Wie denken Manager über Markt und Moral?

Empirische Untersuchungen
unternehmensethischer Denkmuster
im Vergleich

Peter Ulrich / Ulrich Thielemann

Wie denken Manager über Markt und Moral?

Empirische Untersuchungen
unternehmensethischer Denkmuster
im Vergleich

Peter Ulrich / Ulrich Thielemann

Nr. 50

Juni 1992

Copyright 1992 bei den Verfassern

ISBN 3-906548-50-3

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung V

1. Worin besteht das unternehmensethische Grundproblem? 1

2. Eine Typologie unternehmensethischer Denkmuster 6
   2.1 Das ökonomistische Vermittlungskonzept 8
   2.2 Das konventionalistische Vermittlungskonzept 12
   2.3 Das idealistische Vermittlungskonzept 13
   2.4 Das reformorientierte Vermittlungskonzept 14

3. Das Phänomen des Hintergrundökonomismus 18

4. Opportunismus oder Ökonomismus? Eine kritische Reinterpretation US-amerikanischer Studien 21

5. Fazit 33

Literaturverzeichnis 35

Zusammenfassung

Wie denken Manager über das Verhältnis von unternehmerischem Erfolgsstreben und ethischen Ansprüchen? Der Beitrag präsentiert Ergebnisse einer qualitativ-empirischen Studie (Ulrich/Thielemann 1992), die das Spektrum der gedanklichen Arrangements von schweizerischen Führungskräften in diesem Spannungsfeld ausleuchtet und typologisch ordnet. Die Ergebnisse werden mit jenen anderer Studien zur "Moral der Manager" verglichen, wobei sich wesentliche Parallelen zeigen. Jedoch werden die Befunde der früheren Studien erheblich abweichend interpretiert. Es wird insbesondere gezeigt, dass die häufig vertretene These, Manager seien vorwiegend moralische Opportunisten, auf der Basis einer systematischen Konzeption des unternehmensethischen Grundproblems revidiert werden muss. Nicht moralischer Opportunismus oder gar Zynismus, sondern *Ökonomismus*, d.h. die *ethische* Überzeugung, dass wirtschaftlich "richtiges" Handeln *in sich schon* moralisch gut sei, erweist sich in verschiedenen Versionen als international stark verbreitetes Denkmuster von Managern.

1. Worin besteht das unternehmensethische Grundproblem?

"Are managers ethical or not?" (Posner/Schmidt 1987: 383) oder massvoller: "How ethical are businessmen?" (Baumhart 1961) - diese Leitfrage bildet explizit oder implizit den Ausgangspunkt der meisten empirischen Untersuchungen zur "Moral der Manager" in der Wirtschaft.[1] Wir argumentieren im folgenden dafür, dass diese übliche Fragestellung sich nicht als Ausgangspunkt für das Verständnis der moralischen Bewusstseinsstrukturen von Führungskräften der Wirtschaft eignet, da sie das spezifisch unternehmensethische Grundproblem, vor das sich Manager gestellt sehen, schon im Ansatz gleich in doppelter Weise verfehlt:

Zum ersten erliegen die erwähnten früheren Studien einer *konventionalistischen Verkürzung* ihres allgemeinen moraltheoretischen Forschungsansatzes, wenn nach dem (quantitativen) *Mass* statt nach der (qualitativen) *Form* des Moralbewusstseins von Managern gefragt wird. Die meisten Studien zur Moral des Managements scheinen davon auszugehen, dass es einen festen Kanon von Normen und Vorschriften gibt, dem jeder zu folgen hat. Daher sprechen sie von einem "high level of ethical ideas" oder von "high ethics" (Baumhart 1961: 12, 19) im Sinne der Bereitschaft, diesen Normen tatsächlich zu folgen. Sie erkennen nicht, dass konkrete, situationsbezogen anwendbare Normen - im Sinne der Unterscheidung Kohlbergs (1981: 152ff.) von konventioneller und postkonventioneller Moral - *stets* konventioneller Natur sind. Normen stehen auf der Stufe eines postkonventionellen Moralbewusstseins nämlich unter hypothetischem Vorbehalt. Und so werden normative Fragen ja auch in einer modernen, pluralistischen Gesellschaft dementsprechend kontrovers diskutiert.

Wenn das zu erforschende, möglicherweise postkonventionelle (d.h. gegenüber geltenden Konventionen kritische) Moralbewusstsein von Führungskräften nicht schon im Ansatz unterboten werden soll, reicht es also nicht aus, allein nach der Zustimmung oder Ablehnung zu konkreten moralischen Standards oder Wertvorstellungen zu fragen, die der Forscher selbst vorgibt. Stattdessen geht es um das

[1] So neben den beiden erwähnten Studien von Baumhart (1961) und Posner/ Schmidt (1987) auch die beiden die Fragestellung von Baumhart aufnehmenden Folgestudien von Brenner/Molander (1977) und von Becker/Fritzsche (1987). Ebenso wie diese US-amerikanischen Studien geht auch die deutsche Studie von Kaufmann/Kerber/Zulehner (1986) von einer personalethischen Fragestellung aus und kommt daher im wesentlichen zu den gleichen Schlüssen (Opportunismus- bzw. Zynismusthese), die wir im 4. Abschnitt problematisieren wollen.

Erkennen und Verstehen der *formalen Prinzipien* oder des *moral point of view*, von dem aus der Befragte argumentiert und konkrete Normen als legitim anerkennt oder als illegitim verwirft. Diese Problemstellung erfordert einen interpretativen (hermeneutischen) Forschungsansatz sowie die Bereitschaft des Forschers, sich ernsthaft auf die ethische Argumentation seiner Gesprächspartner einzulassen. Der Moralforscher darf sich dabei nicht a priori eine überlegene Einsicht in den allein "richtigen" unternehmensethischen Standpunkt oder die exklusive Kompetenz zur Definition eines "hohen unternehmensethischen Niveaus" anmassen; vielmehr hat er prinzipiell von der gleichberechtigten moralischen Kompetenz und insofern vom "guten Willen" der Befragten auszugehen. Auf postkonventionellem Niveau kann sich ein vermeintlicher Mangel an "gutem Willen" als Unverständnis gegenüber dem spezifischen Legitimations*anspruch* eines Befragten herausstellen. Die Annahme moralischer Kompetenz und moralischen Willens ist also eine forschungsmethodisch notwendige Unterstellung, die im Einzelfall natürlich empirisch widerlegt werden mag. Doch wie sollte der Forscher ohne diese Unterstellung das spezifische, möglicherweise von seinen Vorstellungen abweichende unternehmensethische Konzept, mit dem der befragte Manager Ethik und unternehmerisches Erfolgsstreben zu vermitteln sucht, *verstehen* können? Diese entscheidende *qualitative* Problemstellung führt unmittelbar zum zweiten konzeptionellen Defizit der üblichen Ausgangsfrage, das sich auf die inhaltliche Abgrenzung des Forschungsgegenstands bezieht.

Zum zweiten leiden die erwähnten Studien durchweg an einer *personalistischen Verkürzung* des unternehmensethischen Grundproblems, indem sie vom komplexen ökonomischen Sachzusammenhang unternehmerischen Handelns systematisch abstrahieren. Damit wird jedoch die grundlegende Frage nach dem "*Ort" der Moral* in der Wirtschaft schon im Forschungsansatz in der Weise vorentschieden, dass es allein um die "Moral der Manager" geht.[2] Wie wir noch sehen werden, sieht

[2] Dass eine solcher personalistisch verkürzter Ansatz zu Widersprüchen führt, zeigt sich besonders deutlich bei einer italienischen Studie (ASFOR 1989), die ansonsten von einem moralphilosophisch hochdifferenzierten, keineswegs konventionalistisch verkürzten Ansatz ausgeht: Diese kommt, wie Hinterhuber (1991) berichtet, einerseits zu dem Ergebnis, dass bei Führungskräften der Privatwirtschaft an erster Stelle der "moralischen Präferenzen" das "Wohl der Unternehmung" und erst an zweiter Stelle die "Achtung der grundlegenden Werte des einzelnen" stehe (Hinterhuber 1991: 476f.). Andererseits aber behauptet sie, dass rund zwei Drittel der italienischen Führungskräfte als Individuen zu charakterisiern sind, die "unverletzbare Bereiche, Rechte und Freiheiten des einzelnen anerkennen, die dessen moralische Integrität schützen" (Hinterhuber 1991: 477). Wenn aber
gemäss der Studie das "Wohl der Unternehmung" dem oben zitierten, allgemeinen ethischen Grundsatz

demgegenüber ein grosser Teil der befragten Manager den primären "Ort" der wirtschaftlichen Moral nicht im persönlichen Gewissen des einzelnen Managers, sondern im Markt oder in dessen Rahmenbedingungen. *Business Ethics* als eigenständige wissenschaftliche Disziplin wäre jedoch gegenstandslos, wenn sie nicht genau bei diesen *besonderen* Verwirklichungsbedingungen und -problemen der Moral im Rahmen eines modernen Wirtschafts*systems* ihren Ausgangspunkt nähme.

Eine hinreichende, realitätsgerechte Konzeption des unternehmensethischen Grundproblems muss also nicht nur den "rein" ethischen Aspekt, sondern auch die ökonomische Seite der rollenspezifischen Entscheidungsprobleme der Führungskräfte in einem Unternehmen ernst nehmen. Gewiss dürfen auf der einen Seite die ethischen Ansprüche nicht einfach der ökonomischen Rationalität untergeordnet werden - denn es ist das Wesen der Ethik, dass sie *unbedingte* Ansprüche an unser Handeln stellt. Auf der andern Seite aber dürfen ethische Ansprüche auch nicht die ökonomischen Erfolgschancen einer Unternehmung ohne weiteres gefährden - denn ein solcher heroischer Idealismus wäre unternehmerisch *unzumutbar*. Ein Unternehmen, das den ökonomischen Erfordernissen und den Zwängen der Marktbehauptung nicht genügt, wird bekanntlich über kurz oder lang von der Bildfläche (und das heisst hier: vom Markt) verschwinden, was aber wiederum komplexe ethische Probleme aufwirft, beispielsweise wenn Mitarbeiter entlassen werden müssen. Wir formulieren deshalb das *unternehmensethische Grundproblem* wie folgt:

> *Wie bringen Manager die Erfordernisse der unternehmerischen Erfolgserzielung und -sicherung mit den ethischen Anforderungen, derer sie sich als verantwortliche Personen bewusst sind oder bewusst sein sollten, in Einklang?*

Nicht einfach *ob* bzw. *wie sehr* Manager "ethisch" sind, sondern *welches gedankliche Arrangement* sie im Spannungsverhältnis von Ethik und unternehmerischem Erfolg zur Legitimation ihres Handelns vor sich selbst und vor anderen je für sich persönlich entwickelt haben, ist somit aus unserer Sicht die systematische

---

unvermittelt vorgeordnet wird, bedeutet dies u.E. den Nachweis, dass der unbedingte Anspruch dieses (deontologischen) ethischen Grundsatzes von den Befragten mehrheitlich gerade *nicht* anerkannt wird.

