

Management und Ethik — Ein Widerspruch?

Reinhard HABERFELLNER, o.Univ.Prof.Dipl.-Ing.Dr.sc.techn., Jahrgang 1942, Studium Wirtschaftsingenieurwesen-Maschinenbau an der TU-Graz. Graduierung 1965. Promotion zum Dr.sc.techn. 1973 an der ETH-Zürich. 1966 bis 1979 in der Beratungsabteilung des Betriebswissenschaftlichen Instituts der ETH. Ab 1979 Ordinarius für Unternehmensführung und Organisation am Institut für Wirtschafts- und Betriebswissenschaften der TU-Graz.

In der neueren Organisations- und Managementliteratur tauchen in vermehrtem Umfang Themen auf, die sich mit ethischen Fragen auseinandersetzen oder sie wenigstens berühren. Insbesondere sind damit Fragen nach dem Sinn und nach den bewußt oder unbewußt in Kauf genommenen Konsequenzen unternehmerischen Handelns gemeint. Verschiedene Unternehmungen haben sog. "Ethik-Kommissionen" eingerichtet, oder reden davon. Eine Ursache dafür mag — in Anlehnung an die Maslow'sche Bedürfnis-Pyramide — darin liegen, daß die meisten Grundbedürfnisse in unseren entwickelten Ländern erfüllt zu sein scheinen und nun «höherwertige» Bedürfnisse an Bedeutung gewinnen. Verstärkt wird dieser Umstand sicherlich dadurch, daß wir in vielen Dingen, wie Umweltbelastung, knappe Ressourcen, Dritte Welt-Problematik u.a. an Grenzen gekommen sind, die uns nachdenklicher und vorsichtiger machen müssen.



Was hat Ethik mit Management zu tun? Ich glaube, sehr viel und will dies zunächst dadurch verdeutlichen, daß ich skizzenhaft darstelle, was die **Aufgaben des Managements** sind und wofür es verantwortlich ist?

1. Die Aufgaben des Managements

Die folgende Aufzählung soll keine Prioritäten zum Ausdruck bringen, sie ist in ihrer Reihenfolge willkürlich.

Zunächst ist es sicherlich die Aufgabe des Managements, dafür zu sorgen, daß die Unternehmung Produkte und/oder Dienstleistungen anbietet, für die es auch Märkte gibt und zwar möglichst gute, möglichst stabile. Diese Produkte bzw. Dienstleistungen sollen einen Ertrag abwerfen, der es ermöglicht, den Bestand der Unternehmung und damit das Wohlergehen der Mitarbeiter und Anteilseigner zu sichern. Dabei sollen die Produkte nicht schädlich oder sinnlos sein und auch zu keiner Gefährdung von Menschen und Gesellschaft führen. Diese letzte Aussage ist natürlich keine betriebswirtschaftliche, sondern eine stark wert- bzw. sinnorientierte und damit eine ethische. Sie leuchtet oberflächlich gesehen auch ein, nur gibt es eine Reihe von Unsicherheiten und Interpretationsspielräumen dabei: Ist ein Auto schädlich bzw. gefährlich? Oder: Salz, Bier, Strom etc.? Ist ein Surfbrett oder ein Walkman etwas Sinnvolles und Notwendiges? Wer entscheidet darüber: der Produzent, der Verkäufer, der Käufer oder Anwender, die Gesellschaft? Wir werden also pragmatisch und nicht in «fundamentalistischer» Art an die Sache herangehen müssen.

Die Produkte bzw. Dienstleistungen einer Unternehmung sollen zu einem konkurrenzfähigen Preis angeboten werden können:

Dazu ist es nötig, daß in allen Unternehmensbereichen auf Effizienz geachtet wird, um die Kosten möglichst niedrig zu halten. Dies kann wieder Auswirkungen auf den Einsatz, die Weiterentwicklung und die Handhabung von Produktionsverfahren in maschineller oder apparativer Hinsicht haben, aber auch zu Problemen wie Arbeitsdruck, gesundheitlicher Gefährdung bzw. Arbeitsplatzverlust für nicht mehr benötigte bzw. weniger leistungsfähige Mitarbeiter führen.

