

Globethics Repository



‘Ethikmassnahmen’ in der Unternehmenspraxis ('Ethical Measures' in Corporate Practice)

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	Ulrich, Peter;Lunau, York;Weber, Theo
Publisher	Institut für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen
Rights	With permission of the license/copyright holder
Download date	2026-07-14 00:48:22
Link to Item	http://hdl.handle.net/20.500.12424/183984

‘Ethikmassnahmen’ in der Unternehmenspraxis

Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von
Unternehmensethik in schweizerischen und deutschen Firmen

Ergebnisse einer Befragung

Peter Ulrich / York Lunau / Theo Weber

IWE
Institut für Wirtschaftsethik
der Universität St. Gallen - Hochschule für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften
CH-9010 St. Gallen, Guisanstrasse 11, Telefon 071 / 224 26 44, Fax 071 / 224 28 81

‘Ethikmassnahmen’ in der Unternehmenspraxis

Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von
Unternehmensethik in schweizerischen und deutschen Firmen
Ergebnisse einer Befragung

Peter Ulrich / York Lunau / Theo Weber

Nr. 73

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

Mai 1996

Copyright 1996 bei den Verfassern

ISBN 3-906548-73-2

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung	V
1. Zielsetzung und Problemstellung der Studie.....	1
2. ‘Ethikmassnahmen’ erfassen: Methodik und Datenbasis	3
2.1 Forschungsmethodische Überlegungen.....	3
2.2 Struktur der Erhebung, Rücklauf und Repräsentativität	9
3. ‘Ethikmassnahmen’ konzipieren: Generelle Bedeutung und spezielle Formen	12
3.1 Ist Unternehmensethik institutionalisierbar?.....	12
3.2 Formen unternehmensalltäglicher Institutionalisierung.....	17
3.2.1 Ethik-Kodex, -Leitfaden.....	17
3.2.2 Ethik-Vorstand, -Beauftragter, -Kommission, -Zirkel	20
3.2.3 Ethik-Seminar, -Seminarteil, -Workshop.....	23
3.2.4 Ethik-Diskussionsforum, -Hotline.....	25
3.2.5 Ethik-Bilanzierung, -Audit, -Personalgespräch.....	26
4. ‘Ethikmassnahmen’ ergreifen: Empirische Forschungsergebnisse.....	31
4.1 „Wissen“: Zur Kenntnis von ‘Ethikmassnahmen’ in der Praxis	31
4.2 „Handeln“: Zur Realisierung von ‘Ethikmassnahmen’ in der Praxis....	35
4.3 „Bewusstsein“: Zur Einschätzung von ‘Ethikmassnahmen’ in der Praxis.....	43
4.3.1 Bewusstsein im Sinne gedanklicher Präsenz aktueller Problemfelder	41
4.3.2 Bewusstsein von ethisch begründeten Handlungsnot- wendigkeiten.....	45
5. Ausblick : ‘Ethikmassnahmen’ im Rahmen eines modernen Verständnisses der Unternehmung.....	53
Literaturverzeichnis	56
Anhang: Fragebogen und Einzelergebnisse	

Zusammenfassung

Wie steht es in der Wirtschaftspraxis derzeit um die Wahrnehmung und vor allem um die *Institutionalisierung* von Unternehmensethik? Der vorliegende Beitrag berichtet über die Ergebnisse einer Befragung der 500 grössten deutschen der 200 grössten schweizerischen Unternehmen.

Forschungsgegenstand und (schriftliche) Forschungsmethode stehen dabei in einem Spannungsverhältnis: Obwohl standardisiert muss der Fragebogen möglichst viel Gelegenheit bieten, das hinter den einzelnen Aktivitäten stehende Problembewusstsein durchscheinen zu lassen. Das hier dokumentierte Projekt wollte entsprechende *methodische* Möglichkeiten einer breitangelegten Befragung testen und dabei *inhaltliche* Grundmuster der Thematik herauschälen. Dazu war die Frage, ob Unternehmensethik institutionalisierbar ist, als eine prinzipiell offene Frage zu behandeln (Kap. 2).

Quantitativ konnte ein Trend der langsam zunehmenden Verbreitung von 'Ethikmassnahmen' bestätigt werden. Qualitativ konnten Indizien ausgemacht werden, dass 'Ethikmassnahmen' nicht nur als Sozialtechnologie bestenfalls guter Zwecke oder als Instrumentarium einer konventionalistischen Bestandsicherung „fester Werte“ vorkommen, sondern dass durchaus ermutigende Ansatzpunkte für ein umfassenderes Verständnis existieren: Auf dem Nährboden des Gesellschaftsbezugs eines traditionellen Unternehmerethos kann sich ein „ethikbewusster“ Unternehmensalltag entwickeln, der von Bemühungen um Legitimität und Verantwortbarkeit geprägt ist und so den Ansprüchen eines modernen, gesellschaftsorientierten Unternehmensverständnisses gerecht wird. Angesichts des bisher wenig erforschten Gegenstands stehen vor der Darstellung der empirischen Ergebnisse, was die Unternehmen an '*Ethikmassnahmen*' *ergreifen* (Kap. 4), zum einen methodische Überlegungen, wie man '*Ethikmassnahmen*' *erfassen* (Kap. 2) kann, und zum anderen inhaltliche Überlegungen, wie man '*Ethikmassnahmen*' *konzipieren* (Kap. 3) kann.

1 Zielsetzung und Problemstellung der Studie

Unternehmerische Entscheidungen stehen aufgrund ihrer weitreichenden gesellschaftlichen Konsequenzen immer häufiger im Brennpunkt des öffentlichen Interesses. Wirtschafts- und unternehmensethische Debatten über das Verhältnis von unternehmerischem Erfolgsstreben und gesellschaftlichen Anliegen (Erhaltung bzw. Schaffung von Arbeitsplätzen, Umweltschutz, Innovation, usw.) sind - ob als solche bezeichnet oder nicht - derzeit fast allgegenwärtig in den Medien. Auch in der akademischen Welt wächst die Intensität und Breite des wirtschaftsethischen Diskurses laufend. Wie weit aber schlägt sich das wachsende öffentliche bzw. wissenschaftliche Bewusstsein für wirtschaftsethische Probleme auch in den Unternehmen nieder? Und was tun die Unternehmen im Sinne konkreter 'Ethikmassnahmen'¹?

Es existiert inzwischen eine Reihe von - methodisch sehr verschieden ansetzenden - Studien zu (unternehmens-)ethischen Denkmustern und Grundhaltungen von Führungskräften in zahlreichen Ländern.² Für die USA ist darüber hinaus zumindest im Bereich der Grossunternehmen vielfältig dokumentiert, dass Unternehmensleitungen teilweise beachtliche Anstrengungen zur konsequenten Selbstbindung des gesamten Geschäftsgebarens an deklarierte unternehmensethische Grundsätze unternehmen und mittels geeigneter Massnahmen dafür sorgen, dass diesen Grundsätzen im Unternehmensalltag nachgelebt wird.³ Weit weniger ist über den Stand entsprechender Massnahmen im deutschsprachigen Raum bekannt.⁴

Zielsetzung der vorliegenden empirischen Studie ist es daher, den Wissensstand bezüglich konkreter 'Ethikmassnahmen' in schweizerischen und deutschen Firmen zu erweitern. Forschungsleitend ist die Frage, ob sich nach entsprechenden Entwicklungen in den USA nun auch im deutschsprachigen Raum eine vergleichbare Institutionalisierung von Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis abzeichnet. Der vorliegenden explorativen Untersuchung liegt eine von den Au-

¹ Dass mit dem möglicherweise instrumentalistisch klingenden Begriff 'Ethikmassnahmen' vorsichtig umzugehen ist, sei damit ausgedrückt, dass er im gesamten Diskussionsbeitrag apostrophiert wird - vgl. ausführlich dazu Kapitel 3.1.

² So im deutschsprachigen Raum die weitgehend individualethisch konzipierte quantitative Befragung von Kaufmann/Kerber/Zulehner (1986), die managementsoziologische Untersuchung von Eberwein/Tholen (1990) und die hermeneutisch-interpretative Studie zu unternehmensethischen Denkmustern von Ulrich/Thielemann (1992a). Vgl. als Übersicht über den internationalen Stand entsprechender Studien Ulrich/Thielemann (1992b) und Ulrich (1993).

³ Vgl. die exemplarischen Firmenbeispiele bei Wieland (1993) sowie die empirischen Erhebungen des Center of Business Ethics (1986, 1992) und von Schlegelmilch (1990). Eine kritischen Überblick hinsichtlich der kanadischen Verhältnisse geben neuerdings Lindsay/Lindsay/Irvine (1996).

⁴ Für die Schweiz vgl. Staffelbach (1991), für Deutschland ist keine einschlägige Erhebung bekannt.

toren durchgeführte Befragung der 500 grössten deutschen und der 200 grössten schweizerischen Unternehmen zugrunde.

Zunächst geht es der vorliegenden Studie - auch in der Absicht eines Vergleichs mit den wenigen vorliegenden Erhebungen - schlicht um die quantitative Information, für welche der denkbaren 'Ethikmassnahmen' man sich in den Unternehmen - wenn überhaupt - praktisch entscheidet. Eine quantitative Erfassung ist jedoch nur sinnvoll, wenn gleichzeitig versucht wird, die qualitativen Einschätzungen und Erwartungen hinsichtlich der Institutionalisierung von Unternehmensethik zu erhellen. Es gilt, dem ethischen Gehalt der ergriffenen Massnahmen auf die Spur zu kommen, indem man sorgfältig, kritisch interpretierend der Frage nachgeht, in welchem Masse die Massnahmen ethisch begründet und orientiert sind oder in welchem Masse hinter einem „ethischen Mäntelchen“ andere, betriebswirtschaftliche Überlegungen dominieren. Dies ist bei den wenigen bisherigen Untersuchungen so nicht versucht worden, und zwar vermutlich deshalb, weil die methodischen Schwierigkeiten eines solchen Unterfangens erheblich sind. Zu den Zielen der vorliegenden Studie gehört es auch, Ansätze zur Überwindung dieser Schwierigkeiten aufzuzeigen und zu testen. Im wesentlichen wird es dabei darum gehen, über empirische Klärungen hinausgehend zum kritischen Weiterdenken der vorgefundenen Handlungsorientierungen anzuregen.