Ausgangsfrage für ein fruchtbares empirisches Forschungsdesign zur Klärung der "Moral der Manager". Dabei ist nicht nur aus forschungsmethodischen, sondern auch aus psychologischen Gründen davon auszugehen, dass zumindest Topmanager in der Regel ein für sie tragfähiges unternehmensethisches "Arrangement" durchaus gefunden haben, denn schliesslich möchten sie - wie die meisten Menschen - mit sich selbst einigermassen "im reinen" sein und auch vor den kritischen Fragen ihrer Angehörigen oder der Öffentlichkeit bestehen können. Diejenigen, die ein subjektiv tragfähiges Arrangement nicht gefunden haben, hätten wohl kaum eine Managerkarriere eingeschlagen oder wären zur Lösung der unerträglichen inneren Spannungen früher oder später aus dieser "ausgestiegen". Gerade erfolgreichen Managern darf also grundsätzlich ein ethischer Legitimations*anspruch* (und die Bereitschaft, diesen argumentativ einzulösen) unterstellt werden. Es macht somit forschungsmethodisch durchaus Sinn, hypothetisch zu unterstellen, dass Manager normalerweise über ein für sie selbst (d.h. innerhalb ihres *frame of reference*) tragfähiges unternehmensethisches Denkmuster verfügen. Da wie angedeutet die Zusammenhänge zwischen unternehmerischem Erfolg und ethischen Ansprüchen äusserst vielfältig und vielschichtig sind, liegt es nahe, auch eine *Pluralität* von gedanklichen "Arrangements" von Führungskräften im Spannungsverhältnis ethischer und unternehmerischer Gesichtspunkte zu vermuten. Es macht von da her wenig Sinn, nach einem "ethischen Durchschnittsprofil" zu forschen, wie das fast alle bisherigen Studien zum Thema mehr oder weniger ausdrücklich tun. Vielmehr besteht das sachgemässe Forschungsziel darin, das Spektrum vorgefundener Denkmuster zu erhellen und anhand systematischer Gesichtspunkte typologisch zu ordnen. Die dafür in Frage kommenden Gesichtspunkte sind - wie schon Max Weber (1904) in seinen nach wie vor gültigen Ausführungen zur typologischen Methode interpretativer Sozialforschung gezeigt hat -selbst nicht auch noch unmittelbar den empirischen Daten abzugewinnen, sondern setzen eine *theoriegeleitete* Forschungskonzeption voraus.

Zu beachten ist in diesem Zusammenhang, dass der Forscher, der das unternehmensethische Bewusstsein von Managern untersuchen will, ebenso wie die Befragten selbst, immer schon ein bestimmtes Vorverständnis des Verhältnisses von Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben mitbringt und dieses möglicherweise unreflektiert als "gegebenen" theoretischen Bezugsrahmen voraussetzt - es sei denn, er prüft bewusst alternative Ordnungsgesichtspunkte. Die zweckmässige Auswahl der zur typologischen Ordnung der Vielzahl individueller Argumenta-

tionsmuster verwendeten systematischen Gesichtspunkte (Dimensionen) folgt dabei der Idee eines schrittweise zu realisierenden "reflexiven Äquilibriums" zwischen den explikationsbedürftigen Problemkonzeptionen der Praxis und der theoretisch-kritischen Rekonstruktion der die Praxis leitenden Prinzipien, wie sie John Rawls (1979: 38, 68ff.) entwickelt hat.

Auf dem Wege der kritischen Prüfung der auf diese Weise konzipierbaren und empirisch feststellbaren Typen des unternehmensethischen Verantwortungsbewusstseins ergeben sich dann möglicherweise neue Perspektiven einer *normativen* Unternehmensethik. Wir sehen deshalb im vorgeschlagenen Forschungsansatz auch einen wesentlichen Beitrag zur Konzeptualisierung tragfähiger, ethisch verantwortbarer und zugleich ökonomisch zumutbarer unternehmensethischer Leitideen für die Praxis.

Unsere eigene empirische Studie (Ulrich/Thielemann 1992) wurde gemäss dem vorangehend in seinen Grundüberlegungen skizzierten Forschungsdesign konzipiert und nach den methodologischen Verfahrensregeln interpretativer (qualitativer) Sozialforschung durchgeführt. Als Gesprächspartner konnten - von insgesamt 75 angefragten - 60 zumeist oberste (weibliche und männliche) Führungskräfte privatwirtschaftlicher Unternehmen aller Grössenbereiche gewonnen werden; sie wurden nicht statistisch repräsentativ, sondern gezielt im Hinblick auf die Erfassung eines möglichst breiten Spektrums unternehmensethischer Denkmuster ausgewählt. (Die ungewöhnlich hohe Quote von 80 % Zusagen auf unsere Anfrage um Mitwirkung in dem Projekt erhärtet wohl als solche schon die methodisch unterstellte These eines ethischen Legitimations*anspruchs* der Manager.) Die ein- bis vierstündigen Intensivgespräche, die sich an einem teilstandardisierten Gesprächsleitfaden orientierten, wurden für die sorgfältige, oft wiederholt zu prüfende Interpretation tonbandprotokolliert.

Wenden wir uns nun zunächst dem wichtigsten Ergebnis dieser Studie zu, nämlich der erarbeiteten Typologie unternehmensethischer Denkmuster, bevor wir anschliessend eine kritische Reinterpretation der früheren Untersuchungsergebnisse der Baumhart- und ihrer Folgestudien versuchen.

2. Eine Typologie unternehmensethischer Denkmuster

Im Sinne der postulierten methodologischen Leitidee eines "reflexiven Äquilibriums" haben sich nach eingehender Prüfung verschiedenster Systematisierungsmöglichkeiten zwei Grunddimensionen unternehmensethischer Verantwortung in unserer Studie für die Einordnung und Beurteilung qualitativ unterschiedlicher Antworten als besonders hilfreich erwiesen. Jede der beiden Grunddimensionen ist dual kodiert:

1. Dimension: Grad des Problem- und Konfliktbewusstseins. Von der Ausprägung dieser Dimension hängt es im wesentlichen ab, ob Unternehmensethik überhaupt als Problem und aktuelle Herausforderung wahrgenommen wird.

- *Entweder* wird davon ausgegangen, dass zwischen unternehmerischem Erfolgsstreben und ethischen Gesichtspunkten im Regelfall *Harmonie* besteht. Dann sprechen wir von Harmonisten. Zu fragen ist dann im weiteren, welche Gewährsinstanz die unterstellte Harmonie verbürgt und den eingeschlagenen Weg der Unternehmenspolitik zu legitimieren vermag.
- *Oder* aber es wird umgekehrt ein *konflikthaftes* Verhältnis zwischen Ethik und Erfolgsstreben als normal unterstellt (Konfliktbewusste); in diesem Fall ist die Harmonisierung erst noch zu leisten, wobei sich die Frage stellt, auf welchen Wegen dies möglich ist und wer dafür zuständig ist.

2. Dimension: Art der Wahrnehmung der Wirtschaft. Von der Ausprägung dieser Dimension hängt es im wesentlichen ab, welcher Art die Begründung der Harmonie bzw. des Konflikts ist.

- *Entweder* wird die Wirtschaft als ein relativ autonomer *Systemzusammenhang* wahrgenommen, der weitgehend seiner eigenen "Sachlogik" folgt. Dann bestimmt letztlich der eigentümlich anonyme Marktmechanismus das wirtschaftliche Geschehen. Den einzelnen Wirtschaftssubjekten bleibt weitgehend nur die Anpassung an die Wettbewerbsbedingungen des Marktsystems: Wer am ökonomischen "Spiel" marktlicher Selbstbehauptung teilnehmen will, hat den Spielregeln des Marktes zu gehorchen. Dabei bleibt zunächst offen, ob auf eine "Binnenmoral" des Marktes vertraut wird oder eine ethisch-politisch zu gestaltende Rahmenordnung des Marktes als Ort der Moral angenommen wird.

- *Oder* aber die Wirtschaft wird im Gegenteil als ein Lebensbereich wie jeder andere auch, als ein normaler Teil der *Lebenswelt* wahrgenommen, der im wesentlichen nicht von anonym wirkenden Systemimperativen, sondern von der jeweiligen Wirtschafts*kultur* bestimmt wird. (Zur Unterscheidung von System und Lebenswelt vgl. Habermas 1981: 224ff., 348ff.; 1986: 379ff.) Weder wird aus dieser Sicht der Wirtschaft eine besondere, "moralfreie" Sachlogik zugesprochen, noch bedarf es einer besonderen, systemspezifischen Ethik: Lediglich die Anwendung der allgemeinen Massstäbe moralischen Handelns ist gefordert, wobei zunächst offen bleibt, ob diese ethischen Massstäbe einem konventionellen oder einem postkonventionellen Moralbewusstsein zuzuordnen sind.

Abb. 1: Grundtypen unternehmensethischer Verantwortung

	Systemorientierte 43%	Kulturorientierte 57%
Harmonisten 88%	*Ökonomisten* 34%	*Konventionalisten* 54%
Konfliktbewusste 12%	*Reformer* 10%	*Idealisten* 2%

Aus "theoretischer" Perspektive lassen sich nun vorerst vier Grundtypen des unternehmensethischen Bewusstseins aus der zweidimensionalen Matrix, die sich aus der "Kreuzung" der beiden Dimensionen und ihrer jeweiligen dualen Ausprägung ergibt, ableiten (Vier-Felder-Tafel gemäss *Abbildung 1*). Um einen ersten Überblick zu ermöglichen, ist in Abbildung 1 auch die Häufigkeitsverteilung der in Gruppen (Grundtypen) zusammengefassten Denkmuster angegeben. Dabei handelt es sich allerdings nur um die Verteilung nach der jeweiligen *dominanten* (primären) Orientierung. Es zeigte sich darüberhinaus, dass das unternehmensethische Bewusstsein fast aller Befragten neben einem solchen dominanten Denkmuster durch *zusätzliche* (sekundäre) Orientierungen gekennzeichnet ist. Darauf gehen wir unten im Abschnitt 3 noch näher ein. Vorerst seien die Grundtypen und die ihnen zugeordneten konkreteren Denkmuster (Realtypen) in

sehr knapper Form skizziert; für eine eingehende Darstellung und Interpretation der einzelnen Denkmuster sowie ihrer Verteilung nach zahlreichen Gesichtspunkten wird auf die Buchveröffentlichung (Ulrich/Thielemann 1992: 33ff.) verwiesen. *Abbildung 2* (S. 16-17) gibt einen tabellarischen Überblick über die verschiedenen Typen und liefert eine Kurzcharakterisierung im systematischen Quervergleich.

2.1 Das ökonomistische Vermittlungskonzept

Ökonomisten gehen vom Regelfall der Harmonie von Ethik und Unternehmenserfolg aus; zugleich nehmen sie den System- und damit den Sachzwangcharakter der Wirtschaft durchaus wahr. Dieser erscheint ihnen offenbar als ethisch unproblematisch: Sie vertrauen der ökonomischen Systemrationalität mehr als der praktischen Vernunft der einzelnen Menschen. Die strukturellen Zusammenhänge des anonymen Marktgeschehens selbst - und nicht etwa verantwortungsbewusst handelnde Personen - stellen sicher, dass es in der Wirtschaft mit rechten Dingen zugeht. Treten dennoch einzelne ethische Probleme mit wirtschaftlichem Handeln auf, so ist das für den strikten Ökonomisten prinzipiell stets ein Symptom dafür, dass *zu wenig*, nicht etwa zu viel Marktsteuerung herrscht. Seine *Metaphysik des Marktes* ist - wie jede Metyphysik - empirisch nicht ohne weiteres widerlegbar.

Der Glaube an eine dem Markt innewohnende moralische Vernunft wurzelt tief in der Geistesgeschichte der abendländischen Marktgesellschaft und ist ursprünglich religiöser Natur. Es ist der Glaube an die von einer übermenschlichen Instanz (Gott) vorgegebene "prästabilierte Harmonie" (Leibniz) der Welt- und Marktordnung. Sie garantiert mit "unsichtbarer Hand" (Adam Smith 1985: 316; 1987: 371), dass das ethisch Gesollte "automatisch" aus dem ökonomisch Gewollten erwächst, und *entlastet* so die einzelnen Wirtschaftsubjekte von direkten normativ-ethischen Ansprüchen. Bei Adam Smith (1985: 130) lässt sich die "unsichtbare Hand" des Marktes noch unschwer als die "Weisheit Gottes" identifizieren (vgl. dazu Ulrich 1991: 175ff.). Wahrscheinlich war Smith, der an der Schwelle zur Moderne stand, damit der erste und letzte Ökonom, für den die Interessenharmonisierungskraft das Marktes noch mehr oder minder ausdrücklich in *Metaphysik* gründet. Den "modernen" Fassungen des Marktharmonismus sind dagegen die eigenen metaphysischen Wurzeln längst nicht mehr gegenwärtig - sonst könnte er *heute* auch kaum mehr

vertreten werden, insbesondere nicht in seinen ausgeprägteren Erscheinungsformen einer mehr oder weniger "blinden" *Marktvergötterung*.

