

Erschienen in: *Die Unternehmung - Schweizerische Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis*, 51. Jg. (1997), Heft 1, S. 49-65.

Hinweis: Es fehlen in diesem Ms. die in der Zeitschriftenversion dazugehörigen neun Abbildungen. Für eine umfassende Darstellung der Ergebnisse dieser empirischen Studie sei verwiesen auf den Beitrag "Ethikmassnahmen in der Unternehmenspraxis" von denselben Autoren im Sammelband "Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, hrsg. von Peter Ulrich & Josef Wieland, St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik Bd. 19, Bern: Haupt 1998.

Peter Ulrich

York Lunau

‘Ethikmassnahmen’ in schweizerischen und deutschen Unternehmen

Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde

Welche Rolle spielt Ethik im Unternehmensalltag? Wer Praktikern diese Frage stellt, erhält in aller Regel individualetisch orientierte Antworten zur Bedeutung moralischer Aspekte in den *face-to-face*-Beziehungen: wie beispielsweise in der innerbetrieblichen Zusammenarbeit, in der Mitarbeiterführung, im persönlichen Umgang mit Kunden. Die unpersönlichen Strukturen und Prozesse eines Unternehmens kommen dabei meistens kaum in den Blick: *Institutionelle* Massnahmen in ethischer Absicht – das könnte als Widerspruch in sich aufgefasst werden. Wie institutionelle ‘Ethikmassnahmen’ die personale, autonome Verantwortung im Unternehmen ermöglichen und stärken können, versteht sich nicht von selbst. Im vorliegenden Beitrag wird zum einen ein tragfähiger Ansatz institutioneller Unternehmensethik entwickelt. Zum andern werden die Ergebnisse einer auf dieser Grundlage konzipierten empirischen Befragung von mehreren hundert grossen Unternehmen in Deutschland und der Schweiz vorgestellt, die der Frage nachging, wie es in der Unternehmenspraxis dieser beiden Länder um die Wahrnehmung und die Umsetzung solcher ‘Ethikmassnahmen’ steht.

Wir danken Theo Weber, der an dieser vom Grundlagenforschungsfonds der Universität St. Gallen geförderten empirischen Studie mitgewirkt hat.

1. Zur Ausgangslage, Zielsetzung und Methodik des Projekts

Unternehmerische Entscheidungen stehen aufgrund ihrer weitreichenden gesellschaftlichen Konsequenzen immer häufiger im Brennpunkt des öffentlichen Interesses. Wirtschafts- und unternehmensethische Debatten über das Verhältnis von unternehmerischem Erfolgsstreben und gesellschaftlichen Anliegen (Arbeitsplätze, Umweltschutz, Innovation, usw.) sind – ob als solche bezeichnet oder nicht – derzeit fast allgegenwärtig in den Medien. Wie weit aber schlägt sich das wachsende öffentliche Bewusstsein für wirtschafts-, unternehmens- und führungsethische Probleme auch praktisch in den Unternehmen nieder? Was tun die Unternehmen im Sinne konkreter Massnahmen (empirische Fragestellung)? Und was könnten und sollten sie im Sinne der Institutionalisierung von Unternehmensethik in der Praxis tun (normative Fragestellung)?

In den USA erbringen Grossunternehmen zum Teil beachtliche Anstrengungen zur konsequenten Selbstbindung des gesamten Geschäftsgebarens an deklarierte unternehmensethische Grundsätze; sie sorgen mit vielfältigen Massnahmen dafür, dass diesen Grundsätzen im Unternehmensalltag nachgelebt wird (vgl. die Firmenbeispiele bei *Wieland* 1993, die empirischen Erhebungen des *Center for Business Ethics* 1986 bzw. 1992, von *Schlegelmilch* 1990 sowie von *Lindsay/Lindsay/Irvine* 1996). Im deutschsprachigen Raum sind solche 'Ethikmassnahmen' gemäss dem bisher geringen empirischen Forschungsstand weniger verbreitet (vgl. für die Schweiz die empirische Untersuchung von *Staffelbach* 1991; für Deutschland und Österreich liegen u.W. überhaupt noch keine entsprechenden Erhebungen vor).

Das Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen ist dem aktuellen Stand der Dinge mit einer empirischen Erhebung im Herbst 1995 bei den 550 grössten deutschen und den 224 grössten schweizerischen Unternehmen nachgegangen. Leitend war im Unterschied zu den bisher international vorliegenden Studien das Ziel, statt einer ausschliesslich äusserlichen Begriffsabfrage (z.B.: „Ethikkommission vorhanden: ja/nein?“) auch den ethischen Gehalt der bekundeten 'Ethikmassnahmen' und das Grundverständnis der Befragten bezüglich der Institutionalisierbarkeit von Unternehmensethik einigermassen transparent zu machen. Zwar ist das Instrument der schriftlichen Befragung, das bei der erwähnten Grösse des Sample allein in Frage kam, für das zu lösende Interpretationsproblem bekanntlich nur begrenzt geeignet. Durch eine Kombination standardisierter und offener, qualitativer Fragen wurde jedoch versucht, den handlungsleitenden Vorstellungen und Intentionen auf die Spur zu kommen, die den implementierten oder geplanten Massnahmen zu Grunde liegen. 15% der angeschriebenen Unternehmen sandten einen ausgefüllten Fragebogen zurück, weitere 10% reagierten in brieflicher, oft überaus aufschlussreicher Form (Fragebogen und Forschungsmethodik sind – neben ausführlicheren Ergebnisdarstellungen – erläutert in *Ulrich/Lunau/Weber* 1996).