Die zentrale methodische Herausforderung für die Studie liegt in der Schwierigkeit, dass das bisherige Fehlen eines verlässlichen Alltagsverständnisses zur Thematik der Unternehmensethik-Institutionalisierung für viele Befragte gewissermassen die Exploration „unbekannten Terrains“ bedeutet. Die plausible erste Reaktion dürfte daher oft ein skeptisches „Stirnrunzeln“ sein: *Ethik im Sinne kritischer Reflexion eigener Wertmassstäbe ist sicher ein 'Muss' im Management, aber kann ich das 'organisieren' oder 'implementieren'? Und welche Massstäbe lege ich an? Meine eigenen?*⁵ In dieser gleichermassen von gutem Willen wie von Ratlosigkeit geprägten Aussage brachte der Vertreter eines Energieversorgungsunternehmens das in dieser Studie bearbeitete Problem auf den Punkt: Sicher kann niemand vernünftig dafür plädieren, Ethik im Unternehmen 'institutionalisieren' zu wollen, um eine - womöglich ewige - Garantie etwa für Gerechtigkeit oder auch für moralisches Verhalten zu haben, und das allenfalls noch unabhängig vom Einzelnen und seiner Verantwortungsbereitschaft. Es ist aber durchaus klar, dass es um konkrete Massnahmen mit verbindlichen Folgen geht, und dass diese in ethischer Absicht ergriffen werden. Und klar ist auch, dass Konvention

⁵ Werden im vorliegenden Beitrag Aussagen aus dem Antwortmaterial zitiert, so wird aus Gründen der Diskretion auf eine Angabe des Autors verzichtet. Die betreffenden Textstellen sind durch kursive Schrift kenntlich gemacht; sind einzelne Worte kursiv gedruckt, so handelt es sich dagegen in der Regel nur um eine einfache Hervorhebung.

in diesem Zusammenhang einen wichtigen Stellenwert hat, dass sich Unternehmensethik-Institutionalisierung systematisch jedoch nicht allein darauf stützen kann. ‘Ethikmassnahmen’ unterliegen einer niemals vollständig aufhebbarer Spannung zwischen zwei Polen: auf der einen Seite sind Strukturen und Prozesse im Unternehmen für Reflexion und Argumentation in ethischer Absicht offenzuhalten und auf der anderen Seite ist auf der Verbindlichkeit von als gültig anerkannten Handlungsorientierungen zu beharren.

2 ‘Ethikmassnahmen’ erfassen: Methodik und Datenbasis

2.1 Forschungsmethodische Überlegungen

Wirtschaftsethik ist eine junge Wissenschaftsdisziplin und somit hat auch die empirische Forschung auf diesem Gebiet noch keine allzulange Tradition. Methodisch hat sie wie die qualitative Sozialforschung und all jene Forschung, die in ähnlich „weichen“ Gebieten tätig ist, mit der Schwierigkeit zu kämpfen, dass Ethik nicht in der Sphäre der beobachtbaren Gegenständlichkeit, sondern in der Sphäre des Denkens angesiedelt ist. So kann man konkreten Massnahmen oder geschaffenen Institutionen struktureller oder prozessualer Art nicht unmittelbar ansehen, „wie ethisch“ sie etwa sind, also von welchen Absichten und Begründungen sie getragen sind.⁶ Vielmehr ist ein Interpretationsproblem zu lösen: es gilt, anhand von äusserlichen Merkmalen und angeführten Begründungen den ethischen Gehalt der ‘Ethikmassnahmen’ zu *verstehen*.

Zur Erhebung von entsprechendem Datenmaterial für eine solche Interpretation wird das Instrument der schriftlichen Befragung gewählt, weil nur auf diese Weise die für einen generellen Überblick notwendige Reichweite erzielt werden kann. Dies bedeutet andererseits eine erhebliche Einschränkung der Möglichkeit einer dialogisch-hermeneutischen Vorgehensweise, wie sie der Forschungsgegenstand grundsätzlich erfordert. Denn bereits hinsichtlich des Ethikbegriffes und dann auch hinsichtlich der einzelnen denkbaren Massnahmen ist es nur bedingt möglich, sich auf ein ausreichend klares alltagsweltliches Verständnis zu verlassen.

⁶ In diesem Zusammenhang bemängelt Robertson (1993: 586) berechtigterweise, dass die meisten Erhebungen auf dem Gebiet der ‘business ethics’ von einem übertriebenen und falsch verstandenen Pragmatismus gekennzeichnet sind und die normativen Grundlagen ihrer empirischen Forschung kaum offenlegen. Eine entsprechende qualitative Bestimmung des Forschungsgegenstands der vorliegenden Studie erfolgt in Kapitel 3.

Der Tatsache, dass gerade der Ethikbegriff in der Welt der Wirtschaftspraxis sehr anfällig für Missverständnisse ist, wenn er ohne erläuternden Kontext daherkommt, wird methodisch dadurch begegnet, dass im Fragebogen zunächst von 'gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung' gesprochen wird. Auf diese Weise erfolgt der thematische Einstieg in das unternehmensethische Spannungsfeld zwischen Erfolgsstrategie und Verantwortungsdenken, ohne dass philosophisches Fachvokabular nötig ist. Im Anschreiben ist mit dem aktuellen 'Brent Spar'-Beispiel dann noch eine typische Problematik externer Unternehmensverantwortung angeführt, welches weitere, umfangreiche Erklärungen zur Bedeutung der Grundfragestellung verzichtbar erscheinen lässt.

Ob nun von 'gesellschaftlicher Verantwortung' oder von 'Ethik' die Rede ist - einem Fragebogen mit der Thematik unternehmensethischer Institutionalierungsaktivitäten haftet implizit eine bedrängende Aufforderung zur Rechtfertigung eigenen Handelns oder Denkens an. Um den entsprechenden rücklaufreduzierenden Effekt so gering wie möglich zu halten, beginnt der Fragebogen mit allgemeinen Themen, die zunächst nicht einmal das eigene Unternehmen, sondern die Branche betreffen, und kommt erst ganz zum Schluss zu persönlichen Bewertungen, die sich direkt auf den Befragten selbst beziehen. Ebenfalls zur grundsätzlichen Methodik bei der Anlage des Fragebogens gehört die bewusste Ausdehnung des Umfangs bis an die Zumutbarkeitsgrenze, da auf diese Weise ein nur oberflächliches Ausfüllverhalten vermeidbar scheint. Denn eine eingehende Beschäftigung mit der Grundfragestellung ist notwendig: Sehr nachteilig wäre ein - erfahrungsgemäss drohendes - schnelles Ausfüllen trotz des Eindrucks, die Fragen passten vom Ansatz her nicht gut zur Beantwortersicht. Durch diese Methodik angestossene formlose Stellungnahmen anstelle der Rücksendung des standardisierten Fragebogens würden für die Auswertung der Studie gleichermaßen wertvoll oder sogar gehaltvoller sein, da sie von der Absicht motiviert wären zu erklären, wie man - aus Sicht des Befragten - *richtigerweise* an die Thematik herangehen müsse. Dies entspricht im Grundsatz auch der methodischen Überlegung, nach der für fast alle Fragen hinter den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten Leerzeilen zur Ergänzung eigener Formulierungen angeboten werden, damit zentrale Einschätzungen nicht durch einschränkende Fragebogenvorgaben verlorengelangen.

Wie im folgenden detailliert aufzuzeigen ist, wird mit dem gewählten Forschungsdesign also versucht, so viel hermeneutisch auswertbares Material wie möglich zu erheben und so stark wie möglich zu vermeiden, dass sich anstelle einer dialogischen Teilnehmerperspektive eine Perspektive pseudo-objektiver Beobachtbarkeit einschleicht. Für die spätere Auswertung und Interpretation des Datenmaterials dürfen die für den Erkenntnisgegenstand spezifischen Grenzen

der Abfragbarkeit jedoch nie aus den Augen verloren werden. Insbesondere ist forschungsmethodisch zu berücksichtigen, dass nur in wenigen Fällen eine isolierte Auswertung einzelner Fragen sinnvoll ist. Vielmehr muss für die Interpretation oft der Fragebogen in seiner Gesamtheit berücksichtigt werden, wenn es befriedigend gelingen soll, subjektive „Praktikertheorien“ zu erhellen und zu verstehen. Die Auswertung des Datenmaterials ist somit als ein exploratives Unterfangen zu kennzeichnen, in dem es im wesentlichen um ein einfühlsames „Modellieren“ von typischen Figuren aus dem Datenmaterial geht.

Im einzelnen liegen dem Aufbau des Fragebogens folgende methodische Überlegungen zugrunde:⁷ Zu Beginn werden nach einstimmenden Fragen zu Unternehmensgrösse und Branche - noch vor der direkten Frage nach ‘Ethikmassnahmen’ - zwei offene Fragen nach aktuellen Themen in der Branche (Frage 4) und im Unternehmen (Frage 5) gestellt, die aus Beantwortersicht mit der allgemeinen Thematik gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung zusammenhängen. Auf diese Weise können erste wichtige Eindrücke zum vorliegenden alltagsweltlichen Verständnis der untersuchten Unternehmensethik-Institutionalisierung gewonnen werden, und bereits an dieser Stelle würden mit hoher Wahrscheinlichkeit grundsätzliche Missverständnisse hinsichtlich des Befragungsgegenstandes deutlich.

