zu entkommen (vgl. ebd. 166).

Auch Rippe geht von einer rollen- und aufgabenspezifischen Verantwortung aus. Der Vielfalt an sozialen Rollen des Individuums und dabei vor allem des Wirtschaftsakteurs stehen entsprechende soziale Verantwortlichkeiten und Verpflichtungen gegenüber. Rippe unterteilt Verantwortung in eine retrospektive sowie eine prospektive Form und unterscheidet dadurch

in Zurechenbarkeit, Schuld und Haftbarkeit für frühere sowie für zukünftige Handlungen. Durch die Verbindlichkeit einer rollen- und aufgabenspezifischen Verantwortung vor allem in prospektiver Hinsicht steigert sich die Anzahl an Handlungen, die einem Individuum zugerechnet werden können und für die es unter Umständen Rechenschaft ablegen muss (vgl. Rippe 2010: 172ff.).

Die prospektive Dimension ist für den Autor besonders relevant. Dem ganz allgemeinen verantwortungsbewussten und rücksichtsvollen Ansatz, so zu handeln, dass das Wohl sowie die Rechte der anderen nicht verletzt werden, ist der speziellere Ansatz untergeordnet, demgemäß das Individuum in einem spezifischen Kontext besondere Verpflichtungen gegenüber einzelnen Personen oder Lebewesen hat oder Verantwortung für einen gewissen Zuständigkeitsbereich übernimmt. Dies kann beispielweise eine konkrete berufliche Position in einem Unternehmen sein. Bei der Frage nach der Gewichtung der allgemeinen und der speziellen prospektiven Verantwortung stellt Rippe klar, dass die erstgenannte Verantwortungsdimension in der Regel Priorität gegenüber der zweitgenannten Dimension hat – selbst bei der Gefahr, die berufliche Verantwortung zugunsten der allgemeinen zu vernachlässigen (vgl. ebd. 176ff.).⁹⁷

Im weiteren Verlauf seiner Argumentation konkretisiert Rippe die Annahme einer rollenspezifischen Moral noch eingehender. Demnach schreibt der Autor jeder Person, die eine Rolle einnimmt, eine spezifische rollenbezogene Verantwortung zu, zu der es auch gehört, bestimmten Rollenerwartungen zu entsprechen.⁹⁸ Diese können beispielsweise auch das Befolgen spezifischer wirtschaftsethischer Normen beinhalten. Ebenso können die Erwartungen in gewissen Haltungen widerspiegelt werden. Rippe nennt das Ethos des Ingenieurs ‚Sicherheit zuerst‘ als Beispiel.

Für den Autor hilft das Konzept der rollenspezifischen Moral auch, um bestimmte moralische Konflikte besser erklären zu können – was auch für die Ausrichtung dieser Arbeit wesentlich ist. In der gelebten Moral, der praktischen Anwendung moralischer Normen, nehmen die Rollenerwartungen eine wichtige, da unter Umständen handlungsleitende, Bedeutung ein. Für den Manager ist der Grundsatz, dass eine gewisse Risikobereitschaft zielfördernd sei, und für den Ingenieur das Credo ‚Sicherheit zuerst‘ richtungsweisend. Bei der ethischen Bewertung von solchen empirisch geprägten praktischen Grundsätzen gilt es grundsätzlich die Ursprünge

⁹⁷ Für eine Vertiefung der Diskussion um retrospektive sowie prospektive Verantwortung oder auch um die diversen Verantwortlichkeiten innerhalb sozialer Rollen vgl. Rippe 2010: 172-178 oder etwas genereller Birnbacher (1995).

⁹⁸ Für eine weitere Befassung mit der aus einer Rolle erwachsenen Verantwortung im Kontext von Rippes Argumentation vgl. Werhane 1985: 94-107 und Rippe 2010: 209ff.

zu identifizieren. Woher kommen spezifische Verantwortungen in bestimmten Rollen- und Handlungskontexten (vgl. ebd. 209ff.)?

7.2.1. Organisationsbürgerethik

„Personen spielen die wichtigste Rolle in Organisationen, denn sie initiieren Handlungen durch Entscheidungen“ (Streck 2006: 174).⁹⁹

Richard Niensens Begriff des Organisationsbürgers wird in dieser Arbeit als Oberbegriff für alle Mitglieder einer Organisation oder enger gefasst eines wirtschaftlichen Unternehmens genutzt. Diese Mitglieder werden sinnvollerweise und im Einklang mit der üblichen Methode in der Forschung in die Gruppe der Unternehmer, Manager und Führungskräfte einerseits sowie die Gruppe aus Mitarbeitern oder Angestellten andererseits unterteilt.

In Rückbesinnung auf die Betrachtung von Steinmanns und Löhrs unternehmensethischem Ansatz geht es beim Leitbild des Organisationsbürgers darum, jede Führungskraft und jeden Mitarbeiter zu einem selbstständigen, individuell verantwortungsbewussten Entscheidungsträger zu entwickeln, der sich durch eine ausgeprägte moralische Urteils- und Reflexionsfähigkeit, eigenes Nachdenken in konkreten Handlungssituationen und den Mut, gegen unmoralische Zumutungen im Unternehmen vorzugehen, auszeichnet. Durch neue Freiheiten im beruflichen Alltag entsteht zeitgleich auch die Notwendigkeit individueller ethischer Selbstverpflichtung. Steinmann und Löhr forcieren den Gedanken, dass in Abhängigkeit von der Größe des Verantwortungsbereiches die Bedeutung der ethischen Sensibilisierung variiert – oder vereinfacht: Je größer die Macht, desto größer die Verantwortung (vgl. Steinmann/Löhr 1994: 162ff.; Nielsen 1983/1984: 194ff.). Die Autoren fordern anstelle einer ausschließlich elitären Managerethik die Einbeziehung jedes Mitarbeiters, konzentrieren sich dennoch aufgrund des Argumentes, dass die Konsequenzen der zu treffenden Entscheidungen von Managern und Führungskräften weitreichender sind, vornehmlich auf führungsethische Belange.

In dieser Arbeit sollen Aspekte der Manager- und Führungsethik gleichberechtigt mit jenen der Mitarbeiterethik behandelt werden. Der Gedanke dabei ist, dass *jedes* Mitglied eines

⁹⁹ Für Monica Streck ist die Entscheidungstheorie die Grundlage für eine Organisationsethik. Da die Ursache einer Handlung oder eines Verhaltens die Entscheidung ist, ist sie somit für die Autorin auch die Ausgangslage jeglicher ethischen Betrachtung. Entscheidungen sind der Beobachtungspunkt für moralisches Handeln und erlangen somit auch eine erhebliche Bedeutung für soziologische Erwägungen (vgl. Streck 2006: 1f.). „Eine Entscheidung wird allgemein definiert als die Auswahl zwischen Alternativen im Hinblick auf ein zu erreichendes Ziel“ (ebd. 7).

Unternehmens in seinem Bereich Verantwortung übernehmen soll und muss. Jeder Mitarbeiter hat sich für ethische Normen und explizit für human-, sozial- und umweltgerechtes Wirtschaften einzusetzen. Selbst wenn die Entscheidungen und Handlungen der Unternehmensspitze weitreichender sind, so genügt die Konzentration ethischer Sensibilität und Urteilsfähigkeit am Kopf des Unternehmens nicht, um umfassend, flächendeckend und nachhaltig eine unternehmerische Wirtschaftsweise im Einklang mit ethischen Normen und Wertvorstellungen zu etablieren. Wenn nur der elitäre Kreis der Führungskräfte für ein unternehmensethisches Gesamtkonzept eintritt, der große Rest der Belegschaft dieses jedoch nicht mitträgt und willkürlich nach eigenen Regeln handelt, könnte das in wirtschafts- und unternehmensethischer Hinsicht weitreichende Folgen haben. Ziel ist es folglich, *alle* Mitglieder eines Unternehmens in die Verantwortungsübernahme einzubinden.

In der wissenschaftlichen Diskussion spricht sich beispielsweise Göbel für eine ausgedehnte Mitverantwortung der Individuen in der Unternehmung aus.¹⁰⁰ Im Rahmen der klassischen Abwägung zwischen Institutionen- und Individualethik konstatiert Göbel, dass das Individuum im Unternehmen eine sehr vielschichtige Position einnimmt. Einschränkend spricht sich die Autorin dafür aus, dass das Individuum aber nicht allein für verantwortungsbewusstes Handeln in Unternehmungen zuständig sein kann, da es auf eine gewisse Art und Weise auch „Agent des Unternehmenshandelns“ (Göbel 2006: 94) sei. Die Verantwortung für gesellschaftsorientiertes, sozialverträgliches und nachhaltiges Wirtschaften müsse demnach auf politische Rahmenordnung, Unternehmen und Mitarbeiter verteilt werden.

Doch genauso wie die Unternehmen nicht allumfassend durch die gesamtwirtschaftliche Rahmenordnung determiniert sind, sind es die Individuen nicht durch die innere Struktur der Unternehmung. Das heißt, es bleibt ein großer Spielraum für individuelles Entscheiden und Handeln. Das Individuum kann beispielsweise die innere Struktur hinterfragen, es kann nach einer verbesserten Struktur streben, es kann aus ethischer Perspektive zu befürwortende Regeln – selbst bei finanziellen Nachteilen – befolgen, es kann ethische Zumutungen aufdecken oder ausbessern und es kann letztendlich Innovator für bessere, moralischere Lösungen sein (vgl. ebd.). Aufgrund dieser beträchtlichen individuellen Entscheidungs- und Handlungskompetenzen stellt die personelle Komponente für Göbel den innersten Kern der

¹⁰⁰ Auch Göbel betont in ihrer Forschung die herausragende Stellung des Wertes Verantwortung im Rahmen wirtschafts- und unternehmensethischer Überlegungen. Verantwortung stellt für sie die „ethische Grundkategorie der Unternehmensethik“ (Göbel 2006: 99) dar. Vgl. hierzu auch Fetzer (2004).

Unternehmensverantwortung dar, weshalb Führungs- und Mitarbeiterethik auch ein Anrecht auf eine Positionierung als „integraler Bestandteil“ (ebd.) einer Unternehmensethik haben.

7.2.1.1. Führungskräfte- und Führungsethik

„Führung beruht nicht allein auf der Basis individueller Verantwortung, sondern hat immer etwas mit der sozialen Struktur des Unternehmens zu tun. Beide bedingen sogar einander“ (Kramer 2002: 111).

Auch der Bereich der Führungsethik lässt sich in zwei Untergruppen aufteilen: einerseits die institutionell-personelle, das heißt an der Person oder der persönlichen Moral festzumachende, Ebene der Unternehmer-, Manager- oder Führungskräfteethik – im Folgenden der Einfachheit halber als Führungskräfteethik zusammengefasst – und andererseits die funktionale, auf die Tätigkeit des Führens bezogene, Ebene der Führungsethik (vgl. hierzu auch ebd. 169). Über den generellen Komplex der Forschung zur Führungsethik fällen Kuhn und Weibler ein kritisches Urteil. Sie äußern, dass die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit Aspekten der Führungsethik nicht sonderlich ausgeprägt sei, es wenig einschlägige Literatur gebe, ebenso kaum empirische Untersuchungen oder konzeptionelle Ansätze (vgl. Kuhn/Weibler 2012: 11; vgl. hierzu auch Ciulla 2005: 323). Dies mag daran liegen, dass dieses anwendungsorientierte, auf ethische Belange abzielende Element der theoretischen Reflexion über Führung im Vergleich zu beispielsweise gängigen Theorien über Unternehmens- oder Personalführung noch neu ist, dennoch bleibt zu fragen, woher das vergleichsweise geringe Interesse rührt.

Ein Ansatz könnte der Zusammenhang von Praxis und wissenschaftlicher Forschung sein. Führungsforschung generell ist anwendungsorientiert, was darauf schließen lassen könnte, dass es keinen Bedarf aus der Praxis gibt – entweder weil ohnehin ethisch geführt wird oder weil Führungsethik zugunsten von vermeintlich erfolgreicher, sprich effektiver, Führung vernachlässigt wird. Das könnte auch die Diskrepanz zwischen der Fülle an Literatur zu Unternehmens- und Personalführung einerseits und der geringeren Auswahl an Literatur zum Teilbereich Führungsethik erklären. Daraus resultiert die Erkenntnis oder Überzeugung, dass erfolgreiche Führung nicht notwendigerweise mit ethischer Führung einhergehe und erst recht nicht gleichbedeutend sei. Die Führung kann hocheffizient und gewinnbringend, zugleich aber in ethischer Hinsicht gewissen- und verantwortungslos sein (vgl. Kuhn/Weibler 2012: 11f.).

Zu erinnern ist in diesem Kontext daran, dass Ethik im wirtschaftlichen Rahmen zumeist mit Kosten und einer Beschränkung des Erfolgs- und Gewinnstrebens verknüpft ist. In der führungsethischen Debatte wird deshalb konsequent gefordert, ethische Gesichtspunkte in erfolgreiche Führung einzuflechten oder – noch sinnvoller – erfolgreiche Führung auch von ethischen Belangen abhängig zu machen – im Sinne von Kuhn und Weibler: „[...] wer erfolgreich führen will, der muss ethisch führen“ (ebd. 13). Um die ethische Dimension in der Führung herauszuarbeiten, wird zunächst Führung in ihren Erscheinungsformen näher umrissen.

Konzept der Führung und Führungsethik

In der heutigen Gesellschaft gibt es kaum Bereiche, in denen es keine Form von Führung gibt – sei es in der Familie, in Schule und Studium, im Berufsleben oder bei Freizeitaktivitäten. Allein durch den Begriff ‚führen‘ in diesem Zusammenhang liegt es nahe, dass es jemanden geben muss, der *führt*, jemanden, der *angeführt* wird, und eine Art Richtung, ein Ziel, eine Absicht gegeben ist. Reinhard Baumgarten konkretisiert diese Grundannahme: „Führung ist jede zielbezogene, interpersonelle Verhaltensbeeinflussung mit Hilfe von Kommunikationsprozessen“ (Baumgarten 1977: 9). Etwas ausführlicher definiert Weibler: „Führung heißt, andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies beim Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“ (Weibler 2012: 19).

In der ersten Begriffserklärung ist neben den Aspekten der Grundannahme die Betonung der Verhaltensbeeinflussung durch Kommunikationsprozesse entscheidend. Das heißt, Führung funktioniert nicht durch eine fixierte Struktur oder Hierarchieebenen, sondern durch Kommunikation, starr gedacht beispielsweise durch Anweisungen, liberaler gedacht durch Dialog.¹⁰¹ Bei der zweiten Definition treten die Grundmerkmale der Beeinflussung einer Gruppe seitens einer Person und das mit einer gewissen, intendierten Absicht ebenso auf, darüber hinaus wird sozial akzeptiertes Verhalten betont. Damit ist gemeint, dass die Person nicht willkürlich führen kann, sondern die Führungspraktiken von der Gemeinschaft anerkannt und legitimiert worden sind.

Auch weitere Begriffserklärungen enthalten immer wieder Verweise auf Charakteristika sozialer Beziehungen: Es existieren ein Anführer und ein Geführter beziehungsweise mehrere

¹⁰¹ Auf die Bedeutung der Kommunikationsprozesse geht auch Göbel in ihrer Begriffserläuterung von Personalführung ein: „Bei Personalführung geht es um die direkte, persönliche Interaktion von Vorgesetzten und Mitarbeitern, um einen Kommunikationszusammenhang“ (Göbel 2006: 169). Für eine Vertiefung vgl. ebd. 169ff.

Geführte, es kommt zu einer Verhaltensbeeinflussung – beispielsweise durch direkte Mitarbeiterführung, aber auch durch andere verhaltenssteuernde Wirkungen wie Anreiz- und Belohnungssysteme oder eine Organisationskultur –, und es gibt einen bestimmten Zielbezug, zum Beispiel im Sinne von Leistungs- oder Organisationszielen (vgl. Kuhn/Weibler 2012: 16f.).

Bei diesen gängigen Varianten wird der Gedankengang anschließend zumeist im Hinblick auf effiziente Führung fortgesetzt, nur wenige Autoren verfolgen die Frage nach ethischem Führen. Für die Führungsethik ist diese Frage der Kern der Überlegungen. Denn jede soziale Beziehung, auch im unternehmerischen Kontext, hat eine ethische Dimension, da nahezu jedes soziale Handeln Konsequenzen für andere Menschen hat und deshalb das individuelle Agieren nicht nur durch Eigennutzstreben, sondern auch durch Sozialverträglichkeit und -verantwortung geprägt sein sollte. Ziel ist es demnach, die bisherigen Ergebnisse mit der ethischen Dimension zu verbinden, um ein konkretes Verständnis von Führungsethik zu erlangen.

„Führungsethik beschäftigt sich mit der Frage nach der menschenwürdigen und fairen Gestaltung der Beziehung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern“ (Franken 2010: 240; vgl. hierzu auch Göbel 2006: 171). Im Zentrum der meisten führungsethischen Ansätze steht dieses Verhältnis. Demnach ließe sich Führungsethik in diesem Verständnis noch enger auf Personalführungsethik eingrenzen. Aus diesem spezifischen sozialen Verhältnis lässt sich auch ableiten, dass sowohl das Verhalten der Anführer als auch das der Geführten an ethischen Gesichtspunkten auszurichten ist. Beiden Gruppen wird zugemutet, ihre Verhaltensweisen ethisch zu reflektieren und zu legitimieren. Eine Mitarbeiterethik ist insofern auch grundlegend. Auf diesen Kontext wird im nächsten Kapitel eingegangen.

Das prägnante Merkmal in der Beziehung von Führungskräften und Geführten – oftmals auch der Startpunkt führungsethischer Überlegungen – ist das Machtverhältnis.¹⁰² Die Beziehung ist durch den Prozess der Machtausübung von einer charakteristischen Asymmetrie gekennzeichnet. Die Macht des Anführers, oder im unternehmerischen Rahmen die Macht der Unternehmer, der Manager oder der Führungskräfte, kann auf unterschiedliche Weise fundiert sein. Die einfachste Unterscheidung ist die in personale und positionale Macht.

Die Machtgrundlagen bei personaler Macht sind auf Besonderheiten der Person zurückzuführen. Jede Führungskraft kann diesbezüglich unterschiedliche Merkmale

¹⁰² Beim Stichwort Macht lohnt sich stets eine Erinnerung an Max Webers populäre Definition von Macht als „[...] jede Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen, gleichviel worauf diese Chance beruht“ (Weber 1980: 28). Mit dem Begriff Chance ist in diesem Kontext so etwas wie Machtbasis oder Machtgrundlage gemeint, auf der der Ausübende der Macht zurückgreift.

aufweisen und auch auf verschieden ausgeprägte Quellen zurückgreifen. Diese können eine durch besondere Fähigkeiten gewonnene Expertenmacht, eine Identifikationsmacht, eine durch rationale Argumentation wirkende Überzeugungsmacht oder auch eine Referenz- oder charismatische Macht sein. Positionale Macht im Kontrast dazu entsteht durch Strukturen der Organisation. Sie kann im Sinne einer Amtsautorität auf der formalen, an die Hierarchie der Organisation gebundenen, Position, auf Belohnungs- und Bestrafungsmacht oder auf Informationsmacht begründet sein (vgl. Kuhn/Weibler 2012: 20; Franken 2010: 241; Yukl/Falbe 1991: 416ff.).

Kuhn und Weibler nutzen die Erkenntnisse über die verschiedenen Machtbasen, um daraus die These abzuleiten, dass Führungsethik besonders in den obersten Führungskreisen relevant sei. Wenn die positionale Macht mit der Hierarchieebene ansteigt, verstärken sich die führungsethischen Herausforderungen und Pflichten ebenso kontinuierlich mit diesem Wachstum. Folglich ist die größte Konzentration dann an der Unternehmensspitze zu finden. Dennoch betonen die Autoren, dass die ethischen Grundlagen von den niedrigeren Führungsebenen dadurch nicht irrelevanter werden, nur Ausmaß und Reichweite dieser lassen etwas nach (vgl. Kuhn/Weibler 2012: 21).

Ein Gegenargument, das in dieser Arbeit betont werden soll, bezieht sich auf die Bedeutung der Entscheidungs- und Handlungsmacht des Kollektivs. Angenommen, die Unternehmensspitze setzt sich für führungsethische Prinzipien ein und sensibilisiert beispielsweise seine Ressortleiter oder Abteilungsleiter dafür. Diese wiederum lassen sich weniger dafür begeistern und geben die Prinzipien dementsprechend weniger enthusiastisch an ihre Teams weiter und erheben sie nur sporadisch zu Handlungsmaximen. Fraglich ist, was dann bei der großen Zahl der Angestellten noch von den führungsethischen Leitlinien ankommt und adäquat im individuellen Handeln umgesetzt wird.

Ein führungsethischer Prinzipienkatalog sollte von der oberen Führungsriege eines Unternehmens entwickelt, implementiert und seine verbindliche Befolgung kontrolliert werden. Aber dennoch: Wie effektiv ist angewandte Führungs- oder generell Unternehmensethik, wenn nur eine Handvoll Manager an der Unternehmensspitze die Prinzipien anstoßen und verfolgen, die Belegschaft sich für solche Themen allerdings weniger interessiert, gegebenenfalls auch weniger bereit ist, die Kosten für ethisches Verhalten in Kauf zu nehmen und – noch wichtiger – erst gar keine Selbstverantwortung entwickelt? Die große Summe der Mitarbeiter ist demnach für die Durchsetzung und Etablierung führungsethischer und überhaupt wirtschafts- und unternehmensethischer Grundsätze essenziell.

In dieser Arbeit wird folglich die These unterstrichen, dass erfolgreiche, effektive und nachhaltige unternehmerische Verantwortung nur gewährleistet werden kann, wenn eine größere Mehrheit der Mitglieder eines Unternehmens, im Idealfall alle, sich verbindlich dafür einsetzen.¹⁰³

Bezüglich der Frage, wie ethische Führung aussieht, ist demnach zu klären, auf welchen Eckpfeilern sie aufgebaut wird.

Führungsverhältnis und Führungsverantwortung

Wie bereits offensichtlich geworden ist, stellt das Führungsverhältnis einen besonderen und elementaren Teil führungsethischer Reflexionen dar. Das heißt, es gilt zu erörtern, wie ein ethisch fundiertes, aber dennoch effektives sowie funktionsfähiges Führungsverhältnis beschaffen sein sollte. Am besten gelingt dies, indem die für solch eine Form von Führungsverhältnis zu implementierenden ethischen Werte und Normen dargelegt werden. In der führungsethischen Debatte werden zu diesem Zweck verschiedene Normenkataloge erstellt.

Swetlana Franken nennt in ihrem Vorstoß gegenseitige Wertschätzung und Achtung, Fairness und Chancengleichheit, Schutz der Privatsphäre, offene Information und Kommunikation, humane Arbeitsbedingungen, sinnvolle und abwechslungsreiche Aufgabenverteilung sowie Möglichkeiten für Weiterbildung und Entwicklung als zentrale Werte für die unternehmerische Praxis allgemein, aber auch für die Führung speziell. Bei einer verbindlichen Festlegung dieser transparenten und umfassend kommunizierten unternehmens- und führungsethischen Prinzipien, Grundsätze oder Leitbilder ließe sich dann eine Führungskultur entwickeln und nachhaltig durchsetzen, die für ein moralisches Miteinander sorgen und unmoralischen Anreizen standhalten werde.¹⁰⁴

Der zuvor genannte Katalog könnte noch fundamentaler auch anhand schlagwortartiger übergeordneter Grundsätze – beispielsweise Achtung der Würde jedes Mitarbeiters, Gleichberechtigung, Vertrauen, Respekt oder Fairness – sortiert werden und dann in weitere Untergruppen, beispielsweise in Führungsverständnis und -verhältnis, ausdifferenziert werden. Ebenso bestünde die Chance, die Leitlinien anhand von Quantifizierungsmaßnahmen darzustellen. Gehälter, Aufstiegschancen und Stellenvergaben etwa könnten transparent unter

¹⁰³ Diese Ausführungen dienen an dieser Stelle nur als Ausblick und Impuls. Die ausführliche Betrachtung von Mitarbeiterethik und ihrer Stellung im wirtschaftsethischen Gesamtzusammenhang wird im nächsten Kapitel erfolgen.

¹⁰⁴ Göbel spricht in einem ähnlichen Zusammenhang von einem Übergang einer Summe von verantwortungsvollen individuellen Entscheidungen hin zu einer „verantwortungsunterstützende[n] insitutionelle[n] Unternehmensordnung“ (Göbel 2006: 176).

dem Motto Fairness und Gleichberechtigung festgesetzt werden (vgl. Franken 2010: 241f.; 246).

Die Untergruppe des Führungsverhältnisses ist besonders relevant. Aus den eher allgemeingültigen Unternehmensleitlinien lassen sich auch eine Ebene tiefer etwas konkretere Werte, Normen und praktische Instrumente ableiten, die speziell für den Bereich Führung ausschlaggebend sind, dabei aber stets mit den übergeordneten Ideen im Einklang stehen. „Führungsleitlinien versuchen die Führungsbeziehungen zwischen den Führungskräften und Mitarbeitern eines Unternehmens zu normieren, mit dem Ziel einen optimalen Führungskontext zu schaffen“ (ebd. 245). Durch diesen Anspruch erhalten Führungsleitlinien automatisch eine ethische Dimension, die es zu bestimmen und auszufüllen gilt.

Auch wenn es grundsätzlich immer einen Spielraum für situatives Handeln geben wird, der nicht durch konkrete Leitlinien abgedeckt werden kann, so geben die Leitlinien für einen Großteil der Entscheidungs- und Handlungskontexte einen standardisierten Orientierungsrahmen vor. Konkrete Führungsstrategien, -stile und -mittel werden unter der Überschrift der ethisch geprüften Leitlinien konzipiert und angewendet. Somit besäße jede einzelne führungsstrategische Maßnahme dieselbe ethische Grundlage – situations- und personenunabhängig. Typische Inhalte von Führungsleitlinien sind laut zahlreicher Studien, oftmals tatsächlich im Einklang mit Unternehmensleitlinien, Kommunikation und Information, Offenheit und Vertrauen, Fairness und Partnerschaftlichkeit oder Kooperation (vgl. ebd. 245f.; Wunderer 2006: 15).

Einen weiteren Katalog arbeitet Göbel heraus. Sie stellt an den Anfang ihrer Abwägungen ein elementares Thema der führungsethischen Debatte: das Prinzip von Befehl und Gehorsam. Ökonomisch betrachtet im Sinne der Effizienz wünschenswert, so ist es aus rein ethischer Sicht anzweifelbar und sicherlich legitimationsbedürftig. Sind Machtungleichgewicht und Informationsasymmetrie als charakteristische Merkmale des Prinzips noch vertretbar, ist die rein ökonomisch orientierte Verwendung des Menschen, in seiner Form als Mitarbeiter in einem Unternehmen, als Produktionsfaktor, das heißt letztendlich als Mittel, jedoch bedenklich. Der Mensch als „Humanressource“ (Göbel 2006: 173) wird als Mittel zum Zweck der Gewinnerzielung instrumentalisiert.

Göbel stellt diese Zusammenhänge überspitzt dar. Dennoch ist die Verwendung des Menschen als bloßes Mittel und nicht auch als Zweck im Sinne Immanuel Kants besorgniserregend. Göbel schreibt deshalb in ihrem Normenkatalog das führungsethische Ziel aus, die Mitarbeiter als Person und Zweck an sich selbst anzuerkennen. Die oberste Norm umfasst deshalb die Pflicht, die Würde des Mitarbeiters zu achten und seine Bedürfnisse zu

respektieren. Des Weiteren zählen für Göbel – orientiert an den Menschen- und Grundrechten, allgemeinen Prinzipien der Freiheit und Gerechtigkeit sowie der Forderung nach guten Lebensbedingungen für alle – der achtungsvolle Umgang untereinander, das Verbot von Diskriminierung, der Schutz der Privatsphäre oder die Gewährung humaner Arbeitsbedingungen.

Außerdem fordert sie, dass der Führungsstil von Kommunikation, offener Information, Konsenssuche sowie konstruktiver Kritik geprägt ist und die Arbeitsinhalte beziehungsweise -bedingungen sinnvoll, vielfältig, sozial interaktiv sowie partizipativ gestaltet werden. Die Autorin lehnt sich mit ihrem Katalog an Ulrichs führungsethischen Ansatz an. (vgl. ebd. 173f.; Ulrich 1999: 238ff.).

Göbels Katalog ragt inhaltlich auch in den Bereich des Ordnungsrahmens hinein. Die normativen Anforderungen befassen sich nicht streng mit unternehmensinternen Belangen, sie besitzen eine branchenübergreifende, gesamtwirtschaftliche Relevanz. Das heißt, dass auch die Politik die genannten wirtschafts- und unternehmensethischen Grundsätze fördern und einfordern sollte. Die Führungskräfte hingegen stehen in einer produktiv-kooperativen Wechselbeziehung mit den ordnungspolitischen Organen. Sie haben sich an rechtliche Grundlagen zu halten, können ihrerseits aber den Ordnungsrahmen kritisch hinterfragen und ihre Gestaltungsoptionen wahrnehmen (vgl. u.a. Göbel 2006: 174).

Noll erstellt in seiner führungsethischen Erörterung eine ähnlich ausgerichtete Grundlagenbestimmung. Für ihn thematisiert ein für die unternehmerische Praxis bestimmter führungsethischer Normenkatalog vor allem zwei Punkte: die als klassisches Thema der Führungsethik zu verstehende asymmetrische Rollen- und Machtverteilung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern sowie ein differenziertes Wertemanagement. Insbesondere den zweiten Punkt erläutert er ausführlicher. Für erfolgreiches Wertemanagement in einem Unternehmen sind laut Noll drei phasenartige Prozesse zielführend: Sensibilisierung, Klärung sowie Festigung.

In der ersten Phase werden die Mitarbeiter seitens der Unternehmensführung für handlungsleitende Wertvorstellungen sensibilisiert. In der Belegschaft soll ein flächendeckendes Bewusstsein für eine moralische Qualität des Denkens und Handelns im Unternehmen geschaffen werden. Auf diesem generellen Bewusstsein für eine gemeinsame Wertebasis könne dann in der Folge aufgebaut werden.

In der zweiten Phase geht es konkreter um die Klärung der aktuellen und auch zukünftigen Werte. Während in der ersten Phase das Thema von der Unternehmensführung überhaupt erst angesprochen und auf die Notwendigkeit aufmerksam gemacht wird, gilt es in der zweiten

Phase, konkrete Inhalte zu definieren und zu erläutern. Je nachdem, wie beispielsweise der Wert Vertrauen und der normative Übergang ins individuelle Handeln in einem Unternehmen bestimmt werden, kann die Entwicklung einer spezifischen Vertrauens-, Misstrauens- oder Vertrauensseligkeitskultur ganz unterschiedlich ausfallen. Mittel zur Klärung von aktuellen oder zukünftigen Wertvorstellungen können strukturierte Leitbildprozesse oder Ethik-Kodex-Entwicklungen sowie der Einsatz von Ethik-Kommissionen sein (vgl. Noll 2002: 139f.).

Die dritte Phase ist laut Noll der „eigentliche und langwierigste Teil der Kulturentwicklung“ (ebd. 140). Nach der Bewusstmachung sowie der inhaltlichen Erläuterung folgt die Verinnerlichung. Die verschiedenen Werthaltungen sind im Handeln zu verfestigen. Gerade für neue Mitarbeiter oder bei der Einführung neuer Werte, aber auch grundsätzlich bei jedem Mitarbeiter in einem kontinuierlichen Prozess, gilt es die Werte nachhaltig zu stärken. Für diese Aufgabe sind Ausbildungs- und Trainingsprogramme förderlich, die eine strukturierte, transparente und langanhaltende Verinnerlichung gewährleisten (vgl. Noll 2002: 139f.).

Was dennoch in sämtlichen Katalogen mit Skepsis zu betrachten ist und von Franken selbst in ihrem Ansatz als Crux der Thematik angesprochen wird, ist die tatsächliche Umsetzung der aus den Werten resultierenden Normen sowie Entscheidungs- und Handlungsleitlinien. Zwischen einer umfangreichen und transparenten Proklamation unternehmens- und führungsethischer Grundsätze und der tatsächlichen Realisierung dieser im betrieblichen Alltag können Welten liegen.

In diesem Kontext liegt die Erinnerung an die gängigen Vorwürfe nahe, Unternehmen würden Ethikprogramme nur zu Marketing- und Prestigezwecken benutzen. Entscheidend ist deshalb die verbindliche und unternehmensweite Umsetzung und Einhaltung der Leitlinien. Fairness und Gerechtigkeit können als Prinzipien nur etabliert werden, wenn alle Unternehmensmitglieder dafür einstehen. Auf jeder Hierarchieebene müssen die Führungskräfte einerseits die Leitlinien gründlich und nachhaltig kommunizieren, aber andererseits auch für ihre verbindliche Umsetzung sorgen. Dies gelingt am besten, wenn sich in der gesamten Belegschaft, das heißt in der Gruppe der Führungskräfte und in der Gruppe der Mitarbeiter, eine Einsicht in die Notwendigkeit und Gültigkeit der Grundsätze einstellt. Bei einer mehr oder weniger freiwilligen Selbstbindung an oder Selbstverpflichtung auf die Grundsätze könnte ihre erfolgreiche und dauerhafte Umsetzung am besten garantiert werden. Bei solch einem Vorhaben rückt auch das Thema Kontrolle wieder in den Vordergrund. Führungskräfte müssen die Möglichkeit erhalten, umfassend kontrollieren zu können, ob die Leitlinien in ihrem Verantwortungsbereich eingehalten werden, ebenso müssen die Mitarbeiter die Chance erhalten, bei einem Verstoß seitens der Führungskräfte, etwa in den

Bereichen Schutz der Privatsphäre oder humaner Arbeitsbedingungen, auf Einspruchsmöglichkeiten zurückgreifen zu können. Allein die Hoffnung auf eine freiwillige Selbstbindung an unternehmens- und führungsethische Grundsätze auf beiden Seiten wird nicht in allen Fällen genügen, um ihre Durchsetzung zu gewährleisten.

Institutionelle Rückenstützen können den Grundsätzen und Leitlinien ein Fundament verleihen, durch das Durchsetzung, Einhaltung, Kontrolle, Einspruchsmöglichkeiten und Sanktionierung verbindlich institutionalisiert werden. Institutionalisierte Kontrollorgane und Einspruchsmöglichkeiten könnten eine beiderseitige Etablierung der ethischen Prinzipien vorantreiben. Es ist zu betonen, dass die ständige Gegenüberstellung zweier Seiten, Führungskräfte einerseits und Mitarbeiter andererseits, in diesem Abschnitt nur der analytischen Struktur dient. In der Praxis lassen sich gegenseitige Wertschätzung und Achtung, Fairness oder Chancengleichheit besser vermitteln, wenn ein Gefühl der Zusammengehörigkeit, des Miteinander vermittelt und gefördert wird.

In einem kurzen Zwischenfazit ist festzuhalten, dass sich in der Führungsverantwortung zweierlei Verantwortungen verbergen, eben nicht nur die Humanverantwortung, sondern auch die unternehmerische Erfolgsverantwortung. In anderer Formulierung sind die beiden Dimensionen auch in Sachgerechtigkeit und Menschengerechtigkeit zu unterteilen. Kuhn und Weibler sprechen von einem „führungsethischen ‚Verantwortungsdualismus‘“ (Kuhn/Weibler 2012: 23), dem die Führungskräfte in ihrer Berufsausübung begegnen. Aus ethischer Perspektive wird als Lösung oft das Credo ‚Ohne Führungsethik kein Führungserfolg!‘ ausgerufen, das in der Praxis jedoch stets mit Widerstand zu kämpfen hat. Auf dem Weg zu einer angezielten Leistungssteigerung, zu mehr Effektivität, um dadurch den gesamten Unternehmenserfolg zu maximieren, wird durch die Führungskräfte in das Handeln und Denken der unterstellten Mitarbeiter eingegriffen, was wiederum Auswirkungen auf die Arbeits- und Lebensqualität dieser hat. Die Bedeutung der Humanverantwortlichkeit innerhalb guter Führung sollte demnach nicht unterschätzt werden (vgl. ebd. 23; vgl. hierzu auch Rich (1987)).

Gute Führungskräfte und ihre Tugenden

Durch diese Gedanken ergibt sich unmittelbar der Übergang zum zweiten Element der Führungsethik, von der funktionalen, auf die Tätigkeit des Führens bezogenen, Führungsethik hin zur personalen, persönliche Dispositionen betreffende, Führungskräfteethik. Beide Formen der Führungsethik sind notwendigerweise eng miteinander verbunden und werden in der Forschung teilweise auch einheitlich bearbeitet. Die aufeinanderfolgende Analyse in

diesem Abschnitt ist demnach mehr einer strukturellen und keiner inhaltlichen Trennung geschuldet. Die persönlichen, charakterlichen Dispositionen eines Unternehmers, Managers oder einer Führungskraft sind zwangsläufig eng und untrennbar mit seiner Art des Führens verbunden. Die personale Ebene lässt sich folglich nicht von der funktionalen Ebene lösen. Die Führungskraft als Subjekt und das Führen als Prädikat gehören zusammen und sollten in ihrer Zusammengehörigkeit analysiert werden.

Die grundlegende Frage, wie ethische Führung aussehe, lässt sich auch auf die Person des Führers übertragen und würde dann lauten, wie eine gute, ethikbewusste Führungskraft agiere. Diese Frage ist in Zeiten der Globalisierung, Kommerzialisierung und des Kapitalismus immer bedeutsamer geworden und deshalb auch häufiger gestellt worden. Das Handeln von Managern und Führungskräften ist mehr denn je den Sachzwängen des (internationalen) Wettbewerbs, dem weltweiten Leistungs- und Kostendruck sowie den bestehenden ökonomischen Gesetzen unterworfen. Wenn der Wettbewerbsdruck weiter ansteigt, werden gemeinsame soziale und ethische Standards immer mehr in Mitleidenschaft gezogen (vgl. Büscher 2012: 56f.).

Folglich stehen der Charakter, die Eigenschaften und Tugenden der Führungskräfte im Fokus – das noch nachdrücklicher in den letzten Jahren im Zuge der Bankenkrise und der weiteren Etablierung des Prinzips Gier. Kuhn und Weibler sprechen diesbezüglich von einer „charakterlichen Verderbtheit von immer größeren Teilen der Führungseliten“ (Kuhn/Weibler 2012: 99). Die Folge innerhalb der Gesellschaft ist ein ständiges Sinken des Vertrauens in die wirtschaftliche, aber auch politische Führung. In der öffentlichen Meinung werden Manager eher mit Machthunger, Gier und skrupellosem Gewinnstreben in Verbindung gebracht als mit Tugendhaftigkeit, Ehrlichkeit und ethikbewusstem Wirtschaften. Die ökonomische Erfolgsverantwortung scheint die Human-, Sozial- und Umweltverantwortung immer wieder und weiter zurückzudrängen.

Auffällig ist jedoch, dass im Charakter der Individuen Problem und Lösung zugleich stecken. Auch wenn viele der ethisch bedenklichen Probleme erst durch die charakterlichen Neigungen der Akteure entstehen, stellt der Charakter zugleich auch die Lösung dar. Charakterfestigkeit, „die Stärke und das Gute des menschlichen Charakters“ (ebd.) im Sinne tugendethischer Erkenntnisse, kann auch einen Wandel, eine moralische Läuterung anleiten (vgl. ebd. 98f.; Wright/Goodstein 2007: 929; Conger/Hollenbeck 2010: 312). Zu erörtern ist folglich, wie der Charakter eines guten Anführers beschaffen sein solle. Welche Eigenschaften sollen hervorstechen? Konsensfähig ist die Auffassung, dass in einem wirtschaftlichen Unternehmen ein reiner Homo oeconomicus als Manager genauso wenig förderlich sei wie ein reiner

Altruist. Wichtig sind in diesem Kontext die unterschiedlichen Verantwortungsebenen einer Führungskraft. Ausgehend von der Grundannahme, dass, je höher eine Person positioniert ist, desto umfassender auch ihr Zuständigkeitsbereich ist, erscheint besonders relevant, dass Vorgesetzte auch Verantwortung für Handlungen ihrer Untergebenen übernehmen.

Im Falle der Unternehmensleitung, bei der sämtliche Verantwortungsstränge zusammenlaufen, ergibt sich eine dreigeteilte Verantwortungsbestimmung. Die Unternehmensleitung trägt Verantwortung für das Unternehmen selbst, das heißt für den betrieblichen Erfolg, für den Schutz vor zukünftigen Schäden, für die nachhaltige Positionierung am Markt sowie gegebenenfalls für die Wertsteigerung der Aktien. Darüber hinaus ergibt sich eine permanente allgemeine prospektive Verantwortung, im Sinne einer Rücksichtnahme gegenüber dem sozialen Umfeld oder der Umwelt. Diese Verantwortung genießt prinzipiell Vorrang vor singulären betrieblichen Verantwortlichkeiten. Zudem trägt die Unternehmensleitung eine speziellere Verantwortung für das Wohlergehen einzelner Personen oder Gruppen dergestalt, dass sie Verpflichtungen gegenüber den Mitarbeitern und Bezugsgruppen des Unternehmens eingeht und für ihre Erfüllung Sorge trägt (vgl. Rippe 2010: 187f.; vgl. hierzu auch Franken 2010: 246f.).

Als das zentrale Merkmal einer guten Führungskraft kristallisiert sich die gleichzeitige Beachtung und Respektierung sämtlicher Verantwortungsebenen heraus. Welche Eigenschaften dafür förderlich und notwendig sind, erfassen Kuhn und Weibler. Sie ziehen in einer grundsätzlichen Herangehensweise die vier Kardinaltugenden Aristoteles' heran: Klugheit, Tapferkeit, Mäßigung und Gerechtigkeit. Erstgenannte gilt als ‚Mutter aller Tugenden‘ und bildet die Grundlage für sämtliche moralischen Belange. Zweitgenannte zielt auf ein gesundes Maß an Zivilcourage, an Mut und dient als Mittel gegen Ängste und Befürchtungen jeglicher Art. Drittgenannte spielt auf die Vermeidung und Ablehnung von Maßlosigkeit an. Letztgenannte fordert einen sozialgerechten Ausgleich zwischen den eigenen und den Interessen anderer ein (vgl. Aristoteles 2002: 141; Rippe 2010: 100).

Trotz ihrer antiken Herkunft besitzen die Tugenden auch heute und besonders in Wirtschaftszusammenhängen Geltung. Vor allem Mäßigung und Gerechtigkeit stehen in Zeiten zahlreicher Unternehmensskandale und Banken- und Finanzkrisen im Fokus, die neben strukturellen Defiziten nicht zuletzt auch auf individuelle Fehlentscheidungen, moralische und gesetzliche Übertretungen sowie unkontrollierte Profitgier zurückzuführen sind. Wäre die Tugend Mäßigung im Denken und Handeln einiger Top-Manager präsenter gewesen, hätten ihre Gier und ihr Drang nach Profiten wohl weniger drastische Ausmaße angenommen. Mäßigung des eigenen rücksichtslosen profitorientierten Nutzenstrebens ist allerdings nur die

eine Seite dieser auf Führung bezogenen Tugend. Die andere Seite richtet sich auf das Verhalten gegenüber den Mitarbeitern, die zu schätzen und deren Interessen zu respektieren sind. Die Leistungsanforderungen an sie, die Einforderung von Mehrarbeit oder die Kommunikation von Kritik und Tadel sind ebenso mit Maß zu behandeln.

Diese Aspekte lassen sich mit der Tugend Gerechtigkeit verknüpfen. Als übergeordnete Werte für gute Führung und für den Charakter einer Führungskraft fungieren Fairness und Gerechtigkeit als wesentliche Beispiele. Gerechtigkeit fasst noch deutlicher als die Tugenden Klugheit, Tapferkeit und Mäßigung die soziale Dimension ins Auge. Nicht nur, dass im Sinne Aristoteles' ein sozialgerechter Ausgleich zwischen den eigenen Interessen und denen anderer anvisiert wird, sondern auch die Führungsstrategie, die führungsrelevanten Maßnahmen sollten am Prinzip der Gerechtigkeit ausgerichtet werden. Arbeitsanweisungen, Aufgabenverteilung, Lob und Tadel, Vergütung oder Beförderungen, sämtliche Aspekte des betrieblichen Alltags sollten den Prinzipien Fairness, Gerechtigkeit und Chancengleichheit Genüge tun.

Als Zwischenergebnis wird festgehalten, dass die Einstellung und die persönlichen Wertorientierungen der Führungskräfte entscheidend sind, um den verschiedenen Verantwortungsbereichen gerecht zu werden. Gemäß dieser Denkart diagnostiziert Göbel deshalb auch: „Nun ist der persönliche Wille zur Verantwortung ohne Zweifel die unentbehrliche Basis für richtige Handlungen“ (Göbel 1992: 87). Demnach könnte Willensstärke oder Konsequenz bei der Verantwortungsübernahme ebenso zum Katalog aus Tugenden oder Charaktereigenschaften hinzugefügt werden.¹⁰⁵ Auch wenn Göbel es mehr auf die soziale Verantwortung abgesehen hat, so sollten in der Aussage dennoch die beiden Verantwortungskomplexe, ökonomische Erfolgsverantwortung sowie Human-, Sozial- und Umweltverantwortung, vereinbar sein. Passend erscheint an dieser Stelle Ulrichs Forderung nach einer Ablösung der ‚Zwei-Welten-Theorie‘, in der die Ökonomie rein sachgerecht und die Ethik rein menschengerecht dimensioniert wird, während für ihn die Verbindung der beiden Formen als Lösung gepriesen wird. Diese Verbindung fasst er in seinem schon früh erhobenen Leitmotiv der ‚ökonomischen Vernunft‘ zusammen (vgl. u.a. Ulrich (1986)). Von der Führungskraft wird eine Integration von Erfolgs- und Humanverantwortung inklusive

¹⁰⁵ Wesentlich ist in diesem Kontext auch Hans Hinterhubers These zur persönlichen Willensstärke und der Macht des Gewissens im Rahmen von Führungstheorie: „Mehr als vor anderen müssen Führende vor sich selbst bestehen können“ (Hinterhuber 2002: 50). Das heißt, dass die Führungskraft ihre Entscheidungen und Handlungen zunächst vor sich selbst begründen und rechtfertigen muss, ehe sie dies auch vor den Untergebenen tut. Der modellartigen Führungskraft wird demnach ein funktionierendes Gewissen unterstellt und sie ist nicht allein von Gier, Gewinnstreben und Nutzenkalkulationen getrieben. Vgl. für eine Vertiefung auch Kuhn/Weibler 2012: 105ff.

einer Verbindung aus Eigen- und Fremdinteresse im Rahmen der gegebenen Möglichkeiten und Bedingungen gefordert.

Eine weitere Eigenschaft, die in der Forschung als Voraussetzung für gute, ethikbewusste Führung genannt wird, ist Integrität. Diesen Ansätzen zufolge korreliert hohe Integrität signifikant mit Führungserfolg. Im tugendethischen Ursprung steht Integrität für eine Disposition, die einen guten und starken Charakter formt. Sie bedeutet eine situations- und zeitenunabhängige „Konsistenz im Denken, Fühlen und Handeln von Menschen“ (Palanski/Yammarino 2007: 174; vgl. hierzu auch ebd. 171ff.; Kuhn/Weibler 2012: 110ff.). In Erweiterung der schon genannten konsequenten Willensstärke macht Integrität eine allgemeine Charakterfestigkeit aus. Integrität ist neben ihrer Konsistenz (i) gemeinhin von vier weiteren Kennzeichen (ii-v) geprägt.

Sie ist mit einer Authentizität (ii) verknüpft, das heißt, dass das Handeln im Einklang mit den eigenen Wertvorstellungen vollzogen wird. Die Führungskraft tritt ihren eigenen Werten gegenüber loyal auf, ändert sie nicht situationsabhängig oder hintergeht sie gar. In der Fortführung dieses Gedankens bildet sich Integrität auch durch die Entsprechung von Worten und Taten (iii). Das ist besonders in unternehmensethischen Zusammenhängen wichtig. Proklamierte Führungswerte werden eben nicht nur ausgerufen, sie finden sich auch im tatsächlichen Handeln wieder. Die Führungskraft steht zu ihrem Wort und kann durch innerbetriebliche soziale, öffentliche Kontrolle auch daran gemessen werden. Darüber hinaus ist Integrität als Standhaftigkeit (iv) gegenüber Widerständen zu verstehen. Eine integre Führungskraft ist dies auch und gerade dann bei persönlich nachteiligen Handlungsalternativen. Nicht zuletzt ist Integrität aber auch als verbindliche Neigung zu moralischem Verhalten (v) zu begreifen. Sie besitzt eine besondere moralische Qualität: Wer integer ist, der handelt auch moralisch – wer nicht moralisch handelt, der ist auch nicht integer. Eine integre Führungskraft bindet sich an wirtschafts- und unternehmensethische Werte und Normen. Da Integrität eine tugendethische Herkunft besitzt, kann sie auch in einer inhaltliche Nähe zu anderen, teilweise schon genannten, Tugenden verortet werden, beispielsweise Ehrlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, Gerechtigkeit, Respekt oder Empathie (vgl. Palanski/Yammarino 2007: 171ff.; Kuhn/Weibler 2012: 110ff.).

In einem weiteren, jedoch ähnlich verfassten Ansatz werden Integrität vier charakteristische Dimensionen zugeschrieben: eine wertebezogene, eine zeitliche, eine motivationale sowie eine soziale. Ähnlich wie im ersten Ansatz dargelegt, liegt Integrität eine spezifische Wertestruktur zugrunde, die eine konstitutive Bedeutung für die persönliche Identität der Person darstellt. Ein durchgängiges und nachhaltiges Bekenntnis zu den Werten wird ein Teil

des Charakters, ein Teil der Persönlichkeit – gerade in der Wahrnehmung von außen. Auch in diesem Ansatz wird dabei die Priorität moralischer Werte betont, deren Verinnerlichung und Befolgung für die Person, die als integer gelten möchte, besonders relevant ist.

Zeitlich betrachtet, kann Integrität als charakterliche Eigenschaft nur über einen langen Zeitraum hinweg entstehen. Wer in einer Situation seinen Werten treu bleibt, der gilt nicht gleich als integer. Er ist es erst, wenn er es dauerhaft, permanent und auch in den verschiedensten Situationen tut, besonders, wenn es um starke Herausforderungen oder Bedrohungen geht (vgl. Brenkert 2006: 99ff.).

In diesen Szenarien zeigt sich die motivationale Seite der Integrität. Wer grundsätzlich vor den Herausforderungen, selbst wenn sie risikoreich, gefährvoll und mit optional negativen persönlichen Konsequenzen verbunden sind, nicht zurückschreckt, sondern sie annimmt, der zeigt integrires Verhalten. Integrität funktioniert prinzipiell nur in sozialen Beziehungen. Wer die ersten drei Dimensionen der Integrität auf sich vereint, dies aber in einem einsiedlerartigen Zustand ohne soziale Einbettung tut, der kann ebenso wenig als integer beschrieben werden. Er ist es erst, wenn er so innerhalb der Gesellschaft im kommunikativ-dialogischen Austausch, in der Interaktion, auftritt (vgl. ebd.; vgl. hierzu auch Kuhn/Weibler 2012: 113f.).

Einfluss von Unternehmensstruktur und -kultur

Bei der Verknüpfung mit dem Verhalten von Führungskräften in Unternehmen wird darauf hingewiesen, dass für die Entwicklung einer integrierten Führungskraft auch die jeweiligen Unternehmensstrukturen ein bedeutsamer Faktor sind (vgl. Brenkert 2006: 102ff.). Unternehmensstruktur und -kultur können die Voraussetzungen oder den grundlegenden Rahmen, in dem eine Führungskraft Integrität entwickeln soll, erheblich beeinflussen oder determinieren. In einem Unternehmen, in dem es üblich und erwünscht ist, konsequent und zur Not mit allen erdenklichen Mitteln alles für den Erfolg zu tun, sämtliche Werte und Normen, auch in moralischer Hinsicht, diesem Ziel unterzuordnen und eine Missachtung dieser Methoden Sanktionen als Folge nach sich zieht, ist es schwierig, Integrität zu entwickeln. Wer in solch einer betrieblichen Umgebung auf unbedingte Integrität setzt, kann schnell Leistungs- und Zielvorgaben verpassen, dem Vorgesetzten negativ auffallen und auch unter den Mitarbeitern als Außenseiter wahrgenommen werden. Aber wie in beiden Ansätzen deutlich gemacht worden ist – genau in solchen Szenarien ist Integrität gefragt und zeigt sich ihre wahre Ausprägung. Denn es ist ebenso möglich, dass eine integre Führungskraft durch ihre Vorbildfunktion auch strukturelle oder kulturelle Wandlungsprozesse in Gang setzt, ein

Fixpunkt für das Handeln der Untergebenen wird und somit im Erfolgsfall nach und nach Integrität als Standard im Unternehmen etabliert.¹⁰⁶

Ohnehin ist beim Thema Integrität das Verhältnis von der eigenen Innensicht, der persönlichen Reflexion, zur Außenwelt entscheidend. Selbst- und Fremdwahrnehmung sind eng miteinander verflochten, können aber auch erhebliche Diskrepanzen aufweisen. Denn Integrität schreibt man sich weniger selber zu, sondern muss langfristig im sozialen Kontext bewiesen werden und kann einem dann von diesem attestiert werden.

Den persönlichen Werten der Führungskraft wird in der Forschung eine größere Bedeutung bei der Durchsetzung von Zielen beigemessen. Das gilt auch für eines der wichtigsten wirtschafts- und unternehmensethischen Ziele, die soziale Verantwortungsüberahme im Unternehmen. In der Regel setzen sich im Unternehmen die Werte der obersten Führungsgruppe durch. Werte, als „innere Führungsgrößen des menschlichen Tuns und Lassens“ (Göbel 1992: 190) verstanden, die sich in der obersten Führungsgruppe etabliert haben, sollen dann einen Vorbildcharakter für das gesamte Unternehmen einnehmen. Die Frage ist nur, wie die Umsetzung dieses Prozesses in der Praxis gelingt und welche ethische Qualität dabei erreicht wird. Im Fokus steht folglich die inhaltliche Beschaffenheit der Werte. Oftmals entsprechen die tatsächlich realisierten Werte nicht den offiziell vom Unternehmen im Sinne von Unternehmensgrundsätzen autorisierten Werten und noch häufiger auch nicht den persönlichen Werten einer Führungskraft. Im Idealfall sollten alle drei Varianten miteinander übereinstimmen, in der Realität fallen jedoch zumeist erhebliche Diskrepanzen auf (vgl. ebd. 190ff.).

Beispielsweise setzen sich jüngere Generationen von Führungskräften vermutlich stärker für Umweltschutz, eine humanere Arbeitswelt, Konsumentenschutz oder Arbeitsplatzsicherheit ein. Diese Werte könnten jedoch zum Teil im Widerspruch zu den offiziellen Werten eines Unternehmens stehen. Die Folgen wären individueller Stress, Druck- und Konfliktsituationen und letztendlich auch negative Beeinträchtigungen der Arbeitsmotivation sowie -zufriedenheit. Noch typischer für die heutige Zeit könnte ein beispielhaftes Szenario sein, in dem Führungskräfte ihrer sozialen Verantwortung gerecht werden wollen, die offiziellen Unternehmensgrundsätze dies womöglich noch unterstützen und fordern, die praktische Realisierung sich allerdings schwierig gestaltet, weil interne Systeme, Prozesse und Strukturen noch nicht ausreichend entwickelt sind oder gar einen hemmenden Einfluss haben (vgl. ebd. 192f.).

¹⁰⁶ Nebenbei erwähnt, zeigt sich auch bei diesem Aspekt wieder die enge Verzahnung des Individuums einerseits mit den institutionellen Strukturen andererseits.

Bei diesen Überlegungen fällt erneut auf, dass die Einstellung, das Denken und Handeln der Führungskräfte, das heißt der Individuen, der Ausgangspunkt jeglicher Bemühungen zur erfolgreichen Umsetzung sozialer Verantwortung in unternehmerischen Zusammenhängen ist. Wie schon oft betont worden ist, sind ebenso institutionelle Rückenstützen, auch solche, die durch die Unternehmenspolitik verankert werden, aber auch der Rückhalt der Mitarbeiter wichtig. Das Individuum, die Summe aller Individuen, das heißt auch im Sinne von gruppenspezifischen Prozessen, sowie der institutionelle Rahmen stehen somit allesamt in der Verantwortung – was auch zur Idee des herausgestellten Zitats von Kramer am Anfang des Kapitels passt. In der theoretischen Reflexion über genau diese Prozesse sind folglich die am institutionellen Grundgerüst interessierte Wirtschafts- und Unternehmensethik sowie die Individualwirtschaftsethik, speziell Führungskräfte- und Mitarbeiterethik, gefragt.

Soziale Verantwortungsübernahme und Anreizsysteme¹⁰⁷

Einer näheren Betrachtung unterzogen werden das Entscheiden und Handeln der Führungskräfte in Bezug auf die soziale Verantwortungsübernahme, die Implementierung dieser im Unternehmen und ihre Vorbildfunktion dabei. Die Unternehmer, Manager und Führungskräfte haben ihre Entscheidungen zur sozialen Verantwortung transparent zu machen und die Entscheidungsfindung offen zu kommunizieren. Konkrete sowie bindende Implementierungsschritte sind unternehmensweit anzuleiten und für die gesamte Belegschaft sinnvolle Anreiz- und Motivationsstrukturen zu entwickeln. Diese erscheinen insbesondere für die karriereorientierten unteren und mittleren Managementebenen relevant, weil bei Mitarbeitern aus diesen Gruppen die Anreize für das Streben nach dem eigenen Nutzen und eigenen Vorteilen vermutlich mit am größten sind und damit die Anfälligkeit für Regel- und Tabubrüche ansteigt. Sie sind oftmals durch ein Anreizsystem geprägt, im dem primär nur der kurzfristige Erfolg zählt und soziale Verantwortungsübernahme in vielen Fällen kontraproduktiv ist. In diesen Hierarchieebenen ist oftmals auch der Irrglaube verbreitet, man sei als Einzelperson prinzipiell für sehr wenig verantwortlich. Zudem kommt hinzu, dass diese Gruppe im Vergleich zur Unternehmensspitze mit wenig gesellschaftlicher Kritik konfrontiert wird (vgl. ebd. 195; 273f.; 303f.).

¹⁰⁷ In diesem Analyseteil stehen Anreizsysteme im unternehmerischen Kontext im Fokus. Besonders Göbel (1992, 1996) beschäftigt sich intensiver mit diesem Thema. Eine generelle Erörterung zum Verhältnis von extrinsischen und intrinsischen Anreizen findet im Kapitel über Freys Theorie statt. Er konzentriert sich vor allem auf staatsbürgerliches und konsum- beziehungsweise verbrauchsbezogenes sowie ferner auf organisationsbürgerliches Verhalten.

Soziale Verantwortungsübernahme könnte beispielsweise in Form von ethischen Erfolgskriterien als positiver, erstrebenswerter Anreiz positioniert werden, der dann wiederum auch belohnt werden kann. Hilfreich ist dabei ein Mechanismus, bei dem die oberste Führungsriege als Vorbild fungiert, die unteren Managementebenen nachziehen und bestenfalls die komplette Belegschaft folgt. Wirtschafts- und unternehmensethische und überhaupt ethische Grundsätze lassen sich nur umfassend und nachhaltig festsetzen, wenn sie auf eine breite Unterstützung gründen (vgl. ebd. 273f.; 304f.). Ohne diese fehlt ihnen die Substanz und sie verkommen zu reinen Lippenbekenntnissen. Diese Unterstützung ergibt sich aber nicht von alleine. Nur durch reine Erkenntnis und Vernunft wird es in der Geschäftswelt schwierig sein, einen human- und umweltgerechten Standard zu erzielen. Dieser muss erarbeitet und beispielsweise durch ein geeignetes Motivations- und Anreizsystem unterstützt werden. Göbel stellt diesbezüglich klar: „Je stärker die Mitarbeiter motiviert sind, je leichter sie die Ziele der Unternehmung und ihre eigenen Ziele in Einklang bringen können, desto einfacher wird auch die Implementierung der sozialen Verantwortung im Unternehmen gelingen“ (ebd. 303). Eine Methode wäre es deshalb, wirtschafts- und unternehmensethische Grundsätze in die Unternehmensziele einzuflechten, sodass sich der einzelne Mitarbeiter gar nicht mehr zwischen einer moralischen und anderen möglicherweise nicht-moralischen Alternativen entscheiden muss. Wenn er an den Unternehmenszielen interessiert ist, ist er es zugleich auch an ethikbewussten Mitteln zur Erreichung.¹⁰⁸

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, wie sich die verschiedenen Arten von Anreizen nutzen lassen, um an diese verantwortungsbewusstes Handeln zu koppeln. Bezogen auf Organisationen und die Geschäftswelt erstellen Lutz von Rosenstiel sowie Volker Hoffmann jeweils miteinander gut zu kombinierende generelle Übersichten über verschiedene Anreizformen. Die Idee – beispielhaft von Göbel – ist, dass sich die Wahrnehmung sozialer Verantwortung im Unternehmen, welche auch stellvertretend für die Einhaltung human-, sozial- und umweltgerechter moralischer Standards stehen kann, durch gezielte und sinnvolle Anreizsetzung und -steuerung fördern ließe. Ökonomische Erfolgskriterien könnten durch

¹⁰⁸ Streck rückt in ihrem organisationsethischen Ansatz die Integration moralischer Werte oder sozialetischer Prinzipien in das strategische Management, genauer in organisationsinterne Handlungen, in den Fokus: „Das moralische Potenzial einer strategischen Unternehmensführung liegt zum einen im Inneren des Unternehmens genau an der Stelle, an der durch interne Zielvorgaben und Maßnahmen das Unternehmen strategisch gesteuert wird“ (Streck 2006: 182). Moral soll dadurch in Strukturen eingebettet werden, sodass das Individuum, ohne dass die individualethische Grundlage verschwindet, etwas aus der Verantwortung genommen werden kann. Durch eine integrative Einarbeitung moralischer Prinzipien in die Entscheidungen und Handlungen im ökonomischen Kontext ergibt sich zudem die Chance, den Dualismus zwischen Gewinnmaximierung und Moral aufzulösen. Ebenso sollten zugleich die Organisations- oder Unternehmensziele am sozialetisch übergeordneten Ziel der positiven globalen Entwicklungsfähigkeit, im Sinne einer globalen Gerechtigkeit, ausgerichtet werden (vgl. ebd. 181f.; 187; 190).

ethische Erfolgskriterien ergänzt und gleichermaßen belohnt werden – auch in einem nicht finanziellen oder monetären Stil. Adressat dieses Motivations- und Anreizmanagements können sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter sein.

Die erste Unterteilung in den Übersichten der Autoren trennt extrinsische von intrinsischen Anreizen. Zu den extrinsischen gehören finanzielle und soziale Anreize sowie solche durch das organisatorische Umfeld. Erstere funktionieren recht simpel über Entgelte, auch über das Mittel der Beförderung, oder geldwerte Leistungen wie beispielsweise freier Kantinenzugang, Werkwohnungen oder Dienstwagen. Zweitgenannte entstehen durch den Kontakt mit Menschen. Lob, Anerkennung oder Respekt können wirksame Motivatoren sein und grundsätzlich gut von Führungskräften gesteuert werden. Letztgenannte Anreize können durch grundlegende Charakteristika von Unternehmen hervorgerufen werden: die Größe eines Unternehmens, der Standort, das Image, die Strahlkraft einer Marke. Insbesondere das Image oder der Ruf eines Unternehmens kann durch fortwährende und ehrliche soziale Verantwortungsübernahme erheblich beeinflusst und verbessert werden. Als intrinsische Anreize werden viele tätigkeitsbezogene Aspekte angeführt. Der Aufgabencharakter – beispielsweise die Relevanz der Aufgabe im Hinblick auf den Unternehmenserfolg oder die Festsetzung von Verantwortlichkeiten innerhalb einer Position oder Hierarchieebene –, die Autonomie des Einzelnen, Partizipation an Entscheidungen oder strategischen Fragen, generell die Arbeitsleistung sowie persönliche Entwicklungsmöglichkeiten bieten einen fruchtbaren Boden, um über gezielte Anreizsetzung und -steuerung das Verhalten von Akteuren zu beeinflussen (vgl. Rosenstiel 1975: 231; Hofmann 1980: 523ff.; Göbel 1992: 305f.).

In Bezug auf verantwortungsbewusstes Handeln einer Führungskraft könnte dieses durch die Unternehmensspitze oder im Falle eines Mitarbeiters durch die verantwortlichen Vorgesetzten folglich in vielerlei Hinsicht beeinflusst werden. Die simpelste Variante erfolgt sicherlich über materielle Anreize, beispielsweise mittels finanzieller Belohnung beim Erreichen von ethischen Erfolgskriterien. Diese Variante ist einfach zu implementieren und vermutlich auch effektiv zu kontrollieren. Außerdem entspricht diese Variante dem gängigen Modus Operandi in der Wirtschaftswelt: der Wert einer Leistung wird an seiner finanziellen Entlohnung gemessen. Der Weg über finanzielle Anreize dürfte angesichts der heutigen Wirtschaftswelt vermutlich der wirkmächtigste sein. Zudem können finanzielle Anreize pointiert verwendet werden. Bestimmte Schwerpunktsetzungen im Rahmen der unternehmerischen Verantwortungsübernahme können gezielt ausgerufen und bei erfolgreicher Bearbeitung

dementsprechend belohnt werden. Denkbar erscheinen auch Erfolgsprämien für Gruppen, wodurch gleichzeitig der Teamgedanke gestärkt werden könnte (vgl. Göbel 1992: 307).

Bei solch einer Form der Anreizsetzung ist zu beachten, dass die ethischen Erfolgskriterien und deren finanzielle Belohnung einzig mit dem Ziel der Verbesserung humaner, sozialer oder umweltgerechter Standards erstellt werden. Die finanziellen Anreize dürfen unter keinen Umständen für anderweitige Zwecke entfremdet werden, die den ethischen Kern des Unterfangens verfremden. Gleichwohl besteht diese Gefahr.

Des Weiteren ist das Anreizsystem inklusive der einzelnen ethischen Erfolgskriterien konsistent zu gestalten. Im Hinblick auf das ausgerufene Ziel sind nicht einzelne Bereiche zu favorisieren und andere wiederum komplett außer Acht zu lassen. Natürlich können unterschiedliche Gewichtungen gewählt werden, aber es dürfe beispielsweise nicht ausschließlich auf Sozialgerechtigkeit bei gleichzeitiger Vernachlässigung von Nachhaltigkeit oder Umweltschutz gesetzt werden. Im Zuge dieses Gedankens müsse auch angesichts der Gefahr durch eine Entfremdung des ursprünglichen ethischen Ziels sichergestellt werden, dass keine besonders öffentlichkeits- oder medienwirksamen Bereiche durch das finanzielle Anreizsystem betont werden. Auch das würde zu einer Verwässerung und einem Missbrauch des originären ethischen Zwecks führen.

Unabhängig von den Erfolgchancen von finanziellen oder geldwerten Anreizen ist die These im Blick zu halten, der zufolge auch äußere Anreize und ferner Kontrollen oder Sanktionen eine persönliche Integrität, Vertrauenswürdigkeit und ein Mindestmaß an moralischer Motivation in der Geschäftswelt nicht ersetzen können (vgl. Baurmann 2010: 52). Sozial verantwortliches Handeln funktioniert, wie bereits angesprochen worden ist, in einem gewissen Maße schon als Anreiz an und für sich und wirkt intrinsisch motivierend. Oftmals kommt es bei solchem Handeln in unternehmerischen Zusammenhängen auch zu einer Übereinstimmung mit eigenen, eher privaten Wertvorstellungen (vgl. Göbel 1992: 306).

Immaterielle intrinsische Anreize könnten von Vorgesetzten ebenso gut, wenn auch nicht ganz so transparent und nachvollziehbar wie finanzielle Varianten, beeinflusst werden. Durch die Vergabe von gewichtigeren Aufgaben oder Projekten, die Stärkung der Eigenständigkeit oder eine erhöhte Partizipationsbereitschaft könnte etwas subtiler oder durch weichere Faktoren sozial verantwortliches Handeln honoriert werden.

Dieser Abschnitt zeigt die Möglichkeiten von Vorgesetzten auf, wie sie durch die Beeinflussung von Anreizen und von der Motivation der Mitarbeiter für mehr soziale Verantwortungsübernahme im unternehmerischen Rahmen sorgen können. Führungsethische Grundsätze wie Gleichberechtigung und Chancengleichheit, Vertrauen, Respekt, Fairness

oder Toleranz sollten dabei beachtet werden. Wie durch die bisherige Analyse deutlich geworden ist, vereint eine Führungskraft mehrere Funktionen und Aufgabenstellungen in ihrer Person und hat diese auch im Hinblick auf ethikbewusste Führung in Einklang zu bringen. Abgesehen von seiner Funktion als Fachmann in einem bestimmten Bereich des Unternehmens muss sie zudem Motivator, Leistungsträger und Vorbild zugleich sein.

Bedeutung von Kommunikation und Argumentation

Das entscheidende Mittel zum Erfolg kann dabei ein argumentativer Kommunikationsstil sowie generell die Kommunikationsfähigkeit der Führungskraft sein, wodurch auch eine letzte entscheidende Eigenschaft einer Führungskraft für das Gelingen guter und zugleich ethikbewusster Führung genannt ist (vgl. Steinmann/Löhr 1994: 200ff.). Zu allgemeinen Kompetenzen im Bereich Kommunikation gehört als Grundvoraussetzung die Argumentationsbereitschaft. Diese gilt es gerade als Führungskraft zu fördern und zu stabilisieren. Unter Argumentationsbereitschaft wird von Gerhard Blickle ein Bestreben verstanden, demgemäß wahrgenommene Wert-, Meinungs- und Interessengegensätze zunächst als solche akzeptiert und dann im nächsten Schritt durch den Versuch, Einigung zwischen den widerstreitenden Positionen zu erzielen, aufgelöst werden sollen (vgl. Blickle 1994a: 182).

Vor allem im Hinblick auf wirtschaftsethische Anforderungen gewinnt dieser Aspekt an Bedeutung. Es gibt insbesondere im Wirtschaftssektor zahlreiche Versuchungen, aber auch direkte Anreize für unethisches Verhalten sowie vielschichtige Situationen, in denen Akteure unsicher sind, welche Handlungsalternative – Befolgung oder Missachtung wirtschaftsethischer Normen – sie wählen sollen. Das Risiko beider Szenarien kann durch Führungskräfte sicher nicht gänzlich beseitigt, aber durchaus gemindert werden. Kommunikation und Argumentation sind bei diesem Vorhaben entscheidende Mittel. Sozial- und umweltgerechtes Wirtschaften sollte von der Führungskraft im Sinne ihrer Vorbildfunktion vorgelebt, zusätzlich aber auch durch argumentative Kommunikation verständlich gemacht werden.

Blickle macht in seinem Ansatz außerdem darauf aufmerksam, dass für die Förderung und Stabilisierung der Argumentationsbereitschaft eine Analyse der individuell-persönlichen sowie der allgemeinen situativen Einflussfaktoren in Konfliktmomenten zielführend sei. Diese Faktoren können einerseits personale Bedingungen sein; beispielweise eine persönliche Neigung oder Disposition zu rationalem Konsens oder eine positive Einstellung zu rationalen Konsenslösungen sind förderliche personale Grundvoraussetzungen. Andererseits nehmen

kontextuelle Faktoren Einfluss auf Konfliktsituationen, auf Wert-, Meinungs- und Interessengegensätze (vgl. ebd. 183). Im unternehmerischen Kontext sind beispielsweise das Betriebsklima oder die Unternehmenskultur zu nennen. Je nachdem, wie diese ausgestaltet sind, ergibt sich eine typische Art und Weise, wie mit Konflikten, Streitigkeiten und Dissens umgegangen wird. Speziell das Betriebsklima bestimmt den Rahmen für die Entwicklung der Argumentationsbereitschaft in einer Organisation. Wenn es von Kooperation, Face-to-Face-Kommunikation, Offenheit bei Gesprächen und auch Konflikten und überhaupt von der Möglichkeit zur freien Meinungsäußerung durch sämtliche Hierarchieebenen hindurch geprägt ist, schafft es eine substanzielle und nachhaltige Grundlage für gute soziale Beziehungen, für rationale Argumentationsbereitschaft und für faire Konsenssuche in Konfliktfällen (vgl. Blickle 1994b: 186f.).¹⁰⁹ Die Führungskräfte sind gefordert, ständig ihren Beitrag zu einem guten, fairen und offenem Betriebsklima zu leisten. Sie stehen besonders in der Verantwortung dieses zu beeinflussen und im Einklang mit ethischen Wert- und Normvorstellungen mitzugestalten.

Grundsätzlich kann jeder Akteur durch eine rationale Analyse der verschiedenen Einflussfaktoren ein besseres Verständnis von Konfliktsituationen erlangen und dadurch die Grundlage für einen positiveren Ausgang schaffen. Für Führungskräfte, die durch ihre vielfachen Funktionen als Fachmann, Leistungsträger, Motivator, Vermittler oder Vorbild bei Konfliktsituationen und Meinungsverschiedenheiten ohnehin besonders gefordert sind, erweisen sich diese Anforderungen jedoch nochmals als bedeutsamer. Bei sämtlichen Gesichtspunkten steht Kommunikation im Mittelpunkt. Ohne ausgeprägte Argumentations- und Kommunikationsfähigkeiten wird eine Führungskraft kaum imstande sein, die verschiedenen Anforderungen zu meistern.

7.2.1.2. Mitarbeiterethik

Die Mitarbeiter oder Angestellten eines Unternehmens machen einen weiteren Rollenkontext des Individuums aus und bilden zugleich den zweiten Untersuchungsgegenstand der theoretischen Reflexion über Organisationsbürger, die Mitarbeiterethik. In dieser Arbeit wird betont, dass ein Ansatz verfolgt wird, der die Reflexion über Mitarbeiter als gleichberechtigten Part in der gesamtwirtschafts- und speziell unternehmensethischen Analyse ansieht. Auch wenn die Entscheidungen und Handlungen der Unternehmensspitze

¹⁰⁹ Blickle analysiert des Weiteren, dass innerbetriebliche Rahmen- oder Sozialisationsbedingungen ebenso eine größere Bedeutung für den Erfolg einer gezielten Entwicklung der moralischen Urteilskraft von Individuen einnehmen (vgl. Blickle 1994b: 192).

weitreichendere Konsequenzen nach sich ziehen und deshalb von ihr eine höhere ethische Sensibilität und Urteilsfähigkeit eingefordert wird, ist ein Postulat in dieser Arbeit, dass dennoch *jeder* Organisationsbürger, sei er nun Geschäftsführer oder ‚einfacher‘ Angestellter, seine gesellschaftliche Mitverantwortung in Form von human-, sozial und umweltgerechtem Wirtschaften wahrnehmen soll und zugleich diese auch von ihm eingefordert werden muss.

Die Notwendigkeit dafür besteht durch die im Kapitel zu Ulrichs integrativer Wirtschaftsethik diskutierten Charakteristika des heutigen Arbeitsmarktes, in dem die Arbeitstätigen mehrheitlich als Mitarbeiter in einer hierarchisch strukturierten, komplex arbeitsteiligen Organisation arbeiten und darin eine eingeschränkte Funktion oder Teilaufgabe erfüllen. Aus dieser geht wiederum eine organisatorisch eingeschränkte Teil- oder Rollenverantwortung des Mitarbeiters hervor, die mit einer ethischen Grundlage verknüpft werden muss (vgl. Ulrich 2008: 350f.; Ulrich/Thielemann 1992: 167f.).

Gute Geführte und ihre Tugenden

Wenn der Charakter von Führungskräften als Basis für die Verwirklichung ethischer Normen und Werte oder für die ethisch orientierte Verantwortungsübernahme im Unternehmen angesehen wird und seine Beschaffenheit deshalb in der Organisationsbürgerethik hinterfragt und analysiert wird, dann erfolgt bei einer Gleichgewichtung von führungs- und mitarbeiterethischen Aspekten dies auch für den Charakter des Mitarbeiters.

Grundsätzlich lässt sich aus den Resultaten im vorherigen Kapitel ableiten, dass herausgestellte Werte, Tugenden oder Fähigkeiten wie Klugheit, Mäßigung, Gerechtigkeit, Integrität, Willensstärke sowie Kommunikationsstärke und Argumentationsbereitschaft auch für den Mitarbeiter von Vorteil sind. Ohnehin sind dies Werte, die kontextungebunden für jeden Menschen relevant sein dürften, aber in der Berufswelt sich besonders vorteilhaft ausnehmen. Auch die durch die Führungsethik ausgerufenen Prinzipien wie Vertrauen, Respekt, Fairness oder Toleranz können ebenso für die Mitarbeiterethik fungieren. An dieser Stelle zeigt sich die enge Verknüpfung oder Übertragbarkeit der Erkenntnisse aus dem vorherigen Analyseschritt auf diesen. Somit stellen sich folglich vor allem die Fragen, welche konkreten Werte besonders für den ethikbewussten Mitarbeiter von Belang sind, was speziell von ihm eingefordert wird und welche Zusammenhänge im theoretischen Diskurs zur Mitarbeiterethik hervorgehoben werden.

Der Grundanspruch, mit dem sich das moralisch handelnde Individuum ohnehin jederzeit, aber eben auch in der Rolle als Mitarbeiter auseinandersetzt, ist die eigene Verantwortungsübernahme und der Antrieb, sich für human-, sozial- und umweltgerechtes

Wirtschaften einzusetzen. Grundsätzlich lässt sich von jedem Mitarbeiter, ganz gleich, welche Position er konkret ausfüllt, laut Franken eine innerbetriebliche sowie eine externe Verantwortung gegenüber den verschiedenen Stakeholdern einfordern.

Die innerbetriebliche Verantwortung befasst sich mit Wert- und Normvorstellungen beispielsweise hinsichtlich der Arbeitsethik des Mitarbeiters. Gemeint ist etwa gewissenhaftes Arbeiten, Einhalten von qualitativen Maßstäben oder das Hinweisen auf Fehler und Mängel. Des Weiteren ist auch ein gewisses Maß an Kollegialität vonnöten, das heißt: der Mitarbeiter steht für Kooperation und Teamarbeit, für Fairness, für ein Verhalten, das Intrigen, Schikanen und Mobbing vermeidet und ächtet. Wie integeres Verhalten von der Führungskraft verlangt wird, gilt gleiches auch für die Mitarbeiter. Im Idealfall soll der Mitarbeiter ehrlich, rechtschaffen, unbestechlich, vertrauenswürdig und zuverlässig sein. Diese allgemeinen wünschenswerten Charakterzüge oder eben Wert- und Normvorstellungen des Mitarbeiters werden zwar durch eine ganze Reihe von Gesetzen, Verträgen, Kontroll- und Sanktionsmechanismen in Unternehmen entlastet, diese machen sie aber nicht überflüssig. In jedem Unternehmen gibt es zahlreiche Grauzonen, in denen die angesprochenen Aspekte, eben ein Mindestmaß an ethischer Selbstverpflichtung, unabkömmlich sind (vgl. Franken 2010: 247).

Auch für das Verhalten gegenüber externen Stakeholdern, wie Kunden, Konsumenten, Lieferanten, Gläubigern, Staat oder Gesellschaft, sind die angesprochenen Wert- und Normvorstellungen ausschlaggebend. Gerade die unter dem Oberbegriff Integrität festgehaltenen Verhaltenskodizes wirken sich auf das Verhältnis zu externen Stakeholdern aus. Kunden sollten nicht getäuscht werden, Lieferanten sollten faire Konditionen angeboten werden, gegenüber Kreditgebern sollten Offenheit sowie Transparenz gelten und die Öffentlichkeit sollte beispielsweise bezüglich Schadstoffen, Umweltrisiken oder unlauteren Produktionsmethoden nicht angelogen werden (vgl. ebd.).

Eine ähnliche Argumentation verfolgt Noll, der ebenso die Verantwortlichkeit als aktuell zentrale Tugend im Wirtschaftssektor hervorhebt. Verantwortung kennzeichnet er in seinem Ansatz als Einstehen „für die Befolgung oder Übertretung moralischer Normen“ (Noll 2002: 157). Für eine Befolgung von moralischen Normen im Unternehmen setzt er einige Vorbedingungen voraus. Zunächst sind erlernte Grundkenntnisse im moralischen Urteilen sowie eine sozial-moralische Kompetenz, vor allem erlernt durch Erziehung und Ausbildung, erforderlich. Außerdem müssen im Unternehmen auch Spielräume für eine individuelle Verantwortungsübernahme existieren. Diese These hängt eng mit der angesprochenen Teil- oder Rollenverantwortung zusammen. Ein Mitarbeiter übernimmt nicht für den gesamten

Wertschöpfungsprozess Verantwortung, sondern nur für den seiner Position oder Funktion zugeordneten Arbeitsbereich. So könne ein Fließbandarbeiter beispielsweise nicht für die Liefertreue der Waren verantwortlich gemacht werden.

Eine letzte von Noll angeführte Vorbedingung behandelt in einer Verallgemeinerung des letztgenannten Punktes eine klare Eingrenzung dessen, wofür das Individuum verantwortlich zu machen sei. Die Ethik antwortet darauf mit drei Verantwortungsbereichen: die Verantwortung für sich selbst, seine soziale Mitwelt und seine natürliche Umwelt. Das Individuum ist folglich gefordert, diese Verantwortlichkeiten zu akzeptieren, zu verinnerlichen und möglichst erfolgreich auszufüllen (vgl. ebd. 157f.). Sollten diese Vorbedingungen gegeben sein, steigt die Chance zur umfangreichen und langfristigen Befolgung moralischer Normen erheblich.

Noll führt in seiner Argumentation jedoch noch weitere Merkmale oder präziser Tugenden an, die für das persönliche Ethos des Mitarbeiters entscheidend sind. Zwar beschreibt er Tugend als einen etwas veralteten, eher unzeitgemäßen Begriff, erkennt in ihm aber eine ständige Berechtigung und definiert ihn als „positive innere Haltung zu Werten und Normen“ oder als „innere Einstellungen, die das Verhalten prägen“ (ebd. 155). Ethos umschreibt er ganz allgemein als „Summe aller als verbindlich anerkannten normativen Grundüberzeugungen oder Tugenden“ (ebd.). Bei diesem Prozess der verbindlichen Anerkennung spielen Sozialisation, Bildung und Erziehung eine wesentliche Rolle. Als klassische Tugenden oder Pflichtwerte des Mitarbeiters werden Disziplin, Präzision, Fleiß, Pünktlichkeit, Treue und Ehrlichkeit aufgezählt und als neue Tugenden oder Selbstentfaltungswerte Autonomie, Selbstverwirklichung, Partizipation, Offenheit sowie Kreativität. Die sich stetig intensivierende Bedeutung von Kommunikation sowie Kommunikationsfähigkeiten wird ebenso beachtet, weshalb Noll bei Teilen der neuen Tugenden auch von kommunikativen Tugenden spricht (vgl. ebd. 155f.).

Die unter neuen Tugenden zusammengefassten Selbstentfaltungswerte sind durch ganz allgemeine neue Wertorientierungen in den Lebensbereichen Beruf und Privatleben, die zunehmende Individualisierung sowie modernere Verhältnisse von Arbeitgeber- und -nehmer sowie im Bereich Führung entstanden. Nolls Skizze eines persönlichen Ethos‘ des Mitarbeiters ergänzt die etwas allgemeinere Version von Franken und zeichnet ein noch präziseres Leitbild des verantwortungs- und ethikbewussten Mitarbeiters.

