Globethics Repository



Ethik-Kodex und Ethik-Kommission (Code of Ethics and Ethics Committee)

This page was generated automatically upon download from the Globethics Repository. More information on Globethics see https://www.globethics.net. Data and content policy of Globethics Repository see https://repository.globethics.net/pages/policy.

Item Type	Article
Authors	Wittman, Stephan
Publisher	Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-11-04 15:09:33
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/183978



Stephan Wittmann

Ethik-Kodex und Ethik-Kommission

Ansätze zur Institutionalisierung von Unternehmensethik

Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 69

Herausgeber:
Institut für Wirtschaftsethik
der Universität St. Gallen
Guisanstrasse 11, CH-9010 St. Gallen
Telefon: 071 / 224 26 44, Fax: 071 / 224 28 81
E-Mail: ethik@unisg.ch, Internet: www.iwe.unisg.ch

Zum Titelbild:
Dem zehnjährigen Bestehen des ersten universitären Instituts für Wirtschaftsethik an einer deutschsprachigen Wirtschaftsfakultät war im Jahre 1999 eine Vorlesungsreihe gewidmet, in der sich hochkarätige Redner wie Richard Sennett oder Jürgen Habermas der Frage stellten, wie einer „Wirtschaft in der Gesellschaft" näher zu kommen sei (vgl. Buchband 27 der St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, ISBN 3-258-06156-4). Das Bild zur Vorlesungsreihe, Ausschnitt eines Freskos von Ambrogio Lorenzetti aus dem Jahre 1339, zeigt Wirtschaft als Teil des bürgerlichen Lebens. Weil die Suche nach einer Idee modernen Wirtschaftens in republikanischem Geist zentrale Bedeutung für die Institutsarbeit hat, schmückt dieser Ausschnitt nun auch die Titelblätter der „Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik", mit denen wir der aktuellen wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion fruchtbare Impulse liefern wollen.

Nr. 69: Stephan Wittmann

Ethik-Kodex und Ethik-Kommission

Ansätze zur Institutionalisierung von Unternehmensethik

Stephan Wittmann, Dr. oec. HSG, ist Leiter Corporate Management Development bei der Georg Fischer AG in Schaffhausen. Nach dem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen von 1990 – 1993 wissenschaftlicher Assistent im Institut für Führung und Personalmanagement, anschliessend bis 1995 Forschungsstipendiat im Institut für Wirtschaftsethik. Dissertation über „Ethik im Personalmanagement – Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewussten Führung von Mitarbeitern". Nach der Promotion bis 1999 Unternehmensberater bei der Boston Consulting Group in München. Zahlreiche Veröffentlichungen und Vorträge auf den Gebieten Personalmanagement, Change Management und Unternehmensethik.

Dieser Beitrag entstand im Rahmen eines vom Grundlagenforschungsfonds der Hochschule St. Gallen geförderten Projekts des Instituts für Wirtschaftsethik.

St. Gallen, im Juli 1995 (unveränderter Nachdruck August 2000)
Copyright 2000 beim Verfasser
ISBN 3-906548-69-4

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung V

1. Unternehmensethik als anwendungsorientierte Wissenschaft? - Plädoyer für eine pragmatische Funktion von Unternehmensethik 1

2. Die betriebliche Institutionalisierung von Unternehmensethik - Überlegungen zu einer Zwei-Ebenen-Heuristik 6

3. Der Ethik-Kodex - Ein ethisches Leitbild für verantwortliches Handeln 10
   - 3.1 Begriffsbestimmung - Wesen und Zweck eines Ethik-Kodexes 10
   - 3.2 Der Ethik-Kodex in der Unternehmenspraxis - Ergebnisse empirischer Studien 11
   - 3.3 Die Gestaltungsvarianten eines Ethik-Kodexes - Charakteristika von Berufs-, Unternehmens- und Branchenkodizes 12
   - 3.4 Möglichkeiten und Grenzen der Institutionalisierung von Unternehmensethik durch einen Ethik-Kodex 16
   - 3.5 Gestaltungsperspektiven für die Entwicklung und Einführung eines Ethik-Kodexes 19

4. Die Ethik-Kommission - Eine Service-Stelle als Motor der Institutionalisierung von Unternehmensethik 21
   - 4.1 Begriffsbestimmung - Wesen und Zweck einer Ethik-Kommission 21
   - 4.2 Die Ethik-Kommission in der Unternehmenspraxis - Ergebnisse empirischer Studien 23
   - 4.3 Die Gestaltungsvarianten einer Ethik-Kommission - Funktionendifferenzierung in der Praxis 24
   - 4.4 Möglichkeiten und Grenzen der Institutionalisierung von Unternehmensethik durch eine Ethik-Kommission 25
   - 4.5 Die Ethik-Ombudsperson - Das institutionalisierte "moralische Gewissen" des Unternehmens 28

5. Ausblick 31

Literaturverzeichnis 32

Zusammenfassung

Die wissenschaftlichen Anstrengungen um die Unternehmensethik sollten sich auf zwei komplementäre Gebiete erstrecken: Als theoretische Wissenschaft muss sie allgemeine Prinzipien des sittlichen Handelns in und von Unternehmen unter den Bedingungen der Wettbewerbswirtschaft entwickeln und ihre Gültigkeit begründen. Als anwendungsorientierte Wissenschaft besteht ihre Aufgabe darin, die Anwendungsvoraussetzungen und -bedingungen der unternehmensethischen Prinzipien in der Unternehmenspraxis in moralischer Hinsicht zu reflektieren und Gestaltungsperspektiven für betriebliche Strukturen und Prozesse zu entwickeln, die eine ethisch qualifizierte Bewältigung der moralisch-praktischen Probleme ermöglichen. Die Kernfrage dieser in der gegenwärtigen Diskussion etwas randständigen „Pragmatik" der Unternehmensethik lautet: „Wie kann ethisch fundiertes Management praktisch werden?"

Das erste Kapitel enthält ein Plädoyer für eine als anwendungsorientierte Wissenschaft konzipierte Unternehmensethik. Dabei wird der Status quo des unternehmensethischen Praxisbezugs kritisch analysiert und es werden Aufga-ben und Ansatzpunkte einer pragmatischen Funktion von Unternehmensethik herausgearbeitet.

Das zweite Kapitel ist der Diskussion einer zweistufen Heuristik zur Institutionalisierung von Unternehmensethik gewidmet, die den systematischen Unterschied zwischen personalen und institutionellen Voraussetzungen ethischer Reflexion und entsprechendem Handeln der Mitarbeiter im Unternehmen verdeutlicht.

In den beiden folgenden Kapiteln werden betriebliche Massnahmen vorgestellt, die als „moralische Rückenstützen" die persönliche Verantwortung der Mitarbeiter institutionell absichern. Das dritte Kapitel beschäftigt sich mit dem Ethik-Kodex als ethischem Leitbild für verantwortliches Handeln. Nach einer empirischen Bestandsaufnahme werden verschiedene Gestaltungsvarianten des Ethik-Kodexes auf Berufs-, Unternehmens- und Branchenebene vorgestellt, die Möglichkeiten und Grenzen zur Institutionalisierung von Unternehmensethik kritisch diskutiert sowie Gestaltungsperspektiven für die Entwicklung und Einführung erarbeitet. Im vierten Kapitel ist die Ethik-Kommission als Motor der Institutionalisierung von Unternehmensethik Untersuchungsgegenstand. Auch hier werden empirische Verbreitung, Gestaltungsvarianten sowie Möglichkeiten und Grenzen der Anwendung diskutiert. Abschliessend wird die Stelle einer Ethik-Ombudsperson als institutionalisiertes „moralisches Gewissen" des Unternehmens vorgestellt.

Im letzten Kapitel wird ein Ausblick auf die wissenschaftlichen und praktischen Perspektiven einer Pragmatik der Unternehmensethik geworfen.

1. Unternehmensethik als anwendungsorientierte Wissenschaft? – Plädoyer für eine pragmatische Funktion von Unternehmensethik

In der noch jungen Wissenschaft von der Unternehmensethik konzentriert sich die Diskussion zur Zeit auf zwei Schwerpunkte:

◊ Der eine liegt in der z. T. heftig geführten Auseinandersetzung konkur-rie-render Ansätze[1], die um die paradigmatische Vorherrschaft streiten.

◊ Der andere betrifft die zur Legitimation als Wissenschaft notwendige Abwehr von Vorwürfen aus der ökonomischen Theorietradition der BWL, die die Unternehmensethik als „Sozialgeschwätz"[2] bezeichnen sowie als ideologieverdächtig und „absolut unfruchtbar"[3] abkanzeln.

So wichtig diese Versuche der Standortbestimmung und Abgrenzung von Unternehmensethik als eigenständiger Disziplin innerhalb der BWL gerade im Pionierstadium einer Wissenschaft sind, es besteht doch die Gefahr, dass ein wesentliches Anliegen zu kurz kommt, das die Theorietradition der „Business Ethics" in den angelsächsischen Ländern[4] besonders pflegt und das ihr zu wissenschaftlicher Anerkennung und praktischer Relevanz verholfen hat: die *Problem- und Anwendungsorientierung*[5].

Die wissenschaftlichen Anstrengungen um die Unternehmensethik sollten sich auf zwei komplementäre Gebiete erstrecken[6]:

- Zum einen gilt es theoretisch und abstrakt allgemeine Prinzipien des sittlichen Handelns in und von Unternehmen unter den Bedingungen der Wettbewerbswirtschaft zu entwickeln und ihre Gültigkeit zu begründen (*„Theorie der Unternehmensethik"*). Dazu bedarf es der theoretisch-systematischen Diskussion um das Verhältnis zwischen dem wirtschaftssystemisch angelegten unternehmerischen Gewinnstreben einerseits und ethisch begründeten moralischen Ansprüchen an unternehmerisches Handeln andererseits. Als autonome Wissenschaftsdisziplin konzipiert, könnte sich die Unternehmensethik mit einer derartigen Theorie zur „unternehmerischen Sittlichkeit" begnügen.

---

1 Vgl. zur Darstellung der Ansätze und Kritik an den „Konkurrenten": Homann/Blome-Drees, 1992, 112ff; Steinmann/Löhr, 1994, 62ff; Ulrich, 1991a, 189ff; Ulrich, 1993.

2 Schneider, 1990, 870.

3 Schneider, 1990, 891. Vgl. als Replik und Duplik dazu: Steinmann/Löhr, 1991a; Ulrich, 1991b; Schneider 1991.

4 Vgl. als Überblick: De George, 1991; Freeman, 1991; Harvey, 1991.

5 Vgl. zur Problem- und Anwendungsorientierung in der Wirtschaftsethik: Enderle, 1993, 25ff.

6 Eine ähnliche Unterscheidung in eine „Aufklärungsfunktion" und eine „pragmatische Funktion" von Unternehmensethik trifft B. Staffelbach. Vgl. Staffelbach, 1994, 183.

- Zum anderen besteht die Aufgabe praktischer Philosophie darin, „letztlich nicht menschliches Wissen, vielmehr sittliches Urteilen und Handeln zu verbessern“[7]. Die Unternehmensethik muss sich deshalb auch „um ein ‘besseres Tun’, nicht nur um ein besseres Verstehen dessen, was zu tun ist, oder um ein blosses Reden darüber“[8] kümmern. Lebenspraktischer Sinn der Unternehmensethik ist es dementsprechend, der Unternehmensführung „gedankliche Hilfe für einen aufgeklärten und zugleich realistischen Umgang mit den ethisch-moralischen Herausforderungen zu bieten“[9] (*„Pragmatik der Unternehmensethik“*). Dazu sind in erster Linie die Anwendungsvoraussetzungen und -bedingungen der allgemeinen unternehmensethischen Prinzipien[10] in der Unternehmenspraxis in moralischer Hinsicht zu reflektieren.

Diese Anforderung ist von der Pragmatik der Unternehmensethik auf zwei Ebenen (Empirische Analyse und Entwicklung von Gestaltungsperspektiven) einzulösen:

- Bei der Diskussion um das grundsätzliche Verhältnis von „Ethik“ und „Gewinn“ werden in der Theorie der Unternehmensethik ideale Modelle von Wirtschaft, Unternehmen und handelnden Subjekten vorausgesetzt.[11] Diese gilt es in der Pragmatik der Unternehmensethik im Hinblick auf die empirischen

---

7 Höffe, 1979, 394.

8 Enderle, 1993, 16.

9 Ulrich, 1991a, 190.

10 So würde z.B. aus der Unternehmensethik-Theorie von K. Homann und F. Blome-Drees als Handlungsprinzip für betriebliche Entscheidungsträger folgen: „Maximiere den langfristigen Gewinn unter Befolgung der Regeln der Rahmenordnung“ (Vgl. z.B. Homann, 1994, 114), während aus der integrativen Konzeption von P. Ulrich als Postulat erwachsen würde: „Suche rentable Wege ethisch sinnvollen Wirtschaftens im Rahmen ordnungspolitisch mitzuverantwortender Handlungsspielräume“ (Vgl. z.B. Ulrich, 1993, 15ff).