Was die Erhebung der zu untersuchenden Massnahmen selbst angeht, so besteht das methodische Hauptproblem darin, dass aus Gründen der in einem Fragebogen beschränkten Erklärungsmöglichkeiten bestimmte ‘Ethikmassnahmen’ vorgegeben und hinsichtlich ihres Vorkommens abgefragt werden müssen, ohne dass eine weitere Rückversicherung möglich ist, was der Befragte genau unter den vorgegebenen Begriffen (Frage 6) versteht. Eine gewisse Klärung wird implizit erzeugt, indem über die vorgegebene Auswahl der konkreten Massnahmen vom ‘Ethik-Kodex’ über ‘Ethik-Seminare’ bis zum ‘Ethical Audit’ ein gemeinsamer Charakter angedeutet wird. Dieses Problem der unbekannten alltagsweltlichen Vorverständnisse als Grundlage quantitativer Erhebungen ist zwar beim Erhebungsinstrument Fragebogen typisch, der Fragebogen kann aber so angelegt werden, dass zumindest Aussicht darauf besteht, differenziertere Klärungen zur Massnahmenqualität und somit auch differenziertere quantitative Aussagen zu erzielen. Dazu soll der Beantworter den mittleren Teil des Fragebogens, also die Fragen 11 bis 18, direkt auf eine zu bestimmende, als besonders wichtig empfundene Massnahme beziehen. Nur für die Massnahmen, die selten als besonders wichtig gewählt werden, ist angesichts zu geringer absoluter Häufigkeiten und

⁷ Im Anhang ist der Fragebogen mit den hier erläuterten Fragen und den (teilweise allerdings nicht isoliert aussagefähigen) Ergebnissen der Ankreuzantworten wiedergegeben.

deshalb unzureichender Validität der zusätzlichen Angaben von vornherein eine weitere Klärung des Befragtenverständnisses nicht möglich. Die Antwortvorgaben für die vorgegebenen 'Ethikmassnahmen' zwischen 'realisiert' und 'unbekannt' sollen verschiedene Abstufungen auf der Dimension der Relevanz für das Unternehmen anbieten: dabei ist die Abstufung 'geplant' kaum problematisch, bei den Abstufungen 'bekannt und relevant' und 'bekannt und irrelevant' kann das methodische Problem, dass dort eine allgemeine, vom Unternehmen unabhängige und deshalb genau genommen unbeantwortbare „Relevanz“ mit-schwingt, nicht besser gelöst werden.

Da ausführlich klärende Texte bei einem Fragebogen entfallen müssen, ist es hinsichtlich des Forschungsziels zwar vorteilhaft, mit der Vorgabe verschiedener, ausdrücklich das *Ethik*-Etikett tragender Massnahmen zu beginnen und damit implizit eine bestimmte Richtung festzulegen, doch muss für eine umfassende Erhebung der Einschätzung und Umsetzung von Unternehmensethik-Institutionalisierung diese Fokussierung auf den Ethikbegriff wieder aufgebrochen und müssen - auch begrifflich - eigene Massnahmenkonzepte des Ausfüllers erfragt werden. Diese methodische Überlegung liegt im wesentlichen den nachfolgenden Fragen (7 bis 10) zugrunde. Besonders mit der offenen Frage zu den Ursachen einer eventuellen Vermeidung des Ethikbegriffs scheint es aber auch möglich zu sein, darüber hinausgehende Eindrücke zu grundsätzlichen unternehmensethischen Einstellungen zu erfassen.

Die Fragen im Mittelteil des Fragebogens (11 bis 18) zielen - wie erwähnt - zwar auch auf die Möglichkeit, in einigen Fällen detaillierte Zusatzinformationen zu den sonst nur durch einen einzigen Begriff spezifizierten Massnahmen zu erhalten. Im wesentlichen geht es aber darum, ein *generelles* Bild davon zu bekommen, wie Unternehmensethik-Institutionalisierung in den Unternehmen gesehen und eingeschätzt wird. Dass verschiedene Befragte bei der Beantwortung unterschiedliche Massnahmen vor Augen haben, ist in diesem Zusammenhang dann kein Problem, wenn die entsprechenden Antworten wie in der vorliegenden Studie für grobe Tendenzaussagen genutzt werden, die von einzelnen Ausreissern nicht gestört werden. So ist zunächst unter dem Stichwort „Grundcharakter“ (Frage 11) im wesentlichen der zeitliche Aspekt angesprochen, wobei Dauerhaftigkeit durchaus auch ein Indiz für den grundsätzlichen Stellenwert von 'Ethikmassnahmen' ist. Ausserdem wird hier versucht, etwas über die Erfahrungsphase herauszufinden, in der sich das Unternehmen insgesamt befindet: es kann um „erste Eindrücke und Erfahrungen“, um „Impulse für anderweitig konkrete Aktivitäten“ oder bereits um eine „feste Einrichtung“ gehen. Da in den Antwortvorgaben mindestens zwei Aspekte gemischt sind und eine Priorisierung oder Rangfolgenbildung - wie bei eindimensionalen Fragen denkbar - nicht möglich ist, muss bei

dieser Frage als Antwortmöglichkeit für jede angebotene Formulierung einzeln „Ja“ oder „Nein“ möglich sein.

Die Erfassung der hauptsächlichen *Zielsetzungen*, die mit den ‘Ethikmassnahmen’ tatsächlich verfolgt werden, ist mit den Stichworten „Menschen und organisatorische Strukturen“ (Frage 12) und „gesellschaftliche Gruppen“ (Frage 13) in Ziele mit unternehmensinternem Bezug und in Ziele mit unternehmensexternem Bezug aufgeteilt, ohne diese abstrakte Unterscheidung ausdrücklich so anzugeben. In beiden Fällen sind die als Antworten angebotenen Formulierungen nur sekundär danach ausgewählt, dass sie - nach Plausibilitätsüberlegungen - dem Spektrum üblicher Vorstellungen entsprechen, denn nach diesem Kriterium gäbe es zu zahlreiche Möglichkeiten, als dass sie im Fragebogen aufgenommen werden könnten. Primär versuchen die Formulierungen möglichst klare Bewertungen von drei Kriterien trennscharf zu ermöglichen, die man als Bedingungen dafür ansehen kann, dass ‘Ethikmassnahmen’ und ihre Zielsetzungen nicht von vornherein zu kurz greifen: (a) Begründungsprimat, (b) Reziprozitätsbewusstsein und (c) Gestaltungswille. Diese Bedingungen für die Möglichkeit unverkürzter Konzeptionen von unternehmensethischen Institutionalisierungsaktivitäten seien mit folgenden drei Thesen andeutungsweise begründet:

- (a) Weil Unternehmensethik unter der Bedingung einer ausschliesslichen Marktorientierung nicht denkbar ist, müssen ‘Ethikmassnahmen’ darauf zielen, eine Unternehmenskultur umfassender *Handlungsbegründung* zu fördern.
- (b) Weil Unternehmensethik unter der Bedingung strikt strategischen Handelns nicht möglich ist, müssen ‘Ethikmassnahmen’ zum Ziel haben, eine Unternehmenskultur *gegenseitiger Ernstnahme* zu schaffen.
- (c) Weil Unternehmensethik unter der Bedingung kurzfristigen Anpassungsverhaltens kaum denkbar ist, müssen ‘Ethikmassnahmen’ von dem Geist getragen sein, die aktive Suche nach *Gestaltungsspielräumen* zu forcieren.

Für die möglichst deutliche Herauskristallisierung der tatsächlich wichtigen Zielsetzungen wäre eine Rangfolgenbestimmung oder eine Auswahl der zutreffendsten Formulierung wünschenswert. Angesichts der Komplexität schon jeder einzelnen Antwortmöglichkeit wird darauf unter Inkaufnahme eines wahrscheinlich erheblichen Trennschärfeverlustes aber verzichtet. Stattdessen wird einzeln nach Ablehnung oder Zustimmung gefragt, ob die jeweilige Formulierung eine im betreffenden Fall „ausschlaggebende Zielsetzung“ wiedergibt.

Die Fragen nach der gewählten oder denkbaren *Vorgehensweise* bei der Entwicklung von ‘Ethikmassnahmen’ (Fragen 14 bis 18) entsprechen vor allem der methodischen Überlegung, dass über das Thema beteiligter, betroffener und einflussnehmender Interessengruppen Wesentliches bezüglich des Charakters der ‘Ethikmassnahmen’ erfragbar ist. Informativ sind die Antworten aber erst mit

einem bestimmten Grad an Differenziertheit, so dass vergleichsweise lange Listen - wiederum frei ergänzbar - angeboten werden. Lediglich die Frage nach der Verbindlichkeit der 'Ethikmassnahmen' (Frage 18) nimmt hier eine Sonderstellung ein und ist nur aus dem Grund ohne weiteres eingereiht, weil die Gefahr der Suggestion einer „richtigen“ Antwort hier gross ist und deshalb eine herausgehobene Positionierung oder Frageformulierung antwortverzerrend wirken würde.

Im nun folgenden Teil mit offenen Fragen (19 bis 22) geht es vor allem um die Möglichkeit, noch einmal in freier Form Aussagen zu machen, die während des Ausfüllens als wesentlich empfunden worden sind, aber mangels passender Fragenfokussierungen nicht untergebracht werden konnten. Gerade in der Gegenüberstellung von Erfahrungen der Vergangenheit zu Einschätzungen der Zukunft dürften noch einmal kritische Punkte zur untersuchten Thematik wachgerufen werden.

Im letzten Teil des Fragebogens werden Daten direkt zur Person des Befragten erhoben. Da die bisherigen Aussagen im Namen des Unternehmens gemacht werden sollten, immer aber der Filter der persönlichen Wahrnehmung eine Rolle spielt, soll hier eine grobe Charakterisierung dieses Filters möglich werden. Ein entsprechender erster Eindruck ist über die Position des Befragten und über dessen Altersgruppe zu gewinnen, sofern man annimmt, dass besonders jüngere Nachwuchsleute und Topmanager im Pensionsalter gegenüber unternehmensethischen Gedanken aufgeschlossen sind und mit entsprechenden Aktivitäten seltener die unmittelbare Nützlichkeit für die persönliche Profilierung und Karriere im Auge haben. Mit der Frage nach der Position ist aber auch eine Aussage zum unternehmensspezifischen Stellenwert der Thematik angestrebt, denn Adressat des Fragebogens war jeweils die oberste Führungskraft des Unternehmens.

In zwei prinzipiell identischen Fragen (25 und 26) wird versucht, die persönliche Einstellung zum unternehmensethischen Grundproblem, nämlich unternehmerische Erfolgserzielung mit ethischen Anforderungen in Einklang zu bringen, ansatzweise zu erfassen. Dazu wurde die Systematik der qualitativen Befragung von Ulrich/Thielemann aus dem Jahre 1991/92 zugrundegelegt, in der - nach jeweils zwei Ausprägungen auf zwei Dimensionen - vier Grundtypen unternehmensethischer Denkmuster herausgearbeitet wurden: Konventionalisten, Ökonomen, Idealisten und Reformer.⁸ Von den Formulierungen her geht die Frage 25 eher auf allgemeine Zusammenhänge im Wirtschaftsleben ein, während die Frage 26 direkt die Rolle des Managers in den Vordergrund rückt.⁹ Obwohl in beiden Fragen gleichermassen jeweils die vier erwähnten Typen umschrieben

⁸ Vgl. im einzelnen Ulrich/Thielemann (1992a: 21-26).