Damit ist der Gewitterhimmel schon skizziert, vor dem sich Manager im Spannungsfeld zwischen Markt, Konkurrenz, Umwelt, Gesellschaft, Mitarbeitern, Anteilseignern usw. befinden.

Als Zwischenergebnis ist also festzuhalten, daß Unternehmungen nicht nur aus technologischer und betriebswirtschaftlicher Sicht geführt werden können — und auch nie konnten —, sondern zunehmend moralische Kategorien eine Rolle spielen, die in Widerspruch zu den vorgeannten stehen können.

Ich fühle mich nun weder als Fachmann für moralische bzw. ethische Fragen, noch dazu berufen, Verhaltensregeln zu verkünden. Ich möchte hier lediglich zum Ausdruck bringen, daß Manager Gewissensnöten ausgesetzt sein können und auch oft sind, daß sie ethische und moralische Konflikte ausstehen und sich im Grunde genommen dabei sehr häufig allein gelassen fühlen (vgl. [2], S. 131).

Soweit ein paar einfache Überlegungen zu den Aufgaben des Managements. Nun ein paar Gedanken zum Begriff der **Ethik**.

2. Ethik

Ethik untersucht die Frage nach den Maßstäben «richtigen», aus moralischer Sicht rechtfertigbaren Verhaltens (cit. nach [5], S. 669).

Der Schweizer Jesuitenpater Albert Ziegler führt den Begriff Ethik auf zwei Wortwurzeln zurück: Ethos und Aethos. Diese deuten darauf hin, daß Menschen neben- und miteinander leben und es nur dann in Frieden, Freiheit und Wohlergehen können, wenn sie sich gewisse Bindungen auferlegen. Ethik wäre demzufolge die Lehre von menschlichen Bindungen und Verbindlichkeiten, ohne die Menschen nicht als Mitmenschen leben können. Ziegler spricht auch von einer Verantwortungsethik und meint «Ethik fragt, wer, für was, vor wem verantwortlich ist?» ([9], S. 64).

An diese Begriffsauffassung will ich mich halten, weil der Begriff Verantwortung auch ein organisatorischer ist und ich damit die Brücke zu meinem Fachgebiet schlagen kann.

3. Drei Kernfragen

Ich will mich damit drei Fragen zuwenden, die helfen sollen, die Themenkreise Management einerseits und Ethik andererseits miteinander zu verbinden:

- 1) Wofür ist das Management verantwortlich?
- 2) Wem gegenüber?
- 3) Gibt es Regeln, um mit dieser Verantwortung zurecht zu kommen?

Frage 1: Wofür ist das Management verantwortlich?

Diese grundsätzliche Frage haben wir einleitend schon kurz behandelt, sodaß ich hier darauf verzichten kann. Ich will sie im Zusammenhang mit Frage 2 noch ein wenig differenzieren, indem ich verschiedene «Gegenüber» aufzähle, die hier in Frage kommen.

Frage 2: Wem gegenüber ist das Management verantwortlich und welche Konflikte können dabei entstehen?

Diese Frage möchte ich in aller Kürze anreißen und auch beispielhaft Konflikt-



möglichkeiten darstellen, welche die Möglichkeiten eines moralisch hoch- oder weniger hochwertigen Verhaltens bieten.

a) Verantwortung dem **Kunden** gegenüber: für ein gutes Produkt, das die berechtigten Erwartungen erfüllt, zu einem fairen Preis.