2. Zur Frage der Institutionalisierbarkeit von Unternehmensethik

Als erste Reaktion auf die Frage nach der *Institutionalisierbarkeit* von Unternehmensethik in der Praxis ist ein skeptisches „Stirnrunzeln“ des Praktikers durchaus verständlich: „*Ethik im Sinne kritischer Reflexion eigener Wertmassstäbe ist sicher ein 'Muss' im Management, aber kann ich das 'organisieren' oder 'implementieren'? Und welche Massstäbe lege ich an? Meine eigenen?*“ (aus Gründen der Diskretion bleiben alle – auch im folgenden stets kursiv gesetzten – Zitate aus dem Antwortmaterial anonym). In dieser gleichermassen von gutem Willen wie von Ratlosigkeit geprägten Aussage brachte ein Befragter das in der Studie bearbeitete Problem auf den Punkt: Man kann Ethik im Unternehmen gewiss nicht derart „institutionalisieren“ wollen, dass damit ein moralisches Verhalten aller Beteiligten *garantiert* wäre, unabhängig vom ethischen Bewusstsein und der Verantwortungsbereitschaft der Menschen im Unternehmen. Ethik ist eine methodische Reflexionsform, die nach begründeten Handlungsorientierungen vom *moral point of view* aus fragt.

Das gilt auch für Unternehmensethik; sie ist demnach weder mit einem konventionellen Bestand "fester Werte" noch mit einer Sozialtechnik für gute Zwecke zu verwechseln. Moderne (Unternehmens-) Ethik liefert kein „anwendbares“ instrumentelles Verfügungswissen (know *how*), sondern entfaltet argumentatives *Orientierungswissen* im Sinne begründeter Grundsätze und Leitideen legitimen (unternehmerischen) Handelns (know *what*). Dieses reflexiv erhellte Orientierungswissen beruht im Kern auf der Einsicht in die *normative Logik der Zwischenmenschlichkeit*, d.h. in die wechselseitige Symmetrie moralischer Ansprüche und Verpflichtungen zwischen Personen, die sich in ihrer Identität und Integrität anerkennen und in ihrer Würde achten (Ulrich 1996, 30ff.; eingehender ders. 1997).

Kennzeichnend für eine dementsprechende moderne Vernunftethik unternehmerischen Handelns ist eine postkonventionelle moralische Grundhaltung (Kohlberg 1981), nämlich der gute Wille, das unternehmerische Erfolgsstreben abhängig zu machen von der Voraussetzung seiner *Legitimität* (d.h. Berechtigung) und *Verantwortbarkeit* (d.h. Zumutbarkeit aller Folgen) im Lichte der moralischen Rechte (d.h. legitimen Ansprüche) aller Betroffenen. Es geht also in der unternehmensethischen Reflexion primär darum, zu klären was *Vorrang vor dem ökonomischen Kalkül* hat. Welches aber die vorrangigen moralischen Ansprüche und die ethisch richtige Rangordnung zwischen konfligierenden Ansprüchen sind, lässt sich nicht an einer ein für allemal definierten „Checkliste“ ablesen, sondern bedarf im Unternehmensalltag immer wieder der vernunftgeleiteten, situationsgerechten Begründung und Abwägung.

Wie mit dem Hinweis auf das durchaus berechtigte „Stirnrunzeln“ bereits angedeutet, entzieht sich das skizzierte moderne Verständnis von Ethik als einer methodischen Form der Reflexion über begründbare normative Geltungsansprüche einer *unmittelbaren* Umsetzung in „Massnahmen“. Nicht zufällig benutzen wir den Ausdruck 'Ethikmassnahmen' ausschliesslich apostrophiert. Unternehmerische 'Ethikmassnahmen' dürfen nicht missverstanden werden als Formen der Umsetzung oder Implementierung bereits abschliessend begründeter "fester Werte".

Was kann und soll dann aber überhaupt der *Gegenstand* konkreter 'Ethikmassnahmen' im Unternehmen sein? Es geht, so lautet unsere Antwort, zum ersten um die institutionelle Verankerung formaler *Möglichkeitsbedingungen* der (selbst-) kritischen ethischen Reflexion auf die moralische Begründungsqualität des Handelns auf allen Ebenen im Unternehmen und zum zweiten darum, ethisch gut begründete Argumente oder Entscheidungen im täglichen betrieblichen Handeln durchgängig *zur Geltung zu bringen*. 'Ethikmassnahmen' haben somit eine doppelte Rolle:

- Zum einen *öffnen* sie möglichst die gesamten unternehmerischen Entscheidungsprozesse, Führungssysteme und Handlungsweisen für ethische Reflexion und Argumentation und institutionalisieren diese als einen "normalen", generell und durchgängig zu berücksichtigenden Aspekt unternehmerischen Entscheidens und Handelns auf allen Ebenen des Unternehmens und in allen Situationen. Im Zentrum steht hier die Schaffung der Voraussetzungen für vorbehaltlos offene, sanktionsfreie argumentative Kommunikations- und Entscheidungsprozesse über alle moralischen Aspekte des Handelns *im* Unternehmen und *des* Unternehmens in der Gesellschaft. Die moralische Argumentation ist einerseits strukturell zu *ermöglichen* und andererseits unternehmenskulturell zu *ermutigen*.