⁹ Vgl. den Fragebogen im Anhang (Reihenfolge bei Frage 25 ist Ö/K/I/R, bei Frage 26 K/Ö/R/I).

sind, wird der Befragte auf diese Weise nicht dazu verleitet, zur Vermeidung von Selbstwidersprüchen die Antworten voneinander abhängig zu machen. Nur in dieser Dopplung lässt sich eine gewisse Signifikanz erreichen und erscheint der gewagte Versuch, komplexe Denkmuster in einigen wenigen Formulierungen festzuhalten, zumindest für vorsichtige Tendenzaussagen fruchtbar zu sein.

2.2 Struktur der Erhebung, Rücklauf und Repräsentativität

Betreffend der gewählten Grundgesamtheit ist das Forschungsdesign dadurch gekennzeichnet, dass es bei der Thematik letztlich um die gesellschaftliche Funktion der Unternehmung geht und damit die Grossunternehmen als „quasi-öffentliche Institutionen“¹⁰ zu erfassen sind. Dazu wurden die 550 umsatzstärksten deutschen Unternehmen einschliesslich 25 Banken und 25 Versicherungen sowie die 224 umsatzstärksten schweizerischen Unternehmen einschliesslich 12 Banken und 12 Versicherungen - namentlich die oberste Führungskraft - angeschrieben.¹¹ Der Studie lag somit keine gezielte Auswahl nach bestimmten Merkmalen wie beispielsweise der Branchenzugehörigkeit zugrunde. Der Anteil der verbundenen Unternehmen, bei denen ein einmaliges Anschreiben der Hauptgesellschaft ausgereicht hätte, ist dabei vernachlässigbar gering.

Bei insgesamt 774 versandten Fragebögen wurde ein Response von 208 Rückmeldungen erzielt - dies entspricht einer Rücklaufquote von 26.7%. Unter den Rückmeldungen waren 112 auswertbare Fragebögen - dies entspricht 14.4% der Angeschriebenen. Bei der Beurteilung der Rücklaufquote¹² ist zu berücksichtigen, dass der Erhebung eine anspruchsvolle Fragestellung zugrundegelegt hat und somit sowohl das Ausfüllen des umfangreichen Fragebogens als auch die alternative Formulierung einer Stellungnahme in eigenen Worten durchaus erhebliche Bemühungen für den Beantworter bedeutet haben.

¹⁰ Vgl. Ulrich (1977).

¹¹ Die Daten der deutschen Grossunternehmen entstammen der Liste „Deutschlands «Grosse 500»“ (Die Welt vom 30. Juni 1995, basierend auf den Unternehmenszahlen von 1994) bzw. im Falle der Banken und Versicherungen einer entsprechenden Veröffentlichung der Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Information Services (1995), basierend auf den Unternehmenszahlen aus 1994. Für die Schweiz wurde die teilweise Vorabveröffentlichung der Publikation „HandelsZeitung Top 2000“ zugrundegelegt (Handelszeitung vom 28. Juni 1995, basierend auf den Zahlen von 1994) und im Fall der Banken und Versicherungen durch Handelszeitung (1995), die Vorjahresveröffentlichung „HandelsZeitung Top 2000“ ergänzt (basierend auf den Zahlen von 1993).

¹² Zum Vergleich: In den Studien des Business Ethics Center (befragt wurden jeweils die Forbes-500-Unternehmen im Industrie- und Dienstleistungssektor) wurde ein Rücklauf von 28% (1986: 85) bzw. 24% (1992: 863) realisiert, bei der Untersuchung von Staffelbach (befragt wurden die 840 grössten Schweizer Unternehmen) waren dies 33% (1991: 7) und bei der auf die Kodifizierung ethischer Grundsätze beschränkten Studie von Schlegelmilch (befragt wurden die jeweils 200 grössten französischen, englischen und deutschen Unternehmen) betrug die Rücklaufquote 32% (1990: 368).

Im Hinblick auf die *Repräsentativität* der Ergebnisse wurde angesichts des Verdachts, dass möglicherweise Unternehmen mit überdurchschnittlichen Aktivitäten im Rücklauf überrepräsentiert sein würden, zwei Wochen nach Ablauf der Rücksendefrist eine Auswahl der Nichtantworter ein zweites Mal angeschrieben. In diese Auswahl wurde zum einen ein Sechstel der Unternehmen quer durch alle Grössenklassen einbezogen, zum anderen wurde das jeweils oberste Fünftel der grössten Unternehmen in Deutschland wie in der Schweiz durchgehend neu angeschrieben, um gleichzeitig eine mögliche Rücklaufabhängigkeit von der Grössenklasse feststellen zu können. Erwartungsgemäss war der Response bei der Nachhakaktion mit 29.7% gegenüber 20.4% etwas höher, und erwartungsgemäss lag der Anteil ausgefüllter Fragebögen nun nicht mehr bei etwa der Hälfte, sondern nur noch bei einem Drittel der Rückmeldungen. Es konnte jedoch keine nennenswerte Abweichung hinsichtlich der Art und Menge an Institutionalierungsaktivitäten festgestellt werden, vielmehr haben in der ersten wie in der zweiten Runde eine ähnlich grosse Anzahl von Unternehmen, die keine Massnahmen durchgeführt haben, geantwortet. Dies gilt nicht nur für den Vergleich zwischen den beiden Versandrunden, sondern auch für den Vergleich der Grössenklassen (vgl. Abb. 1). Eine signifikante Verzerrung des Ergebnisses im Verhältnis zur Grundgesamtheit muss somit nicht angenommen werden. Für die Ergebnisdarstellung wird daher ohne weitere Repräsentativitätsüberlegungen in der Regel auf den erzielten Rücklauf bezug genommen.

Anzahl Mitarbeiter	CH		D		CH / D	
	absolut	in %	absolut	in %	absolut	in %
bis 1.000	10	22.2%	6	9.0%	16	14.3%
1.001 - 5.000	18	40.0%	11	16.4%	29	25.9%
5.001 - 10.000	4	8.9%	12	17.9%	16	14.3%
10.001 - 20.000	6	13.3%	13	19.4%	19	17.0%
20.001 - 50.000	4	8.9%	14	20.9%	18	16.1%
über 50.000	3	6.7%	11	16.4%	14	12.5%
Summe	45	100.0%	67	100.0%	112	100.0%

Abb. 1: Rücklauf an Fragebögen nach Unternehmensgrösse (Beschäftigtenzahl)¹³

Zur Charakterisierung der *Grundgesamtheit* ist im wesentlichen die Feststellung ausreichend, dass sich die kleinsten der befragten Schweizer Unterneh-

¹³ Eine Aufteilung in Grössenklassen zeigt, dass der Rücklauf und die Anzahl der Aktivitäten hinsichtlich dieses Kriteriums normalverteilt sind (in der ersten, wie in der zweiten Versandrunde). Entsprechende CHI-Quadrat-Tests (bezüglich der Kriterien Mitarbeiter, Branchen und Grössenklassen) weisen auf einem Signifikanzniveau von 99% darauf hin, dass auch für die Grundgesamtheit von einer Normalverteilung ausgegangen werden kann.

men im Bereich eines Jahresumsatzes von SFR 500 Mio und 1'000 Mitarbeitern befinden und damit deutlich kleiner sind als die kleinsten der befragten deutschen Unternehmen, bei denen der Jahresumsatz bei DM 1'200 Mio und die Mitarbeiterzahl bei 3'000 liegt. In der Relation zum Wirtschaftsleben des jeweiligen Landes dürfte sich dieser Grössenunterschied als ein nur scheinbar relevanter darstellen, so dass es für die Ergebnisauswertung u.E. keine Bedeutung hat, dass 40% der antwortenden Schweizer Unternehmen 1'000 bis 5'000 Mitarbeiter haben.

Betrachtet man hinsichtlich der Struktur von Grundgesamtheit und Datenbasis die branchenmässige Verteilung der Unternehmen und vergleicht man die Verteilung der angeschriebenen Unternehmen mit der jener Unternehmen, die einen Fragebogen zurückgeschickt haben, so fällt eine leicht überdurchschnittliche Reaktion in der deutschen Chemiebranche und eine unterdurchschnittliche Reaktion des Schweizer Handels sowie der Konsumgüterindustrie insgesamt auf. Dies könnte als Hinweis auf eine mögliche Verzerrung der Datenbasis aufgefasst werden (vgl. Abb. 2 mit entsprechenden Hervorhebungen). Ein branchenspezifischer über- bzw. unterdurchschnittlicher Rechtfertigungsbedarf - etwa im Zusammenhang mit grosstechnologischen Risiken - könnte sich nämlich nicht nur in diesem unterschiedlichen Antwortverhalten, sondern auch in unterschiedlich starken Institutionalisierungsaktivitäten widerspiegeln. Dies konnte jedoch bei einer nach Branchen getrennten Sichtung der Antworten nicht bestätigt werden. Das vielleicht auffällig aktiv erscheinende Antwortverhalten der deutschen Branche 'Tourismus/Verkehr/Logistik' und der schweizerische Branche 'sonstige Dienstleistungen' ist wegen geringer absoluter Zahlen nicht valide bestimmbar.