Konfliktmöglichkeiten:

- Wie schnell stelle ich meine Verkaufsanstrengungen ein oder ziehe ein Produkt zurück, wenn ich merke, daß es mehr schadet, als es nützt? (Beispiel: Verkauf von Babynahrung in afrikanischen Ländern durch die Fa. Nestle, wobei die Zubereitung mit ungeeignetem Wasser Probleme verursachte).
- Wie ehrlich bin ich in der Werbung oder in der Angebotsphase? Wie stark glaube ich selbst an meine Versprechungen bezüglich Leistung, Qualität, Preis? Welche Hintertürchen baue ich bewußt in den Vertrag ein?
- Wie verhalte ich mich bei gerechtfertigten Reklamationen, auch wenn der Kunde aufgrund des Vertrags kaum rechtliche Möglichkeiten hat?
- Sollte ich dem Kunden nicht sogar abraten, ein Produkt oder eine Anlage zu kaufen, weil sie im Grunde genommen ungeeignet für ihn sind, z. B. weil er eine Anlage nicht ordentlich bedienen oder auslasten kann, sich bei der Finanzierung übernimmt, u.ä.?

b) Verantwortung den **Mitarbeitern** gegenüber: für gute, sichere (Arbeitsschutz) und gesicherte (dauerhafte) Arbeitsplätze, einen anständigen Lohn, eine ordentliche, menschenwürdige Behandlung. Das heißt nicht, daß Mitarbeiter nicht gefordert werden dürfen. Im Gegenteil: eine gute Leistung verursacht bei den meisten Menschen durchaus Wohlbefinden und Stolz.

Konflikte:

- Mit welchen Versprechungen heuere ich Mitarbeiter an oder versuche ich, sie zu halten? Wie ehrlich bin ich dabei?
- Wie verhalte ich mich, wenn ich gezwungen bin, Mitarbeiter zu entlassen? Welche Kriterien wende ich dabei an, welche Hilfen gebe ich freiwillig?
- Wie konsequent bin ich Mitarbeitern gegenüber, deren Verhalten ich moralisch bedenklich finde?
- Welches Vorbild gebe ich selber ab?

c) Verantwortung den **Eigentümern** gegenüber: für einen gesicherten Fortbestand ihres Eigentums, eine angemessene Rendite des eingesetzten Kapitals usw.

Konflikte:

- Welches persönliche Risiko bin ich bereit in Kauf zu nehmen, wenn meine Wertvorstellungen mit jenen der Eigentümer nicht übereinstimmen?
- Wie stark vertrete ich Anliegen, die mir in moralischer Hinsicht nötig erscheinen, aber kein Geld bringen, bzw. sogar Geld kosten (Verlust von Aufträgen, Sicherheitsinvestitionen u.ä.)?

d) Verantwortung den **Menschen** außerhalb der Unternehmung, der **Gesellschaft**, der **Umwelt** und **Nachwelt** gegenüber: für einen sorgsamen Umgang mit ihrer Gesundheit, ihrer Sicherheit, ihrem Wohlbefinden («gute Nachbarn» sein). Dafür, daß wir diese Welt in einen zumutbaren Zustand zurücklassen.

Konflikte:

- Wie verhalte ich mich, wenn der mit meinen Produkten durchaus zufriedene Kunde diese in einer Art verwendet, die ich für absolut unmoralisch halte (Weiterverkauf von Waffen, Produktion von Giftgas etc.)?
- Wie verhalte ich mich bei Umweltbeeinträchtigungen durch die eigene Firma (Produktion, Distribution etc.), deren Beseitigung sich nicht «rechnet» und gesetzlich nicht «erzungen» werden kann?
- Welche «heimlichen» Ausgänge lasse ich zu bzw. sehe ich bewußt vor (Abwasser, Abfälle, Abluft etc.)?

e) Verantwortung dem **Staat** gegenüber: für die Einhaltung von Gesetzen, Vorschriften und Normen (wobei dies bisweilen durchaus schwer fallen kann, insbesondere dann, wenn die Sinnhaftigkeit nicht einzusehen ist oder Konkurrenten derartige Beschränkungen nicht auferlegt werden).

Konflikte:

- Die Einhaltung von Gesetzen sollte im Normalfall nicht als besondere moralische Leistung gewertet werden. Von Bedeutung wären hier eher Fälle, in denen ich freiwillig etwas tue, ohne vom Gesetz dazu gezwungen zu sein.
- Welche Tricks wende ich an, um gesetzliche Bestimmungen zu umgehen, die mir prinzipiell durchaus sinnvoll erscheinen, deren Einhaltung aber Nachteile bringt, oder die Nutzung von Vorteilen verhindert?

f) Verantwortung den **Lieferanten** gegenüber: für anständige Geschäftsbeziehungen.