11 Dabei werden z.T. sehr unterschiedliche Modellannahmen getroffen. So modellieren K. Homann und F. Blome-Drees die Wirtschaftssubjekte als Homines oeconomici, die ausschliesslich ihren erwarteten (Eigen-)Nutzen unter Nebenbedingungen maximieren (Vgl. z.B. Homann/Blome-Drees, 1992, 94). Solches permanent nutzenmaximierendes Verhalten, das a priori ausschliesst, eigene Präferenzen und Handlungen vor dem Hintergrund einer möglichen Verletzung legitimer Rechte, Bedürfnisse und Interessen betroffener Subjekte ethisch-kritisch zu hinterfragen, verfehlt grundlegend den Charakter jeder philosophischen Ethik, deren Grundvoraussetzung immer der „gute Wille“ der Akteure ist (Vgl. Kettner, 1994, 247ff insb. 255 FN 32). Die Modellannahmen von P. Ulrich rücken dagegen diesen „guten Willen“ ins Zentrum. Er versteht die Wirtschaftssubjekte als „republikanisch gesinnte ‘Wirtschaftsbürger’„ (Ulrich, 1994, 34), die die grundsätzliche Bereitschaft besitzen, den ethischen Prinzipien der „res publica“ den systematischen Vorrang vor ihren wirtschaftlichen Sonderinteressen einzuräumen. Diese Prämisse muss sich kritisch fragen lassen, ob sie nicht den Egoismus als ein (neben anderen) wichtiges Handlungsmotiv des Menschen unterschätzt (Vgl. u.a. Etzioni, 1988), das systematisch in die Theoriebildung zu integrieren wäre.

Handlungsbedingungen in Unternehmen kritisch zu überprüfen. Dazu müssen auf der ersten Ebene (Empirische Analyse) die von den unternehmerischen Entscheidungsträgern tatsächlich wahrgenommenen moralisch-praktischen Probleme, ihre zur Problembewältigung angewandten Problemlösungsheu-ristiken (unternehmensethische Alltagstheorien) sowie die bei ihnen entwickelte Stufe des moralischen Bewusstseins[12] ermittelt werden.[13]

- Darauf aufbauend soll sich die Pragmatik der Unternehmensethik auf der zweiten Ebene (Entwicklung von Gestaltungsperspektiven) in moralischer Absicht mit der Entwicklung von Konzeptionen zur Vermittlung der unterneh-mensethischen Prinzipien mit den faktisch vorgefundenen betriebswirtschaftlichen Gegebenheiten und Handlungsbedingungen beschäftigen. K. GOOD-PASTER, einflussreicher Vertreter der US-amerikanischen Business Ethics, konstatiert nüchtern und zutreffend: „unless our philosophical conception (...) is tied to the administrative point of view, it is profoundly incomplete“[14].

Das Ziel einer so verstandenen Pragmatik der Unternehmensethik liegt in der Realisierung sittlicher Verantwortung im unternehmerischen Handeln. Dazu bedarf es der Entwicklung von „Strukturen, Prozessen und Instrumenten zur Unterstützung der Managementpraxis im Hinblick auf die Ermöglichung eines moralisch qualifizierten ‘Umgangs’ mit sich ihr stellenden wertnormativen Fragen und moralischen Konflikten“[15].

---

12 Individualethische Studien zur Moral von Managern in den U.S.A. (Vgl. u.a. Baumhart, 1961; Brenner/Molander, 1977) und Deutschland (Vgl. Kaufmann/Kerber/Zulehner, 1986) ergaben übereinstimmend eine weite Verbreitung rein eigennütziger moralischer Grundorientierungen bei den Befragten. Auch die Ergebnisse der empirischen Studien in Anlehnung an L. Kohlberg (Vgl. u.a. Kohlberg, 1981; Kohlberg, 1984) lassen erkennen, dass konventionelle Moralauffassungen (das Handeln wird an Normen der Gruppe, Familie oder der Nation als Träger der Ordnung orientiert) in der Bevölkerung weit verbreitet sind. Daraus ergibt sich zum einen die methodisch schwierige (und m.E. noch weitgehend ungelöste) Aufgabe für die Pragmatik der Unternehmensethik, Gestaltungsperspektiven formulieren zu müssen, die sowohl vor einem universalistischen „moral point of view“ begründbar sind als auch von unternehmerischen Akteuren umgesetzt werden, von denen viele als ethische Skeptiker mit einem Moralbewusstsein auf konventioneller Ebene zu charakterisieren sind. Zum anderen ist von der „Pragmatik“ zu beachten, dass in einer Praxis, die auch durch strategisches Handeln der Akteure und systemische Funktionsimperative gekennzeichnet ist, eine unreflektierte Befolgung universalistisch legitimierter Normen „ruiniöse“ Konsequenzen für den Handelnden haben kann.

13 Vgl. als wegweisende Untersuchungen z.B.: Toffler, 1986; Ulrich/Thielemann, 1992; Waters/Bird/Chant, 1986.

14 Goodpaster, 1991a, 99.

15 Staffelbach, 1994, 183.

Die Pragmatik der Unternehmensethik fängt da an, wo vernünftige ethische Werte und Ideale in konkrete Handlungen umgesetzt werden. Ganz nach dem Motto von E. KÄSTNER: „Es gibt nichts Gutes ausser: Man tut es".

Während sich die US-amerikanische Business Ethics um die Pragmatik-Dimension verdient macht, dabei aber vielfach ein Theoriedefizit in der ethischen Fundierung aufweist und durch die Einzelfallorientierung grundsätzliche, strukturelle und institutionelle Probleme ausser acht lässt,[16] ist die Situation bei der deutschsprachigen Unternehmensethik genau umgekehrt. Ihre Achillesferse liegt in der Umsetzung von ethischer Reflexion in unternehmerische Praxis, für die es gegenwärtig kaum ausgereifte Konzeptionen gibt. J. WIELAND stellt im Vergleich zur Situation in den U.S.A. fest, dass es „bisher nicht gelungen ist, die bestehenden Ansätze (...) in 'living programs', das heisst, in eine routinisierte Managementaufgabe zu transformieren"[17].

Diese Erkenntnis wird untermauert durch die Ergebnisse einer Untersuchung von B. STAFFELBACH, der die Studie des CENTER FOR BUSINESS ETHICS über Massnahmen zur betrieblichen Realisierung von Unternehmensethik in der Schweiz replizierte. Der Vergleich beider Studien zeigt, dass US-amerikanische Unternehmen bei allen Institutionalisierungsschritten (z.B. Ethik-Kodex, Ethik-Kommission, Ethik-Ombudsperson, Ethik in der Personalentwicklung, Sozialbilanzierung) einen deutlichen Vorsprung aufweisen.[18]

Für die Unternehmensethik erwächst aus diesem „Praxisdefizit" die Verantwortung und Verpflichtung, ihr wissenschaftliches Potential in grösserem Masse als bisher den konkreten moralischen Herausforderungen in der Unternehmenspraxis zu öffnen („aus der Praxis") und die vor Ort stattfindenden moralischen Problemlösungsprozesse kritisch aber auch konstruktiv zu beglei-ten („für die Praxis"). Diese „Lebensnähe" (O. Höffe) darf aber nicht dazu ver-leiten, im Sinne eines „unternehmensethischen Katechismus" den Verantwort-lichen materiale Normen vorzuschreiben oder inhaltliche Lösungen in Form präskriptiver Handlungsanweisungen für moralisch-praktische Auseinander-setzungen zu entwickeln: die Pragmatik der Unternehmensethik ist „kein Rezeptbuch für die sittliche Praxis"[19]. Statt modelltheoretisch eleganten, „absoluten" Lösungen soll die Pragmatik praktisch relevante *Konfliktlösungsheu-*

16 Vgl. ausführlich dazu: Wittmann, 1994, 29ff.
17 Wieland, 1993, 86.
18 Vgl. Staffelbach, 1991, 14ff; Staffelbach, 1994, 29.
19 Höffe, 1979, 51.

ristiken und *Orientierungsmassstäbe* vermitteln und damit einen Beitrag leisten, um die „Sittlichkeit (zu) erhellen und reflexiv (zu) verbessern“[20].

Im Sinne der utopischen Wissenschaftsfunktion besteht ihre Aufgabe darin, auf der Grundlage der Kritik des Bestehenden „mögliche Wirklichkeiten“[21] - d.h. über den Status quo hinausreichende, aber prinzipiell realisierbare Gestaltungsmöglichkeiten - zu (re-)konstruieren. Wegleitend ist bei diesem Vorgehen die - einem sozialtechnischen Machbarkeitsglauben von Management diametral gegenüberstehende - dialogische Konzeption des Theorie-Praxis-Verhältnisses, nach der die Pragmatik der Unternehmensethik „theoretische Praxis“[22] darstellen soll.

Ein realistischer Praxisbezug einer Unternehmensethik, die zum Handeln kommen will, sollte sich die inzwischen vorhandenen Erfahrungen von ethisch herausragenden Unternehmen und Führungspersönlichkeiten aus verschiedenen Ländern, Kulturen und Branchen zu Nutze machen. Diese Konzepte dürfen aber nicht im Sinne blosser positivistischer Imitation, sondern als mögliche Quelle von Inspiration analysiert und synthetisiert werden. In Zusammenarbeit mit interessierten Organisationen gilt es in kleinen Schritten ethisch begründete Handlungsperspektiven zu entwickeln, die auch andere, noch skeptische Unternehmen zur Gestaltung eigener „Ethik-Konzepte“ anregen können. Die Unternehmensethik sollte dabei den Mut aufbringen, sich nicht nur als „Krisenwissenschaft“ zu verstehen, sondern immer auch „Perspektivwissenschaft“ sein zu wollen, die positive Beispiele strategisch und operativ gelungener Synthesen von Ethik und Erfolg sowie deren Voraussetzungen und Entstehungsbedingungen diskutiert.

Eine erfolgsversprechende Anwendungsorientierung von Unternehmens-ethik beginnt vor allem damit, die „*unternehmensethische Konvergenzthese*“[23] einsichtig zu machen. Unternehmensethische Verfahren und Konzepte, die auf verständigungsorientierter Kommunikation und Kooperation basieren, bean-spruchen zum einen aufgrund ihrer ethische Begründung um ihrer selbst Wil-len Geltung. Zum anderen erweisen sie sich in zunehmendem Masse auch aus erfolgsstrategischen Motiven heraus als betriebswirtschaftlich klug und nütz-lich und werden damit erfolgsrelevant. Als Leitmotto formuliert: Ethikorientiertes Management wird zur zeitgemässen Managementphilosophie.[24]

---

20 Höffe, 1992, 217.

21 H. Ulrich, 1988, 178.

22 Ulrich, 1987a, 329. Für eine detaillierte Darstellung dieser Position in der Theorie-Praxis-Debatte in der Betriebswirtschaftslehre vgl. u.a.: Kappler, 1980, 177ff („Praxistheorie“); Ulrich, 1987a, 323ff.

23 Vgl. Wittmann, 1994, 59ff.

24 Vgl. u.a. Steinmann/Gerhard, 1992, 168ff; Ulrich, 1991c, 158ff.

2. Die betriebliche Institutionalisierung von Unternehmensethik – Überlegungen zu einer Zwei-Ebenen-Heuristik

Unternehmen und Wissenschaft müssen sich viel stärker als bisher mit der Beantwortung der Frage beschäftigen: *Wie kann ethisch reflektiertes Management praktisch werden?*

Die Integration von ethischer Reflexion in die täglichen unternehmerischen Entscheidungsprozesse und Handlungsvollzüge von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Führungskräften[25] kann auf zwei Ebenen ansetzen:[26]

◊ Zum einen auf der Ebene der *personalen Voraussetzungen* (individuelle moralische Kompetenz) und

◊ zum anderen auf der Ebene der *institutionellen Voraussetzungen*. Diese werden gebildet durch die kulturellen (z.B. Unternehmenskultur, Berufsethos), prozeduralen (z.B. Entscheidungsmethodik, Informations- und Kommunikationssystem) und strukturellen (z.B. Aufbauorganisation, Personalpolitik) Handlungsbedingungen.

Erfolgsversprechende Ansätze zur handlungsleitenden Verankerung von Unternehmensethik müssen stets beide Gestaltungsebenen umfassen. Gefährlich ist vor allem eine personalistische Verkürzung die glaubt, dass Moral im Unternehmen letztlich Privatsache ist und dass für ethische Reflexion bei Entscheidungen im Management ein ausgeprägtes individuelles Moralbewusstsein allein ausreicht. Die Anerkennung dieser Sichtweise hätte zur Folge, dass eine Beschäftigung mit der Institutionalisierung von Unternehmensethik weitgehend sinnlos wäre; die Pragmatik der Unternehmensethik würde sich auf Appelle an das individuelle Moralbewusstsein und die Hoffnung auf seine Entwicklung durch gezielte Massnahmen in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung beschränken müssen.

---

25 Aus Gründen der Lesbarkeit wird im folgenden nur die „männliche" Form verwendet. Wenn von „Mitarbeitern" und „Managern" oder allgemein von „Führungskräften" die Rede ist, sind darin selbstverständlich stets zugleich weibliche und männliche Personen inbegriffen.

26 Vgl. ausführlich dazu: Wittmann, 1994, 55ff. Vgl. zu einer ähnlichen Systematik: Staffelbach, 1994, 326ff; Steinmann/Löhr, 1994, 144ff.