Branche	CH		D		CH / D	
	von GG	vom RL	von GG	vom RL	von GG	vom RL
Grundstoffindustrie	5.0%	2.9%	8.3%	4.7%	7.3%	3.9%
Energie	5.9%	8.8%	8.8%	11.6%	8.0%	10.4%
Chemie	7.7%	7.4%	7.5%	14.0%	7.6%	11.0%
Bauindustrie	5.9%	5.9%	3.5%	2.3%	4.2%	3.9%
Automobilbau	0.9%	1.5%	3.7%	3.5%	2.9%	2.6%
Investitionsgüterindustrie	13.6%	16.2%	13.0%	14.0%	13.2%	14.9%
Konsumgüterindustrie	18.1%	10.3%	18.7%	5.8%	18.5%	7.8%
Handel	18.1%	8.8%	18.2%	17.4%	18.1%	13.6%
Tourismus/Verkehr/Logistik	4.5%	5.9%	2.8%	8.1%	3.3%	7.1%
Finanzdienstleistungen	10.9%	14.7%	9.2%	10.5%	9.7%	12.3%
sonstige Dienstleistungen	3.6%	8.8%	4.0%	4.7%	3.9%	6.5%
sonstige	5.9%	8.8%	2.4%	3.5%	3.4%	5.8%
Summe	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Abb. 2: Verteilung nach Branchen in % von der Grundgesamtheit (GG) und vom Rücklauf (RL)¹⁴

3 ‘Ethikmassnahmen’ konzipieren: Generelle Bedeutung und spezielle Formen

3.1 Ist Unternehmensethik institutionalisierbar?

Unternehmensethik ist - wie Ethik überhaupt - weder ein konventioneller Bestand "fester Werte" noch eine Sozialtechnik für gute Zwecke. Unternehmensethik ist eine methodisch disziplinierte, auf der Einsicht in die *Logik der Zwischenmenschlichkeit* beruhende Form des Umgangs mit den Wert- und Interessenkonflikten um unternehmerisches Handeln. Kennzeichnend dafür ist eine („postkonventionelle“¹⁵) moralische *Grundhaltung*, nämlich der gute Wille, das unternehmerische Erfolgsstreben abhängig zu machen von der Voraussetzung seiner *Legitimität* (d.h. Berechtigung) und *Verantwortbarkeit* (d.h. Zumutbarkeit aller Folgen) im Lichte der moralischen Rechte aller Betroffenen. Was solche moralischen Rechte von Personen sind und welche Rangordnung zwischen konfligierenden „Ansprüchen“ aus ethischer Sicht gilt, lässt sich freilich nicht an einer ein für allemal definierten „Checkliste“ ablesen, sondern bedarf stets der erneuten Reflexion und Begründung. Ethik ist letztlich die konkrete Anstrengung

¹⁴ Leichte Verzerrungen durch einige wenige Doppelnennungen sind möglich.

¹⁵ In Ahnlehnung an die Unterscheidung von präkonventionellem, konventionellem und postkonventionellem Moralbewusstsein von Kohlberg (1981: 152ff.). Postkonventionell wird ein Moralbewusstsein genannt, das sich nicht mehr an vorgegebenen, in der Kindheit gelernten Moralkonventionen, sondern an autonom (selbstverantwortlich) gewählten, universalen ethischen Prinzipien orientiert und alle normativen Ansprüche (im Prinzip!) der argumentativen Begründungspflicht unterstellt (universalistische Vernunftethik). Moderne Ethik ist stets vorbehaltlos reflexions- und begründungsorientiert, entfaltet also selbst nichts anderes als das postkonventionelle Moralbewusstsein.

der praktischen Vernunft, d.h. das Bemühen um begründete Handlungsorientierung vom *moral point of view* aus. Der vernunftethische Standpunkt der Moral ist nichts anderes als der Standpunkt der unbedingten und unparteilichen Achtung und Anerkennung aller Menschen in ihrer „unantastbaren“ personalen Würde und ihren legitimen Ansprüchen (d.h. moralischen Rechten).¹⁶

Das hier nur kurz angedeutete Verständnis von Ethik als einer methodischen Form der Reflexion über begründbare normative Geltungsansprüche entzieht sich einer unmittelbaren Umsetzung in „Massnahmen“. Nicht zufällig benutzen wir den Ausdruck ‘Ethikmassnahmen’ ausschliesslich apostrophiert. Moderne (Unternehmens-)Ethik liefert kein „anwendbares“ instrumentelles Verfügungswissen (*know how*), sondern entfaltet argumentatives *Orientierungswissen*¹⁷ im Sinne gut begründeter Grundsätze und Leitideen legitimen (unternehmerischen) Handelns (*know what*). Unternehmerische ‘Ethikmassnahmen’ dürfen somit nicht missverstanden werden als Formen der Umsetzung oder Implementierung bereits abschliessend begründeter „fester Werte“; vielmehr schaffen solche Massnahmen die strukturellen und kulturellen Bedingungen der Möglichkeit ethischer Reflexions- und Argumentationsprozesse sowie entsprechenden verantwortlichen Handelns im Unternehmen. Die grundlegende Bedeutung und Unverzichtbarkeit solcher institutioneller Möglichkeitsbedingungen ethischer Reflexion, Argumentation und Verantwortungsübernahme im Unternehmen ergibt sich vor allem aus zwei Gründen:

(1) Zum einen sind Unternehmen komplex-arbeitsteilige und daher *hierarchisch organisierte* Gebilde. Wer von vorgesetzten Weisungsinstanzen im Grundsatz abhängig ist, unterdrückt möglicherweise moralische Bedenken und erfüllt „blind“ die Erwartungen des Vorgesetzten. Es besteht ein *persönliches Opportunismusproblem*:¹⁸ In dem moralischen Dilemma zwischen der Stimme des Gewissens und den Erwartungen oder Anweisungen der Vorgesetzten sind oft handfeste Sanktionen situationsbestimmend. Beispielsweise droht im Rahmen einer periodischen Leistungsbeurteilung der Verlust persönlicher Vorteile (Beförderung, Lohnaufbesserung), oder es ist angesichts anstehender Entlassungen wegen der angeblich fehlenden Loyalität mit einer „Bevorzugung“ zu rechnen. Die Sanktionen sind dann einseitig nur vom Mass vordergründiger Loyalität abhängig; ein Handeln wider das bessere (Ge-)Wissen ist dagegen so unmittelbar nicht mit spürbaren Folgen verbunden. Angesichts solcher Phänomene der organisierten innerbetrieblichen *Unverantwortlichkeit*, die im Regelfall als ein Problem falscher

¹⁶ Vgl. dazu im einzelnen Ulrich (1996: 30ff.).

¹⁷ Vgl. Mittelstrass (1982: 19f.); dazu und zum folgenden Ulrich (1996: 32).

¹⁸ Vgl. Ulrich (1991: 19ff.).

Führungsanreize und nicht als Problem des fehlenden guten Willens der Geschäftsleitung anzusehen sind,¹⁹ zielen 'Ethikmassnahmen' im Unternehmen darauf, den mittleren Führungskräften und Mitarbeitern auf allen Stufen ausdrücklich (a) das *Recht* zuzusprechen, (b) sie zu *befähigen* und (c) sie zu *ermutigen*, in moralischen Dilemmasituationen von vorgesetzten Instanzen die Klärung und Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte zu verlangen, sich unmoralischen Weisungen in begründeter Weise zu widersetzen und vor allem sanktionsfrei ethische Bedenken innerhalb geeigneter „Kanäle“ im Unternehmen *zur Sprache* zu bringen. Kurz: es geht angesichts hierarchischer Strukturen darum, hierarchiefreie „Orte“ des ethischen Diskurses im Unternehmen einzurichten, alle Unternehmensangehörigen für ethische Aspekte ihres Handelns zu sensibilisieren und ihre *kritische Loyalität* zu fordern, zu fördern und zu schützen: Mitarbeiter sollen sich zwar grundsätzlich der Firma gegenüber loyal verhalten, doch diese Loyalitätsforderung findet ihre Grenze im Vorrang begründeter ethischer Gesichtspunkte.²⁰

(2) Zum anderen ergibt sich die grundlegende Bedeutung und Unverzichtbarkeit institutioneller Möglichkeitsbedingungen ethischer Reflexion, Argumentation und Verantwortungsübernahme daraus, dass sich die Unternehmen selbst wiederum in dem komplex-arbeitsteiligen System der globalen Wirtschaft befinden und dabei *Selbstbehauptungszwängen* unterworfen sind. Eine Organisation, die von der Honorierung ihrer Leistungen durch „den Markt“ im Grundsatz abhängig ist, gerät angesichts der Anonymität ihrer erfolgsbezogenen Steuerungsmechanismen mehr noch als der einzelne Bürger in die systematische Versuchung, strikt ökonomisches Eigeninteresse ohne Rücksicht auf ethische Gesichtspunkte zu verfolgen. Es besteht so etwas wie ein *systemisches Opportunismusproblem*: Der Widerspruch besteht hier zwischen besseren Einsichten, zu denen sich eine Unternehmensleitung nach grundsätzlichem, selbstkritischem Nachdenken über die Legitimitätsbedingungen des eigenen Handelns bekennt, und den sich via Systemsteuerung auf die einzelnen unternehmerischen Entscheidungen auswirkenden Marktsignalen. Anders als im moralischen Dilemma eines Einzelnen macht sich dieser Widerspruch erfahrungsgemäss gar nicht ohne weiteres bei den alltäglichen Entscheidungsprozessen bemerkbar. Der Opportunismus ist quasi in einer Systemsteuerung versteckt, die einseitig nur die erfolgsbezogenen Ent-

¹⁹ Wie Gellerman (1986) und Waters (1991) anhand realer Fälle gezeigt haben, entsteht ethisches Fehlverhalten mittlerer Führungskräfte nicht selten aus falsch verstandener, bedingungsloser Loyalität gegenüber uneingegrenzten Zielvorgaben. Auf die ethischen Grundsätze und Bedingungen, die bei der Zielerreichung zu wahren sind, eindeutig hinzuweisen ist selbstverständlich Aufgabe der obersten Führung. Vgl. dazu Ulrich (1995b: 15ff.).

²⁰ Vgl. Ulrich (1991:19f.); in gleichem Sinne Steinmann/Löhr (1991 a: 17).

scheidungskriterien überträgt und damit die generell existierenden besseren Einsichten in der konkreten Situation nicht zum Zuge kommen lässt. Man findet zur Genüge Rechtfertigungsversuche vor, die einen Problemcharakter an dieser Stelle leugnen. Typische Formen sind der pauschale Verweis auf die Sachzwänge der (internationalen) Konkurrenz sowie eine ökonomistische Ideologie, die das grenzenlose Erfolgs- und Gewinnstreben als sogenanntes „Gewinnprinzip“ selbst zur obersten moralischen Pflicht der Unternehmensleitung überhöht.²¹ Legitimes Gewinnstreben kann jedoch immer nur ethisch begrenztes Gewinnstreben sein, denn es geht in der Unternehmensethik ja gerade darum, den „unantastbaren“ moralischen Rechten aller betroffenen Menschen kategorisch den Vorrang vor allen Nutzen- und Kostenargumenten einzuräumen.²² Eine ethische *Selbstbindung* der Geschäftsleitung an jene besseren Einsichten, die sich ihr im Nachdenken über die Legitimitätsbedingungen des eigenen Handelns erschliessen, muss aber auch in den unternehmerischen Alltag durchwirken können. Diesbezüglich peilen ‘Ethikmassnahmen’ eine institutionalisierte Selbstverpflichtung auf ethische Leitlinien und Leitplanken der Geschäftspolitik an. Besseren Einsichten kann erfahrungsgemäss dann nachgelebt werden, wenn entsprechende Handlungsorientierungen *vorgängig* vor konkreten Geschäftsentscheidungen grundsätzlich geklärt und festgeschrieben werden und institutionell in der Systemsteuerung *verankert* werden. Wie schon im Falle der hierarchiebedingten Opportunitätsproblematik kann eine solche Institutionalisierung von Unternehmensethik als Ausdruck der realistischen Selbsteinschätzung und des klugen Umgangs einer Unternehmensleitung mit den moralischen Gefährdungen durch einseitiges Erfolgsstreben verstanden werden: Nur geht es hier nicht um den reflektierten Umgang mit unternehmensinternen, sondern mit unternehmensexternen Mächten - ganz wie in dem berühmten Beispiel von Odysseus, der sich, seiner Vernunft folgend, aber zugleich seiner moralischen Stärke in Situationen konkreter „Versuchung“ selbst misstrauend, an den Schiffsmast binden liess, bevor er an den lockenden Sirenen vorbeisegelte.²³

Es dürfte damit bereits deutlich geworden sein, dass ‘Ethikmassnahmen’ im Unternehmen grundsätzlich in zwei Richtungen zielen:

- Zum einen *öffnen* sie möglichst die gesamten unternehmerischen Entscheidungsprozesse, Führungssysteme und Handlungsweisen für ethische Reflexi-

²¹ Vgl. zu beiden Rechtfertigungsmustern eines uneingeschränkten "Gewinnprinzips" sowie zur Kritik Ulrich (1995a).