Konflikte:

- In welchem Ausmaß nütze ich eine gute Verhandlungsposition aus, weil ich weiß, daß der Lieferant den Auftrag unbedingt benötigt?

- Sehe ich tatenlos zu, wie der Lieferant Investitionen tätigt, obwohl ich weiß, daß von unserer Seite in absehbarer Zeit keine oder deutlich weniger Bestellungen kommen werden?

g) Verantwortung der **Konkurrenz** gegenüber: für ein faires Verhalten.

Konflikte:

- Es ist nicht unfair, tüchtiger zu sein und ein besseres Produkt zu haben, wohl aber, mit unwahren Argumenten zu operieren, falsche Gerüchte zu verbreiten etc.

Obwohl wir bisher nur relativ einfache Konfliktsituationen behandelt haben, bei denen das Management jeweils nur einem «Gegenüber» verantwortlich ist, will ich zur nächsten Frage übergehen.

Frage 3: Gibt es so etwas wie Regeln, um mit der Verantwortung in den bisher gezeigten Konflikten zurecht zu kommen? Um es gleich vorwegzunehmen: Die Wissenschaft kennt keine generell gültigen Formeln bzw. «Vortrittsregeln». Es gibt aber einige generelle Verhaltensregeln, die religiöse oder philosophische Wurzeln haben, oder die einfach alten Volksweisheiten entstammen und die man sehr wohl auch auf Management-Situationen anwenden kann (vgl. [3], S. 440).

- «Handle so, daß die Richtschnur Deines Handelns als allgemeines Gesetz gelten kann» (kategorischer Imperativ von E. Kant).

Konkret: Was wäre Deine Reaktion, wenn jeder Andere sich die gleiche Verhaltensweise zu eigen macht?

- «Der Zweck heiligt die Mittel»: Ich glaube, die Problematik dieser Aussage nicht näher ausführen zu müssen, und halte sie eher als Entschuldigung für eine mir selber fragwürdig erscheinende Entscheidung, denn als Richtschnur.
- «Was Du nicht willst, das man Dir tu, das füg auch keinem Andern zu», oder positiv formuliert: Behandle den Andern, wie Du von ihm behandelt werden willst (= «Goldene Regel», die sich in fast allen Kulturen und Religionen in ähnlicher Art findet).

Die «Goldene Regel» halte ich für besonders interessant. Obwohl und gerade weil sie sehr einfach ist, kann sie vielfältig interpretiert werden. Das Charakteristische daran ist, daß sie einen imaginären Rollentausch vorschlägt, wonach der Handelnde sich gedanklich in die Position des von seiner Handlung Betroffenen versetzen soll (siehe Enderle [2], S. 130 ff).

Enderle meint nun in Form von drei The-

1. Die Respektierung der «Goldenen Regel» verunmöglicht die Gleichgültigkeit gegenüber den selbst produzierten externen Effekten, wie z.B. Produktionsprozesse, gesundheitsschädigende Nebenwirkungen von Produkten, psychisch belastende und ruinierende Arbeitsverhältnisse u.ä. und verlangt die möglichst präventive Vermeidung.

2. Die «Goldene Regel» bezieht sich zunächst und vor allem auf zwischenmenschliche Handlungszusammenhänge, nicht aber auf Pflichten gegenüber sich selbst und das Handeln in Bezug auf die Natur. Damit sind auch die Möglichkeiten und Grenzen ihres Geltungsbereichs umrissen.

Ich halte es aber für durchaus zulässig, die Regel in der Hinsicht zu interpretieren, daß Manager aufgefordert sind, die Natur nicht zu «demütigen» oder auszubeuten, etwa im Sinne einer rücksichtslosen Verschwendung von Ressourcen. Die Selbstausbeutung von Managern ist mit der Goldenen Regel nicht erfassbar, wohl aber die Ausbeutung der eigenen Familie — etwa durch Entzug von Zeit und Aufmerksamkeit.