Der ökonomistische Glaube an die "Selbstheilungskräfte" des Marktes findet sich unserer Untersuchung zufolge bei Führungskräften in zwei unterschiedlich strikten Varianten: Beim Typus des "reinen" Ökonomisten, den wir den *Metaphysischen Betriebswirt* (17% unseres Samples) nennen, überträgt sich die unpersönliche und "übermenschliche" Binnenmoral des Marktes gleichsam von selbst auf die "sachlich richtige" Praxis der Unternehmensführung: *Im Grunde* wird nach seiner Überzeugung die Unternehmung nicht von Menschen, sondern vom "Willen des Marktes" bewegt; die Führungskräfte sind nur Werkzeuge des Marktes, sie haben eigentlich überhaupt keine Macht - zumindest insoweit, als sie die Rentabilitätschancen der Unternehmung nachhaltig zu fördern und d.h. alle "betriebsfremden Interessen" (Weber 1972: 79) zu verbannen suchen.[3] Dann aber können sie für moralische Verfehlungen nicht verantwortlich sein; denn nur wer Macht hat, kann diese moralisch falsch (oder richtig) einsetzen. Ein befragter Manager drückte dies so aus[4]: *"Nur ein Mensch kann moralisch oder unmoralisch handeln, aber eine Unternehmung ...? Selbst wenn der Mensch, der die Unternehmung führt, unmoralisch ist, deswegen ist die Unternehmung nicht unmoralisch."* Der Markt bestimmt, wo's unternehmerisch lang geht, und so soll es auch sein. Die dauerhafte Existenz- und Erfolgssicherung der Unternehmung erfordert dabei *langfristig* vorausschauende Investitionen, nicht bloss "spekulative" Maximierung des kurzfristigen Gewinns. Nur dann kann sichergestellt werden, dass die Unternehmensführung tatsächlich vom buchstäblich "übersubjektiven" (anonymen) Willen des Marktes und nicht vom "eigenmächtigen" Willen der Unternehmensleitung bestimmt wird. Es gilt also das unternehmensethische Prinzip: *Langfristiger Gewinn ist Ethik.* Dann aber sorgt die "unsichtbare Hand" des Marktes dafür, dass *"es allen gut geht, wenn es einer Unternehmung gut geht."*

Wie eine Unternehmung richtigerweise zu führen ist, ist unter dieser Voraussetzung allein am Unternehmenserfolg auf dem Markt abzulesen, und dies gerade

---

[3] Die Vorstellung einer "reinen" betriebswirtschaftlichen Sachlogik, deren notwendige Entfaltung von subjektiven Einflüssen des "psychophysischen Subjekts" (d.h. des Unternehmensleiters) nur *gestört* werde könne, weshalb dieses aus der betriebswirtschaftlichen Theorie zu "eliminieren" sei, findet sich in geradezu paradigmatischer Form bei Erich Gutenberg (1929: 39ff.), dem Begründer der "klassischen" deutschen Betriebswirtschaftslehre. Vgl. dazu Ulrich (1989) und Thielemann (1990).

[4] Die nachfolgenden Textstellen, die durch Anführungszeichen gekennzeichnet und *kursiv* gesetzt sind, geben Aussagen der befragten Führungskräfte wörtlich wieder.

auch aus Gründen der *sozialen* Verantwortung - in den berühmten Worten von Milton Friedman (1970): "The *social* responsibility of business is to increase its profits" (and nothing else). "Unmoralisch" ist es eher, der Binnenmoral des Marktes mit subjektiven Wertungen ins Werk zu pfuschen, "moralisch" ist es, den Signalen des Marktes zu folgen und so die ethisch richtigen Massnahmen zu "entdecken".[5] Unternehmer und Manager haben sich konsequenterweise - und das ist der springende Punkt in diesem unternehmensethischen Denkmuster - persönlicher moralischer Empfindungen und Wertungen so weit wie möglich zu enthalten zugunsten des "objektiven" Urteilsspruchs des Marktes.

Der *Instrumentalist* (ebenfalls 17%, aber als zusätzliche Orientierung bei weiteren 35% feststellbar) lässt im Gegensatz zum Metaphysischen Betriebswirt moralische Überlegungen als Bestandteil der Unternehmensführung durchaus zu, ja er fordert sie sogar; sie gelten ihm nicht unbedingt als Abkehr vom Pfad der Tugend erfolgsrationaler Unternehmensführung. Daher erscheint sein Vermittlungskonzept moderater als das rigoristische Konzept des Metaphysischen Betriebswirts, für den sich ja jedes persönliche und daher auch jedes moralische Engagement innerhalb der Wirtschaft gerade aus ethischen Gründen verbietet. Der Instrumentalist sieht sich diesbezüglich in einer aktiveren Rolle: Er "entdeckt" und realisiert das strategische Potential von Ethik als eines Investitionsguts. So dreht sich das ökonomistische Legitimationsprinzip vordergründig um: *Ethik ist langfristiger Gewinn*. Oder, wie es einer der von uns befragten Manager ausgedrückt hat: *"Ethik kann sogar ein Key-success-Faktor sein - wenn es richtig gemacht wird."*

Der Instrumentalist handelt somit nicht unmittelbar aus innerer Überzeugung "moralisch", sondern zunächst einmal deshalb, weil (und insoweit) sich dies langfristig auszahlt. Ethik bietet sich ihm demnach als Führungs*instrument* an, beispielsweise um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern oder um die Akzeptanz der Unternehmenspolitik gegenüber der Öffentlichkeit zu sichern. Dabei versucht er nicht etwa, den instrumentellen Charakter solcher Führungsmethoden zu verdecken, vielmehr betont er sogar seine ökonomische Motivation. Gleichwohl ist auch der Instrumentalismus im hier gebrauchten Sinne als ein unternehmens*ethisches* Konzept zu verstehen. Gerade dass sich "Ethik" - beispielsweise in Form

[5] Eine solche Offenbarungstheorie des Marktes vertritt besonders prononciert Friedrich A. von Hayek (1969: 249ff.), der ja den Wettbewerb als "Entdeckungsverfahren" begreift.

von Investitionen in eine ökologische Gesichtspunkte berücksichtigende Produkte- und Verpackungspolitik der Unternehmung bei entsprechendem Nachfragepotential - betriebswirtschaftlich längerfristig "rechnet", wird als *Zeichen* der grundsätzlichen Harmonie von unternehmerischem Erfolgsstreben und ethischen Ansprüchen gedeutet. Auch hier wird also die Wirksamkeit einer "unsichtbaren Hand" des Marktes angenommen, die dem rentabilitätsorientierten Handeln der Führungskräfte die ethisch richtige Richtung gibt.

Dieser Zeichencharakter des Markterfolgs erinnert stark an den Zusammenhang, den Max Weber in seiner berühmten Schrift, "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus" (1920), zwischen den spezifisch religiösen Motiven des Protestantismus, insbesondere des Calvinismus und des Puritanismus, und einer "kapitalistischen" Erwerbsorientierung herausgearbeitet hat. Der (calvinistische) Unternehmer strebt in methodisch-disziplinierter, "rastloser Berufsarbeit" (S. 105) nach beruflichem und marktlichem Erfolg, weil er nur auf diesem Wege die unerträgliche Ungewissheit, ob ihm die Gnade Gottes zu Teil wird, ob er auf "Erlösung" im Jenseits hoffen darf, überwinden kann. Der berufliche Erfolg gilt ihm als untrügliches "*Zeichen* der Erwählung" (S. 110, Hervorhebung im Original) - nicht etwa als eigenmächtiges "*Mittel* zur Erlangung der Seligkeit" (S. 110). Nicht menschliche Absichten und Motive, sondern einen mächtigen und allwissenden Gott sieht er "in allen Fügungen des Lebens wirksam", und wenn dieser "einem der Seinigen eine Gewinnchance zeigt, so hat er seine Absicht dabei" (S. 175 f.), nämlich die, ihn seines Gnadenstandes zu versichern.

Die Parallelen zu den beiden Versionen des Ökonomismus, die ja wie die "Protestantische Ethik" eine *Offenbarungstheorie des Marktes* vertreten, sind unseres Erachtens unübersehbar, ja wir vermuten, dass die geistesgeschichtlichen Wurzeln des Ökonomismus religiöser Natur sind und in jenem Protestanismus liegen, aus dem Max Weber den "Geist des Kapitalismus" entspringen sah. Den "Zeichen" des Erfolgs vertraut der "moderne", ökonomistisch gläubige Manager offenbar auch dann noch, wenn seinem säkularisierten Bewusstsein religiöse Motive längst fremd geworden sind.

2.2 Das konventionalistische Vermittlungskonzept

Auch für *Konventionalisten* stehen ethische Ansprüche und unternehmerisches Erfolgsstreben in einem grundsätzlich harmonischen Verhältnis. Im Gegensatz zum ökonomistischen Vermittlungskonzept wird hier jedoch - zumindest vordergründig - die Moralität der Unternehmensführung nicht von einer dem Markt innewohnenden, anonymen Systemlogik verbürgt. Vielmehr werden hierfür die tradierten allgemeinen Normen, die auch sonst im Alltagsleben gelten, bemüht. Systemische *Zwänge* der unternehmerischen Erfolgserzielung und -sicherung spielen in der Argumentation der Konventionalisten keine systematische Rolle - weder eine harmonisierende noch eine problematische -, nicht weil Konventionalisten diese Zwänge einfach leugnen oder verdrängen würden, sondern weil sie sie in ganz anderen Kategorien wahrnehmen. Sollte es doch einmal zum konkreten Konflikt zwischen Ethik und unternehmerischer Erfolgslogik kommen, so wird dieser vom Konventionalisten nicht als struktureller Antagonismus zwischen moralischer Pflicht und systemischem Sachzwang verstanden, sondern individualethisch als Konflikt zwischen moralischer Pflicht und egoistischer Neigung bzw. ökonomischem Eigeninteresse gedeutet. So spielen für ihn beispielsweise Free-Rider-Probleme und die Frage der Zumutbarkeit unternehmensethischen Handelns sowie entsprechende ordnungspolitische Lösungsversuche keine wesentliche Rolle. Den Schlüssel zur Gewährleistung der Harmonie zwischen Moral und Markt erblickt er vielmehr im *Charakter* der einzelnen Führungspersönlichkeit oder - im Falle weniger elitistischer Spielarten des Konventionalismus - im kulturellen Niveau der Gemeinschaft wirtschaftlicher Akteure. Es lassen sich verschiedene konventionalistische Denkmuster (Realtypen) aufweisen, die sich durch unterschiedliche Konzeptionen des kulturellen "Orts" der Moral unterscheiden. Da diese Differenzen im vorliegenden Kontext keine besondere Rolle spielen, seien sie nur kurz angedeutet.

Für den durch und durch wertkonservativen *Paternalisten* (13%) hat die Unternehmung noch etwas vom Charakter einer - intern hierarchisch strukturierten - Oikos-Wirtschaft, deren Geschicke er mit strenger und fürsorglicher Hand bestimmt. Seine Autorität als Unternehmer zweifelt er nicht an, sie ist ihm von seiner ganzen Weltanschauung her selbstverständlich; sein Verantwortungsbewusstsein ist deshalb an ein tendenziell elitäres Selbstverständnis gekoppelt und bleibt diesbezüglich unkritisch.

Der *Personalist* (38%, damit die häufigste dominante Orientierung) ist sich seiner Macht, der Gefahr ihres egoistischen Missbrauchs und damit der Legitimationsbedürftigkeit dieser Macht stärker bewusst. Allerdings erblickt er die unternehmensethische Herausforderung vorrangig in der *Selbst*begrenzung dieser Macht - nicht etwa in ihrer gesellschaftlichen Kontrolle - und plädiert ansonsten für eine *"absolut freiheitliche Unternehmenspolitik"*. Sein individualethischer oder - je nach Blickwinkel - elitistischer Ansatz zeigt sich auch darin, dass er es typischerweise vorzieht, von Unternehm*er*- statt von Unternehmensethik zu sprechen. Der Gedanke einer ordnungspolitischen Unterstützung des unternehmensethischen Engagements ist ihm (trotz der realen Sachzwänge des Wirtschaftens und der Möglichkeiten zum Free-Rider-Verhalten) fremd, da er dezidiert an der Idee der Trennbarkeit von "privater" Wirtschaft und öffentlicher Politik festhält.