²² Vgl. dazu Ulrich (1995a: 19f.).

²³ Vgl. zu dieser berühmten Metapher für die Selbstbindung an die eigenen besseren Einsichten Elster (1987: 67ff.); dazu auch Baynes (1995:448) und Offe (1988: 748ff.).

on und Argumentation und institutionalisieren diese als einen "normalen", generell und durchgängig zu berücksichtigenden Aspekt unternehmerischen Entscheidens und Handelns auf allen Ebenen des Unternehmens und in allen Situationen. Im Zentrum steht hier die Schaffung der Voraussetzungen für offene, sanktionsfreie, kritisch-argumentative Kommunikations- und Entscheidungsprozesse über moralische Fragen des Handelns *im* Unternehmen und *des* Unternehmens in der Gesellschaft. Die moralische Argumentation ist einerseits strukturell zu ermöglichen und andererseits unternehmenskulturell zu ermutigen.

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

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

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

kehrt höchstwahrscheinlich darauf hinauslaufen, dass es im Unternehmen trotz einer offenen Argumentationskultur an integrierender normativer Handlungsorientierung fehlen würde, was dann am Ende doch wieder dem opportunistischen Vorteilsstreben der moralisch Rücksichtslosen oder Desorientierten Vorschub leisten würde, statt dass im innerbetrieblichen Wettbewerb zwischen allen „Leistungsträgern“ einheitliche, aber jederzeit kritik zugängliche normative Standards und Rahmenbedingungen gelten würden.

3.2 Formen unternehmensalltäglicher Institutionalisierung

Die im folgenden zu erläuternden Formen möglicher ‘Ethikmassnahmen’ dienen sowohl der kommunikativen Entschränkung und argumentativen Verflüssigung bestimmter Entscheidungsprozesse in ethischer Absicht als auch der Erarbeitung und Umsetzung von Grundsätzen für die ethisch begründete Handlungsorientierung aller Unternehmensangehörigen. Die einzelnen Massnahmen-typen lassen sich jeweils nicht in jedem Fall eindeutig nur einer der beiden Funktionen des „Öffnens“ oder „Schliessens“ zuordnen. Ihre Funktion umfasst in der Regel beide Funktionen in einer spezifischen Verbindung. Im ausgewogenen Wechselspiel beider Momente liegt vielleicht das „Geheimnis“ ethikbewusster Unternehmensführung.²⁴

3.2.1 Ethik-Kodex, -Leitfaden

Ethik-Kodex

Eine der naheliegendsten ‘Ethikmassnahmen’ ist die Festlegung eines Ethik-Kodex, in dem unternehmensspezifische Grundsätze in schriftlicher Form dokumentiert sind. Seit längerem nämlich beschäftigt man sich in den Unternehmen schon mit „Unternehmensleitlinien“ oder „Führungsgrundsätzen“ und hat sich in diesem Zusammenhang zwangsläufig auch mit unternehmenspolitischen Zielfragen und entsprechender Legitimität und Verantwortbarkeit auseinandergesetzt. Von einer impliziten oder peripheren Auseinandersetzung mit moralischen Vorstellungen im Rahmen insgesamt eher funktionaler Unternehmensleitlinien zu ausdrücklich in ethischer Absicht formulierten, also gegenüber ökonomisch abgeleiteten Kriterien *eigenwertigen* Grundsätzen ist es dann nur noch ein Schritt.

²⁴ Die Reihenfolge für die Darstellung der einzelnen Ethikmassnahmen ist dabei jene, die für den Fragebogen gewählt worden war. Ausschlaggebend dafür waren die Gruppierung nach dem Grundcharakter, der dokumenten-, zuständigkeits-, ausbildungs-, gesprächs- und informationsflussorientiert sein kann; berücksichtigt wurde für die Reihenfolge aber auch die mit dem Bekanntheitsgrad zusammenhängende Problematik, dass bei Ähnlichkeit der Massnahmen die Gefahr vorschnellen Ankreuzens bestand, um kurz darauf erst auf die eigentlich gemeinte Massnahme zu stossen.

Man nenne den Ethik-Kodex ein "Schriftstück, das Unternehmensprinzipien, ethische Grundsätze, Verhaltensregeln oder die Unternehmensphilosophie beschreibt, soweit diese die Verantwortung gegenüber Angestellten, Aktionären, Kunden, der Umwelt oder irgendwelchen anderen unternehmensexternen gesellschaftlichen Aspekten betrifft", ²⁵ oder man nenne ihn eine „institutionalisierte Selbstverpflichtung, durch die alle unterzeichnenden Mitarbeiter unmissverständlich den Willen und die Bereitschaft bekunden, Verantwortung für eigene Entscheidungen und deren Auswirkungen und Folgen zu übernehmen und die legitimen Interessen aller Beteiligten und Betroffenen zu wahren“ ²⁶ - was „schwarz auf weiss“ nachlesbar ist, hat zunächst vor allem den „schliessenden“ Charakter von Verbindlichkeit und Kontrollierbarkeit.

So wird bei der erstmaligen Ankündigung eines Ethik-Kodex im Unternehmen möglicherweise häufig ein Gesetzescharakter assoziiert. In der Tat ist die Förderung legalen Verhaltens und der Versuch, bestehende „Gesetzeslücken“ auszufüllen, ein wichtiger Ansatzpunkt für die konkrete Konzipierung eines Ethik-Kodex. Denn solche unternehmensspezifisch formulierten, mehr oder weniger konkreten Vorregelungen unternehmerischen Verhaltens tragen zur Klärung bei, was im Rahmen des Geschäftsalltags dieses Unternehmens mit guten Gründen als legitim und verantwortbar anzusehen ist. Die Selbstverpflichtung auf einen Ethik-Kodex wird allerdings erst wirksam, wenn den guten Gründen auch Taten folgen, die eindeutig an dem aktuellen Inhalt des Ethik-Kodex orientiert sind. Das „schliessende“ Moment des Ethik-Kodex zielt auf die "ambiguity concerning organizational priorities" ²⁷ und deren Reduktion nicht durch ein entmündigendes Gesetz, sondern durch einen wegweisenden „Leitstern“ ²⁸. Daran können sich zum einen alle Unternehmensangehörige halten, zum anderen erfolgt aber auch eine *öffentlich* bindende Wirkung. Es geht beim Ethik-Kodex nicht um eine von fremder Seite aufgezwungene Verbindlichkeit, sondern um eine Selbstbindung, hinsichtlich der man „sich beim Wort nehmen lassen“ will.

Diese 'Ethikmassnahme' hat jedoch nur scheinbar allein „schliessenden“ Charakter. Vorausgesetzt, ein solches explizit die Bezeichnung 'Ethik-Kodex' tragende Papier wird nicht im kleinen Kreis und „für die Ablage“ erstellt, so ermutigt seine Entstehung und Existenz die Unternehmensangehörigen auch dazu, ethische Belange im Unternehmensalltag eigenverantwortlich und kritisch zu vertreten. Dies führt fast zwangsläufig zu einer Intensivierung der dialogischen

²⁵ Schlegelmilch (1990: 367) in Anlehnung an Melrose-Woodman/Kvandal (1976).

²⁶ Wittmann (1995:9).

²⁷ Waters (1991: 295).

²⁸ Wittmann (1996: 10).

Klärungsbemühungen ethisch relevanter Fragen. So tritt der Charakter einer Beschreibung eines - bestehenden oder angestrebten - Status Quo zurück und es gewinnt der Charakter der Aufforderung zu situations- und unternehmensspezifischer Reflexion an Gewicht. Weniger das (schriftliche) Ergebnis als vielmehr der Prozess dorthin stellt also die eigentliche Herausforderung eines nicht konventionalistisch verkürzten Ethik-Kodex dar. Priorität vor der Festlegung hat somit die *offene* Bemühung um Argumente für diesen oder jenen Inhalt. „Der Weg ist das Ziel“ verweist auf den Prozesscharakter und hebt den Vorrang der Begründungsarbeit vor der Ergebnisdurchsetzung hervor.

Institutionalisierung von Unternehmensethik bedeutet also auch im Falle des Ethik-Kodex ein Wechselspiel zwischen pragmatischer Festlegung und prinzipieller Offenheit. „Feste Werte“ zielen in diesem postkonventionellen Sinn sowohl im Geiste von Verbindlichkeit als auch im Geiste von Vorläufigkeit auf Reflexion, nicht auf Reflex: Die kritische Reflexion auf die normativen Grundlagen des Handelns bedeutet das im Einzelfall begründete Aufheben des unbegründeten Reflexes, Konventionen um ihrer selbst willen zu befolgen.

Der unternehmensbezogene Ethik-Kodex weist eine Verwandtschaft mit Berufskodices und Branchenkodices auf. Der Berufskodex, als Festschreibung eines Standesethos mit *individuum*bezogenem Verbindlichkeitscharakter wie beispielsweise der hippokratische Eid der Ärzte,²⁹ wie auch der Branchenkodex, als ethische Selbstbindung einer ganzen *Branchen*vereinigung an gemeinsame Grundsätze, zielen vor allem auf eine Durchsetzung gemeinsamer Standards dort, wo einseitige Vorleistungen unzumutbar sind. Gerade die Bemühung um einen Branchenkodex kann somit eine wichtige Ergänzung zu der ‘Ethikmassnahme’ eines firmenspezifischen Ethik-Kodex sein.