- Zum andern *schliessen* 'Ethikmassnahmen' im Unternehmen aber auch gewisse Entscheidungs- und Handlungsoptionen aus, nämlich solche, die grundsätzlich als ethisch unvertretbar erkannt und anerkannt worden sind. Indem die Geschäftsleitung die argumentativ als für das Unternehmen gültig befundenen ethischen Grundsätze klar deklariert, ihnen selbst nachlebt und auf allen Ebenen Nachachtung verschafft, signalisiert sie unmissverständlich, dass *Erfolgsziele nicht bedingungslos anzustreben sind*, sondern nur unter Wahrung der definierten ethischen Bedingungen, und dass Ergebnisse, die nur mittels deren Missachtung erzielt werden, keineswegs honoriert, sondern das entsprechende Verhalten in jedem Fall sanktioniert wird.

Sowohl die „schliessenden“ als auch die „öffnenden“ Massnahmen schaffen oder gewährleisten letztlich die *reale Möglichkeit* moralisch verantwortlichen Handelns im Unternehmen. Selbstverständlich kommt dabei dem Öffnen der ethisch-kritischen Argumentationsmöglichkeiten (kommunikative Entschränkung) der prinzipielle Vorrang vor dem Schliessen von Handlungsmöglichkeiten (Selbstbindung) zu: (options-) schliessende 'Ethikmassnahmen' bedürfen der argumentativen Rechtfertigung, und ihre Begründungen müssen stets kritikzugänglich bleiben.

Diese doppelte Rolle von 'Ethikmassnahmen' in der Unternehmung im Sinne des Öffnens von ethisch-kritischer Kommunikation einerseits und des *durch sie* begründeten Schliessens ethisch nicht verantwortbarer Handlungsoptionen andererseits halten wir, obschon sie unseres Wissens bisher in der Fachliteratur nirgends herausgearbeitet worden ist, für grundlegend. Denn ein *einseitiges* „Schliessen“ würde unter den Bedingungen einer hierarchischen Organisation wohl fast unvermeidlich auf einen Autoritatismus oder Paternalismus „fester“ Wertvorgaben *top-down* hinauslaufen, womit jedoch die für die Wahrnehmung ethischer (Mit-)Verantwortung grundlegende moralische Autonomie und Mündigkeit der hierarchisch

„untergebenen“ Personen gerade *nicht* respektiert, geschützt und gestärkt, sondern vielmehr missachtet und damit untergraben würde. Umgekehrt würde ein *einseitiges* „Öffnen“ von ethisch-kritischer Kommunikation höchstwahrscheinlich darauf hinauslaufen, dass es im Unternehmen trotz einer offenen Argumentationskultur an integrierender normativer Handlungsorientierung fehlen würde, was dann am Ende doch wieder dem opportunistischen Vorteilsstreben der moralisch Rücksichtlosen oder Desorientierten Vorschub leistete, statt dass im innerbetrieblichen Wettbewerb zwischen allen Leistungsträgern einheitlichen, aber jederzeit kritikzugänglichen normativen Standards und Rahmenbedingungen Geltung verschafft würde.

Das hier angesprochene *Opportunismusproblem* ist der zentrale Grund, weshalb ‘Ethikmassnahmen’ im erläuterten Sinn eine zentrale Bedeutung für praktizierte Unternehmensethik zukommt. Das unternehmensethische Opportunismusproblem hat zwei Dimensionen:

(1) Zum einen sind Unternehmen komplex-arbeitsteilige und daher *hierarchisch organisierte Gebilde*. Wer aber von vorgesetzten Weisungsinstanzen abhängig ist, gerät unter Umständen in ein moralisches Dilemma zwischen der moralischen Stimme seines Gewissens und den Erwartungen oder Anweisungen seiner Vorgesetzten. Es besteht dann ein *persönliches Opportunismusproblem* (Ulrich 1991; ders. 1995). Wer in einer solchen Dilemmasituation seine moralischen Bedenken oder Skrupel verdrängt und "blind" die Erwartungen der Vorgesetzten erfüllt, wird möglicherweise – beispielsweise im Rahmen einer periodischen Leistungsbeurteilung – mit persönlichen Vorteilen (Beförderung, Lohnaufbesserung) belohnt, während derjenige, der seine moralische Verantwortung wahrnimmt, im innerbetrieblichen Karrierewettbewerb entsprechend schlechter dasteht und für sein moralisch einwandfreies Verhalten u.U. sogar negativ sanktioniert wird. Es entstehen so falsche Anreize, die geradezu als organisierte innerbetriebliche *Unverantwortlichkeit* in bezug auf moralische Gesichtspunkte zu betrachten sind. Wie Gellerman (1986) und Waters (1991) anhand realer Fälle gezeigt haben, entsteht ethisches Fehlverhalten mittlerer Führungskräfte in der Tat nicht selten aus falsch verstandener, bedingungsloser Loyalität gegenüber uneingegrenzten Zielvorgaben. Diesbezüglich zielen ‘Ethikmassnahmen’ im Unternehmen darauf, den mittleren Führungskräften und Mitarbeitern auf allen Stufen ausdrücklich (a) das *Recht* zuzusprechen, (b) sie zu *befähigen* und (c) sie zu *ermutigen*, in moralischen Dilemmasituationen von vorgesetzten Instanzen die Klärung und Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte zu verlangen, sich unmoralischen Weisungen in begründeter Weise zu widersetzen und sanktionsfrei ethische Bedenken innerhalb geeigneter "Kanäle" im Unternehmen *zur Sprache* zu bringen. Es geht darum, hierarchiefreie "Orte" des ethischen Diskurses im Unternehmen einzurichten, alle Unternehmensangehörigen für ethische Aspekte ihres Handelns zu sensibilisieren und ihre *kritische Loyalität* (Steinmann/Löhr 1991, 17; Ulrich 1991, 19f.) zu fordern, zu fördern und zu schützen. Mitarbeiter sollen sich zwar grundsätzlich der Firma gegenüber loyal verhalten, doch diese Loyalitätsforderung findet ihre Grenze im Vorrang begründeter ethischer Gesichtspunkte.