Im Denkmuster des *Kulturharmonisten* (3%) liegt im Unterschied dazu der Akzent auf der Vorstellung, dass die Unternehmung *"in die Gesellschaft und ihre Grundsätze eingebunden ist"*. Dabei wird "die Gesellschaft" harmonistisch als mehr oder weniger konfliktfreie Einheit gedacht, die durch ein allgemein anerkanntes Wertesystem zusammengehalten wird. Den ethischen Anforderungen an die Unternehmensführung ist folglich am besten dadurch Genüge getan, dass man sich an die *"bekannten ethischen Grundnormen"* hält.

Demgegenüber wird für den *Legalisten* (als dominante Orientierung nicht vorgefunden, jedoch als sekundäre Neigung bei immerhin 12%) Ethik nicht mehr unmittelbar kulturell von *"der Gesellschaft"* vermittelt, sondern vom Rechtsstaat in Form der geltenden Gesetze (Rechtsnormen). Die Legalität der Unternehmensführung gilt ihm als notwendige und zugleich hinreichende Bedingung für die Legitimität der Unternehmensführung.

2.3 Das idealistische Vermittlungskonzept

Im deutlichen Gegensatz zu der Gruppe der Konventionalisten ebenso wie der Ökonomisten beurteilt der *Idealist* das unternehmerische Erfolgsstreben als ethisch höchst problematisch (als dominantes Denkmuster in unserem Sample nur bei einer einzigen Führungskraft zu finden (2%), als ergänzende, sekundäre Orientierung jedoch immerhin bei weiteren 38% der Befragten). Er ist in ausgeprägter Weise konfliktbewusst, jedoch in seiner Wahrnehmung der Wirtschaft nicht besonders

systembewusst. Er denkt kulturkritisch, nicht systemkritisch. So sind aus seiner Sicht nicht anonyme Imperative der unternehmerischen Erfolgssicherung für die von ihm beklagten Missstände sozialer oder ökologischer Art verantwortlich, sondern vielmehr der *"Egoismus"* und *"Materialismus"*, dem allzu viele Wirtschaftssubjekte verfallen sind. Die tradierten kulturellen Einstellungen und Werthaltungen "der Gesellschaft" sind für ihn das Problem, nicht wie für den Kulturharmonisten die Lösung. Der Idealist hofft daher auf einen tiefgreifenden kulturellen Bewusstseinswandel.

Den Königsweg der unternehmerischen Verantwortungsübernahme sieht der eher in individualethischen als in systemischen Kategorien denkende Idealist in der inneren Abkehr des einzelnen von seinen *"egoistischen"* Neigungen. Dies bedeutet jedoch angesichts der realen Sachzwänge des Wirtschaftssystems, dass der Idealist - wenn er nicht den "Ausstieg" wählt - sich permanent harten moralischen Dilemmasituationen zwischen idealistischem Engagement und Opportunismus ausgesetzt sieht. Dadurch mag das heroische Pathos, das seine Ausführungen zum Teil begleitet (*"den Konflikt aushalten, das gehört irgendwie dazu"*), zu erklären sein. Für den Idealisten besteht zwischen den ethischen Ansprüchen bzw. der Behebung der beklagten ethischen Missstände und dem unternehmerischen Erfolgsstreben nämlich ein letztlich unauflöslicher Konflikt: Das unternehmensethische Engagement geht buchstäblich *auf Kosten* des Unternehmenserfolgs. Damit jedoch vertritt er eine unternehmerische Verzichtsethik, sozusagen eine "Ethik der roten Zahlen" (Pfriem 1989: 118), die dem Problem der betriebswirtschaftlichen *Zumutbarkeit* der unternehmensethischen Massnahmen nicht gerecht wird und damit kaum als unternehmerisch tragfähig anzusehen ist.

2.4 Das reformorientierte Vermittlungskonzept

Ausgangspunkt des unternehmensethischen Vermittlungskonzepts der *Reformer* ist die einfache, aber wohl realistische Überlegung, dass Ethik und Unternehmenserfolg weder automatisch in einem harmonischen Verhältnis zueinander stehen noch in einem zwingenden Konflikt; vielmehr erkennen sie die Möglichkeit, dass Ethik durchaus eine Basis erfolgbringenden Wirtschaftens sein kann. Ob und unter welchen Bedingungen dies der Fall ist, ist dann eine empirische Frage; sie im

konkreten Fall zu beantworten erfordert eine ebenso nüchterne wie differenzierte Problemanalyse.

Reformer sind konflikt- und sachzwangbewusst. Sie denken kritisch in bezug auf die vorgefundenen Systemzwänge, weil sie die idealistisch Überforderung, heroisch *gegen* die ökonomischen Signale des Marktes zu handeln, für unzumutbar halten. Die entscheidende Voraussetzung, um ethisch verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln real möglich (zumutbar) zu machen, erkennen sie in der Änderung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen des Marktes, d.h. in den nach ausserökonomischen und wettbewerbsneutralen Gesichtspunkten zu gestaltenden Spielregeln und Anreizen für ökonomisch erfolgbringendes Handeln.

Während der eine Typus des Reformers, der blosse *Rahmenreformer* (2 %), den systematischen Ort der Moral in der Wirtschaft voll und ganz in der vernünftigen Gestaltung der Rahmenbedingungen und Spielregeln des Marktes, nicht aber in den unternehmerischen Handlungen innerhalb dieser Spielregeln erblickt, verfügt der andere Typus, den wir den *Neuen Unternehmer* nennen (immerhin 8%), über ein umfassenderes und zugleich differenzierteres unternehmensethisches Denkmuster. Er hat gelernt, auf zwei institutionellen Ebenen gleichzeitig zu denken: Auf der *ersten Ebene* erkennt er zunächst einen erheblichen Gestaltungsspielraum unternehmerischer Erfolgserzielung, der - wie jeder Handlungsfreiraum - ethisch verantwortungsbewusst ausgeschöpft werden kann und soll. Er begreift es daher als eine *"unternehmerische Herausforderung, auf die neuen ethischen Anforderungen innovativ einzugehen"*, und sucht engagiert nach zum Teil eher unkonventionellen *Synthesen von Ethik und Erfolg*. Als Realist weiss er jedoch um die Grenzen eines solchen Engagements auf der Ebene der einzelnen Unternehmung. Auf der *zweiten Ebene* reflektiert er daher - durchaus auch im unternehmerischen "Eigeninteresse" - auf die strukturelle Reform der Rahmenbedingungen des Marktsystems selbst. Reformer, insbesondere Neue Unternehmer, stellen also die ethische Qualität der bestehenden Wirtschaftsordnung in unternehmensethisch *integrativer* Absicht kritisch in Frage: Es geht ihnen darum, die ökonomische Sachlogik und die marktlichen Konkurrenzzwänge in ethisch vernünftige und lebenspraktisch sinnvolle Bahnen zu leiten oder auch in wettbewerbsneutraler Weise zu begrenzen. Dabei sind sie sich - und das ist auf der zweiten Ebene unternehmensethisch entscheidend - ihrer *ordnungspolitischen Mitverantwortung* für den Zustand der Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns bewusst. Sie engagieren sich dementsprechend auch politisch, indem sie

beispielsweise Reformbemühungen in Richtung einer vermehrt ökologisch und sozial verträglichen Marktwirtschaft konsequent unterstützen, statt betriebswirtschaftliche Freiräume oder Kostenvorteile blind zu verteidigen.

So werden die reformerisch denkenden Führungskräfte (zusammen 10%) den strukturellen Bedingungen einer modernen Wirtschaftsordnung u.E. mehr als alle anderen gefundenen unternehmensethischen Denkmuster in ethisch *und* betriebswirtschaftlich tragfähiger, ebenso kritischer wie realistischer Weise gerecht. Wir sehen vor allem im Denkmuster des Neuen Unternehmers einen ethikbewussten Managertypus der Zukunft, der auch der *normativen* Unternehmensethik einen tragfähigen Ansatz aufzeigt.

3. Das Phänomen des Hintergrundökonomismus

Die skizzierten unternehmensethischen Denkmuster stellen - im Sinne Max Webers (1904) - idealtypische "Steigerungen" der vorgefundenen, interpretationsbedürftigen Argumentationsweisen dar. Daher konnte fast keine der befragten Führungskräfte nur einem der bisher kurz umrissenen Denkmuster zugeordnet werden. Ohne die Berücksichtigung *sekundärer Orientierungen* würde die Verteilung, die sich (wie in Abbildung 1, S. 7) allein auf die dominante Orientierung der befragten Führungskräfte bezieht, ein unzureichendes Bild vermitteln.

Man könnte zunächst geneigt sein, die in solchen Sekundärorientierungen zum Ausdruck kommenden Ambivalenzen oder Inkonsistenzen der Typenbildung selbst anzulasten. Nach sorgfältigen Überprüfungen sind wir jedoch zu der Überzeugung gelangt, dass diese Inkonsistenzen oder "Brüche" im unternehmensethischen Bewusstsein der befragten Führungskräfte durchaus selbst typisch sind.[6] Offenbar muss man sich ein solches Bewusstsein *vielschichtig* vorstellen, gleichsam wie eine geologische Schichtung verschiedener Sedimente. Unterhalb der bewusst vertretenen Denkmuster finden sich - höchstwahrscheinlich biographisch ältere - Hintergrundüberzeugungen.

[6] Nur bei den Neuen Unternehmern waren keine oder wenigstens keine deutlichen zusätzlichen Orientierungen feststellbar. Dies darf unseres Erachtens als weiteres Indiz für die Tragfähigkeit dieses offenbar äquilibrierten Denkmusters gelten.

Nicht nur bezüglich der primären (dominanten), sondern auch bezüglich bestimmter Sekundärorientierungen und ihrer Verbindung mit bestimmten Primärorientierungen (Typen) waren charakteristische Unterschiede in den Häufigkeiten zu beobachten. In der drittuntersten Zeile von *Abbildung 2* ("zusätzliche Orientierung") sind die Häufigkeiten aufgeführt, mit denen das in einer Spalte charakterisierte Denkmuster als sekundäre (zusätzliche) Orientierung *anderer* Typen auftrat (Bezugsgrösse der Prozentzahlen ist die Gesamtheit der befragten Führungskräfte); die unterste Reihe der Tabelle ("Ausweichtendenz") nennt dagegen das häufigste sekundäre Denkmuster des in dieser Spalte dargestellten Typus (d.h. des Denkmusters als Primärorientierung), soweit eine charakteristische Sekundärorientierung überhaupt feststellbar war (Bezugsgrösse der hier genannten Prozentzahlen ist die Häufigkeit dieses Typus als dominanter Orientierung).

Bezogen auf die vier Grundtypen zeigt sich nun unter Berücksichtigung der Sekundärorientierungen ein erheblich anderes Bild. Das gilt speziell im Falle des Ökonomismus, dem prima facie lediglich ein Drittel der Manager und Unternehmer zuneigen, so dass man zunächst auf eine Dominanz konventionalistischer Denkmuster schliessen könnte. Insgesamt erweist sich jedoch in unserer Studie gerade auch der *Ökonomismus als ein ausserordentlich häufiges Denkmuster*, ergibt sich für ihn doch eine Gesamthäufigkeit von *76%* (Summe von 24% und 52%).

Neben den "primären" Ökonomisten sind es insbesondere auch Konventionalisten, aus deren Äusserungen sich - trotz ihrer primär (oder vordergründig) konventionalistischen Argumentation - zum grossen Teil zusätzlich der Glaube an die "unsichtbare Hand" des Marktes herauslesen liess. Da dieser Glaube an eine "natürliche" oder metaphysische (und nicht menschlich bzw. politisch geschaffene!) Harmonie in diesen Fällen keiner ausdrücklichen Begründung zu bedürfen scheint, sondern seinen Vertretern offenbar als eine Selbstverständlichkeit gilt und damit als solcher kaum wahrgenommen wird, nennen wir diese weitverbreitete Form des unterschwelligen Marktharmonismus *Hintergrundökonomismus*.