Leitfaden mit unternehmenstypischen Ethikfallstudien

Als weitere ‘Ethikmassnahme’, die durch schriftliche Fixierung in einem allgemein zugänglichen Dokument gekennzeichnet ist, besteht die Möglichkeit zu einem Leitfaden, in dem in Form von Fallstudien ethische Problemthemen aufgearbeitet sind, wie sie für das betreffende Unternehmen als typisch gelten können. Dabei können dies fiktive Fallstudien ebenso sein wie konkrete Fälle aus der eigenen Firmengeschichte. Der Charakter der Selbstbindung kommt hier in der Weise zum Tragen, dass in den Beispielen konkrete Aussagen zu unternehmensspezifisch alltäglichen Konstellationen stecken und dass ihre Berücksichtigung auch zum Thema entsprechender Entscheidungssituationen gemacht wird sowie zum Ausschluss gewisser Handlungsoptionen führt. Gerade der exemplarische,

²⁹ Vgl. De George (1990: 384-389)

und somit alltagsnahe Charakter dieser 'Ethikmassnahme' dürfte eine integrative Wirkung bei moralischen Unsicherheiten (beispielsweise beim Thema Korruption) verstärken. Zu verbinden mit dieser „schliessenden“ Wirkung ist wiederum gleichzeitig das „öffnende“ Moment, dass die Tatsache eines standardmässigen Einfließens von Fallstudieninhalten in Entscheidungsfindungsprozesse dazu zu nutzen ist, die vorläufig in dem Papier fixierten Positionen regelmässig zu hinterfragen und entsprechend weiterzuentwickeln. Angesichts der auch einfach additiven Ergänzenbarkeit fällt die „Öffnung“ bei dieser 'Ethikmassnahme' vergleichsweise leicht.

Im Gegensatz zum Ethik-Kodex geht es bei dieser 'Ethikmassnahme' noch weniger um einen „Leitstern“ im Sinne eines anzuvisierenden *Punktes*, sondern ganz um den *Prozess*: Im Vordergrund steht die methodische Anleitung zu ethischer Reflexion am konkreten, exemplarischen Fall. So ist ein Leitfaden mit unternehmenstypischen Fallstudien auch weniger verbindlich, indem er nämlich nicht so sehr als Referenz für Kontrollen und Sanktionen dienen kann. In diesem Zusammenhang bietet sich die Funktion einer Vorstufe zu einem späteren - systematischen und umfassenderen - Ethik-Kodex ebenso an wie die Funktion als veranschaulichende Ergänzung - oder gegebenenfalls sogar als Ersatz: dann nämlich, wenn angesichts starker Unterschiedlichkeit der Geschäftsabläufe in verschiedenen Betätigungsfeldern oder der Mentalitäten in verschiedenen Betätigungsräumen eine standardisierende Kodexformulierung schwerfallen muss. Zu vermeiden ist insbesondere in diesem Fall allerdings die Gefahr eines kulturellen und ethischen Relativismus nach dem Motto: „Was diesseits der Pyrenäen richtig ist, ist jenseits von ihnen falsch.“

3.2.2 Ethik-Vorstand, -Beauftragter, -Kommission, -Zirkel

Ethik-Vorstand

Insofern ethische Reflexion auf Orientierung und Anleitung zielt, ist es naheliegend, dass im Zuge einer ersten 'Ethikmassnahme' eine Person in leitender Funktion ausdrücklich dafür benannt wird, als Anlaufstelle für Ethikfragen zu dienen. Der dafür als Kurztitel denkbare Begriff eines „Ethik-Vorstandes“ oder „Ethik-Direktors“ hat den Nachteil, missverständlich zu sein: Es geht keinesfalls um eine ausschliessende Zuweisung einer Zuständigkeit an eine einzelne Instanz, wodurch alle übrigen Unternehmensangehörigen von eigenständigem ethischem Engagement entlastet würden.

Die „ausdrückliche Benennung eines Mitglieds der Geschäftsleitung als Anlaufstelle für Ethikfragen“ (so im Fragebogen formuliert) kommt daher nur im Zusammenhang mit ergänzenden, „öffnenden“ Massnahmen in Frage, damit sich paternalistische Umgangsformen - die Unternehmensleitung „weiss ja, was für

andere gut und richtig ist“ - nicht zu sehr in den Vordergrund drängen. Dem unternehmenshierarchischen Opportunismusproblem muss ausdrücklich entgegen gewirkt werden. Es stellt für das zuständige Geschäftsleitungsmitglied eine persönliche Herausforderung dar, durch sein behutsames offenes Verhalten dafür zu sorgen, dass die moralischen Anliegen der Mitarbeiter aller Stufen in ihrem Eigenwert und Vorrang vor Geschäftsinteressen ernst genommen werden. Es liegt an ihm, glaubwürdig unter Beweis zu stellen, dass moralisch motivierten Einwänden nicht einfach die Rhetorik der Wettbewerbsfähigkeit entgegengestellt wird. Die hohe hierarchische Position bietet umgekehrt die Chance schneller („schliessender“) Veränderungsentscheidungen und verleiht den publik werden den Klärungsbemühungen hinsichtlich ethisch relevanter Fragen durch ihren Vorbildeffekt eine kulturell auf die ganze Organisation ausstrahlende Wirkung.

Die Übernahme der Rolle einer „Anlaufstelle“ für ethische Fragen durch ein (u.U. im Zeitablauf wechselndes) Geschäftsleitungsmitglied dürfte sich als dauerhafte Einrichtung am ehesten bei kleinen und mittleren Unternehmen anbieten. Für grössere Unternehmen empfehlen sich eher die Ernennung eines voll- oder teilamtlichen „Ethikbeauftragten“ mit besonderer Ausbildung sowie die Einrichtung einer Ethik-Kommission.

Ethik-Beauftragter / Ombudsperson

Was in den USA besonders verbreitet ist und dort seit vier Jahren mit einem inzwischen mitgliedstarken Verband einhergeht, ist im deutschsprachigen Raum eine noch recht neue ‘Ethikmassnahme’. Die Benennung oder Berufung einer Person zum mehr oder weniger hauptamtlichen Ethik-Beauftragten - in den USA meist *Ethics Officer*³⁰ genannt - schafft die konkrete Zuständigkeit eines Systementwicklers, Koordinators und Controllers in ethischen Belangen. Dies kann als Spiegel der Einsicht gelten, dass kritische Reflexion im Rahmen eines modernen Unternehmensverständnisses eine dauerhafte, immer wieder neue Aufgabe darstellt. Der selbstbindende Effekt liegt vor allem darin, dass man jemanden als unternehmensethisch kritischen Geist verpflichtet, der über entsprechende Erfolge auch rechenschaftspflichtig ist, und dass man somit das übliche Opportunitätsproblem zumindest teilweise umkehrt. Dabei gehört es neben der „öffnenden“ Wirkung eines professionellen „Unruhestifters“ und der „schliessenden“ Wirkung eines institutionalisierten „Firmengewissens“ vor allem auch zum Charakter dieser ‘Ethikmassnahme’, dass der Ethikbeauftragte als „Integrator“ tätig ist, indem er Konfliktpotentiale unter systematischer Einbeziehung möglicherweise legitimer Interessen begutachtet und Heuristiken zu ihrer Lösung konzipiert. Insbe-

³⁰ Vgl. Wieland (1993: 33).

sondere aber entwickelt, koordiniert und realisiert er Verfahren und Instrumente zur Umsetzung der im Unternehmen geltenden ethischen Grundsätze.

Während der Ethik-Beauftragte im Dienste der Geschäftsleitung als zentrale Servicestelle (vor allem auch mit Fachkompetenz) fungiert, liegt bei der im wesentlichen vergleichbaren 'Ethikmassnahme' einer *Ombudsperson* das Schwergewicht auf deren Unabhängigkeit. Als möglichst neutraler Vermittler steht hier eine unternehmensfremde Persönlichkeit zwischen der Geschäftsleitung und den von ethisch ungeklärten Entscheidungen (internen oder externen) Betroffenen.

Ethik-Kommission

Ähnlich, wie Ethik-Kodices aus zunächst nur strategisch gedachten Unternehmensleitlinien erwachsen können, ist es denkbar, dass sich aus unternehmenspolitischen oder beaufsichtigenden Beratungsgremien explizite Ethik-Kommissionen herausbilden, deren Hauptaufgabe es ist, moralische Bedenken hinsichtlich bestimmter Geschäftsaktivitäten zur *Sprache* zu bringen.³¹ Die Ethikkommission stellt in ihrer klassischen Form eines unparteilichen Dialogforums vor allem einen Katalysator für Verständigungsprozesse dar,³² indem sie unterdrückte Problemlagen ans Licht kommen lässt, je nach Problemfall unter Beizug der direkt beteiligten Parteien und/oder Sachverständigen ethisch zu bedenkende Konflikte oder Konfliktpotentiale klärt und beratend zu Lösungsmöglichkeiten Stellung nimmt. Dazu kann das Gremium problembezogen (ad hoc) zusammentreten, und zwar aus eigener Initiative oder aber infolge eines Eingabesystems, durch das prinzipiell jeder Unternehmensangehörige Beratungen auslösen kann. Wichtig ist aber, darüber hinaus auch *regelmässige* Treffen selbstverständlich zu machen. In Verbindung mit einem gewissen Erfolgsdruck, Arbeitsergebnisse vorzuweisen oder beispielsweise über die Hauszeitung zu veröffentlichen, tritt hier in besonders deutlicher Weise der beabsichtigte Selbstbindungseffekt ein.

Neben der hauptsächlich „öffnenden“ Wirkung, verstärkt unternehmensethische Fragen zur Sprache zu bringen, kann man die Ethik-Kommission in hohem Masse mit „schliessender“ Entscheidungskompetenz ausstatten. Denn mit einer entsprechend ausgewogenen Besetzung dieses Gremiums ist angesichts des dialogischen Grundcharakters dieser 'Ethikmassnahme' zu erwarten, dass nicht „einsame Entscheidungen“, sondern hinsichtlich Legitimität und Verantwortbarkeit gut begründete Positionen erarbeitet werden, sofern für die Arbeit der Ethik-Kommission Spielregeln zugrundegelegt werden können, welche den „besseren“, nicht nur von Sonderinteressen getragenen Argumenten gute Chancen einräu-

³¹ Vgl. auch Wittmann (1995: 21ff.)