Der Vorstoß von Göbel im Bereich der Mitarbeiterethik, der in den Grundlagen mit dem von Franken vergleichbar ist, stellt die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber als oberste charakterliche Grundeinstellung heraus (vgl. Göbel 2006: 177). Auch Baumann beschäftigt

sich mit Loyalität und betont für den Prozess ihres Zustandekommens die Wechselseitigkeit dieser Tugend. Wenn ein Unternehmen oder Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitern loyal sind, kreiert das wiederum Loyalität dieser gegenüber dem Unternehmen. Die Zusammenarbeit und das Vertrauen innerhalb des Unternehmens werden gefördert und in der Regel funktioniert ein Unternehmen mit loyalen Beziehungen besser als eines mit Beziehungen voller Misstrauen und Zweifel. Beidseitige Loyalität fördert die Bindung ans Unternehmen, ein Verantwortungsgefühl für Unternehmensbelange und für das Unternehmen selber die Attraktivität als Arbeitgeber. Es ergeben sich folglich Gewinnchancen für beide Seiten (vgl. Baurmann 2010: 54f.).

Des Weiteren plädiert Göbel in ihrem Ansatz für ein Arbeitsethos, das gewissenhaft, achtsam sowie qualitativ hochwertig ist und zudem angeleitet durch Korrektheit und Rechtschaffenheit den Mitarbeiter dazu verleitet, auf Fehler und Mängel hinzuweisen und mit Firmeneigentum sorgfältig umzugehen. Dieses Arbeitsethos solle sich ähnlich wie bei Franken mit Kollegialität, als Kooperation und Streben zur Vermeidung von Mobbing, Ausgrenzung und Ähnlichem verstanden, sowie Integrität im Sinne einer vehementen Ablehnung von Bestechlichkeit, Veruntreuung und Diebstahl paaren. Mit dem gleichen Hinweis, dass Regeln das individuelle Ethos des Mitarbeiters nicht ersetzen können, unterstreicht Göbel die Bedeutung des verbleibenden ‚Goodwill‘-Potenzials, eines verantwortungsrelevanten Handlungsspielraums. Dieses Potenzial müsse zum Teil eigeninitiativ aktiviert werden, womit wieder ethische Selbstverpflichtung gefragt wäre. Diese Aktivierung findet typischerweise ihren größten Widerstand, wenn der Mitarbeiter durch moralisches Handeln gegen seine eigenen Interessen verstoßen muss. Charakteristische Beispiele sind die Forderung von Teamarbeit und Kooperationsbereitschaft bei gleichzeitigem Kampf um Aufstiegschancen untereinander oder ein Aufrufen zum Anzeigen von Fehlern und Mängeln, aber einer tatsächlichen Bestrafung der jeweiligen Personen (vgl. Göbel 2006: 177ff.).

Anreizsysteme und Integritätsmodell

Die Frage, wie das Individuum, in diesem Fall im Rollenkontext des Mitarbeiters, trotz widerstreitender Interessen die moralische Handlungsalternative wählen sollte, ist folglich auch an diesem Punkt relevant. Es scheint so, als reiche die von Göbel im Zuge tugendethischer Überlegungen angesprochene sittlich gebildete Persönlichkeit des Mitarbeiters nicht aus. „Die sittliche Bildung umfasst sowohl den grundsätzlichen Willen zum Guten als auch moralisches Urteilsvermögen darüber, was in einer bestimmten Situation das Gute ist“ (ebd. 183). Wer dieser Lebenshaltung folgt, sei grundsätzlich nicht abhängig von

„naturwüchsigen Bedürfnisse[n] und Leidenschaften“ oder von sozialen Rollenerwartungen (vgl. ebd.). Dennoch lässt sich der Wille zur moralischen Selbstverpflichtung, ein moralisches Urteilsvermögen oder eine sittlich gebildete Persönlichkeit nicht von Grund auf jedem Individuum oder Mitarbeiter unterstellen.

Was förderlich sein kann, ist ein geeignetes Anreiz- und Motivationsmanagement im Hinblick auf eine flächendeckende, möglichst allumfassende Wahrnehmung der sozialen Verantwortung im Sinne von human-, sozial- und umweltgerechter Standards im Unternehmen. Wie dies auch für Mitarbeiter funktionieren kann, ist bereits im vorherigen Kapitel mit dem Verweis auf die Gültigkeit sowohl für Führungskräfte als auch für Mitarbeiter anhand des Modells von Göbel (1992) erläutert worden.

Für eine umfassende, nachhaltige Wahrnehmung der sozialen Verantwortung im Unternehmen, die über das Engagement der ohnehin moralisch gesinnten Individuen hinausgeht, sind einige Anreize oder Anstöße vonnöten. In der Idealvorstellung hat jedes Individuum, auch im aktuellen Kontext des Organisationsbürgers, den sowohl theoretischen als auch praktischen Willen zu ethik- und verantwortungsbewusstem Handeln, zur ethischen Selbstverpflichtung. Einerseits gilt es also, diesen Willen bei allen Individuen durch geeignete Maßnahmen zu fördern, und andererseits geht es darum, für Situationen, in denen es starke widerstreitende Anreize gibt oder in denen die moralische Handlungsvariante nicht ganz offensichtlich die bessere ist, geeignete Handlungs- und Entscheidungshilfen oder -modelle für die Individuen bereitzustellen.

Neben der gezielten Anreizsetzung und -steuerung seitens Vorgesetzter ist eine andere Methode das in dieser Arbeit im Kapitel zu Steinmanns und Löhrs unternehmensethischem Ansatz schon kurz erwähnte Integritätsmodell, ein Management- oder Steuerungsmodell, welches bei der Verankerung von Ethik in Organisationen vor allem auf die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess der ethischen Selbstverpflichtung setzt. Der Verantwortungsfokus in dem Modell liegt neben den Führungskräften auch auf den Mitarbeitern. Vor allem die im Folgenden noch detaillierter betrachtete Erweiterung des Integritätsmodells, die ‚ethically shared leadership‘, betrachtet ethisches Management und ethische Führung gar als kollektiven Prozess und stützt dadurch den Stellenwert der Mitarbeiter.

Das Integritätsmodell ist unter anderen, aber auch hauptsächlich auf Lynn Paines Beitrag (1994) zur Unterscheidung in Compliance- und Integrity-Ansätze zur Etablierung ethischer Grundprinzipien in Organisationen zurückzuführen und ist in der deutschsprachigen Diskussion vor allem von Steinmann und Löhr grundlagentheoretisch beachtet worden. Beide genannten Modelle beschäftigen sich mit der Frage, wie eine zu übernehmende moralische

Selbstverpflichtung in Abstimmung mit dem ökonomischen Auftrag eines Unternehmens wahrgenommen werden kann. Im Compliance-Modell wird verstärkt auf die Regeltreue, Einführung von Verhaltensrichtlinien, verbindliche Rahmenbedingungen und damit verbundene Anreiz- und Kontrollstrukturen, das heißt auch wesentlich auf klare Überwachungs- und Sanktionsmaßnahmen sowie Fremdsteuerung und Begrenzung individueller Handlungsspielräume gesetzt. Diese Steuerungsphilosophie zur Verankerung von Ethik in Organisations- oder Unternehmensprozessen ist eindeutig eher traditionellen Management- oder Führungsmodellen zuzuordnen und in Deutschland noch am häufigsten im Bankensektor anzutreffen (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 31; Noll 2002: 119ff.; Paine 1994: 106ff.).

Das mittlerweile wesentlich aktuellere und in der praktischen Anwendung häufiger anzutreffende Integritätsmodell misst dem Organisationsbürger eine zentralere und aktivere Bedeutung bei und rückt die Selbststeuerung und Eigenverantwortung des Individuums in den Mittelpunkt. Moralisch verantwortungsbewusstes Handeln wird explizit ermöglicht und durch die Steuerungsphilosophie gestützt. Während dem Compliance-Ansatz ein Menschenbild mit Verhaltensannahmen, die auf ein Individuum geprägt von materiellen Eigeninteressen, starker extrinsischer Motivation sowie dem Hang zu opportunistischem Verhalten zurückzuführen sind, zugrunde liegt, wird im Integrity-Ansatz auf ein sozialeres Menschenbild gebaut. Das Individuum ist von eigenen *und* sozialen Interessen gesteuert, hegt eine stärkere intrinsische Motivation und zeigt ein verantwortungsbewusstes und lernfähiges Verhalten (vgl. Noll 2002: 120f.; Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 31; Paine 1994: 106ff.).

In der konkreten Umsetzung des Modells geht es in erster Linie um die Sensibilisierung der Mitarbeiter für ethische Belange, die Schaffung einer entsprechenden Organisations- und Kommunikationsstruktur und -kultur, einer verlässlichen Vertrauenskultur sowie Maßnahmen, die die Selbststeuerung des Mitarbeiters stärken und Freiräume für Eigenverantwortung schaffen. Die Implementierung dieser Strukturen sowie die Einübung und Schulung innerhalb der Belegschaft soll nicht per Steuerung des Managements von oben herab funktionieren, sondern ganz im Gegenteil soll der ethische Argumentationsprozess, die Thematisierung von ethisch bedenklichen Vorfällen oder die Erarbeitung von Lösungswegen auf Kooperation und Partizipation, auf mehr oder minder gleichberechtigtem argumentativen Austausch beruhen.

Erneut stehen individuelle und institutionelle Notwendigkeiten in Wechselbeziehung. Strukturen müssen institutionalisiert, aber von Individuen mit Leben gefüllt werden. Ein Gelingen setzt voraus, dass die Strukturen offen und partizipativ sind und die Mitarbeiter sich

aktiv, motiviert sowie reflektiert zeigen. Durch die angesprochenen Maßnahmen im Rahmen eines Integrity-Steuerungsmodells soll eine umfassende Einsicht in ethische Normen und Werte im wirtschaftlich-unternehmerischen Raum erlangt werden – Ethik soll eingelebt werden (vgl. Steinmann/Löhr/Suzuki 2003: 31; Noll 2002: 120f.). Passend dazu erscheint Jürgen Haas' These: „Ethisches Verhalten hängt nämlich von den gemeinsam geteilten Grundeinstellungen der Mitarbeiter ab“ (Jürgen Haas zitiert in Steinmann/Löhr/Kustermann 1996: 3). Diese Grundeinstellungen verstehen sich jedoch nicht als diffuse Summe aus singulären Einstellungen, sondern werden im Idealfall durch mitunter auch langwierige, ethisch fundierte, unternehmensinterne Prozesse, beispielsweise durch partizipativen Diskurs, Argumentation, Reflexion oder erfolgreiche, langfristige Bewährung, entwickelt.

'Shared Leadership' und 'Ethically Shared Leadership'

Als Weiterentwicklung des Integrity-Ansatzes und passende Anknüpfung an die letztgenannten Aspekte können Theorien genannt werden, die auf der führungstheoretischen Richtung der ‚collective leadership‘, des ‚employee involvement in organizational leadership‘ oder der ‚shared leadership‘ aufbauen, dann aber ethisch ausgestaltet werden könnten. Solche an die englischsprachige Diskussion angelehnten Modelle der geteilten oder kollaborativen Führung können als Basis genommen werden, um ihre Grundannahmen und ihre Funktionsweise an ethischen Prinzipien auszurichten. Kuhn und Weibler beschreiben als Beispiel für solch einen Prozess den Übergang von Shared Leadership zu Ethically Shared Leadership. Die Autoren erörtern diese Fusion aus Führungs- und Mitarbeiterethik im Zuge ihrer Untersuchung bezüglich ethikbewusster Führung infolge guter Geführter beziehungsweise zur Ethik der Geführten. Bevor die Ethically Shared Leadership näher betrachtet werden kann, werden jedoch im weiteren Verlauf auch die führungstheoretischen Grundlagen der klassischen Shared Leadership erläutert. Ihre Analyse leiten Kuhn und Weibler mit einem Zitat von Manfred Kets de Vries ein:

„Wenn wir den Standpunkt vertreten, dass es unsere Aufgabe ist, unser Leben auf vernünftige, verantwortliche Weise zu bewältigen, dann sind wir alle Führer“ (Kets de Vries 1998: 184).

Mit der Erwähnung dieses Zitats beziehen die Autoren unmittelbar Stellung zur Rolle des Individuums und heben seine Selbstverantwortlichkeit und -verpflichtung hervor. Auf die Arbeitswelt und die Belange dieser Arbeit bezogen, heißt das, dass der Mitarbeiter die Verantwortung für sein Handeln und seine Handlungsfolgen nicht an den Vorgesetzten, die Führungskraft, übertragen kann, er muss in puncto unternehmerischer Verantwortung, Sozialverträglichkeit, Umweltgerechtigkeit und Nachhaltigkeit selbst vorangehen, selbst

führen. Dies gilt natürlich nicht nur, aber eben auch für den Kontext des Mitarbeiters. Kuhn und Weibler folgern, dass gute Führung heutzutage nicht nur auf gute Anführer, sondern eben auch auf gute Geführte angewiesen ist und Charakter, Tugend und Integrität in gleicher Nachdrücklichkeit auch bei den Geführten hinterfragt werden müssten. Die traditionelle Führungsforschung mit einem zumeist ausschließlichen Blick auf die Führungskräfte wäre damit überholt und angesichts eines moderneren demokratisch-liberaleren Horizonts sollte die starke Trennung von Anführern und Geführten aufgelockert werden (vgl. Kuhn/Weibler 2012: 120f.).

Als theoretischen Hintergrund für das Konzept der Shared Leadership und der weiteren Ausgestaltung zu einer Ethically Shared Leadership nennen die Autoren zum einen die grundsätzliche These von Robert Kelley, die aussagt, dass Geführte im Allgemeinen erwachsene, vernünftige, verantwortungsbewusste Menschen sind, die ihr Leben selbstbestimmt *ohne* starke Führungspersönlichkeiten leben und zumeist auch leben können (vgl. Kelley 1991: 213; Kuhn/Weibler 2012: 122). Zum anderen verweisen die Autoren auf Jean Lipman-Blumen, die generell vom Individuum fordert, den Anführer in sich selbst zu finden, und auf der Idee aufbaut, dass Geführte an sich selbst glauben und auf das eigene Führungspotenzial verlassen sollen (vgl. Lipman-Blumen 2005: 238ff.; Kuhn/Weibler 2012: 122f.). Beiden Thesen entnehmen Kuhn und Weibler die deutliche Tendenz zur Beförderung demokratischer Strukturen mit dem konkreten Ziel, „[...] dass in dem Maße, in dem aus (abhängigen) Geführten unabhängig denkende und handlungsaktive ‚Organisationsbürger‘ werden, auch die Anzahl der mündigen Persönlichkeiten in Organisationen steigt“ (Kuhn/Weibler 2012: 122).

Dieser wünschenswerte Prozess hätte bei sukzessivem Gelingen zahlreiche Vorteile. So würde durch eine größere Anzahl an unabhängig denkenden und handlungsaktiven Mitarbeitern im Unternehmen das kritische Potenzial anwachsen, im Hinblick auf ethische Belange könnten Mängel schneller aufgedeckt und behoben werden, überhaupt könnte der ethische Diskurs im Unternehmen dadurch fruchtbarer werden. Wenn die Mehrheit der Mitarbeiter aus der Unmündigkeit oder im heutigen großbetrieblichen Arbeitskontext auch aus der organisierten Unverantwortlichkeit heraustritt und durch Selbstreflexion sowie Selbstverpflichtung zu verantwortlichen, mündigen Organisationsbürgern wird, dann besteht die Möglichkeit, dass aus ehemals führerzentrierten Organisationen demokratische Organisationen werden. Gemäß Kuhns und Weiblers Erläuterungen liegt in dieser Chance der große Vorteil der Beförderung demokratischer Strukturen im Sinne von Shared Leadership. Aus klassischen Geführten werden „Mit-Führende“ (ebd. 123), die Last und dadurch eben

auch die Verantwortung, beispielsweise für sozial- und umweltverträgliches Wirtschaften, wird verteilt und fortan von jedem Individuum im Unternehmen mitgetragen.

Durch diese Verpflichtung sämtlicher Organisationsbürger wächst die Unabhängigkeit von schlechten, schwachen oder ignoranten Führungskräften und das Risiko durch unmoralisch agierende Einzelpersonen sinkt (vgl. ebd.; Lipman-Blumen 2005: 240ff.). Gängige Unterscheidungen in Anführer einerseits und Geführte andererseits lockern sich dadurch auf. Macht, Verantwortung und Autorität werden stärker geteilt und es kommt vor diesem Hintergrund zu einer praktischen Form von geteilter, kollaborativer Führung. Diese neuere Richtung innerhalb der Forschung bedeutet eine Art paradigmatische Verschiebung innerhalb der Führungstheorie und verlangt, effektive Führung „[...] zunehmend als kollektive[n], dynamische[n] und multidirektionale[n] (Gruppen-)Prozess anzulegen [...]“ (Kuhn-Weibler 2012: 123; vgl. hierzu auch Weibler 2012: 579; 568ff.).¹¹⁰

Kuhn und Weibler kennzeichnen sich jedoch nicht als klare Vertreter der Shared Leadership-Theorie im engeren Sinne, sie entnehmen ihr aber für ihr Konzept verwendbare Elemente. Ihr führungs- und mitarbeiterethischer Entwurf ist eher auf einer Ethically Shared Leadership aufzubauen. Die Autoren weisen einschränkend darauf hin, dass ein eng gefasstes Modell der Shared Leadership in der praktischen Umsetzung Probleme bereitet. Die Frage ist folglich, ob eine tatsächliche praktische Anwendung der Theorie in ihrer inhaltlichen Gänze anwendbar oder diese nur unter ganz bestimmten Voraussetzungen oder in Ausnahmesituationen durchführbar sei (vgl. Kuhn/Weibler 2012: 124; Crevani/Lindgren/Packendorff 2007: 50f.).

Zu denken gibt auch der Umstand, dass die Shared Leadership grundsätzlich und gerade in schon bestehenden Unternehmen ja von der Unternehmensspitze eingeführt werden müsste. Denn eine Einführung von unten, aus der Belegschaft heraus, erscheint in schon bestehenden Unternehmen eher wenig plausibel beziehungsweise kaum realistisch. Das heißt bei einer Einführung durch die Unternehmensführung nähme diese ja gleichzeitig eine Einschränkung ihrer Macht, Verantwortung und Autorität in Kauf. Ob es dazu in heutigen Großbetrieben kommen könnte, ist fraglich. Zudem könnte eine Einführung auch noch diffusere Macht- und Verantwortungszuweisungen nach sich ziehen. Wenn alle im Unternehmen die Macht und Verantwortung teilen, dann wären theoretisch auch alle bei Überschreitungen ethischer Grundsätze zur Rechenschaft zu ziehen. Wenn durch das Schlagwort der organisierten Unverantwortlichkeit bemängelt wird, dass die einzelne Leistung oder der einzelne Verstoß in

¹¹⁰ Für eine Vertiefung des führungstheoretischen Konzepts der Shared Leadership in ihrem grundsätzlichen, das heißt nicht streng ethisch orientierten, Ursprung vgl. u.a. Pearce/Conger (2003), Crevani/Lindgren/Packendorff (2007) oder Fletcher/Käufer (2003).

großbetrieblichen, arbeitsteiligen Unternehmen nicht mehr klar identifizierbar sei, dann würde eine Shared Leadership dieses Problem streng genommen auch nicht lösen. Das gesamte Kollektiv müsste bei Verstößen sanktioniert werden, da Entscheidungen in einem kollektiven, dynamischen Prozess getroffen werden und somit das Kollektiv auch für die Handlungsfolgen verantwortlich ist. Im traditionellen führerzentrierten Modell ließe sich zumindest die Führungskraft zur Verantwortung ziehen, weil sie auch für das Agieren ihrer Untergebenen verantwortlich ist.

Prinzipiell würde eine umfassende Anwendung der demokratisch orientierten Shared Leadership besser in Kleingruppen, in kleineren Betrieben oder Organisationen funktionieren. Dort ließe sich die Vorstellung einer Gruppe, die als Kollektiv in kooperativ-partizipativer Form Entscheidungen trifft, auch besser verwirklichen.

Was Kuhn und Weibler dennoch anstrengen, ist der Versuch anwendbare Elemente der Theorie zu entnehmen und in ihren Entwurf zu integrieren. Denn gegen die Förderung demokratischer Strukturen in Unternehmen, gegen eine Einbeziehung der Mitarbeiter in die soziale Verantwortungsübernahme, gegen Kooperation und Partizipation oder gegen die Idee einer Suche der Mitarbeiter nach dem verantwortlichen, mündigen Anführer in sich selbst ist nichts einzuwenden. Ganz im Gegenteil gilt es diese Tendenzen explizit zu stärken. Kuhn und Weibler sprechen deshalb eher von einer Beteiligung an der Führung und Verantwortung. In sozialen Prozessen, in einem partizipativen kreativen Gedankenaustausch soll es zu gemeinsamem Lernen und einer demokratischeren, und deshalb auch besseren und ethischeren, Führungsentscheidung kommen. Die Zuhilfenahme spezifischer Kompetenzen der Mitarbeiter sowie die Einbindung dieser in problembezogenen, generativen Dialogen kann neue Impulse geben (vgl. Kuhn/Weibler 2012: 124f.; Fletcher/Käufer 2003: 23f; 35ff.).

Das Kernargument der Shared Leadership-Theorie, die Idee von Führung als kollektivem Prozess, wird bei Kuhn und Weibler nicht angewendet. Die Autoren fordern keine Abschaffung von Hierarchien, sie rekonstruieren sie eher und geben ihnen eine demokratischere Einfärbung. Für sie wird ihr Konzept dadurch auch alltagstauglicher als die in puncto praktischer Realisierbarkeit sicherlich kritisierbare klassische Shared Leadership (vgl. Kuhn/Weibler 2012: 125; Crevani/Lindgren/Packendorff 2007: 62f.). Im Detail sollen die Kompetenzen der Führenden durch solche der Geführten ergänzt und erweitert werden, sodass in der Folge von generativen Dialogen verstärkt ein Gefühl von gemeinsamen anstelle von rein führerzentrierten Entscheidungen entsteht.

In diesen Zusammenhang lässt sich Strecks bereits erwähnte Diagnose einordnen, dass Personen in Organisationen die wichtigste Rolle spielen, da sie durch ihre Entscheidungen

Handlungen initiieren. In ihrer organisationsethischen und entscheidungstheoretischen Betrachtung räumt die Autorin ein, dass sich Personen in Organisationen in einem interaktiven Sozialzusammenhang befinden, in dem Entscheidungen nicht unabhängig voneinander getroffen und dementsprechend auch nicht getrennt analysiert werden sollten (vgl. Streck 2006: 174). Vor dem Hintergrund des Modells des Homo reciprocans erkennt Streck in einer reziproken individualethischen Grundlage die Ausgangsbasis organisatorischer Entscheidungen. Eine Entscheidung innerhalb einer Organisation entstünde folglich angeleitet durch individuelle Ziele, durch moralische Werte, häufig auch in Form von subjektiven Maximen sowie durch organisationspezifische Werte und Prinzipien. Eingebettet sind diese Beweggründe in den unternehmensinternen Sozialzusammenhang, einem durchaus reziproken Miteinander. Die Summe, oder eher eine herauskristallisierte Gesamtheit, der gelebten individuellen moralischen Maximen bildet dann eine spezifische Organisations- oder Unternehmenskultur.

Ähnlich verhält es sich auch bei der moralischen Qualität von Entscheidungen. Diese entsteht ebenso durch die individuellen Werte und Maximen einer Person, welche jedoch mit dem wahrgenommenen moralischen Klima, das wiederum auch ein Produkt des internen interaktiven Miteinanders ist, kombiniert werden. Individuelle Charakterzüge sowie persönliche moralische Werthaltungen gepaart mit dem Einfluss durch unternehmensspezifische klimatische, kulturelle Faktoren als Rahmen oder Filter entscheiden über ethisches oder unethisches Handeln (vgl. Streck 2006: 174ff.; vgl. hierzu auch Grabner-Kräuter 2006: 297).¹¹¹ Reziprozität sowie der interaktive Sozialzusammenhang in Unternehmen nehmen erheblichen Einfluss auf zu treffende Entscheidungen sowie in der Folge umgesetztes Handeln der Individuen und damit auch auf dessen moralische Qualität.

Kuhns und Weiblers Idee der generativen Dialoge, die in dem gerade beschriebenen interaktiven sozialen Kontext in Unternehmen stattfinden, führen in ihrem führungs- und

¹¹¹ Was anhand dieser Ausführungen erneut deutlich wird: Das empfundene moralische Klima und die gelebte Unternehmenskultur in Unternehmen sind richtungweisend für das individuelle moralische Agieren. Wenn beispielsweise kleine Regelübertretungen oder das Ausdehnen moralisch vertretbarer Handlungsspielräume oder noch schlimmer Lügen und Betrügen, um etwa Zielvorgaben zu erreichen, mehr oder minder geduldet und nicht sanktioniert werden, festigen sich solche Zustände im Betriebsklima und in der Unternehmenskultur. Auch neu eintretende Unternehmensmitglieder werden diese klimatischen und kulturellen Feinheiten schnell identifizieren und sich ihnen recht wahrscheinlich anpassen. Wenn kleine oder auch größere ‚Schummeleien‘ nicht unbedingt angeprangert werden, sie aber bei der Erfüllung von Aufgaben, der Erreichung von Zielvorgaben oder dem Karrierefortschritt dienlich sind, ist die Chance groß, dass neue Unternehmensmitglieder anfangen in ähnlicher Weise zu agieren. Die moralische Beschaffenheit des Betriebsklimas oder der Unternehmenskultur ist dementsprechend essenziell für die umgesetzte Moral im Unternehmen.

mitarbeiterethischen Konzept zu dem für sie zentralen Wert, der Integrität.¹¹² In Erinnerung an George Brenkerts Hervorhebung der sozialen Dimension in der Definition von Integrität folgern die Autoren, dass sich Integrität ohnehin nur „[...] im Zuge einer dialogisch-argumentativen Auseinandersetzung mit anderen über das, was richtigerweise zu tun wäre [...]“ (Kuhn/Weibler 2012: 126), entwickeln könne. An diesem Punkt wird also Integrität als zentraler organisationsbürgerlicher Wert mit der Triebkraft dialogischer Prozesse und dem richtigen, ethischen Handeln als Verständigungsgegenstand in Verbindung gesetzt.

Die klassische Shared Leadership-Theorie und der Integritätsansatz sind aufgrund ihrer kommunikativ-argumentativen Ausgangslage eng verwandt, können jedoch wegen des Fehlens einer prägnanten moralischen Dimension in der klassischen Shared Leadership nicht gleichgesetzt werden. In der integritätsbegründeten Führungsethik sticht als zentrale Dimension der Integrität die persönliche Moralität heraus. Moralität wird in der klassischen Shared Leadership-Theorie jedoch allenfalls am Rande beachtet. Die Begründung dafür liegt in der grundsätzlichen Zwecksetzung der geteilten Führung selbst. Die Kompetenzen der Geführten werden letztlich vor allem aufgrund ihres Mehrwertes für die gemeinsamen Organisations- oder Unternehmensziele eingebunden, womit das Prinzip der geteilten Führung trotzdem in der traditionellen effizienten Führungstheorie verhaftet bleibt. Der Eigenwert der Kompetenzen rangiert folglich deutlich hinter den Effizienzgesichtspunkten, was von Vertretern der klassischen Shared Leadership-Theorie häufiger etwas verschleiert wird (vgl. ebd. 126f; Crevani/Lindgren/Packendorff 2007: 41).

Aus ethischer Sicht ist es im Hinblick auf die Integration ethischer Grundsätze am einfachsten, aus der klassischen Shared Leadership eine Ethically Shared Leadership zu machen. Für diese müsste der Interessenpluralismus durch Führungskräfte, Geführte und die Organisationsziele anerkannt werden, sodass organisationsintern mittels des praktischen Verfahrens des generativen Dialogs sowie kontrolliert durch die Moralität der Beteiligten ein gerechter, ethisch vertretbarer Ausgleich zwischen den konkurrierenden Interessen entstehen kann. Der generative Dialog wird demnach im Kontrast zur traditionellen Shared Leadership auch auf ethische relevante Belange ausgeweitet. Als maßgebende Interessen, die ausgeglichen und in ein faires, harmonisches Gleichgewicht gebracht werden sollen, sind laut

¹¹² Kuhn und Weibler betonen immer wieder, dass Integrität für sie in Führungs- und Mitarbeiterethik als Wert ausschlaggebend sei. Integrität enthalte neben den schon genannten Dimensionen zudem noch den Wunsch nach einem intakten Lebensvollzug. Dieser und somit auch ein integriertes Verhalten sollten von allen Menschen, allen Gesellschaftsgruppen und sämtlichen Hierarchieebenen in Unternehmen angestrebt werden, womit auch die Relevanz für Führungs- und Mitarbeiterethik erkennbar wird (vgl. Kuhn/Weibler 2012: 128; Pollmann 2005: 262).

Kuhn und Weibler die individuellen Interessen der Organisationsbürger, die Human- und Sozialverantwortung sowie die ökonomische Erfolgsverantwortung zu nennen.

Die individuellen Interessen richten sich auf immaterielle Aspekte wie geregelte Arbeitszeiten, eine befriedigende Work-Life-Balance, eine zufriedenstellende persönliche Entwicklung oder Beförderungen sowie materielle Aspekte wie gerechte Vergütung oder faire Verrechnung von Überstunden. In der Human- und Sozialverantwortung steht ebenso Gerechtigkeit, das heißt auch die gegenseitige Anerkennung von Interessen seitens Kollegen und Vorgesetzten, im Mittelpunkt. Die Erfolgsverantwortung darf dabei nicht außer Acht gelassen werden. Eine effektive Leistungserbringung sowie die Sicherstellung einer langfristigen erfolgreichen Entwicklung des Unternehmens sollten jederzeit als Ziele in den Köpfen der Organisationsbürger verankert sein – vorausgesetzt sie agieren dabei verantwortungsbewusst und zweifelsfrei moralisch (vgl. Kuhn/Weibler 2012: 126). Entlang dieser Prinzipien ließe sich eine Ethically Shared Leadership in der unternehmerischen Praxis realisieren.

Als Zwischenfazit für ihre eigenen Ausführungen und zum Zwecke der Betonung ihrer Praxisnähe verweisen die Autoren auf die Schwierigkeiten bei der gleichzeitigen Durchsetzung von Ethik und Erfolg. Für sie steht fest, „[...] dass Ethik und Erfolg weder in unserem tagtäglichen Leben noch in unserer Wirtschaft im Allgemeinen noch im spezifischen Kontext hierarchischer Führungsbeziehungen immer und überall in glücklicher Fügung Hand in Hand gehen“ (ebd. 159). Damit eröffnen auch sie die Diskussion zum für den wirtschaftsethischen Diskurs charakteristischen Konflikt zwischen ethischer Verantwortungsübernahme einerseits und ökonomischer Erfolgsverantwortung andererseits. Die Autoren relativieren ihre eigenen Forderungen und Aussagen dementsprechend auch in realitätstreuer Manier, wenn sie einschränkend sagen, dass Unternehmen mit starker ethischer Prägung, sowohl hervorgerufen durch institutionelle Strukturen als auch durch Führungskräfte und Mitarbeiter, womöglich einzelfallabhängig kurz-, mittel- oder langfristig vergleichsweise weniger Gewinne verzeichnen werden als ihre unethischen Pendanten. Auch unternehmensintern erzielen integrale Führungskräfte womöglich in ihren Bereichen oder Abteilungen geringere Leistungsniveaus oder Zielerreichungen als ihre rein effizienz- und ertragsorientierten Konkurrenten.

Überhaupt lässt sich angewandte Führungs- und Mitarbeiterethik nur schwer kausal aus ökonomischen Kalkülen herleiten, sondern ist vordergründig aufgrund ihres moralischen Eigenwerts dimensioniert (vgl. ebd.). In Unternehmen soll demnach nicht ethikbewusst geführt und gehandelt werden, „[...] weil man dadurch erfolgreicher werden möchte, sondern

weil man anderen gegenüber gerecht sein will“ (ebd.) – also gemäß dem Prinzip Moral um der Moral willen. Dies entspricht allerdings eher der Idealvorstellung.

Was Kuhns und Weiblers führungs- und mitarbeiterethische Analyse prinzipiell erbringt, ist eine gute Übersicht, wie die soziale Verantwortungsübernahme des einzelnen Organisationsbürgers in verschiedenen Modellen in Unternehmen implementiert und ausgestaltet werden kann – sei es über integritätsbegründete führungs- und mitarbeiterethische Varianten oder über Modelle wie die Ethically Shared Leadership.

Zusammenfassung

Was dieser Abschnitt geleistet hat, ist die Zusammenfassung der für einen ethikbewussten Mitarbeiter relevanten Charakterzüge, Eigenschaften und Tugenden. Ausschlaggebend sind der eigene Wille zur sozialen Verantwortungsübernahme, Arbeitsethos, Kollegialität, Fairness und Loyalität sowie weitere sinnverwandte und durch Nolls Aufzählung prägnant zusammengestellte Tugenden. Zudem erlangen vor allem die persönliche Integrität und Kommunikations- beziehungsweise Argumentationsbereitschaft eine zentrale Bedeutung.

Diese Gesichtspunkte stellen den Idealfall eines moralisch eingestellten, denkenden sowie handelnden Mitarbeiters dar. Solch ein Idealtyp, der immer und überall gemäß moralischen Werten und Normen handelt, ist in der oftmals kompromisslosen Wirtschaftswelt selten anzutreffen. Gefordert ist folglich zumindest eine Verinnerlichung der genannten Werte und Tugenden. Wenn dieser Prozess auf einer freiwilligen, eigenverantwortlichen und intrinsisch motivierten Basis aufbaut, hängt er mit dem angesprochenen Willen zur sozialen Verantwortungsübernahme zusammen. Dieser Aspekt ist die ganz basale Anforderung an das Wirtschaftssubjekt. Auf dieser Grundlage lassen sich dann weitere Forderungen aufbauen oder Einstellungen sowie Tugenden herausarbeiten und etablieren.

Göbel bestimmt in ihren grundsätzlichen Anforderungen an das Individuum in der Wirtschaftswelt, also auch an den Organisationsbürger, ebenso als Grundlage den Willen gut und richtig zu handeln. Ausgehend von dieser Einstellung folgen dann das Streben sich an Umweltentwicklungen anzupassen, die ethischen Spielregeln in Unternehmen (Mesoebene) und innerhalb der Rahmenordnung (Makroebene) zu respektieren oder der Wunsch einen individuellen Beitrag zu leisten, um Institutionen im Unternehmen und in der Rahmenordnung menschendienlich zu gestalten (vgl. Göbel 2006: 169). Diese Folgeansprüche können durchaus mit einer Selbstrücknahme, einer Beschneidung des individuellen Nutzen-, Vorteils- und Erfolgsstrebens einhergehen, wofür zunächst eine Bereitschaft ausgeprägt werden muss. Der Kernanspruch an das Individuum bleibt allerdings

der Wille moralisch zu handeln, das heißt die aktive Verinnerlichung einer fundamentalen, prinzipiellen – von Homann in ihrer Notwendigkeit noch angezweifelte, von unter anderen Baurmann jedoch eingemahnten – moralischen Motivation.

7.2.2. Konsumentenethik

„Es liegt an jedem Einzelnen, je nach seinen Möglichkeiten, einen adäquaten Beitrag zum Gemeinwohl beizufügen“ (Nietsch-Hach 2014: 244).

Der nächste zu behandelnde Rollenkontext des Individuums in der Wirtschaftswelt ist der des Konsumenten. Das Besondere an diesem Kontext, mit dem er sich auch im Kontrast zum Rollenkontext des Organisationsbürgers befindet, ist seine Unausweichlichkeit. Jedes Individuum ist in der heutigen Welt Konsument oder Verbraucher von Waren oder Dienstleistungen. Damit ist auch der Arbeitgeber, die Führungskraft sowie jeder Mitarbeiter im privaten Bereich Konsument. Dementsprechend lassen sich die diese Arbeit prägenden Fragestellungen nach dem individuellen Beitrag zu einer human-, sozial- und umweltgerechten Wirtschaftsweise sowie nach der individuellen Verantwortungsübernahme in wirtschaftsethisch relevanten Entscheidungs- und Handlungskontexten auch auf die Rolle als Konsument übertragen. Während zuvor der Untersuchungsgegenstand das Entscheiden und Handeln von Individuen im Unternehmen gewesen ist, so ist es nun ihr privater Konsum. Oder um die Formulierungen von Haller aufzugreifen: Wie steht es um die ethische Leistungs- und Tragfähigkeit des Einzelnen, seine individuelle Moralität und die wirtschaftsethischen Verantwortlichkeitszuschreibungen (vgl. Haller 2012: 192f.)?

Der Fokus liegt allerdings nicht auf einem allgemeinen individualethischen Zuschnitt, sondern auf dem engeren konsumentenethischen. Die Reflexion über das eigene Wirtschaften und Konsumieren, über die Lebensführung sowie über das eigene Handlungspotenzial im Hinblick auf soziales Verantwortungsbewusstsein, Umweltschutz und Nachhaltigkeit stehen im Zentrum konsumentenethischer Überlegungen. Ebenso wird das Konzept der Konsumentensouveränität einer näheren und kritischen Betrachtung unterzogen.

Diesen Überlegungen liegt die Erkenntnis zugrunde, dass die gesamte Marktwirtschaft am Konsumenten ausgerichtet ist. Sie ist, wie Noll resümiert, eine „Veranstaltung für den Verbraucher“ (Noll 2002: 190). Die Konsumenten beeinflussen in direkter Weise die Gewinnsituation der Unternehmen, entscheiden durch ihre Nachfrage über die Entwicklung der Produktion oder das Angebot an Dienstleistungen. Prinzipiell entscheiden die Präferenzen

der Konsumenten über den Markterfolg. Ihre (Konsumenten-)Freiheit ermöglicht es ihnen, sich für das eine oder andere Produkt, für die eine oder andere Dienstleistung zu entscheiden. Die Konsumentenfreiheit wird einerseits bestimmt durch den Sinn für das eigene gute Leben, einer Authentizität der Bedürfnisse, sowie andererseits durch ihre soziale und ökologische Legitimität, einer Verallgemeinerbarkeit der Bedürfnisse (vgl. ebd.; Ulrich 1997: 328ff.).

Der sinnverwandte Begriff der Konsumentensouveränität beschreibt diese Beziehungen. „Konsumentensouveränität ist Ausdruck für Selbstentfaltung des Individuums als freies, selbstbestimmtes Wesen“ (Noll 2002: 190). Die bereits thematisierte Auffassung von Breuer, Mastronardi und Waxenberger, der zufolge die Freiheit des Bürgers im Lebensalltag bedeute, über konkrete Optionen zu verfügen, und nur bei freier Wahl die Chance auf ein selbstbestimmtes Leben bestehe, lässt sich mit der genannten Definition von Konsumentensouveränität verknüpfen. In der heutigen ökonomisierten und globalisierten Welt ist eine Ursache für die Freiheit des Individuums neben Persönlichkeitsrechten oder politischen Bürgerrechten seine Kaufkraft, die „Verfügbarmöglichkeit über genügend finanzielle Mittel“ (Breuer/Mastronardi/Waxenberger 2009: 13). Da der Mensch jedoch kein Einzel-, sondern Gesellschaftswesen ist, wird er begrenzt durch die Freiheit des Anderen, was wiederum auch im Konzept der Konsumentensouveränität respektiert wird. Gemäß der normativen Dimension kann das Individuum seinen privaten Konsum frei gestalten, solange es sich innerhalb der Grenzen bewegt, die von der Freiheit der Anderen sowie ihren Präferenzen und Interessen gesetzt werden. Was durch diese Konstellation dem Individuum zuwächst, ist Verantwortung als maßgebliches Gegenstück zur Freiheit (vgl. ebd. 9; 13; vgl. hierzu auch Sugden (2004)).

Strukturelle Probleme

Ausgehend von diesen Erkenntnissen stellt sich im nächsten Schritt die Frage, durch welche fremd- oder selbstverschuldeten Zustände, Prozesse und Zusammenhänge das Individuum durch sein Konsumverhalten und seine Verantwortungsübernahme beim Konsumieren von Gütern und Dienstleistungen besonders im Fokus steht. Neugebauer hat eine in dieser Arbeit bereits thematisierte Liste an problematischen Marketingpraktiken und Verantwortungsmissbräuchen seitens der Wirtschaftsunternehmen zusammengestellt, die die Konsumententscheidungen von Individuen in jedem Fall beeinflussen und unter Umständen auch zu gesellschaftlichen oder ökologischen Beeinträchtigungen führen können. Neugebauer nennt als Faktoren Irreführung und Kundentäuschung, mangelnde Aufklärung und Beratung über Produktionsvorgänge und Produktinformationen, außerdem Schädigung, Gefährdung

und Instrumentalisierung des Marktpartners, Erziehung zum Konsummaterialismus sowie die mangelhafte Übernahme von gesellschaftlichen Folgekosten (vgl. Neugebauer 1998: 136; vgl. hierzu auch Hansen 1988: 712).

Aufgrund dieser knappen Liste und in Anbetracht des Risikos durch solche unternehmerischen Täuschungen und unethischen Methoden ist über die (Selbst-)Verantwortung des Konsumenten nachzudenken. Inwiefern könnte er durch gezielten ethischen Konsum, durch Konsumverzicht oder durch striktere Einforderung von Informationen oder Aufklärung zu ethikbewussteren Kaufentscheidungen und letzten Endes auch zu fairen Marktbedingungen und zum Schutz der Umwelt beitragen? In dieser Verflechtung verbergen sich jedoch noch weitere Probleme. Zunächst ist fraglich, ob ein Großteil der Individuen überhaupt bereit ist, eine ethische Grundeinstellung des Maßhaltens oder Verzichts zu verinnerlichen, zu akzeptieren und in den Konsumententscheidungen umzusetzen. Geht es dem durchschnittlichen Konsumenten nicht vielmehr um die Befriedigung der eigenen Bedürfnisse und Präferenzen und deutlich weniger um die Einhaltung ethischer Standards oder den Erhalt der Umwelt?

Außerdem erschweren die Folgen des Informationszeitalters die Durchsetzung von ethischen Prinzipien im täglichen Konsum zusätzlich. Die Fülle an Katastrophen und Krisen, ein sich fortlaufend steigendes Maß an Leid und Zerstörung auf der Welt wird zunehmend mit Gewohnheit und Gleichgültigkeit zur Kenntnis genommen. So verhält es sich dann auch im Falle von Kinderarbeit, Ausbeutung von Mitarbeitern oder bei durch unternehmerisches Verschulden provozierten ökologischen Katastrophen (vgl. Noll 2002: 191). Solche Missstände scheinen für den Menschen zum Alltag geworden zu sein und er ist nicht bereit zu erkennen, dass er die unmittelbare Chance hat, durch seine Konsumententscheidungen zumindest einen kleinen Teil zur Verbesserung beizusteuern.

Es dreht sich folglich um strukturelle Problemen, die dazu führen, dass der Konsument überhaupt nicht in die Lage versetzt wird, seine Verantwortung zu übernehmen – sei es die für den eigenen Konsum, für die Auswahl von Produkten oder Dienstleistungen oder für die Entscheidung, einem Unternehmen und in der Konsequenz auch seinen Produktionsmethoden, seinem Beitrag zu einer ethischen Wirtschaftsweise oder Umweltschutz sowie seiner Unternehmensphilosophie zu vertrauen.

Auch für Göbel sind es solche strukturellen Probleme, die die flächendeckende Bereitschaft zu ethikbewusstem Konsum erschweren. Eines der größeren Hindernisse sind gravierende Informationsdefizite. Wäre der Konsument im Sinne der neoklassischen Doktrin vollkommen informiert, souverän, hätte er autonom ausgebildete Präferenzen und würde dadurch mittels

freier Nachfrage das Angebot lenken, so hätte er gar die alleine Verantwortung für die Marktergebnisse. Diese Vorstellung ist in der heutigen Wirtschaftswelt allerdings wenig realistisch. Der Mangel an Informationen kann sich auf tatsächliche Produktionstechniken, Arbeitsbedingungen, Standorte, Mitarbeiterstruktur, organisatorische Verflechtungen mit anderen Unternehmen, erzeugte Umweltschäden oder die Höhe von Umweltschutzinvestitionen beziehen und ist somit sehr vielschichtig. Als kontraproduktive Konsequenz müsste das Individuum deswegen sogar teilweise von einer zu übernehmenden Verantwortung für diese Belange befreit werden (vgl. Göbel 2006: 80f.).

Die Kompetenzen und Ressourcen, um sich eigenmächtig sämtliche Informationen einzuholen, können dem Konsumenten schwerlich abverlangt werden. Ohnehin ist der Punkt Ressourcen entscheidend. Oftmals können sich Kunden Produkte, die sie eigentlich gerne kaufen würden, gar nicht leisten – hier wird gerne der Kauf von Bio-Produkten als Beispiel herangezogen. Solche preislichen Hindernisse, die jedoch ebenso auf strukturelle Gegebenheiten zurückzuführen sind, erschweren es dem Kunden zusätzlich, sich für ethischen Konsum einzusetzen. Als weitere Erschwernis kommt hinzu, dass in der heutigen Konsum- und Warenwelt teilweise der Anbieter bestimmt, was von Bedürfnis zum Bedarf aufsteigt. Insbesondere im Bereich der technologiebezogenen Unterhaltung, am Beispiel von CDs, DVDs oder anderen Multimediaprodukten, kann der Kunde aufgrund seines technischen Laientums häufig gar nicht neutral und unbeeinflusst entscheiden. Verstärkt wird dieses Phänomen zudem durch einen ausufernden Werbeapparat (vgl. ebd. 81). Im Prinzip wird dem Konsumenten eine strukturelle Unterlegenheit gegenüber den Herstellern und Dienstleistungsanbietern unterstellt, die maßgeblich auf einem Mangel an Informationen, Erfahrungswerten oder finanziellen sowie zeitlichen Ressourcen beruht.

Der Konsument als Verantwortungsinstanz und -subjekt

Dennoch – und damit trotz aller Erschwernisse, Hindernisse sowie Verlockungen – trägt der Konsument eine erhebliche Mitverantwortung für die Marktergebnisse – insbesondere dann, wenn überbetriebliche Institutionen im Sinne von Verbraucher-, Konsumenten oder Gesundheitsschutz, nützliche Hilfestellungen, Informations- oder Datenmaterial sowie Bewertungen bereitstellen. Das Ziel solcher Institutionen oder Organisationen ist es, den Weg zum souveränen Verbraucher zu bereiten und zu stärken (vgl. ebd.). Aber auch unabhängig von institutionellen Hilfestellungen gibt es Bereiche für verantwortungsvolles Konsumverhalten. Die erste Stufe dieser Verantwortungsübernahme bildet oft das eigene Gewissen. In Erinnerung an bisherige Erkenntnisse dieser Arbeit trägt der Mensch vor sich

selbst, seinen Mitmenschen sowie der Natur eine Verantwortung für sein (ökonomisches) Handeln. Die Verantwortung vor sich selbst trägt der Mensch vor seinem Gewissen, welches im Duktus von Kant formuliert als der „innere Gerichtshof des Menschen“ (Kant 1968a: 164) oder als „die sich selbst richtende moralische Urteilkraft“ (Kant 1968b: 400f.) wirkt.

Der Mensch im Entscheidungs- und Handlungskontext des Wirtschaftssubjekts und hier noch konkreter in der Rolle des Konsumenten sollte laut Thomas Rusche sein Konsumverhalten vor seinem Gewissen verantworten und mittels einer Prüfung der Optionen und Folgen entscheiden, ob oder in welchem Maße er Produkte erwirbt oder Dienstleistungen beansprucht, die in ethischer Hinsicht fragwürdig sind. Auch durch den Verweis auf Zwänge und Restriktionen verlieren diese autonomen Entscheidungs- und Handlungsfreiräume nicht an Bedeutung. Ohnehin kann diese Form der Fremdbestimmung durch systemische Zwänge, Traditionen und Autoritäten überwunden werden. Die Idee der Unschuld im Wirtschaftssystem existiert deshalb laut Rusche nicht (vgl. Rusche 2002: 166; Kant 1968a: 164).

Ausgehend von dieser Analyse der unterschiedlichen Einflüsse, Hindernisse und Systembedingungen sollte in der Konsequenz eingehender betrachtet werden, wie das Individuum in der Rolle des Konsumenten seiner Verantwortung gerecht werden kann, inwiefern Konsumententscheidungen hinterfragt werden, welche konkreten Verantwortlichkeitsebenen es in der Konsumentenethik gibt und wie die Voraussetzungen dafür aussehen. Ein bewusstes Überdenken der Konsumgewohnheiten bis hin zu Konsumverzicht – gemäß der Leitidee einer Wahrung der „Mündigkeit und Freiheit gegenüber einer verlockenden und verführenden Außenlenkung durch die Warenwelt“ (Göbel 2006: 80) – oder das Verfolgen einer nachhaltigen Lebensweise inklusive des Konsums in Anbetracht zukünftiger Generationen sind zentrale Aspekte in diesem Zusammenhang.

Ganz grundsätzlich urteilt der Konsument durch den Kaufakt, durch seine generelle Unterstützung oder über die Inanspruchnahme einer Dienstleistung über ein Produkt oder eine Dienstleistung und somit letztendlich auch über das Unternehmen. Die Konsumenten stellen die primären Stakeholder eines Unternehmens dar und besitzen ein unmittelbares Sanktionspotenzial durch beispielsweise den Nicht-Kauf, den Entzug finanzieller Mittel oder gar den Boykott der Produkte oder Dienstleistungen. Die Verbraucher nehmen folglich im ersten Schritt direkten Einfluss auf den Absatz der Produkte oder Dienstleistungen und konsequenterweise im zweiten Schritt auch auf die Unternehmenspolitik. Der Konsument befindet sich somit in einer Situation, in der er Verantwortungsinstanz und -subjekt zugleich ist. Das Unternehmen verantwortet sich ihm gegenüber für die Produkte, die Dienstleistungen,

aber auch die Herstellungs- und Arbeitsbedingungen sowie die gesamte Unternehmenspolitik. Die Bewertung dieser Leistungen erfolgt unmittelbar durch den Kauf (vgl. Abländer 2012: 257f.).

Neben der Verantwortung der Unternehmen kommt dem Konsumenten in diesem Zusammenhang auch die Verantwortung zu, dieser Funktion als Instanz gerecht zu werden. Verantwortungssubjekt ist er insofern, als der Konsument auch Verantwortung für die Kaufentscheidung, aber auch – und das ist ebenso relevant – die Art und Weise der Produktverwendung übernehmen muss (vgl. ebd.).¹¹³ In der Rolle des Konsumenten wird diesem folglich zumindest eine doppelte Verantwortlichkeit zugesprochen, die in der Praxis nahtlos ineinander übergeht. Beide Ebenen, das heißt der Konsument als Verantwortungsinstanz sowie als Verantwortungssubjekt, lassen sich detaillierter beschreiben. „Verbraucher besitzen sowohl die Macht als auch die Legitimität als Verantwortungsinstanz Auskunft über die Herstellungsbedingungen und Eigenschaften der von ihnen gekauften Produkte zu verlangen“ (ebd. 259). Im Rahmen dieses Auskunftsrechts sind die maßgeblichen Interessen erstens die Einhaltung bestimmter Produktionsstandards, zweitens die bereitwillige Offenlegung dieser sowie drittens eine glaubwürdige transparente Berichterstattung des Unternehmens.

Bei dem ersten Aspekt geht es hauptsächlich je nach Produkt um die Sicherheit, Funktionsfähigkeit oder Bekömmlichkeit der Produkte als elementare Verantwortungsbereiche des Unternehmens, wobei auch hier der Konsument beispielsweise beim Konsum von Tabak oder Alkohol eine eigene Verantwortung trägt. Der Konsument soll laut Abländer für diese Aspekte von den Unternehmen die Einhaltung fundamentaler moralischer Prinzipien einfordern, seien dies der Schutz der Menschenrechte innerhalb der Möglichkeiten des Unternehmens, die Respektierung grundlegender Arbeitnehmerrechte oder der proaktive Schutz der Umwelt (vgl. ebd. 259f.; Höffe 2010: 42f.; vgl. hierzu auch Abländer (2011)).

Bei dem zweiten Aspekt besteht die Notwendigkeit, den Konsumenten durch institutionelle Hilfestellungen zu unterstützen. Die begrenzten Informationsverarbeitungsmöglichkeiten sowie die generellen Informationsdefizite hinsichtlich der Produkteigenschaften oder Herstellungspraktiken seitens der Konsumenten führen zu blindem und achtlosem Konsum,

¹¹³ Abländer spricht in diesem Kontext von einer geteilten Verantwortung von Produzenten und Konsumenten. Er untersucht in seinem Ansatz die Verantwortungsverteilung zwischen Produzent und Konsument intensiver und lotet die „Möglichkeiten und Grenzen einer anteiligen Konsumentenverantwortung“ (Abländer 2012: 258) aus. Da auch Medien, Verbänden sowie staatlichen Ordnungsinstanzen eine Teilverantwortung für die Konsumbedingungen sowie die Markterzeugnisse zukommt, lässt sich laut Abländer ein „polyzentrisches Konzept von Verantwortung“ (ebd. 257) ausmachen (vgl. ebd. 257f.).

der am effektivsten durch eine ausgedehnte und valide externe Evaluierung schrittweise gestoppt werden kann (vgl. Abländer 2012: 261; Eckert/Karg/Zängler 2007: 54ff.). Die Evaluierungsinstitute sind jedoch einer eindeutigen Struktur mit klaren Aufgaben- und Pflichtzuweisungen zu unterwerfen, woran es aktuell sicher noch hapert. Die gerade in Deutschland entstandene Tendenz in Richtung zu vieler Öko-Labels und Gütesiegel führt nicht zu mehr Klarheit und Transparenz, sondern im Gegenteil zu noch mehr „Konsumentenverwirrtheit“ (Abländer 2012: 261).

Der dritte Aspekt zielt explizit auf diese Transparenz ab. Die Kunden fordern verlässliche Informationen und Daten zu den Produkten und Dienstleistungen, die im Idealfall über eine gesetzlich gesteuerte und in jedem Fall unabhängige Berichterstattung angeboten werden sollten und nicht über freiwillige Berichterstattung von Unternehmen, bei der die Grenzen zwischen ehrlicher und korrekter Informierung, Public Relations-Maßnahmen und Werbung schnell verwischen können (vgl. ebd. 261f.).

Der Konsument ist in diesen Zusammenhängen jedoch nicht als reine Verantwortungsinstanz auszumachen, sondern hat bei der Verantwortungsverteilung im „Produzenten-Konsumenten-Tandem“ (ebd. 264) selbst eine gewichtige Bedeutung als Verantwortungssubjekt inne. Als eindrucksvolles Beispiel zieht Abländer den Wert von 80 Prozent Anteil an Umweltbelastungen heran, der auf die Nutzung von Fahrzeugen oder Haushaltsgeräten wie Waschmaschinen und eben nicht deren Herstellung entfällt (vgl. ebd. 263f.; vgl. hierzu auch Schrader (2007)). Für den Autor steht mitunter aufgrund solcher Daten fest: „Damit wird der Verbraucher selbst zum ‚Verantwortungssubjekt‘, das sich für seine Produktverwendungsgewohnheiten und die damit verbundenen sozialen und ökologischen Auswirkungen gegenüber der Öffentlichkeit zu verantworten hat“ (Abländer 2012: 263). Jeder Konsument müsse sein eigenes Konsumverhalten hinterfragen. Ganz alltagsnahe Beispiele wären Fragen wie: Müssen selbst die kürzesten Wege mit dem Auto zurückgelegt werden? Können im Alltag Ressourcen wie Wasser, Gas oder Heizöl gespart werden? Wird beim Kauf und späterem Konsum von Lebensmitteln sorgsam auf den tatsächlichen Bedarf geachtet oder gibt es eine Tendenz zur Verschwendung?

Studien zu diesem Thema belegen den Anstieg wertebasierter Kaufentscheidungen. So haben um die 70 Prozent einer europaweiten Studie angegeben, grundsätzlich ethische Gesichtspunkte bei der Kaufentscheidung zu berücksichtigen. Für mehr als 50 Prozent sei die gesellschaftliche Verantwortungsübernahme von Unternehmen ein wichtiger Faktor bei der Kaufentscheidung. Aus diesen Werten geht allerdings nur ein Anteil von 20 Prozent aller Befragten hervor, die auch prinzipiell bereit sind, Mehrkosten für in sozialer und ökologischer

Hinsicht einwandfreie Produkte zu bezahlen (vgl. ebd. 264; Crane/Matten 2007: 342).¹¹⁴ An diesem Punkt zeigt sich eine der zentralen Herausforderungen für den gewissenhaften Konsum. Denn wie Kramer schon zugespitzt formuliert hat: Ethik kostet Geld (vgl. Kramer 2002: 115). Ein Ziel konsumethischer Bemühungen wäre deshalb, diesen Wert von 20 Prozent, der stellvertretend für die Grundhaltung vieler Konsumenten steht, anzuheben und den Anstieg von wertebasierten Kaufentscheidungen trotz finanzieller Mehrkosten zu fördern – sowohl durch direkte Appelle an die Konsumenten als auch durch effektive institutionelle Rückenstützen.

Ethischer oder politischer Konsum

In den Sozialwissenschaften wird dieses verantwortliche, wertebasierte, sozial- sowie umweltbewusste Konsum- und Käuferverhalten zusammenfassend und je nach Ausprägung als ethischer oder politischer Konsum titulierte.¹¹⁵ Wer sich für ethisches Konsumieren stark macht, der berücksichtigt bei seiner Kauf- oder Nutzungsentscheidung mitunter Sozialstandards der Hersteller, die Umweltverträglichkeit der Produktion, die Verwendung umweltfreundlicher Materialien sowie den schonungsvollen Umgang mit Ressourcen, den Verzicht auf Tierversuche bei der Produktentwicklung, die Energieeffizienz bei der Nutzung oder auch die Recyclingbemühungen der Unternehmen (vgl. Abländer 2012: 268).¹¹⁶ Während sich der ethische Konsum stärker auf moralische Grundsätze oder auch persönliche Werthaltungen zu Produktion, Konsum und Verbrauch bezieht, geht es beim politischen Konsum mehr um eine „[...] auf ethischen oder politischen Überlegungen basierende Wahl zwischen Produkten und Herstellern mit dem Ziel, Unternehmenspolitik oder institutionelle

¹¹⁴ Auf die Diskrepanz zwischen Einstellungen und tatsächlichem Handeln wird im Kapitel über sozialwissenschaftliche Modelle zur Erklärung der Vorbedingungen und Gründe moralischen Handelns ausführlicher eingegangen. Die sozialpsychologische Einstellungs-Verhaltensforschung sowie die Low-Cost-Hypothese des (Umwelt-)Verhaltens werden in diesem Kontext erläutert.

¹¹⁵ In der Fachliteratur existieren unterschiedliche Begrifflichkeiten. Katharina Srnka und Fiona Schweitzer beispielsweise sprechen von *verantwortlichem* Konsum, der idealerweise eine soziale, eine gesellschaftliche sowie eine ökologische Dimension beinhaltet: sozial in Bezug auf die Interessen der Anspruchsgruppen im näheren direkten sozialen Umfeld der Akteure, gesellschaftlich vor dem Hintergrund des weiteren gesellschaftlichen Umfelds, in dem Konsumenten leben, sowie ökologisch aufgrund sämtlicher Aktivitäten, die konsumatorische Aktivitäten auf die natürliche Umwelt haben können. Die letztgenannte Dimension scheint auch aufgrund ihrer verheerenden Konsequenzen in der aktuellen Debatte in der Wahrnehmung zu dominieren (vgl. Srnka/Schweitzer 2000: 196).

¹¹⁶ Für die jeweilige persönliche Interpretations- und Deutungsweise ethischen Konsums ist vor allem die Definition von ‚ethisch‘ wegweisend. Unterschiedliche Gruppen beurteilen einzelne Bereiche ethisch relevanten Wirtschaftens, Produzierens oder Konsumierens anders. Auch die Segmente, auf die sich der ethische Konsum bezieht, werden je nach Betrachter unterschiedlich gewichtet. Beispielsweise kann Ernährung Wohnen und Mobilität gegenübergestellt werden. Ethischer Konsum ist demnach kein fest umrissenes Konzept. In der Praxis existiert ein durchaus heterogenes Bild, in dem unterschiedliche Lebensbereiche und Faktoren in ihrer Relevanz unterschiedlich bewertet werden (vgl. Belz/Reisch 2007: 283f.; Abländer 2012: 269). Für eine Vertiefung vgl. v.a. Belz/Reisch (2007).

Strukturen zu verändern“ (ebd. 265; vgl. hierzu auch Micheletti 2010: 15). Felix Heidenreich interpretiert den Kaufakt auch als vielschichtige Handlung, die über den reinen Erwerb von Waren hinausgehend auch symbolische Werte vermittelt und eine Form von Kommunikation darstellt. Konsum lasse sich so mit beliebigen Nebenabsichten oder -bedeutungen aufladen, was sich an den Beispielen des Autokaufs oder des Erwerbs von Markenkleidung leicht beweisen lässt. Durch den Konsum wird eben dieser und gleichzeitig auch die Wahl des Produkts explizit kommuniziert (vgl. Heidenreich 2012: 91).

Die Unterscheidung zwischen ethischem und politischem Konsum trifft Heidenreich wie folgt: „Wo jedoch ein Kaufakt nicht nur als Einzelhandlung moralisch sein soll, sondern in seinen Wirkungen darauf abzielt, die Gesellschaft insgesamt zu ändern, kann man von politischem Konsum sprechen“ (ebd.). Der ethische Konsum entfaltet im Akt selbst eine ethische Dimension, politischer Konsum hingegen zielt auf das Verhalten aller ab und will diese tendenziell mit der Idee anstecken. Ein einfaches Beispiel ist die unterschiedliche Motivation zum Vegetarismus. Wer nur das Ziel verfolgt, Tiere zu schonen, der denkt ethisch. Wer andere vom Vegetarismus auch mittels einer gewissen Demonstrativkraft überzeugen und eine Senkung der Nachfrage hervorrufen möchte, der handelt auch politisch (vgl. ebd. 93).

Beide Formen sind allerdings nicht streng voneinander zu trennen. Es gibt durchaus gemischte Motivationsstrukturen. Der Unterschied liegt vor allem in der Botschaft. Ethischer Konsum ist oftmals eine rein persönliche Entscheidung im Einklang mit individuellen moralischen Wertvorstellungen, die auch ganz privat und unbehelligt umgesetzt werden kann. Wer durch sein Konsumverhalten jedoch eine Botschaft an einen Empfänger, seien es die Öffentlichkeit, Teile der Gesellschaft, die Politik oder die Unternehmen, senden will, der bewegt sich im Rahmen des politischen Konsums. Sowohl der ethisch als auch der politisch motivierte Konsum sind Ausdruck einer aktiven Verantwortungsübernahme des Wirtschaftssubjekts, der politische Konsum geht sogar noch weiter und stellt einen Akt demokratischer Partizipation dar.

Unter anderen Roger Dickinson und Mary Carsky prägen diesbezüglich in Anspielung auf den Corporate Citizen den Begriff „Consumer Citizen“ (Dickinson/Carsky 2005: 36).¹¹⁷ Zielführend ist das Motiv des politischen Konsums nur, wenn gewisse Voraussetzungen erfüllt sind. Erstens hat der Konsumentenbürger bei den Unternehmen, bei Politikern und

¹¹⁷ Abländer fasst das Ziel des Consumer Citizen, des Konsumentenbürgers, abschließend zusammen: „Anliegen der [sic!] Konsumentenbürgers sei es, in Form von bewusst an Werten und nicht ausschließlich an Preisen orientierten Kaufentscheidungen Einfluss auf die Produktions- und Produktpolitik von Herstellern zu nehmen und hierdurch gesellschaftliche Veränderungsprozesse anzustoßen oder zu bestärken“ (Abländer 2012: 265).

innerhalb der Gesellschaft Gehör zu finden, sodass seine Botschaft überhaupt wirksam beim Empfänger ankommt. Dazu sind Plattformen und Kommunikationskanäle vonnöten, die von Seiten der Politik zu institutionalisieren sind. Zweitens hat vom politischen Konsum und dem jeweiligen Kaufverhalten eine bestimmte Verbindlichkeit auszugehen. Das politisch orientierte Konsumverhalten zieht nicht unmittelbar, aber zumindest mittelbar Konsequenzen auf der Empfängerseite nach sich, sonst verpuffen Intention und Wirkung des Aktes. Die Verbindlichkeit entsteht zumindest durch den Kaufakt selber, der meistens in Form von Boykott oder Buycott stattfindet. Die damit verbundene Sanktionsmacht des Konsumenten kann bei vielfachem Auftreten in jedem Fall auf Unternehmensseite eine messbare Wirkung entfalten. Durch die Summe der Konsumentenentscheidungen entsteht diese Marktmacht, die eher kurz- und mittelfristig das Angebot an Produkten und Dienstleistungen diktieren und langfristig marktrelevante Wirkungen zeitigen kann (vgl. Srnka/Schweitzer 2000: 193).¹¹⁸

Eine kollektiv bindende Kraft gegenüber den politischen Entscheidungsträgern inklusive eines Einflusses auf die Gesetzgebung ist hingegen seltener durch politischen Konsum zu erreichen (vgl. hierzu auch Heidenreich 2012: 92). Hier zählt mehr die öffentliche Bewusstmachung, eine Form von bürgerschaftlich initiiertem Agenda Setting, welches dann bestenfalls zu einem Umdenken bei Politikern führt. Das generelle Ziel ist es, durch politischen Konsum Druck auf Wirtschaft und Politik auszuüben, der einer verstärkten Beachtung sozial- und umweltgerechter Belange münden soll, was dann wiederum dem Konsumenten zu Gute kommt.

Im wissenschaftlichen Diskurs wird hervorgehoben, dass genau wie bei den anderen Rollenkontexten des Individuums auch bei diesem Art und Umfang der individuellen Verantwortungsübernahme im Mittelpunkt stehen. Cornelia Nietsch-Hach urteilt nicht nur in Bezug auf Konsumgewohnheiten, sondern auch bezüglich allgemeiner individueller sozialer Verantwortungsübernahme, wie im Eingangszitat des Kapitels deutlich wird, dass jeder selbst seinen Beitrag zum sozialen Gemeinwohl, zum Umweltschutz sowie zur Nachhaltigkeit fortlaufend und in absoluter Nachdrücklichkeit zu reflektieren hat.¹¹⁹

¹¹⁸ „Der Wirtschaftsbürger als Konsument hat ein häufig unterschätzten Einfluss auf die Dynamik von Marktprozessen“ (Nietsch-Hach 2014: 248). Ziel ist es demnach, die Existenz dieses Einflusses, dieser Sanktions- und Honorierungsmacht, in den Köpfen der Konsumenten zu verankern. Nur durch dieses Verständnis entsteht eine Chance, dass sich verantwortlicher politischer Konsum ausbreitet.

¹¹⁹ Was dabei nicht aus den Augen verloren werden darf, ist die Tatsache, dass die Verantwortung für sozial- und umweltverträgliches Wirtschaften unumwunden besteht. Diese Verantwortung besitzt keine freiwillige Basis, fraglich ist angesichts fehlender umfassender Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten nur, inwiefern das Individuum ihr auch nachkommt. Nietsch-Hach präzisiert in ihrem Ansatz die Charakteristik der Konsumentenverantwortung und legt besonders auf die Unterscheidung zwischen individueller und kollektiver Verantwortlichkeit Wert. „Konsumenten sind immer dann individuell verantwortlich, wenn sie die Folgen ihres Konsumentenverhaltens kausal bewirkt haben und sie reflektieren und beeinflussen können. [...] Sie sind

Ein erstes positives Zeichen ist der dokumentierte Anstieg wertebasierter Kaufentscheidungen; woran es noch mangelt, ist eine breite Einsicht in die dringende Notwendigkeit zur Verantwortungsübernahme nahezu aller Bürger und vor allem auch die Umsetzung in sozial- und umweltverträgliches Handeln. Es handelt sich folglich um einen Dreischritt: Auf die Bewusstmachung folgt die Einsicht oder das Verständnis, das dann wiederum zu einer praktischen Umsetzung führen soll. Auf allen drei Ebenen besteht aktuell Nachholbedarf. Ziel gesamtwirtschaftsethischer Anstrengungen ist es demnach, dass möglichst viele Menschen die dritte Ebene erreichen. Oftmals ist die Einsicht in die besorgniserregende Verletzlichkeit der Natur und das Bewusstsein der menschlichen Verantwortung für den Planeten durchaus gegeben, die Autoren fordern, dass es in Zukunft den Konsumenten nur effektiver und nachhaltiger gelingen sollte, diese Einsicht auch in direktes Handeln umzuwandeln.

Die von Abländer und auch Nietsch-Hach angesprochenen Prozesse der letzten Jahre, beispielweise der Anstieg wertebasierter Kaufentscheidungen, das zunehmende generelle Interesse an verantwortlichem Konsum, der Vormarsch von nachhaltigen Bio-Produkten und sozialverträglichen Dienstleistungen, sind Beispiele für ein Gelingen. Das Problem liegt nur im Ausmaß und der Anzahl. Selbst wenn der gelegentliche Kauf von derartigen Produkten auch trotz Mehrkosten akzeptiert wird, so sind immer noch wenige Konsumenten bereit, ihr gesamtes Konsumverhalten immer und in allen Belangen an wirtschaftsethischen Prinzipien anzupassen, geschweige denn sich – einen Schritt weiter gedacht – auch umfassender für bürgerschaftliches Engagement zur nachhaltigen Änderung der Rahmenbedingungen einzusetzen.¹²⁰

Die Praxis zeichnet ein zwiespältiges Bild des Konsumentenbürgers, der vermehrt eigene moralische Werthaltungen sowie soziale und ökologische Belange in seine Überlegungen einbezieht, sie im tatsächlichen Einkaufsverhalten aber dennoch nicht in die Tat umsetzt. Es besteht eine Diskrepanz zwischen geäußerten Handlungsabsichten und tatsächlichem Verhalten (vgl. Abländer 2012: 264-270.; Nietsch-Hach 2014: 248f.). Gerade durch die

kollektiv verantwortlich, wenn sie einer Gemeinschaft oder Gesellschaft angehören, deren Normen und Werte sie teilen“ (Nietsch-Hach 2014: 246). Beide Varianten können nebeneinander existieren und auch die weit gefasste Idee der Weltgemeinschaft passt in diese Konzeption.

¹²⁰ Ulrich, der sich stets für sein Idealbild eines republikanisch gesinnten Staats- und Wirtschaftsbürgers stark macht, fordert vom Konsumenten neben der Grundvoraussetzung des öffentlichen Vernunftgebrauchs insbesondere eine selbstkritische Reflexionskompetenz sowie eine vernünftige Selbstbindung an autonomes und verallgemeinerungswürdiges Konsumverhalten. Mit diesen Einstellungen als Basis soll der reflektierte und aktive Konsument dann inspiriert von der Idee der gemeinsamen Stärke richtungweisende Impulse an Markt, Politik und Mitbürger senden. Je mehr Konsumenten diese Aktivität an den Tag legen, desto stärkeres republikanisches Engagement entsteht in der Öffentlichkeit (vgl. Ulrich 2008: 354f.).

Abhängigkeit von zeitlichen und finanziellen Ressourcen, aber auch den Mangel an Erfahrung sowie relevanten Informationen ist es für den Konsumenten eine Herausforderung, sich in Bezug auf sozial- und umweltgerechten Konsum klar und konsequent zu positionieren. Nietsch-Hach resümiert deshalb: „Die Rolle des Konsumenten bleibt insofern ambivalent, als dass er zwischen Markt und Moral hin- und herpendelt“ (Nietsch-Hach 2014: 249).¹²¹

Konsumentensouveränität

Intensiver zu reflektieren sind die modellartigen Hintergründe für das Verhalten des Konsumenten am Markt sowie das Leitbild, auf dem die Annahmen über sein Entscheiden und Handeln beruhen. Dieses Leitbild im Hinblick auf die Verantwortung des Verbrauchers in marktwirtschaftlich organisierten Gesellschaften ist das Konzept der Konsumentensouveränität. „Der Konsument agiert dieser Vorstellung entsprechend als souveräner Entscheidungsträger, der frei und selbstbestimmt nach Maßgabe seiner Präferenzen entscheidet, welche Güter er zu welchem Preis erwerben möchte“ (Srnska/Schweitzer 2000: 193). Diese spezifischen individuellen Orientierungen bei der Kaufentscheidung entscheiden in einer summarischen Betrachtung dann, welche Produkte und welche Unternehmen auf längere Sicht am Markt bestehen. Dieses Leitbild der Souveränität der Konsumenten, das die ökonomische Theorie laut Ulrichs Urteil der Einfachheit halber als Gegebenheit voraussetzt, erklärt die Zusammenhänge zwischen den Konsumentenpräferenzen, den dafür notwendigen Voraussetzungen, der entstehenden Marktmacht der Konsumenten sowie der daraus resultierenden spezifischen Verantwortung (vgl. ebd. 195; Ulrich 2008: 357).

Bei näherer Betrachtung lässt sich die Vorstellung der Konsumentensouveränität heutzutage jedoch anzweifeln. Angesichts flächendeckender „konsumistische[r] Glücksversprechungen der Werbung“ (Ulrich 2008: 356), allgegenwärtiger Güterangebote, der Macht und Anziehungskraft einiger Unternehmen sowie eines tatsächlichen Angebots am Markt, das aufgrund einer Kombination aus marktmanenten und subjektiven Faktoren oft nicht mehr den tatsächlichen Präferenzen des Konsumenten entspricht, entsteht in Teilen der Wissenschaft Skepsis. Es wird angezweifelt, ob der Konsument überhaupt noch frei, souverän

¹²¹ An dieser Stelle ist der Hinweis nötig, dass im Kapitel über Rollenkonflikte und Lösungsmöglichkeiten eine weitere Vertiefung der konfligierenden Präferenzen und Anreize bei Konsumententscheidungen angestrengt wird. Was die Abhängigkeit von Einkommensverhältnissen, die Wirkungsmacht von Preisstrukturen oder der unterschiedliche Grad an Bildung, Information oder Erfahrung für den Konsum und dementsprechend auch für die Diskrepanz zwischen Einstellungen und Handeln bedeuten, wird im das Kapitel zu den Konfliktstrukturen untersucht. Auch lassen sich die Herausforderungen für das Individuum im Rollenkontext des Konsumenten dann noch unmittelbar mit denen aus den anderen Rollenkontexten in Beziehung setzen..

und selbstbestimmt gemäß seiner Präferenzen entscheidet (vgl. ebd.; Srnka/Schweitzer 2000: 193; Heidenreich 2012:103). Die Logik des Konzepts ist prinzipiell simpel und durch die bisherige Argumentation schon verdeutlicht worden. Sobald die Souveränität des Konsumenten gegeben ist, erwächst ihm Macht – Macht im Sinne der Möglichkeit eines Akteurs, Einfluss auf andere auszuüben. Die Macht der Konsumenten umfasst auch die mögliche Beeinflussung der übrigen Umwelt, damit sind sowohl die Akteure im näheren direkten sozialen Umfeld sowie im weiteren gesellschaftlichen Rahmen als auch die ökologische Umwelt gemeint.

Macht impliziert auch Verantwortung: „Hat ein Akteur die Möglichkeit, durch sein Verhalten andere kurz-, mittel- oder langfristig zu beeinflussen, so erwächst ihm daraus die Pflicht, negative Konsequenzen seines Verhaltens für die Betroffenen zu vermeiden bzw. zu minimieren“ (Srnka/Schweitzer 2000: 195). Was daraus abgeleitet werden kann, ist eine Teilung der Verantwortung für die Markterzeugnisse. In einem erweiterten Verständnis der Konsumentensouveränität kann nicht allein der Anbieter von Produkten und Dienstleistungen für die angebotenen Produkte und deren Wirkungen verantwortlich gemacht werden. Jeder Teilnehmer des Austauschprozesses trägt eine Teilverantwortung (vgl. ebd. 195f.; Emerson 1962: 31ff.).¹²²

Die Übernahme dieser Verantwortung und überhaupt ein souveränes Entscheiden und Abwägen der Präferenzen ist für den Konsumenten nur möglich, wenn die Voraussetzungen dafür gegeben sind, insbesondere das Vorhandensein von Informationen. Der Konsument ist in seiner Souveränität neben der Existenz von Wettbewerb am Markt sowie einer gewissen Verfügbarkeit finanzieller Mittel – darauf wird im Argumentationsverlauf noch näher eingegangen – insbesondere von den wahrgenommenen Entscheidungsmöglichkeiten abhängig. Für die Wahl unter den Entscheidungsmöglichkeiten wiederum sind das grundsätzliche Erkennen von verschiedenen Entscheidungs- und Handlungsspielräumen, ein gewisses Maß an Urteilskraft sowie ein adäquater Informationsstand vonnöten (vgl. Srnka/Schweitzer 2000: 196).

Srnka und Schweitzer folgern daher: „Nur wenn der Einzelne über ausreichende Kenntnis im Hinblick auf den Entscheidungsgegenstand verfügt, ist er überhaupt in der Lage, bewusst auf Basis seiner Präferenzen eine Entscheidung zu treffen“ (ebd.). Informationen stellen folglich die basale Erfordernis für souveränes Handeln der Konsumenten dar. Die Informationen selbst können unterschiedlich relevant und ausgestaltet sein. Ganz grundsätzlich geht es

¹²² Für eine Vertiefung dieser Zusammenhänge im Rahmen der Forschung zur Konsumentensouveränität vgl. Emerson (1962).

zunächst um eine Markt- und Warenübersicht, um Informationen über die innere Beschaffenheit der Waren und Dienstleistungen, beispielsweise in Form von Listen der Zutaten oder Inhaltsstoffe, sowie um Informationen über die Eignung zur Befriedigung des individuellen Bedarfs. Im Hinblick auf verantwortlichen Konsum besteht dann zusätzlich noch Bedarf an Angaben zur Human-, Sozial- und Umweltverträglichkeit der Produkte oder Dienstleistungen (vgl. ebd.; Bauer 1986: 21). Der Bedarf ist demnach vielfältig und umfangreich.

Die Praxis zeigt jedoch, dass die Verbraucher die produkt- und unternehmensbezogenen Informationen oftmals eben nicht erhalten, was sie in eine Informationsasymmetrie im Vergleich zum Hersteller und in der Konsequenz in eine strukturelle Schwäche ihm gegenüber treibt. Auf Seiten der Konsumenten ergibt sich folglich ein fundamentales Interesse an der Ehrlichkeit der Anbieter, an Transparenz und an Informationsoffenlegung. Ein weiteres Ziel in der konsumentenethisch orientierten Praxis ist demnach, einen Ausgleich der Informationsasymmetrien zu fördern. Die gesamte Volkswirtschaft profitiert von solch einer Ehrlichkeit durch die Verfügbarkeit von Informationen und Daten (vgl. Srnka/Schweitzer 2000: 197f.; Baurmann 2010: 55f.).

Eine Erschwernis innerhalb dieser Thematik stellt die Tendenz dar, dass der Konsument bei der Kaufentscheidung oft gar nicht nach umfangreichen Informationen sucht – entweder aus Gleichgültigkeit oder Desinteresse, aber auch aus mangelndem Bewusstsein der Informationsdefizite. Selbst bei Wahrnehmung und Eingeständnis der Defizite führt das bei etlichen Konsumenten nicht zwangsläufig dazu, eine aktivere Informations- und Datensuche zu betreiben. Als Hauptursachen dafür werden in der Forschung begrenzte kognitive Kapazitäten, die Sorge, sich zu komplexe Entscheidungsdilemmata einzuhandeln, sowie eine generelle Überlastung ausgemacht. Weitere ausschlaggebende Ursachen sind die möglicherweise zu hohen Suchkosten oder die Unmöglichkeit, überhaupt an Informationen zu gelangen, weil die Anbieter diese nicht frei zugänglich zur Verfügung stellen (vgl. Srnka/Schweitzer 2000: 197f.). Diese speziellen Verhältnisse in der Konsumpraxis erklären Srnka und Schweitzer folgendermaßen: „Dem enormen (objektiven) Informationsbedarf für souveräne Kaufentscheidungen steht der Konsument somit meist ohne adäquate Möglichkeiten zu deren Beschaffung gegenüber“ (ebd. 198). Die Notwendigkeit von „Schaltstellen zum Ausgleich der Informationsasymmetrie am Markt“ (ebd.) ergebe sich somit von alleine.

Die Autoren konzentrieren sich dabei auf drei Gruppen: Medien, staatliche Institutionen und Interessenvertretungen. Die Medien sollen sachliche Informationen zur Wissensverbreitung

und Meinungsbildung bereitstellen, um zu gewährleisten, dass der Informationsbedarf der Verbraucher gedeckt werden kann. Eine Gefahr besteht hier durch die Zunahme von werbefinanzierten privaten Medien, die zu einer Verzerrung der Informationsweitergabe führen könnte. Die Arbeit der öffentlich-rechtlichen Medien steht somit besonders im Fokus. Staatliche Institutionen sollen beispielsweise die Ausweitung der Informationsrechte der Verbraucher befördern sowie eine striktere Informationspflicht der Anbieter einführen.

Denkbar wäre außerdem eine staatlich angeschobene Ausweitung des Angebotes an Konsumentenbildung in den relevanten Bildungseinrichtungen. Interessenvertretungen und darunter vor allem Nichtregierungsorganisationen, Verbraucher- und Umweltschutzverbände könnten noch stärker in die Verantwortung genommen werden, unabhängige Informationen anzubieten, die auch wieder dem Abbau von Informationsdefiziten zugutekommen sollen. In der Summe besteht die Chance, dass diese drei Gruppen die Verbraucherposition stärken. Ebenso können sie nachhaltig die kontrollierende und sanktionierende Wirkung der Konsumenten sicherstellen (vgl. ebd. 198). Besonders effektiv wäre die Arbeit, wenn es auch zu einem regen Austausch zwischen den drei Gruppen käme. Beispielsweise könnten die Medien die Reformansätze und Ergebnisse aus der Politik öffentlichkeitswirksam verbreiten oder auch die Arbeit der Interessenvertretungen nachdrücklicher hervorheben. Ebenso könnte der Austausch zwischen Regierung und Nichtregierungsorganisationen fruchtbarer gestaltet werden.

Auch Ulrich setzt sich ausdrücklich für die Förderung dieser Schaltstellen zur Stärkung der Konsumentenposition ein. Gemäß seiner Begrifflichkeit fordert er institutionelle Rückenstützen für Konsumenten und nimmt insbesondere die zweite und dritte Gruppe aus Srnka und Schweitzers Aufzählung in die Pflicht. Der Konsumentenschutz müsse durch gesetzliche Rahmenbedingungen abgesichert werden und zu erwägen sei auch eine Eingrenzung von Werbung für gesundheitsschädliche Produkte. So existiert in der Schweiz beispielsweise seit Jahrzehnten ein Verbot von Alkoholwerbung in den Massenmedien. Die Verbraucherorganisationen hingegen haben stärker ihrer Funktion als Konsumentenunterstützung und -orientierung gerecht zu werden. Dabei geht es vordergründig um eine Verbesserung der Markttransparenz, einen effektiven und unabhängigen Qualitätsvergleich von Produkten im Stile von Warentests, eine flächendeckende Kundenberatung sowie verbindliche und überschaubare Gütesiegel, um die Human-, Sozial- und Umweltverträglichkeit zu dokumentieren (vgl. Ulrich 2008: 356).