Gemäss dem Hintergrundökonomismus bedarf es zwar durchaus der (konventionellen) persönlichen Moral der Führungskräfte; der Markt harmonisiert also nicht automatisch das unternehmerische Erfolgsstreben mit den Anforderungen der Ethik. Jedoch ist hier der Unternehmenserfolg nur eine notwendige Voraussetzung (nicht wie beim Metaphysischen Betriebswirt der Inbegriff!) der Ethik. Zuerst - und das heisst konsequenterweise: unter Absehung von allen nicht strikt erfolgsrationalen Gesichtspunkten - muss dieser Auffassung zufolge ein möglichst grosser

Gewinnkuchen gebacken werden, erst dann kann den ethischen Ansprüchen nachgekommen werden. Ethische Erwägungen kommen also erst beim (notwendigerweise gönnerhaften) Verteilen des Gewinnkuchens ins Spiel. Eine solche "Spenden-" oder "Almosenethik" kommt jedoch einer bloss symptombekämpfenden Entschädigungungs- oder "Reparaturethik" (Mittelstrass 1990: 36) gleich. *Wie* die Überschüsse erzielt werden, die dann "guten Zwecken" zugeführt werden sollen, also die ethische Qualität der Gewinnerzielung selbst, wird hier systematisch ausgeklammert. Gewährsinstanz dafür, dass es *dabei* mit ethisch rechten Dingen zugeht, ist offenbar wiederum der Markt. Es gibt also für den Konventionalisten mit Hintergrundökonomismus zwar Raum für und Bedarf nach Unternehmensethik, jedoch beginnt deren Aufgabe erst *nach* der strikt erfolgsrational zu gestaltenden Wertschöpfung und bezieht sich allein auf deren Verteilung: Je erfolgreicher eine Unternehmung wirtschaftet, *"desto eher kann man sich diese ethischen Grundsätze leisten"*. Es liegt somit eine charakteristische *Halbierung* des unternehmensethischen Problembereichs vor, die jedoch von diejenigen, die in dieser Weise argumentieren, keinesfalls als solche wahrgenommen wird.

Versuchen, diese Halbierung argumentativ zu klären, wird von den Betroffenen oft ein auffallend emotionaler Widerstand entgegengebracht. Auch diese Erscheinung lässt sich aus den dargelegten Einsichten in das Phänomen des Hintergrundökonomismus ohne weiteres erklären. Indem der Hintergrundökonomismus nämlich meistens genau da in die Argumentationslücke springt, wo das bewusst vertretene (dominante) Denkmuster seine Tragfähigkeit zu verlieren droht, spielt er eine psychologisch wichtige Rolle für die Aufrechterhaltung des unternehmensethischen Legitimationsanspruchs und Selbstverständnisses der befragten Führungskräfte. Daraus, sowie aus dem Umstand, dass der Hintergrundökonomismus - als unterschwellige Überzeugung -seinen Vertretern selbst nicht unmittelbar argumentationszugänglich ist, mag man ermessen, wie schwierig die pädagogische Aufgabe ist, diese Manager über ihr ökonomistisches (Unter-) Bewusstsein aufzuklären. Und doch ist eben dies, falls unsere Interpretationen richtig sind, von grösster praktischer Bedeutung. Denn letztlich vertrauen ja gemäss unseren Ergebnissen wie gezeigt rund drei Viertel der Führungskräfte mehr oder minder ausdrücklich der ethischen Harmonisierungskraft des Marktes. Eine rationale Auseinandersetzung mit der unternehmensethischen Herausforderung beginnt demnach systematisch mit *Ökonomismus-Kritik*.

Wir haben es also insgesamt mit drei Versionen des Ökonomismus zu tun:

1. Die reinste Form verkörpert der *Metaphysische Betriebswirt*. Hier *definieren* die anonymen, übersubjektiven Bedingungen erfolgreicher Marktbehauptung, was ethisch richtig ist, d.h. der Markt ist der *Inbegriff* ethisch verantwortlichen Wirtschaftens. Im Glauben an die Metaphysik des Marktes und im Vertrauen auf die Weisheit der "unsichtbaren Hand" des Marktes, die ihr unternehmerisches Handeln im Effekt schon in die richtige Richtung lenken wird, fühlen sich Metaphysische Betriebswirte von konkreten unternehmensethischen Verantwortungszumutungen *entlastet*.

2. Heute wohl weiter verbreitet, aber auf die gleichen Wurzeln zurückzuführen ist der Typus, den der *Instrumentalist* verkörpert. Hier ist der Markt der *Garant* für die Verwirklichung von ethischen Anspüchen, die als marktunabhängig definiert gelten, und der unternehmerische Erfolg "ethischer" Zugeständnisse gilt als *Zeichen* für das allgemein wohltätige Wirken dieses Garanten. Der Instrumentalist versucht durch viele Beispiele hindurch deutlich zu machen, dass langfristige unternehmerische Marktbehauptung notwendigerweise die Einhaltung ethischer Standards mit einschliesst.

3. Schliesslich ist bei Konventionalisten sehr oft die Version des *Hintergrundökonomismus* anzutreffen. Hier wird Ethik zwar ebenfalls nicht durch den Markt definiert, aber in der erfolgreichen unternehmerischen Marktbehauptung eine *notwendige Voraussetzung* für die Erfüllung ausserökonomischer ethischer Standards sowie für ethisch (nicht ökonomisch) motiviertes Sponsoring im weitesten Sinne erblickt.

4. Opportunismus oder Ökonomismus? Eine kritische Reinterpretation US-amerikanischer Studien

Wir sind am Anfang dieses Beitrags von der Überlegung ausgegangen, dass aus methodologischen Gründen ein postkonventionelles Moralbewusstsein, d.h. die ethische Urteilskompetenz bei zu befragenden Führungskräften im allgemeinen sowie ihr "guter unternehmensethischer Wille" im besonderen, hypothetisch zu unterstellen ist. Dem stehen nun scheinbar die Ergebnisse mehrerer Unter-

suchungen zum Ethos des Managements entgegen, die einen zunehmenden Trend zum "Opportunismus" oder gar "Zynismus" meinen erkennen zu können.

Den schwerwiegenden Zynismus-Vorwurf an die Adresse der befragten Manager hat zuerst Baumhart (1961: 19) erhoben. Anhand konkreter Fragen mit vorgegebenen Antwortmöglichkeiten, wie sich die Befragten in bestimmten moralisch heiklen Situationen verhalten würden, hat er ermittelt, dass die Befragten sich selbst regelmässig ein deutlich "höheres" Moralbewusstsein zubilligen als ihren "durchschnittlichen" Berufskollegen. Da aber diese Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung durchgängig und damit wechselseitig festzustellen ist, schliesst Baumhart (1961: 16f.), dass das, was die Befragten tatsächlich denken und tun, eher ihrer Einschätzung des "durchschnittlichen" Managerverhaltens entspricht als ihrer Selbstdarstellung. Baumhart (1961: 19) spricht daher von einer "Doppelmoral" dieser Manager. Sofern dabei ein *bewusstes* Zurückbleiben ihres tatsächlichen Handelns hinter ihrem eigenen moralischen Bewusstsein vorläge, wäre dies in der Tat Ausdruck einer zynischen Haltung, denn *Zynismus* meint im genauen Sinn des Begriffs: Handeln wider besseres Wissen - oder wie Sloterdijk (1983: 37) in seiner brillanten "Kritik der zynischen Vernunft" definiert: "Zynismus ist das aufgeklärte falsche Bewusstsein"; es ist das Bewusstsein desjenigen, der "die bessere Einsicht den 'Zwängen' geopfert hat" (S. 41).

Ganz in diesem Sinne verstehen auch Brenner/Molander (1977: 65) unter Zynismus den "augenscheinlichen" Umstand, dass "economic values override ethical values". Mit derselben Forschungsmethode wie Baumhart glauben sie 15 Jahre später gar einen "growing cynicism" bei den amerikanischen Managern feststellen zu können. Auch Posner/Schmidt (1987: 383) zweifeln diese These nicht an, sondern ziehen - unter Einbezug weiterer, ähnlicher Studien - den Schluss, dass "a survey of the literature about the ethical dimensions of managerial decision-making tends to be somewhat discouraging." Ähnlich schliessen Kerber/Kaufmann/Zulehner (1986: 281ff.) aus ihrer -wie sie selbst einräumen: zum Teil unergiebig gebliebenen - empirischen Studie bei deutschen Führungskräften auf einen ausgeprägten Trend zu moralischem "Opportunismus".

Unsere These ist nun, dass der angebliche "Zynismus" in Wirklichkeit Ausdruck eines (gewiss nicht nur bei schweizerischen Führungskräften) verbreiteten *ökonomistischen* Denkens ist. Ökonomismus aber ist, wie wir gesehen haben, keineswegs gleichbedeutend mit einer "unethischen", ethisch desinteressierten und opportunistischen oder gar zynischen Haltung, sondern wurzelt ganz im Gegenteil

in einer tiefen unternehmensethischen Gesinnung und stellt damit ein Legitimationskonzept mit ernsthaft vertretenem *ethischem* Anspruch dar. Wir glauben nachweisen zu können, dass die genannten Studien aufgrund ihres unzureichenden, personalistisch und konventionalistisch verkürzten Forschungsdesigns diese gesinnungsethische Tiefenstruktur im unternehmensethischen Denkmuster der betroffenen Führungskräfte verkennen und deshalb zu Schlüssen gelangen, die der moralischen Qualität dieser Denkmuster nicht gerecht werden. Der Nachweis dieser These soll im folgenden anhand der Reinterpretation der Ergebnisse zu vier ausgewählten Statements erfolgen, zu denen in den genannten US-amerikanischen Studien die Führungskräfte in vergleichbarer Weise befragt worden sind.

Statement 1: "Sound ethics is good business in the long run."

Unsere kritische Reinterpretation stützt sich zunächst auf den Umstand, dass nahezu alle Befragten diesem Statement zustimmen, das ihnen in den drei Studien von Baumhart (1961: 10), Brenner/Molander (1977: 62) sowie Becker/Fritzsche (1987: 293) einheitlich in genau dieser Formulierung vorgelegt worden ist (*Abbildung 3*). Becker/Fritzsche stellen dabei in ihrer international vergleichenden Studie ausserdem fest, dass die Zustimmung der amerikanischen Manager am höchsten war; etwas weniger ausgeprägt (jedoch ohne signifikante Differenz) war die Zustimmung der französischen und im Vergleich dazu nochmals etwas geringer die der deutschen Führungskräfte.

Genau in dieser empirisch festgestellten Überzeugung eines Zusammenhangs zwischen Ethik und Langfristökonomie kommt jedoch, wie wir gesehen haben, ein typisch ökonomistisches Legitimationskonzept zum Ausdruck, nämlich jenes Denkmuster, welches wir als das *instrumentalistische* bezeichnet und auch in unserer Studie sehr häufig (als Primär- und Sekundärorientierung insgesamt bei 52% der Befragten) gefunden haben - und dies im Gegensatz zu den amerikanischen Studien ohne *direkt* (und damit vermutlich suggestiv) nach der Zustimmung zu diesem Statement gefragt zu haben (sonst hätte wohl ebenfalls ein noch höherer Zustimmungsgrad festgestellt werden können). Instrumentalistischökonomistisches Denken ist bei Führungskräften offenbar ein international stark verbreitetes und zeitlich relativ konstant auftretendes Phänomen.