(2) Zum andern stehen Unternehmen unter *Selbstbehauptungszwängen* im marktwirtschaftlichen Wettbewerb. Mehr noch als der einzelne Bürger geraten sie

daher in die systembedingte Versuchung, strikt ihr ökonomisches Eigeninteresse ohne Rücksicht auf ethische Gesichtspunkte zu verfolgen. Man kann hier von einem *systemischen Opportunismusproblem* sprechen. Dieses macht sich für den in hierarchisch-arbeitsteilig organisierte Prozesse eingebundenen Mitarbeiter oft nicht unmittelbar bemerkbar, da es sich hinter einseitig erfolgsorientierten Zielvorgaben und Denkmustern (z.B. Maximierung des *Shareholder value* als oberstes Unternehmensziel) verbirgt, für deren "Rechtfertigung" der mehr oder weniger pauschale Verweis auf die Sachzwänge der (internationalen) Konkurrenz typisch ist. Legitimes Erfolgs- und Gewinnstreben kennt jedoch immer eine ethische (Selbst-) Begrenzung, denn der ethische Legitimitätsanspruch geht ja gerade dahin, den "unantastbaren" moralischen Rechten aller betroffenen Menschen kategorisch den Vorrang vor allen Nutzen- und Kostenargumenten einzuräumen. Diesbezüglich zielen 'Ethikmassnahmen' im Unternehmen also auf die ethische *Selbstbindung* der Geschäftsleitung an jene besseren Einsichten, die sich ihr im grundsätzlichen, selbstkritischen Nachdenken über die Legitimitätsbedingungen des eigenen Handelns erschliessen, die aber erfahrungsgemäss nur dann in den unternehmerischen Alltag durchschlagen, wenn die entsprechende Handlungsorientierung *vorgängig* vor konkreten Geschäftsentscheidungen grundsätzlich geklärt und festgeschrieben worden ist. Eine solche institutionalisierte Selbstverpflichtung auf ethische Leitlinien und Leitplanken der Geschäftspolitik kann durchaus als Ausdruck des Realitätsbezugs der Unternehmensleitung und ihres klugen Umgangs mit den moralischen Gefährdungen durch das eigene Erfolgsstreben verstanden werden – ganz nach dem berühmten Beispiel von Odysseus, der sich, seiner Vernunft folgend, aber zugleich seiner moralischen Stärke in Situationen konkreter "Versuchung" selbst misstrauend, an den Schiffsmast binden liess, bevor er an den lockenden Sirenen vorbeisegelte (Elster 1987, 67ff.; Offe 1988).

3. Zum Wissensstand in der Praxis hinsichtlich möglicher 'Ethikmassnahmen'

Nach nur wenigen einleitenden Fragen wurden die Befragten mit einer breiten Auswahl möglicher 'Ethikmassnahmen' konfrontiert. Alle aufgeführten Massnahmen können – wenn auch in unterschiedlicher Gewichtung – sowohl der formalen Funktion des "Öffnens" moralischer Reflexion als auch der des "Schliessens" selbstgewählter Verbindlichkeiten dienen (ausführlicher Ulrich/Lunau/Weber 1996); es wäre daher wenig sinnvoll gewesen, sie nach diesem Gesichtspunkt in zwei Gruppen zu ordnen. Die *Abbildungen 1 bis 5* geben knappe Umschreibungen, in die auch Erkenntnisse aus der Befragung eingeflossen sind.