Bei diesen Forderungen besteht in der Praxis noch erheblicher Nachholbedarf. Srnka und Schweitzer nehmen an, dass der Informationsbedarf zur sozialen, gesellschaftlichen und

ökologischen Verträglichkeit von Erzeugnissen sowie ihrer Herstellungsmethoden nur unzureichend befriedigt wird. Der an verantwortlichem Konsum interessierte Konsument kann ohne adäquate Informationen seiner Verantwortung nicht ausreichend nachkommen. Wichtig ist jedoch die Unterscheidung in subjektiv und objektiv relevante Informationen. Für den einzelnen Konsumenten zählt nur der subjektiv empfundene Informationsbedarf, die objektiv notwendigen Informationen hingegen können mit Verweis auf frühere Erkenntnisse aus diesem Kapitel schnell zu einer Belastung oder individuellen Überforderung führen.

„Soll der Verbraucher dazu befähigt werden, verantwortliche Konsumententscheidungen zu treffen, ist es notwendig, ihn dahingehend zu sensibilisieren, dass er ethische Kriterien als subjektiv erforderliche Informationen für seine Konsumententscheidung befindet“ (Srnlka/Schweitzer 2000: 201). In Bezug auf diese Aussage stellt sich die Frage, wer genau den Verbraucher befähigen und sensibilisieren soll. Auch hier rücken die drei genannten Gruppen, nämlich Medien, staatliche Institutionen sowie Interessenvertretungen, in den Mittelpunkt, wobei auch das soziale System oder die Gesellschaft als Ganzes dem Individuum vor Augen führen soll, welche Bedeutung ethische Kriterien für den eigenen Konsum einnehmen. Auch die gesamtwirtschaftsethischen Forderungen nach einer individuellen Selbsterkenntnis zur Übernahme von sozialer Verantwortung oder nach einer Selbstbindung an wirtschaftsethische Grundsätze schließen in einer weiteren Betrachtung an den Inhalt des genannten Zitats an.

Srnlka und Schweitzer sehen Gütesiegel und Testurteile ebenso wie Ulrich als vernünftige Lösung, schränken aber die Wirksamkeit der aktuellen Angebote, die auch von der diffizilen Marktsituation beeinträchtigt werden, ein. Allgemein herrscht eine diffuse Unsicherheit vor und es kann nur schwer zwischen seriösen und unseriösen Anbietern unterschieden werden. Auch Werbeinhalte können schlecht verifiziert werden. Die Produkte am Markt werden grundsätzlich immer komplexer und sie steigen kontinuierlich in der Anzahl, was typische Faktoren moderner Märkte sind. Die bereits erwähnte und zu Verwirrung führende Vielzahl an unterschiedlichen Markierungen und Labeln, aber auch strukturelle Probleme bei der Einschätzung, Messung oder dem Vergleich der Umweltverträglichkeit von Erzeugnissen tun ihr Übriges. Durch diese Verhältnisse erhöhen sich parallel auch die Möglichkeiten für opportunistische Firmen, die die teils konfuse Gegebenheiten am Markt ausnutzen und sich beispielsweise firmeneigene Öko-Labels zulegen, die von offiziellen, unabhängigen Varianten kaum zu unterscheiden sind. Die hohen Such- und Informationskosten für den Konsumenten spielen dieser Logik in die Karten (vgl. ebd. 199f.; 202f.).

Es sollte festgehalten werden, dass der Konsument nicht grundsätzlich als souveräner Akteur einzustufen ist, sondern er seine Souveränität erst erhält und am Markt einsetzen kann, wenn ihm genügend Informationen, auch hinsichtlich der übernommenen Human-, Sozial- und Umweltverantwortung der Unternehmen, zur Verfügung stehen. Die Praxis zeigt jedoch vielmehr eine starke Informationsasymmetrie zugunsten der Anbieter, deren Abbau einerseits durch die drei Gruppen, Medien, staatliche Institutionen sowie Interessenvertretungen, aber andererseits auch durch proaktives Engagement der Konsumenten selbst angestrengt werden sollte (vgl. ebd. 203f.).

Die Konsumentensouveränität in ihrem ursprünglichen Sinn ist in der Praxis nicht ohne Einschränkungen gegeben und kann nicht umfassend gewährleistet werden. Neben den bereits genannten Schwierigkeiten in der praktischen Umsetzung des Prinzips, vor allem der Mangel an Informationen oder auch die Verzerrung durch Marketing- und Werbemaßnahmen der Unternehmen, stehen in der Debatte um die tatsächliche Beschaffenheit der Konsumentensouveränität in der Wirtschaftspraxis vor allem die Präferenzen der Konsumenten in der Kritik. Die Vorwürfe lauten, dass die individuellen Präferenzen instabil sind, dass dem Individuum nur unvollständige Informationen über die wirklichen Präferenzen zur Verfügung stehen, dass es keine eindeutige Präferenzhierarchie herausarbeiten kann und dass die Präferenzen in Anbetracht der Notwendigkeit einer Zahlungsfähigkeit am Markt an Relevanz verloren haben. Wenn der Konsument souverän gemäß seiner Präferenzen seine Konsumententscheidungen treffen soll, dann erschweren die angeführten Prozesse diesen Akt.

Auch ist über die Langfristigkeit von Präferenzen zu diskutieren. In der Realität sind sie eben nicht permanent stabil, sondern wandelbar, oftmals auch irrational und vom Individuum nicht eindeutig vergegenwärtigt (vgl. Lerch 2000: 174f.). Auch auf diese Umstände bei der Präferenzbildung des Individuums lässt sich reagieren. Die Irrationalität beispielsweise ließe sich gezielt durch Aufklärung und Bildung, abermals unterstützt durch institutionelle Rahmenbedingungen sowie Interessenvertretungen, auflösen. Abgesehen davon wird in der Forschung auch die Präferenzhierarchie kritisch bewertet. Die Grundannahme lautet, dass die Präferenzen und Werthaltungen des Rollenkontexts Bürger gegenüber dem des Konsumenten zu präferieren seien. Das Prinzip der Gemeinwohlorientierung, das in den Werten des Bürgers maßgeblich sein sollte, sei höher zu gewichten als das Prinzip der Eigennutz- und Bedürfnisbefriedigung in den Präferenzen des Konsumenten (vgl. ebd.; Srnka/Schweitzer 2000: 199ff.).

Gut verdeutlichen lässt sich dieser Zusammenhang am Beispiel Umweltschutz. Streng genommen müsste an dieser Stelle laut Achim Lerch genau auf die Kategorisierung geachtet

werden, denn Umweltschutz und Naturerhalt fallen in den Bereich der Bürgerpräferenzen. Weil die Wertschätzung der Natur schlecht in Geld abzuwägen ist, sind diesbezüglich Zahlungsbereitschaftsanalysen auch mit einem Fragezeichen zu versehen. Ohne diese Erörterung zu vertiefen, fällt allerdings sofort auf, dass auch hier wieder ein erhebliches Konfliktpotenzial entstehen kann. Zunächst könnte angezweifelt werden, ob Bürgerpräferenzen wirklich höher bewertet werden sollten als Konsumentenpräferenzen, und erst recht, ob die Praxis diese normative Festsetzung auch widerspiegelt oder vielmehr als wissenschaftliche Behauptung entlarvt.

Die Frage ist grundsätzlich, ob der Konsument bereit ist, für die Etablierung von Bürgerpräferenzen beispielsweise auf manche Konsumgüter zu verzichten. Es kommt wieder zu Abwägungen in den praktischen Entscheidungssituationen, die Lerch als Trade-Off-Situationen kennzeichnet, das heißt als Austauschbeziehungen, in denen bei einer Verbesserung der einen Seite die andere Seite geschwächt wird. Studien in diesem Feld zeigen, dass die Bereitschaft aktiv für Umweltschutz einzutreten oftmals deutlich sinkt, sobald Kosten auf das Individuum zukommen (vgl. Lerch 2000: 179f.; vgl. hierzu auch Kuckartz (1997)). Weiterhin fraglich ist auch, ob der ökologischen Sache mehr gedient wird, wenn der Fokus stärker auf kollektiven Bürgerpräferenzen als auf individuelle Präferenzen im Sinne von Zahlungsbereitschaften gerichtet wird.

Unabhängig von diesen Bedenken ist ein Ziel innerhalb der konsumentenethischen Forschung, eine Präferenzbeeinflussung zugunsten von Natur- und Umweltschutz anzustrengen. Zuletzt wird noch das vermutlich stärkste Argument angeführt, das gegen die Konsumentensouveränität inklusive der Annahme einer Herausbildung von individuellen Präferenzen spricht. Am Markt sind demnach nicht mehr die individuellen Präferenzen, die sich in der *Zahlungsbereitschaft* zeigen, ausschlaggebend, sondern vielmehr die *Zahlungsfähigkeit*, die individuelle Liquidität (vgl. Lerch 2000: 181f.). Sie entscheidet über Wählen und Nicht-Wählen-Können von Produkten und Dienstleistungen. Die Präferenz, sozial- und umweltverträgliche Produkte zu kaufen oder ethik- und verantwortungsbewusste Unternehmen zu unterstützen, mag bei zahlreichen Konsumenten gegeben sein, sie stößt jedoch an ganz offensichtliche Grenzen, wenn der eigene Geldbeutel die Wahl dieser oftmals kostspieligeren Produkte und Leistungen nicht zulässt. Auswege, die über das Ankurbeln der individuellen Motivation zum Kauf solcher Produkte hinausgehen, lassen sich vielfach wieder im Bereich institutioneller Maßnahmen finden. Eine Subventionierung besonders ethikbewusster Unternehmen ist denkbar, eine Ächtung und unter Umständen Bestrafung sozial- und umweltschädlich agierender Unternehmen ebenso. Zumindest aber könnte die

Politik sich mit diesen Zusammenhängen ausführlich – und in einer unabhängigen, zielorientierten Manier – auseinanderzusetzen.¹²³

Als Zwischenfazit zum paradigmatischen Konzept der Konsumentensouveränität ist festzuhalten, dass trotz zahlreicher Beeinträchtigungen der tatsächlichen praktischen Souveränität, etwa durch den prägnanten Informationsmangel, die strukturelle Schwäche und Informationsasymmetrie gegenüber den Produzenten oder Problemen sowie Irrationalitäten bei der Präferenzbildung und -einordnung, eine Abkehr vom Konzept nicht zielführend ist. Besonders die Irrationalität sowie Wandelbarkeit von Präferenzen seien kein Grund für eine Abkehr vom Prinzip, wie Lerch herausarbeitet. Gerade dann, wenn das Individuum durch sein Entscheiden und Handeln allein betroffen ist und somit nicht in das Leben und die Interessen anderer eingreift, ist es sein Recht, auch irrationale und wandelbare Präferenzen herauszubilden. Diese wären dann kein Grund an seiner Souveränität zu zweifeln und die Wirksamkeit des Prinzips in Frage zu stellen.

Eine Alternative zu dem Prinzip der Konsumentensouveränität ist vermutlich auch mit einem Eingriff in die Entscheidungsautonomie verbunden und demnach nicht zu rechtfertigen (vgl. Lerch 2000: 183f.). Lerch formuliert für bestimmte familiäre Situationen sogar die Forderung nach noch mehr Souveränität, wenn beispielsweise Kinder, Jugendliche oder finanziell abhängige Frauen autoritär vom männlichen Familienvorstand „beplant“ (ebd. 182) und somit in ihrer Souveränität begrenzt werden (vgl. ebd.). Beschorner schreibt dem Konzept vor allem aufgrund der Alternativlosigkeit seine Existenz- und Geltungsnotwendigkeit zu. Die ökonomische Theorie habe sich vielmehr den Änderungen anzupassen und neue Perspektiven zu erarbeiten, die ein realistisches Bild des Konsumenten sowie seiner Entscheidungs- und Handlungsumstände zeichnen. Dabei sei auch eine stärkere Einbeziehung wertrationaler Überlegungen plausibel (vgl. Beschorner 2000: 190).

Zusammenfassung

Zusammenfassend ist die Erkenntnis wesentlich, dass die Verantwortung des Konsumenten sich als Teil seiner Gesamtverantwortung als Wirtschaftssubjekt versteht. Sie steht gleichberechtigt neben der Verantwortung des Organisationsbürgers, sei es in Form einer Führungskraft oder eines Mitarbeiters, und neben der des politischen Wirtschaftsbürgers. Dementsprechend erkennt auch Nietsch-Hach in der Konsumentenverantwortung eine von

¹²³ Für Ulrich sollte für diesen Zusammenhang der Fokus darauf liegen, durch institutionelle Rückenstützen und vielseitige andere Unterstützungsformen die Konsumentensouveränität zu fördern und vor allem real anwendbar zu machen (vgl. Ulrich 2008: 357).

mehreren abgestuften Formen der gesellschaftlichen Mitverantwortung. Während es beim Organisationsbürger um eine ethisch orientierte Berufsauffassung und -ausübung geht, steht der Konsument in der Pflicht und Verantwortung, ethisch reflektiertes Nachfrage-, Nutzungs- und Entsorgungsverhalten als Möglichkeiten der individuellen Einflussnahme anzustreben (vgl. Nietsch-Hach 2014: 251; vgl. hierzu auch Heidbrink/Schmidt/Ahaus 2011: 44).

Prinzipiell geht es um eine ganzheitliche Wahrnehmung seiner Verantwortung in sämtlichen Rollenkontexten. Die einzelnen Teilbereiche sind unauflösbar miteinander verknüpft. Für Ulrich beispielsweise überträgt, wie bereits erwähnt worden ist, der republikanisch gesinnte Staats- und Wirtschaftsbürger im Zuge der Verinnerlichung des öffentlichen Vernunftgebrauchs diesen unmittelbar in das private Konsumverhalten. Dort wird er dann in Form einer selbstkritischen Reflexionskompetenz und einer vernünftigen Selbstbindung an autonomes und verallgemeinerungswürdiges Konsumverhalten praktiziert. Diese Tugenden werden dann im Idealfall vom Individuum, das ein Selbstkonzept einer autonomen und sozial eingebundenen Persönlichkeit besitzt, als Impulse an Markt, Politik und Mitbürger weitergegeben (vgl. Ulrich 2008: 354f.).

7.2.3. Wirtschaftsbürgerethik als Staatsbürgerethik

„Dementsprechend liegt die Pointe des Ethos des Bürgers in allen seinen Rollen gerade auch als Wirtschaftsbürger, genau darin, sein ganzes Handeln integral im Lichte seiner republikanischen Legitimität selbstkritisch zu reflektieren und in diesem Sinn integer zu bleiben [...]“ (Ulrich 2009: 246).

Die maßgeblichen Begrifflichkeiten in diesem Themenfeld sind auf Peter Ulrichs Diktion und Theorie zurückzuführen und im Kapitel zu seiner Theorie der integrativen Wirtschaftsethik schon eingeführt worden. Wirtschaftsbürger verstehen sich als Wirtschaftssubjekte, die eine integrierte Version aus ökonomischem Geschäftssinn sowie verantwortlichem Bürgersinn verinnerlicht haben. Präziser formuliert, knüpft der Wirtschaftsbürger sein wirtschaftliches Handeln an die übergeordneten Ideale des staatsbürgerlichen Verantwortungsbewusstseins an und verleiht ihm so eine moralische Dimension. Er ist Bourgeois (Wirtschaftsbürger), Citoyen (Staatsbürger) und letztlich auch Cosmopolite (Weltbürger) zugleich und trägt folgerichtig im Geiste des republikanischen Liberalismus eine Teilverantwortung für die Res publica, der öffentliche Sache in einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger (vgl. Ulrich 2002a: 13; 102f.; Höffe 2009: 138).

Ulrich lehnt sich mit seiner Theorie an den republikanischen Liberalismus an. Er versteht die Person als autonomes Selbst, das in einem Staat lebt, der auf dem Ordnungsprinzip Gerechtigkeit, einer pluralistischen Zivilgesellschaft und dem öffentlichen Vernunftgebrauch gleichberechtigter Staatsbürger aufgebaut ist. Ein weiteres konstitutives Element ist die lebbare Bürgerfreiheit, die dem Individuum auch erst eine existenzielle Selbstbehauptung ermöglicht. An das aktive Ausleben dieser Entscheidungs- und Handlungsfreiheit und im nächsten Schritt des Strebens nach Selbstbehauptung sowie nach privaten Interessen sind allerdings individuelle, gesellschaftliche, rechtsstaatliche und politische Voraussetzungen geknüpft. In persönlicher Hinsicht solle das Individuum ein Mindestmaß an Bildung und Kultur mitbringen, um durch diese Grundfähigkeiten befähigt zu werden, auf Selbstbehauptung und private Interessenverfolgung zu sinnen. Für dieses Ziel sei es zudem durch die Zivilgesellschaft und den Rechtsstaat mit Grundrechten auszustatten, die eine rechtlich-institutionelle Grundlage für das Streben nach Selbstbehauptung erzeugen. Zuletzt sei dem Individuum durch eine geeignete Wirtschafts- und Sozialpolitik zumindest ein unmittelbarer und möglichst hindernisfreier Zugang zu Ressourcen und Grundgütern anzubieten (vgl. Ulrich 2002a: 91). Diese letzte Voraussetzungskategorie hat in der Praxis sicher ihre Grenzen, weil Einkommens- und Vermögensverteilung prinzipiell kontroverse politische Themen sind. Es geht an diesem Punkt allerdings mehr um eine grundsätzliche Implementierung von institutionellen Chancen und Rechten für das Individuum seitens der Wirtschafts- und Sozialpolitik.

Für wirtschaftsethische Belange sind vor allem die Wirtschaftsbürgerrechte als Teil des republikanischen Liberalismus wegweisend. In einer voll entfalteten Bürgergesellschaft existieren prägnante Bürgerrechte wie Persönlichkeits-, Staatsbürger- sowie Wirtschaftsbürgerrechte, außerdem wird ein ausreichend entwickelter und verbreiteter Bürgersinn erwartet und von der Wirtschaft wird verlangt, dass es zu einer Einbindung der Marktkräfte in die republikanisch-liberale Gesellschaftsordnung kommt (vgl. ebd. 94). Von den Bürgern selbst wird eine prinzipielle Bereitschaft abverlangt, ihre privaten Interessen den Legitimitätsbedingungen der Res publica unterzuordnen, was dem republikanischen Bewusstsein einen moralischen Kern zuteilwerden lässt (vgl. Ulrich 2008: 321).

In wirtschaftlichen Zusammenhängen besitzt der Bürger das Recht, seine privaten Interessen auch im Sinne einer Nutzen- und Erfolgsmaximierung zu verfolgen, allerdings nur, wenn sie innerhalb der Prinzipien einer wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger legitim sind. Ulrich formuliert diese Idee wie folgt: „Der republikanisch gesinnte Wirtschaftsbürger macht seine Selbstachtung zum Richter über sein potenziell selbstsüchtiges Vorteilsstreben“

(Ulrich 2002a: 103). Die Wahrung dieser Selbstachtung und im Prinzip dadurch auch die Respektierung moralischer Prinzipien wird durch jene Legitimitätsüberprüfung in Form eines Gedankenexperiments getestet, in dem die Motive des eigenen Handelns „vom imaginären Standpunkt eines unbeteiligten und unparteiischen Zuschauers aus“ (ebd.) achtens- oder billigenswert sein müssen.

Dieser gedankliche Verallgemeinerungsprozess, den das Individuum zwecks einer Überprüfung der Legitimität oder Human- und Sozialverträglichkeit der eigenen Handlungen leistet, stellt hohe Anforderungen an das Individuum. Ulrich ist sich dessen durchaus bewusst und schränkt seine Forderungen selbst ein, wenn er von einer ständigen Bedrohung der republikanischen Bürgertugend, auch hervorgerufen durch eine allgemeine Tendenz zu eigennützigen Strategien in ordnungspolitischen Entscheidungsprozessen, spricht. Die republikanische Bürgertugend läuft deshalb und zudem noch verstärkt durch die Übermacht der Alltagsorgen harter ökonomischer Selbstbehauptungsbedingungen Gefahr, als ohnmächtiger Idealismus desillusioniert zu werden (vgl. ebd. 103; 106; Ulrich 2008: 345). „[...] [S]o darf man sich nicht wundern, wenn sich die Mehrzahl der Menschen früher oder später den staats- und wirtschaftsbürgerlichen Schneid abkaufen lässt“ (Ulrich 2008: 345).

In der Tat stellt sich die Frage, inwiefern der Bürger im Alltag geneigt ist, seinen staats- und wirtschaftsbürgerlichen Pflichten im Sinne von Ulrich nachzukommen oder inwiefern er sie überhaupt als solche akzeptiert. Der Autor nimmt wie immer auch die Ordnungspolitik in die Pflicht und fordert von ihr hilfreiche institutionelle Rückenstützen, die dem Bürger bei seiner Verantwortungsübernahme und der Ausübung seiner staats- und wirtschaftsbürgerlichen Pflichten helfen.

Auch die bereits diskutierten Minimalansprüche an eine Bürgertugend sind für Ulrich geboten und notwendig. Sie gilt es zu kommunizieren sowie als verbindliche Pflichten des Bürgers zu etablieren. Eine selbstkritische Reflexion über die eigenen (ökonomischen) Ziele und Werte sowie eine anschließende Bereitschaft, die Handlungsabsichten im gesellschaftlichen Diskurs zur Disposition zu stellen, aber auch eine aktive Motivation, sich in diesem Diskurs über faire Grundsätze und Verfahrensregeln zu verständigen, gelten laut Ulrichs Theorie als verpflichtende Mindestansprüche an den Bürger. Ohne von dieser Überzeugung abzuweichen stellt der Autor dennoch klar, dass diese Minimalansprüche an eine Bürgertugend, vor allem Kommunikationsfähigkeiten wie Reflexions-, Verständigungs-, Kompromiss- sowie Legitimationsbereitschaft, oftmals schon eine erhebliche Bürde für viele Bürger darstellen und es demnach fraglich sei, ob darüber hinaus überhaupt mehr von ihnen zu erwarten sei – oder ob sie bei noch mehr Forderungen in einen Bereich gedrängt werden, in welchem sie

ihren individuellen Anspruch auf wirtschaftliche Selbstbehauptung beinahe leugnen oder durch Sachzwänge in puncto Einkommenserzielung sowie Wettbewerbsfähigkeit auf dem Arbeits- oder Gütermarkt in Bedrängnis geraten (vgl. Ulrich 2002a:106ff.; 112; Ulrich 2008: 342f.).

Folglich hat auch die individuelle Selbstbegrenzung ihre ganz eigenen Grenzen, innerhalb derer wirtschaftsbürgerliche Verantwortungsübernahme zuzumuten ist. Die Politik kann an diesem Punkt mit klug positionierten Institutionen und einer gezielten Sachzwangbegrenzungspolitik bewirken, dass das private Erfolgs- und Gewinnstreben nicht in direkter Konkurrenz zu moralischen Prinzipien mit dem Ziel einer Sozial- und Umweltverträglichkeit steht (vgl. Ulrich 2002a: 109ff.).

Wirtschaftsbürger mit öffentlichem Handeln

Im Anschluss an diese allgemeingültige Analyse zur Idealvorstellung des Wirtschaftsbürgers im Sinne des republikanischen Liberalismus konkretisiert Ulrich die Rollenkontexte des Wirtschaftsbürgers. Der eine Rollenkontext beschreibt, wie im Kapitel zu Ulrichs integrativer Wirtschaftsethik erläutert worden ist, den Wirtschaftsbürger mit öffentlichem Handeln als Staatsbürger und der andere eben diesen mit privatem Handeln als Konsumenten sowie mit beruflichem Handeln als Arbeitnehmer. Diese integrierte Vorstellung des Wirtschaftsbürgers ist für Ulrich entscheidend. Die beiden letzten Kontexte sind sowohl im Kapitel zu Ulrich als auch im weiteren Verlauf der Arbeit diskutiert worden. Das Entscheiden und Handeln des Wirtschaftsbürgers als Staatsbürger in der Öffentlichkeit mit einem damit verbundenen Ort der Moral im öffentlichen Vernunftgebrauch im politischen Prozess einer freiheitlich-demokratischen Grundordnung hingegen ist noch nicht näher untersucht worden. Dieser Ort der Moral ist gekennzeichnet durch die Ideale der deliberativen Politik. Die kritische Öffentlichkeit fungiert als Arena der wirtschaftsbürgerlichen Mitverantwortung an ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, in der der öffentliche Vernunftgebrauch im Rahmen einer republikanisch orientierten Konzeption des politischen Prozesses ausgelebt wird.¹²⁴ Das kritische Publikum in dieser Arena ist im Einklang mit Kants Vorstellungen angedacht als ideale Kommunikationsgemeinschaft freier, gleichberechtigter und mündiger Bürger, welche diese Plattform zum einen zur Rechtfertigung öffentlich relevanten Tuns als

¹²⁴ Ulrich spricht sich explizit für diesen Ort der Moral aus: „In einer modernen offenen Gesellschaft ist die unbegrenzte kritische Öffentlichkeit aller mündiger Personen als der ideelle Ort der Moral zu begreifen“ (Ulrich 2002a: 124).

auch zur verlässlichen Legitimitätsprüfung ihres wirtschaftlichen Handelns sowie zum anderen zur (Selbst-)Aufklärung nutzen (vgl. Ulrich 2008: 316; 330ff.).

Auch Göbel positioniert das öffentliche Publikum anstelle des Individuums bei der Prüfung von moralischem Verhalten, wodurch der öffentliche Diskurs zum „realen Ort der Moral“ (Göbel 2006: 31) wird. Nicht mehr nur das Gewissen des Einzelnen, sondern vor allem die öffentliche Meinung bestimmt dann über die Definition von Moral und moralischem Verhalten. Mit Verweis auf Ulrich resümiert Göbel: „Ort der Moral ist die (kritische) Öffentlichkeit insofern, als in ihr die argumentative Legitimitätsprüfung allen öffentlich relevanten Handelns durch das rasonierende Publikum erfolgt“ (ebd.; vgl. hierzu auch Ulrich 2001: 306). Voraussetzungenfrei sind diese Ideale allerdings auch in Göbels Version nicht. Notwendig ist beim Bürger ein Mindestmaß an Interesse am Gemeinwohl. Ohne diese Gemeinwohlorientierung des Bürgers wäre ein öffentlicher Diskurs über Moral ziel- und haltlos. Auch seien grundsätzliche Fähigkeiten sich zu informieren sowie zu diskutieren unabdingbar. Ebenso habe der Zugang zum öffentlichen Diskurs frei und allgemein, das heißt auch offen für alle, zu sein (vgl. Göbel 2006: 31f.).¹²⁵

Der Diskurs in der kritischen Öffentlichkeit wird bei Ulrich fundiert durch vier Leitgedanken der deliberativen Politik, die grundsätzlich als eine auf vernünftige Beratschlagung abzielende Konzeption öffentlicher Willensbildung verstanden wird. Wichtig für diese vier Aspekte ist der pragmatische Bezug, der auch die größtenteils interessen- und machtbasierte Realpolitik ausbalanciert.

Erstens wird die argumentative Präferenzklärung der Bürger in einem dialogischen Austausch genannt, der legitime und vernünftige Präferenzen als Ergebnisse hervorbringen soll. Zweitens sollen durch die deliberative Verfahrenslegitimation, an der möglichst viele Bürger teilnehmen, quantitative Mehrheiten geachtet und gewahrt werden. Drittens entsteht durch die konsensbasierte Dissensregelung die Möglichkeit, die verschiedenen Anschauungen der komplex organisierten, kulturell pluralistischen Gesellschaft in Form von fairen Kompromissen zu integrieren. Gerade bei wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen

¹²⁵ In diesem Kontext verweist Göbel auf den besonderen Einfluss der Massenmedien. Die „quasi-öffentliche Meinung der publizistisch wirksamen Massenmedien“ (Göbel 2006: 32) verdrängt zusehends die Masse von informellen Privatmeinungen. Für eine Vertiefung vgl. ebd. Als Konsequenz sollte das Individuum stets kritisch die eigenen Informations- sowie Meinungsbildungsprozesse hinterfragen, um nicht Gefahr zu laufen, nahtlos die veröffentlichten Meinungen der Massenmedien anzunehmen. Des Weiteren steht der öffentliche Diskurs selbst im Fokus. Er soll als Ort der Moral einen Konsens über eben diese sowie über moralisches Verhalten erzeugen. Eine Verfälschung dieser Prozesse durch den erheblichen Einfluss der Massenmedien könnte für die Resultate des Diskurses nachteilig sein. Denn auch die Massenmedien selbst sollten sich ihrer Verantwortung für die Gesellschaft bewusst sein und ihr proaktiv nachkommen. Auch von den Massenmedien kann eine Gemeinwohlorientierung verlangt werden.

Konflikten ist es oftmals sehr schwierig Einigungen zu erzielen; Kompromiss- und Konsenssuche gewinnen deshalb an Relevanz. Und nicht zuletzt soll viertens die öffentliche Konstitution des Privaten geregelt werden. Dabei sind klare, legitime und möglichst große Freiräume privater Interessenverfolgung abzustecken. Ulrich bringt die Signifikanz dieses Aspekts auf den Punkt: „Es gibt in einer freiheitlichen Gesellschaft nichts Öffentlicheres als die Abgrenzung dessen, was als privat gelten darf“ (Ulrich 2002a: 127). Dennoch sind auch privatwirtschaftliche Belange, soweit sie öffentliche Interessen tangieren, vor eben dieser Öffentlichkeit rechenschaftspflichtig und durch sie zu legitimieren (vgl. Ulrich 2008: 330ff; 338ff.; Ulrich 2002: 125ff.).

Dem Individuum als Teil dieses öffentlichen Diskurses wächst somit neben den bereits erwähnten Minimalansprüchen republikanischer Bürgertugend, die auf den Wirtschaftsbürger übertragen werden können, eine erhebliche ganzheitliche Verantwortung zu. Ulrich charakterisiert diese wie folgt:

„So gesehen fällt *allen* [Hervorhebung im Original] Wirtschaftssubjekten prinzipiell eine nicht delegierbare staats- und wirtschaftsbürgerliche *Mitverantwortung* [Hervorhebung im Original] zu, ganz besonders im Hinblick auf Debatten, in denen es um die wirtschafts- und gesellschaftspolitischen Rahmenbedingungen legitimer planwirtschaftlicher Interessenverfolgung geht“ (ebd. 343).¹²⁶

Der Autor legt Wert auf die Kennzeichnung, dass *allen* Wirtschaftssubjekten die Verantwortung auferlegt wird, was für eine ausnahmslose Verbindlichkeit der Forderungen spricht, der sich niemand entziehen kann. Die Verantwortungszuschreibung und -übernahme erfolgen nicht freiwillig, sondern verpflichtend. Außerdem ist nennenswert, dass es um eine staats- *und* wirtschaftsbürgerliche Verantwortung geht. Während Autoren wie Homann den Bürger genau von dieser wirtschaftsbürgerlichen Verantwortung größtenteils befreien wollen, betont Ulrich die Gültigkeit dieser Verantwortlichkeit und stellt sie in Verbindung zu den Pflichten als Staatsbürger. Nicht zuletzt ist die präzise Bezeichnung der Verantwortung als *Mitverantwortung* wesentlich. Diese Begrifflichkeit soll verdeutlichen, dass die Wirtschaftssubjekte nicht alleine haftbar sind, sondern auch den beiden anderen Orten der Moral, der institutionellen Rahmenordnung und den Unternehmen, eine Teilverantwortung zukommt.

¹²⁶ Hahn und Kliemt sprechen von einer besonderen Verantwortung des Bürgers, wenn es um die Sicherung der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen geht. Das durch „technisch-wissenschaftliche“ Zivilisation Erreichte“ (Hahn/Kliemt 2017: 251) ist von den Individuen durch eine sorgfältig begründete Überzeugungsbildung sowie durch Einbringen der persönlichen wohlüberlegten Urteile in den öffentlichen Diskurs zu gewährleisten (vgl. ebd. 251f.)

Auch an diesem Punkt ist an die institutionellen Rückenstützen zu erinnern, welche die Voraussetzungen und Möglichkeiten einer gelebten Wirtschaftsbürgertugend festigen sollen. Darüber hinaus wird besonders die Wahrnehmung der individuellen ordnungspolitischen Mitverantwortung bezüglich der Rahmenordnung des Marktes von Ulrich immer wieder herausgehoben und zur zentralen Aufgabe des Wirtschaftsbürgers ernannt. Konkret impliziert das auch das Engagement für vernünftige Reformvorhaben zur lebensdienlichen Koordinierung und vor allem Einbindung der Marktdynamik in die Prinzipien der wohlgeordneten Bürgergesellschaft sowie das Vorantreiben nachhaltiger Umweltschutzinitiativen (vgl. Ulrich 2002a: 124).

Zusammenfassend ist für diesen Teil von Ulrichs Theorie wesentlich, dass sich das Wirtschaftssubjekt nicht ausschließlich als Privatmensch begreifen kann, es hat seine Stellung als Privatbürger, Wirtschaftsbürger sowie Staatsbürger *zugleich* zu verinnerlichen und hat zu akzeptieren, dass ihm ein gewisses Maß an Selbstbindung sowie -begrenzung zum Zwecke des öffentlichen Wohls durchaus abverlangt werden kann. Die zur moralischen Pflicht erhobene individuelle Bereitschaft zur Zurücknahme des strikten Eigennutzstrebens bezeichnet Ulrich nicht umsonst ausdrücklich als konstitutives ethisches Fundament und Legitimitätsvoraussetzung für die Gültigkeit sowie Realisierbarkeit moralischer Normen überhaupt (vgl. Ulrich 2008: 347f.).

Verhältnis zwischen den Rollen des Wirtschaftsbürgers und des Staatsbürgers

Durch diese Forderungen rückt das Verhältnis der Rolle des Wirtschaftsbürgers mit privatem Handeln und demnach oft auch ökonomischen Zielen zur Rolle des Wirtschaftsbürgers als Staatsbürger mit öffentlichem Handeln und stärker politischen Zielen in den Fokus.

Der Staatsbürger entwickelt über politische Bildung ein Engagement für das Gemeinwesen, das bei einer Etablierung zu einer festen Einstellung reift. Als Staatsbürgertugenden sollten sich dann beispielsweise ein Gerechtigkeits-, Gemein- oder Rechtssinn sowie Zivilcourage herauskristallisieren (vgl. Höffe 2009: 141). Ebenso gilt es ein Gespür für Solidarität, Nächstenliebe sowie Toleranz herauszuarbeiten. „Verantwortliche Bürger sehen in ihrem Gemeinwesen mehr als nur öffentliche Ressourcen, die sie für ihre privaten Interessen ausbeuten“ (ebd.144). Ziel ist folglich eine Bereitschaft des Bürgers, über die private Interessenbefriedigung hinaus einen tieferen Sinn im Gemeinwesen zu erkennen und diesen aktiv zu befördern. Deshalb wählt Ulrich als Grundlage seiner Theorie auch die Voraussetzung, dass Wirtschaftsbürger und Staatsbürger als miteinander verknüpfte Konzepte wahrgenommen werden, die nicht in zwei verschiedenen, einer ökonomischen sowie einer

politischen, Welt leben. In seiner integrierten Vorstellung ist der Bürger als wirtschaftlich aktive Person an einer verbindlichen Legitimität des eigenen und des Handelns anderer interessiert und sucht diese im öffentlichen und damit auch politisch gelagerten Diskurs (vgl. Ulrich 2008: 343).

Auch Sascha Liebermann beschäftigt sich mit dem Verhältnis der beiden Rollenkontexte und spricht sich für eine logische Manifestierung des Staatsbürgers als übergeordnetem Konzept aus. Die politische Vergemeinschaftung der Bürger stellt eine Voraussetzung des demokratischen Nationalstaats dar. Ohne ein Normenkorsett, also konkrete Vergemeinschaftungen, vollzögen sich innerhalb der Gesellschaft keine Bildungsprozesse. „Ein autonom handlungsfähiges Subjekt bildet sich erst in der Auseinandersetzung mit bestimmten Normen und wird dadurch erst zu einem konkreten Subjekt, das in der Gemeinschaft beheimatet ist“ (Liebermann 2009: 160). Diese Auseinandersetzung mit sozialen oder politischen Normen findet im Zuge der politischen Vergemeinschaftung, im gesellschaftspolitischen und eben nicht im ökonomischen Kontext, statt und erst dadurch erhält das Subjekt eine autonome Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit als Staatsbürger. Liebermann leitet daraus ab, dass der Wirtschaftsbürger damit ein Teilaspekt des Staatsbürgers ist, es aber definitiv nicht umgekehrt funktioniert (vgl. ebd. 152; 160).¹²⁷

Dennoch können Staats- und Wirtschaftsbürgerpositionen kollidieren, beispielsweise wenn durch ökonomische Möglichkeiten der Bürgerstatus gestärkt werden kann, indem durch eine erhebliche Wohlstandssteigerung der Bürger an Macht, Einfluss oder Verantwortung in seinem Status gewinnt. Diese Möglichkeiten möchte Liebermann in seiner Analyse nicht außer Acht lassen. Erneut stellt sich die Frage, wie in diesem Beispiel Eigeninteressenrationalität und Gemeinwohlbindung miteinander verknüpft sind. Ebenso nimmt der Autor Stellung zur Beziehung des Staatsbürgers zum Wirtschaftsbürger als Konsument sowie als Mitglied einer Organisation – also zu den beiden anderen Formen in Ulrichs Wirtschaftsbürgerethik: „[...] Der Wirtschaftsbürger hat am Staatsbürger seine Grenze, nicht aber der der Staatsbürger am Wirtschaftsbürger“ (ebd. 166). Grundsätzlich reicht die Staatsbürgerschaft, die man ohne Ansehen der Person und unabhängig vom sozioökonomischen Status innehat, als „fundierende Praxis“ (ebd. 163) in das

¹²⁷ Liebermann macht in der heutigen Stellung des Bürgers ein Problem aus. Der Bürger als Fundament der Demokratie wird leider nicht mehr als solches begriffen. Ihm wird diese Verantwortung kaum zugeschrieben und er selbst nimmt sie auch nicht wirklich an. Der Bürger traut sich die Funktion als Fundament der Demokratie zu selten zu (vgl. Liebermann 2009: 153f.). „Gerade dies, die Bürgervergessenheit oder besser: Bürgerdementierung, kann als Signum der letzten Jahre gelten“ (ebd. 154). Eine wesentliche Frage ist, wie sich dieser Prozess, insofern er tatsächlich in der Dramatik, die Liebermann skizziert, vorliegt, aufhalten lässt. An dieser Stelle sind erneut Institutionen und Individuen gleichermaßen gefragt und gefordert.

Wirtschaftsleben hinein und legt dem Individuum sowohl als Konsumenten als auch als Organisationsbürger seine staatsbürgerlichen Rechtfertigungspflichten auf. Diese bleiben jederzeit in Kraft, auch wenn speziell als Mitglied einer Organisation eben in jener nicht der primäre Ort ist, um persönlich für politische Umgestaltungen zu kämpfen. Diese Bemühungen sollen laut Liebermann *primär* innerhalb des Gemeinwesens in der politischen Sphäre stattfinden, das heißt in Ulrichs Diktion durch öffentlichen und vor allem diskursiven Vernunftgebrauch des Individuums im Rahmen einer republikanisch ausgerichteten Konzeption des politischen Prozesses einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft.

Wenn vom Staatsbürger im Unternehmen mehr Orientierung an politischen Zwecken gefordert wird, verzichtet das Gemeinwesen auf eine Entscheidungsfindung und Lösungssuche in der politischen Sphäre, sodass die Verantwortung für diese Belange dann aus dem politischen in den ökonomischen Bereich wechselt. Dieser Transfer führt zu einer Überforderung des unternehmerischen und einer Abwertung des politischen Bereichs (vgl. ebd. 166f.; Ulrich 2008: 316).

Dennoch stellt sich diese Argumentation nicht gegen die These in dieser Arbeit, dass auch vom Organisationsbürger und insbesondere der Unternehmensführung ein Sinn für politische Belange, vornehmlich durch eine Bereitschaft Impulse zur Verbesserung der Rahmenordnung zu setzen, eingefordert werden solle. Diese These bleibt bestehen. Entscheidend ist nur, dass der primäre Ort zur Behandlung politischer Aspekte eben die politische Sphäre ist, in der das Gemeinwesen dann tätig wird. Trotzdem kann eine Verzahnung der beiden Ebenen, eine Vernetzung der Bemühungen im unternehmerischen sowie im politischen Feld, fruchtbar und förderlich sein. Ideal sind beispielsweise Impulse aus der Wirtschaft, die dann im öffentlichen politischen Diskurs geprüft und aufgearbeitet werden.

In einer weiterführenden Vertiefung dieser Thematik ließe sich noch über die in der Forschung präsente Forderung nach einer dritten Kategorie des modernen Bürgertums, neben dem Wirtschaftsbürger und dem Staatsbürger nämlich noch der Weltbürger, sprechen. In aller Kürze lautet die grundlegende Argumentation, dass durch die allgegenwärtigen wirtschaftlichen, rechtlichen, politischen und kulturellen Verflechtungen, die globale Vernetzung sowie den akuten Handlungsbedarf auf internationaler Ebene der einzelne Bürger auch seine Verantwortung für globale Belange wahrnehmen solle. Sämtliche Ideale, für die er in einem nationalen Kontext steht, beispielsweise Gerechtigkeit, Solidarität oder Toleranz, werde der Bürger in seiner Selbstwahrnehmung als Weltbürger auch in globaler Hinsicht anstreben (vgl. Höffe 2009: 145ff.).

Der globale Handlungsbedarf entsteht maßgeblich durch die Kehrseiten der Globalisierung: Armut, Hungernot, Misswirtschaft, Korruption, Handelsschranken gegenüber Entwicklungsländern oder die „Selbstprivilegierung der schon reichen Länder und zugleich eine Diskriminierung der armen“ (Höffe 2009: 149). Das von Ulrich propagierte Leitbild der wohlgeordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger wird idealerweise dann von der nationalen auf die supranationale Ebene übertragen. Sein Ziel ist dann eine „Weltgemeinschaft sich wechselseitig in ihren Menschen- und Bürgerrechten achtender und anerkennender ‚Weltbürger‘“ (Ulrich 2002a: 181). Der solidarische Weltbürger sucht dann konsequenterweise in der kritischen Weltöffentlichkeit als moralischer Instanz nach Legitimität für sein Denken und Handeln.

Für diese Vorstellungen wird einschränkend klargestellt, dass die meisten Bürger von solch einer Haltung noch weit entfernt sind. Angesichts der Tatsache, dass viele Bürger ihre moralischen Pflichten als Wirtschafts- und Staatsbürger schon kaum wahrnehmen wollen oder können, ist die Verantwortungsübernahme auf globaler Ebene ein sehr langfristiges Ziel (vgl. ebd. 181ff.; Höffe 148f.). Auch Ulrich selbst spricht davon, dass für die Verinnerlichung und Akzeptanz eines grenzüberschreitenden Wirtschaftsbürgerethos‘ ein epochaler „Bewusstseinschub der Menschheit“ (Ulrich 2002a: 183) erforderlich sein werde.

Für Nietsch-Hach liegt das Fazit nahe, dass sich viele Bürger noch zu wenige Gedanken im Hinblick auf die Analyse, die Akzeptanz und Respektierung der eigenen Verantwortung machen. Ein größerer Teil der Bürger folgt dem Zwang zur ökonomischen Selbstbehauptung oder weiteren ökonomischen Sachzwängen und ist nicht oder nur rudimentär dazu bereit, seine Aufgaben als Staatsbürger wahrzunehmen und sich dementsprechend für Gerechtigkeit, das Gemeinwohl oder die Funktionsfähigkeit des Gemeinwesens einzusetzen. So kommt die Autorin zu dem Schluss, dass die Träger von Verantwortung für die kommenden großen Aufgaben noch fehlen und es zu wenige mündige Wirtschaftsbürger gebe (vgl. Nietsch-Hach 2014: 247). Zudem betont sie die Bedeutung von bürgerschaftlichem Engagement als Tugend für das Funktionieren eines demokratischen Gemeinwesens. Diese Tugend gilt es gesellschaftsintern zu fordern und zu fördern und die vielen lethargischen oder von Bürgerdementierung geprägten Individuen zu motivieren. Sie ruft daher „Was einer alleine nicht schafft, schaffen viele“ (ebd.) als Credo für die Zukunft aus.

7.3. Rollenkonflikte, strukturelle Probleme und Lösungsmöglichkeiten

„Der Mensch als das von Natur aus nicht festgelegte, zum Entscheiden und Handeln nach Gründen fähige Wesen steht häufig in der Situation, zwischen verschiedenen Handlungsoptionen wählen zu können und zu müssen“ (Ulrich 2002a: 12).

Im Anschluss an die detaillierte Zergliederung der einzelnen Rollen des Wirtschaftssubjekts und den jeweiligen kontextgebundenen wirtschaftsethischen Anforderungen erfolgt die Untersuchung der möglichen Konflikte in konkreten Entscheidungs- und Handlungszusammenhängen. Im Fokus der folgenden Untersuchung stehen Rollen- und Wertkonflikte des Wirtschaftsakteurs, Entscheidungsdilemmata sowie Kollisionen konfliktorischer Anreize, Normen oder Prinzipien, denen er sich im Wirtschaftsleben vor allem aufgrund ethischer und wirtschaftsethischer Anforderungen ausgesetzt sieht.

Dieser Analyseteil geht auf soziologische Grundlagen aus der Rollen-, Entscheidungs- und Handlungstheorie ein und benutzt diese, um möglichst differenziert die Konflikt- und Dilemmasituationen des Individuums im Spannungsfeld Wirtschaft und Ethik zu schildern. Die Konfliktarten werden parallel und umfassend untersucht. Es werden – entgegen dem üblichen Vorgehen in der wirtschaftsethischen Auseinandersetzung – keine singulären, isolierten Konflikte einzelner Rollenkontexte bestimmt, sondern sämtliche wesentlichen Konflikttypen der drei Rollenkontexte des Wirtschaftsakteurs erfasst und analysiert. Diese Methode soll den vertiefenden, erweiternden und neuen Beitrag zum Forschungsbereich Individualethik im wirtschaftlichen Rahmen erbringen.

Darüber hinaus werden die verschiedenen Konflikte übergeordneten Konflikttypen oder -kategorien zugeordnet. Die Bestimmung dieser Konflikttypen gibt der Diskussion eine Struktur und ermöglicht auch in Bezug auf die Erörterung von Lösungs- und Reaktionsmöglichkeiten eine gezieltere Vorgehensweise.

Ob sich nun alle genannten Konfliktarten in diesen übergeordneten Kategorien wiederfinden, ist nicht unbedingt entscheidend. Die Diskussion wird zeigen, dass einige der Konflikte, Dilemmata oder auch konfliktorischen Strukturen so komplex und mehrdimensional sind, dass eine eindeutige Typisierung schwerfällt. Es geht vornehmlich darum, in einer kleinen Anzahl die größten Konflikttypen zusammenzufassen, damit aus ethischer Perspektive nicht auf eine diffuse, unüberschaubare Mannigfaltigkeit an Konfliktarten zu reagieren ist. Die Analyse der Rollen- und Wertkonflikte in dieser Arbeit wird einige größere

Konfliktstrukturen hervorbringen, denen wiederum andere beigeordnet werden können. Als übergeordnete Konfliktarten werden vier Typen herauskristallisiert.

Grundsätzlich zählen die meisten zu untersuchenden Konflikte oder Dilemmata zur dritten Gruppe moralischer Probleme bei Bayertz, die sich mit Situationen oder Situationstypen beschäftigen, in denen mehrere Werte tangiert sind oder mehrere Prinzipien gleichzeitig gelten, die jedoch – und das ist wesentlich – jeweils unterschiedliche Handlungen fordern. Fokussiert wird vor allem die intrapersonale Ausgestaltung dieser Kollisionen. Als weiteres Charakteristikum gilt, dass mit dem Befolgen eines Prinzips in den meisten Fällen ein Verstoß gegen ein anderes einhergeht. Das heißt, wie auch immer sich das Individuum entscheidet, ein optimales Ergebnis, das vollends im Einklang mit sämtlichen moralischen Geboten steht, wird in den seltensten Fällen zu erreichen sein. Das angestrebte Ziel sei eher eine Eindämmung der moralischen Einschränkungen (vgl. Bayertz 1994: 30ff.).

Für die Behandlung von Wertkonflikten und Prinzipienkollisionen stellt Bayertz zwei elementare Aufgaben heraus: erstens die Analyse und Interpretation der Fakten, Positionen und Handlungsoptionen in den konkreten Entscheidungssituationen der Individuen und zweitens nach Abwägung sämtlicher relevanten faktischen und normativen Gesichtspunkte das Empfehlen der bestmöglichen Handlungsoption. Selbst wenn es keine moralisch einwandfreie Lösung solcher dilemmatischen Konflikte gibt, so stellen Kompromisse, die nach einer vernünftigen und gewissenhaften Güterabwägung entstanden sind, dennoch ein begründetes und legitimes Entscheidungsergebnis dar (vgl. ebd. 32f.).

Die zweite Aufgabe steht nicht im Fokus, wird aber insofern aufgefasst und bearbeitet, als dass nach konsens- und kompromissfähigen, zumindest möglichst moralkonformen, aber vor allem in der Praxis realisierbaren Lösungsmöglichkeiten gesucht wird. Diese Herangehensweise trägt Bayertz' und auch Nagels Überzeugung Rechnung, dass moralische Konflikte auch durch die Verschiedenartigkeit der Interessen, Präferenzen sowie Perspektiven grundsätzlich zu komplex seien, als dass simpel formulierte Vorzugsregeln, Wert- oder Regelhierarchien oder utilitaristische allgemeingültige Superprinzipien *in jedem Fall*, und darauf liegt die Betonung, eine solide Lösung anbieten könnten (vgl. ebd. 31f.; Nagel 1984: 146).¹²⁸ Ein einfaches Superprinzip wie ‚Im Zweifel immer im Sinne der Moral‘ ist aus ethischer Sicht zwar wünschenswert, respektiert aber nicht ausreichend die Bedingungen,

¹²⁸ Diese Aussage gilt es nicht misszuverstehen. Güter- oder Wertehierarchien je nach Situation und Umständen dem Individuum in vielen Fällen eine unmittelbare Lösung anbieten. Auf solche Hierarchien kann und soll nicht verzichtet werden. Deswegen werden ihre Bedeutung und ihre Vorzüge im weiteren Verlauf noch näher erörtert. Es wird hier lediglich darauf hingewiesen, dass es einige Fälle geben kann, die zu komplex, zu dilemmatisch oder folgenreich sein können, als dass eine einfache Wertehierarchie sie lösen könnte.

Herausforderungen oder Sachzwänge, denen das Individuum in Wirtschaft und Gesellschaft ausgesetzt ist.

Als Voraussetzung oder notwendige Bedingung wird für diesen Analyseabschnitt ein Individuum zugrunde gelegt, das ein grundlegendes Interesse an Moral und etwas enger gefasst auch an der Befolgung (wirtschafts-)ethischer Prinzipien hat. Ohne solch ein Grundinteresse an Gerechtigkeit, Fairness, Solidarität, Reziprozität sowie sozialer oder ökologischer Nachhaltigkeit agieren in diesem wirtschaftlichen Kontext wieder rationale Nutzenmaximierer, die vermeintlich stets die streng ökonomische Handlungsvariante wählen, bei der es unter Umständen auf Kosten der Moral nur um Gewinn- und Erfolgsmaximierung geht. Die folgende Analyse oder ganz grundsätzlich der Ansatz dieser Arbeit baut dementsprechend auf der in der vor allem sozialwissenschaftlichen Forschung verbreiteten Annahme auf, dass das enge Modell des Homo oeconomicus in Bezug auf wirtschaftliches Handeln zu kurz greift. Vielmehr werde das Verhalten des Individuums durch nicht unerhebliche Momente von Moral, Verhaltensreziprozität, Kooperation sowie Altruismus beeinflusst.

Diese Annahme passt zur These, dass die Funktionsfähigkeit einer gesellschaftlichen Ordnung auch vom moralischen Handeln ihrer Mitglieder abhängig sei. Diese Forderung oder besser Voraussetzung berge zwar ein auch im Kapitel zu Institutionenethik und Individualethik erörtertes und von Seiten der Institutionenethiker unterstrichenes Risiko. Viele der aktuellen Dilemmata können jedoch nur durch moralisches Verhalten der betroffenen Individuen aufgelöst werden und in der Folge können gewisse für die moderne Gesellschaft wichtige und unverzichtbare öffentliche Güter nur durch solche freiwilligen Beiträge entstehen (vgl. Kirchgässner 2003: 133f.; Streck 2006: 94ff.). Diese Auffassung vom zugrunde gelegten Wesen des Großteils der Individuen ist für die folgende Analyse richtungsweisend.

Durch diese Verhaltensannahmen wird dennoch ein grundsätzlicher Hang zu persönlicher Nutzenmaximierung keineswegs geleugnet. Ein realistisches Handlungsmodell geht heutzutage eher von einem Individuum aus, das je nach Situation, Interessen und Anreizen entweder rational erfolgs- und nutzenmaximierend oder moralisch oder altruistisch agiert. Ein reiner, ausschließlich rationaler Nutzenmaximierer ist in der wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Realität vermutlich ebenso wenig anzutreffen wie ein unbedingter Homo sociologicus oder Homo reciprocans.

In der gleichen Reihenfolge wie im Kapitel zuvor – Organisationsbürgerethik, Konsumentenethik und dann Wirtschaftsbürgerethik als Staatsbürgerethik – werden die Konflikte *innerhalb* der einzelnen Rollen (intra-role-conflicts) herausgearbeitet und darüber

hinaus in Anbetracht eines Wirtschaftssubjekts, das mehrere Rollen gleichzeitig ausfüllt, parallel auch die Konflikte *zwischen* den verschiedenen Rollen (inter-role-conflicts) intensiv erörtert.¹²⁹ Wesentlich ist an diesem Punkt die Erkenntnis, dass eine strikte Trennung der verschiedenen Rollenkontexte und jeweiligen Konfliktarten nicht intendiert wird und auch nicht zielführend wäre. Da sich das Individuum als Person inklusive aller seiner Rollen definiert, sollte dies von analytischer Seite aus ebenso in Bezug auf seine möglichen persönlichen Konflikte geschehen.

Das Stichwort für die folgende Betrachtung ist die *ganzheitliche*, nicht isolierte, Untersuchung der potenziellen Konflikt- oder Dilemmasituationen. Ohnehin verschwimmen die Grenzen zwischen den beiden genannten Rollenkonfliktvarianten, fortan eingedeutscht als Intra-Rollen-Konflikten sowie Inter-Rollen-Konflikten bezeichnet, unmittelbar. Wenn ein Individuum in seiner Rolle als Manager oder Mitarbeiter beispielsweise mit ökonomisch vertretbaren, aber moralisch fragwürdigen Anforderungen oder Situationen konfrontiert wird und diese als solche identifiziert und analysiert, dann tut er das unter Einbezug eigener wirtschafts- oder unternehmensethischer Ideen, aber eben auch privater Moral- oder Wertvorstellungen. Der Konflikt ist folglich kein reiner Intra-Rollen-Konflikt, sondern wird unmittelbar ein Inter-Rollen-Konflikt, in dem verschiedene Rollen inklusive deren Erwartungen, Interessen und Prinzipien kollidieren. Diese Annahme ist vorweg zu unterstreichen. Die chronologische Aufarbeitung sowie begriffliche Typisierung dient vor allem einem besseren Überblick sowie einer nachvollziehbareren Strukturierung der Analyse. Die beiden genannten Konfliktarten, Intra-Rollen-Konflikte sowie Inter-Rollen-Konflikte, gehören gemäß Nolls Klassifikation von Konflikten in die Kategorie der intrapersonellen Konflikte. Eine weitere Kategorie, die untersucht wird, bilden interpersonelle Konflikte, die vornehmlich innerhalb von Organisationen denkbar sind und eben deswegen in diesem Kontext auch als innerorganisatorische Konflikte zu bezeichnen. Noll unterscheidet in seiner Klassifikation zudem noch in Inter-Firmen-Konflikte, die sich zwischen Unternehmen und externen Stakeholdern wie Kunden oder Zulieferern sowie Wettbewerbern abspielen und außerdem in Extra-Firmen-Konflikte beispielsweise mit externen Gruppen wie Gewerkschaften, Medien oder dem Staat (vgl. Noll 2002: 109ff.). Im Fokus stehen die beiden letztgenannten Konfliktarten in dieser Arbeit jedoch nicht.

¹²⁹ Die englischen Begriffe in den Klammern sind aus Monica Streck's Ansatz entnommen, in dem die Autorin sich aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive heraus mit Organisationsethik im Zusammenhang von Wirtschafts- und Unternehmensethik und sich speziell mit Rollen, dem Einfluss der Person sowie ihrem Verhalten in Entscheidungssituationen befasst. Für eine Vertiefung vgl. v.a. Streck 2006: 105.

Um die Konflikte und Dilemmata strukturierend zu ordnen, werden die wesentlichen Konflikttypen nacheinander betitelt, erklärt und analysiert.

7.3.1. Kontext des Organisationsbürgers: organisatorische Rollenverantwortung versus persönliche Bürgerverantwortung

Zuerst werden folglich die Konflikte oder Dilemmata der Individuen in Entscheidungs- und Handlungskontexten zergliedert, die für den Organisationsbürger, hier speziell entweder in der Rolle als Führungskraft oder als Mitarbeiter in Wirtschaftsunternehmen, gelten und durch den Umgang mit moralischen Vorstellungen oder wirtschaftsethischen Prinzipien entstehen können. Konkret dreht es sich meist um Situationen, in denen der Organisationsbürger zwischen allgemeinen wirtschaftsethischen oder auch privat geteilten Werten und Normen einerseits sowie Wert- und Normvorstellungen, häufig rein ökonomisch, gewinn- oder erfolgsmaximierend geartet andererseits, entscheiden muss.

Aus ökonomischer Sicht des Unternehmens nehmen Beschäftigte nur *eine* Rolle ein. Sie sind Angestellte oder Mitarbeiter des Unternehmens, die als Arbeitskräfte in einem Teilbereich des Unternehmens effektiv und zum Wohle des Unternehmens ihre Arbeit verrichten. In der gesellschaftlichen Realität nehmen Personen als „Subjekte mit eigener Zwecksetzung und Würde“ (ebd. 138) allerdings mehrere Rollen ein, etwa als ökologisch denkender Konsument, als Bürger einer freiheitlichen Gesellschaft, als Familienvater oder als Mitglied einer Kirchengemeinde. „Beschäftigte sind [folglich] immer auch außenstehende Individuen, bisweilen gar Widerpart zum Unternehmen“ (ebd.; vgl. ebd.). In den hier diskutierten Fällen kommt es zumeist zu Konflikten zwischen der mit spezifischen Anreizen, Interessen und Normen verbundenen Rolle des Organisationsbürgers zum einen und der Rolle als Privatperson, etwa als Konsument oder als wirtschaftlich handelnder Staatsbürger zum anderen, welche gleichermaßen mit charakteristischen Werten und Prinzipien verknüpft ist.

Die Frage in solchen wirtschaftsethisch sehr relevanten Konflikt- oder Dilemmasituationen ist zumeist, ob sich das Individuum moral- *oder* unternehmenskonform entscheidet und dann in der Folge auch verhält. Wie die Argumentation bereits hervorgebracht hat, ist eine Lösung, in der sowohl das moralische als auch das ökonomische Prinzip gleichermaßen und ohne Abstriche durchgesetzt wird, unwahrscheinlich.

Intrapersonale Konflikte, präziser dann in Form eines Intra-Rollen-Konflikts oder eines Inter-Rollen-Konflikts des Individuums, treten bei nicht miteinander vereinbaren Erwartungen, Interessen oder Prinzipien auf. Im Zentrum stehen solche Situationen, in denen wirtschaftsethische Belange tangiert sind. Neben dem typischen Konflikt aufgrund einer

Diskrepanz zwischen ökonomischen Wirtschaftlichkeits- oder Rentabilitätswängen auf der einen Seite und persönlichen Wert- und Normvorstellungen eines Angestellten auf der anderen bei einer zu treffenden Maßnahme oder Entscheidung kann beispielweise ebenso die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber im Kontrast zu ökologischen Konsequenzen oder Sicherheitsbedenken stehen. Ebenso können die Gepflogenheiten einer Abteilung im Widerspruch zu Werten wie Ehrlichkeit oder Fairness gegenüber dem Kunden stehen. Solche Dilemmasituationen nehmen durchaus Einfluss auf die Leistung, das psychische Gleichgewicht oder das Identifizierungsgefühl mit dem Unternehmen. Da die Entscheidungen von Führungskräften und Managern weitreichender und komplexer sind und dadurch für sie der (Leistungs- und Erfolgs-)Druck auch höher ausfällt, kann im Extremfall bei Führungskräften durchaus auch ein gespaltenes Moralbewusstsein entstehen, in dem die Geschäftsmoral immer wieder im Widerstreit zur Moral im privaten Bereich beispielweise gegenüber Familie und Freunden steht (vgl. ebd. 109; 168; Göbel 1992: 191).

7.3.1.1. Konflikte der Führungskräfte

Zu erörtern bleibt folglich, wie eine Führungskraft oder ein Manager mit diesem Erfolgs- und Leistungsdruck umgeht, wie das Individuum auf widerstreitende Interessen, Anforderungen und Erwartungen reagiert und welche persönlichen Lösungswege für die verschiedenen Dilemmata es wählt. Um zu verdeutlichen, um welche Konflikte es sich handelt, werden verschiedene Beispiele genannt, ehe dann auf einige Charakteristika der Entscheidungsdilemmata bei Führungskräften eingegangen wird. Im Anschluss werden die Faktoren, die bei dem individuellen Umgang mit solchen Situationen entscheidend sind, analysiert und insbesondere der Einfluss des persönlichen sowie unternehmerischen Kontexts näher betrachtet. An dieser Stelle interessieren auch die psychischen oder emotionalen Konsequenzen, die oftmals für Führungskräfte und Manager aus den erheblichen Rollen- und Wertkonflikten resultieren können. Potenzielle Konfliktentschärfungen, Auswege und Lösungsmöglichkeiten, die gleichermaßen für alle Organisationsbürger gelten, werden deshalb nach dem noch in ergänzender Form zu überprüfenden Kontext des Mitarbeiters diskutiert und schließen somit den gesamten Abschnitt zu den Rollen- und Wertkonflikten des Organisationsbürgers.

Die prägnanteste beispielhafte Variante ist wohl der Konflikt zwischen privaten und Unternehmensinteressen, der schon einfach ausgeprägt, aber auch idealtypisch zum Beispiel bei der Nutzung von Firmeneigentum wie Telefon, Kopierer oder Dienstwagen zum Tragen kommen kann. In anderer Form kann sich dieser Konflikt aber auch im Wunsch einer

besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, zum Beispiel durch das Reduzieren von Überstunden, zeigen. Charakteristisch für die gesamte Konstellation ist, dass sich die Führungskraft in einer Doppelrolle wiederfindet. Sie ist einerseits Privatperson mit persönlichen Wert- und Moralvorstellungen, aber auch konkreter etwa dem Wunsch nach gerechter Entlohnung oder einem lohnenswerten Privat- oder Familienleben. Andererseits ist sie durch ihre berufliche Funktion auch Entscheidungsträger und Agent des Unternehmens und somit verantwortlich für andere Stakeholder, sprich Anspruchs- und Interessengruppen. Besonders brisant oder dilemmatisch werden die Wertkonflikte, Anreiz- und Prinzipienkollisionen, wenn moralisches Handeln zu Gewinneinbußen und in der Folge auch zu erheblichen Interessengegensätzen zwischen den Stakeholdern führt. Dieser Komplex an Konflikten wird im ersten Konflikttyp zusammengefasst. Er wird als ‚Konflikt zwischen Gewinn- und Moralprinzip‘ bezeichnet (1. Konflikttyp). Ihm sind in einer weit gefassten Form sämtliche Konflikte untergeordnet, bei denen Gewinn- und Moralprinzip oder unternehmerische und private Interessen kollidieren.

Weitere Beispiele aus diesem Konfliktfeld wären die Reaktionen des Individuums bei Kenntnissen über unsoziale Arbeitsbedingungen, über unmoralische Zumutungen oder Regelverstöße etwa in Form von Qualitätsmängeln, die im Sinne der Wirtschaftlichkeit besser geheim bleiben sollten, über unlautere Methoden in Beschaffung, Herstellung oder Produktion, über Sicherheitsbedenken, fragwürdige Umweltbelastungen oder über Tierversuche etwa für Tests von Kosmetika (vgl. u.a. Noll 2002: 158; Göbel 2006: 120). Auch bei Punkten wie freiwilligen Zusatzleistungen für Mitarbeiter, Arbeitsplatzabbau, Liquiditätsengpässe, durch die unter Umständen Mitarbeiter oder Lieferanten nicht mehr bezahlt oder Kredite nicht getilgt werden könnten, steht der Entscheidungsträger im Unternehmen konfligierenden Ansprüchen gegenüber. Vorstellbar ist etwas zugespitzt auch ein Szenario, in dem Unternehmen durch ihre Mehrkosten für Umweltschutz und Ethik gezwungen sind Arbeitsplätze abzubauen (vgl. Göbel 2006: 136f.).

Private Moralvorstellungen, auch solche, die das Individuum in seiner Rolle als Konsument oder als Staatsbürger mitträgt, konkurrieren in diesen Fällen mit unternehmerischen Vorstellungen von Effizienz, Rentabilität oder Gewinnmaximierung. Ein konkretes Dilemma für die Führungskräfte entsteht dann, wenn das Wählen einer Handlungsalternative, die im Einklang mit individuell empfundenen oder gesellschaftlich normierten moralischen, sozialen oder ökologischen Prinzipien steht, zu persönlichen Nachteilen im Unternehmen führt. Diese können gerade bei einer Führungskraft, deren Entscheidungen erheblichen Einfluss auf die Erträge der Abteilung oder des gesamten Unternehmens haben, die zudem weitreichende

Entscheidungen mit Auswirkungen für das Unternehmen, die Mitarbeiter, die Kunden oder weitere Stakeholder trifft, multidimensional sein. Zunächst könnte vor dem Hintergrund des Leitsatzes, dass Ethik Geld koste, der Umsatz sinken, was der Führungskraft angekreidet werden und perspektivisch ihre Karriere beeinträchtigen oder gar die gesamte berufliche Zukunft in dem Unternehmen gefährden könnte. Außerdem könnten dem Manager Illoyalität, Eigensinn, Schwäche oder mangelnde Eignung für die harte, auf Effizienz und Rentabilität getrimmte Wirtschaftswelt attestiert werden.

Besonders in der Charakteristik der Entscheidungsdilemmata ist zudem, dass es sich häufig um Entweder-oder-Entscheidungen handelt. Entweder die Führungskraft trägt etwa unsoziale oder unmoralische Arbeitsbedingungen oder -methoden mit, entweder sie duldet unlautere Maßnahmen in Beschaffung und Produktion, entweder sie verschweigt Sicherheitsbedenken und ökologische Risiken *oder* eben nicht und tut das Gegenteil. Sie prangert solche Zustände an, deckt sie auf und setzt sich aktiv für ethik-, verantwortungs- und umweltbewusste Lösungen ein. Die einzelnen Fälle sind jedoch gesondert zu betrachten und können nicht alle pauschal klassifiziert werden. Auch kann sich ein Individuum in einer Situation für eine sozial- und umweltgerechte Handlungsweise entscheiden und in einer anderen dagegen. Die Forderung, dass Führungskräfte in jeder denkbaren und noch so unerheblichen Situation moralisch agieren, ist kaum einlösbar.

Zudem gibt es etliche Abstufungen in der Bewertung der Situationen. So ist beispielsweise die gelegentliche Einforderung von Überstunden eines Mitarbeiters entgegen tariflicher Vereinbarungen weniger dramatisch als das illegale Entsorgen von Giftstoffen bei der Produktion. Auch sind Tierversuche zum Test von bedeutsamen Medikamenten anders zu bewerten als solche zum Test von Kosmetika. Die These der Entweder-oder-Entscheidungen bleibt dennoch im Kern bestehen. Ein punktuelles Ausbeuten der Mitarbeiter, ein Verschweigen marginaler Qualitätsmängel oder selbst ein geringfügiges Umweltverschmutzen – sämtliche Aspekte stellen im Ursprung trotz aller Abstufungen Verstöße gegen moralische, soziale und ökologische Grundsätze dar. Für jede Führungskraft stellt sich die Frage, ob sie solche Verstöße ganz *grundsätzlich* etwa zugunsten von persönlichen Vorteilen oder unternehmerischem Erfolg toleriert, gar befürwortet und einfordert oder eben identifiziert, ablehnt und sanktioniert.

Angesichts der Tatsache, dass sich das Individuum laufend in Situationen befindet, in denen es zwischen verschiedenen Handlungsalternativen und letztendlichen Konsequenzen entscheiden muss, sind der jeweilige aktive Umgang mit diesen Situationen sowie der Entscheidungskontext maßgeblich. Denn gerade im Wirtschaftssektor gerät das Individuum

durch die charakteristischen Sachzwänge in Situationen, in denen es entweder eine Handlungsalternative im Einklang mit (wirtschafts- und unternehmens-)ethischen Wert- und Normvorstellungen oder eben eine entgegen solcher wählen muss.

Auf Dauer kann gerade für Führungskräfte mit enormem Erfolgsdruck diese ständige Verstrickung in moralische Dilemmata, Loyalitäts-, Entscheidungs- und Rollenkonflikte eine psychische und auch physische Belastung sein. Oft wird zwischen privaten Wert- und Normvorstellungen einerseits und unternehmerischen Notwendigkeiten und Sachzwängen abgewogen. Jedes Individuum findet dann einen für sich vertretbaren Weg, diese Konfliktsituationen zu handhaben oder aufzulösen. Im Idealfall ist dies eine generelle Strategie, die es ermöglicht nicht jedes Mal wieder aufs Neue abzuwägen. Die Persönlichkeit, der Charakter kann dabei den Ausschlag geben. Personen, die einen starken Charakter haben und möglicherweise viele Tugenden einer guten Führungskraft verinnerlicht haben und zudem ausleben, haben womöglich bessere Chancen, unmoralischen Versuchungen und Anreizen zu widerstehen, als solche, die unsicher, beeinflussbar oder opportunistisch sind.

Diese in der führungsethischen Debatte am häufigsten genannten Charaktereigenschaften einer guten Führungskraft wie Klugheit, Tapferkeit, Mäßigung, Gerechtigkeit, Integrität, konsequente Willensstärke, gerade hinsichtlich der Verantwortungsbereitschaft, und außerdem Kommunikationswille und Argumentationsbereitschaft sind sicherlich überaus hilfreich und förderlich bei der Auflösung von Anreiz- und Prinzipienkollisionen. Da diese Eigenschaften in der Wirtschaftswelt und auch in der gesellschaftlichen Realität jedoch nur unterschiedlich ausgeprägt sind und darüber hinaus ohnehin auch keine unbedingte Garantie für ökonomisch sowie ethisch beiderseits akzeptable Lösungen gewährleisten können, bleibt die Brisanz der Konflikt- und Dilemmasituationen im Spannungsfeld von Wirtschaft und Ethik bestehen. Die Hoffnung durch einen Anstieg von mehr ethikbewussten Führungskräften zu einer sozial- und umweltgerechten Wirtschaftswelt zu gelangen existiert, ihr stehen jedoch einige Hürden gegenüber.

Darüber hinaus sind jedoch noch weitere Faktoren für diese Zusammenhänge, das heißt den Umgang mit Entscheidungsdilemmata oder Rollenkonflikten, von Bedeutung. Diese Punkte befassen sich mehr mit dem Kontext, in dem sich das Individuum befindet, in dem es entscheidet und agiert. Der Status einer Person im Unternehmen, gemessen an Position, Betriebszugehörigkeit, Erfolg oder Beliebtheit, kann ebenso maßgebend für seinen Umgang mit Anreizen sein, die unmoralische, unsoziale oder umweltgefährdende Konsequenzen nach sich ziehen.

Beispielhaft wird ein Szenario angenommen, in dem sich ein Manager entscheiden muss zwischen Maßnahme A, die einer gesellschaftsorientierten, verantwortungsbewussten und nachhaltigen Wirtschaftsweise entspricht, jedoch deswegen unzweifelhaft mit einem finanziellen Mehraufwand für das Unternehmen verbunden ist, und Maßnahme B, die den genannten Prinzipien eben nicht folgt, allerdings wesentlich preiswerter ist. Wenn sich nun ein respektierter, erfolgreicher Manager X, dessen Arbeitsplatz quasi garantiert ist und der ein über sämtliche Zweifel erhabenes Standing im Unternehmen genießt, für Maßnahme A entscheidet, so wird die Entscheidung sicher anders bewertet als bei einem jungen, neuen Manager Y, bei dem der Erfolgs- und Leistungsdruck noch prägnanter sind und der den Beweis seiner Eignung für den Job noch zu erbringen hat. Auch im umgekehrten Fall, bei einer Entscheidung für Maßnahme B, kann es sein, dass bei Manager X unternehmensintern seitens der Mitarbeiter weniger Widerstand aufkommt, weil er beliebt, respektiert und erfahren ist. Manager Y, der neu und noch ohne starke Lobby ist, vermutlich wesentlich mehr Druck verspürt und seinen Wert für das Unternehmen beweisen möchte, indem er ihm höhere Kosten erspart, hingegen kann von Mitarbeitern kompromissloser Erfolgshunger, Egoismus oder Verantwortungslosigkeit vorgeworfen werden.

Dieser hypothetische Fall zeigt nur einen exemplarischen Ausschnitt dieser Thematik und auch nur einige wenige, ebenso hypothetische Ausgänge, er verdeutlicht aber, wie komplex Entscheidungs- und Anreizsituationen für Führungskräfte sein können. Ohnehin spielen bei realen Fällen und deren Bewertung noch viel mehr Aspekte eine Rolle: beispielsweise die Schwere eines Verstoßes gegen humane, soziale oder ökologische Prinzipien, die tatsächlichen negativen Auswirkungen, die betroffenen Personen oder der Umweltschaden, die Aufdeckung des Verstoßes, die Identifizierung des oder der Verantwortlichen oder die Rolle von Medien, Justiz und Gesellschaft.

Weitere Faktoren, die das Verhalten eines Individuums in Konfliktsituationen beeinflussen, begrenzen oder in manchen Konstellationen determinieren, sind auch im institutionellen oder strukturellen sowie kulturellen Aufbau des Unternehmens zu finden. In der Regel sind Führungskräfte geneigt, Entscheidungen im Einklang mit der Unternehmensphilosophie sowie -kultur, im Sinne der Unternehmensgrundsätze oder in Entsprechung mit dem vorgefundenen Arbeitsklima zu treffen. Fraglich ist, welche Konstellationen aus diesen genannten Determinanten in Unternehmen vorliegen.¹³⁰ Wesentlich ist an diesem Punkt im Hinblick auf

¹³⁰ Für Streck liegt das besondere Risiko dann in der Tendenz von Entscheidungsträgern, Situationen nur noch mit dem Filter der Unternehmenswerte, seien diese ethisch vertretbar oder nicht, zu betrachten. (vgl. Streck 2006: 177; vgl. hierzu auch Grabner-Kräuter 2000: 297ff.).

ethisches, verantwortungsbewusstes Wirtschaften auch das Verhältnis von offiziell kommunizierten und tatsächlich unternehmensintern gelebten Werten. Zu erinnern ist an Göbels Annahme, dass innerhalb eines Unternehmens offiziell autorisierte Werte in Form von Zielen oder Grundsätzen, persönliche Werte von Managern oder Mitarbeitern sowie tatsächlich realisierte Werte drei verschiedene Dimensionen sind, die im Idealfall zwar übereinstimmen sollen, während es in der Realität allerdings oftmals zu erheblichen Diskrepanzen kommt.

Denkbar sind als Wiederholung von Göbels Thesen etwa Szenarien, in denen jüngere Generationen von Führungskräften ein stärkeres Interesse an Umweltschutz, Arbeitsplatzsicherheit, Konsumentenschutz oder Menschlichkeit in den Arbeitsverhältnissen sowie dem Wirtschaftssystem als Ganzem haben, diese Werte teilweise an den inoffiziellen gelebten Werten der Unternehmen jedoch ihre Grenzen finden. Auch typisch, dabei hinsichtlich wirtschafts- und unternehmensethischer Ziele in einer hemmenden Weise, für die heutige Zeit ist das Szenario, in dem Führungskräfte durchaus soziale Verantwortung übernehmen möchten, offizielle wohlklingende Unternehmensgrundsätze dies auch fordern und fördern, die praktische Realisierung durch interne umständliche, unterentwickelte oder unzureichende Systeme, Prozesse und Strukturen hingegen massiv erschwert wird (vgl. Göbel 1992: 191ff.). Bedenklich wird es, wenn dieser Fortschritt hin zu mehr sozialer Verantwortung, mehr Ethik oder mehr Nachhaltigkeit bewusst, aber vermutlich informell und unerkannt, seitens der Unternehmensführung zu Gunsten von rein ökonomischen, rational gewinnmaximierenden Zielen gebremst wird.

Das offensichtliche moralische Konfliktpotenzial, das bei gravierenden Unterschieden zwischen den Werten des Entscheidungsträgers und den gemeinsam geteilten – offiziellen oder inoffiziellen – Werten der Organisation entstehen kann, lastet wieder auf den Schultern des Individuums. Unbestreitbar ist für Streck in diesem Kontext erneut die Verantwortung des Individuums für die Umsetzung von Moral in Organisationen. Bei identischen Werten von Führungskraft und Unternehmen werden sich zumeist moralisch-positive Handlungen und Resultate ergeben und die persönliche Integrität des Entscheidungsträgers bleibt gewahrt. Wenn allerdings von den Entscheidungsträgern in den Unternehmensgrundsätzen, der -philosophie oder -kultur ein Mangel an moralischem Gehalt identifiziert wird, so obliegt ihnen auch die Möglichkeit oder verbindlicher die Pflicht, ihre subjektiven moralisch vertretbaren Handlungsmaximen in objektive Grundsätze und Handlungsanweisungen zu überführen. Dieser Prozess der Objektivierung ist auch ganz grundsätzlich bei verschiedenen Rollen- und Wertkonflikten im organisatorischen Kontext eine Möglichkeit zur Lösung. Bei

einer stetigen Wiederholung des Prozesses und einem unternehmensinternen Einleben der Maximen werden diese dann Teil der Organisationskultur. Dabei wird in der ethischen Betrachtung zudem die Verbindung und der Übergang zwischen Individual- und Institutionenethik hergestellt (vgl. Streck 2006: 161ff.; 175f.). „Wirtschaftsethische Prinzipien werden so durch die Person in unternehmensethische Entscheidungen hineingetragen und Moral auf diese Weise in ökonomische Entscheidungsprozesse integriert“ (ebd. 176). Streck begründet unter anderem durch diese Argumentation auch ihre zentrale Prämisse, dass Personen in Organisationen die wichtigste Rolle einnehmen und „der ausschlaggebende Faktor für die Generierung und Beurteilung moralischer Entscheidungen“ (ebd. 173) sind (vgl. ebd. 173ff.). Es zeigt sich auch durch diesen Teil der Argumentation ein Indiz für die Relevanz der individuellen Verantwortung im organisatorischen Kontext und darüber hinaus auch für die der Individualethik.

Im Blickfeld stehen an diesem Punkt der Argumentation dennoch die strukturellen und institutionellen Barrieren bei der Umsetzung von Moral in Organisationen. Auch Parche-Kawik weist auf solche als Hindernis bei der Etablierung von moralischem Mitarbeiterverhalten und der Verbesserung von Wirtschaft und Gesellschaft hin. Das hartnäckige Risiko durch „organisationsseitige Hindernisse“ (Parche-Kawik 2003: 325), beispielsweise durch streng einzuhaltende Dienstwege in hierarchiebetonten Organisationen, oder der hohe soziale Druck in kohäsiven Kollegenteams können immer wieder zu einer Eindämmung moralischen Handelns in Wirtschaftsunternehmen führen. Hinzu kommen in Parche-Kawiks Argumentation noch „anthropogene Barrieren“ (ebd. 326), also durch den Menschen verursachte, aber auch durch seinen individuellen Entwicklungsstand moralischer Urteilsfähigkeit begründete Grenzen bei der Durchsetzung von wirtschaftsethischen Zielen, Maßnahmen und Programmen. Diese Barrieren gilt es laut der Autorin sogar noch vor den Strukturen und Institutionen von Wirtschaft und Gesellschaft ins Auge zu fassen (vgl. ebd. 325f.; vgl. hierzu auch Rebstock (1992)).

Es ergeben sich hier sowohl auf strukturell-institutioneller als auch auf individuell-persönlicher Seite Möglichkeiten zur Stärkung von Moral und Verantwortungsbewusstsein in der Wirtschaftswelt. Reformen, Umstrukturierungen, neue verbindliche und kontrollierbare Wirtschafts- und Unternehmensgrundsätze sowie Fortbildungen, Coachings oder Formen von moralischer Erziehung innerhalb der Mitarbeiterführung sind hierbei denkbare Wege. Ein Ziel der unternehmensethischen Bemühungen könnte es sein, Unternehmensphilosophien und -kulturen zu schaffen, in denen Verantwortungsbewusstsein, Sozial- und Umweltgerechtigkeit als gängige, allgemeingültige Standards fungieren, die sowohl öffentlich und offiziell

kommuniziert als auch intern gelebt werden. In solchen Unternehmen werden dann mittel- und langfristig gewiss auch die individuellen Rollen- und Wertkonflikte reduziert. Die drei Dimensionen aus offiziellen, persönlichen und tatsächlich realisierten Wertvorstellungen verschränken sich enger.

Zusammenfassend ist die Erkenntnis wichtig, dass sich die Entscheidung für oder gegen wirtschafts- und unternehmensethische Richtlinien nicht nur mit dem Charakter, der Persönlichkeit des Individuums begründen lässt. Auch unternehmenskulturelle, -politische sowie -strukturelle Vorbedingungen sind ausschlaggebend, teils auch determinierend, für das Entscheiden und Handeln der Akteure im Unternehmen.

Unabhängig davon, worauf die Entscheidungen des Individuums gründen, kann die Last der Verantwortung, die permanente Abwägung konfligierender Interessen oder der ständige Druck durch Entscheidungsdilemmata, Rollen- und Wertkonflikte psychisch sowie emotional Spuren oder gar Schäden hinterlassen. Die durch Konflikte und Dilemmata provozierten Folgen können weitgreifend sein. Die Vielzahl an Verantwortlichkeiten, für das Unternehmen, ihre spezifischen Aufgabenbereiche, sich selbst und ihre Familien, für die Mitarbeiter, weitere Interessengruppen und die Umwelt, wirken stetig auf die Führungskräfte ein. Die daraus entstehenden Doppel- oder Mehrfachrollen, als Repräsentant des Unternehmens, als Vorgesetzter und Vorbild, als Privatperson oder Familienmensch sowie gegebenenfalls auch als politisch aktiver Bürger, geraten häufig in Widerstreit. Vor allem in moralischer Hinsicht kann das schnell zu weitreichenden Problemen führen. Angesichts der Vorbildfunktion, das heißt auch der Tatsache, dass das Verhalten der Führung auf die Geführten abfärbt, sowie der großen Handlungs- und Gestaltungsmacht, die auch in ethisch-moralischen Belangen komplexe Entscheidungen nach sich zieht, kann die emotionale, psychische Verfassung von Führungskräften aus dem gehobenen Management und der Unternehmensführung spürbare Auswirkungen auf die Gesamtperformance eines Unternehmens haben (vgl. Noll 2002: 166).¹³¹

So zeigen auch empirische Ergebnisse in Deutschland, dass Führungskräfte in wirtschaftlichen Unternehmen oft durch ein gespaltenes Moralbewusstsein beeinträchtigt sind, in dem der charakteristische Widerstreit der zwischen Geschäftsmoral und Moral im privaten

¹³¹ Da in der Unternehmensführung zentralen Aufgaben wie Entwicklung von Zielen und Grundsätzen für das Unternehmen, Planung, Kontrolle und Organisation, Personaleinsatz, -entwicklung und -führung, Gestaltung der Unternehmenskultur und -philosophie sowie das Informationsmanagement gesamtverantwortlich nachgegangen wird und diese verschiedenen Aufgabenfelder jeweils eine ethische Dimension besitzen, sollen sie auch einer ethischen Sensibilisierung unterzogen werden (vgl. Göbel 2006: 175f.; vgl. hierzu auch Steinmann/Schreyögg (1997)). Welche negativen Auswirkungen massive psychische Belastungen von Mitgliedern der Unternehmensführung auf eine erfolgreiche Steuerung der einzelnen Aufgabenbereiche haben können, lässt sich folglich unschwer ausmalen.