3. Die Übertragung der «Goldenen Regel» auch auf Verhältnisse zwischen Personen einerseits und Organisationen andererseits sollte möglich sein, wenn auch nicht ganz so leicht.

- Die Rücksichtslosigkeit der Organisation gegenüber den Individuen könnte sich wie folgt äußern: Die Verfolgung des Organisationsziels hat oberste Priorität, der sich die Interessen der Einzelnen in jedem Fall unterzuordnen haben. Die Würde und Rechte der Mitarbeiter werden nur so lange geachtet, als dies mit den Unternehmensinteressen verträglich ist. Äußerungen, die von der offiziellen Linie abweichen sind «verboten» bzw. werden als unloyal «bestraft». Personen, die intern und in bester Absicht Kritik äußern, werden als unzuverlässig abgestempelt.
- Die zweite Möglichkeit könnte man als «Ausbeutung» der Organisation durch die Individuen beschreiben: Das Unternehmungsziel ist für den Einzelnen nur insoweit erstrebenswert, als er daraus persönliche Vorteile zieht. Von der Organisation als Trittbrettfahrer zu profitieren kann heißen, die Arbeitszeit für unternehmungsfremde Aktivitäten zu verwenden, Gehalt zu beziehen, aber wenig oder nichts zu leisten, auf Geschäftskosten privaten Zwecken nachzugehen, das Zulagewesen zu einem Unwesen zu machen usw.

Alle diese Beispiele können m.E. mit der Goldenen Regel ganz gut auf eine «moralische» Ebene gebracht werden. Die Goldene Regel gibt aber wenig Hinweise bzw. wird sehr spröde, wenn wir nicht, wie bisher, nur mit einem einzigen «Gegenüber», sondern mit mehreren «Gegenübern» gleichzeitig in Konflikt stehen. Jedes Gegenüber bietet Argumente und Überlegungen, die in ethischer Hinsicht durchaus zu rechtfertigen sind, sich aber widersprechen und gegeneinander abgewogen werden müssen:

- Ich stehe als Manager vor der Frage, ob ich im moralisch durchaus hochwertigen Interesse an der Beschäftigung der Mitarbeiter bzw. im Interesse der Anteilseigner mit allen (auch zweifelhaften) Mitteln einen Auftrag zu erhalten versuche, oder einem Kunden ein Produkt verkaufe, das für ihn eigentlich ungeeignet ist bzw. von ihm in einer moralisch nicht zu rechtfertigenden Art verwendet wird.
 - Ich stehe im Konflikt mit der Beeinträchtigung der Umwelt bzw. Nachwelt einerseits und der Kosten- bzw. Ertragsituation andererseits, wenn ich weiß, daß meine Abwasser-, Abfall-, bzw. Abluftentsorgung nicht zweifelsfrei dem Stand der Möglichkeiten entsprechen oder sogar illegal sind.
 - Ich stehe in Konflikt zwischen den Interessen von Mitarbeitern, die aus Kostengründen entlassen werden müssen und dem unternehmerischen Interesse, daß nur damit das Überleben der Unternehmung oder angemessene Erträge erreicht werden können.
- Warum wird die «Goldene Regel» hier so spröde? Weil ich mich gleichzeitig nicht nur im Spannungsfeld zwischen meiner eigenen Anschauung und jener eines Partners gegenüber befinde, sondern weil ich ja gleichzeitig einen imaginären Rollentausch mit mehreren Gegenübern machen muß und nicht deren Interesse gegen meine, sondern deren Interessen

gegen die Interessen Dritter oder Vierter abwägen muß, um zu einer Entscheidung zu kommen.