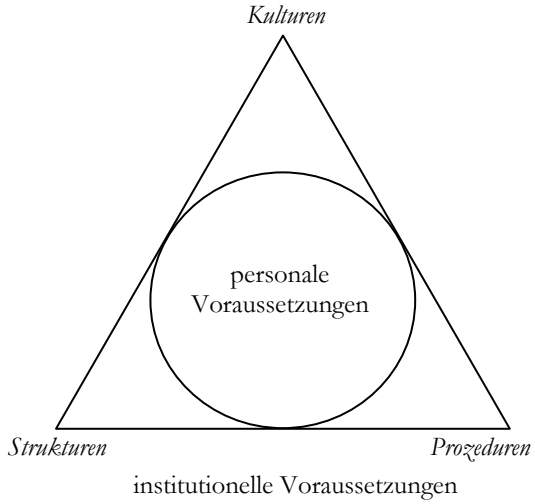


Abbildung 1: Zwei Ebenen der Institutionalisierung von Unternehmensethik

Gemäss der hier vertretenen Auffassung reicht es aber für die praktische Wirksamkeit von Unternehmensethik nicht aus, allein auf die moralische Integrität der einzelnen Mitarbeiter zu hoffen, stattdessen müssen die *institu-tionellen Handlungsbedingungen* innerhalb eines Unternehmens als wich-tige Einflussfaktoren auf die moralische Qualität von Entscheidungen analysiert und entsprechende Gestaltungsperspektiven entwickelt werden.[27]

Viele Menschen verstehen sich zunehmend als mündige, moderne „Wirtschaftbürger", die den prinzipiellen Vorrang der Res Publica, der Sache des Gemeinwohls, vor allen betriebswirtschaftlichen (Sonder-)Interessen anerkennen[28] und ihre dementsprechende Mitverantwortung für die sozialen und ökologischen Auswirkungen des selbstbestimmten wirtschaftlichen Handelns auch und gerade in ihrer Rolle als Funktionsträger eines Unternehmens wahr-

[27] In seiner unternehmensethischen Analyse des Exxon Valdez-Tankerunglücks kommt L-T. Hosmer zum Schluss, dass die Hauptursache nicht bei „thoughtless procedures by corporate staff" - also individuellem moralischen Versagen -, sondern bei „major changes in the corporate strategy, structure, systems, and style" - also den innerbetrieblichen Rahmenbedingungen - zu suchen ist. (Vgl. Hosmer, 1991, 169ff, insb. 179ff).

[28] Vgl. Ulrich, 1994, 34. R. De George gibt der gleichen Überzeugung Ausdruck, wenn er prägnant formuliert: „Members of a profession are people first and members of a profession second" (De George, 1990, 382).

nehmen wollen. Gleichzeitig haben diese Menschen aber auch ein legitimes Interesse an der Erhaltung ihres Arbeitsplatzes und darüberhinaus an beruflichem Fortkommen. Die Erfüllung dieses Ziels verlangt ein rollenkonformes Handeln in bezug auf die institutionell vermittelten arbeitsplatzspezifischen Unternehmensziele. Unternehmensethisch brisant ist die empirisch durchaus häufig auftretende Situation, bei der die Anforderungen des „Wirtschaftsbür-gers" mit denjenigen des „Funktionsträgers" miteinander in Konflikt geraten.[29] Soll sich der Mitarbeiter, der einem derartigen „*Rollenkonflikt*"[30] ausgesetzt ist, ausschliesslich an seiner moralischen Verantwortung für das Gemeinwohl orientieren – was für das wirtschaftsbürgerliche Denken konstitutiv ist – und da-mit persönliche, finanzielle und andere schwerwiegende Belastungen in Kauf nehmen, oder soll er entsprechend dem persönlich-beruflichen und/oder dem durch betriebliche institutionelle Arrangements vermittelten Unternehmensinteresse handeln? Derartige *Entscheidungs-Dilemmata* stellen Mitarbeiter vor die schwierige Alternative von unkritischer – aber angesichts menschlicher Willensschwäche durchaus verständlicher – Anpassung oder gewissenhaftem, heroischem Märtyrertum. „Kein Mensch kann auf Dauer eine Situation unbeschadet überstehen, die ihn vor die Alternative stellt: entweder handelst du wie ein Held, oder du passt dich wider besseres Wissen und Gewissen an"[31].

Statt die institutionellen Handlungsbedingungen für ethisch begründetes Handeln mit B. BRECHT zu beklagen: „Die Verhältnisse, die sind nicht so", sollen sie hier in moralischer Absicht kritisch diskutiert werden. Es wird der Frage nachgegangen, was in einem Unternehmen an Vorkehrungen getroffen werden kann, damit es nicht zu unerträglichen moralischen Dilemmata bei der unternehmerischen Entscheidungsfindung kommt.

Der entscheidende unternehmensethische Gedanke, Mitarbeitern bei der Wahrnehmung ihrer wirtschaftsbürgerlichen Gemeinwohlverantwortung vernünftig zu helfen, liegt in einer *institutionellen Absicherung ihrer persönlichen Verantwortung*. Einer „Ethik der institutionellen Handlungsbedingungen" geht es vor allem darum, die Handlungsrestriktionen im Hinblick auf die Ermöglichung und Förderung sittlichen Handelns zu analysieren und Gestaltungskonzepte zu entwerfen. Diese haben der Anforderung zu genügen, sittlich verantwortungsvolles Handeln jedes einzelnen Mitarbeiters zu unterstützen, in-

29 Vgl. u.a. Kaufmann/Kerber/Zulehner, 1986, 321; Ulrich, 1995, 15f.

30 Vgl. u.a. Gatzemeier, 1990, 70ff; Lenk, 1987, 196ff.

31 Gatzemeier, 1990, 72f.

dem sie ihn ermutigen, moralischen Herausforderungen mit ethisch reflektiertem Argumentieren und entsprechendem Handeln zu begegnen. In Anlehnung an I. KANTS kategorischen Imperativ müssen die „institutionellen Handlungen daraufhin überprüft werden, ob sie (positiv) moralisches individuelles Handeln ermöglichen und (negativ) ein Handeln, das an die Existenzbedingungen von 'Menschheit' rührt, ausschliessen"[32].

Im folgenden sollen zwei solcher „*institutionellen 'Rückenstützen'*„[33] im Unternehmen vorgestellt und diskutiert werden: der Ethik-Kodex und die Ethik-Kommission.

[32] Hubig, 1982, 74.

[33] Ulrich, 1995, 17; kursiv d. Verf.

3. Der Ethik-Kodex – Ein ethisches Leitbild für verantwortliches Handeln

3.1 Begriffsbestimmung – Wesen und Zweck eines Ethik-Kodexes

Ein Ethik-Kodex bekundet in Form einer *institutionalisierten Selbstverpflichtung* durch alle unterzeichnenden Mitarbeiter unmissverständlich den Willen und die Bereitschaft, Verantwortung für eigene Entscheidungen und deren Auswirkungen und Folgen zu übernehmen und die legitimen Interessen aller Beteiligten und Betroffenen zu wahren.

Mit einem Ethik-Kodex wird nach innen und aussen verbindlich festgelegt, ethisch begründeten Ansprüchen bei der Entscheidungsfindung höchste Priorität einzuräumen. Dies soll den Mut der Mitarbeiter stärken, in Konfliktsituationen zwischen ethischen Anforderungen und dem ökonomischen Unternehmensinteresse ihr Handeln konsequent an einer „kritischen Loyalität“[34] zum Unternehmen zu orientierten. J. WATERS bezeichnet diese Funktion eines Ethik-Leitbildes als „removing ambiguity concerning organizational priorities“[35]. Dazu muss ein Ethik-Kodex unzweifelhaft festlegen, dass normative Geltungsansprüche, die nach dem Universalisierungsprinzip als unbedingt gültig einsichtig sind (z.B. der Respekt vor der Menschenwürde), auch dann zu beachten sind, wenn ihre Berücksichtigung im unternehmerischen Handeln für den ökonomischen Erfolg nicht unmittelbar nützlich ist, ihn eventuell sogar schmälert. Mitarbeiter, die diese *Prioritätensetzung* ernst nehmen und entsprechend ethisch verantwortlich handeln, haben damit eine „moralische Rückenstütze“[36], die verhindern kann, dass sie Nachteile, sei es in Form von Entlassung, Degradierung oder Gehaltsentzug, zu gewärtigen haben.

Ein Ethik-Kodex wirkt als „*unternehmensethischer Leitstern*“, der dem unternehmerischen Handeln den „ethisch verantwortbaren Weg weist“. Als weithin sichtbares „Signal“ „strahlt“ die Erarbeitung und Verabschiedung eines Ethik-Kodexes sowohl nach innen als auch nach aussen und kann als „Initialzündung“ weitere Massnahmen zur Institutionalisierung der Unternehmensethik bewirken.

---

34 Ulrich, 1991d, 19. Vgl. Steinmann/Löhr, 1991c, 17 („kritisch-loyales Führungsverständnis“).

35 Waters, 1991, 295. Die „ambiguity about priorities“ wird von J. Waters und F. Bird als zentrale Ursache für unternehmensethisches Fehlverhalten identifiziert. Dementsprechend fordern sie: „If (...) moral constraints are to be obeyed, they must be accorded higher priority than conventional economic goals, and this must be stated repeatedly and publicly“. (Waters/Bird, 1987, 21). Vgl. dazu: Weller, 1988, 393.

36 Vgl. Ulrich, 1995, 17.

Zu unterscheiden ist ein Ethik-Kodex von einem traditionellen Unternehmensleitbild. Im Gegensatz zu dieser Bekundung der vom Top-Management erarbeiteten Unternehmensstrategie ist der Ethik-Kodex Ausdruck einer ethischen Selbstverpflichtung der Mitarbeiter. Bei der Selbstverpflichtung ist es im Unterschied zu einer Fremdregulierung der Akteur selber, der sich durch das Aufstellen von Regeln, Richtlinien, Normen etc. in seinem Handeln bindet.

3.2 Der Ethik-Kodex in der Unternehmenspraxis – Ergebnisse empirischer Studien

In den U.S.A. sind ethische Verhaltensgrundsätze unter dem Namen „Corporate Codes of Ethics" weitverbreitet. Bei einer Befragung der 1000 grössten Unternehmen durch das CENTER FOR BUSINESS ETHICS am BENTLEY COLLEGE erklärten in den Jahre 1984/85 drei Viertel (75%) der antwortenden Firmen, dass sie schriftliche Ethik-Kodizes besitzen.[37] Bei der Wiederholung dieser Umfrage 1989/90 war erneut der Ethik-Kodex das für die Institutionalisierung ethischer Reflexion im Unternehmen am häufigsten gebrauchte Verfahren; zur Zeit der Umfrage besassen 93% der antwortenden Unternehmen einen „code of ethics".[38] In Nordamerika spricht man mittlerweile sogar von einem „ethical code 'movement'"[39].

In Europa hat B. SCHLEGELMILCH die Studie des CENTER FOR BUSINESS ETHICS 1989 bei den jeweils 200 grössten französischen, britischen und deutschen Unternehmen repliziert. Dabei ergaben sich im Vergleich zu den Ergebnissen in den U.S.A. statistisch signifikante Unterschiede. Nur 41% der antwortenden Unternehmen in Europa verfügten über einen Ethikkodex. Länderspezifisch fällt auf, dass in der französischen Stichprobe lediglich 30% angaben, Kodizes eingeführt zu haben, während es in Grossbritannien 41% und in Deutschland 51% waren.[40] Die Replikationsstudie von B. STAFFELBACH in der Schweiz ergab einen Verbreitungsgrad bei den antwortenden 840 grössten Unternehmen des Landes von 53,8%.[41]

Interessant ist, dass Ethik-Kodizes eine relativ neue Erscheinung sind. Die überwiegende Mehrheit ist erst nach 1984 eingeführt worden. B. SCHLEGELMILCH sieht für europäische Grossunternehmen eine „Welle der Neueinführungen von Unternehmenskodizes"[42] für die nächsten Jahre voraus.

Problematisch an den genannten Untersuchungen ist, dass sie nichts über den Inhalt und damit die ethische Qualität der Kodizes aussagen. Die Studien überlassen die Einstu-

37 Vgl. Center for Business Ethics, 1986, 86.
38 Vgl. Center for Business Ethics, 1992, 864.
39 Benson, 1989, 314.
40 Vgl. Schlegelmilch, 1990, 369.
41 Vgl. Staffelbach, 1991, 14.
42 Schlegelmilch, 1990, 370.

fung allein den jeweiligen Managern, die ihren Kodex subjektiv als ethische Selbstverpflichtung wahrnehmen. Die inhaltliche Analyse von Formulierungen aus Ethik-Kodizes multinationaler Unternehmen zeigt jedoch, dass offenbar viele der bislang entwickelten Unternehmensselbstverpflichtungen die ethischen Herausforderungen kaum je in einem wahrhaft zeitgemässen Sinn angehen.[43]

3.3 Die Gestaltungsvarianten eines Ethik-Kodexes - Charakteristika von Berufs-, Unternehmens- und Branchenkodizes

In Abhängigkeit der Anzahl der sich durch den Kodex verpflichtenden Subjekte und seiner Reichweite lassen sich drei Typen unternehmerischer Ethik-Kodizes unterscheiden: Berufs-, Unternehmens- und Branchenkodizes.

a. Berufskodex

Die älteste bekannte Form der (ethischen) Selbstbindung ist der hippokratische Eid der Ärzte, durch den sie sich verpflichten, den ethischen Grundprinzipien der Menschenwürde entsprechend ihren Beruf gewissenhaft auszuüben. Als *Standeskodex* betont er darüberhinaus die Verantwortung gegenüber der eigenen „Zunft" („interne Verantwortung"[44]) und schliesst bestimmte Arten ärztlicher Handlungen mit Androhung des Berufsverbots ausdrücklich aus.

Die Idee der schriftlichen Fixierung eines *Berufs- bzw. Standesethos* mit persönlichem Verbindlichkeitscharakter lässt sich auch auf andere Berufsgruppen -insbesondere auf Manager und technische Führungskräfte in Unternehmen wie z.B. Ingenieure[45] - übertragen.