Bereich gegenüber Familie und Freunden ist. Die Konsequenzen der intrapersonalen Konflikte, der moralischen Dilemmata oder der Interessen- sowie Rollenkonflikte sind generelle Verunsicherung, Frustration bis hin zu Angstzuständen. Einige Studien belegen, dass mittlerweile eine Vielzahl an Führungskräften mit starken Verunsicherungs- oder gar mit direkten Angst- und Panikgefühlen zur Arbeit geht (vgl. Volk 2000: 37; Noll 2002: 168). Eine andere Studie besagt, dass 30 Prozent der deutschen Top-Manager mittel bis schwer psychisch gestört sind und zur Einnahme von Psychopharmaka zur Bewältigung von Stress und Leistungsdruck neigen (Anette Kleinfeld zitiert in Noll 2002: 168). Ebenso haben schon ältere Umfragen unter Führungskräften ein bedenkliches Bild gezeichnet. Eine dieser Befragungen hat ergeben, dass etwa die Hälfte (48 Prozent) der befragten Führungskräfte aussagt, dass sie sich häufig (6 Prozent) oder manchmal (42 Prozent) bei ihrer Arbeit gezwungen fühlt, Praktiken zu verwenden, die sie in moralische Konflikte hineindrängt (vgl. Kerber 1991: 303ff.).

Diese empirischen Beispiele veranschaulichen, in welchen Moralkonflikten sich Führungskräfte heutzutage befinden. Für die Kategorisierung der Konflikttypen ist im Rollenkontext der Führungskraft insbesondere das Verantwortungsdilemma zwischen Bürger- und organisatorischer Rollenverantwortung, speziell der Konflikt zwischen Moral- und Gewinnprinzip, wesentlich.

Noch komplexer und vielschichtiger wird der Zwiespalt, wenn sich das Individuum tatsächlich in seinen sämtlichen Rollen als Führungskraft oder Manager, gleichzeitig als Konsument oder ebenso als politisch orientierter wirtschaftlich agierender Staatsbürger begreift und dadurch mehrere Konflikte parallel existieren. Wenn schon jeweils verschiedene Intra-Rollen-Konflikte das Individuum beeinträchtigen und dadurch das Entscheiden und Handeln in den einzelnen Rollenkontexten erschweren, dann wird es noch komplizierter, wenn sich die verschiedenen Zwiespalte zusätzlich noch in einem übergeordneten Inter-Rollen-Konflikt zuspitzen.

7.3.1.2. Konflikte der Mitarbeiter

Die Konflikte und Dilemmata, die sich im zweiten großen Rollenkontext des Organisationsbürgers, dem des Mitarbeiters, ergeben können, ähneln im Kern denen der Führungskraft. Die Grundsituation des Managers mit der des Mitarbeiters ist in Bezug auf persönliche Verantwortungsübernahme, moralische Anforderungen oder Reaktionsmöglichkeiten auf unmoralische Situationen in Organisationen vergleichbar. Prinzipielle Unterschiede liegen nur im Umfang der Verantwortung, der Anzahl der von den

Entscheidungen betroffenen Personen sowie den Ausmaßen der daraus potenziell resultierenden Konsequenzen. Mit Verweis auf Ulrichs Annahme einer „organisatorisch eingegrenzte(n) funktionale(n) Rollenverantwortung“ (Ulrich 2002a: 117) jedes Organisationsbürgers ist eben diese bei der Führungskraft lediglich wesentlich umfangreicher. Verantwortung übernimmt jedoch *jeder* Mitarbeiter – für seine spezifische innerorganisatorische Tätigkeit im Wertschöpfungsprozess genauso wie für die moralische Qualität seines Agierens. Entscheidungen für oder gegen wirtschafts- oder unternehmensethische Prinzipien in konkreten Wahlsituationen treffen beide Gruppen der Organisationsbürger, ebenso wie auch beide Gruppen widerstreitenden Anreizen, Interessen und Normen ausgesetzt sind.

Die zuvor geschilderten potenziellen Konflikte oder Prinzipienkollisionen drohen ebenso dem ‚gewöhnlichen‘ Mitarbeiter: etwa wenn Wirtschaftlichkeits- oder Rentabilitätswänge oder auch spezifische geforderte Tätigkeiten sowie Maßnahmen innerhalb des Aufgabenfeldes im innerorganisatorischen beruflichen Alltag unvereinbar mit gesellschaftlich legitimierten, unter Umständen aber auch vom Individuum privat geteilten, wirtschafts- oder unternehmensethischen Werten und Normen sind. Auch wenn der Leistungsanteil sowie die individuellen Verantwortung an der unternehmerischen Wertschöpfung oder am letztendlichen Resultat geringer als bei Führungskräften sind, können für den Mitarbeiter bei der Umsetzung und Befolgung eben solcher zuletzt genannten moralischen Werte und Normen genauso Leistungs- und Erfolgsdruck, Loyalitäts- oder Karrieregedanken im Weg stehen. Hier lassen sich die Erkenntnisse aus dem vorherigen Abschnitt dann für jeden Organisationsbürger generalisieren.

In diesem Abschnitt wird der Fokus auf mögliche Konflikt- und Dilemmasituationen gelegt, die speziell für die Rolle des Mitarbeiters relevant sind und sich stärker als andere von denen für die Führungskraft geltenden abheben. Die wesentlichen Faktoren sind dabei vor allem seine hierarchische Gebundenheit, Loyalität und Gehorsam sowie das Verhältnis zu Vorgesetzten. Da speziell der Faktor Loyalität wesentlich ist, wird der Konflikt zwischen Loyalitätsgedanken und Unternehmenskonformität einerseits und persönlicher Moral oder privaten Interessen andererseits als zweiter Konflikttyp herausgestellt. Er wird als Konflikt zwischen Loyalitäts- und Moralprinzip gekennzeichnet (2. Konflikttyp).

Es handelt sich bei diesen Konflikten vornehmlich um interpersonelle Varianten.

In diesen können Mitarbeiter vor berufliche und persönliche Herausforderungen gestellt werden, wenn etwa ethisch fragwürdiges Verhalten beobachtet, aufgedeckt oder selbst mitgetragen werden soll – beispielsweise wenn ein Mitarbeiter direkte Anweisungen des

Vorgesetzten als unmoralisch oder die Handlungsfolgen als gesellschafts- oder umweltschädlich einschätzt. Die Konsequenz können unmittelbare Loyalitäts- und Entscheidungskonflikte sein (vgl. Göbel 2006: 180; Steinmann/Löhr 1991a: 152ff.). Hier zeigen sich auch leichte Unterschiede zu Führungskräften in einer vergleichbaren Situation. Je höher Organisationsbürger in der Hierarchie oder Entscheidungskette stehen, desto weniger Vorgesetzte gibt es und desto mehr Entscheidungsgewalt kommt ihnen selbst zu. Oftmals, gerade bei Unternehmern oder Vorständen, sind sie es, die die letzten Entscheidungen treffen. Ein Vorstandsvorsitzender muss sich in gewisser Weise auch vor recht anonymen Anspruchs- und Interessengruppen wie Kunden oder in Aktiengesellschaften vor Shareholdern verantworten, auch gegenüber der Belegschaft sollte er dies, dennoch ist er nicht in das Gefüge aus Dienstanweisung und Erfüllung dieser oder, etwas pointierter, aus Befehl und Gehorsam eingebunden. Weisungsbefugnis und Direktionsrecht gehen von ihm selbst aus.

Beim Mitarbeiter ist dieses Verhältnis anders geartet. Wenn er einer Anweisung seines Vorgesetzten aufgrund moralischer Bedenklichkeit oder mangelnder Sozial- oder Umweltverträglichkeit nicht nachkommt, wird es zu Problemen kommen. Die von Ulrich als umfassender bewertete unbegrenzte (ethische) Bürgerverantwortung im Sinne einer republikanischen Mitverantwortung für das Gemeinwohl, an die natürlich diverse Wert- und Normvorstellungen geknüpft sind, steht dann im Kontrast zur eingeschränkten Rollenverantwortung des Mitarbeiters, die auch stets auf ökonomischen Erfolg ausgerichtet sein muss. Zugleich wird aus einem interpersonellen Dissens zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter ein intrapersoneller Inter-Rollen-Konflikt zwischen der Rolle als Mitarbeiter und der als ethisch denkender Wirtschafts- oder Staatsbürger.

Ulrich beschreibt diesen aus der hierarchischen Abhängigkeit resultierenden Konflikt als „persönliches Verantwortungsdilemma zwischen Bürger- und Rollenverantwortung“ (Ulrich 2008: 351). Stillschweigen, vermeintliche Loyalität oder organisatorische Rollenerwartungen stehen individuellem moralischen Engagement, wirtschaftsbürgerlichen Prinzipien oder der Stimme des Gewissens diametral gegenüber. Solch ein „Opportunismusproblem“ (ebd. 352) ist typisch für die heutige Arbeitswelt. Bedenklich ist zudem, dass in der Praxis der ‚Blinde‘ oder ‚Schweiger‘, der unreflektierte Loyalität und Pflichterfüllung an den Tag legt, auch bei Verhalten oder Kooperation mit unethischem Gehalt oft belohnt, während Ethikbewusstsein ebenso häufig sanktioniert wird (vgl. ebd. 351f).

Ulrichs charakteristischer Lösungsweg sind die Förderung eines kritisch-loyalen Bewusstseins und Mutes beim Mitarbeiter, aber vor allem auch institutionelle Rückenstützen, die ein Fundament für ethisch motiviertes Engagement des Organisationsbürgers anbieten.

Betriebsräte, -kommissionen oder Gewerkschaften mit einer prägnanteren ethischen Prägung, stärkere und institutionalisierte Organisationsbürgerrechte oder sanktionsfrei verwendbare Kommunikations- und Beschwerdekanäle zeigen sich als erhebliche Hilfen für den verschiedensten konfliktorischen oder dilemmatischen Anreizen, Interessen und Normen ausgesetzten Organisationsbürger (vgl. ebd. 352ff.).

Auch Göbel beobachtet diese Zusammenhänge und stellt klar, dass die Sorge des Individuums um die eigene Stellung und Karriereorientierung sowie das persönliche Integritäts-, Loyalitäts-, oder Kollegialitätsempfinden schnell in eine Unvereinbarkeit mit persönlichen Vorstellungen zu Moral, Ethik und Verantwortung geraten können (vgl. Göbel 2006: 180). Was noch folgenreicher ist: In der Konsequenz kann schlimmstenfalls durch unreflektierten Gehorsam oder ein opportunistisches Mitläufertum der Mitarbeiter noch mehr unethisches Verhalten produziert werden. Auf ein gesamtes Unternehmen übertragen, können diese Risiken, insbesondere im Falle des Wertes Loyalität, ein großes Ausmaß annehmen. Eine förderliche Loyalität gegenüber und unter den Mitarbeitern schafft in den meisten Fällen eine vertrauensvolle Grundlage im Unternehmen, diese wiederum sorgt für bessere Zusammenarbeit und im Endeffekt für bessere Ergebnisse (vgl. Baumann 2010: 54). Andersherum sorgen brüchige und fragwürdige Integritäts-, Loyalitäts- und Kollegialitätsbeziehungen für Misstrauen und Zweifel und somit für schlechtere Ergebnisse.¹³²

Diese Beziehungen sind bei der Betrachtung vor allem von Loyalitätsverhältnissen zu bedenken. Wenn der Blick schon stärker auf Entscheidungs- und Reaktionsmöglichkeiten gerichtet wird, bleibt einzuräumen, dass das konkrete Entscheidungsverhalten des Individuums im Falle solcher Verantwortungsdilemmata oder Loyalitätskonflikte wieder einzelfallabhängig ist und schlecht pauschal prognostiziert werden kann. Vermutlich geht es für das Individuum oftmals um eine Kombination aus beruflicher sowie privater Situation. Zahlreiche Aspekte beeinflussen das Loyalitätsempfinden dem Arbeitgeber gegenüber. Die Zufriedenheit im Job, die Position, die Betriebszugehörigkeit, das Verhältnis gegenüber Vorgesetzten und Kollegen, das Arbeitsklima oder die entgegengebrachte Wertschätzung werden ausschlaggebend sein. Als private oder persönliche Gesichtspunkte, die in den

¹³² Zu intrapersonalen und interpersonellen Konflikten von und zwischen Angestellten in Unternehmen sollte ergänzend noch festgehalten werden, dass solche Konflikttypen nicht ausschließlich im Rahmen von Individualethik betrachtet werden sollten. Sie sind oftmals Konsequenzen aus offiziellen organisations- oder unternehmensstrukturellen Richtlinien, gründen auf unternehmenskulturellen Werthaltungen oder resultieren genauso häufig auch aus inoffiziellen und unter Umständen durchaus kritisch zu betrachtenden unternehmensinternen Gepflogenheiten oder Gewohnheiten. Das heißt, solche Konflikte besitzen auch eine unternehmensethische Tragweite und Relevanz (vgl. Noll 2002: 109).

genannten Konflikten die Entscheidungen des Individuums beeinträchtigen werden, erscheinen der eigene Familienstand, Verantwortlichkeit gegenüber Lebenspartnern oder Kindern, die eigene moralische Standfestigkeit, Karrierepläne oder die finanzielle Abhängigkeit vom Arbeitsplatz zentral.

Vermutlich wird es sich beispielsweise ein alleinerziehender Vater, der neu in einem Unternehmen angefangen hat, die alleinige Verantwortung für seine Familie trägt, deshalb unmittelbar abhängig von seinem Einkommen ist und dann im Job seitens seines Vorgesetzten mit ethisch fragwürdigen Praktiken konfrontiert wird, gründlich überlegen, ob er sich auflehnt und das unmoralische Verhalten unternehmensintern anprangert oder ob er nicht viel eher Stillschweigen bewahrt und die Praktiken gehorsam toleriert. Auch hier kann sich das Verhalten natürlich von Fall zu Fall unterscheiden, das Beispiel soll lediglich die verschiedenen herausfordernden Zusammenhänge demonstrieren. Gemäß Ulrich sollte der kritisch-loyale Mitarbeiter es als sein moralisches Recht und seine moralische Pflicht ansehen, unter gewissen Voraussetzungen Zivilcourage zu entwickeln und gegen unmoralische Praktiken aufzubegehren (vgl. Ulrich 2002a: 119). So ist genau dies in vielen Fällen durch eine Verschachtelung aus unternehmerisch-strukturellen Gegebenheiten, persönlichen oder privaten Beweggründen jedoch zumindest schwierig und komplex.

Dieser Konflikt zwischen Loyalitäts- und Moralprinzip ist für den Kontext des Mitarbeiters wesentlich. Er ist neben dem Konflikt zwischen Gewinn- und Moralprinzip, welcher charakteristisch für den Kontext der Führungskraft ist, der zweite bisher erörterte übergeordnete Konflikttyp.

7.3.1.3. Lösungen und Auswege

Was bislang noch nicht im Detail erörtert worden ist, sind die denkbaren individuellen Ansätze zur Lösung oder Entschärfung der verschiedenen potenziellen Konflikte. Eben diese sollten aber noch näher betrachtet werden. Besonders interessant sind die verschiedenen Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten des Wirtschaftsakteurs in Anbetracht der unterschiedlichen, oftmals gegenläufigen Anreize, Interessen, Erwartungen, Werte und Normen sowie die Frage, welche Auswege der Entscheidungsträger wählen kann. Denn diese Verantwortung obliegt dem Individuum. Es muss für den Fall solcher Situationen eine für sich selbst tragbare Handhabung oder Lösung, Methode oder Strategie zur Konfliktentschärfung finden und durchsetzen.

Diese Analyse erfolgt im Anschluss an beide zuvor in Bezug auf mögliche Konflikte überprüften Kontexte (Führungskraft sowie Mitarbeiter), weil die Lösungsmöglichkeiten von

moralischen Konflikten, Wert- und Rollenkonflikten sowie Entscheidungsdilemmata auch für beide großen Gruppen der Organisationsbürger gelten. Analog zur Annahme, dass die potenziellen Konflikte oder Dilemmata sich prinzipiell bei beiden Gruppen bis auf Umfang, Reichweite und Anzahl der von den Entscheidungen betroffenen Personen ähneln, wird davon ausgegangen, dass sich auch die Reaktionsformen auf die konfliktorischen Situationen gleichen.

In vielen theoretischen Ansätzen (u.a. Göbel (2006) oder Ulrich (2002a)) wird die Diskussion über Konfliktlösung oder -entschärfung vornehmlich für die erstgenannte Gruppe angestrengt, womit der vielzitierten Tatsache Rechnung getragen wird, dass Unternehmer, Manager und Führungskräfte weiter reichende, komplexere sowie verantwortungsvollere Entscheidungen treffen als ihre Mitarbeiter und somit auch ihre Konflikte und Dilemmata intensiver und drastischer sind. Dennoch wird und wurde bereits darauf verwiesen, dass in einer konkreten Situation, in der Werte, Anreize oder Interessen kollidieren, beispielsweise, wenn sich ein Organisationsbürger für oder gegen moralisches Verhalten zu entscheiden hat, individuell eine Lösung oder ein Ausweg gefunden werden muss – ob die Person nun Vorstandsvorsitzender oder Auszubildender ist, ob die Entscheidung extrem folgenreich ist oder nicht, ob Hunderte oder nur einige Wenige davon betroffen sind. Im Kern besteht die Notwendigkeit für *alle* Organisationsbürger, überhaupt für alle Akteure, die Möglichkeiten der Lösung oder Entschärfung solcher Konflikte zu erörtern. Dies ist auch aus ethischer Perspektive das Ziel. Hinzu kommt, dass die verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten sich unabhängig von Person und Stellung in der Organisation ähneln und die Modelle für den Organisationsbürger an sich anwendbar sind.

Grundsätzlich kann für einen Organisationsbürger der Ratschlag oder die Weisung seines Vorgesetzten einen moralischen Entscheidungskonflikt lösen. Ebenso kann er auch auf vorhandene Strukturen, Richtlinien oder Unternehmensgrundsätze zurückgreifen. Bei näherer Betrachtung haben jedoch beide Varianten ihre Grenzen. Top-Manager, Geschäftsführer und Vorstände, also die Personen, die Entscheidungen mit der größten Tragweite und den empfindlichsten Konsequenzen sowohl in sachlicher als auch in personeller Hinsicht treffen, besitzen direkte Befugnisse und haben keine Vorgesetzten, deren Rat sie folgen können. Auch die Managementebene darunter kann gewiss noch mit zu vielen unterschiedlichen Anreizen, Interessen und Normen konfrontiert sein, als dass in jedem Fall der Weg zum Vorgesetzten angetreten wird oder werden kann. Unternehmensgrundsätzen, -maximen und -richtlinien kann aus einer kritischen und skeptischen Sichtweise heraus unterstellt werden, dass sie doch primär auf unternehmerischen Erfolg hin ausgerichtet sind und die einzelnen thematischen

Aspekte diesem untergeordnet werden. Zudem droht stets das bereits diskutierte Risiko, dass solche Grundsätze mehr als Marketingwerkzeuge fungieren, als Lippenbekenntnisse entlarvt werden und somit aus ethischer Sicht keinen wirklichen Wert besitzen.

Es gibt auch Unternehmen, die für sich echte, substanzielle moralische und verantwortungsbewusste Leitsätze festlegen, nach denen sich Führungskräfte und Mitarbeiter richten. Aber selbst in diesen Unternehmen – in jenen mit lückenhafter und unverbindlicher moralischer Prägung ohnehin – gibt es moralische Grauzonen, uneindeutige und spontane Entscheidungssituationen oder komplexe Dilemmata, in denen ein Unternehmensgrundsatz als entscheidungs- und handlungsbezogene Richtschnur nicht hilft oder ausreicht. In solchen Fällen liegt beim Entscheidungsträger die unmittelbare Verantwortung. Er muss sich für einen Weg entscheiden und abwägen, was für ihn wichtig oder wichtiger ist: je nach Situation, Rollenkonflikt oder Prinzipienkollision beispielsweise auf der einen Seite Unternehmenserfolg, Nutzen- und Gewinnmaximierung, Karriere, Loyalität dem Unternehmen oder Vorgesetzten gegenüber oder eben auf der anderen Seite persönliche oder gesellschaftlich anerkannte Wert- und Moralvorstellungen, Verantwortungsbewusstsein, Nachhaltigkeit, Umweltschutz, persönliche Integrität, Respekt und Anerkennung von Familie und Freunden. Denkbar sind natürlich auch Mittelwege und Kompromisse, aber auch diese werden vom Entscheidungsträger bewusst ausgewählt.

Eine Möglichkeit sind die zuvor bereits erwähnten und quasi als erste Instanz ethischer Entscheidungsverfahren hilfreichen Güterabwägungen. Intersubjektiv getragene Urteile über Pflichten, Güter und Werte als „Konkretisierungen des anzustrebenden Guten“ (Göbel 2006: 138) sind eine elementare Grundlage des menschlichen Zusammenlebens. Auf ethische Belange übertragen, haben die Abwägungen den Zweck, Güter und Werte auf ihren ethischen Gehalt hin zu prüfen und zu bewerten. Göbel versteht in Anknüpfung an Wilhelm Korffs Forschung in aller Kürze unter Pflichten eine durch ein Moralprinzip begründete, verbindlich gebotene Handlung, unter Gütern Gegenstände beziehungsweise Sachverhalte wie Leben, Gesundheit, Freiheit, Wohlstand, Sicherheit, Gemeinschaft, Gesellschaft oder auch Institutionen oder Staat sowie unter Werten fundamentale Auffassungen vom Wünschenswerten, eine Art oberste Orientierungsstandards. Güter werden als Werte abgeleitet, beispielsweise im Sinne von ‚Das menschliche Leben ist schützenswert‘ (vgl. ebd. 138; Korff 1999: 310ff.).

Konkret funktionieren die Abwägungen von Gütern, Vor- und Nachteilen mittels pragmatischer Vorzugsregeln oder durch eine Hierarchisierung der Güter und Werte. „Ziel der Abwägung ist es, den Zustand zu verwirklichen, der unter größtmöglicher Wahrung des

Wohls des Einzelnen Gemeinwohl mit Gerechtigkeit verbindet“ (Göbel 2006: 138; vgl. hierzu auch Korff 1979: 68ff.).

In konkreten Wahl- und Entscheidungssituationen gilt es für den Entscheidungsträger, die konkurrierenden Güter und Werte zu beurteilen und dann gemäß gesellschaftlich sowie normativ akzeptierter Vorzugsregeln zu hierarchisieren. Beispielhafte Resultate sind etwa die Regeln, dringliche Güter weniger dringlichen vorzuziehen, wahrscheinlich üble Folgen mit Sicherheit üblen, kurzfristiges Übel dem langfristigen oder auch grundsätzlich zugunsten der Vielen denn zugunsten der Wenigen zu entscheiden sowie reversible Folgen gegenüber irreversiblen zu bevorzugen. Die obersten Ziele der Güterordnungen sind – wie im Zitat herausgestellt – das Gemeinwohl, zudem der Frieden innerhalb der Gesellschaft und die grundlegenden Voraussetzungen für ein Leben in ihr. Damit sind hauptsächlich Aspekte wie das Recht auf Leben, Freiheit oder Gesundheit gemeint (vgl. Göbel 2006: 139). Wie in der bisherigen Argumentation konzediert worden ist, bergen solche Güterordnungen dennoch das Risiko, nicht auf alle Situationen anwendbar zu sein. Manche sind zu komplex, dilemmatisch und folgenreich, als dass eine einfache Güter- und Wertehierarchie Abhilfe schaffen könnte. Einige konkrete Fälle mit konfligierenden Interessen können dies belegen.

Beispielsweise bezieht sich die Forderung Tierversuche einzustellen auf das Recht auf Leben und Gesundheit von empfindsamen Wesen, genauer den Tieren in den Versuchslaboren. Wenn die Versuche in der Kosmetikindustrie angewendet werden, stehen den genannten Werten die Werte Schönheit oder auch Wohlstand gegenüber, welche sicherlich als nachrangig zu beurteilen sind. An diesem Punkt scheint auch der Schutz der Tiere als Gut dringlicher zu sein als die Schönheit der Käufer der Kosmetika. Wenn solche Versuche allerdings in der Arzneimittelindustrie genutzt werden, geht es wieder um die Güter und Werte Recht auf Leben, Gesundheit oder Würde, in diesem Fall aber von Menschen, was die Beurteilung entscheidend verändert. Wenn mit Hilfe von Versuchen an einigen wenigen Tieren Arzneien gefunden werden, die etwa zahlreichen schwerkranken Menschen helfen und ihr Leid lindern können, so ist der Tod der Tiere unter diesen Umständen zu verkraften. Es spielt demnach auch die Abwägung der Vorteile von Vielen gegenüber den Nachteilen von Wenigen, in diesem Fall der Tiere, eine Rolle (vgl. ebd. 140).

Auch das Beispiel Kinderarbeit ist besonders vielschichtig und dilemmatisch. Auf den ersten Blick ist Kinderarbeit zu verurteilen. Sie ist schädlich für die Entwicklung des Kindes, sowohl auf Körper und Gesundheit bezogen als auch auf Bildung und Geist. In vielen Entwicklungsländern tragen Kinder jedoch unverzichtbar zum Familieneinkommen bei. Der Verlust ihres Einkommens, gerade wenn mehrere Kinder des Haushalts arbeiten und ein

Einkommen beisteuern, könnte die gesamte Familie in existenzielle Nöte, in Form von starker Armut, Obdachlosigkeit oder Hungernot, stürzen. Das Gut Bildung ist in diesem Fall dem Gut Existenzsicherung einer ganzen Familie sicherlich nachzuordnen (vgl. ebd. 141).

Die Beispiele zeigen die Begrenztheit von einfachen Güter- und Übelabwägungen, die sich meistens bei zu komplexen, vielschichtigen Situationen oder bei zu vielen schwierig zu hierarchisierenden konfligierenden Interessen, Anreizen oder Anforderungen erkennen lässt. Zudem unterstreichen die zwei Beispiele, dass es im Spannungsfeld von Wirtschaft und Ethik kaum einspruchsfreie, eindeutige Lösungen für dilemmatische Konflikte und überhaupt ethische Probleme gibt. In Rückbezug auf die zuvor angeführten Argumente von Bayertz oder Nagel birgt die Entscheidung für ein Prinzip oft den Verstoß gegen ein anderes. Durch die Tolerierung von Kinderarbeit zwecks einer Existenzsicherung der Familie wird das Recht auf Bildung oder eine etwaige Schulpflicht verletzt. Das Charakteristische bei der Auflösung oder Entschärfung moralischer Probleme ist die Tatsache, dass sehr häufig irgendwelche moralischen Kosten getragen werden müssen (vgl. Bayertz 1994: 30ff.; Nagel 1984: 146).

Auch das im Zusammenhang mit ethischen Grundsätzen oftmals problematische Prinzip der Gewinnmaximierung kann ein Teil der Güterabwägung werden – aus ethischer Sicht am besten eines neben vielen anderen, etwa Arbeitsplatzerhaltung, Gerechtigkeit oder Umweltschutz. Als ein Interesse wird es dann Teil der Güterabwägung, die zu wirksamen Resultaten führen soll. Interessenkonflikte in der wirtschaftlichen Sphäre sollen durch Maßnahmen der Harmonisierung von Moral und ökonomischen Interessen ausgeräumt werden und dadurch ihre nachteiligen Folgen reduziert werden. Das Ziel ist laut Göbel ein positiver Kompatibilitätsfall, bei dem die generelle strategische Stoßrichtung das Motto ‚Verantwortung soll sich lohnen‘ sei (vgl. Göbel 2006: 143ff.). „[...] Alles was verantwortbar ist, darf sich auch lohnen, aber nicht alles, was sich lohnt, ist deshalb auch automatisch verantwortbar“ (ebd. 148). Diese Überlegungen reichen in den Bereich der institutionellen Strukturen hinein, zunächst in den der Unternehmen und dann grundsätzlicher betrachtet in den der Wirtschaftsrahmenordnung. Denn solch ein Kompatibilitätmodell von Moral und ökonomischem Prinzip fällt in den Bereich der Unternehmensstrategie. Diese fundamentale Weichenstellung, noch differenzierter ausgeprägt in Unternehmensverfassung, Organisationsstruktur oder Personalstrategien, bietet den Akteuren im Unternehmen zumindest einen profunden Handlungsrahmen, der Orientierung, Maßstäbe und Zielsetzungen bietet (vgl. ebd. 148f.).

Aber auch die wirtschaftspolitische Rahmenordnung als übergeordnete Instanz kann für gesellschaftsorientiertes, verantwortungsbewusstes und nachhaltiges Wirtschaften geeignete

Institutionen und Strukturen entwickeln. Diese helfen dann dem Individuum sowohl in seinen Rollenkontexten als Organisationsbürger, als Konsument oder als staatsbürgerlich denkender Wirtschaftsbürger. Im Sinne konkreter Maßnahmen geht es um Wege, wie moralisches Handeln in der Wirtschaftswelt vom Markt nicht bestraft werden kann, wie der Staat unter Umständen dem Konsumenten Anreize für den Kauf von ethisch vertretbaren Waren schaffen kann oder wie über eine Ausweitung von Informationsrechten mehr Markt-, Waren- und Dienstleistungstransparenz entstehen kann (vgl. ebd. 144).

Neben den im ersten Zugriff auf Rollenkonflikte oder Entscheidungsdilemmata oft angewendeten und bis zu einem gewissen Punkt auch hilfreichen Abwägungen von Gütern, Vor- und Nachteilen sind zudem noch explizite Reaktionsmöglichkeiten des Individuums gegen unmoralisches Verhalten innerhalb einer Organisation relevant. Der entsprechende Entscheidungs- und Handlungszusammenhang betrifft immer noch den Rollenkontext des Organisationsbürgers, der in seinem Berufsalltag unter Umständen auf konkrete (unmoralische) Praktiken, Situationen oder Anforderungen stößt, die er mit seinen Vorstellungen und Werten als Privatperson, als Konsument oder als Staatsbürger nicht vereinbaren kann oder will. Während es zuvor noch primär um Situationen ging, in denen konfliktorische Normen, Anreize oder Interessen aufeinander treffen und das Individuum nach einer Lösung oder Entschärfung sucht, interessieren nun mehr solche, in denen ganz konkret unmoralisches Verhalten vorliegt, gefordert wird oder sich zumindest unmittelbar eine Reaktion des betroffenen Organisationsbürgers aufdrängt. In diesem Fall überschneiden sich auch zunehmend die intrapersonelle sowie die interpersonelle Dimension, zumindest konkreter oder greifbarer als in der Diskussion zuvor. Wenn beispielsweise ein Vorgesetzter explizit das Verschweigen von Sicherheitsbedenken bei einem Produkt oder von Umweltbelastungen bei der Herstellung von einem Mitarbeiter fordert, dann muss dieser zwar auch ganz individuell im Rahmen eines intrapersonellen Diskurses darauf reagieren, aber die Grundsituation ist durch eine interpersonellen Komponente gekennzeichnet.

Reaktionsmöglichkeiten gegen unethisches Verhalten von Richard Nielsen

Richard Nielsen hat einen Katalog erstellt, der zehn Reaktionsmöglichkeiten gegen unethisches Verhalten in der Wirtschaft aufzählt. Unter dem Überbegriff unethischen Verhaltens lassen sich in diesem Fall im Prinzip sämtliche Verstöße gegen in der Wirtschaftswelt geltende moralische, human-, sozial- oder umweltgerechte Prinzipien, Werte und Normen zusammenfassen. Was seiner Argumentation zugrunde liegt, sind Abwägungen der Konzepte oder Begriffe Loyalität, Gehorsam, Opportunismus, Karriere einerseits

gegenüber moralischer Standhaftigkeit, Verantwortungsübernahme, Integrität, Auflehnung oder Verurteilung andererseits. Auch die Neigung zur Konsens- oder Kompromissuche oder zur diskursiven, dialogischen Konfliktbehebung steht im Fokus.

Ursprünglich auf Manager und Führungskräfte bezogen, gelten die Reaktionen bei näherer Betrachtung jedoch durchaus für jeden Organisationsbürger. Der Autor zählt als Reaktionsvarianten auf unethisches Verhalten auf:

- das Unternehmen verlassen (1)
- nicht daran denken (2)
- opportunistisch anschließen und Mut machen (3)
- durch Sabotage versuchen zu vereiteln (4)
- als Formen des Whistleblowing anonym aufmerksam machen (5)
- anonym drohen, aufmerksam zu machen (6)
- öffentlich aufmerksam machen (7)
- protestieren (8)
- gewissenhaft Einwände vorbringen (9)
- Konsens mit betroffenen Akteuren suchen (10)

(vgl. Nielsen 1987: 309ff.).

Vermutlich sind in einer feiner unterscheidenden Form noch andere Reaktionsmöglichkeiten denkbar, aber der Katalog zeigt recht komplett die realistischen Varianten. Die verschiedenen Reaktionsmöglichkeiten weisen unterschiedliche moralische Qualitäten auf und ziehen auch ebenso unterschiedliche Handlungsfolgen nach sich. Bei den ersten drei Formen beispielsweise ist ein Resultat, bei dem das unethische Verhalten in der Organisation gestoppt wird, nahezu ausgeschlossen. Bei den anderen sieben besteht zumindest die Chance, dass es zu einer Verbesserung kommt, wobei bei diesen ganz besonders die ethische Bewertung der Reaktionsmaßnahmen ins Gewicht fällt.

Nielsen spricht sich grundsätzlich für offene Formen der Konfliktbehandlung (9, 10) aus und fordert, dass grundsätzlich erst ein Versuch unternommen werden, durch die Hierarchieebenen hindurch nach Lösungen zu suchen. Wenn der betroffene Organisationsbürger zwingend ein ethisch vertretbares Resultat erzielen möchte – wodurch die ersten drei Reaktionsmöglichkeiten schon wegfallen –, könne über eine argumentative, dialogische Auseinandersetzung mit den für das unethische Verhalten verantwortlichen Personen die für ihn verträglichste, kompromissfähigste Lösung erzielt werden. Auch diese Formen bergen Gefahren für die Karriere, das Standing innerhalb des Unternehmens oder das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen, jedoch sicher weniger als die recht konfrontativen

weiteren Formen (4-8). Erst in einem letzten Schritt, als letzter Ausweg, wenn sich beim besten Willen keine andere Möglichkeit mehr ergibt, solle oder könne laut Niensens Argumentation der Weg über die Öffentlichkeit gesucht werden. Als weitere Herausforderung benennt der Autor die Grenzen der Konfliktlösungsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens und noch konkreter innerhalb der Belegschaft (vgl. ebd.; Noll 2002: 162f.). Loyalitätskonflikte, gedankenloser Gehorsam sowie karriereorientiertes oder opportunistisches Mitläufertum unter den Mitarbeitern sind nicht zu unterschätzende Einflussfaktoren beim Umgang mit unmoralischen Maßnahmen oder Anforderungen. Ein Ausweg liegt darin, das Äußern von Kritik oder Bedenken sowie das Aufzeigen von Fehlern und Risiken zu institutionalisieren und beispielweise durch Regeln und offizielle Beschwerdewege, die keine internen Sanktionen für die Kritiker nach sich ziehen, abzusichern. Eine Verankerung in den Unternehmensgrundsätzen kann innerhalb der Belegschaft zudem den Mut fördern, aktiv gegen unmoralische Maßnahmen vorzugehen und diese institutionell abgesichert anzuzeigen. Für derlei Reformen werde in der Unternehmensspitze jedoch eine erhebliche Bereitschaft und Einsicht verlangt.

In diesem Zusammenhang ist auch der Übergang von organisationsinternem Kritikpotenzial hin zu einer gesellschaftlichen Bewegung möglich. In diesem Sinne ergebe sich in Form eines Gedankenspiels beispielsweise aus einer größeren Gruppe von Gegnern von Atomkraft innerhalb eines Energiekonzerns bei einer stetigen Vergrößerung, Machtausdehnung oder überregionalen Veröffentlichung der Bedenken irgendwann vielmehr ein ordnungspolitisches denn ein unternehmensinternes Problem. Die zunächst unternehmensinterne Äußerung von Kritik potenziert sich, dehnt sich über die Grenzen des Unternehmens aus und die Bewegung erfasst einen Teil der Gesellschaft (vgl. Noll 2002: 162f.; Göbel 2006: 180ff.; Nielsen 1987: 309ff.).

Bei einer näheren Betrachtung der einzelnen Reaktionsformen von Nielsen und vor allem der unterschiedlichen Handlungsfolgen sind noch weitere Aspekte wesentlich. Zunächst ist der Schritt, das Unternehmen zu verlassen (1), sicher eine sehr radikale, wenn auch für das zwingend ethisch denkende Individuum unmittelbar hilfreiche Reaktion, die vermutlich so etwas wie einen finalen Bruch oder eine Flucht darstellt. Das Individuum hätte mit den moralischen Belastungen fortan in direkter Form nichts mehr zu tun, allerdings damit zu leben, dass sich in dem Unternehmen vermutlich auch nichts ändern würde. Das Fehlverhalten oder die Missstände im Unternehmen werden nicht behoben. Für eine sehr moralbewusste Person kann diese Variante auch keine ideale, wünschenswerte Lösung sein. Zudem hätte diese Reaktion zur Folge, dass sich der Organisationsbürger einen neuen

Arbeitsplatz suchen müsste. So überwiegen bei der Bewertung von Göbel auch die individuellen Nachteile, zudem fällt ihr bei diesem Szenario auf, dass bei einer Häufung der Kündigungen aufgrund solcher Ursachen zahlreiche möglicherweise kritische, integre sowie moralifeste und dadurch mitunter wertvolle Mitarbeiter das Unternehmen verlassen (vgl. Göbel 2006: 181f.). Das ist allerdings eher ein Problem des Unternehmens, nicht das der Mitarbeiter selbst.

Die nächste Variante, nicht daran zu denken (2), ist vermutlich häufig wenig erfolgreich, weil gerade bei massiven Verstößen gegen wirtschafts- oder unternehmensethische Standards ein bloßes gedankliches Ausblenden der Vorfälle nicht funktioniert. Sabotage (4) könnte für den Akteur bei einem Aufdecken seiner Pläne seitens des Unternehmens negative Konsequenzen wie Kündigung oder sogar rechtliche Konsequenzen nach sich ziehen.

Die einzelnen Versionen des Whistleblowing (v.a. 5-7) haben besonders in moralischer Hinsicht umfassendere Konsequenzen als die erstgenannten Möglichkeiten. Durch ein Anzeigen der für moralisches Fehlverhalten verantwortlichen Person, etwa des Vorgesetzten oder des Arbeitsgebers, sei es nur angedroht oder tatsächlich umgesetzt, begibt sich der Akteur selbst auch auf ein bedenkliches moralisches Fundament. Die Loyalität zum Unternehmen, die eigene Charakterfestigkeit oder Ehrlichkeit können in Verruf geraten. (vgl. ebd.). Auch können die Informanten als Verräter dargestellt und in den Unternehmen gemobbt oder sanktioniert werden. Zudem gibt es auch Fälle von Whistleblowing, bei denen die Verpfeifer nur an ihren eigenen Nutzen denken und Aufmerksamkeit und Ruhm durch Medien und Gesellschaft erlangen wollen.

Gerade beim Whistleblowing ist auch zu prüfen, um welche Schwere des ethischen Verstoßes es sich handelt. Falls der Vorgesetzte häufiger unerlaubt Kopien für private Zwecke im Büro anfertigt, sind die Varianten des Whistleblowing vermutlich unverhältnismäßige und zu radikale Reaktionen. Falls durch das Handeln eines Kollegen oder eines Vorgesetzten jedoch die Umwelt geschädigt wird, in erheblichem Maße Kunden betrogen oder Mitarbeiter benachteiligt werden und sich unternehmensintern keine Lösung ergibt, dann ist die Überlegung, die Missstände öffentlich zu machen, sicherlich legitimer. Jedoch gibt es durchaus Fälle, wenn die generell empfehlenswertesten Reaktionen – gewissenhaft Einwände oder Bedenken vortragen sowie Konsens mit Betroffenen suchen –, das heißt Varianten, die auf Kommunikation, Argumentation und Konsenssuche setzen, an ihre Grenzen stoßen, in denen ein unternehmensinternes oder in einem noch extremeren Schritt öffentliches Anprangern der letzte Hoffnungsschimmer sein kann.

Ähnlich schätzt auch Ulrich die Voraussetzungen sowie Konsequenzen von Whistleblowing über die kritische Öffentlichkeit ein. Als zwei Bedingungen nennt er erstens den ethischen Gehalt, das heißt, es muss sich um ein hochrangiges ethisches Anliegen wie beispielsweise Menschen- oder Bürgerrechte handeln, und zweitens die Notwendigkeit einer Ultima Ratio, was ‚Verpfeifen‘ als letzten Ausweg nach Ausschöpfung aller firmeninternen Lösungen erscheinen lässt. Wenn diese Bedingungen erfüllt sind und auch von der Öffentlichkeit erkannt und anerkannt werden, ist davon auszugehen, dass dem Whistleblower durch die Gesellschaft eine prinzipielle Schutzwürdigkeit zuteilwird. In diesem Kontext ist auch Ulrichs Forderung nach einer *kritischen* Loyalität des Organisationsbürgers relevant, die es ihm als moralisches Recht, aber auch als Pflicht auferlegt, unter Umständen Zivilcourage zu zeigen (vgl. Ulrich 2002a: 119f.). Göbel hebt in ihrer Bewertung dieser Reaktionsmethode als Vorteile hervor, dass der Whistleblower durch sein Verpfeifen dem unternehmensinternen oder auch öffentlichem Druck entgehen kann und er in der Öffentlichkeit gegebenenfalls sogar als Held gefeiert wird, als Nachteile nennt sie aber auch die möglichen Repressalien durch Vorgesetzte und Kollegen oder die Ächtung als Verräter (vgl. Göbel 2006: 181f.).

Welche Möglichkeit das Individuum in der Entscheidungspraxis auswählt, um einen Ausweg aus der persönlichen Zwickmühle zu finden, um eine vor dem eigenen Gewissen tragbare Reaktion auf unmoralisches Verhalten in Organisationen umzusetzen, hängt von verschiedenen Faktoren ab, die für jeden Entscheidungsträger anders gewichtet sein werden. Die eigene Persönlichkeit, die individuellen Vorstellungen von Moral, Verantwortungsübernahme, Integrität oder Gerechtigkeit, auch Mut und Willensstärke, die private Situation sowie der Status im Unternehmen haben jeweils unterschiedliche Bedeutung. Für den letztgenannten Aspekt sind die hierarchische Position im Unternehmen, das Verhältnis zu Vorgesetzten und Kollegen, die Bindung ans Unternehmen, Loyalitätsempfinden, zudem und vielleicht sogar vor allem die Abhängigkeit von Arbeitsplatz oder Einkommen entscheidend. Für die individuelle Gesamtbetrachtung sind zudem die vorzufindenden Strukturen und Institutionen innerhalb der Organisation, die jeweilige Unternehmenspolitik sowie -kultur bestimmende Faktoren: Legt das Unternehmen Wert auf wirtschafts- und unternehmensethische Belange? Existieren explizite Grundsätze oder Richtlinien, die ethikbewusstes, sozial- und umweltgerechtes Agieren fördern und fördern? Wenn ja, wird dieses kontrolliert und wird bei Verstößen dagegen sanktioniert? Gibt es Mittel oder Kanäle zur Kritikäußerung? Wie wird grundsätzlich mit Kritik oder kontroversen Positionen umgegangen? Hat es in der Vergangenheit ähnliche Fälle gegeben und welche Lehren lassen sich aus diesen ziehen?

Jeder betroffene Organisationsbürger, der mit innerorganisatorischem unmoralischen Verhalten konfrontiert wird und es entweder bloß heimlich entdeckt, es mittragen oder gar verschleiern soll, hat ein subjektives Gespür für seine Situation und seine Handlungsoptionen. Er ist gefordert, in Anbetracht seiner persönlichen Situation zu erkennen, abzuwägen und zu entscheiden, welcher Weg der geeignetste für ihn ist.

Diese Diskussion sollte einen Überblick über denkbare Varianten zur Lösung oder Konfliktentschärfung bei Rollen- und Wertkonflikten oder moralischen Dilemmata im organisatorischen oder unternehmerischen Kontext geben. Eine Erkenntnis ist, dass die bisherige Forschung wenige grundsätzliche, verbindliche sowie tragfähige Lösungswege anbieten kann, die den heutigen vielschichtigen Verhältnissen im Spannungsfeld von Wirtschaft und Ethik innerhalb von Unternehmen Rechnung trägt.

Es ist jedoch darauf hinzuweisen, dass die tatsächlichen Entscheidungssituationen in der Praxis sehr komplex sind, sich oft auch spontanes oder zufälliges Entscheiden sowie Handeln durchsetzt und die letztendlichen Handlungsfolgen vom Entscheidungsträger oftmals nicht vollends abzusehen sind. Diese Einschränkungen sollen bei der Betrachtung in jedem Fall respektiert werden.

7.3.2. Kontexte des Konsumenten und des Staatsbürgers: strukturelle Probleme, individuelle Überforderung sowie Diskrepanz zwischen Handlungsabsichten und tatsächlichem Verhalten

Der größere Teil der Analyse der dilemmatischen Rollen- und Wertkonflikte des Wirtschaftssubjekts im Spannungsfeld von Wirtschaft und Ethik entfällt auf den Kontext des Organisationsbürgers. Ein Arbeitsplatz in oftmals prinzipiell ökonomisch denkenden und handelnden Unternehmen, die Abhängigkeit von Wirtschaftlichkeits- sowie Rentabilitätszwängen, die Einbindung in Hierarchien, das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, all diese Aspekte bieten, wenn sie auf wirtschafts- oder unternehmensethische Prinzipien stoßen, eine Grundlage für Konflikte oder Kollisionen von Anreizen, Interessen und Normen. Wie gezeigt, können sie sich in intrapersoneller als auch interpersoneller Form abspielen.

Deswegen lässt sich das Konfliktpotenzial, das innerhalb der Rolle des Konsumenten steckt, jedoch nicht außer Acht lassen. Auch in diesem Entscheidungs- und Handlungskontext des Wirtschaftsakteurs existieren konfliktorische Werte und Normen, die zu Entscheidungsdilemmata führen können. Einige Probleme auf dem Weg zu mehr human- und umweltverträglichem Konsum finden ihren Ursprung in strukturellen Defiziten in den

Bereichen Kundeninformation, Produkt- und Dienstleistungstransparenz, Informationsverarbeitungskapazitäten oder Bildung. Gerade die letzten beiden Aspekte zeigen, dass es sich hier jedoch um eine Kombination aus institutionell-strukturellen sowie personenbezogenen-individuellen Gesichtspunkten dreht. In diesem Fall handelt es sich folglich um individuelle problematische Ausgangslagen und zum Teil intrapersonell ausgetragene Konflikte oder Dilemmata.

7.3.2.1. Konflikte, strukturelle Probleme und individuelle Dispositionen

Eine generelle Erschwernis in diesem Zusammenhang ist beispielsweise, dass der Kunde die Verantwortungsbereiche von Unternehmen oftmals gar nicht einschätzen kann. In einer von Abländer zitierten Studie des Instituts für Markt-Umwelt-Gesellschaft (imug) aus dem Jahre 2006 geben 75 Prozent der Teilnehmer einer repräsentativen Befragung an, den Begriff Corporate Social Responsibility noch nie gehört zu haben (vgl. Abländer 2012: 262f.). Auch der Begriff Nachhaltigkeit in Bezug auf Entwicklung, Konsum oder Unternehmenspolitik ist vielen Kunden fremd (vgl. Eckert/Karg/Zängler 2007: 65f.). Ohne Grundkenntnisse über die in der Wirtschaftswelt zu übernehmende Verantwortung, ohne ein präzises Verständnis von klaren Verantwortlichkeitsabgrenzungen sowie -zuweisungen kann es dem Individuum schwer fallen, seine eigene Verantwortung für eine human-, sozial- und umweltgerechte Wirtschaftswelt zu erkennen und zu akzeptieren. Wenn die Bereitschaft die Rolle als Verantwortungsinstanz ernst zu nehmen fehlt und zudem die Motivation zur Informierung nicht sonderlich stark ausgeprägt ist, ist es fraglich, ob der ‚durchschnittliche‘ Verbraucher womöglich mit der Verantwortungsübernahme in der Praxis überfordert ist.

Teile dieser These bestätigen sich auch in der imug-Studie. Zwei Drittel der Befragten geben an, an CSR-relevanten Informationen interessiert zu sein, die Hälfte dieser Befragten hat sich aber noch nie aktiv um Informationen bemüht (vgl. Abländer 2012: 263). Diese Thematik hat jedoch zwei Seiten. Wenn Konsumenten nach Informationen zu Produkten oder Dienstleistungen suchen möchten, dann müssen diese auch transparent und verlässlich verfügbar sein. Entweder die Unternehmen stellen diese freiwillig bereit, die Gesetzgebung fordert sie mittels Richtlinien und Verordnungen verbindlich auf oder unabhängige Institute oder Stiftungen erheben, evaluieren und veröffentlichen die relevanten Informationen. Die Verantwortung wird folglich gerade im Fall des Konsums auf mehrere Träger verteilt. Zu erinnern ist an dieser Stelle an die bereits erwähnte Tatsache, dass 80 Prozent der durch Fahrzeuge oder Waschmaschinen verursachten Umweltbelastungen nicht durch die Herstellung, sondern durch den Gebrauch entstehen (vgl. ebd.; vgl. hierzu auch Schrader

(2007)). Bei dieser Aussage zählen auch diverse Marktmechanismen sowie der komplexe Zusammenhang zwischen Angebot und Nachfrage, dennoch zeigt sich die beidseitige Verpflichtung, verantwortungsbewusst im Wirtschaftskreislauf zu agieren: Unternehmen in Bezug auf den gesamten Bereich Produktion, Angebot und Verkauf sowie Konsumenten in Bezug auf Kauf, Nutzung und unter Umständen Entsorgung. Abländer spricht wegen der einander bedingenden und verknüpften Beziehung zwischen Anbietern und Nachfragern auch vom „Produzenten-Konsumenten-Tandem“ (Abländer 2012: 264; vgl. hierzu auch Schrader (2007)).

Die Probleme bei der Umsetzung ethischen Konsums oder der innergesellschaftlichen Etablierung seiner Notwendigkeit sind jedoch noch komplexer. Die Logik hinter der Motivation zu ethischem Konsumverhalten ist unter anderem, dass durch die Verantwortungsübernahme beim Einkauf, Kauf oder Konsum diese vom Individuum als Teil eines guten oder nachhaltigen Lebensstils verstanden wird, welcher dann in der Folge das eigene Wohlbefinden stärkt und zugleich positive gesamtgesellschaftliche sowie umweltrelevante Effekte nach sich zieht (vgl. Kneip 2009: 129f.; Abländer 2012: 265). In der Praxis zeigt sich, dass sich trotz einer steigenden Sensibilisierung der Verbraucher bezüglich ökologischer oder sozialer Themen wie Klimawandel oder Kinderarbeit die geforderte politische sowie ethische Einstellung zum Kaufakt als Wahlakt im tatsächlichen Einkaufsverhalten nur geringfügig ausgeprägt hat. Obwohl sich eine erhöhte Bewusstmachung beim Konsumenten einstellt, führt dies noch nicht umfänglich zu entsprechenden Konsequenzen im Konsumverhalten (vgl. Pobisch/Belz 2007: 183f.; Abländer 2012: 265).

Auch eine von Michael Carrington, Benjamin Neville und Gregory Whitwell durchgeführte Studie unterstreicht dieses Bild. 30 Prozent der Befragten haben angegeben, dass sie ethische Gesichtspunkte berücksichtigen, davon folgen letztlich aber nur drei Prozent diesen Intentionen im tatsächlichen Einkaufsverhalten (vgl. Carrington/Neville/Whitwell 2010: v.a. 143-150; Abländer 2012: 265). Für ambitionierte wirtschaftsethische Ziele im Bereich Konsum sind die drei Prozent der tatsächlich aktiven Kunden ein Anknüpfungspunkt. Auch wenn diese Studie nur eine einzelne ist, keine hohe Befragtenzahl aufzeigt und lediglich einige Aspekte des Themas ethischer Konsum abfragt, so lässt sich durch sie dennoch erkennen, dass es in der Praxis Aufholbedarf in diesen Belangen gibt. Ein konsumentenethischer Plan liege darin, die Konsumenten, die ethischen Konsum aktiv praktizieren, weiter zu ermutigen und noch dringlicher bei den Unentschlossenen oder Passiven, die sich zwar grundsätzlich für verantwortungsbewusstes Wirtschaften und

Konsumieren interessieren, ein lebhaftes Bewusstsein zu schaffen, dass eine praktische Umsetzung dieser Interessen auch vonnöten sei. Des Weiteren seien die ignoranten oder uninformierten Gruppen aufzuklären und ebenso zu ermutigen, sich mit der Notwendigkeit einer sozial- und umweltverträglichen Wirtschaftsweise auseinanderzusetzen. Diese ambitionierte Zielvorstellung kann jedoch nur unter Einbeziehung sämtlicher beteiligter Sphären, vornehmlich Politik, Wirtschaft, Gesellschaft sowie den Bildungseinrichtungen, erreicht werden.

Besonders im Fokus bei einer Betrachtung der Möglichkeiten ethischen Konsums stehen die Bedingungen und Mechanismen beim Kaufakt. Als generelle Kriterien für den Kauf von Produkten gelten Preis, Qualität, Marke oder Herkunftsland. Darüber hinaus werden bei einem Einbezug sozialer oder ökologischer Faktoren der Kenntnisstand des Konsumenten zu bestimmten Themen oder Unternehmen, das Maß an persönlicher Betroffenheit, die Glaubwürdigkeit von Verantwortungs- oder Nachhaltigkeitskonzepten von Unternehmen oder der Einfluss relevanter Bezugsgruppen berücksichtigt (vgl. Abländer 2012: 266; vgl. hierzu auch Überseder/Schlegelmilch/Gruber (2011)). In der Praxis zeigt sich jedoch deutlich, dass Marke und Preis die Abwägungen beim Kaufakt dominieren und Informationen über unternehmerische Verantwortung übertrumpfen. Zudem wird die individuelle Nutzenbefriedigung stärker gewichtet als die Maßgabe sozialer oder ökologischer Nachhaltigkeitskriterien (vgl. Devinney/Auger/Eckhardt 2011: 86f.; 103ff.; Belz/Bilharz 2007: 37; Abländer 2012: 266). Die persönliche situative Gegenwart spielt für das Individuum eine größere Rolle als potenzielle und kaum greifbare Konsequenzen in der Zukunft.

Auch der in der heutigen Zeit charakteristische und gleichermaßen problematische Markenzwang, der für den Kunden durch den Kauf von Marken eine soziale Zugehörigkeit suggeriert, zeigt im Grunde genommen, dass bei Kauf und Konsum nicht die eigenen moralischen Werte ausschlaggebend sind, sondern die der Marke. Für die Unternehmen entsteht dadurch aus ethischer Perspektive eine Verantwortungsverpflichtung (vgl. Abländer 2012: 268). Denn sie sind es, „[...] die mit der Symbolkraft ihrer Marke nicht nur Produkte, sondern Werthaltungen ‚kreieren‘“ (ebd.).

Timothy Devinney, Part Auger und Giana Eckhardt betrachten das Konzept des ethischen Konsumenten gar als Mythos und halten ebenso das tugendethische Ideal des Konsumentenbürgers, der sich mit dem Kaufakt als Mittel der Äußerung seiner bürgerlichen Rechte und Pflichten bewusst für gesellschaftliche, politische, soziale oder ökologische Belange einsetzt, für fragwürdig (vgl. Devinney/Auger/Eckhardt 2011: 61ff.). Abländer zeigt sich weniger kritisch und erkennt das Problem lediglich in der Diskrepanz zwischen

geäußerten Handlungsabsichten und tatsächlichem Verhalten, die auch in den angeführten Studien dokumentiert wird. Die Theorie des Konsumentenbürgers an sich sei nicht fehlerhaft oder unangemessen, vielmehr sei sie insofern entwicklungsfähig, als die Frage nach dem diskrepanten Verhalten des Konsumenten näher zu ergründen sei (vgl. Abländer 2012: 267).

Das maßgebliche Kriterium beim Kaufverhalten sind die Einkommensverhältnisse der Kunden. Die Einkommensverhältnisse, die Verfügbarkeit von finanziellen Ressourcen sowie der Grad der Bereitschaft, Geld für Lebensmittel, Konsumgüter oder Dienstleistungen auszugeben, bestimmen entscheidend über die Art und Weise des individuellen Konsums. Diese Aspekte sind dementsprechend auch richtungweisend bei der Umsetzung ethischen Konsums. Laut Heidbrink und Schmidt ist das wichtigste Kundensegment im Bereich ethischen Konsums im Sinne von Sinus-Milieu-Studien die Gruppe der LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), die typischerweise auf ein höheres Einkommen zurückgreifen können und für gewissenhafte Ernährung, Gesundheitsbewusstsein und -vorsorge sowie Nachhaltigkeit bei der Kaufentscheidung und dem Konsum eintreten. Diese Gruppe bringt die individuelle Verantwortung für Mensch und Natur beim Kaufentscheid zum Ausdruck (vgl. Heidbrink/Schmidt 2011: 99). Im Hinblick auf eine anvisierte Verbreitung ethischen Konsums ist allerdings das deutlich höhere Durchschnittseinkommen dieser Gruppierung wesentlich, was einen gezielten, verantwortungsbewussten Konsum überhaupt erst ermöglicht.

Was jedem nur geringfügig informierten Konsumenten im Alltag auffällt, ist, dass Produkte, die beispielsweise umweltverträglich sind, aus umweltfreundlichen Materialien bestehen oder in diesen verpackt sind, auf Energieeffizienz bei der Nutzung ausgelegt sind, die gute Recyclingfähigkeiten aufweisen oder bei denen in der Produktentwicklung auf Tierversuche verzichtet wird, erheblich teurer sind als solche, bei denen diese Aspekte nicht respektiert werden. Die Gruppe der LOHAS hat demnach auch die finanziellen Ressourcen, um konsequenter solche ethikbewusst hergestellten Produkte zu erwerben. Was die Erfolgsaussichten eines weitreichenden ethischen Konsums wieder etwas schmälert, ist der Umstand, dass die Gruppe der LOHAS nur etwa 20 Prozent der Käuferschichten ausmacht (vgl. Hellmann 2009: 87ff.; Abländer 2012: 267). Der Großteil wird immer noch gestellt von Personen, die keine überdurchschnittlichen Einkommen beziehen; in den letzten Jahren kommt es gar eher zu einer Zunahme einkommensschwacher Haushalte.

Diese sozialstrukturellen Umstände, die unter anderem die geringe Bereitschaft die höheren Kosten eines verantwortungsbewussten, nachhaltigen Konsums zu tragen hervorrufen, resultieren dann letztendlich – trotz eines durch Studien nachgewiesenen

Bedeutungszuwachses von moralischen Werthaltungen als Einflussfaktoren bei Kauf und Konsum – in der zurückhaltenden tatsächlichen Einkaufspolitik.¹³³ Der Konsumentenbürger tritt in der Praxis mehr als ein ambivalenter Typus auf. Auch Nietsch-Hach äußert sich dementsprechend: „Die Rolle des Konsumenten bleibt insofern ambivalent, als dass er zwischen Markt und Moral hin- und herpendelt“ (Nietsch-Hach 2014: 249).

Diese Uneindeutigkeit oder fehlende Stringenz beim Versuch, trotz einem finanziellen Mehraufwand ethische oder verantwortungsbewusste Grundhaltungen in dementsprechendes Handeln umzusetzen, wird auch durch Studien über Einstellungen zu Umweltschutz unterstrichen. Nicholas Hanley und Jennifer Milne geben als Ergebnisse einer Befragung an, dass 99 Prozent der Befragten die Meinung vertreten, dass wilde Tiere, Pflanzen und Landschaft ein grundsätzliches Recht auf Existenz besitzen. Nach der Informierung, dass eine praktische Befolgung dieser Prämisse Geld koste und, wenn Unternehmen dafür aufkommen müssten, dies auch mit dem Einsparen von Arbeitsplätzen einhergehen könne, ist die Zustimmung auf 49 Prozent gesunken. Nach der Schilderung einer kurzen Rechnung, der zufolge eine praktische Umsetzung solcher Umweltschutz-Prinzipien im Privatleben der Individuen Kosten von etwa 25 Prozent des jeweiligen Einkommens betrage, ist die Zustimmung nochmals gesunken – auf nur noch 19 Prozent (vgl. Hanley/Milne (1996); Lerch 2000: 180).

Auch die Studie von Udo Kuckartz zeigt eine ähnliche Tendenz: Fast zwei Drittel der deutschen Bevölkerung geben an, dass sie zugunsten des Umweltschutzes ihre Verhaltensweisen ändern würden. Sobald Kosten und private Leistungen ins Spiel kommen, sinkt die Zahl rapide (vgl. Kuckartz (1997); Lerch 2000: 181).

Es zeigt sich, dass nicht alle Individuen ihre angegebene Haltung zu Umweltschutz und einer nachhaltigen Wirtschaft auch in tatsächliche private (finanzielle) Leistungsbereitschaft umwandeln wollen und die Abwägung von Natur- und Artenschutz oder noch genereller Umweltschutz oder soziale Verantwortungsübernahme gegenüber Gütern oder Kosten häufig zugunsten der letztgenannten Seite ausgeht.

Hinzu kommen die bereits im Kapitel zur Konsumentenethik angeführten Gesichtspunkte, denen zufolge die Vorstellung ethischen Konsums ohnehin nicht fest eingegrenzt sei. Denn unterschiedliche gesellschaftliche Gruppierungen beurteilen einzelne Bereiche ethisch relevanten Wirtschaftens, Konsumierens oder Produzierens in ihrer Wertigkeit anders. Die

¹³³ Ein zusätzlicher Beleg für die zentrale Bedeutung des Faktors Preis beim Kauf von Produkten ist ganz grundsätzlich laut Reinhard Pfriem und Karsten Uphoff auch der Erfolg von streng an Preisstrategien orientierten Discountern im deutschsprachigen Raum (vgl. Pfriem/Uphoff 2009: 159ff.).

gesellschaftliche Praxis zeichnet ein heterogenes Bild, in dem verschiedene Segmente oder Lebensbereiche, etwa Konsum, Ernährung, Wohnen oder Mobilität, anders wahrgenommen und gewichtet werden. Den einen klar definierten ethischen Konsum gibt es demnach nicht (vgl. Abländer 2012: 269; Belz/Reisch 2007: 283f.).

7.3.2.2. Konzept der ‚Consumer Social Responsibility‘ von Cornelia Nietsch- Hach

Cornelia Nietsch-Hach, die sich in ihrem Ansatz (2014) an die Forschung von Heidbrink, Schmidt und Ahaus anlehnt, untersucht die verschiedenen konfliktorischen Herausforderungen und erstellt ein ganzheitliches Bild der Problematik: „Die Kluft zwischen Einstellungen und Handeln sehen Heidbrink et al. im komplexen Umfeld, in dem weniger ein Homo oeconomicus als ein überlasteter, zeitknapper, wenig kompetenter und nicht immer disziplinierter Verbraucher agiert“ (Nietsch-Hach 2014: 249f.). Die Autorin erkennt den grundsätzlichen Anknüpfungspunkt auch in der Diskrepanz zwischen durchaus ethikbewussten Einstellungen und tatsächlichem Konsumverhalten. Wie es dazu kommt, erklärt sie sich unter anderem durch eine Überlastung oder Überforderung des Individuums, gepaart mit mangelnder Kompetenz und fehlenden Fachkenntnissen bezüglich nachhaltigen, umweltfreundlichen Konsummöglichkeiten. Hinzu kommt in der heutigen Welt, dass das Individuum in sämtlichen Lebensbereichen permanent schnelle, komplexe und mitunter weitreichende Entscheidungen treffen muss und dabei aus einer sich stetig steigenden Fülle an Möglichkeiten auswählen kann, deren Konsequenzen oftmals unmittelbar überhaupt nicht abschätzbar sind. Zeitknappheit korreliert nicht selten mit Disziplinlosigkeit in konkreten Entscheidungssituationen. Schnell und unbedacht wird über kleine unmoralische Maßnahmen im Berufsleben hinweggesehen, der Müll wird nicht sauber getrennt, Strom, Wasser, Kraftstoff oder andere Ressourcen werden unnötig verbraucht oder es werden regelmäßig unreflektiert umweltschädliche Produkte gekauft.

In ihrer ganzheitlichen Herangehensweise rückt Nietsch-Hach den gesamten Kreislauf eines konsumbezogenen bürgerschaftlichen Engagements genauer in den Fokus. Auch in Bezug auf die wissenschaftliche Aufbereitung des Themenfeldes urteilt sie, dass es bei der Untersuchung der Verantwortung des einzelnen Bürgers – zu beachten ist das aktuelle Erscheinungsdatum des Beitrags von Nietsch-Hach (2014) – noch deutlichen Bedarf gibt. In Literatur und Praxis wird immer noch primär die Verantwortung von Unternehmen analysiert und die individuell-persönliche Dimension hintangestellt. In Übereinstimmung mit der Forderung von Heidbrink, Schmidt und Ahaus spricht sich die Autorin für eine Stärkung des Konzepts der Consumer Social Responsibility – analog zur Corporate Social Responsibility – aus (vgl. Nietsch-Hach

2014: 250; Heidbrink/Schmidt/Ahaus 2011: 16). Die Annahme dahinter zielt auch darauf ab, dass eine soziale, verantwortungsbewusste und nachhaltige Wirtschaftswelt in ihrem gesamten Ausmaße nicht allein durch die wirtschaftspolitische Rahmenordnung sowie die Bemühungen der Unternehmen gewährleistet werden kann. In dieser Betrachtungsweise erscheint eine Vernachlässigung oder gar Nicht-Berücksichtigung der individuellen Verantwortung laut Nietsch-Hach eindimensional. Die Herausforderungen und Risiken auf dem Weg zu einer ethikbewussteren Wirtschaft sind zu differenziert, umfassend und vor allem folgenreich, als dass sich dabei auf den Appell an jedes Individuum und insbesondere auch eine aktive Verantwortungszuschreibung verzichten ließe.

Als effiziente Mittel der gezielten Verantwortungsübernahme im Entscheidungs- und Handlungskontext des Konsumenten oder staatsbürgerlich denkenden Wirtschaftsbürgers nennen die Autoren den Boykott sowie Buykott, die Ignoranz von Produkten, die Kontrolle des eigenen Konsumhandelns, den Mut zu einem generellen Handeln im Einklang mit moralischen Prinzipien sowie ein bürgerschaftliches Engagement mit Einflussnahme auf Unternehmen und Staat (vgl. Heidbrink/Schmidt/Ahaus 2011: 34; Nietsch-Hach 2014: 250). Dem Bürger steht somit ein nicht unerhebliches „Regulierungsrepertoire“ (Nietsch-Hach 2014: 255) zur Verfügung, das seine volle Wirkungskraft erst bei kollektiver Anwendung entfaltet. Genauso wie sich zahlreiche gesellschaftliche Güter erst durch eine umfangreiche bürgerschaftliche Beteiligung ergeben, so verhält es sich auch im Falle von gesamtwirtschaftsethischen Zielsetzungen. Ob der Einzelne nun zur Wahl geht oder sich eben an wirtschaftsethische Grundsätze hält, hat für das Gesamtergebnis, sinngemäß den Output in puncto wirtschaftlichem Verantwortungsbewusstsein, Sozial- oder Humanverträglichkeit sowie Nachhaltigkeit, nur einen verschwindend geringen Einfluss. Zielführend ist folglich nur ein umfassendes Engagement durch Gesellschaften und Nationen hindurch. Praktisch umgesetzte Wirtschaftsethik ist keine lokale oder regionale Angelegenheit, sondern ein globale.

Nietsch-Hach erkennt in einem Zusammenspiel aus Informationen, Wissen und Erfahrung die maßgebenden Voraussetzungen für die Herausbildung und praktische Umsetzung solchen Engagements. Durch eine Stärkung dieser Voraussetzungen werden auch strukturelle Schwächen im Produzenten-Konsumenten-Verhältnis oder hinsichtlich der Transparenz von Inhaltsstoffen, Produktionsbedingungen et cetera – wie beispielsweise die schwierige Durchschaubarkeit der ökologischen Qualität von Produkten – besser ausgeglichen (vgl. ebd. 250).

Zugleich existieren neben den Voraussetzungen ebenso schwerwiegende Hindernisse und Problemstrukturen. Beispielsweise stiftet das unkontrollierte und vor allem kaum rechtlich-institutionell reglementierte (Über-)Angebot an Verbraucherzentralen, Warentests oder (Öko- oder Trade-Fair-)Labels beim Verbraucher eher Unsicherheit und Verwirrung oder setzt, wenn eine verbindliche oder legitimierte Zertifizierung fehlt, gezielt Fehlanreize. Nietsch-Hach spricht trotz eines umfangreichen Angebots an Tests oder Labels explizit von fortwährenden Informationsdefiziten beim Verbraucher. Die quantitative Überflutung sowie die qualitativen Mängel der Informationen stellen deutliche Missstände dar. In der Summe sind dann letztendlich die fehlende Verbreitung von Wissen, die schleppende Aneignung von themenbezogenen Kompetenzen, die begrenzten Verarbeitungskapazitäten, Herdenverhalten sowie Gewohnheitsmechanismen beim Kaufakt¹³⁴ sowie Verlustaversion erhebliche Hindernisse auf dem Weg zu einer verantwortungsbewussten und nachhaltigen Lebensgestaltung und insbesondere einem dementsprechenden Konsumverhalten (vgl. ebd. 250f.).

An diesem Punkt ergeben sich die Anknüpfungspunkte für strukturelle Hilfestellungen, für Gegenmaßnahmen und Reformen. Ein ethisch reflektiertes Nachfrage-, Nutzungs- oder Entsorgungsverhalten als Möglichkeit der wirtschaftsbürgerlichen Einflussnahme entsteht nicht ohne ein Einwirken auf die notwendigen Vorbedingungen (vgl. Heidbrink/Schmidt/Ahaus 2011: 44). Gerade beim Faktor Bildung lässt sich ansetzen. Gemeinnützige Organisationen, Schulen oder Ausbildungsträgern, genauso aber auch die wissenschaftliche Lehre sowie die mediale Berichterstattung werden gemäß den Vorschlägen der Autoren verpflichtend einbezogen, um in der öffentlichen Wahrnehmung die Verantwortung des Konsumenten als abgestufte Form der gesellschaftlichen Mitverantwortung zu etablieren (vgl. ebd.; Nietsch-Hach 2014: 251).

Es zeigt sich auch in diesem Zusammenhang die enge Verknüpfung der individuellen sowie der institutionellen Verantwortungsebenen. Ausgehend von einer ursprünglich auf Konsumentenverantwortung abzielenden Argumentation erweitert Nietsch-Hach den

¹³⁴ Auch Beschorner verweist darauf, dass neuerdings in der Forschung viele Ansätze explizit der kognitiven Begrenztheit des Akteurs Rechnung tragen und ohnehin im Handlungs- und Entscheidungskontext Konsum, inklusive der individuellen Präferenzbildung, kein rationaler, konditionierter Akteur agiert, sondern Gewohnheiten und Handlungsrouninen viel entscheidender sind. In Kombination mit dieser These, dass eben nicht davon auszugehen ist, dass (Konsum-)Handlungen durch einen permanenten zweckrationalen Kalkulationsprozess vollzogen werden, stellt Beschorner einen Bezug zu der Wirkungskraft und dem Beeinflussungspotenzial der Werbung her. Er hinterfragt, ob souveräne Entscheidungen – die Argumentation findet im Rahmen zu Beschorners Überlegungen zur Konsumentensouveränität statt – überhaupt noch möglich seien oder die Beeinflussung durch Werbung und persuasive Marketingstrategien zu stark sei (vgl. Beschorner 2000: 188ff.).

Diskussionshorizont und spricht die Notwendigkeiten und Voraussetzungen einer gesamtwirtschaftsethischen Verantwortung an. Die praktische Umsetzung konsumentenethischer Prinzipien habe demnach als notwendige Ergänzung zu denen aus unternehmensethischer Perspektive einen höheren Stellenwert einzunehmen. „Letztlich sind die Konsumenten wie Unternehmen auf Rahmenordnungen angewiesen, die Defizite in der Handlungsrationalität ausgleichen und Anreize für soziales Handeln schaffen“ (vgl. Nietsch-Hach 2014: 252). Sie fordert wissenschaftliche Aufarbeitung, insbesondere eine intensivere empirische Forschung und in praktischer Hinsicht die Entwicklung der Eigenverantwortung der Konsumenten (vgl. ebd.).

Individuethik, Unternehmensethik sowie Wirtschaftsethik als Ordnungsethik werden sowohl in angewandter, praktischer Umsetzung als auch in theoretischer Bearbeitung als interdependente, einander bedingende und voraussetzende Teile eines Gesamtgefüges betrachtet.

Die Autorin verfolgt sinngemäß ähnlich wie auch Ulrich die Idee einer integrierten Gesamtwirtschaftsethik, in der sämtliche relevanten Verantwortungsträger, Anspruchs- und Interessengruppen einbezogen werden. „Unternehmensethik wirkt dauerhaft nicht isoliert, sondern bedarf der Stützpfeiler der staatlichen Regulierung und der bürgerlichen Verantwortung“ (ebd. 252).¹³⁵ Die Verantwortungsebenen funktionieren folglich ineinander verschränkt und nicht getrennt voneinander. Zudem dürfe keine der Verantwortungsebenen entlastet oder gar ausgeblendet werden, wie es einige Ansätze in der Forschung gezielt anstreben. Auch die wissenschaftliche Reflexion könne die Möglichkeit einer Gleichberechtigung der Makro-, Meso- und Mikrobene der Gesamtwirtschaftsethik, wie sie in der Argumentation dieser Arbeit zugrunde gelegt wird, nicht ausschließen.

Nietsch-Hach stellt explizit heraus, dass Unternehmen und Staat nur so gut wie ihre Mitarbeiter sind, weshalb „qualifizierte ethikorientierte Schulung und Ausbildung“ (ebd. 254) mehr denn je im Fokus des Interesses stehen. Institutionen werden von Personen geschaffen, ermöglichen ihre Legitimität und erfüllen sie mit Leben. Diese Leitgedanken seien allerdings in sämtliche Schul- und (Aus-)Bildungseinrichtungen hineinzutragen, das heißt auch in die Lehre der Hochschulen, an denen schließlich die neue Generation an Arbeitnehmern, Führungskräften und Managern ausgebildet wird.

¹³⁵ Mit Verweis auf die zunehmenden konfligierenden Interessen und Konfliktpotenziale innerhalb der modernen Wirtschaftswelt rät Nietsch-Hach zu einer Einbeziehung von Elementen der Diskurs- und Konsensethik etwa nach Apel und Habermas als Mittel, um Rollen- und Wertkonflikte sowie Entscheidungsdilemmata zu entkräften oder aufzulösen (vgl. Nietsch-Hach 2014: 252).

Laut Nietsch-Hachs Ansatz geht es darum, dass der mündige Staatsbürger endgültig als dritter Ort der Moral akzeptiert wird – sowohl innerhalb der Gesinnung der Bürger, durch die Institutionen als auch in der Wissenschaft (vgl. ebd.). „Sein maßgeblicher Einfluss (als Kollektiv) auf die Dynamik von Marktprozessen wird häufig noch unterschätzt“ (ebd. 255), was als Schlussfolgerung innerhalb der vorliegenden Arbeit nicht zuletzt durch eine Vernachlässigung dieser Dimension, einer ausbleibenden Verantwortungszuschreibung und -inanspruchnahme durch Politik, Medien und Wissenschaft hervorgerufen wird.¹³⁶

7.3.2.3. Zusammenfassung, Lösungen und Auswege

Die Ausführungen in diesem Bereich zeigen, dass die Konflikt- und Problemstrukturen des Individuums in der Rolle des Konsumenten – und ferner des Wirtschaftsbürgers als Staatsbürger – etwas anders geartet sind als die in der Rolle des Organisationsbürgers. Die Schwierigkeiten des Konsumenten bei der Umsetzung ethikbewussten, sozial- und umweltgerechten Wirtschaftens beruhen im Kontrast zum Organisationsbürger weniger auf klassischen, unmittelbar dilemmatischen und häufig intrapersonell ausgetragenen Rollen- oder Wertkonflikten, in denen verschiedene Anreize, Interessen oder Normen kollidieren. Sie entstehen auch kaum aufgrund der dualistischen Abwägung zwischen Wirtschaftlichkeitszwängen, Leistungs- und Erfolgsdruck einerseits und privaten, persönlichen Interessen oder Werthaltungen andererseits. Auch interpersonelle Konflikte, wie beim Organisationsbürger etwa hervorgerufen durch das hierarchische System oder Loyalitätsbeziehungen, spielen keine primäre Rolle.

Die Konflikte des Konsumenten entstehen vielmehr durch die Abwägung verantwortungsbewussten Konsums und dementsprechender Werte gegenüber der Bereitschaft eines finanziellen Mehraufwands oder eigenen ökonomischen Selbstbehauptungsmechanismen. Diese Schwierigkeiten fundieren zudem in sozialstrukturell, allgemein institutionell-strukturell oder wirtschafts- und bildungspolitisch bedingten Missständen, die dem Konsumenten einen entsprechenden Konsum erschweren.

Anhand dieser Aspekte sind zwei weitere übergeordnete Konflikttypen benannt, die jedoch nicht als (intra- oder interpersonelle) Konflikte im klassischen Sinn auftreten, sondern vielmehr Konfliktstrukturen oder konfliktfördernde Strukturen sind. Neben den Konflikten

¹³⁶ Nietsch-Hach erkennt in einer Fokussierung auf die verbindliche Verantwortungsübernahme der Individuen den Sinn der angewandten Ethik: „Im Rahmen der praktisch angewandten Ethik geht es darum, den Sinn und die Umsetzungsbedingungen vernünftiger individueller und kollektiver Selbstbindung zu klären“ (Nietsch-Hach 2014: 12). Diese Methodik lasse sich dann auch auf negative Seiten der Wirtschaftswelt wie Armut, Korruption, Kinderarbeit oder Umweltzerstörung beziehen (vgl. ebd.).

zwischen Gewinn- und Moralprinzip sowie Loyalitäts- und Moralprinzip wird mit den strukturellen Problemen im institutionellen, wirtschafts- und bildungspolitischen Bereich ein dritter übergeordneter Konflikttyp (3. Konflikttyp) benannt. Konkret zeigen sie sich in individueller Hinsicht vor allem in dem Mangel an Informationen, Bildung und Erfahrung bezüglich ethischen und verantwortungsbewussten Konsums. Institutionell-strukturell sind die wesentlichen Missstände bei der Kundeninformation, Bildungs- und Aufklärungsangeboten oder dem Verbraucherschutz auszumachen. Der insgesamt vierte übergeordnete Konflikttyp ergibt sich durch die Diskrepanz zwischen Handlungsabsichten und tatsächlich umgesetztem Handeln (4. Konflikttyp). Die Bereitschaft zur konsumentenethischen oder staatsbürgerlichen Verantwortungsübernahme steht einem ökonomischen Selbstbehauptungsdruck und finanziellen Faktoren gegenüber. In einer Übersicht zusammengefasst, handelt es sich um folgende übergeordnete Konflikttypen des ethisch geforderten Wirtschaftsakteurs:

Kontext des Organisationsbürgers

- 1. Konflikttyp: Konflikt zwischen Gewinn- und Moralprinzip
- 2. Konflikttyp: Konflikt zwischen Loyalitäts- und Moralprinzip

Kontexte des Konsumenten und des Staatsbürgers

- 3. Konflikttyp: strukturelle Probleme im institutionellen, wirtschafts- und bildungspolitischen Bereich
- 4. Konflikttyp: Diskrepanz zwischen Handlungsabsichten und tatsächlich umgesetztem Handeln

In Bezug auf die letzten beiden Aspekte ordnet Ulrich das angemahnte Risiko durch eine Desillusionierung in Bezug auf das Leitbild der republikanischen Bürgertugend, einer Entlarvung dieses als ohnmächtigem Idealismus, ein. Eigennützige Strategien der Ordnungspolitik auf institutioneller Seite sowie die Übermacht der Alltagsorgen harter ökonomischer Selbstbehauptungsbedingungen in einer kompromisslosen Wirtschaftswelt auf individueller Seite sind diesbezüglich als maßgebliche Katalysatoren, als Antreiber zu nennen.

Ulrich warnt vor möglichen Konsequenzen, gemäß derer es nicht verwunderlich sei, wenn sich über kurz oder lang die Mehrzahl der Menschen den staats- und wirtschaftsbürgerlichen Schneid, das heißt auch den Mut und Willen zu ethikbewusstem Konsum, abkaufen ließe (vgl. Ulrich 2008: 345).

Als Lösungsmöglichkeiten für die Konflikte oder Schwierigkeiten im Bereich ethischen Konsums sind unter anderem strukturelle Reformen, vor allem auch angeleitet durch die Politik, im Bereich des Verbraucherschutzes, der Warentests und Gütesiegel genannt worden. Die übergeordneten Prinzipien sind mehr Kontrolle, Verbindlichkeit, Legitimität sowie Übersichtlichkeit und Transparenz. Durch diese strukturell-institutionellen Voraussetzungen soll sich für den Verbraucher die Möglichkeit bieten, sich besser und leichter über Produkte und Dienstleistungen zu informieren und in der Folge auch mehr Kompetenz in diesem Bereich aufzubauen. Schulen, Ausbildungseinrichtungen sowie Hochschulen sind ebenso gefordert, für Information, Aufklärung oder Reflexion konsumentenethischer Prinzipien zu sorgen.

Der Dreischritt aus Informationen, Wissen und Erfahrung dient hier als Leitgedanke zur individuellen Grundlagensicherung für ethisches Konsumieren. Substanz- und ziellos stellen sich diese Überlegungen allerdings ohne eine umfassende Einsicht beim Konsumenten dar. Für das Individuum ist wesentlich, die Erforderlichkeit ethikbewusster Grundsätze in der eigenen Lebensgestaltung, dem eigenen Konsumieren, zu erkennen und diese auch in die Tat umzusetzen. Um nicht Gefahr zu laufen, naive, realitätsferne oder undurchführbare Forderungen zu stellen, ist einschränkend zu sagen, dass jeder Konsument nur oder zumindest im Rahmen seiner Möglichkeiten agieren kann. Diese Einsicht, die Selbstbindung oder Selbsteinschränkung des Individuums sowie der Wille, sein Leben und Konsumverhalten auch an (konsumenten-)ethischen Prinzipien zu orientieren, ist zumindest ein Schritt, mehr Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit in der (Wirtschafts-)Welt zu etablieren.

Dies kann gelingen, indem das Individuum die von Ulrich unterstellte prinzipielle, nicht delegierbare staats- und wirtschaftsbürgerliche Mitverantwortung proaktiv annimmt und in Handlungsgrundlagen umsetzt, parallel allerdings auch nachdrücklich und kontinuierlich an diese erinnert wird – sowohl innerhalb der Gesellschaft als auch durch Politik, Medien und Wissenschaft.