Abbildung 3: "Sound ethics is good business in the long run." (Statement 1)

Studien	Zustimmung
Baumhart	99%
Brenner / Molander	> 98%
Becker / Fritzsche	"general agreement"

Es muss nun aber auffallen, dass in keiner der angesprochenen Studien der systematische Status von Statement 1 hinsichtlich seiner ethischen Relevanz sorgfältig geklärt wird. Nur Baumhart (1961: 10) scheint überhaupt zu bemerken, dass es sich bei der Auffassung "sound ethics is good business in the long run" zunächst gar nicht um eine moralische Maxime, sondern um ein strategisches (Klugheits-) Motiv handelt: "But don't conclude that the 'ethical' attitude revealed by these answers stems solely from a desire to do what is right *because* it is right." Brenner/Molander (1977: 62) hingegen sind offenbar selbst im instrumentalistischen Denken befangen, wenn sie Statement 1 als einen (moralischen) "Standard" deuten. Doch dies trifft auf der Aussagenebene des Statements gewiss nicht zu: Es wird eben "ethisch" gehandelt, weil und insoweit dies *im Dienste* nachhaltiger Dauer-Rentabilität steht. Insofern handelt es sich hier nicht um eine genuin ethische Orientierung, die die *Unbedingtheit* ethischer Normen, also kategorische Imperative, zur Geltung bringt, sondern um eine *Instrumentalisierung* der Ethik (in der Sprache Kants: um hypothetische Imperative). Das zeigt sich auch darin, dass nur der Einsatz von "*sound* ethics" erwogen wird, und es wäre eine interessante Frage, woran sich diese "soundness" bemisst.

Die in Statement 1 ausgedrückte Auffassung ist übrigens keineswegs neu. Schon zu Beginn der modernen kapitalistischen Entwicklung galt unter Kaufleuten die Regel: "Honesty is the best policy" - zumindest galt sie insoweit, als man an einer kontinuierlichen Aufrechterhaltung der Geschäftsbeziehungen interessiert war (Weber 1972: 383, 727). Wenn dieser altbewährte kaufmännische Grundsatz heute, im Zeichen des Ethik-Booms, mehr denn je von Führungskräften ins Prinzipielle gehoben wird, so spiegelt sich darin zunächst wohl einfach die aktuelle

unternehmenspolitische Erfahrung wider, dass insbesondere "öffentlich exponierte" (Dyllick 1989: 15ff.) Grossunternehmen zunehmend um die Wahrung ihres guten Rufs und um die Akzeptanz ihrer Aktivitäten in der ethisch sensibilisierten, kritischen Öffentlichkeit bemüht sein müssen; sonst drohen möglicherweise Medienschelte, Konsumentenboykotts oder (innere) Kündigungen bei Mitarbeitern. Daher wird "Ethik" heutzutage offenbar von den meisten Führungskräften nüchtern als strategischer Erfolgsfaktor erkannt - zunächst nicht mehr und nicht weniger. Der Fächer der Führungsinstrumente erweitert sich - so wie zuvor schon um "Unternehmenskultur" - jetzt um "Ethik", denn heute gilt: "soft is hard" (Peters/Waterman 1982: 11).

Unsere - so meinen wir wenigstens - geistesgeschichtlich fundierte Interpretation der instrumentalistischen Version des Ökonomismus macht allerdings klar, warum es sich beim Instrumentalismus dennoch dem subjektiven Sinn nach um ein unternehmens*ethisches* Legitimationskonzept und damit eben nur scheinbar um blossen Opportunismus handelt. Der springende Punkt ist dabei nicht die Wahrnehmung der soeben diskutierten *partiellen* Wirkungszusammenhänge durch die Befragten - so etwa unter dem erwähnten Gesichtspunkt der wachsenden "öffentlichen Exponiertheit" unternehmerischen Handelns - und die daraus erwachsende pragmatische Folgerung der Manager, dass "Ethik", die "sich rechnet", ein Gebot unternehmerischer Klugheit sei, sondern die derzeit gut zu beobachtende, eilfertige *Verallgemeinerung* dieses partiell plausiblen Zusammenhangs zu einer *generellen* "Theorie" zur Legitimation des unternehmerischen Erfolgsstrebens. Hierin aber offenbart sich mehr als blosse pragmatische Klugheit, nämlich die hintergründig vorausgesetzte *Metaphysik des Marktes*.

Statement 2: "Whatever is good business is good ethics."

In der Baumhart-Studie und ihren Folgestudien konnten eine Reihe von Widersprüchen und Ungereimtheiten festgestellt werden, die unserers Erachtens ebenfalls nicht auf Opportunismus oder gar "Zynismus" zurückzuführen sind, sondern gut damit erklärt werden können, dass unterschiedliche Auslegungen des ökonomistischen Zusammenhangs von Ethik und Langfristökonomie kursieren. So stimmen nach Baumhart (1961: 11f.) sowie Becker/Fritzsche (1987: 295) immerhin 10-15% der Manager neben Statement 1, das ja "generelle Zustimmung" findet, auch

Statement 2 zu (*Abbildung 4*). Dieser Ansicht zufolge müsste sich also der "gezielte" Einsatz von "Ethik" im Geschäftleben erübrigen. Dass immerhin so viele Befragte diesem Statement klar zustimmen, scheint Baumhart zu irritieren (S. 10: "we wonder..."), da er dies als *offene* Zustimmung der Befragten zu einem opportunistischen Standpunkt deutet: "This is the same as saying that if a thing makes money it is good" (S. 12). Es wäre jedoch kaum plausibel, dass 10-15% der Manager diesem Statement zustimmen, ohne selbst davon überzeugt zu sein, dass diese Maxime ethisch legitimiert werden kann.

Abbildung 4: "Whatever is good business is good ethics." (Statement 2)

Studien	Zustimmung
Baumhart	15%
Becker / Fritzsche	< 10%

Baumhart scheint für die immerhin fünfzehnprozentige Zustimmung zu Statement 2 keine Erklärung geben zu können. Wiederum liegt demgegenüber die Erklärung auf der Grundlage unserer eigenen Studie auf der Hand: Die Zustimmung zu Statement 2 erfolgt durch die Betreffenden deshalb so "ungeschminkt", weil sie in ihrem Selbstverständnis keineswegs das Eingeständnis eines niedrigen "level of ethical ideas", sondern ganz im Gegenteil Ausdruck ihres ernst gemeinten unternehmensethischen Anspruchs ist - jenes legitimatorischen Anspruchs nämlich, wie ihn *Metaphysische Betriebswirte* vertreten. Was sollten sie auch sonst - zumal in einer Befragung zum Thema Unternehmensethik - zum Ausdruck bringen wollen?

Warum aber bedeutet aus Sicht der Metaphysischen Betriebswirte "good business" zugleich "good ethics"? Erinnern wir uns: Im reinen, ursprünglichen Ökonomismus fungiert der Markt im Vergleich zum Denkmuster des Instrumentalismus als *Inbegriff* der Ethik. Der Gedanke dabei ist in etwa der folgende: Die methodisch disziplinierte Orientierung am *langfristigen* Unternehmenserfolg bedeutet die Unterordnung der Manager unter den anonymen Markt und *daher* die notwendige Ausschaltung persönlicher Neigungen, Interessen und Überzeugungen -

auch und gerade solcher moralischer Art. Diese sind für die strengen Metaphysiker unter den Managern stets Ausdruck blosser "Willkür". Metaphysische Betriebswirte oder "reine" Ökonomisten sind moralische Skeptiker. Für sie liegen Rationalität und Moralität in zwei getrennten Welten. Sie trauen weder sich noch anderen in moralischen Fragen ein *rationales* Urteil zu, so wie umgekehrt aus ihrer Sicht das Einfliessen moralischer Gesichtspunkte die Sachrationalität des Wirtschaftens nur stören würde.

Ihr moralischer Skeptizismus lässt Metaphysische Betriebswirte aber nicht in Nihilismus fallen; die strikte Marktbehauptung selbst weist aus ihrer Sicht ja den moralisch sicheren Weg. Sie glauben nämlich, dass der arbiträre Charakter ihres persönlichen Engagements in dem Masse abnimmt, wie sie sich als Manager den *über*subjektiven Zwängen des Marktes beugen, und das heisst: ihr Handeln konsequent an "nachhaltiger Dauer-Rentabilität" (Weber 1972: 79) orientieren. Der Richterspruch des Marktes fungiert hier als *Ersatz* für das als bloss subjektiv und willkürlich angenommene moralische Handeln und Entscheiden des einzelnen: Markt statt Moral - so lautet die Devise. Damit kann der Metaphysische Betriebswirt - und das ist hier der springende Punkt - die strikte, zeitlich unbegrenzte Verfolgung unternehmerischer Erfolgsziele (Rentabilität) mit dem ethisch zentralen Gedanken der *Unparteilichkeit* in Zusammenhang bringen, den er im idealisierten Markt in vollkommener Weise für verwirklicht hält. Deshalb meint er folgern zu können: *"Die Marktwirtschaft ist die fairste Wirtschaftsordnung, denn der Markt entscheidet."* Somit erscheint dem Metaphysischen Betriebswirt das ökonomische Erfolgsstreben ethisch ganz unverdächtig und jegliche persönliche moralische Erwägung im Rahmen der Unternehmensführung als überflüssig, ja als ethisch gefährlich.

Wie verträgt sich aber die Zustimmung zu Statement 2 mit jener zu Statement 1? Angesichts der Prozentzahlen bei Statement 1 müssen auch die strikt ökonomistisch denkenden Führungskräfte (Zustimmung zu Statement 2) der Ansicht sein, dass "sound ethics" im Dienste langfristiger Erfolgssicherung zu stehen hat, obwohl doch Moral nach ihrer Ansicht eigentlich aus der Geschäftswelt zu eliminieren ist. Der Schlüssel zum Verständnis könnte in der spezifischen Lesart von Statement 1 liegen, wie sie den Befragten durch das Adjektiv "*sound*" nahegelegt wird. Manager, die dem Typus des Metaphysischen Betriebswirts zuneigen, erkennen vermutlich nüchterner und noch klarer als Instrumentalisten, dass es sich hierbei keineswegs um *autonome* ethische Erwägungen handeln *kann*, sondern lediglich um

die kluge Anpassung an die gegenwärtigen *Bedingungen* langfristiger Erfolgserzielung und -sicherung, welche das Ausmass und die Art und Weise ethischer Rücksichtnahmen bestimmen - sonst könnte das unternehmerische Erfolgsstreben ja auch gar nicht als *Garant* der Ethik fungieren.[7] Daher besteht für "reine" Ökonomisten gar kein Gegensatz zwischen beiden Aussagen, was innerhalb des ökonomistischen Legitimationsmusters auch konsequenter ist.

Hingegen empfinden *Instrumentalisten* das Statement 2 ("Whatever is good business is good ethics") offenbar als unvereinbar mit ihrer Position (Statement 1), weil sie ja gerade bekunden möchten, dass sie sich als Manager ethisch engagieren, was sich ihrer Ansicht nach schon aus unternehmerischer Sicht als notwendig erweist. Überdies ist die weit verbreitete Zustimmung zu Statement 1 bei gleichzeitiger starker Ablehung gegenüber Statement 2 wahrscheinlich auch darauf zurückzuführen, dass schliesslich nicht eine Stellungnahme zu der Aussage gefordert war, "whatever is good business *in the long run* is good ethics". Ökonomismus meint jedoch stets die Übereinstimmung von *Lang*fristökonomie mit Ethik. So betonen vor allem Instrumententalisten immer wieder ausdrücklich, dass die "ethischen" Investitionen sich zwar *langfristig* auszahlen, *kurzfristig* jedoch Kosten verursachen und damit den Gewinn senken. Nach Brenner/ Molander (1977: 69) sehen 41% der Befragten in einem ethischen Engagement kurzfristig einen Kostennachteil, weitere 16% sind dieser These gegenüber "neutral". Diese Wahrnehmung kurzfristig fehlender Harmonie zwischen Ökonomie und Ethik bestätigt den Instrumentalisten wohl in der Vermutung, dass erst eine Ausrichtung der Unternehmensführung auf die Erhaltung und Ausweitung *dauerhafter* unternehmerischer Erwerbschancen (und d.h. die Kalkulation der eigenen Wettbewerbsposition im Vergleich zu derjenigen möglichst *aller* anderen Marktteilnehmer) die ethische Richtigkeit der Unternehmensführung sicherzustellen vermag.[8]

---

[7] Die Aussage "(autonomous) ethics is good business in the long run" ist im Grunde in sich widersprüchlich. Aber genau dies ist wohl von den meisten derjenigen, die Statement 1 (im Sinne des Instrumentalismus) zugestimmt haben, gemeint. Der Instrumentalismus ist also letztlich kein in sich konsistent denkbares Denkmuster. Die hohe Zustimmung ist daher wohl nur mit der zusätzlichen Annahme eines weitverbreiteten Urvertrauens in die ethische Richtigkeit der *Konventionen* unternehmerischen Handelns zu erklären.