Ein „Professional Ethical Code"[46] für die Berufsgruppe der Manager ist gerade in einer Zeit, in der das Management sozio-ökonomischer Systeme zu einer eigenständigen Profession geworden ist,[47] und angesichts der vergrösserten Handlungsautonomie durch den Managerialismus eine sehr zeitgemässe Forderung. Konstitutiv für einen solchen „Manager-Eid" ist die Erkenntnis, dass eine Führungskraft bei ihren Handlungen allen Betroffenen in der sozialen Mitwelt und der ökologischen Umwelt verantwortlich ist und nicht nur, wie traditionell angenommen, durch ein besonderes Vertrauensverhältnis an die Interessen der Kapitalgeber gebunden ist. Zwar ist ein Manager (Agent) verpflichtet, das ihm von den Eigentümern (Principal) anvertraute Unternehmen entsprechend deren finanziellen Erwartungen zu führen. Diese Verpflichtung gilt jedoch nicht „unbedingt", sie findet ihre Grenze an der unbedingten ethischen Verant-

43 Vgl. Wittmann, 1994, 91.
44 Vgl. Lenk/Maring, 1991, 372.
45 Vgl. die Beispiele bei: Lenk/Ropohl, 1987, 277ff.
46 Vgl. De George, 1990, 381ff.
47 Vgl. u.a. Berle/Means, 1968; Staehle, 1989, 61ff.

wortung, negative Wirkungen des gewinnorientierten Handelns auf andere zu verhindern. K. GOODPASTER bringt diesen Gedanken auf eine einprägsame Formel: „Investors cannot expect of managers (...) behavior that would be inconsistent with the reasonable ethical expectations of the community“[48]. Das Rollenverständnis des Managers muss sich von der Vorstellung, ein Erfüllungsgehilfe der Kapitalinteressen zu sein, weg bewegen und sich der Idee annähern, als 'Professional' für die „gesellschaftlich responsive, strategisch effektive und operativ effiziente Kombination knapper Ressourcen in komplexen arbeitsteiligen Organisationen“[49] verantwortlich zu sein.

Zentral für einen in diesem Sinne verfassten Berufs- und Standeskodex der betrieblichen Führungskräfte ist die deontologische, unbedingte Verpflichtung, alle von unternehmerischen Entscheidungen Betroffenen nicht wie eine strategische Grösse unter bloss instrumentell-technischen Gesichtspunkten zu betrachten, sondern jeden von ihnen als gleichberechtigtes ethisches Subjekt zu respektierten, das einen legitimen Anspruch auf die Wahrung seiner Rechte besitzt.

Die grosse Herausforderung für einen Manager besteht dann darin, Nutzen nicht nur für einen, sondern für alle Stakeholder zu stiften.[50] Das bedeutet, dass ein diesem Kodex verpflichteter Manager zwar weiterhin das Interesse der Eigenkapitalgeber vertreten kann, im Konfliktfall mit anderern, eventuell höherwertigen Gütern, aber auch bewusst und gezielt nach alternativen Wegen der Nutzenstiftung suchen muss.

Die Idee einer „Manager-Selbstverpflichtung“ wurde in den U.S.A. von der renommierten ACADEMY OF MANAGEMENT aufgegriffen, die einen „Code of Ethical Conduct“[51] in umfangreichen dialogischen Prozessen mit ihren Mitgliedern entwickelt hat. In der Schweiz haben sich namhafte Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Wissenschaft auf Einladung der Unternehmervereinigung RES PUBLICA zu den „Zürcher Unternehmensethik-Gesprächen“ zusammengefunden. Dabei wurden gemeinsam verbindliche Grundsätze zur unternehmerischen Verantwortung ausgearbeitet. Als Ergebnis dieses Dialogs wurde ein ethisches Manifest mit dem Titel „Unternehmerische Verantwortung“ verabschiedet, das allgemeingültige Prinzipien zur unternehmerischen Verantwortung enthält. Die Abbildung 2 zeigt Auszüge aus diesem Manifest.

---

48 Goodpaster, 1991b, 68. Sein Ethikverständnis bleibt dabei aber einer konventionalistischen Perspektive („expectations of the community“) verhaftet.

49 Ulrich, 1987a, 423.

50 R. Freeman, der den Stakeholder-Ansatz populär gemacht hat, überträgt diesen Gedanken auf die Wissenschaftsebene und verlangt von einer neuen Managementtheorie, dass die Vorstellung „that managers bear a fiduciary relationship to stockholders or the owners of the firm“ ersetzt wird durch „a concept of managment whereby the managers *must* act in the interests of the stakeholders in the organization“ (Freeman, 1984, 249).

51 Vgl. Academy or Management, 1992, 1135ff.

Das „Manifest Unternehmerische Verantwortung“ versteht sich als Beitrag zum ethischen Diskurs in Unternehmen. Ziel ist es, Unternehmerinnen und Unternehmer dafür zu gewinnen, sich zur unternehmerischen Verantwortung zu bekennen und sich zum Schritt vom Diskurs zum Tun zu verpflichten.

1. Wirtschaft ist Res Publica

Die Privatwirtschaft ist in ihrer Wirkung nicht nur privat. Aufgrund ihrer Macht beeinflussen Unternehmen durch ihre Handlungen eine grosse Zahl von Menschen. Deshalb geht die unternehmerische Verantwortung über die Sorge um das Firmenwohl hinaus und wird zur umfassenden Verantwortung für das Gemeinwohl. Unternehmen übernehmen gesellschaftliche Funktionen gegenüber einer Vielzahl von Bezugsgruppen. (...)

2. Unternehmerisches Handeln erfordert Verantwortung und Rechenschaft

Unternehmerische Entscheide stehen im Brennpunkt gesellschaftlicher Werte- und Interessenkonflikte und haben weitreichende Auswirkungen. (...)

Ansprüche der von sozialen oder ökologischen Kosten Betroffenen sind - unabhängig von ihrer Machtstellung oder ihrem geographischen Standort - zu berücksichtigen. Konflikte werden durch einen offenen, fairen Dialog und Interessenausgleich geregelt. (...)

3. Güter und Dienstleistungen sind ethisch vertretbar

Forschung, Produktion, Vermarktung und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen erfolgen sozialverträglich und umweltgerecht. (...)

4. Die Marktwirtschaft schafft Werte für das Gemeinwohl

(...) Die Marktwirtschaft soll Werte für das Gemeinwohl schaffen und auf dem unbedingten Vorrang der ethischen Grundwerte vor der Gewinnmaximierung beruhen. Unternehmerinnen und Unternehmer setzen sich aktiv für eine sozial und umweltgerechte Rahmenordnung ein. Sie verstehen diese als sinnvolle Voraussetzung und nicht als grundsätzliche Behinderung der Marktwirtschaft. (...)

5. Verantwortung verpflichtet zu entschlossenem Tun

Unternehmen verfügen in besonderem Masse über Handlungsspielräume und Möglichkeiten, Beiträge zur raschen Lösung anstehender sozialer und ökologischer Probleme zu leisten. (...)

6. Unternehmer verbinden Ethik und Erfolg

Ethik und Erfolg sind kein Widerspruch. Unternehmerinnen und Unternehmer sehen in der Suche nach rentablen Wegen ethisch sinnvollen Wirtschaftens eine echte unternehmerische Herausforderung dieser Zeit. Ethik ist notwendiger und integraler Bestandteil einer vernünftigen Unternehmenspoltitik. (...)

Die Umsetzung des Manifests

(...) Die Umsetzung des Manifestes erfolgt dann, wenn in einem Unternehmen im gemeinsamen Dialog die allgemeingültigen Prinzipien konkretisiert und in allen unternehmerischen Entscheidungen und Handlungen verwirklicht werden.

Abbildung 2: Auszüge aus dem „Manifest Unternehmerische Verantwortung“

b. Unternehmenskodex

Der zweite Typus ist der eines unternehmensspezifischen Ethik-Kodexes. Dieser umfasst die gesamte Unternehmenspolitik bzw. einzelne Teilbereiche. Diese traditionelle Form findet sich als „Code of Conduct" bei US-amerikanischen Unternehmen[52] bzw. als Teil von Unternehmensgrundsätzen, die generell die Ziele und Aufgaben für ein Unternehmen und seine Mitarbeiter sowohl im Aussen- (für Problembereiche wie z.B. Produktesicherheit, Umweltschutz, Lauterkeit in der Werbung) als auch im Innenverhältnis (für Problembereiche wie z.B. zwischenmenschliche Beziehungen, Autorität, Anreize) festlegen.[53]

Gegenüber externen Stakeholders wird die Bereitschaft zur Wahrnehmung von Verantwortung dokumentiert. Dies kann dazu beitragen, notwendiges Vertrauen in die ethische Kompetenz des Unternehmens aufzubauen oder zurückzugewinnen. Das Management geht mit der Kundgabe seiner ethischen Leitlinien für den Umgang mit den relevanten Bezugsgruppen eine öffentlich bindende Selbstverpflichtung ein, seine Zusagen können überprüft und ggf. eingefordert werden. M. RION hält zurecht fest, dass „the CEO who never puts anything down on paper risks not being taken seriously and tying the ethics commitment too much to his or her own personality"[54].

Für interne Stakeholders stellt der Kodex eine Ermunterung dar, ethische Belange offensiv zu vertreten. Er eröffnet Mitarbeitern die Möglichkeit, sich in moralischen Konfliktsituationen auf die unternehmensethischen Grundsätze zu berufen und damit courargiert nach besseren, ethischeren Wegen zum wirtschaftlichen Erfolg Ausschau halten zu können.

c. Branchenkodex

Als dritter Typus lässt sich ein Ethik-Kodex identifizieren, der branchenspezifisch für einen gesamten Industriezweig gilt. Beispiele dafür sind u.a. die Leitsätze für multinationale Unternehmen der OECD oder der im Zusammenhang mit dem Nestlé Muttermilchskandal heftig diskutierte „International Code of Marketing of Breast-Milk Substitutes" der Weltgesundheitsorganisation WHO.[55] Das Hauptmotiv für derartige Bestrebungen zur Selbstregulierung der Unternehmen einer ganzen Branche liegt in der wettbewerbsneutralen Durchsetzung moralischer Ansprüche. Ein Unternehmen, das die moralische Verpflichtung erfüllt, ist dann nicht mehr der Gefahr der Ausbeutung durch Trittbrettfahrerverhalten („free rider") weniger verantwortungsbewusster Unternehmen im Wettbewerb ausgesetzt. Wenn alle Firmen, die miteinander in Konkurrenz stehen, den gemeinsam verabschiedeten Ethik-Kodex einhalten, hat kein Unternehmen Wett-

---

52 Vgl. für Beispiele u.a.: Berenbeim, 1992; Hosmer, 1991, 186ff; Wieland, 1993, 38ff.

53 Vgl. für Beispiele u.a.: Lenk/Maring, 1991, 353ff.

54 Rion, 1990, 107.

55 Vgl. Dyllick, 1989, 308ff. Vgl. für weitere Beispiele u.a.: Brooks, 1989, 125ff.

bewerbsnachteile durch sein ethikbewusstes Handeln,[56] und die Beteiligten können aus dem kooperativen Verhalten grössere Vorteile (z.B. durch den Aufbau eines positiven Branchenimage) im Vergleich zur Wettbewerbssituation für sich erzielen. Um das Umgehen solcher Selbstregulierungsmassnahmen zu verhindern, müssen wirksame Sanktionen gegen die abweichenden Unternehmen vorgesehen werden.

3.4 Möglichkeiten und Grenzen der Institutionalisierung von Unternehmensethik durch einen Ethik-Kodex

Ethik-Kodizes können nicht per se als sinnvoll oder problematisch eingestuft werden. Als gestaltungsoffenes Verfahren werden sie wesentlich durch die Art und Weise ihrer Erstellung sowie durch ihre Umsetzung im operativen Vollzug geprägt. In einer umfangreichen Analyse der bislang vorliegenden theoretischen und empirischen Forschungsarbeiten[57] zu „corporate codes" kommen M. METZGER, D. DALTON und J. HILL zu dem ernüchternden Ergebnis: „(...) the failure of extant corporate codes to produce the desired results may (...) be attributable to imperfect drafting and inadequate implementation"[58].

Als häufigste Problembereiche bei der Ausarbeitung und Verabschiedung von Ethik-Kodizes können die folgenden Aspekte genannt werden:

- Eine der wichtigsten Voraussetzungen, die für ein unternehmerisches „Grundgesetz" in Sachen Ethik gelten muss, nämlich die freie und einmütige Zustimmung der dem Gesetz unterstellten mündigen Bürger, wird von kaum einem der Kodizes erfüllt. In der Mehrzahl der Fälle drücken die in den Kodizes niedergelegten ethischen Aussagen das oberste handlungsorientierende Wertsystem des Top-Managements aus. Der normative Gehalt solcher ethischer Kodizes leitet sich aus der Privatmoral der Führungskräfte eines Unternehmens ab, die ihre Wert- und Moralanschauungen für organisationsweit verbindlich erklären und sie damit den Mitarbeitern „vorschreiben".[59] In dieses Bild passt die Feststellung von G. BENSON, der bemängelt, dass die meisten Ko-

---

56 Kritisch für die Chancen einer derartigen Selbstregulierung ist das sog. „assurance problem" (d.h. alle Beteiligten wissen, dass ein einzelnes Unternehmen profitiert, wenn alle anderen sich an den Kodex halten, es selbst aber nicht), wodurch das Zustandekommen und Einhaltung eines Ethik-Kodexes für einen ganzen Industriezweig sehr unsicher wird. (Vgl. dazu u.a.: Maitland, 1985, 134ff).