Die Beantwortung des Fragebogens, der namentlich an die Vorstandsvorsitzenden bzw. Geschäftsführer (CEO) gerichtet war, wurde in 46% der Rücksendungen von der obersten Führung selbst vorgenommen. Auch wenn dies wohl durchaus als Ausdruck dafür gewertet werden kann, dass Unternehmensethik als Chefsache betrachtet wird, ist es vermutlich zugleich ein Indiz dafür, dass entsprechende Kenntnisse bisher in den befragten Unternehmen nur selten bei einer

eindeutig dafür zuständigen Fachstelle lokalisierbar sind. Dafür spricht auch, dass die Quote jener Antworter, die einer bestimmten Institutionalisierungsform das Prädikat *unbekannt* verliehen, für zwei Drittel der vorgeschlagenen 'Ethikmassnahmen' bei etwa 50% oder sogar höher lag (*Abbildung 6*) – und das trotz der Möglichkeit, statt *unbekannt* z.B. die nächste angebotene Antwortkategorie *bekannt und irrelevant* anzukreuzen.

So ergab der quantitative Teil der Befragung zunächst vor allem den Eindruck, dass sich das Wissen um die Möglichkeiten zur Institutionalisierung von Unternehmensethik, von denen manche im Management grösserer amerikanischer Firmen bereits Standard sind, in Deutschland und in der Schweiz bisher in engen Grenzen hält. Lediglich die eher klassischen 'Ethikmassnahmen' wie Kodex, Seminarbestandteil, Ökobilanz und Beurteilungswesen sind weitgehend bekannt. Etwas überraschend war der hohe Grad an Unbekanntheit vor allem bezüglich der Ethik-Kommission und der Ombudsperson, da diese Formen in der Fachdiskussion auch hierzulande bereits zu den klassischen Massnahmen gezählt werden.

Wurde einer bestimmten 'Ethikmassnahme' zwar nicht gerade der Status *unbekannt* zugeordnet, traf für sie aber weder *geplant* noch *realisiert* zu, so wurde sie selten als *relevant*, sondern meist als *irrelevant* bezeichnet. Doch auf welcher Erfahrungsbasis wurden diese Urteile gefällt? In der frühen Phase, in der sich die Unternehmen gemäss fast allen beantworteten Fragebögen und Briefe hinsichtlich einer Unternehmensethik-Institutionalisierung bestenfalls befinden, sind ja fundierte Relevanzurteile nur in bezug auf die wenigen jeweils schon erprobten 'Ethikmassnahmen' möglich. Die verbreiteten Irrelevanzurteile sind folglich eher als Ausdruck von Vorurteilen zu deuten, die auf fehlenden Vorstellungen beruhen dürften, inwiefern für das betreffende Unternehmen *überhaupt* eine spezifische Relevanz von Unternehmensethik und deren Institutionalisierung gegeben sein könnte. Das legt die Vermutung nahe, dass einer eingehenderen Auseinandersetzung mit dem Thema noch häufig tieferliegende Hindernisse im Weg stehen, die i.d.R. mit einem problematischen Vorverständnis von Unternehmensethik zu tun haben dürften.

4. Zum Stand der Realisierung von 'Ethikmassnahmen'

In einigen wenigen Fällen scheinen Unternehmen 'Ethikmassnahmen' durchaus als Herausforderung einer Zukunftsgestaltung zu sehen, bei der man sich offenen Fragen tatsächlich öffnet. Es ist aber auch bereits ein weitreichender Schritt, wenn eine Unternehmung über die verbreitete Wettbewerbsfähigkeits-Rhetorik hinausgeht und beispielsweise in der Geschäftsleitung „regelmässige Treffen stattfinden, um konzernweit einheitliche Werte und Ziele zu erarbeiten und zu vermitteln“. Mit der Rede von Werten wird einer – schwerlich nur rhetorischen – Perspektive Platz eingeräumt, die neben oder vor marktlichen Zielen auch andere, eben eigenwertige Orientierungsgrössen kennt. Wenn Moral nicht mehr nur im "privaten" Gewissen der einzelnen Führungskraft eine Rolle spielt, sondern die Beurteilung der Unternehmensleistung ausdrücklich, durchgängig und vorbehaltlos auch nach moralischen

Kriterien erfolgt, so werden ethische Überlegungen folgerichtig selbstverständlicher, integrativer Bestandteil des modernen Unternehmensalltages.

Eine solche integrative Auffassung von 'Ethikmassnahmen' ist bei den untersuchten Firmen aber bislang nicht nachweisbar – im überwiegenden Fall scheinen Anläufe in dieser Richtung nur mühselige Fortschritte zu machen und schnell einmal von „üblichen“ Dringlichkeiten wieder verdrängt zu werden. So ist es zu erklären, dass die meisten der Unternehmen, die den Fragebogen beantwortet haben, nur eine Massnahme realisiert haben. Dies ist mit über 60% (*Abbildung 7*) zwar ein durchaus beachtlicher Anteil, doch stimmt in diesem Zusammenhang ein Resultat aus der Frage nach der Bereitschaft zur weiteren Auseinandersetzung mit dem Thema nachdenklich: von den Firmen, die hier die Antwortkategorie "kein Interesse, weil andere Probleme drängender sind" angkreuzt haben, hat der überwiegende Teil (71%) noch gar keine besondere 'Ethikmassnahme' realisiert. Eine gewisse Zurückhaltung, den "üblichen" Zwängen etwas entgegenzusetzen, spricht auch daraus, dass nur etwa ein Drittel der Unternehmen eine (weitere oder erste) Massnahme konkret in Planung hat (*Abbildung 8*).