7.4. Die Kernfrage: Wie kommt es zur Motivation moralisch zu handeln? - Bedingungen, Gründe und Perspektiven

Der gesamten Diskussion über wirtschafts-, unternehmens- oder individualethische Theorien liegt ein fundamentales kontextungebundenes Thema zugrunde: moralisches Handeln von Individuen. Wie moralisches Verhalten inhaltlich ausgeprägt ist, welchen Stellenwert in der Gesamtwirtschaftsethik es einnimmt oder welche Verknüpfungen zu Institutionen es gibt, sind

prinzipiell nachgeordnete, vertiefende Fragestellungen innerhalb der wirtschaftsethischen Diskussion. Die grundsätzliche Frage ist, wie es zu moralischer Motivation oder moralischem Handeln kommt. Welche Voraussetzungen, Bedingungen und Gründe existieren?

In einem ersten Schritt wird die spezifisch wirtschaftsethische Diskussion dieser Fragestellungen zergliedert. Anhand philosophisch-normativer Ansätze wird untersucht, was die Charakteristika moralischer Motivation sind, warum Akteure moralisch handeln sollen und welche Beweggründe und Anreizkonstellationen es gibt. Zudem wird skizziert, welche Verhaltensannahmen für die Individuen zugrunde gelegt werden.

In einem zweiten Schritt wird die wirtschaftsethische Einrahmung aufgehoben und geprüft, inwiefern allgemein sozialwissenschaftliche und speziell soziologische Theoriezugänge moralisches Handeln noch differenzierter und mehrdimensionaler erklären können. Es wird ergründet, welche Erklärungsansätze für moralisches Verhalten es in den gesamten Sozialwissenschaften gibt, welche Bedingungen und Gründe angeführt und in welchem Umfang die Ansätze durch empirische Forschung unterstützt werden. Die in der Umweltsoziologie verorteten Diskurse zur Kollektivgut- oder Allmende-Problematik sowie zur Low-Cost-Hypothese und zudem der Vergleich von extrinsischer und intrinsischer Motivation stellen die drei zentralen Themenkomplexe in diesem Analyseteil dar.

Im Fokus steht außerdem, inwiefern die sozialwissenschaftlichen Erklärungsansätze hilfreich bei der Lösung der Entscheidungs- und Handlungskonflikte des Wirtschaftsakteurs sein können. Durch diese Rückbindung an die vorherigen Erkenntnisse wird eruiert, ob die sozialwissenschaftlichen Theorieansätze eine neue Dimension im Hinblick auf Lösungsmöglichkeiten oder Auswege für die verschiedenen Dilemmata und Konflikte der ethisch geforderten Wirtschaftsakteure einbringen können. Diese Verknüpfung findet aufgrund der Anschlussfähigkeit an sämtliche wirtschaftsethisch relevanten Entscheidungs- und Handlungskontexte des Individuums hauptsächlich in Bezug auf die Low-Cost-Hypothese statt.

7.4.1. Wirtschaftsethische Diskussion: Moralische Motivation, moralisches Handeln sowie Grundannahmen zum Verhalten des Individuums

Veranschaulicht werden soll in diesem Analyseschritt, was die Merkmale des moralischen Handelns sind und welche Herausforderungen bei der Umsetzung entstehen. In der Forschung taucht bei der Untersuchung von moralischem Handeln stets eine Frage auf: Warum moralisch sein?

Diese Frage geht einerseits auf die Begründung, die Notwendigkeit moralischen Handelns für die Gesellschaft ein und kann dabei ebenso auf das Subsystem Wirtschaft bezogen werden. Andererseits lässt sich von ihr auch der Themenkomplex der moralischen Motivation¹³⁷ ableiten. Für Christoph Lumer ist die Moralbegründung der Kern jeder Ethik und innerhalb dieser Begründung ist besonders jene von moralischen Normen wesentlich. Genau dieser Überzeugung entnimmt der Autor auch die Motivationsforderung. Für ihn sichert erst die motivationale Wirksamkeit dem Vorhaben der Moralbegründung die praktische Relevanz. Die zugrunde liegende Logik sieht wie folgt aus: Moralische Normen können nur im sozialen Gefüge, durch tatsächliches Handeln durchgesetzt werden. Eine Moral, für deren Durchsetzung es keine motivierenden Gründe gibt, lässt sich kaum realisieren. Eine solche theoretische Moral wäre substanzlos. Für Lumer ist deshalb die Motivationsforderung konstitutiv für die praktische Anwendung von Moral, was gleichzeitig auch bedeutet, dass letztlich nur die motivierenden, handlungsauffordernden Gründe für eine moralische Norm bei der Normrealisierung relevant sind (vgl. Lumer 1997: 6f.).

Dieser Gedankengang, dem nicht nur Lumer innerhalb der wissenschaftlichen Diskussion folgt, wird jedoch zugleich kritisch betrachtet. Unter anderen erkennt Habermas in der Moralbegründung und der Motivation zu moralischem Handeln zwei verschiedene und damit auch trennbare Aspekte. Er lehnt die Motivationsforderung ab und generiert im Rahmen seiner Diskursethik moralische Prinzipien aus geregelten Diskursprozessen. Er fordert sogar, dass sich Ethiken gegenüber Motivationsforderungen taub stellen und moralische Urteile vom moralischen Handeln entkoppelt werden müssen. Demnach wäre ein moralisches Gebot auch gültig, selbst wenn eine Vielzahl derer, die daran glauben, es nicht befolgt (vgl. u.a. Habermas 1991: 135f.; 184).

Die Kritik der moralischen Motivation öffnet letztendlich die Diskussion um das Verhältnis oder, pointierter formuliert, die Diskrepanz zwischen moralischem Denken einerseits und moralischem Handeln andererseits. Dieter Birnbacher führt diese Diskussion unter den Oberbegriffen moralischer Internalismus und Externalismus. Erstgenannter besagt, dass Handeln, das nicht den moralischen Urteilen folgt, irrational sei, während Letztgenannter beinhaltet, dass moralische Urteile für sich moralisches Handeln *nicht* motivieren und deshalb

¹³⁷ Der Moralpsychologe James Rest umschreibt in seinem Vier-Komponenten-Modell der moralischen Verhaltensgenese moralische Motivation wie folgt: „The degree of commitment to taking the moral course of action, valuing moral values over other values, and taking personal responsibility for moral outcomes“ (Rest/Narvaez/Bebeau/Thoma 1999: 101). Entscheidend ist der letzte Teil, in dem er darauf verweist, dass das Individuum auch persönlich Verantwortung für die moralischen Konsequenzen übernimmt.

eine zusätzliche, externe moralische Motivation vonnöten sei (vgl. Birnbacher 2007: 289-295; Minnameier 2013: 121f.).

Im Kern dreht sich die Diskussion um das Verhältnis von „abstraktem Sollen“ und „konkreten Wollen“ (Minnameier 2013: 122), welches wie zuvor schon gezeigt auch bei Haller sowie Hübscher und Müller eine elementare Rolle einnimmt. Das heißt, es geht um die Differenz zwischen der Akzeptanz eines Moralprinzips und dem Entschluss es entsprechend im eigenen Handeln umzusetzen. Gerhard Minnameier spricht sich in seinem Ansatz gegen die externalistische Sichtweise aus. Für ihn besteht ein grundsätzliches Logikproblem, denn jegliche moralische Motivation muss auf eine inhaltliche Substanz zurückzuführen sein, beispielsweise ein moralisches Motiv. Sämtliche kognitiven Erklärungen müssten dann letztendlich wieder bei moralischen Urteilen ankommen, womit die Argumentation zirkulär werde (vgl. ebd. 122).¹³⁸

Lumer hingegen fokussiert sich auf die These, dass moralische Überzeugungen erst einmal motivationale Tendenzen erzeugen müssen, um nicht bloß in ihrer theoretischen Gestalt zu verbleiben. Die erzeugten Tendenzen seien dann im nächsten Schritt so stark und bindend, dass der Entschluss moralisch zu handeln gefasst und später auch umgesetzt werde. Am Anfang stünden demnach die Motivationstendenz und der Entschluss, darauf folge dann die Umsetzung (vgl. Lumer 1997: 10f.). Lumer stellt sich mit seinem Ansatz somit auch gegen Habermas' Vorstellung, dass Pflichten allein durch ihre Gründe motivieren und nicht über empirische Motive genährt werden. Lumer entgegnet, dass nur empirisch ausgezeichnete Gründe motivieren können und es praktische Gründe aus reiner Vernunft oder aus reiner Abstraktion nicht gebe (vgl. ebd.; vgl. Habermas 1991: 144).

Warum moralisch sein?

Was auch diese Ausführungen noch nicht klären, ist die Frage, warum ein Individuum unter allen möglichen Handlungsalternativen die moralische Variante wählen solle. Rest bringt diese Grundsatzfrage in seinen Worten auf den Punkt: „Given that a person is aware of various possible courses of action in a situation, each leading to a different kind of outcome or goal, why then would a person ever choose the moral alternative, especially if it involves sacrificing some personal interest or enduring some hardship?“ (Rest 1983: 265).

Der Autor hinterfragt, warum das Individuum trotz möglicher persönlicher Opfer oder Mühsale die moralische Alternative wählen solle. Dieser Zusammenhang ist auch in dieser

¹³⁸ Für eine Vertiefung dieser spezifischen Diskussion um moralischen Internalismus und Externalismus, die fortan nicht weiter angestrengt wird, vgl. Birnbacher (2007) oder auch Homann (2004), der gegen die externalistische Perspektive argumentiert.

Arbeit schon mehrfach thematisiert worden, primär im Kontext der individuellen Selbstbindung, -rücknahme oder -begrenzung zugunsten moralischer oder auch wirtschaftsethischer Prinzipien. Rest antwortet selbst auf seine Frage, dass es nämlich nur eine Antwort geben könne, und zwar aus moralischen Gründen. Der Frage soll ausführlicher nachgegangen werden.

Zunächst ist moralisches Handeln noch näher zu definieren. „Umgangssprachlich kann man von moralischem Handeln immer dann sprechen, wenn eine ‚in sich gute‘ Handlung um ihrer selbst willen und nicht zum Erreichen eines bestimmten Zwecks ausgeführt wird“ (Kirchgässner 2013: 174). Eine ‚in sich gute‘ Handlung ‚um ihrer selbst willen‘ ist aber ebenso eine altruistische Handlung, die Kirchgässner folgendermaßen klassifiziert: „Von altruistischem Handeln kann man sprechen, wenn eine mit Kosten verbundene Handlung ausgeführt wird, die zwar den Nutzen anderer, prima facie aber nicht (bzw. allenfalls marginal) den eigenen Nutzen steigert; letzterer wird – wegen der dem Handelnden entstehenden Kosten – sogar beeinträchtigt“ (ebd. 175). Kirchgässners Ausführungen, eher in der Diktion der ökonomischen Handlungstheorie gehalten, befassen sich nur mit einem Teilbereich des moralischen Handelns. Ohnehin ist zu beurteilen, welches Verhalten gut und schlecht ist. Es bedarf einer weiteren Präzisierung.

Kohlberg und Candee definieren wie folgt: „Moralisches Handeln ist Handeln, das mit dem Inhalt des moralischen Urteils konsistent ist, wie immer dieses ausfällt. Wir werden diese Konsistenzvorstellung des moralischen Handelns als die Vorstellung der ‚moralischen Verantwortlichkeit‘ bezeichnen“ (Kohlberg/Candee 1984/1999: 19). Die moralische Verantwortlichkeit in Form eines Verantwortungsurteils hängt eng mit der moralischen Motivation zusammen, so dass dieser Aspekt auch noch in den Gesamtzusammenhang integriert wird. Minnameier, der sich mit seiner Charakterisierung moralischen Handelns an Kohlberg und Candee anlehnt, erkennt die Funktion von Verantwortlichkeitsurteilen darin, dass sie bestimmen, ob und in welchem Ausmaß das, was moralisch als gut bewertet wird, auch für einen persönlich im engeren Sinne notwendig und zielführend ist (vgl. Minnameier 2013: 122ff.; vgl. hierzu auch Blasi (1999)). Das Augenmerk richtet sich also auch auf die Bedingungen und Voraussetzungen für moralisches Handeln. ‚Wann ergibt es für ein Individuum Sinn moralisch zu handeln?‘ funktioniert als Abwandlung der Grundfrage ‚Warum moralisch sein?‘.

Kirchgässner erstellt in seiner ökonomisch orientierten Forschung einen Katalog aus fünf notwendigen, aber noch nicht zwingend hinreichenden Bedingungen, die gegeben sein müssen, damit eine Vielzahl an Individuen moralisch handelt. Unabhängig von der strenger

ökonomischen Perspektive zeigt der Katalog, wie komplex und herausfordernd der Anspruch auf moralisches Handeln einer großen Mehrzahl der Gesellschaftsmitglieder ist.

Erstens sind grundsätzlich Kleinkostensituationen förderlich für moralisches Handeln von Individuen. In solchen Situationen leisten die Akteure einen mit geringen oder kleinen Kosten verbundenen Beitrag, der zur Bereitstellung eines angestrebten Gutes führen soll. Die Kosten brauchen nicht finanzieller Natur zu sein, sie können auch als Zeitkosten oder generell als Aufwand bestimmt werden. Die Individuen sind bei einem geringen Aufwand, bei kleinen Kosten eher bereit, sich moralisch zu verhalten, als bei größeren Kosten (Kirchgässner 2013: 183ff.).¹³⁹

Zweitens muss dieses Gut auch zustande kommen, selbst wenn ein größerer Teil keinen Beitrag leistet. Als positives Beispiel lässt sich hier eine Wahl heranziehen. Ein Wahlergebnis kommt zustande, unabhängig davon, ob es 25, 50 oder 100 Prozent Wahlbeteiligung gibt. Negative Beispiele wären der Umweltschutz oder das Einhalten von Verkehrsregeln. Wenn sich nur ein kleiner Teil der Bevölkerung an Umweltschutzmaßnahmen hält, sind diese wenig effektiv. Umweltschutz fällt dementsprechend – wie später noch erörtert wird – auch nur in bestimmten Fällen in den Bereich von Kleinkostensituationen. Das andere Beispiel ist das Einhalten der Straßenverkehrsregeln. Wenn nur einige wenige Verkehrsteilnehmer sich an die Regeln der Straßenverkehrsordnung halten und die restlichen Teilnehmer nicht, ist das Chaos auf der Straße vorprogrammiert. Diese zweite Bedingung des Katalogs von Kirchgässner beinhaltet folglich zwei verschiedene Arten von Fällen, solche mit positiven und solche mit negativen Folgen (vgl. ebd.).

Drittens darf das moralische Handeln nicht durch Dritte auszubeuten sein. Um wieder das Beispiel des Umweltschutzes zu verwenden: Wenn alle Unternehmen sich an die verordneten Maßnahmen halten, nur ein Unternehmen nicht, ohne dass es auffällt, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass das Unternehmen es weiterhin und umfassender fortführt. Eine These, die sich daraus ableiten lässt und in Verbindung mit der ersten Bedingung steht, lautet, dass, je höher die Kosten für moralisches Handeln sind, desto unwahrscheinlicher dessen Realisierung wird (vgl. ebd.).

¹³⁹ Die Bedeutung von Kleinkostensituationen für das Zustandekommen moralischen Handelns wird im nächsten Kapitel über die sozialwissenschaftlichen Theorien zu den Gründen und Vorbedingungen moralischen Verhaltens umfassender untersucht. Vor allem Andreas Diekmann und Peter Preisendörfer stellen mit ihrer auf der soziologischen Rational-Choice-Theorie aufbauenden Low-Cost-Hypothese (v.a. 2001) einen umweltsoziologischen Ansatz zur Erklärung von moralischem Umweltverhalten vor.

Viertens müssen die gestellten moralischen Ansprüche als gerechtfertigt und legitim, auch auf längere Sicht, anerkannt werden. Nur so kann sich bei einer Vielzahl der Individuen der Glaube an die Notwendigkeit und Richtigkeit der Ansprüche festsetzen.

Fünftens darf bei einem Bedarf an intrinsischer Motivation für moralisches Handeln diese Einstellung nicht durch extrinsische Einflüsse und Anreize verdrängt werden (vgl. ebd.).¹⁴⁰

Aufgrund dieses Katalogs kommt Kirchgässner zu einer Einschätzung über die Wahrscheinlichkeit von moralischem Handeln: „Die Bereitschaft der Durchschnittsmenschen zu moralischem Verhalten dürfte eher gering sein. Wenn ein großer bzw. der überwiegende Teil der Gesellschaft moralisch handeln soll, dürfen die moralischen Anforderungen daher nicht zu hoch sein: Es kann sich nur um eine ‚Minimalmoral‘ handeln“ (ebd. 179).

Dieser Punkt des minimalen moralischen Aufwands, exemplarisch in Kleinkostensituationen, ist besonders für diese Arbeit interessant. Umweltschutz oder angewandte Wirtschafts- und Unternehmensethik allgemein erfüllen nur unter bestimmten Umständen die Kriterien von Kleinkostensituationen.¹⁴¹ Die Frage, wie es dann zu Handlungen im Einklang mit wirtschafts- und unternehmensethischen Ansprüchen kommen kann, wird dadurch noch relevanter. An diesem Punkt bringt Kirchgässner das Verhältnis von moralischem Handeln und Eigeninteresse ins Spiel. Wenn das Einhalten wirtschafts- und unternehmensethischer Standards im langfristigen Interesse eines Unternehmens liegt und deshalb sogar im Einklang mit Unternehmenszielen steht, dann ist dies dennoch kein zwingender Beweis für moralisches Verhalten, sondern kann auch als verkappter Eigennutz entlarvt werden (vgl. ebd. 188f.).

Ob Kirchgässners Ausführungen und innerhalb dieser speziell die einzelnen Punkte seines Katalogs aufgrund ihrer ökonomischen Prägung zu moralskeptisch oder eben doch einfach realistisch sind, wird im weiteren Verlauf der Argumentation noch geprüft. Die Punkte eignen sich jedoch gut, um einen kritischen Blick auf die Voraussetzungen für das Zustandekommen moralischen Agierens einer Vielzahl von Individuen zu werfen.

Beantwortung der Frage von Klaus Rippe

Die Grundfrage, warum ein Individuum moralisch handeln soll, ist jedoch noch nicht hinreichend geklärt. Rippe, der sich ebenso mit den zentralen Einwänden der ökonomischen

¹⁴⁰ Der Zusammenhang zwischen extrinsischen Einflüssen und intrinsischer Motivation wird im Kapitel über Bruno Freys Beitrag zu dieser Diskussion ausführlich erörtert. Der Autor konzentriert sich auf die Charakteristika der beiden Motivationsformen, die möglichen Beziehungen zwischen ihnen sowie die Frage, in welchen Handlungskontexten die beiden Motivationsformen ihre jeweiligen Vorteile haben.

¹⁴¹ Wann und unter welchen Bedingungen im Bereich des Umweltschutzes Kleinkosten-Situationen existieren, wird im entsprechenden Kapitel zur Low-Cost-These von Diekmann und Preisendörfer erörtert. In dieser Diskussion wird auch gezeigt, dass Verhalten von Individuen in Kleinkosten-Situationen in der Aggregation auf kollektiver Ebene erhebliche Konsequenzen haben kann und somit gesamtwirtschaftsethisch ein Faktor ist.

Theorie zu moralischem Handeln sowie mit den Realisierungschancen moralischen Handelns durch Wirtschaftsakteure beschäftigt, bietet konkrete Antworten an. Grundsätzlich formuliert Rippe vorweg einige Gedanken zum Verhältnis von Moral und Eigeninteresse, welches für ihn definitiv nicht von einer Unvereinbarkeit geprägt ist. In seinem Ansatz fordert er Institutionen, „nach deren Etablierung die Akteure auf der konkreten Handlungsebene nicht mehr reine ökonomische Nutzenkalkulierer sind, die bestmöglich ihr Eigeninteresse zu fördern suchen“ (Rippe 2010: 99). Die Institutionen sollen vielmehr Kooperationsregeln kreieren, welche im Sinne von moralischen Normen, Rechten und Ansprüchen gestaltet sind, die dann wiederum die Individuen anleiten, moralisch zu handeln.

Die Implementierung solcher Kooperationsregeln rief sukzessiv hervor, dass eine große Anzahl von Individuen losgelöst von ihrem Eigeninteresse handelt, weil die etablierten Kooperationsregeln sie zu primär moralischem Verhalten animieren. Anstelle von Eigennutzkalkülen erwüchse dann eine Routine, die schon von Grund auf mit moralischen Normen und Ansprüchen im Einklang steht (vgl. ebd.).

Um seinen Forderungen Realitätsnähe zu verschaffen, gesteht Rippe ein, dass selbst bei funktionierenden Institutionen und Kooperationsregeln noch Situationen übrig blieben, in denen das Individuum zur Verfolgung des Eigeninteresses verführt werde oder der Druck durch die Sachzwänge in der heutigen (Wirtschafts-)Welt beziehungsweise durch die drohenden Dilemmastrukturen zu groß sei. Für diese Situationen rät Rippe zur Einführung anreizbewehrter verbindlicher Rechtsnormen, die auch eine moralische Prägung aufweisen (vgl. ebd.).

Dieses Eingeständnis, dass es genügend Situationen gibt, in denen das Individuum geneigt ist, nicht gemäß der moralischen Kooperationsregeln zu agieren, ist die Basis für die weitere Argumentation Rippes. Dabei geht er auch auf die These ein, dass moralisches Handeln aus wirtschaftlichen Gründen durchgesetzt wird. Das zentrale Argument dieser Idee ist, dass moralisches Handeln langfristig mit wirtschaftlichem Erfolg korreliere. Rippe zweifelt diese Vorstellung grundsätzlich an. Zunächst könne moralisches Handeln durchaus vertrauensstiftend sein, müsse sich aber nicht zwingend in langfristigem wirtschaftlichen Erfolg niederschlagen.

Darüber hinaus ist für den Autor auch die grundlegende Fokussierung auf wirtschaftlichen Erfolg fragwürdig: „Es ist eine eindimensionale Wahrnehmung und Darstellung von Managern und Unternehmern, wenn man denkt, sie seien nur durch wirtschaftliche Anreize zu motivieren“ (ebd. 101). Dennoch zeigt die Existenz von ökonomischen Anreizsystemen zur

Durchsetzung moralischen Handelns in Unternehmen, dass die Idee der finanziellen Belohnung als Motivierung unter Umständen funktionieren kann.

Rippe untersucht die Charakteristik und Funktionsfähigkeit solch einer ökonomischen Anreizsystematik am Beispiel der Einhaltung von Umweltschutzmaßnahmen näher. Das konkrete Beispiel ist ein unternehmensinternes finanzielles Belohnungssystem für das Einhalten von Umweltschutzregeln. Das Einhalten der moralischen Regeln ist in den meisten Fällen mit Zeit-, Aufwands- oder monetären Kosten für den Entscheidungsträger verbunden. Der Autor fasst seine Vorbehalte gegenüber solchen Systemen in vier Punkten zusammen.

Erstens müsste der Gewinn durch das Anreizsystem höher sein als der potenzielle Gewinn durch die Nichtbeachtung der Umweltschutzregeln. Das heißt, es bestünde stets die Möglichkeit, dass andere Anreize attraktiver sind als die des finanziellen Belohnungssystems.

Zweitens müsste die adäquate Sanktionierung von etwaigen Verstößen gegen die Umweltschutzregeln gewährleistet sein. Fehltritte müssen kontrollierbar und aufdeckbar sein.

Drittens droht das Risiko, dass sich die Mitarbeiter ausschließlich auf solche Umweltschutzmaßnahmen fokussieren, die im Anreizsystem auch belohnt werden. Vonnöten wäre folglich ein sehr umfassendes System, das nahezu sämtliche Umweltschutzregeln einbezieht und deren Einhaltung belohnt. Dies wäre allerdings auch mit erheblichen Kosten verbunden. Generell bestünde bei einem nicht allumfassenden System die Gefahr, dass nur Handeln nach den konkreten, im System bedachten Regeln umgesetzt wird, was zwar im Hinblick auf eben diese erfreulich wäre, aber nicht den Geist des Umweltschutzes widerspiegeln würde.

Genau dieser Gesichtspunkt leitet Rippes letzten Aspekt ein: Viertens würde bei der Etablierung eines ökonomischen Anreizsystems die Grenze zwischen Umweltschutzmotivation und Gewinnstreben verwischen. Umweltschutz würde unter Umständen nicht länger als motivierender Selbstzweck fungieren, sondern das Individuum würde nur noch nach finanziellen Belohnungen streben. Rippe fordert deshalb, dass der Umweltschutz selbst das Ziel oder der Zweck sein muss und eben nicht der wirtschaftliche Nutzen (vgl. ebd. 102).

Ohnehin lässt sich zu ökonomischen Anreizsystemen sagen, dass sie mit enormen Kosten verbunden sind. Es fallen nicht nur die offensichtlichen Kosten der finanziellen Belohnung, sondern auch Sanktions- und Kontrollkosten an. Ob ein Unternehmen diese Kosten für ein ökonomisches Belohnungssystem in Kauf nimmt, zumal bei einem wirklich effektiven und nahezu erschöpfenden System noch mehr Kosten anfallen, bleibt anzuzweifeln.

In seinem Fazit spricht der Autor den ökonomischen Anreizsystemen nicht jegliche Berechtigung ab, er folgert aber, dass sie keine allgemeingültige Lösung moralischer Dilemmasituationen oder Probleme sein können. Er erinnert dabei an einen Leitsatz aus der interessenbasierten Ethik, dem zufolge der Mensch das moralisch Richtige tun sollte, eben weil es moralisch geboten sei. In diesem Kontext sensibilisiert Rippe auch für die notwendige Unterscheidung von ‚echtem‘ moralischen Handeln und bloß moralkonformem Handeln. Letzteres könnte bei solchen Systemen gehäuft auftreten: „Ökonomische Anreizsysteme bewirken dagegen rein moralkonformes Handeln, ein Verhalten, das nach außen hin der Moral entspricht, bei dem es dem Akteur aber um nicht-moralische Ziele gehen kann“ (ebd. 104).

Diese Überlegungen führen Rippe in seiner Argumentation wieder zurück zur Grundfrage ‚Warum moralisch sein?‘. Selbst moralische Personen, denen eine moralische Erziehung widerfahren ist, die moralische Normen internalisiert haben, eine gewisse moralische Haltung aufgebaut haben, sind geneigt zuzugeben, dass es dennoch häufiger Situationen gibt, in denen es kurz- oder langfristig sinnvoller erscheint, *nicht* moralisch zu handeln. Und eben solche Situationen treten stark vermehrt in der Wirtschaftswelt auf. Warum heißt es, Rücksicht auf Arbeitsbedingungen in der dritten Welt zu nehmen, wenn die wirtschaftliche Existenz der eigenen Firma gefährdet ist? Warum sind Versprechen gegenüber Kunden einzuhalten, wenn ein Verstoß mehr Vorteile hätte? Dies sind nur zwei Beispiele, die Rippe anführt.

Ehe der Autor zur Antwort auf die Grundfrage gelangt, formuliert er vorweg drei Bedingungen für moralisches Handeln: Die Begründung für die moralische Norm muss *jeden* überzeugen, das heißt auch Starke und Mächtige, die Handelnden müssen *immer* moralisch handeln, auch wenn ein Verstoß unentdeckt bliebe, und außerdem müssen die Akteure gegenüber *allen* Mitgliedern der moralischen Gesellschaft moralisch sein, auch wenn eine persönliche Verbindung, Sympathie et cetera fehlen (vgl. ebd. 106ff.). Bei einer Erfüllung dieser drei Bedingungen ließe sich laut Rippe zu einer adäquaten Beantwortung der Grundfrage gelangen.

Aus Rippes Antwortenkatalog können exemplarisch besonders drei Aspekte angeführt werden, aufgrund derer das Individuum moralisch handeln soll. Die ersten beiden zeigen, dass bei gängigen Antworten oftmals nicht alle drei Bedingungen erfüllt sind. Ein Aspekt ist die Furcht des Individuums vor moralischen Sanktionen der Mitmenschen – im positiven Sinne in Form von Lob, im negativen in Form von Schuldvorwürfen. Erneut lässt sich dieser Aspekt durch Nutzenabwägungen entkräften. Der Vorteil eines Regelverstoßes könnte größer sein als der Nachteil durch die Sanktion. Außerdem müsste eine umfassende Sanktionierung und

Kontrolle gewährleistet sein, sonst könnte sich bei einem eigennutzorientierten Individuum der Grund für Moral verflüchtigen. Die Bedingungen für eine adäquate Antwort sind folglich nicht gegeben (vgl. ebd. 108f.).

Eine weitere Antwort wäre, dass es intrinsische Anreize gibt, moralisch zu handeln. Dem Individuum kann es Freude bereiten, das moralisch Richtige zu tun. In Einzelfällen kann es jedoch auch ebenso Genugtuung erzeugen, das moralisch Falsche zu tun. In Erinnerung zu rufen sind beispielsweise kleinere Vergehen im Straßenverkehr, Austricksen des Finanzamts bei der Steuererklärung oder unentdecktes Schwarzfahren in öffentlichen Verkehrsmitteln. Erneut sind die Bedingungen für Rippe nicht erfüllt.

So gelangt der Autor zum in der Forschung präsenten Argument, dass es langfristig von Vorteil für das Individuum ist, moralische Rechte und Pflichten zu beachten. In diesem Falle sei es klug, sinnvoll und vorteilbringend für jeden, immer und gegenüber allen moralisch zu sein (vgl. ebd. 108f.). Rippe weiß allerdings um die Anfälligkeit dieses Arguments in der Praxis und verweist darauf, dass es illusorisch sei zu hoffen, dass Verstöße gegen moralische Normen generell verhindert werden könnten.

Für ihn geht es deswegen mehr um die Frage, wie normwidriges Verhalten möglichst eingedämmt werden könnte. Sein Lösungsvorschlag ist eine kontinuierliche Verankerung des moralischen Verhaltens in der Gesellschaft. Über ständige Einübung und Anwendung moralischer Handlungsalternativen soll moralisch zu sein zur Charaktereigenschaft des Individuums, zur Disposition, zur Tugend werden. Es soll für das Individuum keine logischen Alternativen zum moralischen Handeln geben. Dies führe am effektivsten zu einer Einhaltung moralischer Normen. Wenn Menschen eine dementsprechende Disposition besitzen, greifen sie im täglichen Handlungskontext nur auf erlernte und verinnerlichte Konventionen zurück.¹⁴² In der gesamtgesellschaftlichen Betrachtung werde diese Verankerung einer moralischen Disposition dann durch entsprechende Erziehungsmaßnahmen unterstützt. Hinzu käme die Notwendigkeit eines funktionierenden sozialen Systems inklusive moralischer und rechtlicher Sanktionen und auch die Zuhilfenahme externer Anreizsetzung sei in Betracht zu ziehen (vgl. ebd. 111ff.).

Beantwortung der Frage von Kurt Bayertz

Rippe findet mit dieser Einschätzung innerhalb der Forschung Zuspruch. Es gibt zahlreiche ähnliche Antwortvarianten auf diese Grundfrage des moralischen Handelns. Der

¹⁴² Für eine Vertiefung vgl. die relevanten Kapitel in Baumann (1996).

Vollständigkeit halber lässt sich der Ansatz von Bayertz heranziehen, dessen zentrales Werk zu diesem Thema die Frage ‚Warum moralisch sein?‘ auch im Titel trägt.

Bayertz stellt klar, dass es für ihn beim Thema Moral nur zwei essenzielle Projekte gibt. Zum einen geht es um den Inhalt der Moral, das heißt die Frage, welche Forderungen die Moral an uns stellt und warum, also letztlich um die Moralbegründung als Begründung des Inhalts der Moral. Zum anderen geht es um die Geltung der Moral beziehungsweise um die Gründe ihrer Verbindlichkeit. Mit letzterem ist nicht primär gemeint, welche Arten von Handlungen die Moral vorschreibt oder untersagt, sondern warum sie dies tut. Bei dieser Frage ‚Warum soll ich moralisch sein?‘ besteht auch für Bayertz die elementare Spannung darin, zwischen den Forderungen der Moral und dem Selbstinteresse jedes Individuums zu vermitteln (vgl. Bayertz 2002: 10f.).

Bei seiner Beantwortung der Frage geht der Autor auf vier Gesichtspunkte ein.

Der erste Gesichtspunkt behandelt den traditionellen Grund, warum Menschen moralisch handeln: aufgrund metaphysischer Instanzen. Früher sorgten die Gottesfurcht, das Naturrecht oder objektive Werte oder Instanzen dafür, dass die Menschen moralische Regeln befolgt haben. Heutzutage ist dieses Verhältnis komplizierter, weil der Einfluss der Kirche sowie der Glaube an Gott vor allem in der westlichen Welt stark nachgelassen haben und nunmehr nur noch eine untergeordnete Rolle bei der Befolgung von moralischen Normen spielen.

Der zweite Gesichtspunkt greift Thomas Hobbes‘ Idee des Gesellschaftsvertrags auf. Gegenseitiges moralisches Handeln funktioniert demnach als Vertrag unter den Individuen, durch den als Resultat das Wohlergehen der Menschen entstehen soll. Die Individuen schließen den Vertrag zum gegenseitigen Nutzen, weil es im besten Interesse aller ist. Der klassische Einwand gegen diese Variante kommt wieder aus der ökonomischen Theorie. Für diese Variante wird ein Mindestmaß an moralischer Motivation vorausgesetzt, ohne die sich solch ein Gesellschaftsvertrag mit dem empirischen Phänomen des Wohlergehens aller als Resultat nicht ergeben könnte. Das Menschenbild der ökonomischen Theorie, das von einem vornehmlich eigeninteressierten Akteur ausgeht, lässt sich mit dieser Vorstellung schlecht vereinigen. Das Resultat Gemeinwohl ist für einen rationalen Nutzenmaximierer kein ausreichender Ansporn moralisch zu handeln (vgl. ebd. 20ff).

Im dritten Aspekt versucht Bayertz, die ‚Egoisten‘ oder ‚Amoralisten‘ (ebd. 26) in seinen Ansatz zu inkludieren, indem er ihnen bewusst macht, dass Moral und Eigeninteresse konvergieren können, oder zumindest, dass moralisches Verhalten auf lange Sicht und auch in einem generellen Sinn die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass eigene Interessen ausreichend

befriedigt werden. Dennoch gesteht sich Bayertz ein, dass als Letztbegründung diese Erklärung für strenge nutzenmaximierende Egoisten lückenhaft bleibt.

Diese Lücke ließe sich noch teilweise durch den vierten Aspekt schließen, der auf die Allmacht der Vernunft verweist: Es gibt jederzeit den Grund, moralisch zu sein. Im Stile von Kants Moralphilosophie werden Handlungen in einer gedanklichen Prüfung von einem objektiven und unparteilichen Beobachter begutachtet und wenn dieser die Handlungen nicht billigt, sind sie unmoralisch (vgl. ebd. 26ff.). Alle Amoralisten werden aber auch durch diese Methode nicht abgeschreckt. Bayertz erwähnt deswegen als entscheidenden Faktor noch den sozialen Druck durch die Gesellschaft und ähnlich wie auch Rippe die Wirkkraft durch soziale, aber auch rechtlich institutionalisierte Sanktionen als informelle sowie formelle Kontrollmechanismen. Als Anstoß für die zentrale Aufgabe der Gesellschaft in diesem Kontext resümiert Bayertz: „Vor allem aber sollte sie ihre Strukturen so einrichten, daß einerseits die ‚günstigen Gelegenheiten‘ zum unmoralisch-Sein möglichst rar bleiben, und daß sich andererseits moralisches Handeln ‚lohnt‘“ (ebd. 33).

Bei beiden Konzepten, sowohl bei Rippe als auch bei Bayertz, fällt auf, dass sie keine allumfassende, allgemeingültige Antwort liefern können, die nicht von nutzenmaximierenden Akteuren hintergangen werden kann. Die Frage ‚Warum moralisch sein?‘ kann scheinbar nicht mit der einen einleuchtenden Antwort geklärt werden. Ob moralische Sanktionen der Mitmenschen, intrinsische Anreize, die Forderung nach einer kontinuierlichen Verankerung einer moralischen Disposition im Charakter der Menschen oder die langfristigen Vorteile durch gegenseitiges moralisches Agieren als Argumente herangezogen werden, sie werden nicht jede Person überzeugen können moralisch zu handeln. Und noch präziser formuliert: Erst recht werden die Argumente für moralisches Handeln nicht in jeder einzelnen Handlungs- oder Entscheidungssituation eines Rollenkontexts des Wirtschaftsakteurs funktionieren.

Bernard Gert bringt dieses Dilemma auf den Punkt. Selbst wenn moralisch zu sein für gewöhnlich im Eigeninteresse liegt, so wirkt diese Logik dennoch nicht in allen Fällen oder in allen Rollenkontexten des Individuums. Eine angemessene Antwort auf die Grundfrage liefert aber bestenfalls *immer* Gründe. Es lässt sich in Theorie und Praxis jedoch keine adäquate Antwort finden, außer eine ganz simple, die allerdings mehr einer Idealvorstellung gleicht: Nur die Moral selbst kann der Grund sein (vgl. Gert 2002: 248f.).

Diese Diskussion hat sich mit den philosophischen oder speziell wirtschaftsethischen Antworten auf die Frage befasst, wie moralisches Verhalten entsteht und welche Motivation

diesem Verhalten zugrunde liegt. Die Konzepte zur Erklärung moralischen Handelns befinden sich mit Ausnahme der ökonomischen Sichtweise von Kirchgässner größtenteils im Rahmen philosophisch-normativer Überlegungen. Im Anschluss an eine kurze Skizze der Verhaltensannahmen für das Individuum wird im weiteren Verlauf der Argumentation die Erklärung von moralischem Handeln und seinen Vorbedingungen ausgedehnt. Diese Erweiterung wird über die normativen Erklärungen hinaus gehen und insbesondere soziologische und empirische Ansätze einbeziehen. Es wird diskutiert, welche Gründe und Voraussetzungen für moralische Motivation und moralisches Handeln sozialwissenschaftliche und vor allem soziologische Theorien, Studien oder Experimente anbieten. Das Verständnis von moralischem Handeln wird dadurch umfassender und empirisch fundierter. Durch die Kombination ethischer, wirtschaftswissenschaftlicher sowie soziologischer Ansätze wird die Erklärung moralischen Handelns differenzierter.

Verhaltensannahmen

In dieser Arbeit wird ein Individuum vorausgesetzt, dass ein Mindestmaß an moralischer Motivation besitzt und diese auch ins tatsächliche Handeln einfließen lässt. Es wird eine Kombination aus extrinsischen und intrinsischen Beweggründen für das Handeln des Individuums zugrunde gelegt.

Diese Vorstellung entspricht im Prinzip dem soziologischen Rational-Choice-Modell (RC-Modell), das Akteure vorsieht, die eine nutzenmaximierende Verfolgung ihrer Präferenzen anstreben, zugleich aber normative Sollensvorschriften und Einstellungen in ihre Nutzenfunktion einfließen lassen. Die Akteure handeln dann in bestimmten Situationen freiwillig und intrinsisch motiviert normgetreu (vgl. Opp (1999); Rauhut/Krumpal 2008: 384). Innerhalb der soziologischen handlungstheoretischen Diskussion wird in diesem Kontext oft von einer Erweiterung des ökonomischen Modells gesprochen, in dem die Grundannahmen der ökonomischen Theorie rationaler Entscheidung mit sozialwissenschaftlichen Ansätzen kombiniert werden. Diese Erweiterung hat das Ziel, Erklärungsschwächen der herkömmlichen ökonomischen Theorie durch die Vielfalt an Entscheidungs- und Handlungstheorien aus der Soziologie oder Sozialpsychologie zu überwinden. Die moderne soziologische Rational-Choice-Theorie geht über das eingeschränkte Homo-oeconomicus-Modell weit hinaus. In den weiter gefassten soziologischen Rational-Choice-Modellen werden Erkenntnisse beispielsweise aus dem sozialpsychologischen Einstellungs-Verhaltens-Paradigma, aus Ansätzen zum altruistischen moralischen Handeln oder aus Normaktivierungsmodellen integriert (vgl. Liebe/Preisendörfer 2007: 326f.; Diekmann/Voss 2004: 13).

In diesen Erklärungsansätzen der soziologischen Rational-Choice-Forschung stiften für den Akteur nicht nur ökonomische Faktoren, sondern ebenso nicht-ökonomische intrinsische, altruistische oder moralische Faktoren einen Nutzen. Der Einfluss sozialer Strukturen, etwa durch Institutionen, den sozialen Kontext oder Netzwerke, spielt eine Rolle. Das Individuum handelt aufgrund extrinsischer *und* intrinsischer Anreize. Das freiwillige Befolgen einer sozialen oder moralischen Norm oder die Erwartung von Reziprozität und Kooperation in einer sozialen Interaktion stellen für die Individuen einen Wert an sich dar und erzeugen einen eigenständigen Handlungsanreiz (vgl. Diekmann 1996: 90f.; 103; Diekmann/Voss 2004: 13). In Bezug auf die praktische Umsetzung von Handeln wird von einer Synthese aus strengem Rational-Choice-Handeln sowie normbefolgendem, moralischem Handeln ausgegangen. Gemäß der soziologischen RC-Handlungstheorie finden sich in der Realität Charakteristika sowohl des strengen ökonomischen Modells als auch ‚weicherer‘ Erklärungsansätze. In der empirischen Forschung gibt es robuste empirische Evidenzen für soziale Präferenzen und intrinsische Nutzenargumente, die kooperatives und reziprokes Verhalten erklären können (vgl. Huber 2011: 183ff.; Rauhut/Krumpal 2008: 384; Fehr/Gintis (2007)).

Diese Arbeit verwendet für die Erklärung von individuellem Handeln diesen theoretischen Hintergrund. Bezogen auf den wirtschaftlichen Kontext handeln Akteure demnach aufgrund extrinsischer und intrinsischer Motivationen, wobei in der Handlungspraxis häufig Kombinationen der beiden Motivationsarten auftreten. Die moralische Motivation versteht sich dabei als Teilaspekt einer allgemeinen intrinsischen Motivation.

Im Folgenden werden die Verhaltensannahmen für das Handeln des Individuums sowie die Kernpunkte der soziologischen Rational-Choice-Theorie konkretisiert. Insbesondere die abschließende Diskussion über soziologische Erklärungsansätze für moralisches Handeln wird diese Zusammenhänge vertiefen. Im Fokus stehen die Kollektivgut- und Allmende-Problematik sowie die Low-Cost-Hypothese. In beiden Diskussionen wird die soziologische RC-Theorie als Grundlage genutzt.¹⁴³

Darüber hinaus werden die Charakteristika sowie das Verhältnis von extrinsischer und intrinsischer Motivation untersucht. Die Auseinandersetzung wird zeigen, dass die beiden Formen parallel existieren und sich ergänzen können.

¹⁴³ Ulf Liebe und Peter Preisendörfer stellen fest, dass Soziologie und Sozialpsychologie Theorieangebote liefern, die die Schwächen der ökonomischen Verhaltenstheorie überwinden. Sowohl in theoretischer als auch in empirischer Hinsicht erkennen die Autoren vor allem bei der Theorie kollektiver Güter, der Low-Cost-Hypothese sowie der altruistisch-moralischen Verhaltenstheorie Anknüpfungspunkte, um (moralisches) Verhalten von Akteuren besser erklären zu können (vgl. Liebe/Preisendörfer 2007: 340).

7.4.2. Sozialwissenschaftliche Diskussion: Erklärungsansätze und Anknüpfungspunkte

Die Bereichsethiken Wirtschafts-, Unternehmens-, Konsumenten- oder Staatsbürgerethik befassen sich mit dem Verhalten des Individuums in den jeweiligen spezifischen Entscheidungs- und Handlungskontexten. Aus dieser Reflexion lässt sich eine über die explizit wirtschaftsethische Dimension hinausgehende Bedeutungsebene ableiten: das moralische Handeln allgemein. Diese Ebene erweitert den Diskussionshorizont und legt prinzipiell den Kern, den Ursprung der Thematik frei: die Umstände, die Vorbedingungen, die individuellen Beweggründe, durch die es zur Motivation moralisch zu handeln kommt.

Die diskutierten normativen Erklärungsansätze, vor allem innerhalb Göbels und Ulrichs wirtschaftsethischer Theorien, ermöglichen einen Einblick, geraten aber in ihrer Erklärungskraft an Grenzen. Die Frage ist, welche Theorien, Studien oder Experimente aus der gesamten (sozial-)wissenschaftlichen Forschung das moralische Handeln inklusive seiner Vorbedingungen umfassender, mehrdimensionaler erklären können. Insbesondere die Sozialwissenschaften bieten zahlreiche Theorieansätze zu moralischem Handeln, moralischer Motivation und den jeweiligen Beweggründen an. Durch die Integration sozialwissenschaftlicher, speziell soziologischer, Erkenntnisse wird die zuvor primär normativ geführte Diskussion erweitert und mit explanativer Substanz angereichert.

Besonders im umweltsoziologischen Diskurs gibt es verschiedene Ansätze und Studien zur Erklärung moralischen Handelns. In diesem Zusammenhang bieten sich die grundlegende Diskussion über den Umgang mit (ökologischen) Kollektivgütern sowie die umweltsoziologische Forschung von Andreas Diekmann und Peter Preisendörfer zur Low-Cost-Hypothese an. Zudem wird Bruno Freys ökonomischer Ansatz zur intrinsischen Motivation erörtert. Durch die Schilderung und Diskussion dieser Ansätze werden die Bedingungen und Entstehungsumstände moralischen Handelns interdisziplinärer, multidimensionaler und vor allem empirisch fundierter erklärt. Innerhalb der verschiedenen Diskurse wird zudem überprüft, inwiefern die sozialwissenschaftlichen Ansätze hilfreich sein können, um Anknüpfungspunkte oder Lösungsmöglichkeiten für die vier in dieser Arbeit herauskristallisierten übergeordneten Konflikttypen des Wirtschaftsakteurs zu finden. Diese Überprüfung stellt die Rückbindung der sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse an die bisherige wirtschaftsethische Diskussion dar.

Umweltsoziologie

„Die ökologische Problematik ist ein Gegenstandsbereich, bei dem sich notwendigerweise eine interdisziplinäre Betrachtungsweise anbietet und die Grenzlinien zwischen den Fachrichtungen ohnehin verschwinden“ (Diekmann/Jaeger 1996: 24).

Ökologische Probleme geraten zunehmend ins Blickfeld der Sozialwissenschaften. Die Wahrnehmung und Bewertung von Umweltaspekten und -problemen, von Klimawandel und Umweltbelastungen sowie die Akzeptanz von Risiken haben einen sozialen Hintergrund. Insbesondere die individuellen Bewertungen und Einschätzungen werden in kulturellen und sozialen Prozessen geformt. Diekmann und Preisendörfer fordern deshalb, die Rolle der Sozialwissenschaften im integrativen Aufbau der Umweltforschung zu positionieren (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 14).

Sozialwissenschaftliche Studien – beispielweise zur Nutzung von Heizenergie, der Mülltrennung und -entsorgung, dem Kauf von Haushaltsgeräten oder dem Umgang mit öffentlichen Gütern – liefern Erklärungsansätze für umweltbezogenes individuelles Handeln, für (sozial-)psychologische Faktoren oder für kollektive Handlungsfolgen. Diekmann und Preisendörfer bestimmen die Aufgabe der Umweltsoziologie: „Die Umweltsoziologie oder ökologische Soziologie [...] ist jener Teil soziologischer Forschung, der sich mit sozial produzierten ökologischen Problemen und den gesellschaftlichen Reaktionen auf ökologische Probleme befasst“ (ebd. 19). Die größten aktuellen Umweltprobleme sind die Verschlechterung der Qualität von Luft und Wasser, die Beeinträchtigung der Landschaft sowie der Pflanzen- und Tierwelt, die rücksichtslose Ausbeutung der Bodenschätze sowie die unbedachte Veränderung des Klimas (vgl. Frey 1992: 8).

Die zentrale Frage in der wissenschaftlichen Disziplin Umweltsoziologie geht den ökologischen Folgen und Nebenfolgen der Handlungen individueller oder korporativer Akteure nach und zielt auf die Bedingungen und Voraussetzungen für umweltorientiertes, umweltmoralisches Handeln ab. Es geht um die „[...] Erklärung umweltbezogener Handlungen und aggregierter Handlungsfolgen auf der Ebene sozialer Gruppen und der Makroebene von Gesellschaften“ (Diekmann/Jaeger 1996: 11). Im Zuge dieser Diskussion hat die Umweltsoziologie drei Ansprüche. Erstens strebt sie eine kritische, aufklärerische Wissenshervorbringung und Reflexion über gesellschaftliche Entwicklungen und Grundlagen der postindustriellen Produktion und Lebensweise an, zweitens erörtert sie, welche

strukturellen sowie individuell-psychologischen Konstellationen für umweltmoralisches Handeln förderlich sind und welche nicht und drittens formuliert sie praktische Lösungsansätze für ökologische Probleme (vgl. ebd. 13; Diekmann/Preisendörfer 2001: 19).

„Nichts ist praktischer als eine gute Theorie, vorausgesetzt, Hypothesen und Theorien werden mit Erfahrungswissen verknüpft“ (Diekmann/Jaeger 1996: 13). Dieser Appell unterstreicht die Bedeutung einer empirischen Überprüfung von Theorien, die in den normativen Ansätzen zur Wirtschafts- und Unternehmensethik kaum stattfindet. Die soziologische Forschung kann diese Lücke füllen.

Innerhalb der sozialwissenschaftlichen Umweltforschung stellt der Rational-Choice-Ansatz (RC-Ansatz) eine wesentliche Theorieperspektive dar. Von ihr wird beispielweise laut Liebe und Preisendörfer angenommen, dass sie am ehesten wertvolle Einsichten bringt und mehr Anknüpfungspunkte für praktisches Handeln aufzeigt als andere Handlungs- und Entscheidungsmodelle (vgl. Liebe/Preisendörfer 2011: 221). Karl-Werner Brand bezeichnet sie als präzises Analyseinstrument der in der Nutzung kollektiver Umweltgüter entstehenden ‚ökologisch-sozialen Dilemmata‘ (vgl. Brand 2014: 169; vgl. hierzu auch Ernst(2008)). Die Rational-Choice-Perspektive und eine spieltheoretische Modellierung sozialer Probleme oder Dilemmata im Rahmen umweltbezogenen Handelns ermöglichen drei Aspekte: eine angemessene Beschreibung des strukturellen Kerns zahlreicher Umweltprobleme, eine grundlegende Erklärung, wie es zu Umweltproblemen kommt, obwohl der Mensch prinzipiell in einer intakten Umwelt leben möchte, sowie eine Identifizierung von Lösungswegen aus problematischen und dilemmatischen Situationen.¹⁴⁴

In der Vorstellung der Autoren bietet das RC-Programm für die umweltsoziologische Forschung zwei wesentliche Vorteile. Einerseits ist es flexibel und an vielen Stellen offen für Ergänzungen oder Vertiefungen. Andererseits legt die Rational-Choice-Sicht auf Umwelthandeln, -probleme sowie -güter unmittelbare, konkrete politische Schlussfolgerungen nahe.¹⁴⁵ Damit sei die Theorie auch gegenüber anderen konkurrierenden Positionen wie systemtheoretischen Rekonstruktionen oder konstruktivistischen Ansätzen im Vorteil, da es

¹⁴⁴ Liebe und Preisendörfer erkennen in der stringent ausgearbeiteten basalen Handlungstheorie sowie den Modellen der mathematischen Spieltheorie zwei Mittel des Rational-Choice-Ansatzes, durch die er aus der sozialwissenschaftlichen Umweltforschung nicht mehr wegzudenken sei (vgl. Liebe/Preisendörfer 2011: 235f.).

¹⁴⁵ Sogar die jahrelang gehegten Vorbehalte gegenüber der Rational-Choice-Theorie und marktwirtschaftlich-ökonomischem Denken seitens der Protagonisten des Umweltschutzes, im Lager der Globalisierungsgegner oder in einigen politischen Parteien haben sich gewandelt und münden heutzutage größtenteils in einer allgemeinen Akzeptanz von ökonomischen Anreizinstrumenten, beispielsweise Öko-Steuern, Naturtaxen oder Emissionszertifikaten (vgl. Liebe/Preisendörfer 2011: 236).

solchen Diagnosen oft am expliziten Handlungsbezug mangle (vgl. Liebe/Preisendörfer 2011: 236).

Joseph Huber stellt in seiner Grundlagenreflexion über Umweltsoziologie fest, dass die verbreiteten handlungstheoretischen Ansätze zur Erklärung von Umwelthandeln überwiegend dem Feld der Rational-Choice-Theorien entstammen und diese Sichtweise, nachdem sie Einzug in die Soziologie erhalten hat, speziell in der Umweltsoziologie, beispielsweise bei Diekmann und Preisendörfer (2001), Anwendung finde. Als Widerpart dazu gelten in der Soziologie normaktivistische Handlungstheorien, etwa normbezogenes, moralisches Handeln nach Émile Durkheim, wertorientiertes Verhalten in der verstehenden Soziologie von Alfred Schütz, oder das Modell des Homo-sociologicus von Ralf Dahrendorf. Huber urteilt über diese generelle Kontrastierung, dass eine Gegenüberstellung von ‚nicht-normaktivem Rational-Choice-Verhalten‘ sowie ‚normaktivem sozialen Rollenverhalten‘ unzutreffend sei. Denn beide Ansätze weisen eine normative Prägung auf, indem sie ihre spezifische Moral besitzen und eine eigene Ethik repräsentieren (vgl. Huber 2011: 183ff.). Gemäß seiner Logik zeigt die Realität eine Synthese aus RC-Handeln und normaktivistischem Verhalten:

„Das tatsächliche Verhalten der wirklichen Menschen wird sich fast immer als pragmatischer Synkretismus darstellen, als nicht-puristisches, mehr oder minder kohärentes, teils auch inkohärentes Patchwork-Verhalten, in dem sich Charakteristika beider Handlungsmodelle ausmachen lassen“ (ebd. 186).

Rational-Choice-Modelle sind für umweltsoziologische Verhaltenserklärungen vor allem in zwei Feldern herangezogen worden: in der spieltheoretischen Form des Gefangenendilemmas, im Umweltbereich konkret als Modell des Allmende-Dilemmas bekannt, sowie in der Low-Cost-Theorie des individuellen Umwelthandelns (vgl. ebd.).

In der soziologischen Rational-Choice-Theorie wird das Konzept des rationalen Handelns im Kontrast zur ökonomischen Theorie weiter gefasst. Der Nutzen wird nicht nur ökonomisch, monetär definiert, sondern kann durch soziale Anerkennung, Sicherung der sozialen Identität oder Stabilisierung des eigenen Weltbilds oder der eigenen moralischen Überzeugung entstehen (vgl. Brand 2014: 165). In der soziologischen RC-Theoriebildung wird das eingeschränkte Homo-oeconomicus-Modell erweitert und nicht-ökonomische Interessen, altruistische Handlungsmotivationen sowie der Einfluss sozialer Strukturen (Institutionen, sozialer Kontext, Netzwerke oder Sozialkapital) auf die Handlungsbedingungen und -folgen in die Konzeption menschlichen Handelns integriert (vgl. Diekmann 1996: 90f.).

Zudem beanspruchen die soziologischen RC-Ansätze im Anschluss an James Coleman (u.a. 1990) und Hartmut Esser (1993) nicht nur individuelles Handeln, sondern auch kollektive

Handlungseffekte auf der Makroebene. Diese Ausrichtung zeigt sich in den beiden Untersuchungsfeldern, der Kollektivgut- oder Allmende-Problematik sowie der Low-Cost-Hypothese.¹⁴⁶ Speziell Diekmann formuliert einen Erklärungsanspruch, der über individuelles Umwelthandeln im Alltag hinausgeht und beispielsweise Makro-Konsequenzen in Low-Cost-Situationen oder Handlungen von Akteuren in Unternehmen in den Anwendungsbereich der erweiterten umweltsoziologischen Rational-Choice-Modellierung einbezieht (vgl. Diekmann 1996: 91).

Liebe und Preisendörfer (2011) erstellen eine leicht modifizierte Version des Makro-Mikro-Makro-Modells von Coleman, um die Zusammenhänge zwischen der Mikro- und der Makroebene des Handelns zu erklären. Grundlegende gesellschaftliche Rahmenbedingungen (Makroebene) wirken mittels eines Situationsmechanismus, einer ‚Logik der Situation‘, auf die Wahrnehmungen und Dispositionen (Mikroebene) der Individuen. Die Wirkung und Wahrnehmung funktioniert von Individuum zu Individuum unterschiedlich. Über einen Handlungsmechanismus, die ‚Logik der Selektion‘, entwickelt sich dann individuelles Handeln (Mikroebene). Dieser Mechanismus entscheidet, wie Akteure eine Handlungsauswahl bei gegebenen Wünschen, Überzeugungen, Restriktionen sowie Wahrnehmungen der Rahmenbedingungen treffen. Er beeinflusst die Regeln, nach denen die Akteure Entscheidungen treffen und dann in Handlungen umsetzen. Über einen Transformationsmechanismus, die ‚Logik der Aggregation‘, mündet das Zusammenspiel individueller Handlungen in ein kollektives Phänomen, in kollektive Effekte oder Makroeffekte (Makroebene) (vgl. Liebe/Preisendörfer 2011: 222f.; Coleman (1990)).

In der Umweltsoziologie wird dieses Modell zur Verbindung von handlungsbezogenen Mikro- und Makrophänomenen zur Analyse von Kollektivgut- oder Allmende-Problemen sowie zur Erklärung von individuellem Handeln, beispielsweise im Rahmen der Low-Cost-Hypothese, angewendet (vgl. Brand 2014: 167; Preisendörfer (2004)). Im Hinblick auf verantwortungsvolles, nachhaltiges oder moralisches Handeln sind dann insbesondere die Logik der Situation sowie die Logik der Selektion wesentlich: Wie wirken die Rahmenbedingungen auf das Individuum ein und wie kann es in diesem Kontext zu moralischer Motivation und moralischem Handeln kommen? Es dreht sich demnach um bestimmte strukturell-situationelle Faktoren, die wiederum auf individuell-psychologische

¹⁴⁶ Diekmann stellt klar, dass die restriktive Version des Homo oeconomicus umweltbezogenes, kooperatives Verhalten in Low-Cost-Situationen nicht erklären kann. Durch die explizite Berücksichtigung ‚weicher‘ Nutzenargumente wie Umweltbewusstsein oder Befolgung sozialer oder moralischer Normen entfernt sich die soziologische RC-Theorie vom eng gefassten Homo oeconomicus. In Bezug auf Umwelthandeln stellt Diekmann deshalb den ‚Homo ÖKOnomicus‘ vor (vgl. Diekmann 1996: 91; 103).

Dispositionen des Individuums treffen. Die Identifizierung und Diskussion dieser beiden Bereiche erweitert und konkretisiert, unter Einbezug der empirischen Forschung, das Verständnis der Voraussetzungen für moralisches Verhalten.

7.4.2.1. Kollektivgut- oder Allmende-Problematik

„Das Umweltproblem als das Problem der Allmende oder das öffentlicher Güter zu sehen, ist wichtig und unverzichtbar“ (Frey/Bohnet 1996: 292).

Eine zentrale Perspektive von Umweltproblemen sind soziale Dilemmata: „In Allmende- oder sozialen Dilemma-Situationen resultiert aus einer Vielzahl individueller Handlungen ein kollektives Ergebnis, das für alle oder die meisten Beteiligten unbefriedigend [...] ist“ (Diekmann/Preisendörfer 2001: 21). Ein Beispiel ist der Kohlenstoffdioxid-Ausstoß vieler Akteure, etwa durch Haushalte, Verkehr oder industrielle Produktion, der eine Situation erzeugt, in der das kollektive Resultat der Klimaschäden für zumindest eine größere Zahl der Betroffenen mit größeren Nachteilen verbunden ist, als sie der Mehraufwand für ökologisches Verhalten hervorriefe. Diekmann und Preisendörfer sind überzeugt, dass nicht alle, aber zumindest viele ökologischen Probleme die Charakteristika sozialer Dilemmata aufweisen (vgl. ebd.).

Die Autoren lehnen sich an die Theorie von Mancur Olson (1965) zur ‚Logik kollektiven Handelns‘ an, die besagt, dass große Gruppen nur dann kollektive Güter herstellen, wenn zusätzliche individuelle, selektive Anreize für kooperatives Verhalten bestehen. Wenn beispielsweise die Mitarbeit in einer Umweltbewegung mit einer Steigerung des sozialen Ansehens belohnt wird, werden sich unter Umständen genügend Personen für öffentliche Güter einsetzen (vgl. ebd. 75; Olson (1965)).

Zahlreiche Umweltprobleme sind Folge einer Situation, in der eine Vielzahl von Akteuren über eine knappe Ressource verfügt. Die grundsätzliche dilemmatische Konstellation entsteht, weil die Neigung, in den Erhalt der Ressource zu investieren, eher gering ist, die Neigung, sich mehr als ‚nötig‘ von der Ressource anzueignen, jedoch groß erscheint. Die Überfischung der Weltmeere, die Abholzung von tropischen Regenwäldern, der Treibhauseffekt und die Klimagefährdung allgemein gelten als charakteristische Beispiele. Auch im Alltagsbereich ist der Kühlschrank einer Wohngemeinschaft oder ein gemeinsam genutztes Kopiergerät vergleichbar mit einer Allmende. Die Vorräte der Erde können als globale Allmende bestimmt werden. Die Kernmerkmale des Allmende-Dilemmas sind zusammengefasst erstens

die Existenz einer gemeinsam genutzten, knappen Ressource, zweitens der Umstand, dass mehrere Personen Verfügungsrechte über die Ressource haben, und drittens der Aspekt, dass keine Person die Kontrolle über das Ausmaß der Nutzung der Ressource durch andere hat (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 77).

Bruno Frey definiert in seinem umweltökonomischen Denkansatz ein öffentliches Gut als ein Gut, „[...] von dessen Konsum niemand ausgeschlossen werden kann und/oder das alle Individuen in gleicher Menge konsumieren (können), ohne daß der Konsum einer Person denjenigen anderer Individuen beeinträchtigt“ (Frey 1992: 50). Luft ist ein typisches öffentliches Gut im Umweltbereich. Die Eigenheit in Bezug auf öffentliche Güter ist, dass jedes Individuum das Gut konsumieren kann, ob es an der Kosten seiner Erstellung beteiligt ist oder nicht. Rationale Individuen sind geneigt, vom öffentlichen Gut zu profitieren, ohne Kosten dafür aufzubringen. Wenn andere für die Erstellung des Guts aufkommen, zum Beispiel durch den Verzicht auf luftverschmutzende Produktion oder das Autofahren, entsteht das Problem des Trittbrettfahrens. Das Individuum stellt sich die Frage, warum es eine kontrollierte, gemäßigte Nutzung in Betracht ziehen sollte, wenn alle anderen von der unkontrollierten Nutzung profitieren – das Individuum hätte den Schaden, die anderen den Vorteil (vgl. ebd.; Brand 2014: 170).

Bei freiem Zutritt zu einer knappen Ressource und dem Mangel an Kontrolle führt das Verhalten rationaler Menschen zu einer Übernutzung der Ressource und dadurch zu Umweltschäden. Individuell rationales, nutzenmaximierendes Handeln führt somit zu kollektiver Irrationalität, da die kollektiven Auswirkungen des individuellen Handelns nachteilig und gesellschaftlich unerwünscht sind (vgl. Frey 1992: 50). Bruno Frey und Iris Bohnet bezeichnen diese Verkettung als „Tragik der Allmende“ (Frey/Bohnet 1996: 292).¹⁴⁷

148

Lösungsansätze

Eine zentrale Aufgabe der Umweltsoziologie ist die Beschäftigung mit der Lösung des Kollektivgut-Problems, einer Überwindung des Allmende-Dilemmas. Oftmals unter Einbezug empirischer Studien wird das Verhalten von Individuen in Kollektivgut-Situationen erfasst

¹⁴⁷ Frey und Bohnet erweitern die Liste der charakteristischen Umweltbereiche – Überfischung der Weltmeere, saurer Regen, Erderwärmung oder Ozonloch – und erkennen die Allmende-Problematik auch in der Hungernot in Entwicklungsländern oder in der städtischen Kriminalität (vgl. Frey/Bohnet 1996: 292).

¹⁴⁸ Brand fasst das Dilemma in wenigen Worten zusammen: „Der Kern des Dilemmas wird darin gesehen, dass bei freiem Zugang zu Kollektivgütern wie Luft, Wasser oder Gemeineigentum an Grund und Boden das strategisch-rationale Verhalten individueller Akteure zur Übernutzung der vorhandenen Ressourcen und damit zu einer kollektiven Selbstschädigung führt“ (Brand 2014:169).

und interpretiert, um eine anschlussfähige und praktisch anwendbare Systematik von Lösungsoptionen zu erarbeiten.

Ausgehend von einem Beispiel zur Kollektivgut-Problematik aus der Praxis können die verschiedenen Anknüpfungspunkte für Lösungsansätze veranschaulicht werden. Diekmann und Preisendörfer vergleichen in ihren Studien den Verbrauch von Energie und Wasser in Wohngebäuden mit mehreren Mietern und gemeinsamer Abrechnung im Kontrast zum Verbrauch in Wohngebäuden mit individueller, verbrauchsbezogener Abrechnung. Der Verbrauch bei gemeinsamer Abrechnung ist überproportional höher. Der Öltank oder die Wasserversorgung können als Allmende beschrieben werden, aus der sich jeder Mieter subventioniert von den Nachbarn bedienen kann (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 79ff.; Diekmann/Preisendörfer (1992)).

In einer der Studien (1992) werden die Nutzungsgewohnheiten zum Heizungsverhalten in Bern (gemeinsame Abrechnung) und München (individuelle Abrechnung) verglichen. Die Wohnungs- und Haushaltsgrößen sowie die Wohngegenden der jeweils zugrunde gelegten Untersuchungseinheiten sind ähnlich gewesen. Aufgrund der individuellen, privatisierten Abrechnung in München haben 69 Prozent der Haushalte einen geringeren Energieverbrauch als vergleichbare Haushalte in Bern. Die Privatisierung der Nutzung eines Gutes, in diesem Fall der Heizenergie, führt in diesem Fall zu einer verringerten Nutzung, das heißt zu einem ressourcenschonenderen, umweltbewussteren Verhalten (vgl. Diekmann/ Preisendörfer 1992: 226ff.; Brand 2014: 171).

Diekmann und Preisendörfer nennen grundsätzlich zwei übergeordnete Ansätze zur Lösung oder Überwindung der Kollektivgut-Problematik oder eines Allmende-Dilemmas:

- Appelle an die Moral der betroffenen Akteure oder die Forderung einer ‚neuen‘ Umweltethik
- Veränderungen der Anreizstruktur durch institutionelle Regelungen (Privatisierung, Zentralisierung oder gemeinsame Bewirtschaftung beziehungsweise Dezentralisierung)

Die Autoren sind bezüglich der ersten Variante skeptisch, ob Appelle an die Moral, an den Kooperationsgedanken oder an das Umweltbewusstsein *allein* genügen, um bei einer Mehrzahl der Beteiligten dauerhafte Verhaltensänderungen hervorzurufen. (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 226ff.). Auch Frey erkennt in der freiwilligen, ungezwungenen Bereitschaft zu einem öffentlichen Gut beizutragen und dem damit oftmals verbundenen Verzicht auf eigenen Nutzen ein Problem. Er streitet den Anreiz zu (umwelt-)moralischem und kooperativem Verhalten beim Individuum nicht ab, da intrinsische

Motivation, soziale Aspekte, sozialer Druck oder moralische Genugtuung als Faktoren eine wichtige Rolle spielen. Der Autor verweist aber darauf, dass sich eine umfassende Umweltethik nur langfristig durchsetzen lasse und sofortige Lösungen unrealistisch seien. Die Umweltethik und freiwillige moralische Motivation sind in seiner Theorie vor allem in Kleingruppen wesentlich, ein Appell an die Umweltmoral der Individuen allein werde aber nicht genügen, um eine umweltschonende, nachhaltige Bewirtschaftung von öffentlichen Gütern zu gewährleisten. Deshalb spricht er sich in seiner Konzeption für eine Verknüpfung von intrinsischer Motivation und externer Anreizsteuerung aus (vgl. Frey 1990: 43ff; Frey 1992: 110f.).

Der Lösungsvorschlag von Diekmann und Preisendörfer setzt bei der Anreizstruktur innerhalb der Kollektivgut-Problematik an.¹⁴⁹ Wenn diese zur kollektiven Selbstschädigung führt, ist sie so zu verändern, dass individuelle Rationalität und ein kollektiv akzeptables Ergebnis zusammenfallen. Die Möglichkeit dazu bieten institutionelle Verträge oder Vereinbarungen. Die grundsätzlichsste Form solcher Regelungen ist die Privatisierung der Allmende. Sie führt praktisch zu einer Aufhebung der Allmende-Situation. Die angesprochene Umstellung auf eine verbrauchsabhängige Heizkostenabrechnung ist ein Beispiel für solch eine Lösung. Die Allmende ist dann nicht mehr frei und unkontrollierbar zugänglich und die Verfügungsrechte an der Ressource werden transparent gemacht. Andere Beispiele für die Privatisierungslösung sind die Abtrennung eigener Fächer im Kühlschrank oder die Einführung von Kopierkarten in Firmen (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 83f.; vgl. hierzu auch Homann/Suchanek 2000: 139ff.). In diesen Fällen ist die Privatisierungslösung anwendbar und kann eine effiziente Lösung darstellen. Brand spricht von kleinteiligen, produkt- und dienstleistungsbezogenen Umweltnutzungen, in denen sich das Privatisierungskonzept anbietet. Bei der Überfischung der Weltmeere, dem Schutz der Artenvielfalt in der Pflanzen- und Tierwelt oder der weltweiten Luftverschmutzung hingegen ist die Durchführung – wenn überhaupt praktikierbar – komplizierter und sind zudem die Kosten durch die Privatisierung höher (vgl. Brand 2014: 171).

Eine andere Form institutionelle Vereinbarungen zwecks einer angemessenen, umweltschonenden Nutzung von Kollektivgütern anzuwenden, ist die Variante der Zentralisierung, beispielsweise durch die Konzentration der Entscheidungskompetenzen bei einer Regierung.

¹⁴⁹ „[...] Zur Lösung eines Allmende-Dilemmas sind institutionelle Regeln erforderlich, die die Anreizstruktur verändern“ (Diekmann/Preisendörfer 2001: 84).

Die umfassende Konzentration der Entscheidungsfindung in Umweltfragen bei der Regierung bewertet Frey kritisch. Zwar haben institutionelle Verordnungen, quantitative staatliche Eingriffe, Verbote oder Steuern den Vorteil, dass sie verbindlich und speziell im Fall von Verboten in ihrer Wirkung einsichtig sind, dennoch sind externe Eingriffe für Frey „nur eine mehr oder weniger gute Annäherung an eine effiziente Lösung“ (Frey 1992: 116) von Umweltproblemen. Moniert wird unter anderem die schwierige Durchführbarkeit, weil beispielsweise bei der Kontrolle und Sanktionierung eine umfangreiche staatliche Bürokratie vonnöten ist. Wenn die institutionelle Einrahmung, auch durch Gerichte und Polizei, kein effektives System aus Kontrolle und Sanktionen gewährleistet, können einzelne Maßnahmen zur Umweltverbesserung schnell unwirksam sein (vgl. ebd. 115ff.; 126; Brand 2014: 170f.). Insbesondere bei transnationalen oder globalen Umweltgütern gestaltet sich deren Regulierung problematisch, da die meisten institutionellen Regulierungskompetenzen auf nationalstaatlicher Ebene verankert sind und internationale Vereinbarungen zur Nutzung von Kollektivgütern in der Regel durch langwierige komplizierte Verhandlungen gekennzeichnet sind, die zudem oftmals nur Kompromisse oder einen minimalen Konsens als Ergebnisse hervorbringen (vgl. Brand 2014: 171; vgl. hierzu auch Winter (2006)).

Zudem können externe Eingriffe, etwa Belohnungen oder Subventionierungen, unter Umständen die interne Motivation zu verantwortungsvollem, moralischem Handeln verdrängen. Frey fordert deshalb, dass für jeden Umweltbereich individuell entschieden wird, welche Instrumente für eine nachhaltige Nutzung von öffentlichen Gütern am geeignetsten und welche Strategien oder auch Kombinationen von Lösungsansätzen am effektivsten sind (vgl. Frey 1992: 130; 142; Frey/Oberholzer-Gee 1996: 219f.).¹⁵⁰

Im Kontrast zur Zentralisierung steht die Dezentralisierung, eine Verteilung der Entscheidungskompetenzen auf kleinere gemeinsam wirtschaftende Gruppen. Auf die Methode der gemeinsamen Bewirtschaftung legen Diemann und Preisendörfer ihren Fokus. Durch eine experimentelle Studie und eine Fallstudie arbeiten sie konkrete praxisbezogene Aspekte heraus, die für das Ausmaß an Kooperation oder an moralischer Normentreue der Individuen in Allmende-Situationen förderlich sind.

¹⁵⁰ An diesem Punkt werden die Varianten und Merkmale von externen staatlichen Eingriffen nur knapp erwähnt. Es geht primär um die Vollständigkeit der Abbildung möglicher Anknüpfungspunkte für umweltpolitische Maßnahmen zur nachhaltigen Nutzung von öffentlichen Gütern. Eine vertiefende Diskussion äußerer Eingriffsmethoden sowie die Verbindung von externer und interner Motivation werden im Kapitel über Freys umweltökonomischen Ansatz erörtert.

Beispiel: ‚gemeinsame Bewirtschaftung‘ oder ‚Dezentralisierung‘

In einem ‚Ressourcenmanagementspiel‘, in dem der Fischfang in einem Teich am Computer simuliert wird, kann jede Versuchsperson in jeder Spielrunde eine bestimmte Fangmenge entnehmen. Die verbleibende Menge an Fischen wächst mit einer festgelegten Wachstumsrate. Bei kompletter Entnahme des Fischbestands in einer Runde ist die Population ausgestorben und das Spiel vorbei. Wird gerade so viel pro Runde entnommen, dass nach der Aufstockung wieder der ursprüngliche Bestand erreicht wird, wird eine ressourcenschonende, nachhaltige Wirtschaftsweise praktiziert. Bei zehn Spielern und einer Wachstumsrate von 25 Prozent erfolgt eine nachhaltige Bewirtschaftung, wenn jeder Spieler genau 25 Prozent pro Runde fängt. Für die Wissenschaftler ist während der Experimentdurchführung interessant, welche Fangmenge entnommen wird, welche Gruppen eine nachhaltige Bewirtschaftung erzielen sowie nach wie vielen Runden die Erschöpfung der Ressource eintritt. Als Ergebnisse des Experiments sollen Indizes für Kooperation sowie ein Überblick über kooperationsförderliche Faktoren abgeleitet werden. Die strukturellen Merkmale der Situation können von der Experimentleitung zwecks einer Überprüfung von Hypothesen variiert werden: Die Wachstumsrate oder die Gruppengröße können geändert werden, Kommunikation oder die Absprache unter den Teilnehmern kann zugelassen werden oder die Informationsbedingungen, beispielsweise die Aufklärung über Wachstumsrate, Bestand oder Entnahme, können modifiziert werden (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 85f.).

Als Ergebnisse zeigen sich das institutionell-strukturell arrangierte Zulassen von Kommunikation sowie Ermöglichen von Sanktionen als wesentliche Faktoren, die die Kooperationsrate erhöhen.¹⁵¹ Auch die Methode der öffentlichen Selbstverpflichtung zu einer nachhaltigen Fangmethode, das heißt zu umweltschonendem Konsum, hat häufig einen positiven Effekt auf die Kooperation. Anhand dieser Anhaltspunkte können konkrete Strategien entwickelt werden, wie in einem Allmende-Dilemma kooperatives, moralisches Verhalten hervorgerufen werden kann (vgl. ebd. 86).

Ob die experimentellen Befunde durch reale, praktische Szenarien gestützt werden können, untersuchen Diekmann und Preisendörfer anhand einer Fallstudie aus den 1970er Jahren über die Küstenfischer in Alanya. Fallstudien haben den Vorteil, dass sie reale Situationen analysieren und keiner Verzerrung durch das experimentelle Setting ausgesetzt sind. Die

¹⁵¹ Huber unterstreicht in einem Abschnitt zur spieltheoretischen Analyse von Verhaltensdilemmata die Bedeutung von Kommunikation und Transparenz: „[...] Chancen auf ein kooperatives Spiel mit einem effizienten Ausgang, bestehen dann, wenn Transparenz und Kommunikation stattfindet“ (Huber 2011: 188). Durch die institutionell koordinierte Gewährleistung dieser beiden Faktoren könne laut Huber ein koordiniertes, kooperatives Vorgehen sowie eine Rechtsgleichheit und -sicherheit unter den Akteuren erzielt werden (vgl. ebd.188f.).

untersuchte Gruppe von Küstenfischern zählt etwa 100 Mitglieder und stellt somit eine kleine Gemeinschaft dar. Anfang der 1970er Jahre hat in dem Fanggebiet an der Küste vor Alanya die Gefahr der Überfischung gedroht. Die Lösung sollte ein Fangsystem sein, bei dem zu Beginn der Saison das Gebiet in Sektoren eingeteilt und somit unter den Fischern aufgeteilt worden ist und zudem die Sektoren, um einem Verteilungsproblem zu entgehen, jedes Jahr rotiert worden sind. Alle Fischer hatten es so gleichermaßen mit guten und schlechten Fanggründen zu tun. Das zugrunde gelegte Prinzip ist die institutionell geregelte gemeinsame Bewirtschaftung einer Allmende. Diekmann und Preisendörfer erkennen in der erfolgreichen Institutionalisierung der Allmende-Bewirtschaftung den vielversprechendsten Lösungsansatz. Das institutionalisierte Fangsystem ist selbstkontrollierend und selbstsanktionierend, denn ein Verstoß wird unmittelbar erkannt und im eigenen Interesse sanktioniert. Die Kosten für Kontrolle und Sanktionen sind zudem gering. Des Weiteren, und das stellt den Kern des System dar, werden die Anreize durch die Institutionalisierung so gesteuert, dass sämtliche Teilnehmer die Regeln im Eigeninteresse verfolgen. Die Autoren resümieren, dass der Erfolg einer Allmende-Bewirtschaftung von Einführung und Umsetzung institutioneller Regeln abhängt. Zudem sind die Regeln stets der jeweiligen Umweltsituation anzupassen (vgl. ebd. 89ff.).

Das Beispiel der Alanya-Fischer zeigt einschränkend jedoch, dass institutionelle Regeln in kleinen Gemeinschaften schnell funktionierende Lösungen darstellen. Dennoch ist fraglich, wie es sich bei Großgruppen oder bei globalen Allmenden wie beispielsweise sauberer Luft verhält.

Elinor Ostrom entwickelt anhand von Fallbeispielen, die dem der Küstenfischer von Alanya ähneln, einen Katalog an institutionellen Faktoren, die zur erfolgreichen Bewirtschaftung von Allmenden beitragen können. Der Katalog ist jedoch nur für Allmenden gültig, die von einer kleineren Gruppe bewirtschaftet werden. Die Autorin nennt:

- Restriktion des Zugangs
- Umwelt- und Situationsangepasstheit
- Partizipation der Mitglieder an der Entscheidungsfindung
- Monitoring und Transparenz des Verhaltens der Mitglieder
- Sanktionierbarkeit von Regelübertretungen
- Konfliktregulierungsmethoden durch entsprechende Institutionen
- Autonomie sowie Schutz vor externen (staatlichen) Eingriffen

(vgl. Ostrom 1990: 90-120; Ostrom (1999); vgl. hierzu auch Diekmann/Preisendörfer 2001: 92f.)

Die Kernpunkte des Katalogs sind Kontrolle und Transparenz bezüglich der Mitglieder und dem Nutzungsverhalten sowie eine Möglichkeit zur Sanktionierung von Regelübertretungen. Diese Bedingungsfaktoren zielen auf die charakteristischen Merkmale von Allmende-Situationen ab und versuchen diese durch institutionelle Regelungen entkräften. Diekmann und Preisendörfer sehen die institutionell geregelte gemeinsame Bewirtschaftung als Lösungskonzept gegenüber den Alternativen Privatisierung oder Zentralisierung im Vorteil. Sie sei oftmals günstiger, einfacher implementierbar sowie, durch empirische Tests bestätigt, oftmals erfolgreicher (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 93).

Frey und Bohnet diskutieren die Überwindung des Allmende-Dilemmas ebenso anhand der drei Lösungsansätze Privatisierung, Zentralisierung sowie Dezentralisierung. Die Privatisierungslösung, in Form einer Zuordnung von privaten Eigentumsrechten, sodass rational eigennütziges Handeln auch zu gesellschaftlich erwünschten Ergebnissen führt, sowie die Zentralisierungsidee, das heißt ein Entzug des individuellen Entscheidungskalküls bei der Bereitstellung öffentlicher Güter zugunsten einer Übertragung an den Staat, sehen die Autoren ähnlich wie Diekmann und Preisendörfer kritisch. Einige Allmenden wie Luft und Wasser lassen sich nicht privatisieren, während es bei anderen sehr kostspielig wäre. Der Kostenaspekt spielt auch bei der Zentralisierung eine Rolle. Zudem sind beide Lösungsansätze oftmals ineffektiv (vgl. Frey/Bohnet 1996: 293).

Frey und Bohnet entwickeln einen dritten Lösungsvorschlag, der sich im Kerngedanken dem von Diekmann und Preisendörfer ähnelt, allerdings anders konzipiert wird. Als grundsätzliche These stellen die Autoren voran, dass die Umweltproblematik nicht ausschließlich als Problem überregionaler öffentlicher Güter und auch nur bedingt als soziales Dilemma gewertet werden könne: „Die meisten und dringendsten Umweltprobleme sind jedoch *lokaler* Natur und entsprechen einer *Kleingruppensituation* [Hervorhebung im Original]“ (ebd. 294). Vor dem Hintergrund von Ostroms Katalog zur erfolgreichen Bewirtschaftung einer Allmende bestimmen Bohnet und Frey die Entwicklung von ‚guten‘ Institutionen, die eine Selbstorganisation der betroffenen kleineren Gruppen ermöglichen.¹⁵² Diese Variante stellt einen Mittelweg zwischen den Extremen zentrale staatliche Regulierung und Privatisierung

¹⁵² Für die Bewirtschaftung von größeren Ressourcen, beispielsweise von überregionalen Allmenden, sehen Frey und Bohnet eine mehrstufiges System miteinander verbundener lokaler Organisationen als effektivste Lösung (vgl. Frey/Bohnet 1996: 294). Ein Teil der Umweltprobleme kann jedoch selbst durch solch eine Systematik nicht effektiv eingedämmt werden. Die weltweiten Verhandlungen zur Senkung des Kohlenstoffdioxid-Ausstoßes beispielsweise zeigen, dass eine Verteilung der Verantwortungen auf verschiedene Nationen ohnehin nur langfristige Veränderungen ermöglicht, dadurch aber auch die Gefahr durch Interessenkonflikte steigt. Die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung ist für einige, aber nicht für alle Umweltprobleme eine anwendbare Lösung.

dar (vgl. ebd.; vgl. hierzu auch Ostrom 1990: 90-120). Die Institutionen schaffen einen Rahmen für selbstorganisiertes umweltmoralisches Handeln der Akteure.