57 Für die empirische Forschung ist es sehr schwierig, die Effektivität von Ethik-Kodizes als Beeinflussung des Verhaltens der Organisationsmitglieder festzustellen. Der komplexe Wirkungsmechanismus, der zu einer Handlungsrelevanz von Handlungsgrundsätzen beiträgt, führt über die Filter-, Bewertungs- und Auswahlfunktion der Richtlinien zu einer Beeinflussung der Wahrnehmungs- und Selektionsprozesse von Entscheidungsalternativen.

58 Metzger/Dalton/Hill, 1993, 27f.

59 R. De George identifiziert als typische Schwachstelle von Ethik-Kodizes, „that they give the professional or worker no insight into how the code was formulated, what moral principles it exemplifies" (De George, 1990, 390).

dizes in den U.S.A. „either paternalistic or authoritarian in tone“[60] sind. Vor dem Hintergrund des kritischen Potentials von Ethik führen sich Kodizes ad absurdum, wenn sie autoritär Werte und Normen vorschreiben. Sie sollten vielmehr formale Regeln für den Umgang mit normativen Interessenkonflikten bereitstellen.[61]

- Aus ethischer Sicht ist es bedenklich, dass der Zweck von Ethik-Kodizes oft nicht in einer wirklichen Verbesserung der ethischen Qualität unternehmerischen Handelns liegt, sondern dass sie als Mittel zur Sicherung und Erhöhung des wirtschaftlichen Unternehmenserfolgs gesehen werden.[62] Meist wird selbst die Formulierung und Einführung von Ethik-Kodizes mit der Suche, Formulierung und Durchsetzung von erfolgsbeeinflussenden, eben jetzt „ethischen“ Faktoren gleichgesetzt.
- Der Regelungsbereich vieler Ethik-Kodizes ist nur auf interne Problembereiche ausgerichtet. Sie beziehen sich überwiegend auf die hierarchische und laterale Beziehung der Mitarbeiter sowie das Verhältnis von Mitarbeiter zum Unternehmen, blenden jedoch die Regelung externer Problembereiche wie soziale und ökologische Probleme weitgehend aus.[63] L. BROOKS stellt für die von ihm untersuchten kanadischen und US-amerikanischen Kodizes fest, dass sie sich kaum je mit umstrittenen Themen wie „product safety, environmental affairs, product quality, community involvement“[64] auseinandersetzen.
- Ein Ethik-Kodex ist wie jeder unternehmerische Plan zunächst nur eine „Willensbekundung“. Die Effektivität einer Absichtserklärung bemisst sich daran, inwieweit sie soziale Geltung erlangt, d.h. ob sie in konkrete Aktionen umgesetzt wird und sich ihr Inhalt in Entscheidungen und Handlungen widerspiegelt. Ethik-Kodizes enthalten oft wohlklingende Worte auf Hochglanzbroschüren, die aber keine praktische Relevanz erreichen, da sie nicht durch das Verhalten der Organisationsmitglieder mit Leben erfüllt werden. Die Formulierungen in Ethik-Kodizes bleiben oft unverbindliche Leerformeln, die eher nach aussen proklamiert als nach innen ernst genommen und konsequent verfolgt werden. Ein Ethik-Kodex kann nur dann zu einem „living document“ werden, wenn gezielte Massnahmen zu seiner Umsetzung vorgesehen sind. Daran mangelt es in den meisten Fällen: Weder unterstützt die oberste Unternehmensleitung durch kulturprägendes Vorleben noch sind periodische Überwachungs- und Anpassungsmassnahmen vorgesehen.
- Ein Ethik-Kodex ist wie alle konstitutiven Tatbestände eines Unternehmens dem Problem von Abstraktion und Konkretisation ausgesetzt. Einerseits sollten die im Ko-

---

60 Benson, 1989, 316.

61 „To be moral means not only doing what someone says is right, but also knowing *why* what one does is right.“ (De George, 1990, 390).

62 Vgl. Benson, 1989, 315.

63 Vgl. Metzger/Dalton/Hill, 1993, 29f.

64 Brooks, 1989, 123.

dex formulierten Normen so präzise sein, dass sie ihre Steuerungs- und Koordinierungsfunktion im Einzelfall erfüllen können, andererseits sind sie so allgemein zu halten, dass sie auf die durch die Varietät der Umweltbedingungen hervorgerufenen kontingenten Situationen anwendbar sind. Ethik-Kodizes schaffen diese Gratwanderung sehr häufig nicht. Ein Ethik-Kodex, der viele allgemein gehaltene und wenig eindeutige Formulierungen aufweist, eröffnet Interpretationsspielräume[65], die - wenn sie zur Verhinderung des Wirksamwerdens nicht sogar erwünscht sind - durch geeignete (Interpretations)-Instanzen wie z.B. eine Ethik-Kommission ausgefüllt werden müssen. Ein Ethik-Kodex, der durch viele Einzelnormen unüberblickbar aufgebläht ist, verhindert die notwendige Prioritätensetzung auf die spezifischen unternehmensethischen Kernprobleme.

Ungeachtet dieser Probleme bietet ein sinnvoll erarbeiteter und implementierter Ethik-Kodex eine Reihe von Chancen zur Institutionalisierung von Unternehmensethik:

- Ein Ethik-Kodex bildet eine „moralische Rückenstütze“[66] für die Mitarbeiter zur Absicherung gegen unmoralische Zumutungen der Unternehmensführung, indem er verbindliche ethische Leitplanken für das unternehmerische Handeln festlegt.
- Ein Ethik-Kodex fördert die Sensibilität, Aufmerksamkeit und ethische Kompetenz der Mitarbeiter im Umgang mit ihrer Verantwortung, stärkt ihre intrinsische Motivation zu sittlichem Handeln und kann unternehmensintern die Toleranz für unterschiedliche Wertstandpunkte erhöhen.
- Ein Ethik-Kodex wirkt als „Initialzündung“ für die Institutionalisierung von Unternehmensethik, indem ein permanenter ethischer Wertediskurs und Lernprozess innerhalb des Unternehmens installiert wird, durch den Verbesserungen und Schwerpunktbildungen bei ethischen Herausforderungen möglich werden.
- Ein Ethik-Kodex entspricht als Form der Selbstregulierung dem urdemokratischen Subsidiaritätsprinzip. Er macht deutlich, dass ein Unternehmen die Herausforderung zum eigenen verantwortlichen Tun ernst nimmt und kann als Selbstregulierungsmassnahme Staatsinterventionismus durch gesetzliche Vorschriften verhindern.
- Ein Ethik-Kodex ist zudem betriebswirtschaftlich funktional, da er durch seine PR-Wirkung Vertrauen im erfolgsrelevanten externen und internen Umfeld erzeugt. K. HOMANN und F. BLOME-DREES bezeichnen dies in ihrer ökonomischen Terminologie als „eine Art langfristig angelegter Investitionsstrategie (...), die dem Aufbau von Glaubwürdigkeitskapital dienen soll“[67].

---

65 Vgl. zu dieser Problematik: Bowie, 1992, 340; De George, 1990, 390.

66 Vgl. Ulrich, 1995, 17.

67 Homann/Blome-Drees, 1992, 137f.

3.5 Gestaltungsperspektiven für die Entwicklung und Einführung eines Ethik-Kodexes

Ein Ethik-Kodex, der die genannten Stärken ausschöpft und die Schwachpunkte vermeidet, muss bestimmte Anforderungen bezüglich des Verfahrens seiner Erarbeitung und Einführung sowie seines Inhalts erfüllen.

a. Das Verfahren der Konzeption und Implementierung

Aus (diskurs-)ethischer Sicht ist eine monologische Entstehungsgeschichte (Top-Down-Approach) eines Kodexes unbefriedigend. Ein wohlverstandener Ethik-Kodex verlangt in seiner Gestaltungsphase die Beteiligung interner und auch externer Interessengruppen. Ziel ist es, durch die vorgängige gründliche Diskussion in unterschielichen Foren zu klären, was die Werte und Ziele des Unternehmens sind bzw. sein sollen. Ferner sind durch die Integration von Mitarbeitern aller Hierarchiestufen möglichst viele potentielle moralische Konfliktsituationen in den „Werteleitplanken" zu berücksichtigen.

Die Erarbeitung eines Kodexes im Konsens der Betroffenen ist auch aus erfolgsstrategischer Sicht günstiger. Die Wahrscheinlichkeit der Handlungsbeeinflussung der Mitarbeiter durch einen Ethik-Kodex ist umso höher, je eher die unterzeichnenden Mitarbeiter bereit sind, sich mit den Grundsätzen zu identifizieren.

Aus dieser Sicht kann die Wirksamkeit eines Kodexes durch die unmittelbare Beteiligung der Mitarbeiter und der von Handlungswirkungen betroffenen Stakeholder am Prozess der Erarbeitung und Einführung deutlich verbessert werden.

Zusammen mit dem Inhalt des Ethik-Kodexes ist gleichzeitig zu bestimmen, auf welche Art und Weise Verstösse gegen die dort festgelegten Regeln geahndet werden. Es ist deutlich zu machen, welche Sanktionen Mitarbeiter zu erwarten haben, die nicht entsprechend der im Kodex verabschiedeten Normen handeln. Für Zweifelsfälle der Kodex-Auslegung ist ein unabhängiges Appellationsgremium (z.B. eine Ethik-Kommission) zu schaffen, das den Mitarbeitern Unterstützung durch Interpretationshilfen gibt.

Daneben müssen Massnahmen bedacht werden, wie die Ansprüche, die der Ethik-Kodex an das Handeln der Mitarbeiter stellt, in die betrieblichen Anreizsysteme eingebettet werden können.

Schliesslich ist der Ethik-Kodex an die betroffenen Gruppen innerhalb und ausserhalb des Unternehmens zu kommunizieren. Ein Ethik-Kodex-Kommunikationskonzept muss sicherstellen, dass ein Mitarbeiter dem Kodex nicht nur einmal bei seiner Anstellung begegnet, sondern regelmässig an der Verbreitung und Weiterentwicklung durch entsprechende Massnahmen mitwirken kann.[68]

---

[68] Vgl. zur (inner-)betrieblichen Kommunikationspolitik v.a.: Hilb, 1994, 157ff.

b. Inhaltliche Schwerpunkte

Ein Kodex muss, wenn er nicht bloss blutleerer Formalismus sein will, in der Auseinandersetzung zwischen den konfligierenden Interessen am Unternehmen Stellung beziehen und Prioritäten setzen.[69] Häufig werden (aktuelle und potentielle) Konflikte mit dehnbaren, schlecht definierten und amorphen Begriffen wie „Allgemeinwohl" nur übertüncht.[70] Deshalb gilt es, klar und eindeutig - eben unmissverständlich - die ethische Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters hervorzuheben und in ihrer Verbindlichkeit abzusichern. Dazu ist es hilfreich, zwischen Muss-, Soll- und Kann-Normen[71] zu unterscheiden, also zwischen Anweisungen, die absolut („unbedingt") gültig sind (bislang in kaum einem Ethik-Kodex vorzufinden), Vorgaben die normalerweise eingehalten werden „sollen", aber nicht „unbedingt" gefordert werden können sowie unverbindlichen Verhaltenserwartungen.

Es ist weiter vor der Gefahr zu warnen, abschliessende materiale Normen zu formulieren. Stattdessen sollte der Grundgesetzcharakter des Kodexes betont und primär formelle Regelungen für Verfahrensabläufe bei moralischen Konfliktsituationen festgelegt werden.

---

69 „The priorities between economic and social performance are the true values of the firm". (Hosmer, 1991, 191).

70 Vgl. für Beispiele: Wittmann, 1994, 91.

71 Vgl. Lenk, 1987, 208.

4. Die Ethik-Kommission – Eine Service-Stelle als Motor der Institutionalisierung von Unternehmensethik

4.1 Begriffsbestimmung – Wesen und Zweck einer Ethik-Kommission

Der Begriff der „Ethik-Kommission" ist insbesondere im Rahmen der medizinischen Ethik bekannt geworden. Zur Lösung ethischer Konflikte über Möglichkeiten und Grenzen medizinischen Handelns (z.B. Gentechnik, Organverpflanzung, Euthanasie, Humanexperimente) und zur Beurteilung einzelner kontroverser Forschungsvorhaben, wurden „Ethik-Kommissionen" ins Leben gerufen, denen ausser Ärzten und Philosophen auch Juristen, Theologen, Soziologen etc. angehören. Diese verfolgen das Ziel, ethisch begründete Richtlinien für sittlich verantwortbare Entscheidungen des einzelnen Arztes zu erarbeiten und ein normatives Orientierungsraster für Konfliktsituationen bereitzustellen.