Ein detaillierter länderbezogener Vergleich zwischen dem Umsetzungsstand in den schweizerischen gegenüber dem in den deutschen Unternehmen wäre zwar reizvoll, ist jedoch statistisch nicht ausreichend abzusichern. Die Ergebnisse lassen aber immerhin die These vertretbar erscheinen, dass die Institutionalisierung von Unternehmensethik in der Schweiz insgesamt bereits stärker vorangekommen ist als in Deutschland (*Abbildung 9*). Zu vermutende Ursachen sind zum einen die durchschnittlich geringere Unternehmensgrösse in der Schweiz, welche geringere Trägheitsmomente bei unkonventionellen, innovativen Massnahmen bedeutet. Zum anderen ist trotz eines hohen Internationalisierungsgrades der Schweizer Wirtschaft möglicherweise eine Unternehmenskultur noch weit verbreitet, die – entsprechend der stark ausgeprägten schweizerischen Tradition einer eigenverantwortlichen Bürgergesellschaft – die reine Wettbewerbslogik des globalen Marktes nicht so leicht die Oberhand gegenüber den republikanischen Grundwerten des Gemeinwesens ("Res publica") gewinnen lässt. Derartige Vermutungen müssten in einer entsprechenden interpretativen Untersuchung geklärt werden.

Gegenüber dem Umsetzungsstand in den USA fällt bei den Ergebnissen der schweizerisch-deutschen Studie erwartungsgemäss auf, dass in den USA insgesamt wesentlich mehr Aktivitäten anzutreffen sind. Dies betrifft insbesondere die strukturellen Massnahmen. Gerade bei einem solchen Vergleich muss aber ins Gedächtnis gerufen werden, dass in einer rein quantitativen Betrachtung nicht ausreichend erschlossen werden kann, was hinter solchen äusserlichen Erscheinungen steckt. Für eine aussagekräftige Interpretation sind jeweils das im einzelnen Unternehmen vorherrschende Grundverständnis von 'Ethikmassnahmen' sowie die mit den einzelnen Massnahmen verfolgten Intentionen genauer zu betrachten. Diesbezüglich geben jedoch die zum Vergleich herangezogenen amerikanischen Studien keine Hinweise, während die vorliegende Erhebung auch darauf zielte, das in den Firmen vorfindbare grundsätzliche Problemverständnis hinsichtlich „gesell-

schaftlicher Unternehmensverantwortung“ zu erfassen (der Begriff "Ethik" wurde wegen seiner idealistischen Konnotationen im Fragebogen sparsam verwendet).

5. Zum unternehmensethischen Problemverständnis in der Praxis

Will eine verantwortungsbewusste Unternehmensleitung sinnvolle 'Ethikmassnahmen' realisieren, die im Unternehmen möglichst auf allen Ebenen und in allen Handlungsbereichen die Voraussetzungen für offene Prozesse der ethischen Reflexion, Kommunikation, Entscheidungsfindung und Selbstbindung schaffen, so bedarf sie zunächst selbst einmal der Klarheit darüber, was ein vernünftiger Umgang mit ethischen Fragen überhaupt bedeutet.

Die qualitativen Befragungsteile in unserer empirischen Erhebung drängen uns jedoch den Eindruck auf, dass eine klare Vorstellung davon, worum es in moderner Unternehmensethik überhaupt geht, noch eher die Ausnahme ist. Ebenso ist die Bereitschaft, sich auf die kleinen Wagnisse konkreter Schritte einzulassen, mit denen man sich offenen unternehmensethischen Fragen wirklich *öffnet* und sich gegenüber nicht verantwortbaren Handlungsoptionen *schliesst*, erst in Ansätzen anzutreffen. Wie vor allem auch aus den freien Antworten zu entnehmen war, ist offenbar häufig unklar, wie ein Verlassen des sicheren „Refugiums“ eines konventionellen Bestands „fester Werte“ vernünftig überhaupt denkbar ist. Unklar ist oft aber auch, inwieweit die – immer nur vorläufigen – Ergebnisse ernsthafter unternehmensethischer Reflexion *trotz* oder vielmehr gerade *wegen* der (mehr oder weniger ausgeprägten) Offenheit für kritische Argumente auch eine bindende Wirkung erzielen können. Es ist überwiegend ein Problem(miss)verständnis dahingehend anzutreffen, dass es vor allem um so etwas wie „Tugendsicherung“ im Sinne der Bewahrung „fester Werte“ gehe – mit anderen Worten: ein nicht sehr modernes, im Sinne *Kohlbergs* (1981) konventionelles Moralverständnis. Dabei beschränkt man sich – personalistisch – auf die aktive Einforderung von vermeintlich selbstverständlichen individuellen Tugenden („*damit man sich in der Gesellschaft auch in Zukunft noch auf bestimmte Dinge verlassen kann*“), oder man beschränkt sich – legalistisch – auf die Forderung nach und Einhaltung von ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, soweit nicht einfach – ökonomistisch – ganz auf das auch moralisch gute Wirken der "unsichtbaren Hand" des Marktes gesetzt wird (vgl. zu den hier nur angedeuteten unternehmensethischen Denkmustern *Ulrich/Thielemann* 1992). Hier gab es vermehrt auch Hinweise auf einen Zusammenhang mit dem traditionellen Unternehmerethos im Sinne *Max Webers* (1904), das bis heute die Tiefenstruktur neoliberaler Strömungen prägt.