[8] Aber auch Metaphysischen Betriebswirten hätte es aus ähnlichen Gründen eigentlich schwer fallen müssen, hierauf zustimmend zu antworten. Denn diejenigen unter ihnen, die nur ein wenig nachdenken, werden rasch erkennen, dass beispielweise auch die Geschäfte der Mafia "good business" sind. Metaphysische Betriebswirte versuchen dieser Verlegenheit zumeist dadurch zu entkommen, dass sie -

Auch aus der Sicht derjenigen Führungskräfte, die nur latent ökonomistisch denken (*Hintergrundökonomismus*), verbietet sich eine Zustimmung zu Statement 2. Denn hier kommt es ja zunächst auf die moralische Gesinnung der Manager an, ohne welche ethischen Anforderungen nicht nachgekommen werden kann. Hingegen stimmen auch Hintergrundökonomisten der These zu, dass "sound ethics is good business in the long run" (Statement 1). Denn erst auf solider finanzieller Basis ist diesem Denkmuster zufolge ein moralisches Engagement möglich (vgl. oben, Abschnitt 3).

Statement 3: "The American business executive tends to ignore the great ethical laws as they apply immediately to his work. He is preoccupied chiefly with gain."

Aus der wechselseitigen moralisch negativen Fremdeinschätzung der Manager und deren Diskrepanz zur Selbsteinschätzung leiten die hier diskutierten Studien die Zynismus-These hauptsächlich ab (vgl. den Anfang von Abschnitt 4). In Baumharts Studie (1961: 19) stimmen immerhin "fast 50%" der Führungskräfte der Aussage gemäss Statement 3 zu, das für die Fremdeinschätzung steht. Brenner/Molander (1977: 62) ermittelten ebenfalls Zustimmung zum identischen Statement bei "nahezu der Hälfte" der Befragten; bei Becker/ Fritzsche (1987: 293f.) schliesslich reagierten die Manager sowohl in den USA als auch in Frankreich und Deutschland mit etwas geringerer Zustimmung bzw. eher "neutral" auf das Statement, was nach diesen Autoren möglicherweise an der fehlenden Vertrautheit der Befragten mit den "great ethical laws" liegen könnte.

---

wenn auch eher suggestiv als argumentativ - darauf verweisen, dass die Mafia ihre Aktivitäten ja nicht wirklich am *langfristigen*, also zeitlich unbegrenzten Unternehmenserfolg ausrichtet, dass sie nicht an *unendlicher* Kapitalverzinsung interessiert ist und sich daher dem Richterspruch des Marktes nicht *unbedingt* unterordnet. Darüber hinaus können Metaphysische Betriebswirte ohne gravierende Änderungen ihres Legitimationsmusters darauf verweisen, dass sie im Gegensatz zur Mafia durchaus bereit sind, sich innerhalb des legalen Rahmens zu bewegen. Auch dies ändert ihrer Ansicht nichts daran, dass die Unternehmensführung sich von ethische Erwägungen entlastet fühlen darf. Schliesslich habe man *"mit der Rechtsabteilung die Polizei ja sozusagen im Hause"*. Und tatsächlich argumentierte in unserer Studie rund die Hälfte der strikten Ökonomisten sekundär legalistisch.

Abbildung 5: Manager ignorieren die "grossen Gesetze der Ethik" und streben von allem nach Gewinn. (Statement 3)

Studien	Zustimmung
Baumhart	"fast 50%"
Brenner Molander	"nahezu die Hälfte"
Becker / Fritzsche	"neutral"

Auch dieses Ergebnis spiegelt unseres Erachtens in aller Regel keineswegs eine "zynische" Einstellung der Führungskräfte wieder. Nach unserer Einschätzung lässt sich die relativ hohe Zustimmung zu Statement 3 angemessener mit der Verbreitung unterschiedlicher Versionen ökonomistischen Denkens erklären.

So können *Metaphysische Betriebswirte* dem Statement 3 selbst dann aus ethischen Gründen zustimmen, wenn sie sich selbst einschliessen; denn es ist aus ihrer Sicht gar nicht notwendig, ja sogar eher schädlich, die "great ethical laws *immediately*" auf die Unternehmensführung anzuwenden. Den ethischen Erfordernissen wird gerade dadurch in bester Weise Genüge getan, dass man sich nicht anmasst, eigenmächtig moralisch zu handeln. Vielmehr sollen darüber übersubjektive Instanzen entscheiden, sei es nun der Markt oder auch das Recht. (Fast die Hälfte der Metaphysischen Betriebswirte unseres Samples neigten in ihrer Sekundärorientierung dem Legalismus zu.)

Auch bei *Instrumentalisten* ist eine Zustimmung zu Statement 3 (im Sinne einer Tatsachenfeststellung) durchaus nicht unwahrscheinlich, da sie in der Regel wohl die "Einsicht", dass "Ethik" ein Erfolgsfaktor und daher ein notwendiger Bestandteil der Unternehmensführung ist, für relativ neu halten und daher als noch nicht sehr weit verbreitet einschätzen. Dann aber würde kein Widerspruch zu ihrer Zustimmung zu Statement 1 bestehen, wie Brennner/Molander (1977: 62) offenbar meinen, wenn sie die gleichzeitige Zustimmung zu beiden Aussagen als "failure" deuten. Nur im sehr unwahrscheinlichen Fall, dass sich die Instrumentalisten mit ihrer Zustimmung zu Statement 3 selbst einschliessen sollten, läge tatsächlich entweder ein "failure" oder aber - wenn dieser Selbsteinbezug ganz bewusst erfolgen würde - erstmals ein begründeter Fall von *Zynismus* vor!

Die *Hintergrundökonomisten* schliesslich haben hingegen eher Schwierigkeiten, den *ethischen* Anspruch des reinen Ökonomismus, der Moral im Geschäftsleben prinzipiell verbietet, zu verstehen; sie beurteilen daher - ähnlich wie Sozialwissenschaftler, denen der Ökonomismus fremd ist - vermutlich das Verhalten vieler ihrer Berufskollegen vorschnell als "unethisch". Dass sie partiell dasselbe unternehmensethische Denkmuster wie diese abschätzig eingestuften Kollegen vertreten, kann ihnen deshalb kaum in den Sinn kommen, weil es sich dabei ja um eine unterschwellige, ihrem Bewusstsein weitgehend entzogene Hintergrundüberzeugung handelt.

Statement 4: "Competition today is stiffer than ever. As a result, many businessmen find themselves forced to resort to practices which are considered shady, but which appear necessary to survive."

In der Auffassung all derjenigen, die Ethik durch Langfristökonomie verwirklicht sehen, kann ein zu harter Wettbewerb eigentlich niemals ethisch problematisch sein - zumindest dann nicht, wenn sie in sich schlüssig argumentieren. Doch das ist offenbar eher selten der Fall, was wohl daran liegen mag, dass sich die Realität der ökonomistischen "Theorie" nicht so ohne weiteres anzuschmiegen vermag. In der Studie von Brenner & Molander (1977: 62) sind es 43% der US-amerikanischen Manager, bei Becker/Fritzsche (1987: 294) 35 % der Manager aus den USA und aus Frankreich, aber 60% der deutschen Manager, die Statement 4 zustimmen. Und auch in unserer Studie finden sich 54% der befragten Führungskräfte zuweilen Situationen gegenübergestellt, "in denen sie als Unternehmensleiter Entscheidungen treffen müssen, die sie eigentlich für moralisch bedenklich halten" - so der Wortlaut der gestellten Frage (vgl. *Abb. 6*).

Abbildung 6: "Der Wettbewerb zwingt zu fragwürdigen Praktiken." (Statement 4)

Manager aus	Zustimmung
den USA (nach Brenner / Molander)	43%
den USA (nach Becker / Fritzsche)	35%

Frankreich (nach Becker / Fritzsche)	35%
Deutschland (nach Becker / Fritzsche)	60%
der Schweiz (nach Ulrich / Thielemann)	54%

Ein Grossteil ökonomistisch denkender Manager glaubt also, dass zwischen dem unternehmerischen Gewinnstreben und somit der Anpassung an die Zwänge marktlicher Konkurrenz (Marktbehauptung und stete Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit) einerseits und den allgemeinen ethischen Anforderungen andererseits *im Prinzip* ein harmonisches Verhältnis besteht; gleichwohl sehen sie sich im Führungsalltag zuweilen oder gar regelmässig vor konkrete moralische Dilemmata gestellt, die gerade den Sach- bzw. Wettbewerbszwängen unternehmerischer Marktbehauptung entspringen.

Es sind vermutlich instrumentalistisch, also weniger "rein" ökonomistisch denkende Führungskräfte, die Statement 4 trotz des Widerspruchs zu Statement 1 zugestimmt haben. Reine Ökonomisten (Metaphysische Betriebswirte) nehmen dagegen das in Statement 4 angesprochene Problem gar nicht wahr. Für sie ist unternehmerische Marktbehauptung ja nicht bloss ein Garant oder eine notwendige Bedingung einer anderweitig, sozusagen marktextern definierten Ethik (wie im Instrumentalismus und Hintergrundökonomismus), sondern die Marktbehauptung ist in sich schon ethisch legitim; sie *definiert* geradezu das ethisch Richtige. Der Metaphysische Betriebswirt sieht also gar kein Problem darin, der "necessity to survive" andere Werte zu opfern; für ihn gibt es immer wieder Fälle, *"wo ich eine moralisch problematische Entscheidung treffen **muss**"*.

Die deutlich höhere Zustimmung der deutschen Manager zu Statement 4 (60%) im Vergleich zu US-amerikanischen und französischen Führungskräften könnte demnach bedeuten, dass ein solcher "reiner" Ökonomismus bei ihnen seltener (!) anzutreffen ist. Andererseits aber lehnen gemäss Becker/Fritzsche (1987: 294) fast alle der amerikanischen und französischen, hingegen nur 26% der befragten deutschen Manager das folgende Statement klar ab: "The businessman exists for only one purpose: to create and deliver value satisfactions at a profit to himself. If what is offered can be sold at a profit, then it is legitimate. The spiritual and moral consequences of the businessman's actions are none of his concern." Demnach wäre also zu vermuten, dass der Anteil besonders strikt ökonomistisch denkender

Führungskräfte in Deutschland gerade sehr hoch liegt (obwohl sie die Einschränkung "at a profit to himself" natürlich stören müsste).

Diese widersprüchliche Datenlage ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass das deutsche Sample nach anderen Methoden als die US-amerikanischen und französischen Samples ermittelt wurde und die Zahlen weder vergleichbar noch je für sich repräsentativ sind, wie Becker/Fritzsche (1987: 295) selbst betonen. Jedenfalls deutet die offenkundige Unvereinbarkeit der Antworten der deutschen Manager darauf hin, dass zur Erforschung der Moral der Manager anspruchsvollere Methoden der Datenerhebung und -auswertung erforderlich sind als das blosse Abfragen der Zustimmung oder Ablehnung zu bestimmten Statements. Das unternehmensethische Denken von Führungskräften kann unseres Erachtens erst dann in einem vertieften Sinne verstanden werden, wenn die hinter bestimmten Aussagen stehenden *Begründungen* erhellt und zu Denkmustern verdichtet werden. Wir haben zu zeigen versucht, dass ein dementsprechender unternehmensethischer Forschungsansatz einen wesentlichen Beitrag dazu zu leisten vermag.

5. Fazit

(1) Wir glauben gezeigt zu haben, dass herkömmliche Studien zum Problem "how ethical are businesmen?" an einer systematischen *theoretischen Konzeption* des zentralen *unternehmens*ethischen Vermittlungsproblems mangeln (personalistische und konventionalistische Verkürzung) und deshalb zu teilweise gravierenden Fehlurteilen gelangen.