Für die Gestaltung einer Ethik-Kommission im Rahmen der Institutionalisierung von Unternehmensethik lassen sich zwei Modelle unterscheiden:[72]

- Im Rahmen einer diskursiven Unternehmensethik, wie sie insbesondere von H. STEINMANN et al. sowie P. ULRICH vertreten wird, besteht die Aufgabe einer Ethik-Kommission darin, Verfahren zur Verfügung zu stellen, die es erlauben, bei moralisch-praktischen Konflikten die erhobenen normativen Geltungsansprüche „zur Sprache" zu bringen. Die Ethik-Kommission ist ein „*Forum für die dialogische Verständigung*"[73], in dem Dialoge als unvoreingenommene, zwanglose und nicht-persuasive Verständigungen über ein moralisches Problem geführt werden können.[74]
- Im Rahmen der US-amerikanischen Business Ethics entspricht der Aufgabenbereich einer Ethik-Kommission dem einer *unternehmensethischen Stabstelle*. Als solche ist sie direkt der Unternehmensführung unterstellt und mit der Umsetzung der Unternehmensethik in die Strukturen und Prozesse der Organisation betraut. Entsprechend anderen „Service-Stellen" im Unternehmen wie z.B. der zentralen Personalabteilung liegt ihre Aufgabe

◊ zum einen in der Anpassung, Überwachung und Weiterentwicklung unternehmensweit gültiger ethischer Richtlinien (z.B. Ethik-Kodex),

---

72 Vgl. Staffelbach, 1994, 331f.

73 Steinmann/Löhr, 1991a, 274. Kursiv d. Verf.

74 Vgl. ausführlich dazu: Wittmann, 1994, 112.

◊ zum anderen in der „real-time"-Beratung und Unterstützung von Linieninstanzen bei auftretenden moralischen Problemsituationen.

Die Ethik-Kommission wird in dieser Perspektive zum unternehmensethischen „Gravitationszentrum" der Organisation, bei dem die Bemühungen zur Institutionalisierung von Unternehmensethik zusammenlaufen. Als „Gewissen" der Organisation registriert sie moralische Probleme der Unternehmensaktivitäten aus Sicht (potentiell) Betroffener und verdeutlicht die zugrundeliegenden ethisch-normativen Positionen (vgl. Abbildung 3).

- Planung für das Vorgehen zur Institutionalisierung von Unternehmensethik
- Übersetzung (Transmission) der unternehmensethischen Grundsätze des Ethik-Kodexes in einen Rahmenplan der Organisations- und Personalentwicklung
- Initiierung und Koordination konkreter Projekte und Einzelmassnahmen, insbesondere Anregung von Pilotprojekten zu Demonstrationszwecken
- Delegation von Einzelaufgaben und -projekten an Projektgruppen, Subkommissionen oder Stabstellen auf nachgeordneter Ebene
- Zentrale Koordination der bereichsspezifisch differenzierten Institutionalisierungsprozesse
- Berichterstattung über Institutionalisierungsfortschritte gegenüber der Unternehmensleitung und betroffenen Interessengruppen
- (...)

Abbildung 3: Zentrale Aufgaben einer Ethik-Kommission als Service-Stelle

Die beiden Gestaltungsmodelle stellen jedoch keine unvereinbaren Perspektiven dar, sondern sind als komplementäre Aufgabenbündel integrierbar[75] (vgl. das Praxisbeispiel im Abschnitt 4.3).

---

75 Vgl. zur Integration: Staffelbach, 1994, 332.

4.2 Die Ethik-Kommission in der Unternehmenspraxis – Ergebnisse empirischer Studien

Bei U.S.-amerikanischen Unternehmen ist die Einsetzung eines „Corporate Ethics Committee" des „Board of Directors" eine häufig anzutreffende Institutionalisierungsmassnahme von Unternehmensethik. Auf die Frage: „Gibt es in ihrem Unternehmen eine Ethik-Kommission?" antworteten bei der Umfrage des CENTER FOR BUSINESS ETHICS 1989/90 32% der teilnehmenden Unternehmen mit „Ja", was gegenüber den 14% bei der vorangegangen Umfrage 1984/85 einen beträchtlichen Zuwachs bedeutet.[76]

Die Hauptaufgaben von Ethik-Kommissionen der an der Umfrage beteiligten Unternehmen sind:

◊ die Überwachung und Anpassung von unternehmensethischen Richtlinien (81%),

◊ die Entwicklung von ethischen Richtlinien (70%) und

◊ die Unterstützung der Mitarbeiter bei der konkreten Anwendung dieser Richtlinien im Einzelfall (62%).

Die stärkste Zunahme der von einer Ethik-Kommission ausgeführten Tätigkeiten im Zeitraum von 1984/85 bis 1989/90 erfuhr gemäss den beiden Umfragen am BENTLEY COLLEGE die Behandlung von Verstössen gegen die im Ethik-Kodex des Unternehmens formulierten Pflichten der Mitarbeiter.

Schweizerische Unternehmen sind im Gegensatz zu ihren Konkurrenten jenseits des Atlantiks bei der Verankerung von Ethik-Kommissionen noch sehr zurückhaltend. Im Rahmen der 1987 von B. STAFFELBACH durchgeführten Befragung der Geschäftsleitungen der 840 grössten Schweizer Firmen gaben nur 3,1% der antwortenden Unternehmen an, eine Ethik-Kommission eingerichtet zu haben.[77]

Ein ähnlich niederer Verbreitungsgrad wurde durch die qualitative Studie „Ethik und Erfolg" des INSTITUTS FÜR WIRTSCHAFTSETHIK DER HOCHSCHULE ST. GALLEN ermittelt. In der dort untersuchten Stichprobe von 60 Schweizer Unternehmen befanden sich lediglich sechs (10%), die (nach ihrer subjektiven Einschätzung) eine Ethik-Kommission oder einen Ethik-Ausschuss in ihrer Unternehmensführung installiert hatten.[78]

---

76 Vgl. Center for Business Ethics, 1992, 865.

77 Vgl. Staffelbach, 1991, 14.

78 Vgl. Ulrich/Thielemann, 1992, 176.

4.3 Die Gestaltungsvarianten einer Ethik-Kommission – Funktionendifferenzierung in der Praxis

Ein bekanntes Beispiel für die erfolgreiche praktische Ausgestaltung von Ethik-Kommissionen ist die Variante, die von der Firma NESTLÉ SA anfangs der achtziger Jahre zur Lösung des lange andauernden Konflikts über ihre Marketingpraktiken beim Verkauf von Muttermilchersatzprodukten in Ländern der Dritten Welt eingeführt wurde. In ihrem Erfahrungsbericht über die Arbeit der als „Muskie-Kommission" bezeichneten NESTLÉ-Ethik-Kommission haben der ehemalige US-Aussenminister E. MUSKIE und D. GREENWALD III vier verschiedene Aufgaben einer Kommission ausdifferenziert.[79] Die ersten beiden entsprechen eher dem „Diskursmodell", die letzten beiden eher dem Modell „Service-Stelle":

- Die erste Funktion besteht in der stellvertretend für die Betroffenen wahrgenommen Beobachtung des Managements im Hinblick auf die ethische Verträglichkeit von (potentiellen) Geschäftsaktivitäten. Diese Aufgabe entspricht der eines „*public auditing*", bei dem treuhänderisch die Interessen von situativ relevanten Anspruchsgruppen wahrgenommen werden. Die Ethik-Kommission kann man dabei als „Resonanzboden" verstehen, auf dem die moralischen Ansprüche der Stakeholder den unternehmerischen Entscheidungsträgern zu Gehör gebracht werden können.

  Im Rahmen eines „internen Auditing" erfüllt die Ethik-Kommission für die Mitarbeiter die Funktion eines Ansprechpartners, bei dem sittliche Anliegen und Probleme ohne persönliches (Sanktions-)Risiko (z.B. unter Wahrung der Anonymität) vorgetragen werden können. Die Kommission wirkt damit als ein „Katalysator" im Rahmen eines „ethischen Vorschlagwesens" oder diesbezüglichen „Kritikwesens"[80] und kann so zur Aufdeckung und Kontrolle moralisch sensibler oder problematischer Arbeitsbereiche des Unternehmens beitragen.

- Als sog. „*expert body*" können Kommissionen in ihrer zweiten Funktion zu Sachverständigen bei komplexen Zusammenhängen werden. (Wert-)Konflikte zwischen Unternehmensführung und Interessengruppen gründen oft auf Auseinandersetzungen über die relevanten Tatbestände der Handlungssituation, die von der Kommission unparteiisch[81] zu rekonstruieren sind. Nicht zuletzt dient die „Expertenfunktion" der Ethik-Kommission dazu, den unternehmerischen Entscheidungsträgern bei schwerwiegenden Verantwortungsfragen unterstützend zur Seite zu stehen und bei strategischen Weichenstellungen für das Unternehmen einem „moral point of view" Gehör zu verschaffen.

---

79 Vgl. Muskie/Greenwald, 1986, 23.

80 Vgl. ausführlich dazu: Lenk, 1987, 218.

81 „Die Ethik-Kommission ist in ihrer Beratungsfunktion gegenüber der Führung (...) ein unabhängiges, kritisches und ggf. negatives (im nicht-pejorativen Sinn) Organ." (Staffelbach, 1994, 334).

- Eine dritte Aufgabe erwächst der Ethik-Kommission aus dieser Überparteilichkeit, sie wird zum „*quasi-judicial body*". In dieser Rolle soll sie über die Erfüllung der ethischen Verpflichtungen durch das Unternehmen urteilen. Insbesondere hat die Ethik-Kommission die Einhaltung der (evtl. von ihr selbst vorgeschlagenen) Massnahmen und die Erfüllung der im Ethik-Kodex niedergelegten Regeln zu überwachen.
- Die vierte und in praxi bedeutendste Rolle erfüllt die Ethik-Kommission als „*source of pressure*". Die Kommission wird zu einem eigenen Aktionszentrum der Unternehmensethik und stellt Forderungen an die Unternehmensführung. Sie übernimmt die operative Verantwortung für die Implementierung und Weiterentwicklung von Massnahmen zur ethikorientierten Gestaltung des Managementprozesses, z.B. im Bereich der betrieblichen Anreizsysteme, der Gestaltung der Organisationsstruktur oder der Personalentwicklung.[82]

4.4 Möglichkeiten und Grenzen der Institutionalisierung von Unternehmensethik durch eine Ethik-Kommission

Für den Erfolg einer am diskursethischen Modell orientierten Kommissionslösung ist ein integrierte Gestaltung der drei Faktoren Geschäftsordnung, Mitgliedschaft und Zusammenarbeit entscheidend:

a. Geschäftsordnung der Kommission

In erster Linie sollte sich die Ethik-Kommission als „Anwalt der praktischen Vernunft"[83] verstehen, damit sie nicht zum sozialtechnischen Instrument der Durchsetzung unternehmerischer Interessen wird. In praxi ist aber immer wieder zu beobachten,[84] dass organisatorische Massnahmen im Sinne einer Ethik-Kommission dem Management zur ex post-Akzeptanzsicherung und zur Unterstützung für bereits festgelegte moralisch konfliktträchtige Handlungsorientierungen dienen.

Um dies zu verhindern, sollte am Beginn der Institutionalisierung einer Ethik-Kommission die Festlegung der *grundlegenden Rechte und Pflichten der Kommissionsteilnehmer* stehen. Aus diskursethischer Sicht steht dieser konstitutive Akt unter der regulativen Idee der Gewährleistung unverzerrter und symmetrischer Kommunikationsverhältnisse, die durch die reziproke Anerkennung aller Diskursteilnehmer als gleichberechtigte, wahrheits- und zurechnungsfähige mündige Subjekte charakterisiert werden. Pragmatisch gewendet bedeutet dies, grundlegende

◊ Teilnahme-

---

82 Vgl. ausführlich dazu u.a.: Steinmann/Löhr, 1994, 144ff; Wittmann, 1994, 120ff.

83 Steinmann/Löhr, 1991b, 274.

84 Vgl. u.a. Purcell, 1984, 193ff.

◊ Informations-

◊ Kommunikations- (Anhörungs-, Mitsprache-, Veto-)

◊ Mitwirkungs- und

◊ Klagerechte

aller (potentiell) Mitwirkenden zu definieren und konstitutionell (z.B. als „Kommissionsverfassung") abzusichern. Der Primat der in der Kommissions-Geschäftsordnung festgelegten Rechte vor jedem inhaltlichen Dialog ist die entscheidende Voraussetzung für eine ethisch und nicht bloss strategisch motivierte ethisch-normative Auseinandersetzung. Er ist das wirksame Gegengift bei Versuchen der Beschränkung von Mitwirkungsangeboten seitens der Unternehmensleitung auf „freiwillige", ad hoc stattfindende Konsultationen ohne Verbindlichkeitscharakter und garantiert damit, dass moralisch-praktische Konflikte nicht nach den jeweiligen Machtverhältnissen, sondern aufgrund der Gesetze der Vernunft geregelt werden.

b. Mitgliedschaft in der Kommission

Ein Blick auf die heute institutionalisierten Ethik-Kommissionen zeigt, dass insbesondere bei US-amerikanischen Unternehmen ein „ethics committee" in erster Linie eine Versammlung des Top-Managements ist, die versucht, elitär ethische Werte und Normen für das Unternehmen zu beschliessen. Die Idee des Dialogs wird verkürzt verstanden und nur für den Bereich des (Top-)Managements zugelassen. Das CENTER FOR BUSINESS ETHICS zeigt in seiner empirischen Untersuchung über die Funktion von „ethics committees", dass 92% der Mitglieder Unternehmensangehörige sind, wovon wiederum nur 8% nicht dem Führungskader angehören. Die Studie kommt zu dem Ergebnis: „It would seem that more representation in these mechanisms is important to their overall effectiveness"[85].