Unternehmerisches Handeln findet zwar verbreitet in einem vagen Bewusstsein einer gesellschaftlichen Verpflichtung statt, doch verschliessen die angedeuteten konventionalistischen (legalistischen oder personalistischen) und ökonomistischen Denkmuster das Verständnis dafür, dass der gedankliche Ort der unternehmerischen Moral in einer modernen Gesellschaft die regulative Idee der kritischen Öffentlichkeit ist und dass demnach das unternehmerische Handeln, wenn es gesellschaftlich

umstritten ist, vor der unbegrenzten Öffentlichkeit mündiger Bürger vorbehaltlos zu begründen ist (Ulrich 1996; Ulrich/Sarasin 1995). Statt dessen wird die unternehmerische Geschäftsmoral offenbar noch häufig als "Privatsache" der Unternehmensleitung missverstanden. Demnächst wird dann das *Problem* der Unternehmensethik, sofern ein solches überhaupt (an-) erkannt wird und nicht hinter legalistischen oder ökonomistischen Grundhaltungen verschwindet, auf ein individualethisches Problem der persönlichen Integrität der Führungskräfte verkürzt.

Einzelne Befragte vermochten immerhin die Wechselwirkung zwischen Individual- und Institutionenethik im Unternehmen zu erfassen: *„So sehr ich der Meinung bin, dass moralische Integrität heute zu den Anforderungen an Führungskräfte gehört, so sicher bin ich mir auch, dass wir uns hierauf nicht verlassen dürfen. Die potentielle Amoralität des Einzelnen muss vielmehr von der Struktur und der Kultur des Unternehmens aufgefangen werden können. Hieran müssen wir arbeiten und hier könnte uns eine Disziplin ‘Unternehmensethik’ eventuell helfen.“* Ganz im Sinne dieser Äusserung eines Befragten ist es nicht ausreichend, wenn – etwa angesichts von Korruptionerscheinungen, des Phänomens innerer Kündigung oder auch von unklaren Entscheidungskriterien bei einer China-Investition – lediglich auf ein Problem individueller Charakterschwächen verwiesen und/oder die grundsätzliche Notwendigkeit von gegensteuernder Ethik willkommen geheissen wird. Es gilt vielmehr in überprüfbaren Lernschritten in Richtung der unternehmens- und situationsspezifischen Entwicklung eines tragfähigen Orientierungswissens, eines geschärften ethischen Bewusstseins bei möglichst allen Unternehmensangehörigen und schliesslich der umfassend institutionalisierten unternehmensethischen Selbstbindung kontinuierlich zu *arbeiten*.

6. Fazit: Lernschritte auf dem Weg zur „organisierten Verantwortlichkeit“

Die in der Studie festgestellte Unsicherheit bezüglich der angemessenen Form, der praktischen Bedeutung sowie der Reichweite von 'Ethikmassnahmen' zeigte sich im Umfrageergebnis besonders deutlich in der erwähnten weitverbreiteten Neigung, unbekannte 'Ethikmassnahmen' als „irrelevant“ abzutun: das Thema, so vermuteten etwa zwei Befragte, sei „*praxisfern, rein akademisch*“ bzw. „*ne concerne que très peu*“ die Unternehmensaktivitäten. „*Das Wort Ethik gibt es bei uns nicht*“, schrieb ein anderer quer über die Seite, auf der die denkbaren 'Ethikmassnahmen' genannt wurden, denn mit Ethik sei es wie mit Humor: „*Je mehr man das Wort in den Mund nimmt, desto weniger geschieht.*“ Im gleichen Sinne wurde auffallend oft die Macher-Haltung vertreten, Unternehmensethik gehöre ausschliesslich in das Reich konkreter Taten. Kritische Reflexion und Verständigung über die Wertgrundlagen solcher Taten wird so jedoch implizit ins Reich leerer Worte verwiesen und damit abgewehrt.

Der erste Lernschritt hin zu einer ethikbewussten Unternehmensführung kann, im Gegensatz zu einem solchen dezisionistischen Ethos der entschlossenen Tat, gerade in der ausdrücklichen Thematisierung der sich dahinter verbergenden

Unsicherheit oder Reflexionsabwehr und im Eingeständnis der vor jeder praktischen Massnahme nötigen Gedankenarbeit erblickt werden; schliesslich geht es in der Ethik ja um *gute Gründe* für das praktische Handeln. So könnte das *Praktizieren* der Denk- und Handlungsmöglichkeiten *zwischen* den je problematischen Polen einer nur plakativen „Ethik-ettierung“ einerseits und einem verkrampften Sichfestklammern an der Fiktion "wertfreier" Unternehmensführung, am *Myth of Amoral Business* (De George 1990, 3ff.) andererseits in Gang kommen. In diesem Zwischenbereich sind *mit* mündigen Mitarbeitern *für* mündige Mitarbeiter sinnvolle 'Ethikmassnahmen' schrittweise zu entwickeln und im unternehmerischen Alltag zu erproben.