Welche Handlungsmaximen könnten in einer derartigen Situation gelten? Ich weiß nicht viel mehr, als daß ich es für nötig halte, die Konfliktsituation bewußt werden zu lassen, sie zur Kenntnis zu nehmen, sie argumentativ aufzuarbeiten und nicht zu verdrängen. Bevor eine Entscheidung, die mir in moralischer Hinsicht Probleme macht, getroffen wird, sollte ich die Argumente mit den Betroffenen beraten, bzw. sie wenigstens zur Kenntnis nehmen. Das Gespräch mit einem guten Freund innerhalb oder außerhalb der Unternehmung könnte eventuell hilfreich sein. Als persönliche Leitmaxime könnte die Vorstellung gelten, daß ich die getroffene Entscheidung vor einer von mir geschätzten und anerkannten Instanz zu rechtfertigen hätte. Wenn ich zum Ergebnis komme, daß mir dies ziemlich peinlich wäre bzw. ich die Entscheidungssituation ziemlich einseitig frisieren, d.h. wesentliche Argumente unterdrücken müßte, hätte ich einen bemerkenswerten moralischen Anhaltspunkt gefunden. Diese imaginäre Instanz könnte — je nach persönlichem und weltanschaulichem Standort — weltlicher oder auch religiöser Art sein.

Dabei sind natürlich auch Manager, deren Handlungen von einem hohen ethischen Verantwortungsbewußtsein getragen sind, angreifbar. Irgendwo ecken sie immer an, weil sie bei sehr vielen Entscheidungen gegen irgendwelche, durchaus berechnete und hochwertige Interessen Anderer verstoßen. Dies ist auch ein wesentlicher Grund dafür, warum ich es für müßig halte, nach Patentregeln zu suchen. Ethisches Verhalten ist damit kein Zustand, sondern ein **permanenter Prozeß**, der von folgenden Bemühungen geleitet sein sollte (vgl. Powers/Vogl cit. nach [6])

- Entwickeln einer Sensitivität für moralische Aspekte des Management

<table style="border: 1px solid black; margin: auto;"> <tr><td style="padding: 2px;">A</td><td style="padding: 2px;">L</td><td style="padding: 2px;">L</td><td style="padding: 2px;">E</td><td style="padding: 2px;">S</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">B</td><td style="padding: 2px;">I</td><td style="padding: 2px;">S</td><td style="padding: 2px;">Z</td><td style="padding: 2px;">U</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">M</td><td style="padding: 2px;">D</td><td style="padding: 2px;">R</td><td style="padding: 2px;">U</td><td style="padding: 2px;">C</td></tr> <tr><td style="padding: 2px;">K</td><td style="padding: 2px;">E</td><td style="padding: 2px;">N</td><td style="padding: 2px;">N</td><td style="padding: 2px;">E</td></tr> </table>	A	L	L	E	S	B	I	S	Z	U	M	D	R	U	C	K	E	N	N	E	<p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold; margin: 0;">Wo andere noch stehen, S/E/T/Z/E/N wir schon Daten.</p>
A	L	L	E	S																	
B	I	S	Z	U																	
M	D	R	U	C																	
K	E	N	N	E																	
FOTOSATZ · LOHNBELICHTUNG · DTP-SERVICE · COMPUTERGRAFIK · REPRODUKTIONEN · ANDRUCK																					
<p style="font-size: 2em; font-weight: bold; margin: 0;">Typo</p> <p style="font-size: 1.5em; font-weight: bold; margin: 0;">Graphic</p> <p style="font-size: 0.7em; margin: 0;">FOTOSATZ GES.M.B.H.</p>																					
8010 GRAZ, MOSERHOFGASSE 49, TEL. 0316/41419, FAX 0316/46453533 · 9020 KLAGENFURT, SPONHEIMERSTR. 7, TEL. 0463/50588-0, FAX 0463/5745122																					



- um die Fähigkeit, echte moralische Probleme in eine Rangordnung zu technischen und ökonomischen zu bringen
- Toleranz gegenüber Ziel- und Wertkonflikten
- Integration von Managementkompetenz und moralischer Kompetenz
- Sinn für moralische Verpflichtungen.