Praktische Probleme einer Öffnung des Zugangs ergeben sich jedoch aus der Überlegung, dass ein Einbezug möglichst vieler Betroffenen in die Ethik-Kommission zu einer jenseits einer kritischen Gruppengrösse rasch absinkenden ethischen und sozialtechnischen Qualität des Argumentationsprozesses führt. Pragmatische Lösungsansätze für dieses Problem lassen sich auf zwei Ebenen suchen:

- Erstens ist es möglich, eine stellvertretende Beteiligung der Betroffenen durch von ihnen zu bestimmende Vertreter vorzusehen. Eine zentrale Aufgabe stellt dabei die Rückbindung der Repräsentanten an die zu Repräsentierenden dar, was z.B. durch Wahl-, Kontroll- und Abberufungsrechte geschehen kann.[86] Grundsätzlich ist aber zu fordern, dass alle „Repräsentativ"-Diskurse durch die jeweils Betroffenen mit einem

85 Center for Business Ethics, 1986, 87.

86 Vgl. ausführlich dazu: Rock/Ulrich/Witt, 1990, 232ff.

vorgängig vereinbarten qualifizierten Mehrheitskriterium - idealerweise einstimmig - legitimiert werden.

- Zweitens sind die Kommissions-Teilnehmer zu einem verantwortungsethisch reflektierten Handeln zu verpflichten. Die Verantwortungskomponente verwirklicht sich am besten, wenn die Akteure - von einer dialogischen Verantwortungskonzeption ausgehend - das Prinzip der verallgemeinerten Gegenseitigkeit internalisieren und in einem fingierten Dialog in einsamer Reflexion „im eigenen reflexiven Selbstverständnis die mögliche Kritik der idealen Kommunikationsgemeinschaft zur Geltung bringen“[87].

Angesichts niemals abschliessend bestimmbarer moralischer Konfliktsituationen, in die ein Unternehmen und seine Mitarbeiter geraten können, lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen zur Besetzung von Ethik-Kommissionen machen. Entscheidend ist, dass Anspruchsgruppen, die in ihren Rechten verletzt werden könnten, grundsätzliche Partizipationsrechte zugesichert bekommen, die sie dann situativ einlösen können.

Eine Ethik-Kommission einer multinationalen Ölgesellschaft, die sich mit der Sicherheit von Öltransporten von der Quelle zur Raffinerie befasst, sollte z.B. neben den ständigen Mitgliedern der Unternehmensführung und des Kommissions-Managements

◊ die situativ verantwortlichen Führungskräfte und zuständigen Stabstellenleiter,
◊ Mitarbeiter, die mit der Transportdurchführung beschäftigt sind,
◊ Vertreter von Umweltschutzorganisationen als Sprachrohr der gefährdeten Natur,
◊ Vertreter von staatlichen bzw. suprastaatlichen Transportbehörden sowie
◊ unparteiische Experten, die komplexe Sachprobleme der Thematik transparent machen können, umfassen.

c. Die (Zusammen-)Arbeit in der Kommission

Die Arbeit einer Ethik-Kommission macht nur Sinn, wenn ihre inhaltlichen Ergebnisse relativ offen sind. „Offen“, damit der Partizipationsprozess nicht als Scheinbeteiligung missbraucht werden kann, bei dem vorentschiedene Tatbestände lediglich reibungslos an die Betroffenen „verkauft“ werden sollen; „relativ“ offen aber insofern, als unter realen Bedingungen inhaltliche Vorgaben immer schon gegeben und kaum vermeidbar sind (z.B. Unternehmensstrategie, Finanzsituation). Der Test, ob eine Ethik-Kommission tatsächlich der vernunftorientierten Klärung normativer Geltungsansprüche dient, ist dann bestanden, wenn das Management ihre ethisch-vernünftig begründeten Handlungsorientierungen uneingeschränkt akzeptiert und sie auch dann befolgt, wenn sie nicht (unmittelbar) den erfolgsstrategischen Interessen dienen. Kommissionen, deren Arbeit sich in schönen Reden ohne wirkliche Strategieänderungen erschöpft, werden

87 Apel, 1973, 435; Vgl. dazu: Ulrich, 1987a, 316ff.

von den Teilnehmern schnell als „strategische List“[88] entlarvt und setzen das notwendige gegenseitige Vertrauen aufs Spiel.

Bei der Gestaltung der Zusammenarbeit in der Kommission ist aus diskursethischer Perspektive entscheidend, dass jeder Partizipant seine Beiträge mit gleicher Wahrhaftigkeit und Aufrichtigkeit vorbringen kann. Dies verlangt von allen Beteiligten den guten Willen, eigene Meinungen und Interessen kritisch in Frage zu stellen, vernünftig zu argumentieren und die Gegenargumente unvoreingenommen zu prüfen - eben die Bereitschaft, miteinander als mündige Subjekte umzugehen.

Komplexe Normabwägungsprozesse lassen sich in der Regel nicht in der einmaligen Abarbeitung eines starr festgelegten, linearen Phasenkonzepts bewältigen. Auch die (an sich notwendige) Vorgehens- und Prozessstrukturierung muss für Lernprozesse offengehalten werden. Die Kommissionsmitglieder sollten sich deshalb von Anfang an auf Möglichkeiten des erneuten zyklischen Aufgreifens früherer Diskussionsschritte verständigen, damit es immer möglich bleibt, „verspätete“ Einsichten und Postulate einzubringen.

Ein zentrales Kriterium für den Erfolg der Ethik-Kommission ist die Art und Weise der Zusammenarbeit mit der Unternehmensführung. Eine effiziente Kommissionsarbeit bedarf der Einbindung der Kommissionsmitglieder in Informations- und Entscheidungsprozesse der Unternehmensführung. Nur durch rechtzeitige Informationen kann erreicht werden, dass es nicht nur bei einer Analyse moralisch umstrittener Geschäftsstrategien bleibt, sondern dass die normativ verbindlichen Ergebnisse der Kommission auch in das konkrete strategische und operative Handeln des Unternehmens einfliessen. Daraus lässt sich der Schluss ziehen, dass die Institutionalisierung von Unternehmensethik auf höchster hierarchischer Ebene beginnen muss. J. WIELAND betrachtet dies als die „fundamentalste und unumstrittenste Lehre der amerikanischen Business-Ethics-Bewegung aus den drei Jahrzehnten Praxiserfahrung: Ohne ‘moral leadership’ der Unternehmensspitze gibt es keine erfolgreiche Unternehmensethik“[89].

4.5 Die Ethik-Ombudsperson – Das institutionalisierte „moralische Gewissen“ des Unternehmens

Der Begriff „Ombuds-Mann“ kommt ursprünglich aus Schweden. Er bezeichnet dort einen von der Regierung ernannten Beauftragten, der Beschwerden von Bürgern über öffentliche Dienststellen wegen Amtsmissbrauchs oder unrechtmässiger Entscheide im öffentlichen Interesse überprüft und ggf. Abhilfe schafft.

Da die Einsetzung einer Ethik-Kommission ein relativ aufwendiges Verfahren zur Unterstützung der Institutionalisierung von Unternehmensethik ist, eignet es sich eher

88 Ulrich, 1991a, 192.

89 Wieland, 1993, 31f.

zur Bewältigung der „grossen" moralisch-praktischen Herausforderungen eines Unternehmens. Für die vielen kleinen moralischen Konflikte im Rahmen der Strategierealisierung kann eine „Ethik-Ombudsperson" als „*moralisches Gewissen*" des Unternehmens fungieren. Eine Ethik-Ombudsperson kann

◊ Teil der Ethik-Kommission sein, in der sie als Administrator und Moderator wirkt, sie kann

◊ einer auf Konzern- bzw. Holdingebene institutionalisierten Ethik-Kommission auf divisionaler Ebene nachgeordnet sein oder

◊ insbesondere bei kleineren und mittleren Unternehmen zunächst die Funktionen einer Ethik-Kommission wahrnehmen.

Im *diskursethischen Sinn* lässt sich die Stelle einer Ethik-Ombudsperson gut als ständiger unternehmensethischer „Unruheherd" verstehen, der unternehmerische Entscheide und Handlungen aus Sicht der Interessen, Bedürfnisse und Rechte betroffener Stakeholder hinterfragt.

Im Bereich des Verbraucher- und Umweltschutzes liegen durch die Funktionen des Konsumentenschutzbeauftragten[90] sowie des Betriebsbeauftragten für Umweltschutz[91] bereits theoretische und praktische Erfahrungen über die sachgerechte und betriebswirtschaftlich effiziente Ausgestaltung von Stellen vor, die unternehmerisches Handeln mit anderen als nur ökonomischen Erfolgskriterien begutachten. Die im Zuge der Konsumerismus-Bewegung Ende der sechziger und Anfang der siebziger Jahre gegründeten „Consumer Affairs Departments" sollen z.B. über die Funktion blosser Marktforschungseinrichtungen hinaus einen intensiven und permanenten Kontakt mit Kunden und Verbrauchern bzw. ihren Vertretungsorganisationen pflegen und damit die Kommunikation nach innen und aussen intensivieren. Dass ein derartiges Vorgehen nicht zuletzt auch im strategischen Eigeninteresse der Unternehmen liegt, zeigt die dadurch ermöglichte Erhöhung der Sensibilität für Verbraucherbedürfnisse und die Steigerung der Reaktionsgeschwindigkeit auf Änderungen im Nachfrageverhalten.

Im Sinne einer *unternehmensethischen Service-Stelle* kommt für die Ethik-Ombudsperson die pro-aktive Suche nach moralisch-praktischen Konfliktpotentialen im Unternehmen und die Konzeption von Heuristiken zu ihrer Lösung in Betracht. Ombudsleute in Sachen Unternehmensethik können entsprechend der Praxis der „Ethical Officers" in US-amerikanischen Unternehmen[92] als innerbetriebliche „Ethik-Transformatoren" wirken, die die Ideale der Unternehmensethik in konkrete Strukturen und Prozesse des Unternehmens übersetzen. Darunter fallen insbesondere die bereits im Rahmen der Ethik-Kommission genannten Service-Funktionen wie die Mitarbeit an

---

90 Vgl. Hansen/Schoenheit, 1985.

91 Vgl. die gesetzliche Regelung im Bundesimmissionsschutzgesetz • 53ff.
Vgl. zur organisatorischen Gestaltung u.a.: Seidel, 1990, 334ff.

92 Vgl. u.a. Wieland, 1993, 33ff.

der Entwicklung unternehmensweiter ethischer Richtlinien sowie die Beratung, Unterstützung und Qualifizierung direkter Vorgesetzter bei der Applikation von Einzelmassnahmen des ethikorientierten Managements.

Die erfolgreiche Ausgestaltung der Stelle einer Ethik-Ombudsperson hängt wesentlich von zwei Aspekten ab:

- Zum einen ist die hohe hierarchische Verankerung der Ombuds-Stelle wichtig, insbesondere ist an einen direkten Zugang zum Top-Management zu denken. Die Ombuds-Stelle sollte das Recht besitzen, über wichtige Entscheidungsprozesse frühzeitig, d.h. in der Planungsphase, orientiert zu werden. Durch die direkte Unterstellung unter das Top-Management wird zudem unterstrichen, dass die Stelle eine echte „Dialogkompetenz“[93] im Namen der Unternehmensführung besitzt.
- Zum anderen hängt der Erfolg einer Ethik-Ombudsperson entscheidend von Eignung und Persönlichkeit des betreffenden Stelleninhabers ab. Die Funktion verlangt, das Spannungsfeld zwischen der Loyalität zum (Top-)Management einerseits und der vertrauensvollen und glaubwürdigen Zusammenarbeit mit den internen oder externen Interessengruppen andererseits ausbalancieren zu können, ohne sich einer Seite allein zu verschreiben. Für die Ausübung der Tätigkeit einer Ethik-Ombudsperson ist es wünschenswert, dass ein Stelleninhaber zwar eigene Kenntnisse von und Erfahrungen mit Handlungszwängen und Denkmustern von Linienvorgesetzten hat und mit ihnen vertraut ist - weil er z.B. selbst früher Linienverantwortung getragen hat - sich zugleich aber auch von diesen Restriktionen („So etwas ist in unserer Firma nicht möglich“, „Das haben wir schon immer so gemacht“, „Wenn wir das Geschäft nicht machen, macht es eben die Konkurrenz“ etc.) lösen sowie darüber hinausgehende Ideen bzw. Visionen entwickeln und umsetzen kann.

Um betriebliche Erfahrungen bei der Gestaltung von Ethik-Stabstellen besser nutzen und austauschen zu können, wurde in den U.S.A. Ende 1991 die ETHICAL OFFICER ASSOCIATION gegründet. Ihre Mitglieder sind Ethical Officer, die im Management eines Unternehmens an verantwortlicher und hochrangiger Stelle mit der Institutionalisierung von Unternehmensethik zu tun haben.

Letztendlich verweist die Stellenbeschreibung einer Ethik-Ombudsperson als Vermittler zwischen Unternehmens- und Stakeholderinteressen auf die Abschaffung der Stelle und fordert die Stelleninhaber auf, darauf hinzuarbeiten, dass die Ablösung ihrer Vermittlerfunktion durch einen originären Diskurs der Betroffenen möglich wird.