Naheliegenderweise werden zunächst Erfahrungen mit Massnahmen, die sich auf das *Innnenleben* der Organisation richten, gesammelt. Es geht dabei im Kern darum, unter welchen strukturellen und kulturellen Voraussetzungen Mitarbeiter gleichzeitig kritisch und loyal sein können. Deshalb kommt es entscheidend darauf an, dass nicht einfach nur formale Standards und Prozeduren eingeführt werden, sondern sich zugleich in zunächst punktuellen, dann zunehmend ganzheitlichen Erfahrungszusammenhängen eine neue unternehmenskulturelle Selbstverständlichkeit entwickelt – die Selbstverständlichkeit der unbefangenen und vorbehaltlosen Thematisierung ethischer Aspekte jeglichen unternehmerischen Handelns. Auf diesem Boden steht dann auch dem Schritt zur bindungsorientierten „Öffnung“ des Unternehmens gegenüber der *Öffentlichkeit* nichts mehr im Weg. Zielhorizont ist ein Unternehmensalltag, dessen Legitimität und Verantwortbarkeit nicht dem Zufall überlassen bleibt, sondern durchgängig reflektiert und begründet ist und gerade deshalb jederzeit von jedermann innerhalb und ausserhalb des Unternehmens in Frage gestellt werden darf, weil die Unternehmensleitung systematische Massnahmen zur Sicherstellung der "organisierten Verantwortlichkeit" (Tuleja 1987, 263) realisiert hat und sich daher ihrer Sache mit guten Gründen sicher ist.

Literatur

- Center for Business Ethics* (1986): Are Corporations Institutionalizing Ethics?, in: *Journal of Business Ethics* 5, S. 85-91.
- Center for Business Ethics* (1992): Instilling Ethical Values in Large Corporations, in: *Journal of Business Ethics* 11, S. 863-867.
- De George, R. (1990): *Business Ethics*, 3. Aufl., New York/London.
- Elster, J. (1987): *Subversion der Rationalität*, Frankfurt/New York.
- Gellerman, S.W. (1986): Warum gute Manager ethisch fragwürdige Entscheidungen treffen, in: *Harvard-Manager*, Bd. 1: Unternehmensethik, Hamburg o.J., S. 45-49 (engl. 1986).
- Kohlberg, L. (1981): *Essays on Moral Development, Vol.1: The Philosophy of Moral Development*, San Francisco.
- Lindsay, R.M./Lindsay, L.M./Irvine, V.B. (1996): Instilling Ethical Behavior in Organizations – A Survey of Canadian Companies, in: *Journal of Business Ethics* 15, S. 393-407.
- Offe, Claus (1988): Fessel und Bremse: Moralische und institutionelle Aspekte "intelligenter Selbstbeschränkung", in: Honneth, A., et al. (Hrsg.), *Zwischenbetrachtungen*, Frankfurt, S. 739-774.

- Schlegelmilch, B.* (1990): Die Kodifizierung ethischer Grundsätze in europäischen Unternehmen: eine empirische Untersuchung, in: *Die Betriebswirtschaft* 50, S. 365-374.
- Staffelbach, B.* (1991): Ethik und Management – Ergebnisse einer Befragung bei den grössten Schweizer Unternehmungen. Arbeitspapier des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Zürich.
- Steinmann, H./Löhr, A.* (1991): Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: dies. (Hrsg.), *Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart, S. 3-32.
- Tuleja, T.* (1987): *Ethik und Unternehmensführung*, Landsberg/Lech.
- Ulrich, P.* (1995): Führungsethik. Ein grundrechteorientierter Ansatz, in: Thommen, J.-P. (Hrsg.), *Management-Kompetenz*, Zürich/Wiesbaden, S. 519-538.
- Ulrich, P.* (1996): Brent Spar und der *moral point of view*. Reinterpretation eines unternehmensethischen Realfalls, in: *Die Unternehmung* 50, S. 27-46.
- Ulrich, P.* (1997): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern/Stuttgart/Wien (i.Vorb.).
- Ulrich, P./Lunau, Y./Weber, Th.* (1996): 'Ethikmassnahmen' in der Unternehmenspraxis. Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in schweizerischen und deutschen Firmen. Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik, Nr. 73, St. Gallen.
- Ulrich, P./Sarasin, C. (Hrsg.)* (1995): *Facing Public Interest. The Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communications*, Dordrecht/Boston/London.
- Ulrich, P./Thielemann, U.* (1992): *Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften - eine empirische Studie*, Bern/Stuttgart.
- Waters, J.A.* (1991): Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon, in: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.), *Unternehmensethik*, 2. Aufl., Stuttgart, S. 281-300.
- Weber, M.* (1904): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: ders.: *Gesammelte Schriften zur Religionssoziologie I*, 9. Aufl., Tübingen 1988, S. 17-206.
- Wieland, J.* (1993): *Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it*, Bern/Stuttgart/Wien.

Peter Ulrich (48), Prof. Dr. rer. pol., ist Ordinarius für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen (HSG) und Leiter des Instituts für Wirtschaftsethik der HSG (Peter.Ulrich@iwe.unisg.ch).

York Lunau (31), Dipl. Kfm., ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Wirtschaftsethik der HSG (York.Lunau@iwe.unisg.ch).

Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen
 Homepage: <http://www.iwe.unisg.ch>