Eine Voraussetzung, dafür ist die Möglichkeit zur Identifizierung der Akteure. Die Entscheidungen werden dadurch individuell zurechenbar, die Individuen können nicht untertauchen und es entwickeln sich interdependente, soziale Beziehungen. Dieser Aspekt wird auch im Fischerei-Beispiel genannt. Wenn das Verhalten der anderen Fischer überprüfbar wird, steigt der Anreiz, sich kooperativ und normkonform zu verhalten. Kann ein Einzelner identifiziert werden, erhöhen sich die Kosten der Regelübertretung, da individuell abweichendes Verhalten explizit sanktioniert werden kann.¹⁵³ In kleinen politischen, wirtschaftlichen oder gesellschaftlichen Gruppen sind Handlungen individualisierbar. In solchen Kleingruppen verbinden die Akteure den Umweltnutzen auch eher mit entsprechenden Kosten und achten stärker auf andere, etwa soziale oder moralische, Anreizmechanismen. In diesem kleineren nicht-anonymen Kontext ist außerdem die Kommunikation als Faktor relevant. Dieser Befund zeigt sich auch in der Analyse der experimentellen Studie bei Diekmann und Preisendörfer. Vor allem wiederholte, sozial vernetzte Kommunikation erhöht die Kooperationsquote (vgl. Frey/Bohnet 1996: 292; 296; vgl. hierzu auch Bohnet/Frey (1994).

Frey und Bohnet fassen diese Aspekte in ihrem Lösungsvorschlag, dem Konzept der Dezentralisierung der Entscheidungsfindung, zusammen. Die vermeintliche Bedeutungslosigkeit der individuellen Entscheidung, die typisch für Allmenden und öffentliche Güter ist, kann durch dieses Konzept überwunden werden – und vor allem ohne ein Ideal eines besseren, moralischeren oder umweltbewussteren Menschen herbeizuwünschen. Die kleinen politischen oder gesellschaftlichen Einheiten vereinfachen die analytische Verbindung zwischen Umweltnutzen und den entsprechenden Kosten. Der Umweltnutzen ist zudem in einem konkreten, begrenzten Rahmen für die betroffenen Akteure sichtbar, ‚greifbarer‘. Die Umweltprobleme treten nicht mehr als abstrakte Größen oder Modelle auf. Die direkte Beziehung zur Umweltproblematik fördert die Beschäftigung der betroffenen Akteure mit den Kosten *und* den Nutzen durch unterschiedliche Umweltzustände. Auf einer lokalen Gemeindeebene sind die Kosten deutlicher und transparenter als auf der gesamtgesellschaftlichen oder globalen Ebene. Durch diese Konkretisierung steigt in der Konsequenz die Wahrscheinlichkeit, dass sich auf das an Ort und Stelle Machbare

¹⁵³ Frey und Bohnet messen der individuellen Zurechenbarkeit von Entscheidungen eine zentrale Bedeutung bei der Überwindung von Allmende-Problemen zu: „Werden Individuen mit ihrem Handeln identifiziert, erhöht sich die Kooperationsbereitschaft“ (Frey/Bohnet 1996: 292). Die Möglichkeit dafür entsteht durch eine Dezentralisierung der Entscheidungsfindung.

konzentriert wird. Der Diskurs wird nicht auf eine diffuse globale Ebene verlagert und die Umweltprobleme werden auch weniger abstrahiert oder zerredet (vgl. Frey/Bohnet 1996: 301).

„Verbesserungen der Umwelt werden [...] immer dann durchgeführt, wenn für die kleine Einheit die Nutzen die Kosten übersteigen“ (ebd.). Aufgrund dieser Erkenntnis sprechen sich Frey und Bohnet im Hinblick auf Umweltprobleme mit starker lokaler Komponente auch für eine Entscheidungs- und Lösungskompetenz auf dezentraler, lokaler Ebene aus. Selbst wenn die Maßnahmen in ihrer Tragweite und ihrem Ausmaß dann geringer ausfallen, bleibt der Vorzug bestehen, dass nur konkrete, realisierbare Lösungsvorschläge durchgesetzt werden. Eine Äquivalenz zwischen Nutzen und Kosten des Umweltgutes ist speziell dann gewährleistet, wenn der Empfänger der Umweltleistungen auch das Erbringen dieser Leistung verantwortet. Auf einer globalen Ebene ist diese Verbindung deutlich verzerrter (vgl. ebd. 302). Das charakteristische Problem des Trittbrettfahrens bei der Bereitstellung eines öffentlichen Guts wird durch die Annäherung von Kosten und Nutzen für das Individuum in einem dezentralisierten lokalen Rahmen eingedämmt.

Für die konkrete praktische Umweltpolitik entwickeln die Autoren ein institutionelles System, in dem ein Großteil der Umweltpolitik auf lokale Einheiten verlagert und in die Verantwortungsbereiche von eigenen Jurisdiktionen verschoben wird. Diese Jurisdiktionen befassen sich zwecks einer effektiven Aufgabenteilung nur mit einem bestimmten Umweltbereich und stehen in einem kooperativen Wettbewerb miteinander. Frey und Bohnet hoffen, dass die Übertragung des Marktprinzips ‚Wettbewerb‘ auf die politische Entscheidungsfindung positive Effekte hervorbringt und effektive Anreize für ambitionierte umweltpolitische Maßnahmen schafft. Die Einteilung in kleinere lokale Einheiten mit einer überschaubaren Anzahl an Beteiligten erhöht zudem das Ausmaß an freiwilligen Vereinbarungen (vgl. ebd.).

Als übergeordnete Vorteile durch dieses Dezentralisierungskonzept kennzeichnen die Autoren die mögliche Identifikation der Teilnehmer durch den abgegrenzten Kreis der Nutzer, die Kontrolle über eine mögliche Ausbeutung von öffentlichen Gütern sowie die Erhöhung der Bereitschaft zu Kooperation. Die Identifikation der Teilnehmer und die Kooperationsrate korrelieren miteinander: „Normen schränken den individuellen Möglichkeitsraum um so stärker ein, je stärker ein Individuum in einer Gemeinschaft verankert ist“ (ebd.). Je näher Teilnehmer innerhalb der lokalen Einheit miteinander verbunden sind, etwa im Falle von Familien, Freunden oder Arbeitskollegen, desto mehr steigen die Normkonformität sowie -

befolgung (vgl. ebd. 302f.; vgl. hierzu auch Granovetter (1973, 1985)).¹⁵⁴ Das Prinzip der Identifikation bewirkt einerseits die Identifizierbarkeit des Handlungsträgers mit einer Handlung sowie andererseits die Identifikation des Handlungsträgers mit den ihn Beobachtenden. Die persönliche Nachfrage nach Identifikation mit einem Kollektiv stützt die Normbefolgung innerhalb des Kollektivs. Zusätzlich vergrößert sich die Sorge vor sozialer Sanktionierung bei einer etwaigen Normabweichung. Je intensiver diese Prozesse ablaufen, desto stärker ist gemeinschaftliche Verankerung sowie die Langfristigkeit der Interaktion (vgl. Frey/Bohnet 1996: 303; Sen (1979)).^{155 156}

Die Koordination durch Normen steht in einem speziellen Verhältnis zur Anwendung von externen staatlichen Eingriffen. Besonders, wenn die staatlichen Eingriffe erfolglos und ineffizient sind, ist die Koordination durch Normen erstrebenswert. Gruppen mit schwacher Normbindung hingegen nutzen oft externe Durchsetzungsinstrumente (vgl. Frey/Bohnet 1996: 303).

Zusammenfassend sehen Frey und Bohnet in der durch Dezentralisierung der Entscheidungsfindung eingeleiteten Selbstorganisation der Individuen den effektivsten Weg zur Überwindung der Allmende-Problematik. Der zentrale Mechanismus in der Argumentation der Autoren funktioniert wie folgt: Das Mittel um Handlungen zu individualisieren ist die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung, diese ermöglicht eine individuelle Zurechenbarkeit von Entscheidungen, welche die Kooperationsbereitschaft und infolgedessen die Identifikation der Teilnehmer erhöht. Eine starke Identifikation mit einer Gruppe oder einem Kollektiv erzeugt Anreize, das eigene Verhalten und die Erwartungen an das Anderer an gesellschaftlichen, in diesem Fall umweltpolitischen, Normen auszurichten (vgl. ebd.). In der Konsequenz soll dieser Mechanismus die Normbefolgung erhöhen und das Ausmaß umweltbewussten oder prinzipiell moralischen Verhaltens steigern.

¹⁵⁴ Mark Granovetter beschreibt dieses Phänomen in seinen soziologischen Studien zu ‚weak ties‘ und ‚strong ties‘ in sozialen Netzwerken und der Einbettung, ‚embeddedness‘, individuellen Verhaltens in soziale Kontexte, speziell sein persönliches Umfeld. Für eine Vertiefung vgl. Granovetter (1985).

¹⁵⁵ „[...] Je wichtiger die direkte Interaktion der Individuen im Vergleich zu anderen Interaktionsmöglichkeiten (etwa über Preissignale), je höher die Eintritts- und Austrittsschranken (z.B. bei Sekten) und je häufiger die Interaktionen sind, desto stärker wirkt die Identifikation als Normaktivierung“ (Frey/Bohnet 1996: 303). Frey und Bohnet sehen diese Mechanismen als Möglichkeit, in kleinen lokalen Einheiten durch das Rekurren auf Normen eine umweltbewusstere Wirtschaftsweise und gemäßigte Nutzung von vor Übernutzung bedrohten Ressourcen zu etablieren.

¹⁵⁶ Hahn und Kliemt argumentieren in einem von der Bewirtschaftung von Kollektivgütern unabhängigen Kontext, dass die Treue zu Normen oder Tugenden, speziell zur Tugend Gerechtigkeit, in sozialen Interaktionen für den Akteur langfristig vorteilhaft sei. Die Handlungsorientierung des Akteurs kann durch eine Ausrichtung an normativen Regeln der Gerechtigkeit emotional gestützt werden (vgl. Hahn/Kliemt 2017: 119f.). Konkret formulieren die Autoren: „Auf diese Weise findet die alte Frage danach, warum man moralisch sein und nicht nur scheinen sollte, eine interessenbasierte Antwort: Der Besitz einer emotional verankerten Tugend der Gerechtigkeit hilft einem Akteur, seine langfristigen Interessen ungeachtet proximat wirksamer Versuchungen und eigener Steuerungsmängel zu wahren“ (ebd.). Für eine Vertiefung vgl. ebd. 117-121.

Diskussion und Transfer

Wenn diesen Erkenntnissen gefolgt wird und sie mit dem Diskurs in dieser Arbeit verknüpft werden, ist ein umweltpolitischer Reformansatz die Implementierung eines institutionellen Rahmens, der den Akteuren eine dezentralisierte gemeinschaftliche Bewirtschaftung von Kollektivgütern ermöglicht.

In dieser Konzeption stellt die Politik dafür allerdings nur die strukturell-rechtliche Einrahmung und greift in die aktive Planung und Umsetzung nicht ein – ansonsten wäre die Autonomie der dezentralisierten kleinen Gemeinschaften nicht gewährleistet. Die Entscheidungsfindung und tatsächliche Bewirtschaftung findet dann in den dezentralen Einheiten statt. In den jeweiligen Entscheidungs- und Handlungskontexten werden kompaktere sozial verknüpfte Gruppen gebildet, die einen Plan zur gemeinsamen Bewirtschaftung einer Allmende entwerfen. Die Prinzipien des Bewirtschaftungsarrangements könnten an den Erkenntnissen aus der Forschung von Diekmann und Preisendörfer, Ostrom oder Frey ausgerichtet werden.

Ähnlich wie beispielsweise bei den Küstenfischern von Alanya sind folgende übergeordnete institutionelle Maßstäbe zu nennen:

- eine Anreizsetzung, die Umweltaspekte und Eigeninteresse harmonisiert,
- die Möglichkeit zur Identifizierung von Handlungen und Akteuren,
- eine effektive Systematik aus Kontrolle und Sanktionierbarkeit,
- Kommunikation und Transparenz.

In der Folge kann sich dann ein soziales Gemeinschaftsgefühl, eine Identifikation mit der Gruppe und den Gruppenzielen sowie aufgrund der sozialen interdependenten Einbettung eine gesteigerte Normentreue entwickeln.

Diese Normentreue lässt sich in einem weiteren Schritt generalisieren. Über rein ökologisch-nachhaltige Gesichtspunkte hinaus, wie sie in umweltsoziologischen Theorien diskutiert werden, lässt sich die institutionelle Anreizsetzung zugunsten von zunächst umweltbewussten, kooperativen Normen auch so anwenden, dass in einem erweiterten Rahmen allgemeine soziale oder moralische Normen gefördert werden. Die Dimensionierung des Lösungsansatzes erweitert sich dann von einer enger gefassten ökologischen Perspektive zu einer generellen wirtschaftsethischen Perspektive.¹⁵⁷

¹⁵⁷ „Die Bereitschaft von Personen, im (perzipierten) Gemeininteresse zu handeln, selbst wenn dies nicht individuell rationalem Handeln entspricht, kann als moralisches Verhalten interpretiert werden“ (Frey/Bohnet

Im Fokus stehen jedoch primär die Anwendungsgebiete der Konzepte der gemeinsamen Bewirtschaftung sowie der Dezentralisierung. Die Allmenden können in diesem Szenario jedoch nur eine lokale, regionale oder wie in Brands Ansatz eine produkt- oder dienstleistungsbezogene Ausprägung haben. Globale Allmenden lassen sich durch gemeinsame Bewirtschaftung und Dezentralisierung schwer regulieren.

Eine Umsetzung in den Kontexten des Wirtschaftsakteurs ist teilweise realisierbar und lässt sich exemplarisch veranschaulichen. In Unternehmen haben die genutzten Ressourcen wie Strom, Gas, Wasser oder Papier Kollektivgutcharakter. Auch im privaten Konsum, in Haushalten oder Wohngebäuden, sind der Energieverbrauch, der Ressourcen- und Lebensmittelkonsum im Sinne der Nutzung öffentlicher Güter zu interpretieren. Überprüft wird deshalb die Übertragbarkeit der Konzepte auf die Handlungsbereiche des Organisationsbürgers (Führungskräfte (i) und Mitarbeiter (ii)) sowie des privaten Konsumenten (iii).

(i) In Unternehmen ist die Ausgangslage ähnlich wie bei den Fischereibeispielen zu deuten. Die Ressourcen in Unternehmen sind zwar nicht wie Fischbestände von Übernutzung bedroht, aber die Idee eines ressourcenschonenden, umweltbewussten Konsums ist übertragbar. Die Unternehmensleitung gewährleistet den institutionellen Rahmen und überlässt die gemeinsame Bewirtschaftung von beispielsweise Energie oder Papier den dezentralisierten Einheiten. In diesen kleineren Gruppen können in Form einer gemeinsamen Bewirtschaftung institutionelle Arrangements getroffen werden, die die Nutzung der Ressourcen reglementieren. Standards zur Nutzung von Heizenergie, Kontingente zum Verbrauch von Papier oder Regeln zum Müllaufkommen sowie seiner Trennung werden entwickelt und in einer Ausdehnung des Konzeptes zudem Anreize zur Nutzung umweltschonender Fortbewegungsmöglichkeiten für den Arbeitsweg institutionalisiert.

Die Logik von Freys Argumentationskette funktioniert auch in diesem Kontext. Die dezentralisierte Selbstorganisation bewirkt eine individuelle Zurechenbarkeit von Entscheidungen, durch die Identifizierbarkeit in der Folge eine erhöhte Kooperationsbereitschaft sowie durch die Identifikation mit der Gruppe ein Erstarren von Anreizen, das eigene Verhalten an umweltbewussten, gesellschaftlichen oder sozialen Normen auszurichten. Eine Normabweichung hat in kleineren Einheiten aufgrund effektiverer Kontrollmöglichkeiten häufig soziale Sanktionen zur Folge. Die Risiken durch Trittbrettfahrer

1996: 298). Verantwortungsbewusstes, kooperatives Handeln im Umweltbereich kann als spezifische Ausprägung eines allgemein moralischen Handelns gewertet werden.

und die Ausnutzung der öffentlichen Güter durch egoistische Nutzenmaximierung werden somit eingedämmt. Die Mitglieder einer Abteilung haben im Falle einer Wirksamkeit des Mechanismus ein Interesse an der Einhaltung der umweltbewussten Standards und Regeln, da ansonsten Sanktionen und negative soziale Konsequenzen drohen.

Ebenso lässt sich Freys Vorstellung einer Etablierung von Wettbewerbsmechanismen in Unternehmen anwenden. Die einzelnen Abteilungen der Unternehmen stehen dann in Konkurrenz zueinander, der Einsatz für umweltschonende institutionelle Regeln und Maßnahmen wird ansteigen und es ergeben sich Anreize für effektive Maßnahmenpläne oder eine umfassendere Umweltschonung.

Für diese in Unternehmen als öffentliche Güter genutzten Ressourcen oder Erzeugnisse lassen sich durch die gemeinsame Bewirtschaftung oder Dezentralisierung der Entscheidungsfindung Möglichkeiten zugunsten eines verantwortungsbewussteren Umgangs mit diesen Ressourcen aufzeigen. Das erwünschte Resultat wäre verantwortungsvolleres und moralischeres Agieren der Akteure in Unternehmen. Die Logik der Argumentation aus der Diskussion zur Bewirtschaftung von öffentlichen Gütern oder Allmenden ist im Rahmen der bisher angesprochenen Fälle übertragbar.

Inwiefern mit dieser Logik auch den beiden charakteristischen Konflikttypen des Organisationsbürgers begegnet werden kann, ist diffiziler zu erörtern. Die beiden typischen Konflikttypen des Organisationsbürgers, Gewinn- versus Moralprinzip sowie Loyalitäts- versus Moralprinzip, spielen sich in Entscheidungs- und Handlungskontexten ab, die nicht nahtlos in das Konzept der Bewirtschaftung von Kollektivgütern integriert werden können. Wenn eine Führungskraft beispielsweise ökonomischen Handlungszwängen, Leistungs- oder Erfolgsdruck ausgesetzt ist, wodurch die umzusetzenden Handlungsweisen in Diskrepanz zu persönlichen Moralvorstellungen geraten, dann stellt die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung bei der Bewirtschaftung von Kollektivgütern keinen hinreichenden Lösungsweg für diesen expliziten Konflikt der Führungskraft dar. Die jeweilige grundsätzliche Logik des Problemzusammenhangs ist unterschiedlich.

Zudem sind die üblichen Entscheidungs- und Handlungskontexte von Organisationsbürgern und die von Akteuren im Rahmen der Bewirtschaftung von Kollektivgütern verschieden.

Relevanter lässt sich die Logik in Bezug auf Unternehmen prüfen, die durch ihre Produktion öffentliche Güter stark beeinträchtigen. Unternehmen, die für die Herstellung ihrer Produkte Waldbestände drastisch reduzieren, Gewässer verunreinigen oder die Luft verschmutzen, spielen eine große Rolle bei der Übernutzung von kollektiven Umweltgütern. In diesen Fällen wird bei einer gefährlichen, unverhältnismäßigen Beeinträchtigung der Natur mehr

Verantwortungsbewusstsein und mehr Moral von den Unternehmen gefordert. Ob in diesen Szenarien eine dezentrale gemeinsame Bewirtschaftung allerdings eine ernsthafte Handlungsvariante darstellt, ist fragwürdig.

Angenommen, ein großindustrielles, global tätiges Unternehmen, dessen Erträge von der Abholzung von Waldbeständen abhängig sind, soll sich im Rahmen einer selbstorganisierten gemeinschaftlichen Bewirtschaftung mit anderen konkurrierenden Unternehmen zusammenschließen und für eine schonendere Nutzung der Ressourcen engagieren – woher soll die Motivation der Unternehmensführung für solch ein Vorhaben kommen? Die Unternehmensführung und die einzelnen Manager würden sich in diesem Szenario wohl kaum gegen das Gewinnprinzip und für das Moralprinzip entscheiden.

Noch komplizierter ist es bei der Verschmutzung von Gewässern oder der Luft. Der jeweilige Beitrag eines Unternehmens – oder um deutlicher auf die Konflikttypen des Individuums einzugehen: der Beitrag der Einzelperson im Unternehmen – zur Umweltbeeinträchtigung ist schwer mess- und vergleichbar. Das heißt, dass sich der Konflikt zwischen Gewinn- und Umsatzstreben einerseits sowie moralischen Wert- und Normvorstellungen andererseits im Kontext der Organisationsbürgers weniger im Hinblick auf den individuellen Beitrag zur Übernutzung von Kollektivgütern zeigt.

Zudem ist die Argumentation von Diekmann und Preisendörfer hinsichtlich der gemeinsamen Bewirtschaftung von Kollektivgütern oder die von Frey und Bohnet bezüglich der Dezentralisierung der Entscheidungsfindung primär auf kleinere Gruppen mit überschaubarem Nutzungsverhalten ausgerichtet. Diekmann und Preisendörfer betonen, dass das Problem der Übernutzung von kollektiven Gütern durch Großgruppen – beispielsweise durch einen Konzern mit diversen Produktionsstandorten und hunderten oder tausenden Mitarbeitern – nicht mit Hilfe des Prinzips der gemeinsamen Bewirtschaftung gelöst werden könne (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 89ff.).

Zusammenfassend kann das Prinzip nicht passgenau als Methode angesehen werden, die die beiden großen Konflikttypen des Organisationsbürgers zu lösen oder zu vereinfachen vermag. Dies ist jedoch vor allem den unterschiedlichen Ausgangslagen der Argumentationszusammenhänge geschuldet. Die Prinzipien der gemeinsamen Bewirtschaftung oder der Dezentralisierung zeigen, wie durch institutionell eingerahmte gemeinschaftliche Selbstorganisation in überschaubaren Kleingruppen ein kollektives Gut verantwortungsbewusster und moralischer genutzt werden kann. Dass diese Methodik den Konflikt eines Managers zwischen Rentabilitätswang und privater Moral oder den Konflikt eines Mitarbeiters zwischen Unternehmenskonformität oder Loyalität und privater Moral

auflösen soll, ist grundsätzlich auch kein ausgerufenes Ziel innerhalb der Diskussion über moralisch vertretbare Wege der Nutzung von Kollektivgütern.

(ii) Im Falle des privaten Konsums in Haushalten ist die Übertragung der Konzepte der gemeinsamen Bewirtschaftung oder der Dezentralisierung etwas komplizierter. Diekmann und Preisendörfer sowie Frey konzipieren ihre Versionen einer institutionell arrangierten gemeinschaftlichen, selbstorganisierten Nutzung von öffentlichen Gütern in erster Linie für Gruppen mit zwei- oder niedriger dreistelliger Teilnehmerzahl, die vornehmlich in einer geschäftlichen, kommerziellen Beziehung zueinander stehen. Die Beispiele zu Fischfangquoten oder zur Nutzung von Weideland zeigen diese Ausrichtung. In solchen Gruppen funktionieren die Prozesse der Aufhebung von Anonymität und der Individualisierung von Handlungen, das System aus Kontrolle und Sanktionen, die Herausbildung von Kooperationsbereitschaft sowie die Etablierung von sozialen Interdependenzen.

In Haushalten hingegen leben in der Regel nicht mehr als eine Handvoll Personen, die zudem in den meisten Fällen, vor allem bei Familien, eng miteinander verbunden sind. Mechanismen zur Dezentralisierung der Entscheidungsfindung sind nicht mehr notwendig, denn Handlungen sind in solchen Gruppen, beispielweise in kleinen Familienhaushalten, ohnehin leichter individualisierbar und überprüfbar. In Familien oder freundschaftlich, sozial miteinander verbundenen Wohngemeinschaften ist prinzipiell ein höheres Maß an Identifikation, Kooperationswille, Normkonformität und Langfristigkeit der Interaktion gegeben. In diesem Zusammenhang ist die Anknüpfung an Freys Erörterung zur Koordination durch Normen sowie an Granovetters Theorie der ‚social embeddedness‘ wesentlicher.

Das grundlegende Konzept der gemeinsamen Bewirtschaftung nach Diekmann und Preisendörfer oder die Methodik der Dezentralisierung der Entscheidungsfindung nach Frey finden im Hinblick auf den Kontext des Konsumenten eher Anknüpfungspunkte in Nachbarschaften, Straßenzügen oder Dorfgemeinschaften. Die Studie zum Vergleich des Heizverhaltens in Bern und München zeigt allerdings exemplarisch, dass es schwierig ist, Individuen freiwillig, intrinsisch motiviert zu einer Änderung ihres Nutzungsverhaltens zu bewegen. Oft sind dafür auch extrinsische Anreize notwendig. In dem Fall mit der kollektiven Abrechnungsmethode gibt es jedoch keine institutionell arrangierte Form der Selbstorganisation, keinen gemeinschaftlichen Bewirtschaftungsansatz. Brand bezeichnet die Tragik der Allmende deshalb vielmehr als Versagen der Gemeinschaft und sieht einen Verbesserungs- und Handlungsbedarf an gemeinschaftlichen oder genossenschaftlichen

Lösungsstrategien für den Erhalt von Kollektivgütern (Brand 2014: 171f.; vgl. hierzu auch Ostrom (1999, 2011)).

Der Autor spricht sich für eine Ausdehnung und Konkretisierung von Konzepten zur gemeinschaftlichen Bewirtschaftung oder dezentralisierten Selbstorganisation aus. Diesen Lösungsweg bevorzugt er gegenüber Eingriffen durch Markt oder Staat. Deren Funktion erkennt er in der Gewährleistung der Voraussetzungen: „Den politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen komme [...] die primäre Aufgabe zu, die Selbstverwaltung von Gemeingütern zu unterstützen, die Nutzer und deren Handlungsmotivation wirksam in entsprechende Regulierungen mit einzubeziehen“ (Brand 2014: 172).

Um diesen Lösungsweg zu verbessern, wirksamer und effektiver zu gestalten, fordert Ostrom eine fortschreitende Einteilung lokaler Einheiten und eine umfassendere Beschäftigung mit den Vorbedingungen einer erfolgreichen gemeinschaftlichen Bewirtschaftung von Kollektivgütern. Sie nennt beispielsweise die Abstimmung auf lokale Gegebenheiten, das Vorhandensein von konstruktiven Formen des Konfliktmanagements oder hinreichend dichte Kontroll- und Sanktionsmöglichkeiten. Dass diese Vorbedingungen in vielen Fällen fehlen und dass die gemeinwirtschaftliche Regulierung ökologischer Kollektivgüter auf globaler Ebene mehr Probleme und Kontroversen hervorruft als auf lokaler Ebene evident sind, bedeutet laut Ostrom nicht, dass das kooperative, gemeinschaftliche Lösungsprinzip einer nachhaltigen, institutionell eingerahmten Regulierung von öffentlichen Gütern weniger erfolgversprechend sei (vgl. Ostrom 2011: 76ff; 85ff.)

Zusammenfassend haben die Maßnahmen im Rahmen von dezentralisierten, selbstorganisierten gemeinschaftlichen Bewirtschaftungsformen unter Umständen eine geringere Wirkung, sind ohnehin aufgrund der Anwendungsmöglichkeiten bei lokalen, produkt- oder dienstleistungsorientierten öffentlichen Gütern begrenzt und können deshalb zum Erhalt von globalen kollektiven Umweltgütern wie Luft, Wasser, Waldbeständen oder Artenvielfalt nur bedingt und in kleinem Rahmen beitragen. Dennoch bleibt der von Frey unterstrichene Vorteil bestehen, dass *überhaupt* Maßnahmen durchgesetzt werden.

Die Aufgabe der Wissenschaft ist es, für diesen Zusammenhang Anknüpfungspunkte für konkrete praktische Maßnahmen zu finden und zu diskutieren. Über die Beispiele der Fischerei und der Energienutzung hinaus gibt es vielfältige Bereiche, in denen eine dezentralisierte, gemeinschaftliche Selbstorganisation möglich ist und zu einer umweltbewussteren, nachhaltigeren und letztendlich moralischeren Wirtschaftsweise führen kann. Diese Bereiche gilt es durch wissenschaftliche Aufarbeitung zu identifizieren, um für

sie konkrete Lösungskonzepte zu erarbeiten. Die Umweltsoziologie leistet mit ihrer empirischen Forschung bereits einen Beitrag, der weiter vertieft werden und zudem stärker in den gesamtwirtschaftsethischen Diskurs einfließen könnte.

7.4.2.2. Verhalten in Low-Cost-Situationen (Andreas Diekmann und Peter Preisendörfer)

„Es geht bei dieser These unter anderem auch generell um mögliche Grenzen der Einstellungs-Verhaltens-Forschung (in High-Cost-Situationen) und um mögliche Grenzen des Rational-Choice-Ansatzes (als Mikrotheorie in Low-Cost-Situationen)“ (Diekmann/Preisendörfer 1998: 441)

Ein weiterer Beitrag aus der Umweltsoziologie, der eine Erklärung für das Zustandekommen moralischen Verhaltens anbietet, ist die Low-Cost-Hypothese des Umweltverhaltens. Diesem theoretischen Konzept können im Kontrast zur Kollektivgut- oder Allmende-Diskussion wiederum andere Gründe und Bedingungen entnommen werden, durch die sich die Entwicklung von moralischer Motivation und moralischem Verhalten erklären lassen.

Das Anwendungsgebiet der These ist das Umweltverhalten der Individuen und speziell Situationen, in denen einerseits normativ erwünschte umweltorientierte Handlungsoptionen und andererseits weitere vielfältige Optionen zur Verfügung stehen und sich die Frage stellt, ob und warum der Akteur eine bestimmte Option wählt oder nicht wählt. Es werden die Bedingungen untersucht, unter denen Umweltaspekte intentional Eingang in das persönliche Verhalten von Individuen finden. Die Grundlage der Low-Cost-Hypothese ist das *soziologische* Rational-Choice-Modell, das in der Umweltsoziologie sowohl für die Erklärung individuellen Handelns in der Low-Cost-These als auch für die Erläuterung kollektiver Handlungszusammenhänge in der Diskussion über die Kollektivgut- und Allmende-Problematik genutzt wird (vgl. Huber 2011: 186; Brand 2014: 167). Die beiden Konzeptionen sind jedoch keine getrennten Modelle zur Verhaltenserklärung. Sie sind inhaltlich miteinander kombinierbar und anschlussfähig.

Die Low-Cost-These des Umweltverhaltens wird maßgeblich von Diekmann und Preisendörfer erarbeitet. Sie verfolgen dabei das Ziel, die Stärken der Disziplinen Soziologie, Ökonomie und Sozialpsychologie zu vereinen. Die Ökonomie liefert die Modellkonstruktion menschlichen Handelns, während Soziologie und Sozialpsychologie diese Konstruktion um soziale Zusammenhänge und Faktoren erweitert (vgl. Diekmann 1996: 105).

Die Begründung für ihre Theorie ziehen die Autoren aus der Annahme, dass der Anteil der durch Privathaushalte direkt verursachten Umweltbelastung bei 30 bis 40 Prozent der Gesamtbelastung liegen. Zu diesem Wert addiert sich noch der mittelbare Umweltkonsum aus der Produktionsgeschichte der nachgefragten und konsumierten Güter und Dienstleistungen. Der Einfluss der privaten Haushalte und des individuellen Konsums auf die gesamte Umweltbelastung ist in jedem Fall hoch (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 94).

Eine Grundannahme der Theorie, die durch die Empirie bestätigt wird, geht davon aus, dass ein durchaus hohes Umweltbewusstsein auf der Einstellungsebene sich *nicht* in einer dementsprechend ausgeprägten Umsetzung in praktisches Handeln widerspiegelt. Die Low-Cost-These hinterfragt diese Diskrepanz und versucht, die Bedingungen für eine Verstärkung oder Abschwächung der Diskrepanz sowie die Barrieren oder Hindernisse für eine deutlichere Verhaltenswirksamkeit von Umwelteinstellungen zu identifizieren. Im Fokus stehen dabei die konkurrierenden Einstellungen sowie strukturelle und situative Gegebenheiten (vgl. ebd. 117). Die Autoren setzen entgegen anderen Positionen im wissenschaftlichen Diskurs auf den Faktor Umweltmoral. Zur Definition von Umweltbewusstsein greifen Diekmann und Preisendörfer auf die Erklärung des Rates der Sachverständigen für Umweltfragen zurück – für diesen ist Umweltbewusstsein „Einsicht in die Gefährdung der natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen durch diesen selbst, verbunden mit der Bereitschaft zur Abhilfe“ (Rat der Sachverständigen für Umweltfragen (1978); Diekmann/Preisendörfer 1998: 445). Das Verständnis von Umweltbewusstsein als Einstellung spricht über die Einsicht der Individuen eine kognitive Einstellungskomponente an. Das impliziert auch überhaupt erst die Erkenntnis des Umweltproblems als Problem. Die Bereitschaft zur Intervention spricht die Handlungsbereitschaft im Alltag an (vgl. Diekmann/Preisendörfer 1998:446). Diese steht in den Beiträgen der Autoren besonders im Fokus.

Grundsätzlich beeinflussen moralische Normen, Umweltbewusstsein oder intrinsische Motivation das Verhalten der Individuen in Situationen mit geringen Verhaltensanforderungen. Diese Effekte lassen sich empirisch nachweisen. Über das restriktive Modell des Homo oeconomicus können Handlungen wie Mülltrennung oder Wählgang nicht einwandfrei erklärt werden. Insbesondere in Situationen mit geringen Verhaltenskosten bleibt das restriktive ökonomische RC-Modell defizitär. Es funktioniert vor allem in High-Cost-Situationen. Soziale Anreize und Einstellungen hingegen sind insbesondere in Low-Cost-Situationen wirksam, weshalb Diekmann und Preisendörfer explizit eine soziologische RC-Vorstellung verwenden, die auch ‚weiche‘ Anreize wie soziale Anerkennung oder intrinsische Motivation berücksichtigt. Diekmann entwickelt die

Vorstellung eines ‚Homo ÖKOnomicus‘ als Synthese aus soziologischen und ökonomischen Verhaltenserklärungen (vgl. Diekmann 1996: 89; Diekmann/Preisendörfer 1998: 441).

Zudem ist das Umweltbewusstsein in der Bevölkerung für gesetzliche Maßnahmen zur Veränderung der Anreizstruktur relevant. Ohne ein Mindestmaß an Verantwortungsbewusstsein für die Mitmenschen und die Umwelt haben Reformen kaum Chancen auf Durchsetzung im politischen Prozess. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der die Bedeutung der Umweltmoral betont, beschreibt die Möglichkeit von High-Cost-Resultaten durch die Summierung von Low-Cost-Entscheidungen vieler einzelner Akteure. Dieser Zusammenhang gilt besonders für mögliche Konsequenzen für Unternehmen durch das Konsumverhalten der Verbraucher (vgl. Diekmann 1996: 108; 114f.).

In Anknüpfung an die sozialwissenschaftliche und ökonomische Literatur folgen die Autoren der Auffassung, dass umweltmoralische Orientierungen vor allem dann Verhaltenswirksamkeit entwickeln, wenn die Kosten und Verhaltensanforderungen umweltgerechter Aktivitäten relativ niedrig sind. Mit steigenden (Verhaltens-)Kosten wird sich dagegen der Einfluss der moralischen Umwelteinstellungen abschwächen. Konkret formulieren Diekmann und Preisendörfer: „Postuliert wird im Rahmen dieser These, die wir als Low-Cost-Hypothese des Umweltverhaltens bezeichnet haben, somit ein Interaktionseffekt von Umwelteinstellungen und Verhaltenskosten auf das Ausmaß ökologischer Aktivitäten“ (Diekmann/Preisendörfer 1998: 438).

Beispiele für die Wirksamkeit der Low-Cost-Hypothese sind freiwillige Umweltleistungen wie Mülltrennung, der Verzicht auf den PKW bei kleineren Wegen, die Verwendung von eigenen Einkaufstaschen beim Einkaufen, die Zahlung geringer Aufpreise für Öko-Produkte oder die Boykotte von umweltfeindlichen Produkten oder Firmen (vgl. Diekmann 1996: 110f.).

Das Thema Boykott erörtern die Autoren detaillierter. Gemäß ihrer Niedrigkostenhypothese wird der Boykott von Produkten, Dienstleistungen oder Unternehmen umso erfolgreicher sein, je leichter das Produkt oder die Leistung substituierbar ist. Bei einer Indifferenz zwischen den Alternativen sind moralische Überzeugungen handlungsbestimmend. Der Einfluss der (Umwelt-)Moral nimmt jedoch in dem Maße ab, in dem die Kostendifferenz zwischen den Alternativen steigt (vgl. ebd. 111).

Ein Beispiel für den Zusammenhang von Low-Cost-Handlungen vieler einzelner Akteure und High-Cost-Auswirkungen für Dritte ist der Boykott von Shell-Tankstellen aufgrund des geplanten Versenkens des Öltanks Brent Spar in der Nordsee im Jahr 1995. Umweltbewusste Kunden, die sich gegen die Entsorgung von Industrieschrott und giftiger Ölrückstände im

Meer einsetzen wollten, sind in der Folge, ohne größere Verhaltenszumutungen einzugehen, zu einer anderen Tankstelle gefahren. Sie haben ihr Umweltbewusstsein zum Nulltarif einlösen können. Was für die Kunden eine Low-Cost-Entscheidung gewesen ist, hatte für den Shell-Konzern durch die millionenfache Entscheidung der einzelnen Kunden schwerwiegende High-Cost-Auswirkungen. In dem Zeitraum sind die Umsätze der deutschen Shell-Tankstellen um 50 Prozent gesunken (vgl. Diekmann/Preisendörfer 1998: 441; Diekmann/Preisendörfer 2001: 71).

In der Präzisierung ihrer These nehmen Diekmann und Preisendörfer an: „Je geringer der Kostendruck in einer Situation, desto leichter fällt es den Akteuren, ihre Umwelteinstellungen auch in ein entsprechendes Verhalten umzusetzen. Umgekehrt sinkt die Bedeutung von Einstellungen, wenn eine Situation größere Verhaltenszumutungen in sich birgt“ (Diekmann/Preisendörfer 2001: 117f.).¹⁵⁸ Die Autoren verstehen Kosten nicht nur wörtlich als finanziellen Begriff, sondern in einem weiteren Sinn, der auch Zeit-, Arbeits- oder Verhaltensaufwand, körperliche und psychische Anstrengungen sowie Änderung von Routinen beinhaltet. Auch Informations- und Suchkosten sowie soziale Kosten in Form von beispielsweise Anerkennung oder Missbilligung innerhalb einer sozialen Gruppe fließen in die Bestimmung des Kostenbegriffs ein (vgl. ebd. 310; Diekmann/Preisendörfer 1998: 442). Diese Einordnung ist den Autoren sehr wichtig.

Empirische Überprüfung

In empirischen Tests überprüfen die Autoren, welche ökologisch relevanten Verhaltensweisen eher High-Cost- und welche eher Low-Cost-Charakter besitzen. Auf Grundlage der Daten der Bevölkerungsumfrage ‚Umweltbewusstsein in Deutschland 1996‘ werden 16 Verhaltensweisen mit unterschiedlicher Kostenträchtigkeit verglichen und die Effekte des Umweltbewusstseins auf die jeweiligen Verhaltensweisen getestet. Die Umfrage zählt etwa 2.300 Teilnehmer und es werden neben soziodemographischen Standardvariablen unter anderem das Umweltbewusstsein sowie das Umweltverhalten als Variablen abgefragt. Als vier übergeordnete Verhaltensbereiche werden Müll und Recycling, Einkaufen und Konsum, Energie und Wassersparen sowie Auto und Verkehr abgefragt (vgl. Diekmann/Preisendörfer 1998: 444f.)

¹⁵⁸ Diekmann bezieht sich mit den Annahmen der Low-Cost-Hypothese auf das durchschnittliche Handeln einer Personenmehrheit. Es wird in dem Modell nicht ausgeschlossen, dass es dennoch einige Personen gibt, die für ihre moralische Überzeugung bereitwillig höhere Preise zahlen (vgl. Diekmann 1996: 108).

Die zugrunde gelegte Brückenhypothese der Autoren lautet, dass ein Verhalten umso kostenträchtiger ist, je seltener es im Aggregat der Bevölkerung ausgeführt wird. Die Ergebnisse des Tests zeigen laut Diekmann und Preisendörfer, dass Mülltrennung und Recycling von Papier, Glas und Plastik, Abschalten der Beleuchtung oder Deponieren des Verpackungsmaterials im Geschäft Handlungen sind, die Low-Cost-Merkmale aufweisen. Recycling wird allgemein als Musterbeispiel für einen Low-Cost-Bereich bezeichnet. Der Kauf von Energiesparlampen oder Wasserspareinrichtungen im Haushalt, Einkaufen ohne Auto, Wochenendausflüge ohne Auto, Urlaub ohne Auto oder ohne Flugreisen sowie der gänzliche Verzicht auf ein Auto hingegen sind in aufsteigender Form High-Cost-Handlungen. Als typisches Beispiel wird hier der Verkehr ausgemacht. Einkaufen und Konsum stellen einen Mittelbereich dar.

Die Anschaffung von Wasserspareinrichtungen im Haushalt sind vor allem bei pauschalem Abrechnungsverfahren High-Cost-Investitionen. 35 Prozent der Befragten mit dieser Abrechnungsmethode haben derartige Einrichtungen im Haushalt installiert. Bei verbrauchsorientierter Abrechnung hingegen besitzt die Anschaffung eher Low-Cost-Charakter: 59 Prozent der Befragten mit verbrauchsbezogener Abrechnungsmethode besitzen Wasserspareinrichtungen. Einkaufen ohne Autonutzung fällt nur bei einer Entfernung zum Supermarkt unter einem Kilometer in den Low-Cost-Bereich. In diesen Fällen geben 66 Prozent der Befragten an, die Besorgungen ohne Auto zu erledigen. Bei Entfernungen über einem Kilometer liegt der Wert nur noch bei 19 Prozent, womit die Handlung in eine Situation mit High-Cost-Charakter verschoben wird. In sämtlichen abgefragten Bereichen, die die Nutzung eines Autos betreffen, ist der Zusammenhang zwischen Bewusstsein und Verhalten in der High-Cost-Bedingung schwächer.

Die Befunde aus der Studie werden von Diekmann und Preisendörfer als empirische Unterstützung der Low-Cost-Hypothese gewertet – sowohl in Bezug auf die negative Korrelation zwischen Variablen Verhaltenshäufigkeit und Kosten als auch im Hinblick auf die Differenzierung nach Low-Cost- und High-Cost-Situationen (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 118ff.; Diekmann/Preisendörfer 1998: 439-445; 450f.).¹⁵⁹

In der Gegenüberstellung der Situationen werden tägliche Handlungsroutinen – von Paul Stern als „easy to perform-actions“ (Stern 1992: 285) beschrieben – wie der sparsame Umgang mit warmem Wasser oder das Abschalten von Lichtquellen oft über Einstellungen gesteuert, während größere, einmalige Investitionsentscheidungen zur Reduktion des

¹⁵⁹ Für eine ausführliche Schilderung der Ergebnisse der Studie vgl. Diekmann/Preisendörfer 1998: 447-451.

Energieverbrauchs vornehmlich über ökonomische Erwägungen betrachtet werden, sodass moralische oder verantwortungsbewusste Einstellungen in der Hintergrund rücken. Auch im Bereich Verkehr werden ökologische Aspekte weniger nachdrücklich in das Entscheidungskalkül einbezogen. Faktoren wie Bequemlichkeit oder Zeitersparnis bei der Verkehrsmittelwahl spielen eine größere Rolle. Die Autoren sprechen von einem Mechanismus, der in High-Cost-Situationen zu einer Ausblendung von Einstellungen und Bewusstseinsmerkmalen führt (vgl. Diekmann/Preisendörfer 1998: 440f.).¹⁶⁰

Diekmann und Preisendörfer ziehen aus diesen Betrachtungen den Schluss, dass die Mehrheit der Bevölkerung eine Minimalismus-Strategie in Bezug auf umweltbewusste oder moralische Verhaltensweisen verfolgt, die einen minimalen Einsatz, geringe persönliche Kosten und kaum Verhaltensänderungen beinhaltet. Die Ergebnisse der Studien lassen weitere Annahmen zu. Je klarer die Kostenstruktur einer Handlung ausgeprägt ist, je deutlicher ein High-Cost-Charakter vorliegt, desto weniger scheint das sozialpsychologische Einstellungs-Verhaltens-Paradigma als Erklärungsansatz zu passen. Im Kontrast dazu scheint das RC-Modell vor allem in High-Cost-Situationen wirksam zu sein (vgl. ebd.).

In Anlehnung an eine Studie von Reinhard Zintl (1989) stellen die Autoren klar, dass es bezüglich der Anwendung des ökonomischen Rational-Choice-Modells in der Mikrotheorie, die individuelles Verhalten erklären soll, einer Differenzierung bedarf. Als Mikrotheorie funktionieren RC-Überlegungen bevorzugt in High-Cost-Situationen, aber weniger in Low-Cost-Situationen. „In Hochkostensituationen sei der von außen beobachtbare Kostenaspekt dominant und es laste ein massiver Druck auf den Akteuren, da es erhebliche Folgen für sie hat, ob und inwieweit sie sich situationsadäquat verhalten“ (Diekmann/Preisendörfer 1998: 440). In Niedrigkostensituationen ist der Einfluss von Rational-Choice-Überlegungen weniger stark, weil die Folgen weniger umfangreich sind und leichter verschmerzt werden können (vgl. ebd. 440; Zintl 1989: 62). Zudem sind im Low-Cost-Bereich moralische und normative Einstellungen der Akteure, soziale Faktoren und Anreize zur Kooperation stärker.¹⁶¹

Die Einordnung von Entscheidungs- und Handlungssituationen innerhalb der Low-Cost-Hypothese unterliegt keinen eindeutigen Gesetzmäßigkeiten. In Deutschland kennzeichnen die Autoren die Kostenverteilung für die Verkehrsmittelwahl für den Weg zum Arbeitsplatz eher als High-Cost-Situation. Das heißt nicht unmittelbar, dass es nicht auch Subpopulationen

¹⁶⁰ Für eine Vertiefung dieser Zusammenhänge sowie für eine Beurteilung der Bedeutung von Umweltbewusstsein vgl. die qualitative Studie von Littig (1995).

¹⁶¹ Diekmann und Preisendörfer konstatieren in Bezug auf diese Zusammenhänge: „Während die sozialpsychologische Einstellungsforschung vor allem in High-Cost-Situationen an ihre Grenzen stößt, sind umgekehrt für Rational-Choice-Modelle (sofern sie auf die Mikro-Ebene abzielen) Low-Cost-Situationen eine besondere theoretische Herausforderung“ (Diekmann/Preisendörfer 1998: 451).

gibt, die beispielsweise durch eine gute öffentliche Verkehrsmittelinfrastruktur die Auswahl als Low-Cost-Entscheidungssituation deuten. Für sie ist ökologisches Verhalten in diesem Fall mit niedrigen Kosten verbunden (vgl. Diekmann/Preisendörfer 1998: 439; 443).¹⁶²

Kritik und wissenschaftlicher Diskurs

In der wissenschaftlichen Rezeption wird die Low-Cost-Hypothese kontrovers diskutiert. Weitere empirische Tests der These ergeben sowohl bestätigende als auch weniger bekräftigende Ergebnisse. Es fällt jedoch auf, dass es insgesamt nur vereinzelte Studien und Experimente zur Low-Cost-Hypothese gibt. Eine umfangreiche Erweiterung, Differenzierung und Prüfung der Annahmen hat bisher nicht stattgefunden.

Keine empirische Unterstützung der These findet sich in der feldexperimentellen Überprüfung der These von Henning Best (2009). Der Soziologe untersucht genau wie Diekmann und Preisendörfer im Umweltbereich den Zusammenhang von Bewusstsein und Verhalten. Die Datengrundlage sind Paneldaten aus postalischen Befragungen in Köln in den Jahren 2006 und 2007 mit einer kombinierten Ausschöpfung von 1.882 Personen. In der Stadt ist in diesem Zeitraum schrittweise die Sammlung von Wertstoffen von einem Bringsystem auf ein Holsystem umgestellt worden. Der genaue Zusammenhang von Umwelteinstellungen, Verhaltenskosten und Umweltverhalten, der laut Best immer noch nicht hinreichend geklärt ist, soll durch die Untersuchung eingehender erörtert werden. Die Low-Cost-Hypothese versteht sich als Bindeglied zwischen der auf der Rational-Choice-Theorie basierten Annahme, dass Verhalten maßgeblich durch Verhaltenskosten bestimmt wird, sowie dem in der Einstellungs-Verhaltens-Forschung geltenden Modell, dass Einstellungen die handlungstreibende Kraft sind (vgl. Best 2009: 131f.; 139).

Den grundsätzlichen Bedarf an weiterer empirischer Überprüfung macht Best unter anderem an der unzureichenden theoretischen Begründung des Interaktionseffekts zwischen Kosten und Einstellungen fest, die bei Diekmann und Preisendörfer laut Best hauptsächlich anhand von Plausibilitätserwägungen aufgrund von empirischen Beobachtungen erfolgt (vgl. ebd.). In einer vorangegangenen Studie (2008) über die Kosten und Nutzen der Umstellung auf ökologische Landwirtschaft kann Best in den Regressionsanalysen keine Interaktion zwischen Nutzendifferenz und Umweltbewusstsein finden (vgl. Best 2008: 334ff.). Auch die theorieorientierten multivariaten Analysen in der Studie zur Zahlungsbereitschaft für

¹⁶² Die Identifizierung solcher Gruppen oder Gegenden kann für die Steuerung umweltpolitischer Maßnahmen von Belang sein. Aufklärungs- und Werbekampagnen können in diesen Populationen mit erhöhter Wahrscheinlichkeit erfolgreich umgesetzt werden (vgl. Diekmann/Preisendörfer 1998: 443).

Umweltgüter vom Soziologen Ulf Liebe liefern nur partielle Ergebnisse, die die These in diesem Kontext stützen (vgl. Liebe 2007: 206f.).

Als Erkenntnis aus der Analyse der Daten über das Recycling-Verhalten in Köln hält Best fest, dass der Zusammenhang zwischen Einstellung und Verhalten nicht zu steigen scheint, wenn die Verhaltenskosten sinken. Seiner Interpretation zufolge weisen die Ergebnisse am ehesten auf einen direkten, unvermittelten und additiven Effekt der Umwelteinstellungen auf das Umweltverhalten hin. Die Ergebnisse sprechen nicht für die Low-Cost-Hypothese, der Best dennoch bescheinigt, dass sie die umweltsoziologische Forschung stimuliert und den Diskurs befördert hat (vgl. Best 2009: 144ff.).¹⁶³

Liebe entnimmt seinen multivariaten Analysen ebenfalls keine Bestätigung für die Low-Cost-Hypothese, schränkt aber ein, dass es einen Bedarf an verbesserten oder alternativen Messungen der Verhaltenskosten gibt. Insbesondere die Definition der Verhaltenskosten in Bezug auf Low- und High-Cost-Bereiche ist für ihn in vielen Studien nicht stichhaltig genug.¹⁶⁴ Der Grundgedanke der Low-Cost-Hypothese, der für ihn eine allgemeine interdisziplinäre Geltung besitzt und deshalb auch in Arbeiten außerhalb der Umweltsoziologie auftaucht, sollte in weiteren gezielten empirischen Tests überprüft werden. Erst dann könne über eine Relativierung oder Ergänzung der Low-Cost-Hypothese diskutiert werden.

Zudem stehen den Studien von Best (2008, 2009), Liebe (2007) oder auch Schahn und Möllers (2005) ebenso aktuellere empirische Analysen, beispielsweise von Diekmann und Preisendörfer (2003, 2009), Rauhut und Krumpal (2008) oder Lüdemann (2002), gegenüber, die die Wirksamkeit der Low-Cost-Hypothese bekräftigen.

In der Erwiderung (2009) auf das Feldexperiment von Best stellen Diekmann und Preisendörfer einige Annahmen des Beitrags in Frage. Die Low-Cost-Hypothese geht davon aus, dass, je geringer die Verhaltenskosten sind, desto größer der Effekt des Umweltbewusstseins ist. Das heißt, es wird ein positives Vorzeichen des Interaktionseffekts von niedrigen Kosten des Holsystems beim Recycling und dem Umweltbewusstsein erwartet. In Bests Analyse ist der Koeffizient zwar negativ, worauf er einen Großteil seiner

¹⁶³ Best unterteilt abschließend aufgrund der Ergebnisse seiner empirischen Überprüfung: „Im Licht der neueren empirischen Forschung und in Anbetracht der eher empirischen als theoretischen Begründung ist es dennoch mehr als fraglich, ob die Low-Cost-Hypothese weiter aufrecht erhalten werden kann“ (Best 2009: 148).

¹⁶⁴ Auch Brand kritisiert die Vorstellung von Kosten in der Low-Cost-Hypothese. Die These öffnet das RC-Modell für ein weites, soziale Faktoren implizierendes Verständnis von Kosten und trennt sich dadurch vom eng gefassten Modell des Homo oeconomicus, der nur auf ökonomische Kosten und Nutzen abstellt. Für Brand besteht dadurch wiederum die Gefahr der Tautologie, wenn alles, was umweltfreundliches Verhalten beeinflusst, erschwert oder begünstigt, als Kosten verbucht werden kann. Dadurch werden der Kosten-Begriff und das Erklärungsmodell der rationalen Nutzenmaximierung entleert (vgl. Brand 2014: 169).

Interpretation aufbaut, aber nicht signifikant. Seine weitreichende Schlussfolgerung, es sei mehr als fraglich, ob die Low-Cost-Hypothese weiterhin aufrecht erhalten werden könne, wird laut Diekmanns und Preisendörfers Erwiderung durch die Ergebnisse seiner Untersuchung nicht einwandfrei gestützt (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2009: 535ff.). In einem skizzierten einfachen Modell verdeutlichen Diekmann und Preisendörfer die Gültigkeitsannahmen der Low-Cost-Hypothese. Dass diese keine Naturgesetz ist, wird von den Autoren selbst zugegeben. Sie fordern ähnlich wie Liebe weitere empirische Tests und insbesondere eine Überprüfung, unter welchen Bedingungen Low-Cost-Effekte auftreten (vgl. ebd. 536ff.).

Eine Studie, die die Low-Cost-Hypothese in einem anderen Kontext überprüft, ist von Heiko Rauhut und Ivar Krumpal (2008) im Hinblick auf die Durchsetzung sozialer Normen in Low-Cost- und High-Cost-Situationen erstellt worden. Die Soziologen untersuchen die Gültigkeit der Low-Cost-Hypothese bei der Durchsetzung sozialer Normen, die sie als kollektive Güter zweiter Ordnung beschreiben.¹⁶⁵ Diese kollektiven Güter werden anhand der Angaben der befragten Personen zur Befürwortung, Duldung und Durchsetzung nachbarschaftlicher Kontrollen analysiert. Die Grundlage sind postalische Befragungen von 631 Personen in Leipzig im Jahr 2001. Rauhut und Krumpal nehmen an, dass der Zusammenhang zwischen der Befürwortung sozialer Kontrollen in Nachbarschaften und der Bereitschaft, soziale Kontrollen zu dulden, mit steigenden Kosten der zu duldenen Kontrollen sinkt. Bei vergleichsweise kostengünstigen Aktionen versichern sich Akteure ihrer eigenen Normentreue, während sie bei kostenintensiven Verhaltensweisen von den sozialen Normen abweichen. Die Autoren gehen davon aus, dass sich ab einer gewissen Kostenschwelle selbst der überzeugte Normanhänger nicht mehr normkonform verhält (vgl. Rauhut/Krumpal 2008: 380f.).

Soziale Normen verstehen sich als Imperative, als gesellschaftlich geteilte Vorschriften, bei deren Missachtung Sanktionen drohen. Normkonformes Verhalten entsteht dann aufgrund von persönlichen Motiven oder aufgrund gefürchteter Sanktionen.¹⁶⁶ Wenn soziale Normen

¹⁶⁵ Die Autoren unterscheiden kollektive Güter erster und zweiter Ordnung: „Konsequenterweise spricht man in der Literatur zu sozialen Normen von einem Kollektivgutproblem erster Ordnung, wenn es darum geht, sich normkonform zu verhalten und einen Beitrag zur Herstellung eines kollektiven Gutes, wie Umweltschutz oder öffentliche Sicherheit, zu leisten. Von einem Kollektivgutproblem zweiter Ordnung spricht man, wenn es darum geht, Kosten auf sich zu nehmen, um normabweichende Akteure zu sanktionieren, die nicht zur Herstellung eines Kollektivguts beitragen“ (Rauhut/Krumpal 2008: 383). Vgl. hierzu auch Coleman (1990).

¹⁶⁶ Selbst bei Akteuren, die Sollensvorschriften anlehnen, kann normkonformes Verhalten rational sein: „Hinreichend hohe und erwartbare Sanktionen können selbst egoistische Akteure motivieren, einen Normbruch zu unterlassen, da die Kosten dieses Normbruchs angesichts der Sanktionen einfach zu hoch wären“ (Rauhut/Krumpal 2008: 383).

zur Bereitstellung kollektiver Güter beitragen können, ist zu fragen, unter welchen Voraussetzungen diese Normen in sozialen Gruppen entstehen. Die Wirkung von Sanktionen auf kooperatives Verhalten gewinnt insbesondere an Erklärungskraft, wenn die Interaktionen in sozialen Netzwerken stattfinden. Aktuelle Sanktionen können zukünftiges kooperatives Verhalten hervorrufen (vgl. ebd. 383; vgl. hierzu auch Granovetter (1985)).

An die weite Version der RC-Theorie, der zufolge Akteure in bestimmten Situationen freiwillig und intrinsisch motiviert normgetreu handeln und normative Sollensvorschriften und Einstellungen in die individuelle Nutzenfunktion eingehen, schließen die Autoren die Frage nach der Rolle der Kosten für solche Verhaltensweisen an. Ihr Modell geht davon aus, dass soziales und kooperatives Verhalten auch von den Kosten und nicht nur von zugrunde liegenden normativen Einstellungen abhängt. In ihrer auf soziale Normen gerichteten Version der Low-Cost-Hypothese erwarten Rauhut und Krumpal, dass die Handlungsrelevanz prosozialer Präferenzen mit zunehmenden Kosten der Verwirklichung dieser Präferenzen abnimmt (vgl. Rauhut/Krumpal 2008: 384).

Die Studien von Diekmann und Preisendörfer (1998, 2003), die als empirische Bestätigung der Low-Cost-Hypothese verstanden werden, testen jedoch nicht den Low-Cost-Effekt für kollektive Güter zweiter Ordnung.¹⁶⁷ Rauhut und Krumpal formulieren die Low-Cost-Hypothese für kollektive Güter zweiter Ordnung analog zu der für Güter erster Ordnung. Es geht im Kontrast aber um den Zusammenhang zwischen Zustimmung zur Kontroll- und Sanktionsnorm einerseits und tatsächlich ausgeübten Kontrollen und Sanktionen gegenüber nicht-kooperativ agierenden Akteuren andererseits. Der empirische Beitrag zur Low-Cost-Hypothese für kollektive Güter zweiter Ordnung ist für die Autoren zentral für das Verständnis der Bereitstellung kollektiver Güter der ersten Ordnung. Ein Ausbleiben eines Low-Cost-Effekts auf zweiter Ebene würde vorhandene Effekte auf erster Ebene aushebeln (vgl. Rauhut/Krumpal 2008: 386).

In den Ergebnissen der empirischen Überprüfung, die hauptsächlich auf die Angaben zur Bereitschaft eingeht, soziale Kontrollen wie Ausweis- oder Taschenkontrollen in Nachbarschaften auszuführen oder selbst an sich zu dulden, zeigt sich laut Rauhut und Krumpal ein deutliches Bild. Durch die bivariaten logistischen Regressionen ist erkennbar, dass die Zustimmung zu Kontrollen erheblich stärker mit der Duldung derjenigen

¹⁶⁷ Rauhut und Krumpal verstehen auch den Fall ‚Brent Spar‘ aus dem Jahr 1995 als Beispiel, um die Wirksamkeit der Low-Cost-Hypothese bei kollektiven Gütern zweiter Ordnung zu erklären. Der Boykott der Shell-Tankstellen ist für die Akteure eine relativ kostengünstige Maßnahme gewesen, um zu dem kollektiven Gut zweiter Ordnung beizutragen, Shell für das umweltschädliche Verhalten zu sanktionieren (vgl. Rauhut/Krumpal 2008: 386).

Kontrollhandlungen zusammenhängt, die mit geringeren Kosten oder Einschränkungen verbunden sind. Die Durchsetzung von Normen hängt von den Kosten ab. Bei höheren Kosten einer Kontrollduldung, wie etwa bei der Bereitschaft sich bei einem Verdacht festhalten zu lassen, sinkt der Zusammenhang zwischen Zustimmung zur Kontrollnorm (Einstellung) und Bereitschaft, die Kontrollhandlung tatsächlich zu dulden (Verhalten) (vgl. ebd. 387; 391f.).

Die Autoren folgern zusammenfassend, dass die Ergebnisse die Befunde aus Diekmanns und Preisendörfers Untersuchungen (1998, 2003) replizieren, durch die Feldstudie jedoch noch weiter gehen und zeigen, dass die Low-Cost-Hypothese auch auf Güter zweiter Ordnung übertragbar ist. Zudem gibt es Anzeichen, dass selbst ein Ausbleiben des Low-Cost-Effekts auf zweiter Ebene den Effekt auf erster Ebene nicht aushebeln würde. Die Autoren deuten die Bestätigung des Low-Cost-Effekts für kollektive Güter zweiter Ordnung als Bekräftigung des Low-Cost-Mechanismus‘ auf erster Ebene (vgl. Rauhut/Krumpal 2008: 393; 398f.).

Rauhut und Krumpal unterstreichen im Hinblick auf die Allgemeingültigkeit der These: „Die Low-Cost Hypothese besagt, dass der Zusammenhang zwischen der Zustimmung zu einer Norm und normkonformen Verhalten mit steigenden Kosten für das Verhalten abnimmt“ (ebd. 398). Ebenso wie Liebe oder Diekmann und Preisendörfer verweisen auch Rauhut und Krumpal darauf, dass für einen fortschreitenden Erkenntnisgewinn und für eine Vertiefung der Annahmen weitere Tests durchgeführt werden sollten und gerade Kombinationen aus Feldstudien und Laborexperimenten aufschlussreich wären (vgl. ebd. 399).

Schlussfolgerungen und Anknüpfungspunkte

Bei der Bewertung der Ergebnisse ihrer Studien zur Low-Cost-Hypothese geht es Diekmann und Preisendörfer vor allem um drei Aspekte: erstens die makrotheoretische Tragweite, die durch die Aggregation vieler einzelner Low-Cost-Handlungen entstehen kann, zweitens die möglichen Anknüpfungspunkte für umweltpolitische Maßnahmen sowie drittens die Anschlussfähigkeit der Theorie über das Umweltverhalten hinaus.

Auch wenn der ‚Low-Cost‘-Begriff vermeintlich eine substanzielle Belanglosigkeit suggerieren mag, zeigt das Beispiel ‚Brent Spar‘, dass prinzipiell eher folgenlose Entscheidungen für einzelne Akteure auf der kollektiven Ebene beziehungsweise als Externalitäten für einzelne Dritte prägnante Konsequenzen nach sich ziehen können. In Verbindung zu Diekmanns und Preisendörfers anderem großen umweltsoziologischen Forschungsgebiet, der Problematik öffentlicher Güter, wiederholen die Autoren im Rahmen der Argumentation zur Low-Cost-Hypothese, dass zahlreiche Umweltprobleme durch den Tatbestand entstehen, dass die Qualität der Umwelt den Charakter eines öffentlichen Guts hat.

Die Akteure glauben deshalb nur einen marginalen Beitrag leisten zu können und halten ihn deshalb vor allem aufgrund des Anreizes zum Trittbrettfahren häufig zurück. Die Erkenntnis, dass die Folgen vieler Low-Cost-Aktivitäten High-Cost-Charakter auf der Makroebene aufweisen und im Aggregat erhebliche Veränderungen bewirken können, ist ein Faktor, der gegen Anreize zum Trittbrettfahren steuern kann (vgl. ebd. 451).

Die umweltpolitische Dimension der These entsteht durch mögliche Anknüpfungspunkte für konkrete Maßnahmen. Ein umweltpolitisches Ziel ist das Verstärken der Verbindung existenter Umwelteinstellungen mit tatsächlichem Verhalten. „Um die Verhaltenswirksamkeit des Umweltbewusstseins zu erhöhen, würde es die Low-Cost-These nahelegen, daß auf der politischen Ebene durch entsprechende Rahmenbedingungen die Kostendifferenzen nivelliert werden, so daß sich das Umweltbewußtsein ‚entfalten‘ kann“ (ebd.; vgl. hierzu auch Diekmann/Preisendörfer 2001: 120).

Der durch geeignete Institutionen einzuleitende Prozess ist ein Verringern von High-Cost-Situationen, wodurch das Bewusstsein und Einstellungen präziser und handlungstreibender werden können. Der Prozess soll sukzessive eine Verschiebung von High-Cost-Situationen in Richtung des Low-Cost-Bereichs anstoßen. Der direkte Effekt dieser Maßnahme ist, dass durch sinkende Kosten unmittelbar die Nachfrage nach umweltorientiertem Verhalten steigt. Die Autoren leiten aus den Ergebnissen ihrer Studien ab, dass sich Konsumenten bei gleichen oder nur leicht erhöhten Preisen bei gleicher Qualität für Produkte oder Firmen mit Umweltreputation und gegen solche mit geringerer Umweltreputation entscheiden. Der indirekte Effekt ist dann ein Anstieg der Personenanzahl, die Umweltbewusstsein in tatsächliches Verhalten umsetzen (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 71; 120; Diekmann/Preisendörfer 1998: 451f.).

Diese Zusammenhänge ragen in den Diskurs über geeignete, effektive institutionelle Rahmenpolitik hinein und führen ganz allgemein wieder zu der Frage, wie Personen motiviert werden können, moralisch zu handeln. An diesem Punkt vernetzen sich Low-Cost-Erklärungen, Ansätze zur Bewirtschaftung von Kollektivgütern und der Vergleich von intrinsischer sowie extrinsischer anreizbezogener Motivation. Diekmann und Preisendörfer sprechen sich für institutionell arrangierte Lösungswege aus und erkennen die Chance für eine Steuerung über Einstellungen vor allem im Low-Cost-Bereich: „Umweltorientierte Einstellungen können sich zumindest in Low-Cost-Situationen als wirksam erweisen und sind auch generell zur Unterstützung anreizorientierter Umweltpolitik unverzichtbar“ (Diekmann/Preisendörfer 1998: 452).

Die Voraussetzungen dafür sind laut der Autoren strukturelle Setzungen, die vor einem Rückgang des Umweltbewusstseins bewahren und eine Einlösung des Bewusstseins in tatsächliches Handeln vereinfachen und fördern. Um umweltbewusstes Verhalten zu unterstützen, sind gemäß dem umweltsoziologischen Ansatz der Autoren neben Einstellungen, Wahrnehmungsmustern und sonstigen individuellen Dispositionen die zweite wesentliche Komponente strukturelle und situative Faktoren. Zu diesen zählen beispielsweise auch ökonomische Anreize.

Mit einer Reihe von Beispielen bekräftigen die Autoren, dass sehr präzise analysiert werden müsse, in welchen Bereichen ökonomische Anreize und in welchen Appelle, Einstellungsänderungen, Aufklärung oder Wissensvermittlung aussichtsreicher wären. Die Ergebnisse der Untersuchungen zeigen:

- höhere Energiepreise stimulieren Investitionen in energiesparende Technologien,
- Mieter mit individueller Heizkostenabrechnung gehen sparsamer mit Heizenergie um als solche mit kollektiver Abrechnung,
- näher gelegene Recycling-Container werden häufiger genutzt,
- finanzielle Belohnungen für Altpapier steigern in vielen Wohnbezirken die gesammelte Menge,
- schnelle, bequeme und preiswerte öffentliche Nahverkehrsmittel werden häufiger verwendet

(vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 120ff.).

Für die Autoren stellt sich die Frage, wie ein konkretes Zusammenspiel der beiden Ansätze, einerseits über Einstellungen sowie andererseits über Verhaltensangebote oder -anreize, aussehen und wie die Wirksamkeit der Maßnahmen erhöht werden könnte. Ihr Vorschlag sieht eine Vernetzung der beiden Komponenten vor: „Im Normalfall wird man wohl annehmen dürfen, dass es, wovon auch die Low-Cost-Hypothese ausgeht, ein positives (additives oder sogar interaktives) Zusammenwirken gibt, was eine wechselseitige Kopplung von persuasiven und strukturellen Maßnahmen nahe legt“ (ebd. 122). Diekmanns und Preisendörfers umweltsoziologischer Ansatz versteht sich in diesem Kontext auch als Appell an die Politik zur Entwicklung und Verbesserung geeigneter Institutionen und Rahmenbedingungen (vgl. ebd.; Diekmann/Preisendörfer 1998: 452).¹⁶⁸

Die Anschlussfähigkeit der Low-Cost-Hypothese an über das Umweltverhalten hinaus denkbare Handlungsbereiche ist für die Autoren gegeben. Sie halten fest:

¹⁶⁸ Welche Anreizsetzungen denkbar sind und wie intrinsische und extrinsische Motivationen miteinander verbunden sind, wird im nächsten Kapitel über Bruno Freys Ansatz untersucht.

„Verallgemeinert man die These auf die gesamte Einstellungs-Verhaltens-Forschung, dann besagt sie, daß Einstellungen der Bevölkerung primär dann eine Rolle spielen, wenn es keine klaren Kostensignale in einer Situation bzw. in einem Verhaltensbereich gibt“ (Diekmann/Preisendörfer 1998: 451).

Mit dieser Aussage wird unterstrichen, dass die These auch im Hinblick auf andere Einstellungen und ihre Verhaltenswirksamkeit anwendbar ist – das heißt: Die Annahmen der These lassen sich auch auf weniger stark eingegrenzte moralische, normenbezogene oder soziale Einstellungen und daraus folgende Handlungsweisen beziehen. Dadurch wird die These noch relevanter für das gesamte Themengebiet der Wirtschafts- und Unternehmensethik und nicht nur für den Teilbereich Umwelt und Nachhaltigkeit.

Dieser Anspruch wird auch im zu Beginn dieses Kapitels angeführten Zitat von Diekmann und Preisendörfer über die Grenzen der Einstellungs-Verhaltens-Forschung und des Rational-Choice-Ansatzes deutlich. Die Low-Cost-Hypothese wird als Erklärungsansatz konstruiert, der *allgemein* mögliche Umstände und Bedingungen für einstellungskonformes, moralisches Handeln begründen kann (vgl. ebd. 441ff.). Auch Liebe verweist auf die Allgemeingültigkeit der Annahmen und die Wirksamkeit des Kerngedankens der Low-Cost-Hypothese über den Umweltbereich hinaus (vgl. Liebe 2007: 58f.).

Diekmann und Preisendörfer verstehen die These auch nicht als präzise ausgearbeitete, in sich geschlossene Theorie. Vielmehr öffnet sie das Fenster zu ergänzenden, erweiternden Forschungsprogrammen: Es können weitere Entscheidungs- und Handlungsmodelle für Low-Cost-Situationen entwickelt und getestet werden, die verschiedenen Hypothesen lassen sich umfangreicher überprüfen und die empirische Forschung kann den Einfluss von moralischen und sozialen Anreizen auf das Umwelthandeln detaillierter untersuchen. Erste Schritte in diese Richtung geht Diekmann mit der Einführung des ‚Homo ÖKOnomicus‘. In diesem Modell werden intrinsische Motivation, soziale *und* ökonomische Anreize als Ursprünge moralischen, umweltbewussten Handelns integriert betrachtet (vgl. Diekmann 1996: 115).

Diskussion und Transfer

In Bezug auf die Inhalte dieser Arbeit ist die Möglichkeit zur Übertragung der Annahmen der Low-Cost-Hypothese auf die anderen Kontexte des Wirtschaftsakteurs zu prüfen. Diekmann und Preisendörfer konzentrieren sich auf die Rolle des Konsumenten und Verbrauchers. In diesem Entscheidungs- und Handlungskontext wird die Verhaltenswirksamkeit von Einstellungen untersucht und über die Low-Cost-Annahme die Wahrscheinlichkeit umweltbewussten Handelns geprüft.

Inwiefern ist die Low-Cost-Hypothese auch in den Kontexten des Organisationsbürgers oder des staatsbürgerlich orientierten Wirtschaftsbürgers anwendbar? Inwiefern gilt die Low-Cost-Hypothese nicht nur für ökologisches Handeln, sondern auch für allgemein moralisches, verantwortungsbewusstes oder soziales Agieren?

In dieser Arbeit wird im Einklang mit Diekmanns und Preisendörfers (1998, 2001) oder Liebes (2007) Einschätzungen angenommen, dass sich der Grundgedanke der These auch in andere wirtschaftsethisch relevante Handlungsbereiche übertragen lässt. Vor dem Hintergrund dieser Überlegung werden die Annahmen der Low-Cost-Hypothese in den weiteren Entscheidungs- und Handlungskontexten des Wirtschaftsakteurs (Organisationsbürger: Führungskräfte (i), Mitarbeiter (ii); Konsument (iii); Wirtschaftsbürger als Staatsbürger (iv)) geprüft. Zudem wird insbesondere erörtert, ob die Annahmen der Low-Cost-Hypothese auch bei der Lösung oder Klärung der vier übergeordneten Konflikttypen des Wirtschaftsakteurs hilfreich sein können.

Grundsätzlich ist der Kern der Low-Cost-Hypothese aufgrund seiner Universalität auf andere Kontexte anwendbar, in denen Akteuren neben anderen Handlungsalternativen auch eine moralische Verhaltensweise zur Auswahl steht. Analog zur Grundannahme der Low-Cost-Hypothese des Umweltverhaltens von Diekmann und Preisendörfer wird den Individuen zumindest eine prinzipielle Befürwortung moralischer Grundsätze unterstellt. Einem grundlegenden moralischen Bewusstsein auf der Einstellungsebene schließt sich jedoch nicht zwangsläufig auch eine praktische Umsetzung an (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 117; Diekmann 1996: 108; 114f.).

Diese Diskrepanz zwischen moralischen Einstellungen und tatsächlichem Handeln wird in der Philosophie unter anderen von Birnbacher anhand der Begriffe moralischer Internalismus und Externalismus sowie in der Wirtschaftsethik von Minnameier dokumentiert und diskutiert. In den jeweiligen Diskussionen wird für das Individuum ein Mindestmaß an moralischer Überzeugung vorausgesetzt. Fraglich ist, unter welchen Umständen sich auch eine praktische Verhaltenswirksamkeit der Einstellungen entwickelt (vgl. Birnbacher 2007: 289-295; Minnameier 2013: 121f.). Diese Diskrepanz wird auch im herausgestellten vierten übergeordneten Konflikttyp des Wirtschaftsakteurs thematisiert.

Wird die Logik der Low-Cost-Hypothese auf den Kontext des Organisationsbürgers übertragen, lautet die These, dass ein Manager oder auch ein Mitarbeiter vor allem dann geneigt sein wird, moralische oder soziale Einstellungen auch in dementsprechende

Handlungen umzusetzen, wenn die Kosten oder Anforderungen dieser Verhaltensweisen möglichst gering sind.

Es kommen verschiedene Bereiche im Unternehmen in Frage, in denen für den Organisationsbürger eine Abwägung zwischen Low- und High-Cost-Handlungsweisen denkbar ist. Im Prinzip ist jeder Bereich relevant, in dem es Anreize für unmoralisches oder unsoziales Verhalten gibt: Produktion, Einkauf, Verkauf, Administration und Verwaltung, Führung sowie allgemein Unternehmenskultur und -philosophie.

Bei vielen Maßnahmen oder Handlungsweisen, bei denen individuelles moralisches Bewusstsein in Verhaltenswirksamkeit umgesetzt werden kann, ist zu fragen, ob die moralischen Handlungen Low-Cost- oder High-Cost-Charakter besitzen. Es können beispielhaft mehr oder weniger spezifisch folgende Handlungskontexte sein: die Einhaltung von moralischen oder ökologischen Produktionsstandards, die Kontrolle der Arbeitsbedingungen, die Gewährleistung von sozialen Richtlinien, der Umgang mit Mitarbeitern, Dienstleistern, Investoren oder Kunden oder die Respektierung von Unternehmenswerten wie Ehrlichkeit, Vertrauen, Fairness, Integrität oder Vertrags- und Rechtstreue.

(i) Die Unterscheidung von Low-Cost- und High-Cost-Situationen lässt sich anhand eines konkreten Beispiels für den Kontext der Führungskraft erörtern. Angenommen, der Vorstand eines großen in Deutschland ansässigen und verwurzelten Industriekonzerns stehe vor der Entscheidung, ob es einen neu geschaffenen Produktionsbereich im Inland oder im Ausland ansiedeln solle. Das moralische Bewusstsein des Vorstands spricht für eine Lösung im Inland. Der heimische Standort wird gestärkt, es werden Arbeitsplätze im Heimatmarkt geschaffen, Tradition und Herkunft des Konzerns werden geachtet und gegenüber der Belegschaft wird ein Zeichen im Sinne von Respekt, Wertschätzung und Vertrauen gesendet.

Wenn die Ansiedlung im Inland für den Konzern in einer Gesamtbetrachtung mit ähnlichen Kosten verbunden ist wie eine Verlagerung ins Ausland, dann ist die Entscheidung für die Ansiedlung in Deutschland eine Low-Cost-Entscheidung. Es kann ohne große Kosten oder ohne größeren Zeit-, Arbeits- oder Verhaltensaufwand eine Entscheidung im Einklang mit dem moralischen Bewusstsein getroffen werden. Gemäß der Theorie von Diekmann und Preisendörfer spielen im Low-Cost-Bereich moralische und normative Einstellungen der Akteure sowie soziale und kooperative Faktoren eine wesentliche Rolle. Der Vorstand dürfte als Reaktion auf seine Entscheidung vermutlich mit sozialer Anerkennung rechnen, außerdem

könnten die Zufriedenheit unter seinen Mitarbeitern sowie die Identifizierung mit dem Konzern steigen.

Wenn eine Verlagerung ins Ausland jedoch mit erheblichen finanziellen Einsparungen verbunden ist, wenn der Bau und Betrieb der Produktionsstätten oder die Gehälter für die Mitarbeiter erheblich preiswerter sind, dann ändert sich die Entscheidungssituation und erlangt einen High-Cost-Charakter. Der Kostendruck und die Verhaltenszumutungen sind in diesem Fall höher, wodurch sich gemäß der Low-Cost-Hypothese die Verhaltenswirksamkeit der moralischen Einstellungen abschwächt. In diesem Szenario wird dem Vorstand eine Entscheidung zugunsten des Standortes Deutschland schwerer fallen. Die Annahmen des restriktiven Rational-Choice-Modells gewinnen an Bedeutung. In einer streng rationalen Betrachtung der Situation und unter dem Einfluss von Gewinn- und Erfolgsdruck sowie ökonomischen Rentabilitätswängen wird sich der Vorstand eher für eine Verlagerung ins Ausland entscheiden.

Dieser Vergleich zeigt exemplarisch, wie die Low-Cost-Hypothese funktioniert, wenn sie in einem anderen Handlungskontext, in diesem Fall im spezifischen Kontext der Führungskraft in einem Unternehmen, angewendet wird.

Das konkrete Beispiel impliziert eine Variante des in dieser Arbeit herauskristallisierten ersten übergeordneten Konflikttyps. Die Führungskraft im Unternehmen befindet sich in einer Situation, in der es die Wahl zwischen Gewinn- oder Moralprinzip hat. Zu erörtern ist, inwiefern die Annahmen der von Diekmann und Preisendörfer im Rahmen der Umweltsoziologie konzipierten Low-Cost-Hypothese hilfreich sein können, um diesen wirtschaftsethischen Entscheidungskonflikt einzudämmen oder zu lösen.

In der oberflächlichen Betrachtung scheint die Entscheidungssituation eindeutig zu sein. Der rational ökonomisch denkende Vorstand wird sich kaum gegen Einsparungs-, Rentabilitäts- oder Gewinnmöglichkeiten entscheiden, nur um seinem moralischen oder sozialen Bewusstsein nachzukommen. Die Verhaltenszumutungen, die Folgen der Entscheidung und die entstehenden Kosten sind zu prägnant, zumal es sich in diesem hypothetischen Fallbeispiel bei einer Entscheidung gegen die moralische Variante nicht um einen gravierenden Tabubruch, einen moralischen Verstoß oder eine Gesetzesübertretung handelt. Es geht im Kern nur um die Abwägung zwischen ökonomischen, gewinnorientierten sowie moralischen und sozialen Prinzipien.

Die Entscheidungssituation ändert sich erst, wenn sich das Verhältnis von Low-Cost- und High-Cost-Situation verschiebt. Wenn der Vorstand nicht mehr eindeutig zwischen Low-Cost- und High-Cost-Szenarien unterscheiden kann und sich die Kosten der beiden

Entscheidungsvarianten angleichen, steigt die Bedeutung der moralischen Einstellungskomponente.

Diekmann und Preisendörfer erkennen die Chance auf solch eine Verschiebung in der politischen Einflussnahme. Um die Verhaltenswirksamkeit des moralischen Bewusstseins zu erhöhen, legen die Autoren nahe, dass auf politischer Ebene durch entsprechende institutionelle Rahmenbedingungen die Kostendifferenzen nivelliert werden, so dass sich moralische Einstellungen stärker entfalten können. Diese Annäherung verringert zum einen die Anzahl an High-Cost-Situationen und zum anderen bewirkt sie, dass Bewusstsein und Einstellungen der Akteure handlungstreibender werden. Bei vergleichbaren Kostenstrukturen neigen Personen gemäß Diekmanns und Preisendörfers empirischen Forschung eher dazu, sich für die moralische Handlungsvariante zu entscheiden (vgl. Diekmann/Preisendörfer 2001: 70; 120).

Diese Verhaltensannahmen sind nicht nur im Bereich des Umweltverhaltens gültig, sie lassen sich auf andere Handlungskontexte übertragen. In Bezug auf das konkrete Fallbeispiel wäre die Politik gefordert, entsprechende institutionelle wirtschaftspolitische Regeln zu implementieren, die einen Anstieg von Low-Cost-Situationen bei einer parallelen Verringerung von High-Cost-Situationen initiieren. Den Wirtschaftsakteuren, in ihren Rollen als Organisationsbürger oder als Privatpersonen, entstehen dadurch mehr Chancen, ihrem moralischen Bewusstsein zu folgen. Diekmann und Preisendörfer fordern in diesem Zusammenhang eine Vernetzung der einstellungsorientierten, moralischen Dimension mit strukturellen und situativen Faktoren, beispielsweise extrinsischen ökonomischen Anreizen.

Bezüglich des konkreten Falls könnte die Implementierung extrinsischer Anreize mittels einer Subventionierung von unternehmerischen Strategemaßnahmen funktionieren, die heimische Standorte und den hiesigen Arbeitsmarkt stärken. Umgekehrt könnten Auslagerungsprozesse beispielsweise mit Strafgebühren oder höheren Steuern belegt werden. Unternehmen, die moralisch, sozial oder ökologisch agieren, werden belohnt und solche, die es nicht tun, werden bestraft. Solch eine Anreizsetzung seitens der Wirtschaftspolitik nivelliert die Kostendifferenz und eine Entscheidung gegen eine Auslagerung des Produktionsbereichs ins Ausland wäre mit weniger Kosten und Verhaltensaufwand verbunden. Die Folgen sowie der ökonomische Druck für den Vorstand sind dadurch geringer und sein Moralbewusstsein kann sich ungehinderter entfalten.

Diekmanns und Preisendörfers Argumentationskette bietet in diesem Fall eine Möglichkeit, den ersten charakteristischen Konflikttyp zwischen Gewinn- und Moralprinzip einzuschränken. Notwendig für diese institutionenpolitischen Änderungen ist die Bereitschaft

der Politik, eine möglicherweise auch Kosten verursachende Systematik einzuführen, die einen institutionell arrangierten Anstieg von Low-Cost-Situationen in der Wirtschaft fördert.