Ohne der Meinung zu sein, eine wirkliche Antwort auf derart schwierige Fragen gegeben zu haben, möchte ich noch einen letzten Gedanken anfügen.

In der einschlägigen Management-Literatur wird vielfach der Gedanke geäußert, man müßte das Thema «Ethik» in Unternehmungen auch institutionell verankern, in einfacher Form z.B. durch die Einsetzung eines «Umweltschutzbeauftragten» oder eines «Konsumentenbeauftragten» — je nach dem, welche Probleme gerade besonders gravierend sind. Oder in einer umfassenderen Art z.B. in Form einer sog. «Ethik-Kommission», welche sich einerseits brisanter Fragen annehmen und versuchen sollte, sie einer Klärung zuzuführen, andererseits aber auch Managern Rückendeckung in wichtigen Entscheidungssituationen geben soll (vgl. [7], S. 31).

Ich halte diesen Gedanken durchaus für brauchbar: Eine derartige Kommission sollte vor allem dazu dienen, wichtige Themen aufzuwerfen, sie gemeinsam mit den zuständigen Managern zu beraten und zu klären bzw. Managern, die sich in Gewissensnöten befinden, die Gelegenheit zu geben, ihre Entscheidungen und dabei getroffenen Überlegungen argumentativ darzulegen. Eine derartige Kommission sollte die Kompetenz haben, Fragen zu stellen und auf einer ordentlichen Beantwortung zu beharren. Sie soll ihre Einwände und Bedenken, eventuell auch Ansätze zur Lösung vorbringen, aber nicht die Kompetenz haben, selbst Entscheidungen zu treffen. Denn damit würde einerseits ihr Status als «moralisches Gewissen» fraglich: Ihre Entscheidungen wären ja auch angreifbar, sie würde Präzedenzfälle schaffen, die man gegen sie vorbringen könnte. Und außerdem könnte sie entscheidungsschwache Manager verleiten, sie über Gebühr zu beanspruchen. Die personelle Zusammensetzung einer derartigen Kommission scheint mir ein extrem kritischer Faktor zu sein («moralische Autoritäten», denen der Unternehmungsalltag nicht fremd ist).

4. Persönliches Resümee

Obwohl ich mir dessen bewußt bin, daß ich mehr Fragen aufgeworfen, als beant-

wortet habe, möchte ich ein vereinfachtes und persönliches Resümee ziehen

- Ethik war schon immer und ist bei allen menschlichen Entscheidungen gefordert — natürlich und vor allem dann, wenn davon andere Menschen massiv betroffen sind. Im Zuge unserer immer stärker vernetzten Welt gewinnt die Frage zunehmend an Bedeutung.
- Das Reden über Ethik bringt allein nicht viel. Im Gegenteil: Wer viel von Ethik redet, wird daran gemessen. Wenn Reden und Handeln nicht zusammenstimmen, ist das Mitschwimmen auf der derzeitigen «Ethikwelle» ein sicheres Mittel, um restlos unglaubwürdig zu werden ([4], S. 144).
- Konkret abwägar wird die ethische Komponente einer Entscheidung nur auf der Basis ausreichender Informationen. Diese können wiederum falsch, unvollständig oder gefärbt sein.
- «Verantwortungsbewußtsein kann man von einem Manager fordern und daß er die Gesetze achtet. Mit der Rettung der Welt ist er überfordert» [1]. Dem stimme ich durchaus zu. Aber wenn er sie schon nicht retten kann, kann er wenigstens versuchen, ihr nicht noch zusätzlich zu schaden.
- Ethisches Verhalten setzt «Freiheit» im Sinne eines Handlungsspielraums voraus. Aber manchmal zeigt sich die Ethik vor allem darin, daß man aus tatsächlich vorhandenen oder vermeintlichen Handlungskäfigen ausbricht.
- Gesellschaftlich «wertvolles» bzw. erwünschtes Verhalten kann in einem gewissen Umfang durch Gesetze gezwungen werden. Damit verliert der Begriff Ethik an Bedeutung.
- Unternehmungen können durch freiwillig auferlegte Bindungen und Verhaltensweisen selber etwas beitragen. Dies ist dann wirksamer, wenn vorher ein Grundkonsens hergestellt wurde, der diese selbst auferlegten Verpflichtungen ausspricht. In welcher Form dieser Grundkonsens erarbeitet wird (Ethikkommission, informelle Diskussionsrunden o.ä.) ist von zweitrangiger Bedeutung.
- Ethik kann auch innerhalb einer Unternehmung nicht generell «verordnet» werden, da meist ein konkretes Abwägen im Einzelfall erforderlich ist. Das konkrete Handeln von Managern und ihre Vorbildwirkung sind der zentrale Gradmesser.
- Vielfach wird argumentiert, daß sich ethisches Verhalten im Sinne der freiwilligen Übernahme einer sozialen Verantwortung nicht «rechne», daß also einschlägige Maßnahmen im Be-