---

93 Vgl. Steinmann/Löhr, 1994, 152.

5. Ausblick

Der Status quo der Praxisrelevanz von Unternehmensethik ist dadurch gekennzeichnet, dass die ethische Reflexion von Entscheidungen und Aktivitäten von den Unternehmen zwar zunehmend als wichtig erachtet wird, konkrete Institutionalisierungskonzepte von Unternehmensethik aber sowohl in der Theorie als auch in der Praxis bislang kaum vorhanden sind. Angesichts dieser unbefriedigenden Situation ist es eine vordringliche Aufgabe, den Dialog zwischen Managern und Unternehmern auf der einen sowie ethisch aufgeklärten Managementwissenschaftlern und ökonomisch kompetenten - Philosophen auf der anderen Seite auf- und auszubauen. Im Zentrum dieses Theorie-Praxis-Dialogs sollte zunächst der Abbau der gegenseitigen Barrieren stehen. Die Unternehmensethik ist darüberhinaus aufgefordert, einen realistischen Praxisbezug zu entwickeln, der versucht, zum einen in kleinen Schritten im Sinne des „piecemeal engineering" (K. POPPER) dort Handlungsoptionen aufzuzeigen, wo die Bereitschaft zur Zusammenarbeit besteht und zum anderen diese Bereitschaft bei den noch zögernden Unternehmen zu wecken.

Die Herausforderung einer anwendungsorientierten Unternehmensethik ist es, realistische Konzepte und Heuristiken zur handlungsleitenden Verankerung von Unternehmensethik zu entwickeln („Gestaltungsmodelle"[94]), die sowohl vor der kritischen Instanz der praktischen Nützlichkeit bestehen als auch ihren vernunftethischen Gehalt beweisen können. Geeigneter Ausgangspunkt ist dabei die Rekonstruktion bekannter betriebswirtschaftlicher Verfahren und Systeme wie z.B. Führungsgrundsätze, Unternehmensleitbilder oder Verbraucherabteilungen unter ethischen Aspekten. Dadurch kann es gelingen, ein unternehmensethisches Instrumentarium zu entwickeln, das viele Ansatzpunkte aufzeigt, wie Unternehmen ihrer ethischen Verantwortung auch unter konkurrenzwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ohne Wettbewerbsnachteile gerecht werden können.

---

94 Verstanden im Sinne der anwendungsorientierten Managementlehre von H. Ulrich. Vgl. H. Ulrich, 1987.

Literaturverzeichnis

Academy of Management (1992): The Academy of Management Code of Ethical Conduct. In: Academy of Management Journal, 35. Jg., Nr. 5/1992, S. 1135-1142.

Apel, K.-O. (1973): Transformation der Philosophie. Bd. 2: Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft. Frankfurt a.M. 1973.

Baumhart, R. (1961): How Ethical are Businessmen? In: Harvard Business Review, 39. Jg., Nr. 4/1961, S. 6-19, 156-176.

Benson, G. (1989): Codes of Ethics. In: Journal of Business Ethics, 8. Jg., Nr. 5/1989, S. 305-319.

Berenbeim, R.E. (1992): Corporate Ethics Practices. New York 1992.

Berle, A.A./Means, G.C. (1968): The Modern Corporation and Private Property. Rev. Ed., New York 1968.

Bowie, N.E. (1992): Unternehmensethikkodizes: können sie eine Lösung sein? In: Lenk, H./Maring, M. (Hrsg.): Wirtschaft und Ethik. Stuttgart 1992, S.337-349.

Brenner, S.N./Molander, E.A. (1977): Is the Ethics of Business Changing? In: Harvard Business Review, 55. Jg., Nr. 1/1977, S. 37-71.

Brooks, L.J. (1989): Coporate Codes of Ethics. In: Journal of Business Ethics, 8. Jg., Nr. 2,3/1989, S. 117-129.

Center for Business Ethics (1986): Are Corporations Institutionalizing Ethics? In: Journal of Business Ethics, 5. Jg., Nr. 5/1986, S. 85-91.

Center for Business Ethics (1992): Instilling Ethical Values in Large Corporations. In: Journal of Business Ethics, 11. Jg., Nr. 11/1992, S. 863-867.

De George, R.-T. (1990): Business Ethics. 3rd ed., New York 1990.

De George, R.-T. (1991): The Status of Business Ethics: Past and Future. In: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 491-508.

Dyllick, T. (1989): Management der Umweltbeziehungen: öffentliche Auseinandersetzungen als Herausforderung. Wiesbaden 1989.

Enderle, G. (1993): Was ist Wirtschaftsethik? In: Ders.: Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. Grundlagen und Anwendungen. Bern/Stuttgart 1993, S. 13-28.

Etzioni, A. (1988): The Moral Dimension - Towards a New Economics. London 1988.

Freeman, R.E. (1984): Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston 1984.

Freeman, R.E. (Hrsg.) (1991): Business Ethics: The State of the Art. New York/Oxford, 1991.

Gatzemeier, M. (1990): Was bedeutet Verantwortung für ein Industrieunternehmen und seine Mitarbeiter/innen? In: Henning, K./Bitzer, A. (Hrsg.): Ethische Aspekte von Wirtschaft und Arbeit. Mannheim et al. 1990, S. 63-83.

Goodpaster, K.E. (1991a): Ethical Imperatives and Corporate Leadership. In: Freeman, R.E. (Hrsg.): Business Ethics: The State of the Art. New York/Oxford, 1991, S. 89-110.

Goodpaster, K.E. (1991b): Business Ethics and Stakeholder Analysis. In: Business Ethics Quarterly, 1. Jg., Nr. 1/1991, S. 53-73.

Hansen, U./Schoenheit, I. (Hrsg.) (1985): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmen. Frankfurt a.M. 1985.

Harvey, B. (1991): Business Ethics in Great Britain. In: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 481-490.

Hilb, M. (1994): Integriertes Personal-Management. Ziele - Strategien - Instrumente. Neuwied et al. 1994.

Höffe, O. (1979): Ethik und Politik: Grundmodelle und -probleme der praktischen Philosophie. Frankfurt a.M. 1979.

Höffe, O. (1992): Praktische Philosophie. In: Ders. (Hrsg.): Lexikon der Ethik. München 1992, S. 216-217.

Homann, K. (1994): Marktwirtschaft und Unternehmensethik. In: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik. Bern/Stuttgart 1994, S. 109-130.

Homann, K./Blome-Drees, F. (1992): Wirtschafts- und Unternehmensethik. Göttingen 1992.

Hosmer, L.T. (1991): The Ethics of Management. 2nd ed., Homewood, Ill. et al. 1991.

Hubig, C. (1982): Die Unmöglichkeit der Übertragung individualistischer Handlungskonzepte auf institutionelles Handeln und ihre Konsequenzen für eine Ethik der Institution. In: Ders. (Hrsg.): Ethik institutionellen Handelns. Frankfurt a.M./New York 1982, S. 56-81.

Kappler, E. (1980): Brauchen wir eine neue Betriebswirtschaftslehre. In: Koubek, N./Küller, H.-D./Scheibe-Lange, I. (Hrsg.): Betriebswirtschaftliche Probleme der Mitbestimmung. 2. Aufl., Köln 1980, S. 177-201.

Kaufmann, F.X./Kerber, W./Zulehner, P.M. (1986): Ethos und Religion bei Führungskräften. Eine Studie im Auftrag des Arbeitskreises für Führungskräfte in der Wirtschaft. München 1986.

Kettner, M. (1994): Rentabilität und Moralität. Offene Probleme in Karl Homanns Wirtschafts- und Unternehmensethik. In: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik. Bern/Stuttgart 1994, S. 241-267.

Kohlberg, L. (1981): Essays on moral development. Vol 1: The philosophy of moral development. San Francisco 1981.

Kohlberg, L. (1984): Essays on moral development. Vol 2: The psychology of moral develop ment. San Francisco 1984.

Lenk, H. (1987): Ethikkodizes für Ingenieure. Beispiele der US-Ingenieurvereinigungen. In: Ders./Ropohl, G. (Hrsg.): Technik und Ethik. Stuttgart 1987, S. 194-221.

Lenk, H./Maring, M. (1987): Der Ingenieur als Experte eines Freien Berufes und seine Verantwortung in der technisierten Gesellschaft. In: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 363-376.

Lenk, H./Ropohl, G. (Hrsg.) (1987): Technik und Ethik. Stuttgart 1987.

Maitland, I. (1985): The Limits of Self-Regulation. In: California Management Review, 27. Jg., 1985, S. 128-142.

Metzger, M./Dalton, D.R./Hill, J.W. (1993): The Organization of Ethics and the Ethics of Or ganizations: The Case for Expanded Organizational Ethics Audits. In: Business Ethics Quarterly, 3. Jg., Nr. 1/1993, S. 27-43.

Muskie, E.S./Greenwald III, D.J. (1986): The Nestlé Infant Formula Audit Commission as a Model. In: The Journal of Business Strategy, 6. Jg., Frühjahr 1986, S. 19-23.

Purcell, T.V. (1984): Ethics Committees on Boards of Directors? The Norton Experience. In: Hoffman, M./Moore, J./Fedo, D. (Hrsg.): Corporate Governance and Institutionalizing Ethics. Proceedings of the 5th National Conference on Business Ethics. Lexington 1984, S. 193-204.

Rion, M. (1990): The Responsible Manager. New York 1990.

Rock, R./Ulrich, P./Witt, F. (1990): Dienstleistungsrationalisierung im Umbruch. Wege in die Kommunikationswirtschaft. Opladen 1990.

Schlegelmilch, B. (1990): Die Kodifizierung ethischer Grundsätze in europäischen Unternehmen: eine empirische Untersuchung. In: DBW, 50. Jg., Nr. 3/1990, S. 365-374.

Schneider, D. (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftlehre. In: ZfbF, 42. Jg., S. 869-891.

Schneider, D. (1991): Wird Betriebswirtschaftslehre durch Kritik an Unternehmensethik unverantwortlich? In: ZfbF, 43. Jg., S. 537-543.

Seidel, E. (1990): Zur Organisation des betrieblichen Umweltschutzes. Die kommenden Aufgaben gehen über die Einordnung der Betriebsbeauftragten weit hinaus. In: ZfO, Nr. 5/1990, S. 334-341.

Staehle, W.H. (1989): Funktionen des Managements. Eine Einführung in einzelwirtschaftliche und gesamtgesellschaftliche Probleme der Unternehmensführung. 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1989.

Staffelbach, B. (1991): Ethik und Management. Ergebnisse einer Befragung bei den grössten Schweizer Unternehmungen. Zürich 1991.

Staffelbach, B. (1994): Management-Ethik. Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Bern/Stuttgart 1994.

Steinmann, H./Gerhard, B. (1992): Effizienz und Ethik in der Unternehmensführung. In: Homann, K. (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik. Berlin 1992, S. 159-182.

Steinmann, H./Löhr, A. (1991a): Wo die Betriebswirtschaftslehre unverantwortlich wird. In: ZfbF, 43. Jg., S. 525-528.

Steinmann, H./Löhr, A. (1991b): Der Beitrag von Ethik-Kommissionen zur Legitimation der Unternehmensführung. In: Dies. (Hrsg.): Unternehmensethik. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 269-280.

Steinmann, H./Löhr, A. (1991c): Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik. In: Dies. (Hrsg.): Unternehmensethik. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 3-32.

Steinmann, H./Löhr, A. (1994): Grundlagen der Unternehmensethik. 2. Aufl., Stuttgart 1994.

Toffler, B.L. (1986): Tough Choices. Managers Talk Ethics. New York et al. 1986.

Ulrich, H. (1987): Unternehmungspolitik. 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1987.

Ulrich, H. (1988): Von der Betriebswirtschaftslehre zur systemorientierten Managementlehre. In: Wunderer, R. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als Management- und Führungslehre. 2. Aufl., Stuttgart 1988, S. 173-190.

Ulrich, P. (1987a): Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft. 2. Aufl., Bern/Stuttgart 1987.

Ulrich, P. (1987b): Die neue Sachlichkeit, oder: Wie kann die Unternehmensethik betriebswirtschaftlich zur Sache kommen? In: Die Unternehmung, 41. Jg., Nr. 6/1987, S. 409-424.

Ulrich, P. (1991a): Unternehmensethik - Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion. In: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 189-210.

Ulrich, P. (1991b): Schwierigkeiten mit der unternehmensethischen Herausforderung. In: ZfbF, 43. Jg., S. 529-536.

Ulrich, P. (1991c): Betriebswirtschaftliche Rationalisierungskonzepte im Umbruch - neue Chancen ethikbewusster Organisationsgestaltung. In: Die Unternehmung, 45. Jg., Nr. 3/1991, S. 146-166.

Ulrich, P. (1991d): Ökologische Unternehmenspolitik im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg. Fünf Fragen und 15 Argumente. St. Gallen 1991.

Ulrich, P. (1993): Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik - ein Rahmenkonzept. St. Gallen 1993.

Ulrich, P. (1994): Integrative Wirtschaftsethik als kritische Institutionenethik. Wider die normative Überhöhung der Sachzwänge des Wirtschaftssystems. St. Gallen 1994.

Ulrich, P. (1995): Führungsethik – Ein grundrechteorientierter Ansatz. St. Gallen 1995.

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

Waters, J.A. (1991): Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon. In: Steinmann, H./Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 281-300.

Waters, J.A./Bird, F. (1987): The Moral Dimension of Organizational Culture. In: Journal of Business, 6. Jg., Nr. 1/1987, S. 15-22.

Waters, J.A./Bird, F./Chant, P.D. (1986): Everyday Moral Issues Experienced by Managers. In: Journal of Business Ethics, 5. Jg., 1986, S. 373-384.

Weller, S. (1988): The Effectiveness of Corporate Codes of Ethics. In: Journal of Business Ethics, 7. Jg., Nr. 5/1988, S. 389-395.

Wieland, J. (1993): Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it. Bern/Stuttgart 1993.

Wittmann, S. (1994): Praxisorientierte Managementethik. Gestaltungsperspektiven für die Unternehmensführung. Münster/Hamburg 1994.