(ii) Diese Überlegungen lassen sich auf Konflikte des Mitarbeiters übertragen. Der zweite herausgearbeitete charakteristische Konflikttyp des Organisationsbürgers ist der Konflikt des Mitarbeiters zwischen Loyalität, Gehorsamkeit, Weisungsbefolgung oder Unternehmenskonformität einerseits und privaten moralischen Wert- und Normvorstellungen andererseits.

Ein Fallbeispiel, anhand dessen sich die Anwendungs- und Erklärungsmöglichkeiten der Low-Cost-Hypothese in Bezug auf diesen Konflikt überprüfen lassen, ist mit Hilfe einer hypothetischen typischen Situation aus dem Berufsalltag eines Mitarbeiters zu skizzieren. Angenommen wird ein Szenario, in dem ein Mitarbeiter durch eine Weisung oder Anordnung seines Vorgesetzten angehalten wird, ein unmoralisches oder unsoziales Verhalten zu ignorieren oder zu tolerieren. Beispielsweise könnte es sich um eine Benachteiligung eines anderen Kollegen, eine Diskriminierung von Minderheiten im Betrieb oder einen Verstoß gegen ökologische Richtlinien handeln. Die Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten oder allgemein gegenüber dem Arbeitgeber, das Pflichtgefühl, Weisungen des Vorgesetzten zu befolgen oder die Sorge um den eigenen Arbeitsplatz oder den eigenen Ruf auf der einen Seite stehen dem verantwortungsbewussten, moralischen oder sozialen Bewusstsein des Mitarbeiters auf der anderen Seite gegenüber.

Wenn in einem Unternehmen eine Unternehmensphilosophie oder -kultur etabliert ist, in der Kritik am Vorgesetzten oder an gängigen Arbeitsmethoden unerwünscht ist oder inoffiziell unter Umständen sogar sanktioniert wird, wenn als Werte von den Mitarbeitern unbedingte Loyalität und Gehorsam eingefordert werden, dann stellt das Eintreten für seine moralischen Prinzipien für den Mitarbeiter eine High-Cost-Anforderung dar.

Wenn er in solch einem Unternehmen das Gespräch mit seinem Vorgesetzten sucht und Kritik übt oder eine der rigorosen Varianten aus Nielsens Katalog (1987) der Reaktionsmöglichkeiten auf unethisches Verhalten in Organisationen wählt, dann ist dies vor dem Hintergrund der Kenntnis der strengen Unternehmensphilosophie eine High-Cost-Handlung. Der Mitarbeiter müsste hohe Kosten in Kauf nehmen, vor allem im Bereich der Verhaltensanforderung oder der möglichen Konsequenzen im Sinne von Kritik, Ermahnung oder sozialer Ächtung als illoyaler ‚Verräter‘. In diesem konkreten Fall sind besonders psychische Anstrengungen und soziale Kosten relevant. Wenn der Vorgesetzte den vermeintlich ‚illoyalen‘ Mitarbeiter mit Missbilligung, Vernachlässigung bis hin zu einer

Abmahnung oder Kündigung sanktioniert, dann entstünden dem Mitarbeiter auch finanzielle Kosten.

Der Mitarbeiter wird sich gemäß der Logik der Low-Cost-Hypothese für eine Duldung und Tolerierung der unmoralischen oder unsozialen Praktiken des Vorgesetzten entscheiden. Der Kostendruck und die Sorge vor unkalkulierbaren Konsequenzen sind zu groß. In solch einer High-Cost-Situation sind Rational-Choice-Abwägungen dominanter und das einstellungsorientierte moralische Bewusstsein rückt in den Hintergrund.

Anders gestaltet sich das Szenario in einem Unternehmen, in dem auf die Meinung der Mitarbeiter Wert gelegt wird, in dem Mitbestimmung, Respekt und Kritikfähigkeit als Unternehmensgrundsätze gelebt werden. Wenn in solch einem Unternehmen ein Vorgesetzter einen Mitarbeiter auffordert, über moralische oder soziale Verfehlungen hinwegzusehen, es für diesen Mitarbeiter jedoch ohne größeren Kostenaufwand möglich ist, Kritik zu üben oder eine Klärung der Situation herbeizuführen, ohne Sanktionen zu fürchten, dann ergibt sich für den Mitarbeiter ein Low-Cost-Szenario. Er kann ohne einen erhöhten Kostenaufwand seinem moralischen Bewusstsein folgen und sich für seine Prinzipien einsetzen.

Ähnlich wie im ersten Fallbeispiel lässt sich die Anzahl solcher Situationen durch institutionelle Unterstützungen erhöhen. Die Implementierung von institutionalisierten und legitimen Kommunikationskanälen zur Kritikäußerung, die Verankerung von Mitbestimmungsrechten oder die Stärkung von Betriebsräten sind wirtschafts- oder unternehmenspolitische Maßnahmen, die das Spannungsfeld zwischen ‚blinder‘ Loyalität, Gehorsam oder Unternehmenskonformität einerseits sowie privater Moral andererseits aufheben können.

Das übergeordnete wirtschafts- und unternehmenspolitische Ziel ist gemäß der Annahmen der Low-Cost-Hypothese das Etablieren von institutionellen Arrangements, die bei der Verwirklichung von moralischen Einstellungen der Organisationsbürger High-Cost-Situationen verringern und Low-Cost-Situationen vermehren. Durch sinkende Kosten für moralisches Agieren steigt aufgrund der grundsätzlichen Befürwortung von Moral, Verantwortungsbewusstsein und Nachhaltigkeit seitens des Individuums die Nachfrage nach entsprechenden Verhaltensoptionen und es entwickelt sich mittelbar ein Anstieg der Personenanzahl, die moralisches Bewusstsein auch in tatsächliches Verhalten umsetzt.¹⁶⁹

Zusammenfassend kann die in der Umweltsoziologie verortete Diskussion der Low-Cost-Hypothese – vor allem durch die von Diekmann und Preisendörfer hinsichtlich

¹⁶⁹ Vgl. hierzu auch die Annahmen in Diekmann/Preisendörfer 2001: 70; 120 oder Diekmann/Preisendörfer 1998: 451f.

Anknüpfungspunkten, Reformen oder Lösungswegen erörterten Möglichkeiten institutioneller Einflussnahme und Anreizgestaltung – hilfreich sein, die beiden übergeordneten wirtschaftsethischen Konflikttypen des Organisationsbürgers zu bearbeiten und einzuschränken.

(iii und iv) Der Kontext des Konsumenten wird durch die Argumentation zur Low-Cost-Hypothese von Diekmann und Preisendörfer größtenteils abgedeckt. Ihre Forschung zielt auf Möglichkeiten ab, wie Konsumenten und Verbraucher in der praktischen Verwirklichung ihres umweltmoralischen oder nachhaltigen Bewusstseins unterstützt werden können. Die Autoren sprechen sich für eine Kombination aus Maßnahmen aus, durch die entweder die intrinsische Motivation durch Appelle, Einstellungsänderungen oder Aufklärung gefördert wird oder durch die mittels extrinsischer Anreize eine Verhaltensänderung hervorgerufen werden soll.

Die Probleme innerhalb des dritten übergeordneten Konflikttyps, der mehr aus konfliktorischen oder konfliktfördernden Strukturen in der institutionellen, wirtschafts- oder bildungspolitischen Sphäre besteht, werden im Diskurs zur Low-Cost-Hypothese thematisiert. Diekmann und Preisendörfer fordern, dass Handlungen im Sinne eines ökologischen und nachhaltigen Konsums und Verbrauchs zunehmend Low-Cost-Charakter aufweisen sollen.

Es sollen sowohl über Aufklärung, Informierung und Appelle als auch über extrinsische Anreize und Eingriffe Situationen kreiert werden, in denen Mülltrennung und Recycling, Energie- und Wassersparen, der Verzicht auf Automobile, der Kauf von Öko-Produkten oder die Inanspruchnahme von nachhaltigen Dienstleistungen vermehrt als Low-Cost-Verhaltensweisen wahrgenommen werden.

Die unter dem dritten und auch vierten Konflikttyp subsumierten Problemstrukturen lassen sich durch eine Erhöhung der Low-Cost-Situationen im verbraucher-, wirtschafts- und bildungspolitischen Rahmen teilweise beheben. Wenn der Mangel an Informationen, Wissen und Bildung über verantwortungsbewusstes und nachhaltiges Wirtschaften und Konsumieren durch High-Cost-Hürden und -Barrieren hervorgerufen wird, lässt sich durch einen vereinfachten, kostenneutralen Zugang zu Informationen und Wissensangeboten gegensteuern. Wenn die Verbraucher, ohne größere Informations- und Suchkosten aufzuwenden, problemlos Informationen zu dem moralischen oder ökologischen Gehalt von Produkten oder Dienstleistungen einsehen können, hat dieser Informierungsprozess Low-Cost-Charakter und wird dementsprechend bereitwilliger vom Individuum in Kauf genommen.

Wenn den Konsumenten durch sinkende Kosten ein leichter Zugang zu Möglichkeiten, ihr Moral- und Verantwortungsbewusstsein in Handeln umzusetzen, eröffnet wird, steigt die Nachfrage nach entsprechenden Verhaltensweisen. Die konkreten strukturell-institutionellen Unterstützungsformen sind im Kapitel zur Konsumentenethik angesprochen worden. Im Fokus stehen Reformen und Verbesserungen in den Bereichen Kundeninformierung, Verbraucherschutz, Produkt- und Dienstleistungstransparenz sowie Bildungs- und Aufklärungskompetenz.

Im Hinblick auf diese Zielsetzung sind die Politik, Schulen, Ausbildungsstätten, Unternehmen, Produzenten und auch der Einzelhandel sowie Dienstleistungsanbieter gefordert, Strukturen, Prozesse und Reformen besser zu vernetzen, abzustimmen und an der Zielsetzung auszurichten.

Der Konsument ist in eine Lage zu versetzen, in der eine praktische Umsetzung moralischer Einstellungen keine Herausforderung, sondern einen Low-Cost-Prozess darstellt.

Auch ein politisch orientierter Wirtschaftsbürger wird in der Regel eher dazu bereit sein, seine staatsbürgerlichen Pflichten wahrzunehmen, wenn damit keine allzu hohen Kosten, Einschränkungen und Anforderungen verbunden sind. In Low-Cost-Situationen wird in Anbetracht der Überlegungen von Diekmann und Preisendörfer die Wahrscheinlichkeit einer Verhaltenswirksamkeit seiner staatsbürgerlichen Einstellungen ausgeprägter sein.

Ulrich schreibt dem Individuum in seiner Wirtschaftsbürgerethik verschiedene staatsbürgerliche Aufgaben und Pflichten zu. Er fordert vom Staatsbürger eine Bereitschaft, private Interessen den Legitimitätsbedingungen der Res publica unterzuordnen, seiner Mitverantwortung an der Gestaltung und Verbesserung ordnungspolitischer Rahmenbedingungen nachzukommen sowie sich aktiv im kritischen öffentlichen Diskurs zu engagieren (vgl. Ulrich 2008: 316; 321; 330ff.).

Die republikanische Bürgertugend sowie die staatsbürgerliche Verantwortungsübernahme zeigen sich auch in einem aktiven Ausleben eines Gerechtigkeits- und Rechtssinns sowie in einem öffentlich unter Beweis zu stellenden Gespür für Zivilcourage, Solidarität, Nächstenliebe oder Toleranz (vgl. Höffe 2009: 141ff.).

Ulrich schreibt den Bürgern die Pflicht zu, sich als Person zu verstehen, in der die Rechte und Pflichten sämtlicher Rollenkontexte – Organisationsbürger, Privatbürger und Staatsbürger – integriert werden.

Der vierte übergeordnete Konflikttyp, der die Diskrepanz zwischen Handlungsabsichten und tatsächlich umgesetztem Handeln beschreibt, trifft prinzipiell auf sämtliche Rollenkontexte des Wirtschaftsakteurs zu, ist aber besonders für den Konsumenten und den Wirtschaftsbürger

als Staatsbürger relevant. Die Low-Cost-Hypothese bewegt sich explizit im Feld der sozialpsychologischen Einstellungs-Verhaltens-Forschung und überprüft, wann und unter welchen Umständen Akteure bereit sind, ihre moralischen Einstellungen auch in Taten umzusetzen.

Ähnlich wie dem Konsumenten und Verbraucher von Diekmann und Preisendörfer ein grundsätzliches (umwelt-)moralisches Bewusstsein unterstellt wird, lässt sich davon ausgehen, dass Bürger zumindest ein prinzipielles staatsbürgerliches Verständnis besitzen. Ein grundlegender Konsens über die Notwendigkeit politischer Partizipation, Mitverantwortung und Mitbestimmung sowie über die Bedeutung der Werte Solidarität, Respekt oder Toleranz ist im Gros der Gesellschaft vorhanden. Jedoch wird auch der Staatsbürger eher geneigt sein, seinen politischen, sozialen und moralischen Aufgaben und Pflichten nachzukommen, wenn er dafür vergleichsweise geringe Kosten und Verhaltensanforderungen aufzuwenden hat. Wenn die Verantwortungsübernahme für eine Verbesserung der ordnungspolitischen Rahmenordnung oder wenn die Teilnahme am öffentlichen politischen Diskurs als High-Cost-Verhaltensweisen wahrgenommen wird, dann wird ein Großteil der Akteure dieses Verhalten nicht zeigen.

Als Gründe für das Zustandekommen der Diskrepanz zwischen Absichten und tatsächlichem Handeln im vierten Konflikttyp werden vor allem im institutionellen Bereich eigennützige Strategien der Ordnungspolitik sowie im individuell-persönlichen Bereich die Übermacht von Alltagsorgen und harte ökonomische Selbstbehauptungsbedingungen angeführt. Wenn diese Barrieren zu hoch sind – das heißt, wenn für den Konsumenten und Staatsbürger zu viele High-Cost-Situationen vorliegen –, wird sich der Wirtschaftsakteur laut Ulrich über kurz oder lang den konsumentenethischen sowie staatsbürgerlichen Schneid abkaufen lassen(vgl. Ulrich 2008: 345).

Einen Ausweg sieht Ulrich in der gezielten wirtschaftspolitischen Implementierung von institutionellen Rückenstützen, die den Wirtschaftsakteur unterstützen und in die Lage versetzen, sein politisches, moralisches und soziales Bewusstsein durch tatsächliches Handeln zu beweisen. In diesem Punkt ähneln sich die Ansätze von Ulrich sowie Diekmann und Preisendörfer. Beide sprechen sich auch für eine Kombination und Vernetzung der Vorzüge der individuellen moralischen Einstellungsebene sowie der institutionell-strukturellen Ebene aus.

Die Annahmen der Low-Cost-Hypothese sind auch aufgrund ihres einfachen logischen Mechanismus‘ in den diskutierten Fällen anschlussfähig. In den Kontexten des

Organisationsbürgers, des Konsumenten sowie des Staatsbürgers zeigt sich, dass sich die Annahmen Diekmanns und Preisendörfers zum umweltmoralischen Verhalten von Akteuren verallgemeinern lassen. Die Logik der Low-Cost-Hypothese funktioniert in einer exemplarischen theoretischen Betrachtung auch hinsichtlich führungs-, mitarbeiter-, konsumenten- sowie staatsbürgerethischen Verhaltensweisen.

Die Anschlussfähigkeit und Allgemeingültigkeit des Low-Cost-Ansatzes ist jedoch nur exemplarisch, hypothetisch und vor allem theoretisch überprüft worden. Eine fortschreitende theoretische Auseinandersetzung über die Generalisierbarkeit der Low-Cost-Hypothese, weitere Erklärungsmodelle für sämtliche wirtschaftsethisch relevanten Kontexte sowie empirische Studien oder Experimente zur Überprüfung gäben umfassendere Aufschlüsse über die Validität und Reichweite der Low-Cost-Hypothese. Insbesondere eine empirische Überprüfung der These in anderen Kontexten moralischen Agierens – wie sie beispielsweise Rauhut und Krumpal (2008) in Bezug auf die Durchsetzung sozialer Normen anstrengen – kann die Erklärungskraft der These steigern.

7.4.2.3. Intrinsische Motivation (Bruno Frey)

“[...] Ökonomie kann nur sinnvoll im Zusammenhang und in Zusammenarbeit mit den anderen Sozialwissenschaften betrieben werden [...]“ (Frey 1990: V)

Peter Preisendörfer und Axel Franzen stellen für das Umweltverhalten grundsätzlich heraus, dass Akteure entweder aufgrund der jeweiligen Rahmenbedingungen, das heißt: aufgrund strukturell-situativer Faktoren, oder eher aufgrund von Einstellungen, Wahrnehmungsmustern oder sonstigen individuellen Dispositionen umweltmoralisch agieren. Diese beiden Bereiche sind die maßgeblichen Quellen umweltbewusster Handlungsmotivation. Die Programme zur Verhaltensmodifikation können dann entweder extrinsisch orientiert sein und den ökonomischen Weg über Handlungsanreize oder strukturelle Neusetzungen gehen oder eher auf erzieherische, aufklärerische Maßnahmen setzen. Diese werden über Einstellungsänderungen, Wissensvermittlung oder Appelle konzipiert.

In den meisten Fällen schließen sich die beiden Bereiche sowohl bezüglich der ursprünglichen Motivationskonstellation als auch im Hinblick auf mögliche Programme zur Verhaltensbeeinflussung aber nicht aus. Preisendörfer und Franzen sprechen von einer Kopplung, einer Interaktion zwischen extrinsischen und individuell-moralischen intrinsischen Ansätzen (vgl. Preisendörfer/Franzen 1996: 236f.). „Einstellungen und Wahrnehmungsmuster

können zwar als die direkteren Verhaltensdeterminanten gesehen werden, aber sie bilden sich vor dem Hintergrund objektiver Anreizstrukturen und Rahmenbedingungen [...]“ (ebd. 236). Eine Vernetzung der beiden Sphären und eine differenzierte Nutzung der jeweiligen Vorteile sind deshalb oft erfolgversprechender als ein ausschließliches Priorisieren einer der Varianten. Bruno Frey setzt mit seinem ökonomischen Ansatz bei dieser Thematik an und untersucht das Verhältnis sowie die jeweiligen Eigenschaften der extrinsischen und der intrinsischen Handlungsmotivation. Der Autor versteht Ökonomie als Sozialwissenschaft und spricht sich für ein „Streben nach einer Einheit der ‚Sozialwissenschaft‘“ (Frey 1990: 15) aus. Seine Vorstellung von Interdisziplinarität in den Wissenschaften beinhaltet die Anwendung einer, der ökonomischen, Denkweise auf viele unterschiedliche Gebiete. Die ökonomische Denkmethode kann beispielsweise im Themenfeld Umwelt eingesetzt werden (vgl. ebd.).¹⁷⁰ Freys Analyse ist ein weiterer Beitrag zur Klärung, wie moralische Motivation und moralisches Handeln entstehen, und nutzt ebenso wie die Überlegungen zur Kollektivgut-Problematik oder zur Low-Cost-Hypothese das Umweltverhalten als analytischen Ausgangspunkt. Freys Forschungsschwerpunkte im Hinblick auf Umweltverhalten sind der Umgang mit der Kollektivgut-Problematik sowie die Gegenüberstellung von extrinsischer und intrinsischer Motivation.

In seinem theoretischen Ansatz folgt er dem ökonomischen Verhaltensmodell, in dem das menschliche Verhalten von Anreizen bestimmt ist. Die Anreize werden durch Präferenzen und Einschränkungen beeinflusst. Die Einschränkungen oder Restriktionen werden maßgeblich durch die institutionellen Bedingungen gesetzt. Zu Institutionen zählt Frey erstens Entscheidungssysteme wie Markt, Demokratie oder Hierarchie, zweitens Normen, Traditionen oder Verhaltensregeln – beispielsweise Gesetze, religiöse oder kulturelle Regeln – oder drittens Organisationen wie Verbände, Firmen oder Familien (vgl. Frey 1990: 2ff.). Entgegen dem strengen ökonomischen Modell schließt Frey die Relevanz intrinsischer Motivation und Moral jedoch keineswegs aus.¹⁷¹

¹⁷⁰ Hahn und Kliemt beschreiben diese Hintergründe wie folgt: „Ein sogenannter ökonomischer Imperialist ist ein Sozialwissenschaftler, der davon ausgeht, dass die Ökonomik keineswegs nur eine Theorie des Wirtschaftens, sondern eine universelle Theorie allen menschlichen (Sozial-)Verhaltens bildet“ (Hahn/Kliemt 2017: 110). Während bei strengen Vertretern der ökonomischen Sichtweise eine intrinsische „einzelfall-übergreifende Motivation durch ‚internalisierte‘ Überzeugungen und Werte“ (ebd.) nicht vorgesehen ist, geht Frey in seiner Theorie explizit auf die Bedeutung und die Möglichkeiten intrinsischer Motivation ein. Er spricht von einem vielschichtigen Zusammenspiel extrinsischer sowie intrinsischer Motivation (vgl. Frey: 1997: 21). In diesem Punkt entfernt sich Frey vom eng gefassten ökonomischen Modell. Vgl. hierzu u.a. Frey/Oberholzer-Gee (1996) oder Frey (1997). Für einen allgemeinen Überblick zu diesem Thema u.a. Hahn/Kliemt 2017: 110ff.).

¹⁷¹ „Obwohl die Kunst des ökonomischen Entscheidungstheoretikers gerade darin besteht, Erklärungen zu (er)finden, die ohne intrinsische Motivation und Bindung auskommen, spricht alles dafür, dass innere Bindungen *de facto* [Hervorhebung im Original] häufig in den tatsächlich (und nicht nur potentiell) zutreffenden

Zusammen mit Felix Oberholzer-Gee erörtert Frey die Charakteristika der beiden Anreizformen. Grundsätzlich ist die Verwendung des Preissystems zur Bekämpfung der Umweltverschmutzung in der Wirtschaftswissenschaft als Innovation eingeschätzt worden und hat sich im Laufe der Zeit in Form von marktwirtschaftlicher Umweltinstrumentenwahl etabliert. Frey und Oberholzer-Gee warnen jedoch davor, Instrumente des Preismechanismus und Regulierungsmaßnahmen „unbesehen“ zum Umweltschutz einzusetzen (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 208). „Eine ausschließlich auf Preisen basierende Umweltpolitik vernachlässigt nämlich den positiven Beitrag, den die Umweltethik zur Lösung der anstehenden Probleme leisten könnte“ (ebd.). Die Autoren verweisen auf die von der Ökonomik vernachlässigte intrinsische Motivation in Form der Umweltethik. In Übereinstimmung mit Preisendörfers und Franzens Einschätzung erkennen die Autoren zwei Motive für allgemein verantwortliches, moralisches oder speziell umweltfreundliches Verhalten: äußere Veranlassung sowie aus sich selbst heraus entstehende Beweggründe. Extrinsische und intrinsische Motivationen können auch zusammen auftreten. Von Addition, Verdrängung oder Verstärkung bis zur Übertragung – das Verhältnis der beiden Formen kann sehr vielschichtig sein (vgl. Frey 1997: 5; 21).

Extrinsisch motivierte Akteure vollziehen ihre Handlungsweise, wenn die äußeren Anreize so gesetzt sind, dass der Nutzen der Handlung die Kosten übersteigt. Die äußeren Anreize treten meist in zwei Formen auf: als Vorschriften oder Strafen oder als preisorientierte, monetäre Ansätze. Den Weg über Vorschriften und Strafen gehen Regulierungen des zulässigen Handelns seitens des Staates. Quantitative staatliche Eingriffe sind etwa nachträgliche Beseitigungen von Umweltschäden durch den Staat oder Verbote von Umweltschädigungen – diese Methode wird vom Staat am häufigsten angewendet. Eine weitere Möglichkeit ist die Besteuerung von Umweltbeeinträchtigungen. Der Verursacher wird besteuert und soll eine Abgabe entrichten, die den entsprechenden externen Kosten entspricht. Andersherum funktionieren Subventionen: Umweltförderliche Verhaltensweisen oder Initiativen werden belohnt und unterstützt (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 209f.; Frey 1992: 113ff.; 120).

Die Alternative ist der Versuch, Verhaltensänderung durch Preise und den Marktmechanismus zu erzeugen. Weil Individuen systematisch auf Preisänderungen reagieren, lässt sich ihr Verhalten voraussagen und steuern. In diesem prinzipiell einfachen Modell menschlichen Handelns erkennen die Akteure Möglichkeiten, die sich auf sie selbst

Verhaltensklärungen eine Rolle spielen“ (Hahn/Kliemt 2017: 139). Hahn und Kliemt nehmen mit dieser Aussage Bezug zur Vernachlässigung von intrinsischen moralischen Beweggründen des Individuums seitens der strengen ökonomischen Theorie.

günstig auswirken, und nutzen diese. Dieser Mechanismus beinhaltet die ökonomische Eigennutzunterstellung, die auch auf Umweltgüter übertragen werden kann. Die Kosten für die Nutzung der Umwelt liegen beim Benutzer, beim Konsumenten, das heißt: Auch er hat Anreize, seine Nachfrage nach Umweltbelastung oder -schädigung den relativen Preisen anzupassen. Die Wirtschaftssubjekte richten ihr Verhalten dann an den Erfordernissen zum Erhalt der Umwelt aus (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 209f.; Frey 1997: 12; 58).

Frey und Oberholzer-Gee verweisen auch auf die Probleme bei der Anwendung marktwirtschaftlicher Instrumente zur Verhaltensbeeinflussung von Akteuren. Ein zentraler Einwand ist der Vorwurf, dass die Gesellschaft oder Politik nichts verkaufen kann, was ihr nicht gehört. Ebenso müssten bei der preisbezogenen Bewertung von Naturgütern die Anrechte zukünftiger Generationen bedacht werden. Die Natur lässt sich schlecht mit einem Tauschsystem im Stile ‚Geld gegen Natur oder Naturerhalt‘ verbinden. Ohnehin ist die Vorstellung zweifelhaft, dass das Zahlen einer Steuer oder Erwerben einer Lizenz Umweltschädigungen erlauben oder legitimieren kann. Hinzu kommt die mit der Bewertung von Umweltgütern mittels Preisen einhergehende Unfairness. Einkommensunterschiede oder verschiedene Zahlungsbereitschaften sorgen für eine Benachteiligung weniger einkommensstarker Gruppen. Ökonomen stehen diesen Einwänden teils unverständlich gegenüber, weil sie zu starke moralische Aspekte enthalten, in der Gesellschaft haben sie dennoch ein starkes Gewicht (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 211f.; Goodin (1994)).¹⁷²

Die intrinsische Motivation greift auf eine andere Grundlage zurück: Menschen handeln aufgrund von Interesse, Freude, Neugierde oder einem inneren Drang. Die Umweltmoral ist eine besondere Ausprägung der intrinsischen Motivation. Wenn Akteure umweltmoralischen Prinzipien folgen, dann bewahren oder verbessern sie die Natur ohne eine Belohnung, einen monetären Anreiz von außen oder ohne Sorgen vor einer Bestrafung bei Unterlassung. Sie handeln auch umweltfreundlich, wenn sie nicht beobachtet oder kontrolliert werden. Ihre Motivation ist die innere Verpflichtung.¹⁷³

¹⁷² In der traditionellen, eng gefassten ökonomischen Theorie wird nur die extrinsische Motivation als verhaltensrelevant eingeschätzt. Die Ökonomen bestreiten die Existenz von Gefühlen oder intrinsischen Beweggründen nicht, ihnen wird aber auch keine besondere Bedeutung zugemessen. In der Psychologie und anderen Sozialwissenschaften ist die intrinsische Motivation ein etabliertes Konzept. In der Philosophie ist die grundlegende Verhaltensmotivation ohnehin im Innern des Menschen begründet (vgl. Frey 1997: 20f.; vgl. hierzu auch Williams (1981)).

¹⁷³ Liebe und Preisendörfer beschreiben mit Bezug auf Umweltgüter, dass altruistische Motivation bewirken kann, dass Akteure eine Verpflichtung empfinden, zur Bewahrung oder Verbesserung der Umwelt einen Beitrag zu leisten. Sie empfinden in diesem Fall ein persönliches moralisches Verpflichtungsgefühl. Auch bei unspezifischem moralischen Handeln ist für die Autoren offenkundig, dass Menschen mitunter gerne und freiwillig Gutes tun. Eine altruistisch motivierte Handlung – unabhängig von der Tatsache, dass andere besser

In der Literatur wird die Umweltmoral fast ausschließlich normativ behandelt, erklärende Versuche sind rar. Empirische Evidenz aus experimentellen Untersuchungen – beispielsweise eine experimentelle Studie von Bohnet und Frey (1994) – unterstreicht jedoch, dass moralische Erwägungen eine bedeutsame Rolle bei Entscheidungen spielen. Fairness und moralisches Verhalten sind erhebliche Einflussfaktoren (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 213f.). Auch die empirischen Untersuchungen zur Allmende- und Kollektivgut-Problematik sowie zur Low-Cost-Hypothese zeigen eine grundsätzliche intrinsische Bereitschaft der Menschen zu verantwortungsbewusstem, moralischem oder kooperativem Verhalten.

Frey geht in seinem Ansatz der Frage nach, unter welchen Bedingungen die intrinsische Motivation besonders zur Geltung kommt und Handlungsrelevanz aufweist. Als begünstigende Faktoren stellt der Autor drei Aspekte heraus: die Einbindung in kleine Gruppen, Kommunikation und Interaktion in diesen Gruppen sowie das Vorhandensein von Kleinkostensituationen.

Vor allem das Eingebundensein in Kleingruppen, das heißt in persönlichen, nicht-anonymen Kontexten, befördert ein Handeln nach moralischer Überzeugung. In kleinen Gruppen beeinflusst die eigene Wahl die der anderen. Der soziale Druck und die interpersonalen Kontrollmöglichkeiten sind in Kleingruppen größer. In überschaubaren Gruppen kommt es zu Interdependenzen, Reaktionen und Interaktionen. Diese können beispielsweise in Form von imitativem Verhalten auftreten. Personen ahmen das Verhalten der anderen Gruppenmitglieder nach – dies kann allerdings auch in negativer Weise passieren – oder sie suchen sich moralische Vorbilder in ihrem Umfeld. Beim Individuum steigt die Bereitschaft umweltfreundlich zu handeln, wenn es sicher sein kann, dass andere Personen im Umfeld auch so handeln (vgl. Frey 1990: 35; 43f.; 47; vgl. hierzu auch Huber 2011: 189. Zudem ist auch kompensierendes Verhalten denkbar. Wenn sich einzelne Individuen nicht von den moralisch oder verantwortungsbewusst agierenden Personen ‚anstecken‘ lassen, dann könnte die Gruppe dazu neigen, das Verhalten der weniger moralischen Akteure durch einen erhöhten Aufwand zu kompensieren (vgl. Frey 1990: 35; 43f.).¹⁷⁴

In vernetzten Kleingruppen aus einander bekannten Personen ist besonders der Faktor Kommunikation wesentlich. In dem Experiment von Bohnet und Frey (1994) wird untersucht,

gestellt werden – stiftet für die ausführende Person einen Nutzen und wird deshalb umgesetzt (vgl. Liebe/Preisendörfer 2007: 330).

¹⁷⁴ Frey schränkt ein, dass es heutzutage allerdings auch viele Probleme gibt, die größere Wirtschafts- oder Gesellschaftseinheiten betreffen. Oft sind ganze Konzerne, Branchen oder Nationen betroffen. Auch wenn sich diese Einheiten jeweils in kleinere Gruppen, etwa Abteilungen, Arbeitsgruppen oder Ausschüsse, aufschlüsseln lassen, geraten die Vorzüge von Kleingruppen im Hinblick auf moralisches Agieren laut Frey an diesem Punkt an ihre Grenzen (vgl. Frey 1990: 46f.).

welchen Beitrag eine Person von sich aus zu einem öffentlichen Gut beiträgt und unter welchen Voraussetzungen kooperatives Verhalten entsteht. Die Ergebnisse zeigen, dass sich bei Anonymität zwölf Prozent der Teilnehmer kooperativ verhalten, bei nonverbaler Kommunikation durch erkennbare Zeichen oder Signale agieren 23 Prozent kooperativ und bei verbaler Kommunikation kooperieren 78 Prozent der Teilnehmer. Ähnlich wie im Gefangenendilemma ist in dem Experiment Kooperation die Handlungsvariante, die kollektiv zum besten Resultat führt. Bei einem Hintergehen wären für das Individuum allerdings höhere Gewinne möglich. Die Ökonomie würde in diesem Experiment eine Kooperationsrate von null Prozent voraussagen. Kooperatives Verhalten entsteht demnach aufgrund von anderen Anreizen, beispielsweise aufgrund intrinsischer Motivation (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 214f.; Bohnet/Frey (1994)).

Eine Erklärungsvariante, auf die Frey ebenso wie Diekmann und Preisendörfer eingehen, folgt der Annahme, dass Individuen vor allem dann moralisch, oder in diesem Fall umweltmoralisch, handeln, wenn es wenig kostet. Demnach ist die Nachfrage nach Umweltmoral umso größer, je geringer die dafür anfallenden privaten Kosten für die betreffende Person sind. Eine Steigerung der Kosten bewirkt oft, dass sich moralischer Anspruch und praktische Tat voneinander entfernen (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 215f.; Frey 1997: 68).

Beziehungen zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation

Auch wenn in Praxis häufig kombinierte und vielschichtige Motivationsgrundlagen des Individuums zu erkennen sind, stehen sich im wissenschaftlichen Diskurs Positionen zur entweder extrinsischen oder intrinsischen Motivationsgrundlage gegensätzlich gegenüber. In der Ökonomik wird der Versuch, das Verhalten der Individuen mittels Moral ändern zu wollen, grundsätzlich skeptisch betrachtet. Das Problem des Trittbrettfahrens beim Konsum von öffentlichen Umweltgütern sowie die freie Zugänglichkeit zum Gut verhindern gemäß dem ökonomischen Verständnis, dass Appelle an die Moral oder das Verantwortungsbewusstsein der Akteure innergesellschaftlich flächendeckend wirksam und erfolgreich sein können (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 217f.).

In einigen sozialwissenschaftlichen und vor allem philosophischen Ansätzen wird die moralische, intrinsische Komponente als maßgebend hervorgehoben. „Umweltmoralisches Verhalten wird von vielen Leuten als der wichtigste und einzig mögliche Beitrag zur Überwindung der Umweltzerstörung angesehen“ (ebd. 217). Die ‚richtige‘ Einstellung wird als Lösung gekennzeichnet. Die geistig-moralische Verfassung, das individuelle

Verantwortungsbewusstsein sowie die persönliche Bereitschaft zu Verzicht und Selbstrücknahme werden als notwendige Bestandteile dieser Einstellung benannt (vgl. ebd.; Frey 1990: 37f.).

Frey fordert in seinem Theoriekonzept eine Überwindung dieser gegensätzlichen Interpretation der beiden Motivationsgrundlagen. Er präferiert eine Transformation dieses Prozesses und eine gezielte institutionenpolitische Steuerung der Anreizstrukturen, sodass Individuen im umweltfreundlichen Verhalten mehr eigene Vorteile erkennen können – Freys Ziel ist eine auf Präferenzänderungen beruhende Umweltpolitik (vgl. Frey 1990: 35; 38; 46).

Die Bedingung dafür ist für den Autor ein präzises Verständnis der motivationalen Grundlagen des Individuums sowie des Verhältnisses von extrinsischer und intrinsischer Motivation. Die Beziehung kann gemäß Freys Konzeption durch drei Relationen gekennzeichnet sein: Unabhängigkeit (i), Verstärkung (ii) oder Verdrängung (iii).

Das Prinzip der Unabhängigkeit (i) wird vor allem in den Wirtschaftswissenschaften vertreten. Ökonomen schließen die Existenz intrinsischer Motivationen nicht aus, aber externe Eingriffe inklusive deren Anreizstrukturen gelten als gänzlich unabhängig von intrinsischen Beweggründen. In der Umweltpolitik wird demnach die Verhaltensbeeinflussung durch externe Anreize, etwa Steuern, den Marktmechanismus oder ein Preissystem, als einzige Option anerkannt (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 218f.).

Eine weitere Möglichkeit ist die Verstärkung (ii) der intrinsischen Motivation durch extrinsische Anreize. In der ökonomischen Theorie fungiert die Umweltmoral in dieser Konstellation als ‚Erfüllungsgehilfe‘. In dieser Vorstellung werden vorhandene normative Einstellungen oder moralische Prinzipien durch externe Anreizsetzungen erst nennenswert stimuliert und in ihrer Ausprägung verstärkt. Umweltmoralische Einstellungen werden demnach erst durch das Auferlegen von Kosten für Umweltzerstörungen oder Preisen für die Umweltnutzung wirksam und erlangen dann Handlungsrelevanz (vgl. ebd. 219; Frey 1997: 5f.).

Dieses Verhältnis kann auch unter umgedrehten Vorzeichen interpretiert werden. Ein von außen kommender Eingriff kann die intrinsische Motivation verdrängen oder zerstören (iii). Wenn dadurch die Wirkung der verminderten intrinsischen Motivation überwiegt, ist die externe Intervention kontraproduktiv. Die Umweltqualität würde in diesem Fall durch den Einsatz externer Mittel, etwa marktwirtschaftliche Instrumente oder staatliche Regulierungen, verschlechtert werden. Besonders monetäre Anreize besitzen das Potenzial, unter bestimmten und empirisch wichtigen Bedingungen die intrinsische Motivation zu verdrängen. Der Verdrängungseffekt ist laut Frey und Oberholzer-Gee der einzige Effekt mit psychologischer

Begründung, der die Annahmen des ökonomischen Modells wirksam anzweifeln kann. Dieser Mechanismus gilt jedoch nur unter bestimmten Bedingungen und nicht in jedem Bereich der Umwelthandeln (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 219; Frey 1997: 5).

Der Verdrängungseffekt steht besonders im Fokus von Freys und Oberholzer-Gees Abwägungen. In der Sozialpsychologie wird er auch unter der Begrifflichkeit ‚verborgene Kosten der Belohnung‘ diskutiert: „Ein Individuum vermindert seine intrinsische Motivation, wenn es für die entsprechende Handlung belohnt wird“ (Frey/Oberholzer-Gee 1996: 220). Die ursprüngliche freiwillige Motivation wird durch die Bezahlung gemindert oder geht verloren. Dieser Verdrängungsmechanismus wirkt für das Individuum besonders stark, wenn die Eingriffe von außen wie folgt wahrgenommen werden:

- als Einschränkung der Selbstbestimmung
- als zu starke Kontrolle
- als Verminderung der Selbsteinschätzung sowie als mangelnde Wertschätzung der eigenen Leistung
- als Überbestimmtheit oder als Form der ‚Übermotivation‘.

Insbesondere der Kontrollaspekt spielt eine wesentliche Rolle. Je weitreichender die Mitbestimmungsmöglichkeiten der betroffenen Individuen reduziert werden und je strenger eine Regulierung ist, umso stärker wird eine Intervention von außen als kontrollierend empfunden (vgl. Frey 1997: 25; Frey/Oberholzer-Gee 1996: 220).¹⁷⁵

Frey und Oberholzer-Gee nennen vor allem zwei Kontexte, in denen die intrinsische Motivation durch externe Eingriffe stark beeinträchtigt werden kann. Der erste Kontext ist ein Umfeld, in dem prägnante persönliche Beziehungen vorherrschen. Wenn Personen eng miteinander verbunden sind, etwa in Familien, Freundeskreisen, Nachbarschaften oder auch in Abteilungen in Firmen, bestehen implizite psychologische Verträge und Kooperationsvereinbarungen. Externe Regulierungen oder Abmachungen in großem Ausmaß würden das Vertrauen oder – in noch persönlicheren Zusammenhängen – die Zuneigung zueinander angreifen. Auf externen Anreizen beruhende Verträge sind daher eher bei abstrakten, anonymen und unpersönlichen Verhältnissen anzutreffen – beispielsweise im marktwirtschaftlichen Wettbewerb oder in Systemen vollständiger Konkurrenz. In derartigen Kontexten funktionieren externe Anreize effektiver. Bei zunehmend persönlicheren

¹⁷⁵ Es kommt besonders auf die Ausgestaltung des Eingriffs von außen an. Wenn er als zu kontrollierend und bestimmend aufgefasst wird, kann er intrinsische Motivation verdrängen. Wenn er als unterstützend, ermutigend oder bestätigend interpretiert wird, kann er die intrinsische Haltung bestärken (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 221).

Verhältnissen können sie hingegen negative Auswirkungen haben und als Vertrauensbruch gewertet werden (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 222ff.).

Im Umweltbereich sind viele Schädigungen der Natur das Ergebnis der Interaktion von Akteuren, die sich flüchtig oder mitunter auch gut kennen. Es existieren viele Probleme, die in einem überschaubaren, weniger anonymen Umfeld entstehen. Eine starke externe Einmischung kann sich deshalb kontraproduktiv auf die Lösung dieser Probleme auswirken. Auch Kollektivgüter oder Allmenden werden in vielen Fällen – Wälder, Fischgründe oder Wasservorräte – von einer überschaubaren Gruppe von einander bekannten Personen bewirtschaftet. Deswegen wird im Diskurs zur Kollektivgut-Problematik von Ostrom oder Frey auch gefordert, dass die Güter dezentral, in selbstorganisierten kleineren Einheiten bewirtschaftet werden und nicht durch zentrale, übergeordnete und unpersönliche staatliche Einrichtungen (vgl. ebd. 224f.; Frey/Bohnet 1996: 301ff.).

Den zweiten Kontext, in dem externe Beeinflussungen die intrinsische Motivation verringern können, bilden Gruppen, die von stark kooperativen Entscheidungsstrukturen geprägt sind. Gelingt die Koordination von Handlungen über gemeinsam geteilte Werte, Normen, Präferenzen oder Erfahrungen und sind die Verhältnisse untereinander von Mitbestimmung gekennzeichnet, dann können monetäre Anreize gemeinsame Präferenzen zerstören. Zum Vergleich spielt in der Politik die intrinsische Motivation eine größere Rolle, wenn die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Bürger ausgeprägter sind (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 225f.).¹⁷⁶

In Bezug zur Umweltdiskussion und der Kollektivgut-Problematik zeigt das Fischerei-Beispiel, dass die Abmachungen zur Begrenzung expliziter Fang-Sektoren für Fairness und Stabilität gesorgt haben. Die kooperative Mitbestimmung aller Beteiligten ist dabei entscheidend gewesen. Die externe Einmischung einer zentralen Behörde würde vermutlich die intrinsische Motivation zurückdrängen und wieder rein egoistische Tendenzen fördern, die die Ausbeutung des Guts zur Folge hätten (vgl. ebd. 226).

¹⁷⁶ Frey überträgt seine Überlegungen zur intrinsischen Motivation auch auf andere Handlungssphären, beispielsweise auf den Bereich Arbeitsmotivation und Entlohnung. Eine spezielle Entlohnung oder Provision für bestimmte Handlungsweisen am Arbeitsplatz kann die intrinsische Arbeitsmotivation umso stärker verdrängen, je interessanter und spannender die Tätigkeit für das Individuum ist – die Motivation gute Leistung zu zeigen ist dann höher –, je personalisierter die Beziehung zum Vorgesetzten ist und je ausgeprägter die Mitbestimmung der Arbeitnehmer ist. Generell bewirkt stärker intrinsisch motivierte Arbeit ein höheres Wohlbefinden bei den Beschäftigten, eine bessere Lernfähigkeit sowie geringere Überwachungs- und Disziplinarkosten. Der Verdrängungseffekt ist in diesem Zusammenhang ebenso möglich. Wenn eine Arbeitstätigkeit durch eine hohe intrinsische Arbeitsmoral und zusätzlich durch eine umfangreiche externe Prämie gestützt wird, dann kann laut Frey mitunter eine psychologisch instabile Situation entstehen. Frey spricht in diesem Fall von einer Übermotivierung, da der Akteur die Handlung wahrscheinlich auch ohne umfangreiche externe Veranlassung ausgeführt hätte (vgl. Frey 1997: 92f.; 96).

Allgemein kann sich der Verdrängungseffekt auch über den ursprünglichen Eingriffsbereich hinaus auf andere Bereiche ausdehnen. Frey und Oberholzer-Gee sprechen dann von einem „motivationale[n] Überschwappeffekt“ (ebd. 228). Wenn monetäre Anreize in einem Umweltbereich zu einer Reduzierung der intrinsischen Motivation beitragen, kann diese Haltung auch auf andere Bereiche ‚überschwappen‘. Dieses Risiko besteht vor allem in Handlungsbereichen, die ähnliche Anforderungen und Prozesse aufweisen. Zudem ist das Risiko eines Überschwappens der Verdrängung intrinsischer Motivation stärker, wenn die betroffenen Personen dazu neigen, das gleiche Maß an Moral oder Motivation, sozial, religiös oder kulturell bestimmt, für alle Lebensbereiche aufzuwenden (vgl. ebd. 229f.).

Lösungswege und effektive Umweltpolitik

Für die Umweltpolitik ist der Verdrängungs- und Überschwappeffekt von großer Bedeutung. Die Mechanismen zeigen die Grenzen der Beeinflussbarkeit der Umwelt und der Natur durch den Einsatz marktwirtschaftlicher und preisorientierter Instrumente auf. Die Ökonomie geht davon aus, dass jeder wünschenswerte Umweltzustand mittels effektiver Nutzung der zur Verfügung stehenden Instrumente erreicht werden könne. Die empirische Überprüfung fehlt allerdings oft und darüber hinaus sieht der ökonomische Lösungsweg anstatt einer Beachtung des Verdrängungseffekts eher eine Intensivierung der Instrumentennutzung vor (vgl. ebd. 230).

Für Frey und Oberholzer-Gee ist dies ein kontraproduktiver Ansatz. Sie akzeptieren die grundsätzliche Wirksamkeit von marktwirtschaftlichen Instrumenten, extrinsischer Motivation und Verhaltensmodifikation von außen, verweisen aber auch auf das Potenzial und eine zusätzliche Beachtung der intrinsischen moralischen Motivation. Für die Autoren ist die intrinsische Motivation generell für wirtschaftliches Handeln wesentlich und eine vollständige Steuerung über externe Motivation undenkbar. Insbesondere fordern sie eine Überprüfung der Nutzung auf äußere Anreize abstellender Instrumente sowie eine klare Identifizierung und Differenzierung von Kontexten, in denen entweder extrinsische oder intrinsische Motivationen wirksamer sind (vgl. ebd. 231; Frey 1997: 5).

Marktwirtschaftliche Instrumente sind aufgrund ihrer Effizienz in manchen Bereichen zu bevorzugen oder unverzichtbar – vor allem in Handlungskontexten, in denen die Moral eine kleinere Rolle spielt und der Verdrängungseffekt weniger relevant ist. Bei intensiver wirtschaftlicher Konkurrenz, in Umweltbereichen, in denen persönliche Beziehungen kaum Bedeutung haben und preisliche Interaktionen üblich sind, sowie in Umweltfeldern, in denen Beteiligte sich kaum aktiv engagieren können, ist der Einsatz extrinsischer Anreize besonders

sinnvoll. Frey und Oberholzer-Gee verstehen ihren Ansatz explizit nicht als Absage an das Markt- und Preissystem und den Verdrängungseffekt auch nicht als Argument gegen marktwirtschaftliche Instrumente. Ihnen geht es mehr um eine Verknüpfung der Vorzüge und Möglichkeiten intrinsischer Motivation mit externen Anreizen. Den Menschen müssten Möglichkeiten aufgezeigt werden, entsprechend ihrer intrinsischen Motivation zu handeln (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 232; Frey 1997: 6). „Menschliches Verhalten muß nicht immer und überall beeinflußt oder gar manipuliert werden [...]“ (Frey 1997: 6).

Dieser Appell fordert von der Umwelt- und Wirtschaftspolitik mehr Raum für individuelle moralische Entscheidungskompetenzen und für mehr moralische Autonomie. Die moralische Überzeugung der Individuen kann dann in effektiver Weise mit den externen Eingriffen kombiniert werden. Die Identifizierung der Bereiche, in denen die jeweiligen Vorteile der beiden Motivationsarten liegen, spielt bei der umweltpolitischen Ausrichtung laut Frey eine große Rolle. Die Umweltmoral hat besonders in kleineren Gruppen aus einander bekannten Personen und in jenen Bereichen, in denen es um viele kleine Handlungen einer großen Zahl von Einzelpersonen geht, eine große Chance zur Verbesserung der Umweltqualität. Durch gezielte umweltpolitische Instrumentenwahl kann der Gegensatz zwischen dem Eigennutzstreben des Individuums und dem für das Kollektiv Erwünschten überwunden werden. Wenn die Individuen durch politische Partizipation einen allgemeinen Zwang zu umweltbewusstem Verhalten einfordern, steigt dadurch auch die Chance für imitatives Verhalten und für das Zustandekommen einer erwünschten Umweltsituation für die Gesamtgesellschaft (vgl. Frey 1990: 46ff.).

Die wissenschaftlichen und gesellschaftlichen Aktivitäten zur Verbesserung der Umwelt sollten sich laut Frey auf drei Faktoren konzentrieren: erstens auf Bereiche, in denen Akteure durch dezentralisierte Selbstorganisation eine effektive Bewirtschaftung von kollektiven Gütern erzielen können, zweitens auf Kontexte, in denen der intrinsischen Motivation der Individuen eine große Chance zur Verbesserung der Umweltverhältnisse zukommt, sowie drittens auf die Mitbestimmung in der politischen Sphäre. In diesem letzten Aspekt sieht Frey eine besondere Gelegenheit, wirkungsvolle Maßnahmen zu erarbeiten und Enttäuschungen zu vermeiden (vgl. ebd. 48).

Diskussion und Transfer

Frey untersucht, welche Voraussetzungen, Bedingungen und Motivationsformen bei der Entstehung von moralischem Handeln existieren. Neben der Analyse der Kollektivgut-Problematik interessieren den Autor besonders die Charakteristika sowie das Verhältnis der

extrinsischen und der intrinsischen Motivation. Der Autor wendet diese Gegenüberstellung zwar im Umweltbereich an und stellt die intrinsische Motivation in diesem Zusammenhang mit der Umweltethik gleich, wählt aber eine allgemeingültige Ausgangslage für seine Argumentation. Es geht Frey nicht um eine explizite intrinsische umweltmoralische Motivation, sondern generell um kontextungebundene intrinsische moralische Motivation.

Deswegen formuliert er auch grundsätzlich, dass es zwei Motive für moralisches Verhalten gibt: eine äußere Veranlassung sowie eine aus sich selbst heraus entstehende Verpflichtung. Die weitere Argumentation Freys bleibt größtenteils kontextungebunden auf das grundsätzliche Verhalten des Individuums bezogen. Die moralisches Handeln begünstigenden Faktoren – Einbindung in kleine Gruppen, Kommunikation und Interaktion innerhalb der Gruppen sowie das Vorhandensein von Situationen mit geringer Kostenstruktur – gelten für sämtliche Entscheidungs- und Handlungskontexte des Akteurs (vgl. Frey 1997: 5; 21; Frey 1990: 35; 43ff.).

Sie sind in den Kontexten des Organisationsbürgers, des Konsumenten und des Staatsbürgers relevant. Auch die Untersuchung des Verhältnisses zwischen extrinsischer sowie intrinsischer Motivation anhand der Kategorien Unabhängigkeit, Verstärkung sowie Verdrängung vollzieht sich nicht in expliziten Handlungsfeldern, lässt sich aber exemplarisch am sinnvollsten auf die Kontexte des Organisationsbürgers und des Konsumenten beziehen.

Durch diese Ausrichtung von Freys Argumentation erübrigt sich die Frage nach der Generalisierbarkeit und Übertragbarkeit seiner Annahmen auf sämtliche Rollenkontexte des Wirtschaftsakteurs (Organisationsbürger: Führungskräfte (i), Mitarbeiter (ii); Konsument (iii); Wirtschaftsbürger als Staatsbürger (iv)). Sein theoretischer Ansatz betrifft intrinsisch motiviertes moralisches Agieren der Individuen grundsätzlich und nicht nur speziell führungs-, mitarbeiter-, konsumenten- oder staatsbürgerethisches Handeln.

Wesentlicher ist demnach, inwiefern seine Ausführungen eine Unterstützung bei der Lösung oder Bearbeitung der Konflikte des Wirtschaftsakteurs sind. Dieser Transfer wird anhand von zwei Themenkomplexen aus Freys Theorieansatz geprüft: Es wird ergründet, inwiefern erstens die von Frey benannten Faktoren die intrinsische Motivation fördern sowie zweitens, ob die gezielte und adäquate Steuerung von extrinsischen sowie intrinsischen Motivationsformen Beiträge zur Beilegung der herauskristallisierten Konflikttypen des Wirtschaftsakteurs leisten können.

Frey stellt als voraussetzende Faktoren, unter denen intrinsische moralische Motivation besonders zur Geltung kommt, die Einbindung in kleine Gruppen, Kommunikation und

Interaktion sowie das Vorhandensein von Kleinkostensituationen heraus (vgl. Frey 1990: 35; 43f.; Frey/Oberholzer-Gee 1996: 214ff.). Die Argumentation von Frey bezüglich der Vorzüge von Kleingruppen ist bereits im Kapitel zur Kollektivgut-Problematik erörtert worden. Inwiefern Kleinkostensituationen moralisches Verhalten fördern, hat die Diskussion der Low-Cost-Hypothese gezeigt.

Eine Maßnahme, die sich aus der Argumentation ableiten lässt und kontextungebunden anwendbar ist, zielt auf die Steigerung der Kommunikation in kleineren Gruppen ab. Wenn in existierenden Kleingruppen in Unternehmen oder in Haushalten und Nachbarschaften die Kommunikation bezüglich moralischer Einstellungen und Verhaltensweisen gesteigert wird, vermehren sich laut Theorie und Empirie in Freys Ansatz auch die Interaktion, die Kooperation sowie in der Folge die Moral innerhalb der Gruppen.

Die Phänomene des imitativen und kompensierenden Verhaltens treten insbesondere in von Interdependenzen, Reaktionen und Interaktionen geprägten Kleingruppen auf. Wenn durch erhöhte Kommunikation die Kooperationsrate in den Gruppen gesteigert wird, entsteht eine höhere Wahrscheinlichkeit, dass Gruppenmitglieder das intrinsisch motivierte Verhalten anderer imitieren oder auch bereit sind, weniger moralisches Agieren anderer zu kompensieren (vgl. Frey 1990: 35; 43-47).

Dieser Mechanismus kann helfen, Entscheidungskonflikte der Organisationsbürger oder der Konsumenten zu erleichtern und ihnen Möglichkeiten zu bieten, gemäß ihrer intrinsischen moralischen Motivation zu agieren. Die Konflikte zwischen Gewinn- und Moralprinzip (1. Konfliktyp) sowie zwischen Loyalitäts- und Moralprinzip (2. Konfliktyp) im Kontext des Organisationsbürgers lassen sich durch die von Frey beschriebenen Mechanismen einschränken. Die Zielkategorie der Maßnahmen ist eine Stärkung des Moralprinzips, sodass es im Konflikt mit ökonomischen Zwängen oder Loyalitäts- und Konformitätszwängen an Bedeutung gewinnt.

Eine Übertragung der Argumentation von Frey auf die Konflikte des Konsumenten und Staatsbürgers ist ebenso denkbar. Vor allem die strukturellen Probleme im institutionellen, wirtschafts- und bildungspolitischen Bereich (3. Konfliktyp) sind durch die Prozesse Intensivierung der Kommunikation, Steigerung der Kooperation und Reziprozität sowie Verstärkung der Handlungskoordination über intrinsisch motivierte Werte und Normen beeinflussbar.

Eine Übertragung von Freys Argumentation auf die moralischen Entscheidungskonflikte des Wirtschaftsakteurs beginnt mit der Erörterung, wie die Kommunikation in Kleingruppen konkret erhört werden kann. Die Experimente von Frey zeigen, dass sowohl direkte,

persönliche Kommunikation als auch solche über Zeichen und Signale die Kooperation und Reziprozität in Kleingruppen vermehrt (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 214f.; Frey/Bohnet (1994)).

Eine Steigerung der Kommunikation ist unter anderem über Appelle und Aufklärung zu erreichen: Besonders intrinsisch motivierte Personen setzen sich in den Kleingruppen für Kommunikation, Austausch und Interaktion ein und etablieren schrittweise eine gemeinschaftlich geteilte Kommunikationskultur. Das Individuum kann zudem durch Handlungen, Zeichen und Signale Botschaften übermitteln und eine indirekte Kommunikation anstiften. Der Nachweis verantwortungsbewusster Mülltrennung, Kauf und Konsum von ökologischen und sozialverträglichen Produkten, die Nutzung von öffentlichen Verkehrsmitteln anstelle von privaten Kraftfahrzeugen oder der Erwerb eines Elektroautos sind beispielhafte Handlungen oder Zeichen, dass Personen ihrer intrinsischen moralischen Motivation folgen. Sie sind in den Handlungskontexten des Organisationsbürgers sowie des Konsumenten oder Staatsbürgers realisierbar.

Auch können explizite Zeichen signalisieren, dass sich eine Person für moralische, soziale oder ökologische Grundsätze engagiert. In den Experimenten zum Fischfang in einem Teich hat das Erkennungszeichen, dass diese Fischer sich an der dezentralisierten gemeinschaftlichen Organisation des Fischfangs beteiligen, zu einer Erhöhung der Kooperation geführt. Wenn Personen sicher sind, dass bei eigenem verantwortungsbewussten Verhalten andere ebenso handeln, steigt ihre Bereitschaft zu solchen Verhaltensweisen (vgl. Frey 1990: 35; 43f.).

Wenn beispielsweise Mitglieder von Firmenabteilungen oder Personen beziehungsweise Haushalte in überschaubaren Nachbarschaften symbolische Zeichen für eine verantwortungsbewusste, kooperative Haltung verwenden, wird durch dieses Kommunikationssignal die Kooperation gesteigert. Die Zeichen können etwa Aufkleber, Fahnen oder Anstecker sein: beispielsweise ein Aufkleber an Häuserfronten oder Autos, dass der Besitzer erneuerbare Energien nutzt, oder ein Aufsteller in Abteilungen, dass umwelt- und sozialverträglich gearbeitet wird.

Diese Kommunikationsmaßnahmen sind jedoch nur wirksam, wenn sie eine grundsätzliche Verbindlichkeit und Legitimität aufweisen. Dieser Aspekt ist wesentlich. Ein Aufkleber, der vollkommen unverbindlich auf irgendeine Haltung einer Person hinweist, entfaltet keine Wirkung, in deren Folge Kooperation, Interdependenz oder Imitation entstehen. Das Erkennungszeichen im Fischfang-Experiment hingegen funktioniert wie eine verbindliche Eintrittskarte, wie eine Zugangsvoraussetzung. Ohne sie ist eine Person kein Teil der Gruppe

und kann nicht von Kooperation und Reziprozität innerhalb der Gemeinschaft profitieren. Es ist folglich detailliert zu analysieren, welche Erkennungsmerkmale, Logos oder Abzeichen verwendbar sind.

Institutionelle Arrangements können ebenso einen Beitrag leisten, die Kommunikation in Kleingruppen zu steigern. Wenn beispielsweise Unternehmensleitungen für ihre Abteilungen und Bürgervertretungen, Kommunen oder Städte für die Akteure institutionelle Hilfestellungen anbieten, um die Kommunikation in Kleingruppen zu fördern, wird das individuelle Engagement der Akteure intensiviert. Institutionalisierte Kommunikationsplattformen, Informierungs- und Aufklärungsmöglichkeiten sowie Hilfestellungen für die Selbstorganisation der Akteure in Kleingruppen stellen förderliche Rahmenbedingungen für die Ausdehnung von Kommunikation dar.

Es ist auch mittels institutioneller Verordnungen, Regeln oder Hilfsmittel möglich, die indirekte Kommunikation über Zeichen und Signale zu unterstützen. Wenn Unternehmensleitungen oder politische Institutionen die Erkennungszeichen oder Symbole an verantwortungsbewusste Akteure vergeben, gewinnt das System an Verbindlichkeit und Legitimität.

(i und ii) Diese Gedankenspiele zeigen, wie Kommunikation und Interaktion in kleinen überschaubaren Gruppen erhöht werden kann. Werden in einem Unternehmen eine kleinere Gruppe aus Führungskräften oder der Vorstand bestehend aus einigen wenigen Mitgliedern als Beispiele (1. Konflikttyp) genommen, ist Freys Argumentationskette eine Alternative, um das Moralprinzip zu stärken. Erhöhte – direkte und indirekte – Kommunikation über ethische Aspekte innerhalb der Gruppe fördert Kooperation und Reziprozität, die Koordination von Handlungen gelingt vorrangiger über geteilte Werte und Normen und es entstehen psychologische Verträge und gegenseitiges Vertrauen. Die intrinsische Motivationskomponente gewinnt somit für die Gruppenmitglieder mittel- und langfristig an Bedeutung. Ein ausgeprägtes intrinsisches Moralprinzip ist dadurch in der individuellen Abwägung gegenüber dem Gewinnprinzip wettbewerbsfähiger. Eine gestärkte intrinsische Motivationsgrundlage wird dementsprechend in Entscheidungskonflikten häufiger gegenüber ökonomischen Handlungszwängen und Rentabilitätsüberlegungen bestehen können.

Auch beim Konflikt zwischen Loyalität, Gehorsamkeit und Unternehmenskonformität einerseits sowie persönlichen Wert- und Normvorstellungen andererseits (2. Konflikttyp) ist die Logik von Freys Ansatz anwendbar. Der Mechanismus ist gleich. Erhöhte Kommunikation und Interaktion steigern die Kooperation, es kommt zu Interdependenzen und

Vertrauen, die Handlungskoordination über Werte und Normen verbessert sich und in der Folge kommt intrinsische Motivation stärker zur Geltung. Im Konflikt mit unmoralischen Anforderungen beispielsweise seitens des Vorgesetzten oder der inoffiziellen Unternehmensrichtlinien, mit Loyalitäts- und Konformitätszwängen oder mit hierarchischen Abhängigkeiten hat das gestärkte Moralprinzip bessere Chancen zu bestehen.

In der Betrachtung beider Konflikttypen bestehen zudem Möglichkeiten, dass sich durch die Prozesse imitative und kompensierende Verhaltensweisen etablieren. Wenn ein Vorstandsmitglied oder ein Mitarbeiter in einer Abteilung stärker gemäß der persönlichen intrinsischen Motivation handelt, kann die Person zu einem Vorbild werden, dessen moralisches Verhalten von anderen Mitgliedern der Gruppe imitiert wird.

In beiden Bereichen, das heißt in den zwei Rollenkontexten des Organisationsbürgers, sind zudem unternehmensstrukturelle, -philosophische sowie -kulturelle Aspekte von Belang. Unternehmen, in denen Kommunikation und Interaktion ohnehin ausgeprägter sind, besitzen eine tragfähigere Grundlage, um Kooperations- und Reziprozitätsstandards zu entwickeln und intrinsischer moralischer Motivation mehr Handlungsrelevanz zu verleihen.

(iii und iv) Für die Kontexte des Konsumenten und des Staatsbürgers sind diese psychologischen Vorgänge in Kleingruppen ebenso relevant. Vor allem die strukturellen Probleme bei der Umsetzung verantwortungsbewussten Konsums (3. Konflikttyp) bieten einen Anknüpfungspunkt für Freys Maßnahmen. Der in individuell-persönlicher Hinsicht bestehende Mangel an Informationen, Wissen, Bildung und Erfahrung im Bereich ethischen, sozialen und ökologischen Konsums lässt sich durch die möglichen Motivationsverschiebungen in Kleingruppen teilweise aufheben.

Die von Frey geforderte verstärkte Kommunikation und Verbreitung von ethisch relevanten Inhalten und Einstellungen über persönliche Gespräche und Interaktionsforen oder über indirekte Signale und (Erkennungs-)Zeichen stößt in Kleingruppen eine intensivere Auseinandersetzung mit dem moralischen Gehalt von Verhaltensweisen an. Die entstehende Kooperation und reziproke Interdependenz intensivieren sozialen Beziehungen, erhöhen den sozialen Druck und veranlassen einen Diskurs über moralische und normative Überzeugungen.

Durch die Verbindung von kommunikativem Austausch, Aufklärung, Interdependenz und imitativem Verhalten lassen sich die individuellen Missstände in puncto Informationen, Wissen und Erfahrung schrittweise abbauen. Die moralische und soziale Kompetenz der Mitglieder wird sukzessive erhöht und die intrinsische moralische Motivation erlangt eine

bindende Verhaltenswirksamkeit. Das Individuum gewinnt schrittweise an Erfahrung und Expertise bei der Umsetzung moralischen, sozial- und umweltverträglichen Konsumierens. Die Konfliktstrukturen, die im dritten Konflikttyp zusammengefasst werden, lassen sich folglich durch die Prozesse aus Freys Argumentation, wie intrinsische Motivation mehr Geltung erlangen kann, teilweise auflösen.

In Bezug auf den vierten Konflikttyp funktioniert der Transfer von Freys Logik zur Bedeutung von Kommunikation und Interaktion ähnlich. Wenn gemäß seiner Logik in der Konsequenz intrinsische Motivation stärker zur Geltung kommt, dann hilft diese Verschiebung ebenso dabei, die Diskrepanz zwischen Einstellungen und tatsächlichem Verhalten (4. Konflikttyp) zu reduzieren. Eine Stärkung der intrinsisch motivierten Einstellungskomponente und eine verbindlichere Verhaltenswirksamkeit der Einstellungen sind zudem stärkere Gegengewichte zum ökonomischen Selbstbehauptungsdruck und zur fehlenden Bereitschaft des Individuums, einen finanziellen Mehraufwand für ethikbewusstes Handeln zu leisten.

Neben den begünstigenden Faktoren Einbindung in kleine Gruppen und Intensivierung der Kommunikation und Interaktion in den Gruppen nennt Frey auch das Vorhandensein von Kleinkostensituationen als Möglichkeit, durch die intrinsische moralische Motivation an Bedeutung gewinnt. Die institutionell arrangierte Vermehrung von Kleinkostensituationen ist eine effektive Methode, um Einstellungen handlungswirksamer werden zu lassen. Die Konzentration auf Kleinkostensituationen ist demnach eine Lösungsvariante, um die Diskrepanz von Einstellungen und tatsächlichem Verhalten einzuschränken.

In einem Zwischenfazit wird festgehalten, dass Freys Ausführungen und insbesondere das theoretische Kalkül zur Steigerung von Kommunikation und Interaktion in Kleingruppen bei der Behebung der vier übergeordneten Konflikttypen hilfreich sind.

Die Begründung dafür liegt allerdings auch in dem Umstand, dass Frey einen allgemeingültigen und ganzheitlichen Ansatz wählt, um herauszufinden, wie intrinsisch motivierte Moralvorstellungen des Individuums mehr Relevanz in Entscheidungssituationen erlangen können. Der Autor wählt zu diesem Zweck einen multiperspektivischen Zugang:

- Eine verantwortungsbewusste Bewirtschaftung von Kollektivgütern ist über die Dezentralisierung der Entscheidungsfindung sowie die Bildung von überschaubaren Kleingruppen zu erreichen.
- Der Bedeutungsanstieg von intrinsischer moralischer Motivation ist grundsätzlich vor allem über die Intensivierung von Kommunikation und Interaktion und der damit

verbundenen Erhöhung der Kooperationsrate und der interpersonell geteilten Bindung an Werte und Normen in kleinen Gruppen erzielbar.

- Eine Unterstützung bei sämtlichen Prozessen ist die über gezielte institutionell arrangierte Anreizsetzung gesteuerte Erzeugung von Kleinkostensituationen für den Wirtschaftsakteur. Bei geringen Kosten für moralische Verhaltensweisen steigt die Nachfrage dementsprechender Handlungsoptionen.

Der Autor verfolgt durch diese Ausrichtung einen breit gefassten Zugang zum moralischen Handeln in der Wirtschaft und bietet dadurch auch verschiedene Anknüpfungspunkte für die Beilegung der vier herauskristallisierten übergeordneten Konflikttypen.

Neben diesem Themenkomplex ist des Weiteren zu prüfen, wie die von Frey beschriebene gezielte Verwendung und Kombination von extrinsischen sowie intrinsischen Motivationsformen eine Hilfestellung bei der Harmonisierung der individuellen Entscheidungskonflikte sowie der Konfliktstrukturen darstellt.

Freys Konzept sieht eine Verschränkung der beiden Motivationsformen vor, durch die eine gezielte institutionenpolitische Steuerung der Anreize ein Szenario herbeiführt, in dem Individuen in moralischem Verhalten mehr eigene Vorteile erkennen. Die auf Präferenzänderungen beruhende Wirtschafts- und Umweltpolitik sieht eine explizite Analyse der Handlungskontexte vor, in denen entweder extrinsische oder intrinsische Motivation handlungsfördernder ist. Diese Identifizierung kann auch die Möglichkeit einer Kombination der beiden Anreizformen nahelegen (vgl. Frey 1990: 35-46).

Die gezielte Anreizsteuerung führt laut Frey zu einem Zustand, in dem die Motivationen der Akteure optimal genutzt werden und ein ethisch wünschenswertes Handlungsergebnis entsteht.

Bei der Verwendung dieser Methodik ist zu unterscheiden, welche Anreize in welchen Handlungskontexten (Organisationsbürger: Führungskräfte (i), Mitarbeiter (ii); Konsument (iii); Wirtschaftsbürger als Staatsbürger (iv)) am effektivsten sind und somit die Konflikte und problematischen Strukturen lösen können.

(i und ii) Im Kontext des Organisationsbürgers sind das Klima, die Philosophie und die Kultur des Unternehmens wesentlich bei der Steuerung der Motivationsarten. In einer Organisation, in der intensive wirtschaftliche Konkurrenz herrscht, in der persönliche Beziehungen wenig Bedeutung besitzen und in der Kooperation, Reziprozität und Vertrauen kaum ausgeprägt sind, eignet sich eine stärkere Fokussierung auf extrinsische Anreize zur Durchsetzung

ethischer Standards. An geeigneten Stellen ist eine Förderung der intrinsischen Motivation als Unterstützung dennoch sinnvoll.

Bei zunehmenden persönlichen Vertrauensbeziehungen innerhalb des Unternehmens, bei der Existenz vieler kleiner interdependenter Gruppen, in denen die Verhaltenskoordination über geteilte Werte und Normen funktioniert, können sich extrinsische Anreizsysteme nachteilhaft auswirken. Es besteht ein erhöhtes Risiko durch den Verdrängungseffekt. In solchen Unternehmen oder Abteilungen ist die intrinsische Motivation ein wichtiger Faktor. Externe Eingriffe sind additiv oder unterstützend einzusetzen. Effektiver ist es, dem Organisationsbürger Raum für die Entfaltung seiner intrinsischen Motivation zu lassen (vgl. Frey/Oberholzer-Gee 1996: 222ff.; 232; Frey 1990: 46ff.).

Beim Versuch der Schlichtung der beiden übergeordneten Konflikttypen des Organisationsbürgers sind diese Aspekte zu beachten. Beim Konflikt zwischen Gewinn- und Moralprinzip (1. Konflikttyp) kann ein zu starker Einsatz extrinsischer finanzieller Anreize die individuelle Neigung zu Erfolg- und Gewinnstreben zusätzlich potenzieren. Vor allem bei Personen, die eher dazu neigen, dem Gewinnprinzip, ökonomischem Druck und Rentabilitätszwängen nachzugeben, kann eine zu prägnante Verwendung von finanziellen Instrumenten den Verdrängungseffekt intrinsischer Motivation beschleunigen. In diesem Fall gilt es laut Frey, stärker über Aufklärung und Appelle sowie über institutionelle Hilfestellungen die intrinsische Motivation zu entwickeln.

Beim Konflikt zwischen Loyalität, Gehorsamkeit oder Unternehmenskonformität einerseits und persönlicher Moral andererseits (2. Konflikttyp) ist eher zu beachten, durch welche Instrumentenwahl moralisches Verhalten grundlegend am sinnvollsten gefördert wird. Das charakteristische Fallbeispiel für diesen Konflikt ist eine Situation, in der einem Mitarbeiter durch einen Vorgesetzten oder inoffizielle Handlungsroutrinen oder Richtlinien unmoralische Verhaltensweisen abverlangt werden oder er angehalten wird, solche zu tolerieren.

Extrinsische Anreize, beispielweise in Form von Belohnungen oder Prämien, zur verstärkten Kommunikation oder Aufdeckung von unmoralischen Praktiken können unter Umständen wirksam sein. Es besteht jedoch auch das Risiko, dass Akteure nur noch gegen Belohnung ethische Verfehlungen und Missstände im Unternehmen anzeigen oder dass Vertrauen und Kooperation durch die finanziellen Anreize eher zerstört werden. Gerade bei einer direkten, nicht-anonymen Form des Anzeigens unmoralischer Praktiken ist die Etablierung einer finanziellen Belohnung innerhalb des Unternehmens schwer vorstellbar. In diesen Fällen ist eine extrinsisch orientierte Instrumentenwahl kontraproduktiv. Sie würde gezielt Fehlanreize setzen.

Angenommen, ein Mitarbeiter eines Unternehmens ist hingegen bereit, als Whistleblower Verfehlungen oder Verstöße gegen ethische Prinzipien öffentlich anzuzeigen, und fühlt sich nicht mehr mit dem Unternehmen verbunden, dann ist die Idee einer Belohnung beispielsweise seitens der Regierung oder politischen Institutionen nicht abwegig. Diese Vorstellung eignet sich primär für Fälle mit großer politischer, wirtschaftlicher oder gesellschaftlicher Tragweite. Eine Belohnung für die Aufdeckung von grob unverantwortlichem Handeln mit erheblichen gesellschaftlichen oder ökologischen Schäden ist durchaus denkbar.

Die monetäre Prämierung für die Anzeige von Steueründern ist beispielsweise in den USA ein weitverbreitetes System. Dieser Fall stellt jedoch nicht nur einen moralischen, sondern vor allem auch einen juristischen Verstoß dar.

Grundsätzlich geht es im Hinblick auf den zweiten Konflikttyp des Organisationsbürgers primär um eine Stärkung der intrinsischen moralischen Motivationskomponente, sodass sie im Konflikt mit Loyalitäts- und Konformitätszwängen bestehen kann. Die Institutionalisierung von Kommunikationskanälen, Kooperationsformen oder Mitbestimmungsrechten in Unternehmen stärkt das Fundament, auf dem sich intrinsische Motivation entfalten kann. Wenn punktuelle extrinsische Eingriffe dabei hilfreich sein können, ist auch eine Kombination und Unterstützung möglich.

(iii und iv) Die Konfliktstrukturen, die in den Rollenkontexten des Konsumenten und des staatsbürgerlich eingestellten Wirtschaftsbürgers eine Durchsetzung von moralischen, verantwortungsbewussten Handlungsweisen erschweren, sind mittels gezielter Anreizsetzung und Kombination der beiden Motivationsformen einzuschränken. Erneut ist Freys Ansatz eine Unterstützung und erweitert die Perspektive. In diesem Bereich dreht sich die Diskussion wieder um ethischen Konsum und die Frage, durch welche Anreize dieser am besten zu gewährleisten ist.

Freys grundlegende Ausrichtung, die Erörterung der Vor- und Nachteile der extrinsischen sowie intrinsischen Motivationen, findet genau in diesem Kontext von Konsum und Verbrauch, speziell im Umweltbereich, statt. Ein Transfer von Freys Argumentationslogik ist deshalb überflüssig.

In diesem Zusammenhang ist vor allem zu hinterfragen, durch welche Anreize der Mangel an Informationsverarbeitungskompetenzen, an Bildung, Verständnis und Einsicht sowie an Erfahrung im Hinblick auf ethischen Konsum (3. Konflikttyp) am ehesten zu beheben ist. An dieser Stelle greift Freys Einschätzung, dass in überschaubaren Gruppen, die von Interdependenz, Kooperation und Vertrauen geprägt sind, intrinsische Motivation am meisten

Wirkung entfaltet und in anonymen, von Konkurrenz und Preisdruck bestimmten Handlungsfeldern extrinsische Anreize effektiver funktionieren. Die Mängel und Defizite des Individuums sind vor allem durch die Prozesse, die einer Steigerung der Verhaltenswirksamkeit von intrinsischer Motivation vorgelagert sind, aufzuheben. Kommunikation und Interaktion, Diskurs und Austausch über Werte und Normen sind der Bildung und Wissensverbreitung zuträglich.

Diese Herangehensweise kann in bestimmten Situationen effektiv mit externen Anreizen kombiniert werden. Wie die empirischen Ergebnisse gezeigt haben, kann im Hinblick auf die Steigerung ethischen Konsums innerhalb der Gesellschaft eine Kombination von extrinsischer sowie intrinsischer Motivation sehr wirkungsvoll sein.

Die Diskrepanz zwischen Einstellungen und tatsächlichem Handeln (4. Konflikttyp) ist unmittelbar mit der Bewertung von Preisen und Kosten verknüpfbar. Es liegt nahe, in wirtschaftsethisch relevanten Bereichen, in denen die Kostenstruktur für viele Akteure eine starke Beeinflussung darstellt, auch auf kostenorientierte Anreize zu setzen. Eine Variante ist eine Belohnung oder finanzielle Subventionierung von ethischen Verhaltensweisen des Konsumenten oder Staatsbürgers. Hindernisse wie der ökonomische Selbstbehauptungsdruck oder die fehlende Bereitschaft oder Möglichkeit zu einem finanziellen Mehraufwand für ethikbewusste Verhaltensweisen lassen sich durch finanzielle Unterstützung teilweise beseitigen.

Eine andere Variante stellt die Umsetzung der Forderung aus der Forschung zur Low-Cost-Hypothese dar, der zufolge kostenintensive moralische Handlungsoptionen verringert und kostenneutrale Optionen vermehrt werden sollen. In Niedrigkostensituationen besitzt die intrinsische Motivation mehr Geltung.

Durch beide Varianten lässt sich die Diskrepanz zwischen moralischem Bewusstsein und tatsächlich umgesetzten Handeln reduzieren. Ursprünglich extrinsische kostenorientierte Anreize setzen in diesem Szenario einen Prozess in Gang, durch den in der Folge intrinsische Motivation an Geltung und Verhaltenswirksamkeit gewinnt. Es handelt sich also um eine beispielhafte Vorstellung, in der die Vorzüge der beiden Motivationsformen verschränkt werden.

Zusammenfassend zeigt die Anwendung von Freys Theorie im Bereich der charakteristischen wirtschaftsethischen Konflikttypen, dass Anknüpfungspunkte und Verbindungsmöglichkeiten bestehen, die dem Moralprinzip mehr Handlungsrelevanz verleihen und die problematischen Strukturen eindämmen können. Der Vorteil von Freys Ansatz zu moralischem Verhalten in

der Wirtschaft ist, dass er sowohl Voraussetzungen und förderliche Faktoren für die Geltung von Moral identifiziert und untersucht als auch analysiert, wie extrinsische und intrinsische Motivation zu nutzen sind, damit ein konsensfähiges ethisches Ergebnis entsteht.

Sein Beitrag zur Erklärung von moralischem Verhalten in der Wirtschaft ist umfassend und allgemeingültig und weist daher ebenso wie die Diskussion zur Low-Cost-Hypothese eine hohe Anschlussfähigkeit für weitere Theoriebildung und empirische Forschung auf.

8. Fazit und Ausblick

Was diese Arbeit aufzeigt, ist die Vielschichtigkeit und Komplexität der Konflikte, denen sich das Wirtschaftssubjekt in Anbetracht wirtschaftsethischer Anforderungen ausgesetzt sieht. Die Konflikte lassen sich in diverse Unterkategorien, die eigene Spezifika, Implikationen sowie Konsequenzen aufweisen, unterteilen – seien es intrapersonelle, abermals unterteilt in Intra-Rollen-Konflikte oder Inter-Rollen-Konflikte, oder interpersonelle Konflikte, die dann in Rollen- oder Wertkonflikten, in Entscheidungsdilemmata, in Kollisionen von Anreizen, Normen, Prinzipien oder Interessen ihre praktische Ausprägung finden.

Ob die Konflikte sich nun im Entscheidungs- oder Handlungskontext des Organisationsbürgers, entweder als Führungskraft oder Mitarbeiter, des Konsumenten oder des Wirtschaftsbürgers als Staatsbürger abspielen, so eint die Situationen doch, dass es sich letztendlich um Konflikte im ethischen Rahmen handelt. In der Ethik ist die Beschäftigung mit Problemen, Konflikten oder Dilemmata seit jeher ein zentrales Thema. Diese können dann in den verschiedensten praktischen Bereichen auftreten und in der Folge auch wissenschaftlich bearbeitet werden: Medizinethik, Biologieethik, Medienethik oder eben Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rollen-, Wert- und Interessenkonflikte oder ebenso Dilemmakonstellationen sind kein typisches Phänomen aus dem Handlungsumfeld Wirtschaft.

Die Frage, die sich dann unmittelbar stellt und mit der sich auch die Ethik beschäftigt, zielt auf grundsätzliche Reaktionen, Auswege und Lösungen ab. Die Ethik hat den Auftrag, in diesem Zusammenhang nach generellen, verbindlichen Methoden zu suchen, die dem Individuum helfen, mit solchen Konfliktsituationen umzugehen.

In dieser Arbeit ist durch eine soziologisch-deskriptive Herangehensweise eine Vielzahl an Konfliktarten herausgearbeitet worden. Entlang der drei zentralen ethisch relevanten Rollenkontexte des Individuums in der Wirtschaft – Organisationsbürger, Konsument und Wirtschaftsbürger als Staatsbürger – sind jeweils charakteristische Situationen, in denen sich dem Individuum nicht die eine, eindeutige Handlungsempfehlung aufdrängt, analysiert worden. Diese Aufgabe, die Identifizierung und Beschreibung der Situationen, der Konflikttypen sowie der konfliktorischen Anreize und Normen kann die Soziologie in diesem Themenfeld leisten. Genau diese Aufgabenstellung ist in der vorliegenden Arbeit auch ins Blickfeld genommen worden, vor allem, weil dies in der bisherigen Forschung allenfalls in Ansätzen erfolgt ist. Diverse Autoren befassen sich, mitunter auch intensiv, mit *einer* Rolle, unter Umständen auch noch mit Konflikten oder Herausforderungen, die durch Entscheiden und Handeln in dieser Rolle entstehen können. Ulrich, Göbel, Haller oder Noll betrachten

jeweils auch mehrere Rollen, zum Teil auch die Konflikte untereinander. Die Forschungsbeiträge der genannten Autoren sind noch die ergiebigsten und deshalb auch wesentlich für die vorliegende Arbeit. Es erfolgt aber an keiner Stelle, in keinem ausführlichen Ansatz eine umfassende parallele Beschreibung sämtlicher Rollen in allen relevanten Facetten und dann in der Folge zusätzlich eine Analyse der Konflikte, die in den jeweiligen Rollen und auch zwischen diesen entstehen können. Diese Diskussion innerhalb der Forschung fehlt bislang in ausreichender, erschöpfender Form.

Der aktuelle Forschungsstand bietet lediglich isolierte Antworten auf isolierte Problemstellungen. Die genannten Autoren, die überhaupt erst die unterschiedlichen Funktionen von Wirtschaftssubjekten mit der Begrifflichkeit und Konzeption der Rolle nachdrücklich in Verbindung bringen und sich für eine Stärkung der Individualethik im Rahmen der Gesamtwirtschaftsethik aussprechen, erörtern dennoch nur Teilbereiche der Thematik.