reich Umwelt-, Arbeitnehmer- und Konsumentenschutz die Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Aber es finden sich auch mannigfache Beispiele von Unternehmungen, die diesbezüglich Außergewöhnliches leisten, ohne daß ihre Ertragskraft gegenüber den Mitbewerbern zurückstünden ([8], S. 908). Dies schließt nicht aus, daß an florierende Unternehmungen höhere Anforderungen gestellt werden.

5. Schluß

Jede Wissenschaft hat Perioden, in denen sie thematische Akzente setzt. Daß fachübergreifende und insbesondere auch ethische Fragen bewußten Eingang in die Betriebswissenschaften finden, halte ich für sehr positiv. Auch wenn wir keine Patentantworten dadurch erhalten, finde ich es wertvoll, mehr Sensibilität in diese Richtung zu entwickeln. Manager sind und sollen Menschen aus Fleisch und Blut sein. Auch bevor der Begriff Management-Ethik aufgetaucht ist, waren sie von Werten und Gefühlen und nicht nur von Fakten und Zahlen gesteuert. Daß auch die Hochschule beginnt, sich dieses Themas anzunehmen, sollte mit diesem Aufsatz zum Ausdruck gebracht werden. Unser Problem in der Ausbildung wird sein, derartige Fragen zu behandeln, aber gleichzeitig zu vermeiden, daß unsere studentische Jugend dadurch zur Handlungsunfähigkeit erzogen wird. Was wir alle brauchen, sind aktive junge Menschen, die in positiver Grundeinstellung Gewissenskonflikte akzeptieren und in einer moralisch vertretbaren, d.h. anständigen Art bewältigen können. Wir brauchen dies deshalb so dringend, weil wir es selbst oft nicht gut genug können.

Literatur:

- [1] DETHARDING, H.: Mit der Rettung der Welt überfordert, manager magazin 2/1989, Seite 142.
- [2] ENDERLE, G.: Die goldene Regel für Manager, in: Ch. Lattmann (Hrsg.): Ethik und Unternehmensführung, Physica-Verlag, Heidelberg 1988.
- [3] ENDERLE, G.: Ethik als unternehmerische Herausforderung, Die Unternehmung 41 (1987) 6, S. 433-450.
- [4] FISCHER, G.: Der schöne Schein, manager magazin 2/1989, Seite 142.
- [5] HOFFMANN, F.: Unternehmungsethik. Eine Herausforderung an die Unternehmung, zfb 59(1989)6, S. 667-687.
- [6] STAFFELBACH, B.: Ethik und Management, Die Unternehmung 41(1987)6, S. 458-479.
- [7] STEINMANN, H.; LÖHR, A.: Schafspelz für Wirtschaftswölfe, Forum: Internationales Universitätsmagazin 5.Jg. (1989) Nr.4A, Juni 1989, S. 26-31.
- [8] ULLMANN, A.: «Lohnt» sich soziale Verantwortung?, zfb 58(1988)9, S. 908-926.
- [9] ZIEGLER, A.: Ethik und Unternehmensführung aus der Sicht der katholischen Soziallehre, in: Ch. Lattmann a.a.o.