(2) Auf dem Hintergrund einer entsprechenden systematischen Konzeption, wie sie der hier präsentierten Studie zugrundegelegt worden ist, erweist sich nicht der *Opportunismus* oder gar *Zynismus*, sondern der *Ökonomismus* in seinen verschiedenen Versionen als wichtigstes unternehmensethisches Denkmuster bei Führungskräften, das zu erklären vermag, weshalb die entsprechenden Manager ein mehr oder weniger strikt rentabilitätsorientiertes Handeln in der Regel als *ethisch* legitim erachten.

(3) Hinsichtlich *moralpädagogischer* Bemühungen zur wirtschaftsethischen Bewusstseinsbildung bei Führungskräften kommt es darauf an, deren bestehende Legitimationsansprüche zunächst ernst zu nehmen und ihre unternehmensethischen Denkmuster - ihr unternehmerisches *Ethos* - überhaupt

einmal hinlänglich zu verstehen. Sofern unsere Thesen zutreffen und das konkrete Zielpublikum eines moralpädagogischen Vorhabens sich vorwiegend aus Personen mit ökonomistisch geprägter Denkweise zusammensetzt, müsste ein fruchtbarer unternehmensethischer Dialog mit der Aufklärung der Gesprächspartner über die Struktur ihres eigenen Denkmusters ansetzen, und das heisst: mit *Ökonomismus-Kritik*.

(4) Erst auf dem Hintergrund einer systematischen Thematisierung des unternehmensethischen Vermittlungsproblems lassen sich auch *differenzierte unternehmensethische Denkmuster*, wie die der *Reformer*, erkennen. Es sind gerade solche Denkmuster wirklich "führender" Führungskräfte, die sich als "realistisch" (d.h. unternehmerisch zumutbar) und zugleich ethisch verantwortbar erweisen. Indem solche real gefundenen Denkmuster in ihrer erfahrungsgestützten Differenziertheit den bisherigen theoretischen Diskussionsstand zur Unternehmensethik u.E. überbieten, weisen sie schliesslich auch einer tragfähigen *normativen* Unternehmensethik den Weg.

Literaturverzeichnis

ASFOR (Hrsg.) (1989): Il manager di fronte ai problemi etici, Mailand.

Baumhart, R.C. (1961): How Ethical Are Businessmen?, Harvard Business Review, Juli-August, S. 6-19, 156-176.

Becker, H. / Fritzsche, D.J. (1987): Business Ethics: A Cross-cultural Comparison of Managers' Attitudes, in: Journal of Business Ethics, S. 289-295.

Brenner, S.N. / Molander, E.A. (1977): Is the Ethics of Business Changing?, in: Harvard Business Review, January-February, S. 57-71.

Dyllick, Th. (1989): Management der Umweltbeziehungen. Öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung, Wiesbaden.

Friedman, M. (1970): The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits, in: The New York Time Magazine, September 13, 1970, S. 32 f., 122-126. (Wiederabgedruckt in: Snoeyenbos, M. / Almender, R. / Humber, J. (Hrsg.), Business Ethics, New York 1983, S. 73-99).

Gutenberg, E. (1929): Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie, Berlin.

Habermas, J. (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Band 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt a.M.

Habermas, J. (1986): Entgegnungen, in: Honneth, A. / Joas, H. (Hrsg.), Kommunikatives Handeln. Beiträge zu Jürgen Habermas' "Theorie des kommunikativen Handelns", Frankfurt a.M., S. 327-405.

Hayek, v. F.A. (1969): Freiburger Studien, Tübingen.

Hinterhuber, H. H. (1991): Die Ethik in der Unternehmung: Probleme, Prinzipien und Einstellungen der italienischen Führungskräfte, in: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.), Unternehmensethik, 2. überarb. u. erw. Aufl., Stuttgart 1991, S. 471-479.

Kaufmann, F.-X. / Kerber, W. / Zulehner, P.M. (1986): Ethos und Religion bei Führungskräften, München.

Kohlberg, L. (1981): Essays on Moral Development, Volume I: The Philosophy of Moral Development, San Francisco.

Mittelstrass, J. (1990): Wirtschaftsethik oder der erklärte Abschied vom Ökonomismus auf philosophischen Wegen, in: Ulrich, P. (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik, Bern / Stuttgart, S. 17-38.

Peters, Th.J./Waterman, R.H., Jr. (1982): In Search of Excellence. Lessons from America's Best-Run Companies, New York.

Pfriem, R. (1989): Das Ökologieproblem als Gegenstand einer möglichen Unternehmensethik, in: Seifert, E./Pfriem, R. (eds.), Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung, Paul Haupt, Bern/Stuttgart, S. 111-128.

Posner, B.Z./ Schmidt, W.H. (1987): Ethics in American Companies: A Managerial Perspective, in: Journal of Business Ethics, S. 383-391.

Rawls, J. (1979): Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt a.M.

Sloterdijk, P. (1983): Kritik der zynischen Vernunft, Frankfurt a.M.

Smith, A. (1985): Theorie der ethischen Gefühle, nach der Auflage letzter Hand, hrsg. von W. Eckstein, 1. Aufl. 1926, Nachdruck Hamburg.

Smith, A. (1987): Der Wohlstand der Nationen. Eine Untersuchung seiner Natur und seiner Ursachen, hrsg. von H.C. Recktenwald, Taschenbuch-Ausgabe, München.

Thielemann, U. (1990): Die Unternehmung als ökologischer Akteur? Ansatzpunkte ganzheitlicher unternehmensethischer Reflexion. Zur Aktualität der Theorie der Unternehmung Erich Gutenbergs, in: Freimann, J. (Hrsg.), Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre, Wiesbaden, S. 43-72.

Ulrich, P. (1989): Der spezielle Blick der Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre für die ökonomischen Dinge der Unternehmensführung - Ein sozialökonomischer Ansatz, in: Kirsch, W./Picot, A. (Hg.), Die Betriebswirtschaftslehre im Spannungsfeld zwischen Generalisierung und Spezialisierung, Festschrift Edmund Heinen zum 70. Geburtstag, Wiesbaden 1989, S. 137-154.

Ulrich, P. (1991): Der kritische Adam Smith - im Spannungsfeld zwischen sittlichem Gefühl und ethischer Vernunft, in: Meyer-Faje, A./Ulrich, P. (Hrsg.), Der andere Adam Smith. Beiträge zur Neubestimmung von Ökonomie als Politischer Ökonomie, Bern/Stuttgart, S. 145-190.

Ulrich, P. / Thielemann, U. (1992): Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften - eine empirische Studie, Bern/Stuttgart.

Weber, M. (1904): Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis, in: ders., Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, hrsg. von Johannes Winckelmann, 4. Aufl., Tübingen 1973, S. 146-214.

Weber, M. (1920): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus, in: ders., Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I, 9. Aufl., Tübingen 1988, S. 17-205.

Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft, besorgt von Johannes Winckelmann, 5. Aufl., Tübingen.

Abbildung 2: Typen unternehmensethischen Denkens

Typus	**Ökonomismus**		**Konventionalismus**	
	Der Metaphysische Betriebswirt	*Der Instrumentalist*	*Der Paternalist*	*Der Personalist*
Vermittlungsweg	Unpersönliche Marktsteuerung	Betriebswirtschaftlich kluge Unternehmensführung	Moralische Autorität und Fürsorge der Unternehmensleitung	Soziale Verantwortung der Führungskräfte
Handlungskonsequenz	Entlastung der Unternehmensführung von ethischen Reflexionsansprüchen	Einsatz von "Ethik" als Führungsinstrument	Charismatische Führung ("vorbildhaftes" Auftreten, "Beispiele setzen")	Ethik als *"begleitender Faktor"* der Unternehmensführung
Begründung	Langfristökonomie = Ethik; Neutralisierung unternehmerischer Macht durch den Markt	Ethik = Langfristökonomie; dies gilt als Zeichen der Harmonie von Erfolg und Ethik	Höhere moralische Kompetenz der Unternehmensleitung	Macht impliziert Verantwortung
Verantwortungssubjekt	Unsichtbare Hand des Marktes	Letztlich unsichtbare Hand des Marktes	Unternehmer / Manager als Paterfamilias	Unternehmer / Manager als Entscheidungsträger
Symptomatischer Ausdruck	*"Es gibt keine moralische oder unmoralische Unternehmensführung." "Wenn es einer Unternehmung gut geht, geht es allen gut."*	*"Ethik kann ein 'Key-success-Faktor' sein - wenn es richtig gemacht wird."*	*"Ethik muss von der Geschäftsleitung nach unten getrieben werden."*	*"Ich plädiere für eine absolut freiheitliche Unternehmenspolitik, die jedoch der unternehmerischen Selbstkontrolle zu unterstellen ist."*
Kritische Schwachpunkte	Metaphysik des Marktes Rigorismus	Verkürzung von Ethik auf "gutes Managen" Übersieht Konflikte zwischen Ökonomie und Ethik (heile Welt)	Elitismus Geringes ordnungspolitisches Bewusstsein Fiktion der Betriebsgemeinschaft und ihrer Repräsentanz durch den Unternehmer	Monologisches Verantwortungskonzept Geringes ordnungspolitisches Bewusstsein
Häufigkeiten dominante Orientierung zusätzliche Orientierung Summe	 17% 7% 24%	 17% 35% 52%	 13% 15% 28%	 38% 22% 60%
Ausweichtendenz	Personalismus (60%) Legalismus (40%)	Personalismus (70%)	Nicht feststellbar	Instrumentalismus (26%)

		Idealismus	**Reformismus**	
Der Kulturharmonist	*Der Legalist*	*Der Idealist*	*Der Rahmenreformer*	*Der Neue Unternehmer*
Orientierung an gesellschaftlichen Konventionen	Legal in Kraft gesetztes Recht	Gesellschaftlicher Werte- und Bewusstseinswandel	Ordnungspolitik	Ein zweistufiges unternehmensethisches Konzept
Erfüllung des *"gesellschaftlichen Auftrags"*	Einhaltung und Schutz des jeweiligen Rechts	Verzicht auf *"unmoralischen Erfolg"*; Appelle an den einzelnen	1. Ebene: "Business as usual" 2. Ebene: Ordnungspolitische Mitverantwortung	1. Ebene: Suche nach rentablen Wegen ethisch-sinnvollen Wirtschaftens. 2. Ebene: Ordnungspolitische Mitverantwortung
Die Unternehmung ist *"Teil der Gesellschaft"*	Legitimität = Legalität	*"Egoismus"* und *"Materialismus"* kann nur durch individuelle Selbstdisziplinierung in Schranken verwiesen werden.	*"Die Unternehmen entwickeln das nur unter staatlichem Druck in gewünschtem Ausmass."*	Synthesen von Ethik und Erfolg als unternehmerische Herausforderung *und* als ordnungspolitische Gestaltungsaufgabe
Mitglieder der kulturellen Gemeinschaft	Gesetzgebungsinstanz (Staat)	Engagierte Personen	Staatliche Ordnungspolitik	*"Aufgeklärte Manager"* als Mitglieder der politischen Öffentlichkeit
"Die Unternehmung ist in die Gesellschaft und ihre Grundsätze eingebunden."	*"Wir unterstellen uns immer den Gesetzen des Landes, in dem wir operieren."*	*"Die Marktwirtschaft wäre wunderschön, wenn der ideale Mensch wäre."*	*"Ich habe nichts gegen strenge gesetzliche Rahmenbedingungen, mit denen man disponieren kann."*	*"Es ist eine unternehmerische Herausforderung, auf die ethischen Forderungen innovativ einzugehen."*
Unzeitgemässe Annahme einer "geschlossenen Gesellschaft" mit fester Wertordnung Pauschale Entlastung von ethisch-politischen Ansprüchen	Unkritischer Rechtspositivismus Unternehmensethische Passivität Nicht verallgemeinerungsfähig	In einer modernen Industriegesellschaft eher unrealistisch Verzichtsethik Fehlende institutionenethische Perspektive	"Halbiertes" Verständnis von Unternehmensethik Partieller Ökonomismus (innerhalb der Rahmenordnung)	Keine
3% 7% 10%	0% 12% 12%	2% 38% 40%	2% 20% 22%	8% 5% 13%
Instrumentalismus (67%)	Entfällt	Resignation	Ökonomismus	Keine