Hallers (2012) intensive Grundlagenreflexion über das eigene individuelle Wirtschaften und dessen gesamtgesellschaftliche Konsequenzen oder Nolls (2002) Analyse von Rollenkonflikten sowie seine Erklärung des typisch Dilemmatischen an den Situationen sparen trotz der recht ausführlichen individualethischen Überlegungen eine pointierte Engführung der jeweiligen Erkenntnisse aus. Die einzelnen isolierten Teilbereiche werden nicht stringent zu einer zusammenhängenden grundsätzlichen Betrachtung zusammengeführt. Selbst bei Göbels (1992, 2006) in den einzelnen Teilaspekten – Rollenkontexte, Konfliktformen sowie Lösungswege – recht umfassenden Forschung wird deutlich, dass die einzelnen Rollen, wenn auch recht ausführlich, eher getrennt voneinander zergliedert werden. Zudem liegt eine deutliche Gewichtung zugunsten von Führungskräfte- und Mitarbeiterethik vor. Konsumentenethik wird nachgeordnet noch mit einbezogen, während die Rolle des Wirtschaftsbürgers als Staatsbürger hingegen nicht als eigenständiger Entscheidungs- und Handlungskontext definiert wird.

Auch in diesem Ansatz fehlt die Überzeugung, aus der parallelen Betrachtung der einzelnen Rollen, möglicher inhärenter Konflikte sowie potenzieller Lösungsoptionen heraus einen übergeordneten Ansatz über diese Zusammenhänge zu formen und diesen auch zu Ende zu denken.

Ulrichs (v.a. 2002a, 2008) Beitrag zur Forschung im Feld der Individualwirtschaftsethik ist sehr gründlich. Seiner Wirtschaftsbürgerethik ist es unter anderem zu verdanken, dass eine klare Benennung der Rollenkontexte des Wirtschaftsbürgers zum einen mit privatem und beruflichem Handeln, vor allem als Arbeitnehmer und Konsument, sowie zum anderen als

Person mit öffentlichem Handeln als Staatsbürger stattfindet. Die einzelnen Rollen fügt er zusammen in seinem Idealbild eines republikanisch gesinnten Wirtschaftsbürgers. Diese Arbeit lehnt sich auch zu Recht an die Begrifflichkeit und die Anordnung der Rollenkontexte aus Ulrichs Argumentation an. In seiner zentralen Theorie (2008) wird jedoch der Organisationsbürger als verallgemeinertes Konzept verwendet. Eine differenzierte Zergliederung in die spezifischen Kontexte der Führungskraft, des Managers oder Unternehmers einerseits und der Mitarbeiter andererseits wird nicht verfolgt.¹⁷⁷ Die Unterschiede, die charakteristischen Besonderheiten der beiden Kontexte und vor allem auch deren unterschiedliche Bedeutung bezüglich ethischer Anforderungen werden außen vor gelassen. Der Logik dieser Arbeit folgend, ist diese Unterscheidung jedoch sinnvoll und um die diversen Rollenkonflikte differenziert zu interpretieren auch notwendig. Ulrich hingegen betrachtet mehr den Organisationsbürger an sich, zu dem dann auch die Führungskraft oder der Manager als Angestellte einer Organisation, eines Unternehmens gezählt werden.

Der Autor geht auch auf typische problematische Herausforderungen der einzelnen Wirtschaftsbürgerrollen sowie auf mögliche Lösungsansätze ein und stellt die verschiedenen Verantwortlichkeiten gegenüber. Was jedoch nicht angestrengt wird, ist ein gezieltes Extrahieren des offensichtlichen Konfliktpotenzials innerhalb der einzelnen und zwischen den Rollen.

Selbst wenn die genannten Autoren, vielleicht noch ergänzend Streck (2006), Rippe (2010) oder Werner (2002b), eine differenzierte Engführung des Themenfeldes rund um wirtschaftsethisch relevante Rollen, Rollen- und Entscheidungskonflikte sowie potenzielle Lösungswege gar nicht anstreben, dann könnte dennoch aufgrund der Relevanz des Themas zumindest auf die Möglichkeit der Weiterführung verwiesen werden. Dies geschieht in diesem Sinne in der Forschung auch nicht. Die einzelnen Teilbereiche verbleiben größtenteils in der Isolation. Was dann erst gar nicht möglich wird, ist der Blick über die parallele Analyse der Rollen, Konflikte und Lösungen hinaus. Da die Forschung bisher nur fragmentarisch auf einzelne Komponenten dieses dreiseitigen Diskussionsfeldes eingeht oder die Möglichkeit der Zusammenführung der drei Teile schlichtweg ignoriert, können auch keine Schlüsse oder Ausblicke angeboten werden.

Der Ausblick, der sich, wie bereits angedeutet, erschließt, zielt auf eine grundsätzliche, allgemeingültige Strategie zur Konfliktentschärfung ab. Wie wird die Vielzahl an Konflikten

¹⁷⁷ Ulrich stellt in weiteren Texten auch seinen Ansatz zu Führungs- und Führungskräfteethik vor (vgl. Ulrich/Thielemann (1992); Ulrich (1999)). Er ordnet diesen jedoch nicht in seine zentrale Theorie, die integrative Wirtschaftsethik, oder noch spezifischer in die Wirtschaftsbürgerethik, ein. In diesem Kontext arbeitet Ulrich nur mit einem verallgemeinerten Begriff des Organisationsbürgers.

des Individuums im Spannungsfeld aus Wirtschaft und Ethik aufzulösen sein? Die Fragestellung ist im Prinzip einfach, eine Beantwortung aber komplex und diffizil.

Um die Fragestellung präzise einzuordnen, wird jedoch darauf verwiesen, dass die Beantwortung mit den Mitteln der Ethik zu erfolgen hat. Die Soziologie kann nicht die Lösung für solche Konfliktsituationen herleiten oder anbieten, die Wirtschaftswissenschaften auch nur bedingt. Das ist auch nicht deren Aufgabe, es ist die der Ethik. *Auf ethische Probleme hat die Ethik Antworten und Lösungen zu finden.* Die anderen Disziplinen können assistieren. In diesem Fall stellt die Wirtschaft den Handlungsrahmen oder das Anwendungsgebiet dar und die Soziologie hat mit ihren Methoden geholfen, die Situationen, die Konflikte deskriptiv-explanativ zu erfassen und letztendlich einen Arbeitsauftrag an die Ethik zu stellen.

Damit findet sich auch wieder ein Weg zurück zu der Grundlagenreflexion über Ethik sowie moralische Probleme zu Beginn dieser Arbeit. In jenem Abschnitt sind Wertkonflikte und Prinzipienkollisionen als dritte Gruppe innerhalb von Bayertz' Eingruppierung moralischer Probleme genannt worden. Das Charakteristische in solchen Situationen, die gehäuft auch in der Wirtschaftswelt vorkommen, ist die gleichzeitige Gültigkeit mehrerer Werte oder Prinzipien, aus denen jedoch unterschiedliche Handlungsempfehlungen resultieren – kurzum: das dilemmatische Moment dieser Fälle. Oftmals entstehen, egal wie sich das Individuum entscheidet, in der Konsequenz keine moralisch einwandfreien Ergebnisse und der Handelnde macht sich in ethischer Hinsicht so oder so schuldig (vgl. Bayertz 1994: 30).

Zur Wiederholung stellen sich gemäß Bayertz im Hinblick auf solche Situationen für die angewandte Ethik zwei Aufgaben: eine analytische, bei der Fakten, Voraussetzungen und Handlungsmöglichkeiten erfasst und erklärt werden, sowie eine lösungs- und ergebnisorientierte Aufgabe unter Berücksichtigung der Einsicht, dass sich profunde moralische Konflikte weder systematisch vermeiden noch glatt und ohne moralische Kosten lösen lassen.

Wie die Argumentation dieser Arbeit bereits hervorgebracht hat, sind Wert-, Regel- oder Prinzipienhierarchien nicht das Allzweckheilmittel für solche Fälle. Sie sind als Annäherung hilfreich, aber je komplexer, differenzierter die Dilemmasituationen werden, desto weniger eignen sie sich als Ausweg – sie sind in diesen Fällen zu einfach, zu pauschal als allgemeingültiger Lösungsweg. Gerade die in dieser Arbeit identifizierten und analysierten multidimensionalen, unter Umständen zwischen intra- und interpersoneller Ausprägung pendelnden Rollenkonflikte sind zu komplex, als dass ein pauschales Superprinzip sie auflösen könnte. Das Ziel sind daher rational erarbeitete, ethisch vertretbare und vor allem

kompromissfähige Handlungsempfehlungen für das Individuum – das heißt das Aufzeigen realistischer, praktisch umsetzbarer Auswege. Es soll nicht die beste Handlungsoption, sondern die *bestmögliche* empfohlen werden (vgl. ebd. 30ff.; 41; Williams 1978: 285).¹⁷⁸

Bayertz sieht diese Aufgaben als für die angewandte Ethik wesentlich und bezieht sich auf ganz grundsätzliche Wertkonflikte und Prinzipienkollisionen. Die Aufgaben werden dann der Logik von Bayertz folgend an die einzelnen Gesellschaftsbereiche und Bindestrich-Ethiken weitergegeben und dort ausdifferenziert. In dieser Arbeit stehen spezifische wirtschaftsethisch relevante Konflikte, maßgebend eingeordnet anhand unterschiedlicher Rollenkontexte, im Fokus. Für eben diese müssen Lösungswege von der Ethik beziehungsweise den Bereichsethiken Wirtschaftsethik, Unternehmensethik sowie Individualwirtschaftsethik angeboten werden. Auf ethische Probleme sollen ethische Antworten gefunden werden.

Diese Aufgabe wird in der gesamtwirtschaftsethischen Forschung jedoch nur unzulänglich erledigt oder beachtet. Das liegt an der charakteristischen Herangehensweise innerhalb der Ansätze: Isolierte Fragestellungen zu Rollenkontexten, Konflikten und Lösungsmöglichkeiten werden isoliert beantwortet. Da eine parallele Identifizierung und Erläuterung sämtlicher Konfliktpotenziale, denen das Wirtschaftssubjekt in all seinen maßgeblichen Rollen ausgesetzt werden könnte, im wissenschaftlichen Diskurs bisher ja gar nicht stattfindet, erhält die vorliegende Arbeit auch ihre Relevanz und ihren spezifischen Zuschnitt. Selbst Göbel oder Ulrich stellen trotz ihrer umfassenden Auseinandersetzung mit Individualwirtschaftsethik keine *vollständige* Übersicht vor.

Wenn jedoch innerhalb der bisherigen individualwirtschaftsethischen Diskussion eine differenzierte, ausführliche Darlegung der möglichen Wert- und Rollenkonflikte, die über eine partikulare, jeweils mehr oder weniger umfangreiche Befassung wie bei Ulrich, Göbel, Haller oder Noll hinausgeht, gar nicht erstellt worden ist, dann lässt sich auch schlecht ein Diskurs über grundlegende ethische Lösungen oder Reaktionen führen. Dieser intensiv zu führende Diskurs steht noch aus und ist als Empfehlung dieser Arbeit von der Ethik zu führen. Die Aufgabe liegt darin, zunächst die isolierten, in den einzelnen Rollenkontexten typischen Konfliktarten zu kategorisieren und darüber hinaus zu versuchen, eine allgemeingültige, verbindliche ethische Antwort zu finden. Dass dies ein schwieriges Unterfangen ist, zeigen schon die Erkenntnisse über die je für die einzelnen Konfliktarten untersuchten Lösungs- und Entschärfungsmöglichkeiten. Vielleicht ist aus ethischer Perspektive eine praktisch

¹⁷⁸ Zu erinnern ist an dieser Stelle an Bayertz' erweiterte Definition von angewandter Ethik: „Angewandte Ethik kann somit als der Versuch verstanden werden, auf die moralischen Probleme des öffentlichen Lebens bewußt [sic!] zu reagieren und auf der Basis rationaler Argumentation intersubjektiv nachvollziehbare und öffentlich vertretbare Maßstäbe unseres Handelns zu formulieren“ (Bayertz 1994: 41).

anwendbare, allgemeingültige Handlungsweise auch nicht realisierbar. Das kann an dieser Stelle nicht festgestellt werden. Der Versuch einer Lösungsentwicklung liegt dennoch im Kompetenzbereich der Ethik.

In dieser Arbeit sind vier übergeordnete charakteristische Konflikttypen herauskristallisiert und benannt worden. Die Konflikttypen oder -kategorien sind auf die verschiedenen Rollenkontexte des Wirtschaftsakteurs verteilt.

Das grundsätzliche Problem bei der Kollision von Wirtschaft und Moral im Falle des Organisationsbürgers ist das Verantwortungsdilemma zwischen Bürger- und organisatorischer Rollenverantwortung (vgl. Ulrich 2008: 31). Dieses lässt sich nochmals für die beiden Rollenkontexte des Organisationsbürgers zergliedern. Für die Führungskraft oder den Manager spielt sich dieses Dilemma vor allem in Form des Konflikts zwischen Gewinnprinzip und Moralprinzip (1. Konflikttyp) ab. Ökonomische Handlungsnotwendigkeiten, unternehmerische Leitsätze oder eine explizite Unternehmensphilosophie oder -kultur können in erheblichem Maße gegensätzlich zu persönlichen, privaten Moralvorstellungen, Werten oder Normen stehen. Dieser Fall ist der klassische Rollenkonflikt, der in dieser Arbeit deshalb auch ausreichend betrachtet worden ist. Die grundlegende Frage bei diesem Konflikt ist, ob sich das Individuum eher für Wirtschaftlichkeits- oder Rentabilitätswänge, das heißt auch für eine Form von Unternehmenskonformität, oder eben für ein verantwortungsbewusstes, gewissenhaftes Moralprinzip entscheidet.

Der angestellte Mitarbeiter hat häufig mit ähnlichen moralischen Konfliktarten zu tun. Für ihn ist aber besonders der Konflikt zwischen dem Loyalitätsprinzip und wiederum dem Moralprinzip (2. Konflikttyp) entscheidend. Natürlich kann auch die Loyalität von Führungskräften oder Managern auf die Probe gestellt werden, dieser Konflikt ist in diesem Rollenkontext ebenso denkbar. Der Mitarbeiter ist jedoch stärker in Hierarchien, Abhängigkeiten oder Dienstanweisungen eingebunden als der Geschäftsführer oder Unternehmer. Er hat bei einer Missachtung einer Anweisung oder bei unternehmensschädlichem Verhalten mit drastischeren, unmittelbareren Konsequenzen zu rechnen als beispielweise der Unternehmensinhaber, der an der Spitze der Hierarchie steht und von dem Weisungen und Unternehmensrichtlinien ausgehen. Auch finanzielle Abhängigkeiten oder Gedanken über die Arbeitsplatzsicherheit nehmen bei Mitarbeitern eine erhebliche Bedeutung ein.

Die weiteren Konflikttypen betreffen die Rollenkontexte des Konsumenten und des staatsbürgerlich orientierten Wirtschaftsbürgers. Als eine Kategorie sind strukturelle

Probleme im institutionellen, wirtschafts- sowie bildungspolitischen Bereich (3. Konflikttyp) ausgemacht worden. Diese eher als Konfliktstrukturen oder konfliktfördernde Strukturen zu betitelnden Gesichtspunkte sind keine klassischen Rollen-, Wertkonflikte oder Dilemmasituationen. Sie führen vielmehr zu Schwierigkeiten, Problemen oder eben Konflikten bei der Umsetzung ethikbewussten, verantwortungsvollen Wirtschaftens. Es geht weniger wie bei den beiden zuvor genannten Typen um direkte Kollisionen von rollenbezogenen Anreizen, Interessen, Werten oder Normen, sondern mehr um kritische, problematische Vorbedingungen, durch die Anreize oder Interessen des Konsumenten erst entstehen.

Zentral sind in diesem Zusammenhang der Mangel an Informationen, Wissen, Bildung und Erfahrung im Bereich ethischen, sozial- und umweltverträglichen Konsumierens. Strukturell-institutionell sind insbesondere Missstände bei der Kundeninformierung, dem Verbraucherschutz, der Produkt- und Dienstleistungstransparenz oder der Bildungs- und Aufklärungskompetenz hervorzuheben. In individueller Hinsicht mangelt es an Informationsverarbeitungskapazitäten, an Bildung, aber vor allem an Einsicht und Einsatz im Hinblick auf eine ethisch verträgliche private Wirtschaftsweise.

Eine weitere benannte Kategorie stellt die Diskrepanz zwischen Handlungsabsichten und tatsächlich praktisch umgesetztem Verhalten (4. Konflikttyp) dar. Grundsätzliche Bereitschaft zu sozial- und umweltverträglicher Verantwortungsübernahme steht in Konflikt zu beispielsweise ökonomischem Selbstbehauptungsdruck oder zur fehlenden Bereitschaft oder Möglichkeit eines finanziellen Mehraufwands für ethikbewusst hergestellte Produkte oder angebotene Dienstleistungen. Die Auseinandersetzung mit der Low-Cost-Hypothese und dem sozialpsychologischen Modell zur Verbindung von Einstellungen und Verhalten hat dieses Diskussionsfeld um sozialwissenschaftliche Erkenntnisse ergänzt.

Aus den bislang in der Forschung isoliert betrachteten und auch in dieser Arbeit diskutierten Reaktionsmöglichkeiten, Auswegen, Lösungs- oder Entschärfungsmethoden kann jedoch keine allgemeingültige, verbindliche ethische Antwort abgeleitet werden. Den dargelegten, für die einzelnen Konfliktkategorien gültigen und für die betroffenen Individuen in den jeweiligen Rollenkontexten hilfreichen Auswegen kann zum jetzigen Stand der Diskussion keine Methodik übergeordnet werden:

Die allgemeingültige ethische Lösung für die Vielzahl an Konflikten innerhalb der angewandten Individualwirtschaftsethik fehlt!

Ein resümierender Blick auf die bereits genannten Lösungsoptionen verdeutlicht diese Annahme. Als Reaktionsmöglichkeiten für den Organisationsbürger ist zum einen in einer

ersten simplen, oberflächlichen Problembehandlung ein Verlassen auf Unternehmensgrundsätze oder -richtlinien oder das Einfordern eines Ratschlags oder einer Weisung des Vorgesetzten möglich. Dieser Varianten sind jedoch keine ethischen Antworten, sondern entstammen mehr einer betriebswirtschaftlichen oder unternehmerischen Praxis. Außerdem weisen sie erhebliche Grenzen auf und die Verantwortung bleibt dennoch beim Individuum.

Die viel beachteten und weiter oben kurz aufgrund ihrer Limitierung erwähnten Güterabwägungen sind in einigen Fällen sicherlich hilfreich. Durch eine Hierarchisierung von Werten, Prinzipien oder Gütern, beispielsweise im Sinne von übergeordneten Zielen wie Gemeinwohl und Frieden sowie darauffolgenden wie Freiheit und Gesundheit, lassen sich einfache Dilemmata auflösen (vgl. Göbel 2006: 138f.; Korff 1979: 68ff.). Doch wenn die Rollen- und Entscheidungskonflikte dilemmatischer, komplexer und folgenreicher werden, die Anreize, Interessen, Verpflichtungen oder Abhängigkeiten prägnanter, aber auch diffuser werden, fällt auf, dass solche Abwägungen oder auch utilitaristische Grundprinzipien nicht alle Fälle abdecken können. Die Prüfung der Beispiele Tierversuche und Kinderarbeit belegt das. Die Bestimmung einer Hierarchie von Werten ist in diesen Fällen oft nicht konsensfähig. Zudem mangelt es den Hierarchien an Verbindlichkeit, Allgemeingültigkeit und Legitimität. Die Ethik hat bisher keine eindeutige Strategie zur Abwägung der Vor- und Nachteile in solchen Situationen erstellt.

Auch das typische Problem der Harmonisierung von Gewinnprinzip und Moralprinzip ist durch eine Prinzipienhierarchisierung in den meisten Fällen kaum zufriedenstellend zu lösen. Wenn moralische Werte und Güter etwa stets Vorrang vor ökonomischen hätten, diese Abwägung aber Umsatzeinbußen, den Verlust von Arbeitsplätzen oder eventuell gar den Bankrott einer Firma zur Folge hätten, wie könnte diese Abwägung dann ohne Einschränkungen und Kompromisse sinnvoll und legitim sein? Zudem tritt der von Göbel erwünschte und geforderte positive Kompatibilitätsfall in der Praxis noch zu selten ein (vgl. Göbel 2006: 143ff.). Das heißt: Ethisch akzeptable Lösungen sind zu finden.

Ebenso bildet die Diskussion über explizite, konkrete Lösungsformen für den Organisationsbürger im Umgang mit unmoralischen Anforderungen, Praktiken oder Methoden, die anhand von Niensens Katalog der Reaktionsmöglichkeiten angestrengt worden ist, keine Grundlage, um eine generelle ethische Methodik daraus abzuleiten. Zudem handelt es sich mehr um praktische, betriebswirtschaftlich orientierte Möglichkeiten, die zwar ethische Implikationen aufweisen, aber nicht als grundlegende ethische Antwort auf moralische Konflikte des Wirtschaftsakteurs zu werten sind.

Die Lösungsansätze für Konflikte des Konsumenten oder Wirtschaftsbürgers als Staatsbürger enthalten auch keine allgemeine ethische Lösungsstrategie. Die Konflikte in diesem Rollenkontext sehen anders aus, ihnen fehlt das dilemmatische Moment, die klassischen Rollenkonflikte, aber dennoch geht es auch um Kollisionen von Anreizen, Interessen und Normen. Wenn ein Konsument die Norm, sozial- und umweltbewusst zu konsumieren und zu wirtschaften, gerne befolgen möchte, diese aber mit strukturell-institutionellen Problemen oder mit finanziellem Ressourcenmangel kollidiert, dann ist das im Falle einer grundsätzlichen gesellschaftlichen Ausbreitung in erster Linie sicher eine Aufgabe für die Politik, insbesondere das Wirtschaftsressort, aber auch für die Bildungs- und Aufklärungseinrichtungen.

Diese Situation lässt sich mit der eines Managers vergleichen. Wenn der Manager zwischen Gewinnprinzip und Moralprinzip, zwischen Wirtschaftlichkeit oder Rentabilität und (kostenintensiverem) Verantwortungs- oder Umweltbewusstsein abwägt, ist die Entscheidungssituation der des Konsumenten nicht unähnlich. Während der Manager über die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens entscheidet, tut es der Konsument über die Wirtschaftlichkeit seines eigenen Konsums, seines eigenen Haushalts. Auch in diesem Fall muss er entscheiden, ob sich Produkte oder Dienstleistungen von sozial- und umweltbewusst agierenden Unternehmen, die in der Regel teurer sind, lohnen und ob diese *private* Wirtschaftsweise rentabel ist.¹⁷⁹

Es gibt folglich Parallelen zwischen dem vierten Konfliktypus aus dem Rollenkontext des Konsumenten und staatsbürgerlich orientierten Wirtschaftsbürgers einerseits und dem ersten Konfliktypus im Rollenkontext des Organisationsbürgers andererseits. Wenn diese Parallelen existieren, dann stellt sich ebenso der Auftrag an die Ethik, Antworten oder Reaktionsmöglichkeiten auf diese zusammenhängenden Konfliktdimensionen zu finden.

Die Auswege, die innerhalb der Forschung präsentiert und auch in dieser Arbeit vorgestellt worden sind, zielen einerseits auf strukturelle Reformen – vor allem bezüglich Kontrolle, Übersicht und Verbindlichkeit für die Bereiche Verbraucherschutz, Warentests und Gütesiegel –, die Stärkung des Zusammenspiels von Informationen, Wissen und Erfahrung

¹⁷⁹ Nietsch-Hach prognostiziert, dass zukünftig gerade die Abwägung zwischen Wohlstand und Nachhaltigkeit in der Gesamtwirtschaftsethik noch prägnanter, zugleich aber auch problematischer werden wird. Die beiden Werte werden kurz- und mittelfristig noch deutlicher konfliktieren. Eine zentrale Prämisse sollte sich in der öffentlichen Wahrnehmung diesbezüglich verfestigen: „Langfristig kann jedoch ohne Nachhaltigkeit kein allgemeiner Wohlstand erzeugt werden“ (Nietsch-Hach 2014: 255). Sämtliche Verantwortungsträger, die (Wirtschafts-)Politik, die Unternehmen sowie jeder einzelne Wirtschaftsbürger, sollten sich laut Nietsch-Hach zugänglich für diese Erkenntnis zeigen und die Bereitschaft entwickeln, kompromissfähige ethikbewusste Lösungen zu suchen (vgl. ebd.).

sowie ganz allgemein auf Verbesserungen in Bildung und Aufklärung (vgl. u.a. Nietsch-Hach 2014: 250; Heidbrink/Schmidt/ Ahaus 2011: 44).

Von den Individuen selbst wird andererseits jedoch mindestens ebenso viel Engagement auf dem Weg zu mehr ethischem Konsum und mehr staatsbürgerlichem Einsatz für eine ethikbewusste wirtschaftspolitische Rahmenordnung eingefordert. Eine profunde Einsicht in die Notwendigkeit der Bemühungen sowie eine starke Selbstbindung an entsprechende Werte und Normen sind Voraussetzungen für die Forderungen. Besonders an diesem Punkt ist die Individualethik gefragt. Die Diskrepanz zwischen verantwortungs- und umweltbewussten Handlungsabsichten sowie dem tatsächlich umgesetzten Handeln deutet auch auf einen Konflikt in der konkreten Entscheidungssituation hin. Da es sich um Ziele der Konsumentenethik handelt, sollte die Ethik diese Situationen auch umfassend erörtern und dem Individuum Lösungswege anbieten.

Gerade, wenn die Parallele zwischen den Rollenkontexten ins Auge gefasst wird und das Ziel der Individualwirtschaftsethik für den Organisationsbürger im Einsetzen für eine ethik-, verantwortungs- und umweltbewusste *unternehmerische* Wirtschaftsweise ausgemacht wird sowie parallel das für den Konsumenten im Verfolgen einer dementsprechenden *privaten* Konsum- und Wirtschaftsweise, dann obliegt es der Ethik, für sämtliche Probleme und Konflikte auf dem Weg zu diesem Ziel auch ethische Lösungen erarbeiten. Dieser Auftrag geht von dieser durch soziologische Methoden geprägten Arbeit über ethische Konflikte im wirtschaftlichen Handlungskontext folglich zurück an die Ethik.

Die soziologischen Erkenntnisse in dieser Arbeit haben insbesondere gezeigt, welche Bedingungen, Voraussetzungen und förderlichen institutionellen, strukturellen sowie individuell-persönlichen Aspekte bei der praktischen Umsetzung von Moral relevant sind. Die vorwiegend soziologischen Diskussionen über die Kollektivgut- oder Allmende-Problematik, über das Verhalten von Individuen in Low-Cost-Situationen sowie über die intrinsische Motivation verdeutlichen, in welchen Entscheidungs- und Handlungskontexten Individuen eher bereit sind, moralisch zu handeln.

Im Rahmen der Bewirtschaftung von Kollektivgütern oder Allmenden sind die gemeinsame Bewirtschaftung oder dezentrale Entscheidungsfindung als Methoden hervorzuheben, die Individuen ermutigen, kooperativer, verantwortungsbewusster und moralischer zu agieren. Das verstärkte Implementieren von institutionalisierten Möglichkeiten zur Selbstorganisation in kleineren Gruppen stellt in diesem Kontext einen Lösungsweg dar, der einen Anstieg von moralischen Handlungsweisen initiiert. Ebenso wie die Individuen gefordert sind, in den dezentralisierten Kleingruppen Maßnahmen zu ergreifen, die die Kooperation, die

Normentreue und die Moral steigern, ist die (Wirtschafts-)Politik gefordert, den institutionellen Rahmen für diese Prozesse zu gewährleisten.

Die Erörterung der Low-Cost-Hypothese verdeutlicht, dass ein weiterer Anknüpfungspunkt zur Steigerung von Verantwortungsbewusstsein und Moral innerhalb der Gesellschaft in der Konzentration auf gezielte Anreizsetzungen in Low-Cost-Situationen zu finden ist. Durch konkrete institutionenpolitische Maßnahmen kann erreicht werden, dass Akteure moralisches Verhalten in verschiedenen Kontexten als Low-Cost-Handlung wahrnehmen und dementsprechend umsetzen.

Eine klare Identifizierung von Handlungsbereichen, in denen entweder extrinsische oder intrinsische Anreize effektiver und sinnvoller sind, kann hilfreich sein, um die jeweiligen Vorteile der Motivationsformen optimal zu nutzen und das Risiko durch den Verdrängungseffekt intrinsischer Motivation zu verringern. Durch diese Methodik wird die moralische Motivation der Individuen nicht gefährdet und zudem durch externe Einflüsse unterstützt.

Diese Erkenntnisse aus der vorwiegend soziologischen Forschung bilden eine Grundlage, aufgrund derer sich Anknüpfungspunkte für die Suche nach Lösungen von ethisch relevanten Konflikten und Problemen innerhalb des wirtschaftsethischen Diskurses identifizieren lassen. Insbesondere die Schlüsse, die sich aus dem Verhalten von Individuen in Low-Cost-Situationen ziehen lassen, bieten eine Chance, die charakteristischen Konflikttypen des Wirtschaftsakteurs einzuschränken. Die institutionell unterstützte Verlagerung von High-Cost- zu Low-Cost-Handlungszusammenhängen stellt eine unmittelbar der soziologischen Forschung entnommene Variante dar, wie wirtschaftsethische Entscheidungskonflikte gelöst werden können und das Moralprinzip an Handlungsrelevanz gewinnt.

Die theoretischen und empirischen Erkenntnisse der Soziologie können die von Wirtschaftswissenschaften und Philosophie dominierte Diskussion über Moral in der Wirtschaft bereichern und um eine dritte Perspektive erweitern.

Diese Überlegungen und im Prinzip auch die zentralen Erkenntnisse dieser Arbeit ermöglichen den Zugang zu einem weiteren Thema, einem Ausblick. Sie weisen den Weg zu einer weiteren größeren inhaltlichen Dimension: die Selbstwahrnehmung und -bestimmung des Individuums. Entscheidend ist doch im Wesentlichen, inwiefern sich das Individuum überhaupt als ethisch denkende und handelnde Person sieht oder begreift. An die partikulare individualwirtschaftsethische Diskussion lässt sich unmittelbar eine allgemeine ethische Auseinandersetzung mit Fragen zum Ich, zur Person oder zur Identität anschließen. Der

Handlungskontext ist dabei zweitrangig. Die Ethik fordert von den Menschen ein *grundlegendes* moralisches Agieren – unabhängig davon, ob sich dieses im privaten oder öffentlichen, im familiären, beruflichen oder gesellschaftlichen Rahmen abspielt. In den jeweiligen denkbaren (Rollen-)Kontexten wirken unterschiedliche, spezifische Bedingungen oder Anforderungen, aber eine grundsätzlich verbindliche ethische Verpflichtung ist ihnen allen gemein.

Der Familienvater, der Politiker, der Schüler, der Arzt, der Sportler oder der Manager – die Ethik fordert, dass sie alle ihr Handeln an ethischen Leitsätzen ausrichten. Je nach Situation und Anforderung handelt es sich bei den Prinzipien dann um eine vordergründig humane, verantwortungsbewusste, sozialverträgliche oder nachhaltige Beschaffenheit; sämtliche Spezifika sind allerdings Ausprägungen des übergeordneten ethischen Leitgedankens. Ob ein Wirtschaftsakteur in der Wirtschaftswelt verantwortungsbewusst oder nachhaltig agiert, ist eng mit der Frage verknüpft, ob die Person in der Welt allgemein ethisch denkt und handelt. Hinter einem unternehmensethischen Grundsatz, einer Maßnahme im Rahmen von Corporate Social Responsibility, hinter Aufforderungen zu verantwortlichem, nachhaltigem Konsum oder dem staatsbürgerlichen Pflichtbewusstsein, sich auch in der politischen Öffentlichkeit für dementsprechende Werte einzusetzen, steht in jedem Fall eine allgemeine ethische Forderung an das Individuum.

Sämtliche potenziellen Lösungsansätze und Antworten bezüglich ethisch relevanter Probleme und Konflikte in der Wirtschaftswelt werden auf einer übergeordneten Ebene letztendlich mit diesem größeren Zusammenhang konfrontiert. Insbesondere im Bereich struktureller, institutioneller Reaktionen kann etwa die Bemühung, eine verantwortungsbewusstere, sozial- und umweltverträglichere wirtschaftspolitische Rahmenordnung zu gestalten, unmittelbar in das größere Vorhaben eingebettet werden, in der Gesellschaft allgemein mehr Moral, Toleranz oder Gerechtigkeit anzustreben. Die spezifischen wirtschaftsethischen Lösungen sind konsequenterweise konkrete Teilelemente von generellen ethischen Auswegen und Antworten.

Als Resümee bleibt festzuhalten: Die fundamentale Voraussetzung für sämtliche Forderungen und Initiativen ist der Argumentation dieser Arbeit zufolge im Kern in dem Anspruch zu finden, dass sich das Individuum verbindlich als ethisch integriert denkende und handelnde Person definiert, die dieses Prinzip in sämtlichen Situationen oder Kontexten respektiert und umzusetzen versucht.

9. Literatur

- Ahlrichs, Rolf (2012) Zwischen sozialer Verantwortung und ökonomischer Vernunft. Wiesbaden.
- Aristoteles (1994) Nikomachische Ethik. Übersetzt von Franz Dirlmeier. Stuttgart.
- Aristoteles (2002) Nikomachische Ethik. Übersetzt und mit einer Einführung und Erläuterungen versehen von Olof Gigon. München.
- Abländer, Michael S. (2005) Philosophia Ancilla Oeconomiae? Wirtschaftsethik zwischen Hilfswissenschaft und Orientierungswissenschaft. In: Beschorner, Thomas/Hollstein, Bettina/König, Matthias/Lee-Peucker, Mi-Yong/Schumann, Olaf J. (Hrsg.) (2005) Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick – Ausblick – Perspektiven. München/Mering. S. 325-338.
- Abländer, Michael S. (2006a) Corporate Social Responsibility als neue Herausforderung an eine Corporate Identity. In: UmweltWirtschaftsForum 14(1). S. 16-21.
- Abländer, Michael S. (2006b) Unternehmerische Verantwortung und Kultur. In: Beschorner, Thomas/Schmidt, Matthias (Hrsg.) (2006) Unternehmerische Verantwortung in Zeiten kulturellen Wandels. München. S. 17-39.
- Abländer, Michael S./Brink, Alexander (2008) Begründung korporativer Verantwortung: Normenkonkretion als Prozess. In: Scherer, Andreas G./Patzner, Moritz (Hrsg.) (2008) Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik. Wiesbaden. S. 103-124.
- Abländer, Michael S. (Hrsg.) (2010) Corporate-Social-Responsibility in der Wirtschaftskrise: Reichweiten der Verantwortung. München.
- Abländer, Michael S. (2011) Unternehmerische Verantwortung und die Rolle der Konsumenten. In: Heidbrink, Ludger/Schmidt, Imke/Ahaus, Björn (Hrsg.) (2011) Die Verantwortung der Konsumenten – Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum. Frankfurt/M. S. 57-74.
- Abländer, Michael S. (2012) Shopping for Virtues – Corporate and Consumers' Social Responsibility im Konzept geteilter unternehmerischer Verantwortung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 13(3). S. 255-277.
- Bauer, Fritz (1986) Konsumenteninformation und ihre Nutzer. Linz.
- Baumgarten, Reinhard (1977) Führungsstile und Führungstechniken. Berlin.
- Baurmann, Michael (1996) Der Markt der Tugend. Recht und Moral in der liberalen Gesellschaft. Eine soziologische Untersuchung. Tübingen.
- Baurmann, Michael (2010) Verantwortung in der Marktwirtschaft. In: auf der Horst, Christoph (Hrsg.) (2010) Kultur der Verantwortung - Verantwortung der Kultur. Düsseldorf. S. 49-66.

- Bayertz, Kurt (1994) Praktische Philosophie als angewandte Ethik. In: Bayertz, Kurt (Hrsg.) (1994) Praktische Philosophie. Grundorientierungen angewandter Ethik. Reinbek bei Hamburg. S. 7-47.
- Bayertz, Kurt (2002) Einleitung: Warum moralisch sein? In: Bayertz, Kurt (Hrsg.) (2002) Warum moralisch sein? Paderborn. S. 9-33.
- Beck, Ulrich (1988) Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit. Frankfurt/M.
- Belz, Frank-Martin/Bilharz, Michael (2007) Nachhaltiger Konsum, geteilte Verantwortung und Verbraucherpolitik: Grundlagen. In: Belz, Frank-Martin/Karg, Georg/Witt, Dieter (Hrsg.): Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert. Marburg. S. 21-52.
- Belz, Frank-Martin/Reisch, Lucia A. (2007) Geteilte Verantwortung für nachhaltigen Konsum: Grundzüge einer polyzentrischen Verbraucherpolitik. In: Belz, Frank-Martin/Karg, Georg/Witt, Dieter (Hrsg.) (2007) Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert. Marburg. S. 281-315.
- Berkel, Karl/Herzog, Rainer (1997) Unternehmenskultur und Ethik. Heidelberg.
- Beschorner, Thomas (2000) Von Konsumenten, ihren Präferenzen und der notwendigen Erweiterung der ökonomischen Theorie. Korreferat zum Aufsatz von Achim Lerch. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 1(2). S. 187-191.
- Beschorner, Thomas (2001) Ökonomie als Handlungstheorie. Marburg.
- Beschorner, Thomas (2003) Fenster zu möglichen und unmöglichen Welten. Zur Bedeutung kritischer Sozialwissenschaft für die Wirtschafts- und Unternehmensethik am Beispiel der Strukturationstheorie von Anthony Giddens. In: Breuer, Markus/Brink, Alexander/Schumann, Olaf J. (Hrsg.) (2003) Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft. Bern/Stuttgart/Wien. S. 223-245.
- Beschorner, Thomas (2008) Unternehmensethik. Theoretische Perspektiven für eine proaktive Rolle von Unternehmen. In: Scherer, Andreas Georg/Patzer, Moritz (Hrsg.) (2008) Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik. Wiesbaden. S. 85-102.
- Beschorner, Thomas/Schmidt, Matthias/Vorbohle, Kristin/Schank, Christoph (Hrsg.) (2008) Zur Verantwortung von Unternehmen und Konsumenten. München/Mering.
- Best, Henning (2008) Die Umstellung auf ökologische Landwirtschaft. Empirische Analysen zur Low-Cost-Hypothese des Umweltverhaltens. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 60(2). S. 314-338.
- Best, Henning (2009) Kommt erst das Fressen und dann die Moral? Eine feldexperimentelle Überprüfung der Low-Cost-Hypothese und des Modells der Frame-Selektion. In: Zeitschrift für Soziologie 38(2). S. 131-151.
- Birnbacher, Dieter (1995) Grenzen der Verantwortung. In: Bayertz, Kurt (Hrsg.) Verantwortung. Prinzip oder Problem? Darmstadt. S. 143-183.

- Birnbacher, Dieter (2007) Analytische Einführung in die Ethik. 2. Aufl. Berlin.
- Blasi, Augusto (1999) Caring About Morality: The Development of Moral Motivation in Nunner Winkler's Work. In: Weinert, Franz E. / Schneider, Wolfgang (Hrsg.) Individual Development From 3 to 12: Findings From the Munich Longitudinal Study. Cambridge. S. 291-300.
- Blickle, Gerhard (1994a) Individualpsychologische Voraussetzungen der Argumentationsbereitschaft. In: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1994) Grundlagen der Unternehmensethik. 2. Aufl. Stuttgart. S. 182-185.
- Blickle, Gerhard (1994b) Sozialpsychologische Voraussetzungen. In: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1994) Grundlagen der Unternehmensethik. 2. Aufl. Stuttgart. S. 186-192.
- Bohnet, Iris/Frey, Bruno S. (1994) Kooperation, Kommunikation und Kommunitarismus. Eine experimentelle Analyse. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 46. S. 453-463.
- Bowie, Norman E. (1999) Business Ethics – A Kantian Perspective. Malden/MA.
- Bowie, Norman E. (2002) A Kantian Approach to Business Ethics. In: Ethical Issues in Business: A Philosophical Approach. S. 61-70.
- Bragues, George (2006) Seek the good life, not the money: The Aristotelean Approach to Business Ethics. In: Journal of Business Ethics 67(4). S. 341-357.
- Brand, Karl-Werner (2014) Umweltsoziologie. Entwicklungslinien, Basiskonzepte und Erklärungsmodelle. Weinheim und Basel.
- Brenkert, George G. (2006) Integrity, responsible leaders and accountability. In: Maak, Thomas/Pless, Nicola M. (Hrsg.) (2006) Responsible leadership. London. S. 95-107.
- Breuer, Markus/Brink, Alexander/Schumann, Olaf J. (2003) Einleitung. In: Breuer, Markus/Brink, Alexander/Schumann, Olaf J. (Hrsg.) (2003) Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft. Bern/Stuttgart/Wien. S. 11-22.
- Breuer, Markus/Brink, Alexander/Schumann, Olaf J. (Hrsg.) (2003) Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft. Bern/Stuttgart/Wien.
- Breuer, Markus/Mastronardi, Philippe/Waxenberger, Bernhard (2009) Einleitung. In: Breuer, Markus/Mastronardi, Philippe/Waxenberger, Bernhard (Hrsg.) (2009) Markt, Mensch und Freiheit. Wirtschaftsethik in der Auseinandersetzung. Bern/Stuttgart/Wien. S. 9-18.
- Briefs, Götz (1920) Untergang des Abendlandes. Freiburg i. Br.
- Büscher, Martin (2012) Vom Sachverwalter zum Wirtschaftsbürger. Für eine neue Ethik in der Wirtschafts- und Unternehmenspolitik. In: Neuhaus, Helmut (2012)

Brauchen wir eine neue Ethik? Ethisches Verhalten in der Gesellschaft heute.
Erlangen. S. 45-62.

- Carrington, Michael J./Neville, Benjamin A./Whitwell, Gregory J. (2010) Why Ethical Consumers Don't Walk Their Talk: Towards a Framework for Understanding the Gap between the Ethical Purchase Intentions and Actual Buying Behaviour of Ethical Minded Consumers. In: Journal of Business Ethics 97(1). S. 139-158.
- Carroll, Archie B. (1979) A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance. In: Academy of Management Review 4(4). S. 497-505.
- Ciulla, Joanne B. (2005) The state of leadership ethics and the work that lies before us. In: Business Ethics: A European Review 14(4). S. 323-335.
- Coleman, James S. (1990) Foundations of Social Theory. Cambridge/MA.
- Conger, Jay/Hollenbeck, George P. (2010) What is the character of research on leadership character? In: Consulting Psychology Journal: Practice and Research 62(4). S. 311-316.
- Crane, Andrew/Matten, Dirk (2007) Business Ethics, Oxford.
- Crevani, Lucia/Lindgren, Monica/Packendorff, Johann (2007) Shared leadership: a postheroic perspective on leadership as a collective construction. In: International Journal of Leadership Studies 3(1). S. 40-67.
- de Bakker, Frank G. A./Groenewegen, Peter/den Hond, Frank (2005) A Bibliometric Analysis of 30 Years of Research and Theory on Corporate Social Responsibility and Corporate Social Performance. In: Business & Society 44(3). S. 283-317.
- Devinney, Timothy M./Auger, Part/Eckhardt, Giana M. (2011) The Myth of the Ethical Consumer. Cambridge.
- Dickinson Roger A./Carsky, Mary L. (2005) The Consumer as Economic Voter. In: Harrison Rob/Newholm, Terry/Shaw, Deirdre (Hrsg.) (2005) The Ethical Consumer. London. S. 25-36.
- Diekmann, Andreas (1996) Homo ÖKOnomicus. Anwendungen und Probleme der Theorie rationalen Handelns im Umweltbereich. In: Diekmann, Andreas/Jaeger, Carlo C. (Hrsg.) (1996) Umweltsoziologie. Sonderheft 36. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen. S. 89-118.
- Diekmann, Andreas/Jaeger, Carlo C. (1996) Aufgaben und Perspektiven der Umweltsoziologie. In: Diekmann, Andreas/Jaeger, Carlo C. (Hrsg.) (1996) Umweltsoziologie. Sonderheft 36. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen. S. 11-27.

- Diekmann, Andreas/Preisendörfer, Peter (1992) Persönliches Umweltverhalten: Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 44. S. 226-251.
- Diekmann, Andreas/Preisendörfer, Peter (1998) Umweltbewußtsein und Umweltverhalten in Low- und High-Cost-Situationen. Eine empirische Überprüfung der Low-Cost-Hypothese. In: Zeitschrift für Soziologie 27(6). S. 438-453.
- Diekmann, Andreas/Preisendörfer, Peter (2001) Umweltsoziologie. Eine Einführung. Reinbek bei Hamburg.
- Diekmann, Andreas/Preisendörfer, Peter (2003) Green and Greenback: The Behavioral Effects of Environmental Attitudes in Low-Cost and High-Cost Situations. In: Rationality and Society 15. S. 441-472.
- Diekmann, Andreas/Preisendörfer, Peter (2009) Das Feldexperiment von Best und die Low-Cost-Hypothese. Eine Erwiderung. In: Zeitschrift für Soziologie 38(6). S. 535-539.
- Diekmann, Andreas/Voss, Thomas (2004) Die Theorie rationalen Handelns. Stand und Perspektiven. In: Diekmann, Andreas/Voss, Thomas (Hrsg.) (2004) Rational-Choice-Theorie in den Sozialwissenschaften: Anwendungen und Probleme. München. S. 13-29.
- Düwell, Marcus/Hübenthal, Christoph/Werner, Micha H. (2002) Einleitung. Ethik: Begriff – Geschichte – Theorie – Applikation. In: Düwell, Marcus/Hübenthal, Christoph/Werner, Micha H. (Hrsg.) (2002) Handbuch Ethik. Stuttgart. S. 1-23.
- Eckert, Simone/Karg, Georg/Zängler, Thomas (2007) Nachhaltiger Konsum aus Sicht der Verbraucher. In: Belz, Frank-Martin/Karg, Georg/Witt, Dieter (Hrsg.) (2007) Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert. Marburg. S. 53-77.
- Emerson, Richard M. (1962) Power-Dependence Relations. In: American Sociological Review 27(1). S. 31-41.
- Enderle, Georges (1985) Ethik und Wirtschaftswissenschaft. Berlin.
- Enderle, Georges (1991) Zum Zusammenwirken von Wirtschaftsethik, Unternehmensethik und Führungsethik. In: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.) Unternehmensethik. Stuttgart. S. 173-187.
- Ernst, Andreas (2008) Ökologisch-soziale Dilemmata. In: Lantermann, Ernst-Dieter/Linneweber, Volker (Hrsg.) (2008) Enzyklopädie der Psychologie. Serie IX. Umweltpsychologie. Bd. 1. Göttingen. S. 569-605.
- Esser, Hartmut (1993) Soziologie. Allgemeine Grundlagen. Frankfurt/M./New York/NY.

- Europäische Kommission (2001) Grünbuch: Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen. Amt für amtliche Veröffentlichungen. Luxemburg.
- Falk, Armin (2001) Homo Oeconomicus versus Homo Reciprocans: Ansätze für ein neues wirtschaftspolitisches Leitbild? Working Paper No. 79. Institute of Empirical Research in Economics. University of Zurich. Zürich.
- Fehr, Ernst/Gintis, Herbert (2007) Human Motivation and Social Cooperation: Experimental and Analytical Foundations. In: Annual Review of Sociology 33. S. 1-22.
- Fenner, Dagmar (2010) Einführung in die Angewandte Ethik. Tübingen.
- Fetzer, Joachim (2004) Die Verantwortung der Unternehmung. Gütersloh.
- Fletcher, Joyce K./Käufer, Katrin (2003) shared leadership: paradox and possibility. In: Pearce, Craig L./Conger, Jay A. (Hrsg.) (2003) Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks/CA. S. 21-47.
- Forschner, Maximilian (2012) Pluralismus, Skepsis und Verbindlichkeit. Brauchen wir eine neue Ethik? In: Neuhaus, Helmut (2012) Brauchen wir eine neue Ethik? Ethisches Verhalten in der Gesellschaft heute. Erlangen. S. 15-43.
- Franken, Swetlana (2010) Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. Wiesbaden.
- Frey, Bruno S. (1990) Ökonomie ist Sozialwissenschaft. Die Anwendung der Ökonomie auf neue Gebiete. München.
- Frey, Bruno S. (1992) Umweltökonomie. Göttingen.
- Frey, Bruno S. (1997) Markt und Motivation. Wie ökonomische Anreize die (Arbeits-) Moral verdrängen. München.
- Frey, Bruno S./Bohnet, Iris (1996) Tragik der Allmende. Einsicht, Perversion und Überwindung. In: Diekmann, Andreas/Jaeger, Carlo C. (Hrsg.) (1996) Umweltsoziologie. Sonderheft 36. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen. S. 292-307.
- Frey, Bruno S./Oberholzer-Gee, Felix (1996) Zum Konflikt zwischen intrinsischer Motivation und umweltpolitischer Instrumentenwahl. In: Siebert, Horst (Hrsg.) (1996) Elemente einer rationalen Umweltpolitik. Expertisen zur umweltpolitischen Neuorientierung. Tübingen. S. 207-238.
- Friedman, Milton (1970) The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Benefits. In: New York Times Magazine, 13.09.1970. S. 32-33; 122-126.
- Fürst, Michael (2006) Creating Value Through Responsible Business-Corporate Citizenship by Novartis. In: Forum Wirtschaftsethik 14(4). S. 23-30.

- Gerhardt, Volker (1999) Selbstbestimmung. Das Prinzip der Individualität. Stuttgart.
- Gert, Bernard (2002) Warum soll ich moralisch sein? In: Bayertz, Kurt (Hrsg.) (2002) Warum moralisch sein? Paderborn. S. 247-271.
- Göbel, Elisabeth (1992) Das Management der sozialen Verantwortung. Berlin.
- Göbel, Elisabeth (2006) Unternehmensethik. Grundlagen und praktische Umsetzung. Stuttgart.
- Goodin, Robert E. (1994) Selling Environmental Indulgences. In: Kyklos 47(4). S. 573- 596.
- Grabner-Kräuter (2000) Zum Verhältnis von Unternehmensethik und Unternehmenskultur. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 1(3). S. 290-309.
- Granovetter, Mark (1973) The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology. In: American Journal of Sociology 78(6). S. 1360-1380.
- Granovetter, Mark (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In: American Journal of Sociology 91(3). S. 124-142.
- Habermas, Jürgen (1981) Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 1: Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Bd. 2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft. Frankfurt/M.
- Habermas, Jürgen (1991) Erläuterungen zur Diskursethik. Frankfurt/M.
- Hahn, Susanne/Kliemt, Hartmut (2017) Wirtschaft ohne Ethik? Eine ökonomisch-philosophische Analyse. Stuttgart.
- Haller, Christian (2012) Individualethik im Wirtschaften – Grundzüge einer integrativen Ethik individuellen Handelns. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 13(2). S. 192-202.
- Hanley, Nicholas D./Milne, Jennifer (1996) Ethical Beliefs and Behaviour in Contingent Valuation. Discussion Papers in Ecological Economics. Department of Economics of the University of Sterling. 96/1. Sterling.
- Hansen, Ursula (1988) Marketing und soziale Verantwortung. In: Die Betriebswirtschaft (DBW) 48(6). S. 711-721.
- Heidbrink, Ludger/Schmidt, Imke/Ahaus, Björn (Hrsg.) (2011) Die Verantwortung des Konsumenten. Über das Verhältnis von Markt, Moral und Konsum. Frankfurt/M.
- Heidbrink, Ludger/Schmidt, Imke (2011) Konsumenten als verantwortliche Marktakteure. In: Maring, Matthias (Hrsg.) (2011) Fallstudien zur Ethik in Wissenschaft, Wirtschaft, Technik und Gesellschaft. Karlsruhe. S. 96-104.
- Heidenreich, Felix (2012) Wirtschaftsethik zur Einführung. Hamburg.

- Hellmann, Kai-Uwe (2009) Die Antiquiertheit des Moralischen oder Günter mal ganz Anders: Zur Mikropolitik von CSR im Einzelhandel. In: Abländer, Michael S./Senge, Konstanze (Hrsg.) (2009) Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Marburg. S. 79-92.
- Hinterhuber, Hans H. (2002) Leadership als Dienst an der Gemeinschaft. Was Unternehmer und Führungskräfte von Marc Aurel lernen können. In: Zeitschrift für Führung und Organisation 71(1). S. 40-52.
- Höffe, Otfried (1980) Sozialethik. In: Höffe, Otfried (Hrsg.) (1980) Lexikon der Ethik. München. S. 227-228.
- Höffe, Otfried (2009) Wirtschaftsbürger, Staatsbürger, Weltbürger – Bürgerverantwortung in Zeiten der Globalisierung. In: Breuer, Markus/Mastronardi, Philippe/Waxenberger, Bernhard (Hrsg.) (2009) Markt, Mensch und Freiheit. Wirtschaftsethik in der Auseinandersetzung. Bern/Stuttgart/Wien. S. 137-150.
- Höffe, Otfried (2010) Soziale Verantwortung von Unternehmen – Rechtsphilosophische Überlegungen. In: Abländer, Michael S. (Hrsg.) (2010) Corporate-Social-Responsibility in der Wirtschaftskrise: Reichweiten der Verantwortung. München. S. 35-48.
- Hoffmann, Volker (1980) Motivation, Managerverhalten und Geschäftserfolg. Berlin.
- Homann, Karl/Hesse, Helmut (1988) Wirtschaftswissenschaft und Ethik. In: Hesse, Helmut (Hrsg.) (1988) Wirtschaftswissenschaft und Ethik. Schriften des Vereins für Socialpolitik. N.F. Bd. 171. Berlin. S. 9-33.
- Homann, Karl/Blome-Drees, Franz (1992) Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen.
- Homann, Karl (1993) Wirtschaftsethik. In: Enderle, Georges/Homann, Karl/Honecker, Martin/Kerber, Walter/Steinmann, Horst (Hrsg.) (1993) Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg i.Br./Basel/Wien. Sp.1287.
- Homann, Karl (1994) Ethik und Ökonomik. Zur Theoriestrategie der Wirtschaftsethik. In: Homann, Karl (Hrsg.) (1994) Wirtschaftsethische Perspektiven I. Theorie, Ordnungsfragen, Internationale Institutionen. Berlin. S. 9-30.
- Homann, Karl (1997) Die Bedeutung von Anreizen in der Ethik. In: Harpes, Jean-Paul/Kuhlmann, Wolfgang (Hrsg.) (1997) Zur Relevanz der Diskursethik. Anwendungsprobleme der Diskursethik in Wirtschaft und Politik. Dokumentation des Kolloquiums in Luxemburg (10.-12. Dezember 1993). Münster. S. 139-166.
- Homann, Karl (1999a) Die Legitimation von Institutionen. In: Korff, Wilhelm (Hrsg.) (1999) Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 2: Ethik wirtschaftlicher Ordnungen. Gütersloh. S. 50-95.

- Homann, Karl (1999b) Die Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen. In: Korff, Wilhelm (Hrsg.) (1999) Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 1: Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik. Gütersloh. S. 322-343.
- Homann, Karl (2001a) Die Funktion von Werten in der modernen Gesellschaft. In : Schweidler, Walter (Hrsg.) (2001) Werte im 21. Jahrhundert. Baden-Baden. S. 145-157.
- Homann, Karl (2001b) Wirtschaftsethik: Wo bleibt die Philosophie? In: Koslowski, Peter (Hrsg.) Wirtschaftsethik – Wo ist die Philosophie? Heidelberg. S. 207- 226.
- Homann, Karl (2003) Braucht die Wirtschaftsethik eine „moralische Motivation“? Discussion Paper 2003-4. Hrsg. vom Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik. Wittenberg. S. 1-25.
- Homann, Karl (2004) Braucht die Wirtschaftsethik eine moralische Motivation? In: Arnold, Volker (Hrsg.) (2004) Wirtschaftsethische Perspektiven VII - Methodische Grundsatzfragen, Unternehmensethik, Verteilungsfragen, Gentechnik und Fragen der medizinischen Ethik. Berlin. S. 33-59.
- Homann, Karl (2005) Wirtschaftsethik: Versuch einer Bilanz und Forschungsaufgaben. In: Beschorner, Thomas/Hollstein, Bettina/König, Matthias/Lee-Peuker, Mi-Yong/Schumann, Olaf J. (Hrsg.) (2005) Wirtschafts- und Unternehmensethik: Rückblick – Ausblick – Perspektiven. München/Mering. S. 197-211.
- Homann, Karl/Lütge, Christoph (2005) Einführung in die Wirtschaftsethik. Münster.
- Homann, Karl/Suchanek, Andreas (2000) Ökonomik. Eine Einführung. Tübingen.
- Homann, Karl/Suchanek, Andreas (2005) Ökonomik. Eine Einführung. 2. Aufl. Tübingen.
- Homann, Karl (2006) Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in der globalisierten Welt, Handlungsverantwortung – Ordnungsverantwortung – Diskursverantwortung. Diskussionspapier Nr. 2006-1 des Wittenberg- Zentrum für Globale Ethik. Wittenberg.
- Huber, Joseph (2011) Allgemeine Umweltsoziologie. Wiesbaden.
- Hübenthal, Christoph (2002) Teleologische Ansätze. In: Düwell, Marcus/Hübenthal, Christoph/Werner, Micha H. (Hrsg.) (2002) Handbuch Ethik. Stuttgart. S. 61- 68.
- Hübscher, Marc/Müller, Martin (2001) Wo bleibt das Individuum in der Nachhaltigkeitsdebatte? Eine integrative Ethik für eine Nachhaltige Entwicklung. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 2(3). S. 365-384.
- Hübscher, Marc (2003) Wirtschaftsethik und Gesellschaftstheorie. Suchbewegungen für eine Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft. In: Breuer, Markus/Brink, Alexander/Schumann, Olaf J. (Hrsg.) (2003) Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft. Bern/Stuttgart/Wien. S. 247-267.

- Kant, Immanuel (1968a) Anthropologie in pragmatischer Hinsicht. In: Kant, Immanuel (1968) Akademie Textausgabe. Band 7. (Orig. 1798) Berlin. S. 117-333.
- Kant, Immanuel (1968b) Grundlegung zur Metaphysik der Sitten. In: Kant, Immanuel (1968) Akademie Textausgabe. Band 4. (Orig. 1758) Berlin. S. 385-464.
- Kant, Immanuel (1975) Die Metaphysik der Sitten. In: Kant, Immanuel (1975) Werke in zehn Bänden. Hrsg. von Weischedel, Wilhelm. Band 7: Schriften zur Ethik und Religionsphilosophie, zweiter Teil. Darmstadt.
- Kelley, Robert E. (1991) Combining followership and leadership into partnership. In: Kilmann, Ralph H./Kilmann, Ines (Hrsg.) Making organizations competitive. San Francisco/CA. S. 195-220.
- Karmasin, Matthias (1996) Ethik als Gewinn. Wien.
- Kerber, Walter S.J. (1991) Zum Ethos von Führungskräften. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.) (1991b) Unternehmensethik. 2. Aufl. Stuttgart. S. 303-313.
- Kets de Vries, Manfred F. R. (1998) Führer, Narren und Hochstapler. Essays über die Psychologie der Führung. Stuttgart.
- Kettner, Matthias (2002) Moral. In: Düwell, Marcus/Hübenthal, Christoph/Werner, Micha H. (Hrsg.) (2002) Handbuch Ethik. Stuttgart. S. 410-414.
- Kirchgässner, Gebhard (2003) Wirtschaftsethik als kritische Analyse des (moralischen) Handelns. Ein ökonomischer Ansatz. In: Breuer, Markus/Brink, Alexander/Schumann, Olaf J. (Hrsg.) (2003) Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft. Bern/Stuttgart/Wien. S. 117-140.
- Kneip, Veronika (2009) Unternehmenskritik und Discountpolitik – Konsumenten und Unternehmen in der Verantwortung. In: Aßländer, Michael S./Senge, Konstanze (Hrsg.) (2009) Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Marburg. S. 127-158.
- Knoepffler, Nikolaus (2010) Angewandte Ethik: Ein systematischer Leitfaden. Stuttgart.
- Kohlberg, Lawrence/Candee, Daniel (1984/1999) Die Beziehung zwischen moralischem Urteilen und moralischem Handeln. In: Garz, Detlef/Oser, Fritz/Althof, Wolfgang (Hrsg.) (1984/1999) Moralisches Urteil und Handeln. Frankfurt/Main. S. 13-46.
- Kohlberg, Lawrence (1996) Moralstufen und Moralerwerb: Der kognitiv-entwicklungstheoretische Ansatz. In: Althof, Wolfgang (Hrsg.) (1996) L. Kohlberg: Die Psychologie der Moralentwicklung. Frankfurt/M. S. 123-174.
- Korff, Wilhelm (1979) Kernenergie und Moraltheologie. Der Beitrag der theologischen Ethik zur Frage allgemeiner Kriterien ethischer Entscheidungsprozesse. Frankfurt/M.

- Korff, Wilhelm (1999) Ethische Entscheidungsverfahren. In: Korff, Wilhelm (Hrsg.) (1999) Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 1: Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik. Gütersloh. S. 309-322.
- Krämer, Hans (1983) Plädoyer für eine Rehabilitierung der Individualethik. Amsterdam.
- Krämer, Hans (1995) Integrative Ethik. Frankfurt/M.
- Krämer, Hans (1998) Integrative Ethik. In: Schummer, Joachim (Hrsg.) (1998) Glück und Ethik. Würzburg. S. 93-107.
- Kramer, Rolf (2002) Das Unternehmen zwischen Globalisierung und Nachhaltigkeit. Sozialethische Überlegungen. Berlin.
- Kuckartz, Udo (1997) Umweltgoldmedaille für Deutschland – oder: wie umweltbewusst sind die Deutschen im internationalen Vergleich? Berlin.
- Kuhn, Thomas/Weibler, Jürgen (2012) Führungsethik in Organisationen. Stuttgart.
- Kumar, Brij N./Graf, Ina (2000) Multinationale Unternehmen und die Herausforderungen einer neuen Weltwirtschaft. In: Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (Hrsg.) Globalisierung als Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden. S. 19-47.
- Leisinger, Klaus M. (2007) Corporate Philanthropy: The ‘Top of the Pyramid’. In: Business and Society Review 112(3). S. 315-342.
- Leist, Anton (2000) Die gute Handlung. Eine Einführung in die Ethik. Berlin.
- Lerch, Achim (2000) Das Prinzip Konsumentensouveränität aus ethischer Sicht. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 1(2). S. 174-186.
- Liebe, Ulf (2007) Zahlungsbereitschaft für kollektive Umweltgüter. Soziologische und ökonomische Analysen. Wiesbaden.
- Liebe, Ulf/Preisendörfer, Peter (2007) Zahlungsbereitschaft für kollektive Umweltgüter. Theoretische Grundlagen und empirische Analysen am Fallbeispiel der Wertschätzung biologischer Vielfalt im Wald. In: Zeitschrift für Soziologie 36(5). S. 326-345.
- Liebe, Ulf/Preisendörfer, Peter (2011) Umweltsoziologie und Rational-Choice- Theorie. In: Groß, Matthias (Hrsg.) (2011) Handbuch Umweltsoziologie. Wiesbaden.
- Liebermann, Sascha (2009) Politische Vergemeinschaftung und Autonomie der Bürger. Soziologische Überlegungen zum Verhältnis von Staats- und Wirtschaftsbürger. In: Breuer, Markus/Mastronardi, Philippe/Waxenberger, Bernhard (Hrsg.) (2009) Markt, Mensch und Freiheit. Wirtschaftsethik in der Auseinandersetzung. Bern/Stuttgart/Wien. S. 151-171.

- Linneweh, Klaus (1999) Unternehmensführung im Spannungsfeld von ökonomischer und ethischer Vernunft. In: Waldkirch, Rüdiger/Wagner, Andreas (Hrsg.) (1999) Wirtschaftsethik – das rechnet sich nicht. Stuttgart.
- Lipman-Blumen, Jean (2005) The allure of toxic leaders: why we follow the destructive bosses and corrupt politicians – and how we can survive them. New York/NY.
- Littig, Beate (1995) Die Bedeutung von Umweltbewusstsein im Alltag. Frankfurt/M.
- Lorenzen, Paul (1974) Konstruktive Wissenschaftstheorie. Frankfurt/M.
- Lüdemann, Christian (2002) Massendelikte, Moral und Sanktionswahrscheinlichkeit. Eine Analyse mit den Daten des Allbus 2000. In: Soziale Probleme 13. S. 128-155.
- Luhmann, Niklas (1987) Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt/M.
- Luhmann, Niklas (2008) Die Moral der Gesellschaft. Hrsg. von Detlef Horster. Frankfurt/M.
- Lumer, Christoph (1997) Motivation zu moralischem Handeln und Diskursethik. In: Harpes, Jean-Paul/Kuhlmann, Wolfgang (Hrsg.) (1997) Zur Relevanz der Diskursethik. Anwendungsprobleme der Diskursethik in Wirtschaft und Politik. Dokumentation des Kolloquiums in Luxemburg (10.-12. Dezember 1993). Münster. S. 5-22.
- Maurer, Andrea (2013) Handlungsbeschreibungen und Menschenbilder in der Soziologie. Auch ein Beitrag zur Auseinandersetzung mit dem Modell des Homo oeconomicus. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 14(2). S. 237-258.
- Mayntz, Renate (1978) Vollzugsprobleme der Umweltpolitik. Wiesbaden.
- Micheletti, Michele (2010) Political Virtue and Shopping – Individuals, Consumerism and Collective Action. New York/NY.
- Minnameier, Gerhard (2013) Der homo oeconomicus als „happy victimizer“. Strukturen und Prozesse moralischen Funktionierens im verhaltensökonomischen Kontext. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 14(2). S. 119-135.
- Mittelstraß, Jürgen (1990) Wirtschaftsethik oder der erklärte Abschied vom Ökonomismus auf philosophischen Wegen. In: Ulrich, Peter (Hrsg.) (1990) Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflexiven Ökonomie. Bern/Stuttgart. S. 17-38.
- Mohr, Georg (2008) Brauchen moderne Gesellschaften Orientierung und kann Philosophie sie geben? In: Sandkühler, Hans-Jörg (2008) Philosophie wozu? Frankfurt/M. S. 229-253.
- Nagel, Thomas (1984) Die Verschiedenheit der Werte. In: Nagel, Thomas (1984) Über das Leben, die Seele und den Tod. Meisenheim. S. 146-161.
- Nell-Breuning, Oswald von (1985) Gerechtigkeit und Freiheit. Grundzüge katholischer Soziallehre. München.

- Neugebauer, Udo (1998) Unternehmensethik in der Betriebswirtschaftslehre. Vergleichende Analyse ethischer Ansätze in der deutschsprachigen Betriebswirtschaftslehre. Berlin.
- Nida-Rümelin, Julian (1993) Kritik des Konsequentialismus. München.
- Nida-Rümelin, Julian (Hrsg.) (2005) Angewandte Ethik. Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung. Ein Handbuch. Stuttgart.
- Nielsen, Richard P. (1983/1984) Arendt's Action Philosophy and the Manager as Eichmann, Richard III, Faust or Institution Citizen. In: California Management Review 26(3). S. 191-201.
- Nielsen, Richard P. (1987) What can managers do about unethical management? In: Journal of Business Ethics 1987. S. 309-320.
- Nietsch-Hach, Cornelia (2014) Ethisches Verhalten in der modernen Wirtschaftswelt. Konstanz/München.
- Noll, Bernd (2002) Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft. Stuttgart/Berlin/Köln.
- Olson, Mancur (1965) The Logic of Collective Action. Cambridge/MA.
- Opp, Karl-Dieter (1999) Contending Conceptions of the Theory of Rational Action. In: Journal of Theoretical Politics 11. S. 172-202.
- Ostrom, Elinor (1999) Die Verfassung der Allmende. Tübingen.
- Ostrom, Elinor (2011) Was mehr wird, wenn wir teilen. Vom gesellschaftlichen Wert der Gemeingüter. Herausgegeben, überarbeitet und übersetzt von Silke Helfrich. München.
- Öberseder, Magdalena/Schlegelmilch, Bodo B./Gruber, Verena (2011) „Why Don't Consumers Care about CSR?": A Qualitative Study Exploring the Role of CSR in Consumption Decision. In: Journal of Business Ethics 104(4). S. 449- 460.
- Paine, Lynn S. (1994) Managing for Organizational Integrity. In: Harvard Business Review 72(2). S. 106-117.
- Palanski, Michael E./ Yammarino, Francis J. (2007) Integrity and leadership: clearing the conceptual confusion. In: European Management Journal 25(3). S. 171-184.
- Parche-Kawik, Kirsten (2003) Anthropogene Anwendungsbedingungen einer „kritischen Sozialwissenschaft“. Der Blick auf den Menschen als Adressaten wirtschaftsethischer Sollensforderungen. In: Breuer, Markus/Brink, Alexander/Schumann, Olaf J. (Hrsg.) (2003) Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft. Bern/Stuttgart/Wien. S. 325-344.

- Pearce, Craig L./Conger, Jay A. (Hrsg.) (2003) Shared leadership: reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks/CA.
- Pfriem, Reinhard (2004) Ein pluralistisches Feld von Governancekulturen. In: Wieland, Josef (Hrsg.) (2004) Governanceethik im Diskurs. Marburg. S. 283- 212.
- Pfriem, Reinhard/Uphoff, Karsten (2009) Nachhaltige Qualität als mögliche Moral des Lebensmitteleinzelhandels. In: Abländer, Michael S./Senge, Konstanze (Hrsg.) (2009) Corporate Social Responsibility im Einzelhandel. Marburg. S. 159-178.
- Pieper, Annemarie (1991) Einführung in die Ethik. Tübingen.
- Platon (1994) Der Staat. Übersetzt und herausgegeben von Karl Vretska. Stuttgart.
- Pobisch, Jasmin/Belz, Frank-Martin (2007) Geteilte Verantwortung für nachhaltigen Konsum aus Sicht von Lebensmittelherstellern. In: Belz, Frank-Martin/Karg, Georg/Witt, Dieter (Hrsg.) (2007) Nachhaltiger Konsum und Verbraucherpolitik im 21. Jahrhundert. Marburg. S. 167-207.
- Pollmann, Arnd (2005) Integrität. Aufnahme einer sozialphilosophischen Personalie. Bielefeld.
- Preisendörfer, Peter (2004) Anwendungen der Rational-Choice-Theorie in der Umweltforschung. In: Diekmann, Andreas/Voss, Thomas (Hrsg.) (2004) Rational-Choice-Theorien in den Sozialwissenschaften. München. S. 271- 287.
- Preisendörfer, Peter/Franzen, Axel (1996) Der schöne Schein des Umweltbewusstseins. Zu den Ursachen und Konsequenzen vom Umwelteinstellungen in der Bevölkerung. In: Diekmann, Andreas/Jaeger, Carlo C. (Hrsg.) (1996) Umweltsoziologie. Sonderheft 36. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Opladen. S. 219-244.
- Rauhut, Heiko/Krumpal, Ivar (2008) Die Durchsetzung sozialer Normen in Low- und High-Cost Situationen. In: Zeitschrift für Soziologie 37(5). S. 380-402.
- Rawls, John (1979) Eine Theorie der Gerechtigkeit. Frankfurt/M.
- Rebstock, Michael (1992) Organisation und Ethik. Zur Entwicklung und Umsetzung individueller moralischer Kompetenz in Unternehmen. Frankfurt/M./Berlin/Bern/New York/NY/Paris/Wien.
- Rest, James (1983) Morality. In: Flavell, John H. /Markman, Ellen M. (Hrsg.) (1983) Handbook of Child Psychology. Vol. 3: Cognitive Development. New York/NY. S. 556-629.
- Rest, James/Narvaez, Darcia/Bebeau, Muriel J./Thoma Stephen J. (1999) Postconventional Moral Thinking: A neo-Kohlbergian Approach. Mahwah/NJ.
- Rich, Arthur (1984) Wirtschaftsethik. Band 1. Grundlagen in theologischer Perspektive. Gütersloh.

- Rich, Arthur (1987) Wirtschaftsethik. Band 1. Grundlagen in theologischer Perspektive. 3. Aufl. Gütersloh.
- Rich, Arthur (1990) Wirtschaftsethik. Band 2. Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialemethischer Sicht. Gütersloh.
- Rippe, Klaus P. (2010) Ethik in der Wirtschaft. Paderborn.
- Rosenstiel, Lutz von (1975) Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Berlin.
- Rusche, Thomas (2002) Aspekte einer dialogbezogenen Unternehmensethik. Dialogbezogene Begründung – Christliche Motivation – Verantwortungsvernünftige Praxis. Münster/Hamburg/London.
- Scarano, Nico (2002) Metaethik – ein systematischer Überblick. In: Düwell, Marcus/Hübenthal, Christoph/Werner, Micha H. (Hrsg.) (2002) Handbuch Ethik. Stuttgart. S. 25-35.
- Schahn, Joachim / Möllers, David (2005) Neue Befunde zur Low-Cost-Hypothese: Verhaltensaufwand, Umwelteinstellung und Umweltverhalten. In: Umweltpsychologie 9. S. 82-104.
- Scherer, Andreas Georg (2000) zur Verantwortung der multinationalen Unternehmung im Prozeß der Globalisierung. In: Knyphausen-Aufseß, Dodo zu (Hrsg.) Globalisierung als Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden. S. 1-17.
- Scherer, Andreas Georg/Patzer, Moritz (Hrsg.) (2008) Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik. Wiesbaden.
- Scherhorn, Gerhard (1991) Autonomie und Empathie. Die Bedeutung der Freiheit für das verantwortliche Handeln: Zur Entwicklung eines neuen Menschenbildes. In: Biervert, Bernd/Held, Martin (Hrsg.) (1991) Das Menschenbild der ökonomischen Theorie. Frankfurt/M./New York/NY. S. 153-172.
- Schmid Noerr, Gunzelin (2006) Geschichte der Ethik. Leipzig.
- Schneider, Andreas/Schmidpeter, Rene (Hrsg.) (2012) Corporate Social Responsibility – verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Berlin/Heidelberg.
- Schneiders, Werner (2000) Wieviel Philosophie braucht der Mensch? Eine Minimalphilosophie. München.
- Schopenhauer, Arthur (1979) Preisschrift über die Grundlage der Moral. Hamburg.
- Schreyögg, Georg (2007) Betriebswirtschaftslehre nur noch als Etikett? Betriebswirtschaftslehre zwischen Übernahme und Zersplitterung. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, Sonderheft 56. S. 140-160.

- Schrader, Ulf (2007) The Moral Responsibility of Consumers as Citizen. In: International Journal of Innovation and Sustainable Development 2(1). S. 79– 96.
- Schünemann, Bernd (1979) Unternehmenskriminalität und Strafrecht. Köln/Berlin/Bonn/München.
- Schulte, Patrick (2014) Wirtschaftsethik und die Grenzen des Marktes. Tübingen.
- Schwemmer, Oswald (1987) Handlung und Struktur. Zur Wissenschaftstheorie der Kulturwissenschaften. Frankfurt/M.
- Sen, Armatya (1979) Rational Fools: A Critique of the Behavioural Foundations of Economic Theory. In: Harris, Henry (Hrsg.) (1979) Scientific Models and Man. The Herbert Spencer Lectures delivered in the University of Oxford. Oxford. S.1-25.
- Srnka, Katharina J./Schweitzer, Fiona M. (2000) Macht, Verantwortung und Information: Der Konsument als Souverän? Theoretische Reflexion und praktische Ansätze am Beispiel ökologisch verantwortlichen Kaufverhaltens. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik 1(2). S. 192-205.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1988) Unternehmensethik – eine ‚realistische‘ Idee. Versuch einer Begriffsbestimmung anhand eines praktischen Falles. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 40. S. 299-317.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1989) Schafspelz für Wirtschaftswölfe? In: Forum – Internationales Universitätsmagazin 5(4D). S. 28-37.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1991a) Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.) (1991b) Unternehmensethik. 2. Aufl. Stuttgart.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1994) Grundlagen der Unternehmensethik. 2. Aufl. Stuttgart.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert/Kustermann, Brigitte (1996) Unternehmensleitbilder. In: Forum Wirtschaftsethik 4. S. 1-5.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert/Suzuki, Shinji (2003) Unternehmensethik – 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland. In: The Bulletin of Nagaoka University 2. S. 21-57.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1986) Zur organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle. In: Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 38. S. 747-765.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1991) Management - Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Steinmann, Horst/Schreyögg, Georg (1997) Management - Grundlagen der Unternehmensführung: Konzepte, Funktionen, Fallstudien. 4. Aufl. Wiesbaden.

- Steinmann, Horst (2008) Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik: Ein Ausblick. In: Scherer, Andreas Georg/Patzer, Moritz (Hrsg.) (2008) Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensethik. Wiesbaden. S. 339-351.
- Stern, Paul C. (1992) Psychological Dimensions of Global Environmental Change. In: Annual Review of Psychology 43. S. 269-302.
- Stone, Christopher D. (1975) Where the Law Ends. New York/NY.
- Streck, Monica (2006) Organisationsethik im Spannungsfeld von Wirtschafts- und Unternehmensethik. München.
- Sugden, Robert (2004) The Opportunity Criterion: Consumer Sovereignty without the Assumption of Coherent Preferences. In: The American Economic Review 94(4). S. 1014-1033.
- Ulrich, Peter (1986) Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft. Bern/Stuttgart.
- Ulrich, Peter (1990) Wirtschaftsethik auf der Suche nach der verlorenen ökonomischen Vernunft. In: Ulrich, Peter (Hrsg.) (1990) Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Lernschritte zu einer reflexiven Ökonomie. Bern/Stuttgart. S. 179-226.
- Ulrich, Peter/Thielemann, Ulrich (1992) Ethik und Erfolg: unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften; eine empirische Studie. Bern.
- Ulrich, Peter (1993) Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft. Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, Peter (1997) Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, Peter (1999) Führungsethik. In: Korff, Wilhelm (Hrsg.) (1999) Handbuch der Wirtschaftsethik. Band 4: Ausgewählte Handlungsfelder. Gütersloh. S. 230-248.
- Ulrich, Peter (2000) Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagenreflexion der ökonomischen Vernunft. In: Ethik und Sozialwissenschaften 11(4). S. 555-567.
- Ulrich, Peter (2001) Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 3. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, Peter (2002a) Der entzauberte Markt. Eine wirtschaftsethische Orientierung. Freiburg i. Br.
- Ulrich, Peter (2002b) Ethische Vernunft und ökonomische Rationalität zusammendenken. Ein Überblick über den St. Galler Ansatz der Integrativen Wirtschaftsethik. Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 96. St. Gallen.

- Ulrich, Peter (2002c) Wirtschaftsethik. In: Düwell, Marcus/Hübenthal, Christoph/Werner, Micha H. (Hrsg.) (2002) Handbuch Ethik. Stuttgart. S. 291-296.
- Ulrich, Peter (2005) Integrative Wirtschaftsethik. Versuch einer (Selbst-) Einschätzung des Entwicklungs- und Diskussionsstands. In: Beschorner, Thomas/Hollstein, Bettina/König, Matthias/Lee-Peucker, Mi-Yong/Schumann, Olaf J. (Hrsg.) (2005) Wirtschafts- und Unternehmensethik. Rückblick – Ausblick – Perspektiven. München/Mering. S. 233-250.
- Ulrich, Peter (2006) Wirtschaftsethik. In: Düwell, Marcus/Hübenthal, Christoph/Werner, Micha H. (Hrsg.) (2006) Handbuch Ethik. 2. Aufl. Stuttgart. S. 297-302.
- Ulrich, Peter (2008) Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. 4. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien.
- Ulrich, Peter (2009) Markt, Mensch und Freiheit: eine integrative wirtschaftsethische Perspektive. In: Breuer, Markus/Mastronardi, Philippe/Waxenberger, Bernhard (Hrsg.) (2009) Markt, Mensch und Freiheit. Wirtschaftsethik in der Auseinandersetzung. Bern/Stuttgart/Wien. S. 215-258.
- Utz, Heinz-Werner (1978) Umweltwandel und Unternehmenspolitik. Schriftenreihe Wirtschaftswissenschaftliche Forschung und Entwicklung. Band 9. München.
- Voigt, Rüdiger (1980) Verrechtlichung in Staat und Gesellschaft. In: Voigt, Rüdiger (1980) Verrechtlichung. Königstein/Ts.
- Volk, Hartmut (2000) Verunsicherte Mitarbeiter werden schneller krank. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 18. September 2000.
- Waters, James A. (1978) Catch 20.5: Corporate morality as an Organizational Phenomenon. In: Organizational Dynamics 6(4). S. 3-19.
- Weber, Max (1980) Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss einer verstehenden Soziologie (1922). Tübingen.
- Weibler, Jürgen (2012) Personalführung. München.
- Weise, Peter (2002) Individualethik oder Institutionenethik? In: Arnold, Volker (Hrsg.) (2002) Wirtschaftsethische Perspektiven VI – Korruption, Strafe und Vertrauen, Verteilungs- und Steuergerechtigkeit, Umweltethik, Ordnungsfragen. Berlin. S. 337-356.
- Werhane, Patricia H. (1985) Persons, Rights, and Corporations. Englewood Cliffs/NJ.
- Werner, Micha H. (2002a) Deontologische Ansätze. In: Düwell, Marcus/Hübenthal, Christoph/Werner, Micha H. (Hrsg.) (2002) Handbuch Ethik. Stuttgart. S. 122- 127.
- Werner, Micha H. (2002b) Verantwortung. In: Düwell, Marcus/Hübenthal, Christoph/Werner, Micha H. (Hrsg.) (2002) Handbuch Ethik. Stuttgart. S. 521- 527.

- Weßling, Matthias (1992) Unternehmensethik und Unternehmenskultur. Münster/New York/NY.
- Whetstone, J. Thomas (2001) How Virtue Fits within Business Ethics. In: Journal of Business Ethics 33(2). S. 101-114.
- Wieland, Josef (1994) Warum Unternehmensethik? In: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.) Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik. Bern/Stuttgart/Wien. S. 215-239.
- Wieland, Josef (Hrsg.) (2004) Governanceethik im Diskurs. Marburg.
- Wieland, Josef (2007) Die Ethik der Governance. Marburg.
- Williams, Bernard (1978) Widerspruchsfreiheit in der Ethik. In: Williams, Bernard (1978) Probleme des Selbst. Stuttgart. S. 263-296.
- Williams, Bernard (1981) Internal and External Reasons. In Williamson, Oliver E. (1975) Moral Luck. Cambridge/MA.
- Wils, Jean-Pierre (2002) Tugend. In: Düwell, Marcus/Hübenthal, Christoph/Werner, Micha H. (Hrsg.) (2002) Handbuch Ethik. Stuttgart. S. 513-517.
- Winter, Gerd (Hrsg.) (2006) Multilevel Governance of Global Environmental Change. Cambridge/MA.
- Wirtschaftswoche (2006) Wirtschaftswoche Spezial: Corporate Social Responsibility. Wirtschaftswoche 51.
- Wright, Thomas A./Goodstein, Jerry (2007) Character is not 'dead' in management research: a review of individual character and organizational-level virtue. In: Journal of Management 33(6). S. 928-958.
- Wunderer, Rolf (2006) Führung und Zusammenarbeit: eine unternehmerische Führungslehre. Neuwied/Kriftel.
- Wurzer, Michaela S. (2014) Wirtschaftsethik von ihren Extremen her. Darstellung und Kritik der Ansätze von Karl Homann und Peter Ulrich. Würzburg.
- Yukl, Gary A./Falbe, Cecilia M. (1991) Importance of different power sources in downward and lateral relations. In: Journal of Applied Psychology 76(3). S. 416-423.
- Zintl, Reinhard (1989) Der Homo Oeconomicus: Ausnahmerscheinung in jeder Situation oder Jedermann in Ausnahmesituationen? In: Analyse und Kritik 11. S. 52-69.