³² Vgl. die gute Funktionsbeschreibung als „Hüter(in) der Moral“ bei Steinmann/Löhr (1991 b: 274).

men. In dieser Hinsicht wäre unter anderem die Funktion eines freiwillig anzurufenden Schiedsgerichts für unternehmensinterne und -externe Konflikte denkbar, welches hauptsächlich jene Argumente einzufordern hätte, die auf eine mehr als nur mit Sonderinteressen „begründete“ Legitimität aus sind.

Dabei darf die Ethik-Kommission jedoch nicht ihre Initiativfunktion verlieren, konkrete Aktivitäten anzustossen. Neben beispielsweise sensibilisierenden Veranstaltungen oder der wiederholten Einforderung von Inhalten des Ethik-Kodex kann es auch um ein „Projektmanagement“ in bezug auf Pilotprojekte gehen, die zu anderen ‘Ethikmassnahmen’ führen. Dann hätte die Ethik-Kommission allerdings bereits die Funktion eines Planungs- und Koordinationsorgans für ethisch bewusste Organisations- und Personalentwicklung, das wie der Ethik-Beauftragte oder das amerikanische Vorbild des “Corporate Ethics and Business Conduct / Practices Office” umfassend für die Entwicklung von Ethik-Bausteinen zuständig ist.³³

Ethik-Gesprächszirkel

Vor allem für die Unternehmen, die bislang noch keine ausdrücklichen ‘Ethikmassnahmen’ realisiert haben, die jedoch den verspürten Klärungsbedarf unternehmensethischer Fragestellungen nicht weiter unterdrücken wollen, bietet sich die Einrichtung eines thematisch und formal flexiblen, aber regelmässig stattfindenden Gesprächskreises an. Dem vorwiegend „öffnenden“ Charakter dieser ‘Ethikmassnahme’ angemessen wäre - von Anfang an oder mit der Zeit - die Öffnung des Zugangs für möglichst alle Teilnahmeinteressierten. Die inhärente Aufforderung zum Position beziehen bringt (entgegen Adenauers „Was kümmert mich mein dummes Geschwätz von gestern?“) eine unternehmenskulturelle Fortentwicklung mit sich. Dieser quasi-automatische „schliessende“ Effekt kann auch dadurch verstärkt werden, dass externe Moderatoren als Verstärker und Impulsgeber hinzugezogen werden.

3.2.3 Ethik-Seminar, -Seminarteil, -Workshop

Ethik-Seminar

Insofern Unternehmensethik durch eine „postkonventionelle“ Grundhaltung gekennzeichnet ist,³⁴ sind *pädagogische* Bemühungen im Rahmen einer entsprechenden Personalentwicklung besonders naheliegend. Methodische Einübungen zur Vermeidung konventionalistischer Verkürzungen, die im Ruf *nach* „festen Werten“ ebenso wie in der Berufung *auf* „feste Werte“ Ausdruck finden können,

³³ Vgl. Wieland (1993: 33).

³⁴ Vgl. Fussnote 15 auf S. 10.

dürfen jedoch nicht unversehens den Charakter einer Bevormundung („zum Glück zwingen“) bekommen. Einem solchen Missverständnis von „schliessenden“ Absichten, welches *Ausbildung* zu In-Formation („Ein-Bildung“) reduziert, steht das Verständnis gegenüber, wonach regelmässige Ethik-Seminare einen „Organisationsbürger“ fördern wollen, der seine Rechte, wie seine Pflichten im Rahmen des Unternehmensalltags selbstbewusst und kompetent wahrzunehmen weiss. Dies entspricht der Entwicklung von einem nur konventionellen, an überlieferte Moralinhalte gebundenen Handeln zu einem postkonventionellen, die Konventionen hinterfragenden Moralbewusstsein und Unternehmenshandeln.

Nur unter einer solchen grundsätzlich auf „Öffnung“ angelegten Zielsetzung ermöglicht die Massnahme eines Ethik-Seminars die Erarbeitung „schliessenden“ Orientierungswissens, wenn beispielsweise durch Fallstudien eine Art vorpraktischer Erfahrung stattfindet, die im Geschäftsalltag handlungsleitend wirken kann. „Schliessend“ in dem Sinne, dass Orientierungshilfen gegeben werden, kann ein Ethik-Seminar besonders durch Seminarinhalte wirken, die die Unternehmung *nicht nur für die Kursdauer* ausdrücklich als „moralische Lernstatt“³⁵ kennzeichnen, sondern die betriebliche Sozialisation des Mitarbeiters umfassend begleiten. Insofern ist das Ethik-Seminar besonders für die Weiterentwicklung zu einer modernen Unternehmenskultur ein unentbehrlicher Ansatz.

Ethik-Seminarteil

Angesichts der Notwendigkeit, auch im vorliegenden Bereich das erreichbare Ergebnis mit dem notwendigen Aufwand zu vergleichen, bietet es sich vor allem zeitlich in vielen Fällen an, Ethik-Ausbildung als ein Modul in andere Ausbildungsmassnahmen - ob nun auf der Ebene der Führungskräftebildung oder auf der Ebene fachlicher Qualifizierung - zu integrieren. Der Vorteil liegt dabei weniger als im begrenzten Aufwand vor allem in der Möglichkeit, die ethische Dimension als etwas Selbstverständliches in die „normalen“ betriebswirtschaftlichen und technischen Aus- und Weiterbildungsthemen einzubinden. Abgesehen davon, dass vor allem die breite Sensibilisierung für unternehmensethische Zusammenhänge besonders gut möglich ist, bleiben die Zielsetzungen prinzipiell die gleichen wie bei einem speziellen Ethik-Seminar. Allerdings besteht hier die erhöhte Gefahr des Eindrucks, die ‘Ethikmassnahme’ werde lediglich als symbolische „i-Tüpfelchen-Ethik“ durchgeführt.

³⁵ Steinmann/Löhr (1994: 181).

Ethik-Workshop

Workshops zeichnen sich dadurch aus, dass sie zwar den Grundcharakter einer (Weiter-)Bildungsveranstaltung haben, dass aber die zu behandelnde Problematik zumindest im einzelnen erst noch erarbeitet wird. Von da her findet ein „Ethik-Workshop als Sonderevent“ grundsätzlich in einer Atmosphäre der *Offenheit* statt. Es ist der Unternehmensleitung daran gelegen, unternehmensspezifische Fragen ethischer Relevanz im doppelten Sine zu *klären* - gegenüber den Workshop-Teilnehmern klarstellen *und* aus den Ergebnissen Klarheit erlangen. Wieder liegt in einer solchen „Materialisierung“ des guten Willens, bestehende offene Fragen zur Sprache zu bringen und unternehmensethische Reflexion zu fördern, ein gewisses „schliessendes“ Moment: Bestimmte Handlungsweisen gehen aus den Diskussionen als zu vermeidende hervor, während für bestimmte Unsicherheiten eine verbindliche Position erarbeitet werden kann. Angesichts des einmaligen Charakters der Veranstaltung liegt es nahe, zukünftige Möglichkeiten struktureller Ermöglichung von und unternehmenskultureller Ermutigung zu einem „postkonventionellen“ Unternehmensalltag zu thematisieren und gegebenenfalls festzulegen, wie hinsichtlich weiterer ‘Ethikmassnahmen’ vorzugehen sei.

3.2.4 Ethik-Diskussionsforum, -Hotline

Unternehmensinterne und -externe Ethik-Diskussionsforen

Soll der moral point of view ein „ganz normaler“ Aspekt des Unternehmensalltages werden, sind insbesondere auch solche strukturell ermöglichende Massnahmen zu ergreifen, die nicht nur durch ihre Existenz ein entsprechend ermutigendes Signal setzen, sondern auch konkret inhaltlich die unterschiedlichen Anliegen „auf den Tisch“ bringen. Sowohl im Hinblick auf das hierarchieinduzierte als auch im Hinblick auf das marktinduzierte Opportunitätsproblem bietet sich hierzu die Einrichtung eines regelmässig stattfindenden Diskussionsforums an, welches mit rein unternehmensinterner oder auch mit unternehmensexterner Beteiligung eine möglichst problembezogene Gesprächsplattform darstellt. Gleichzeitig „öffnend“ und „schliessend“ wirkt auch diese ‘Ethikmassnahme’, indem argumentatives Orientierungswissen im Sinne gut begründeter Leitideen legitimen unternehmerischen Handelns nicht nur erarbeitet wird, sondern aus ihm auch normative Ansprüche an das alltägliche verantwortungsbewusste Handeln der Beteiligten erwachsen - dies insbesondere dann, wenn der Selbstbindungseffekt dieser Massnahme durch entsprechende Instrumente wie beispielsweise eine regelmässige Veröffentlichung der Diskussionsergebnisse verstärkt wird. Es gilt, derartige Diskussionsforen in dem Geist durchzuführen, in gemeinsamer Bemühung einen wertvollen Beitrag für das Wirtschaftsgeschehen insgesamt leisten zu wollen.

Unternehmensinterne und -externe Ethik-Hotlines

Wie ein Diskussionsforum ist die Ethik-Hotline zwar ebenfalls eine gesprächsorientierte Massnahme, sie ist aber weniger auf Regelmässigkeit als auf Spontanität ausgerichtet. Noch viel direkter als bei Diskussionsforen lässt sich die Unternehmung hier auf unternehmensinterne und -externe Anliegen ein und bemüht sich dadurch um inhaltliches Vorankommen hinsichtlich der Bemühung um Legitimität und Verantwortbarkeit ihrer konkreten Geschäfte. Unternehmensinterne Hotlines sind zur Forderung, Förderung und zum Schutz kritischer Loyalität sinnvollerweise bis zu einem gewissen Grad anonym benutzbar, unternehmensexterne Hotlines gehen sinnvollerweise einher mit einer offenheitsbetonten PR-Arbeit - beispielsweise mit der aktiven Bekanntmachung einer gebührenfreien Nummer. Eine besondere Gefahr dieser 'Ethikmassnahme' liegt darin, dass selbstverständlich nicht alle eingehenden Anliegen sofort oder überhaupt Berücksichtigung finden können. Wegen fehlender Rücksprachemöglichkeit (Anonymität oder Vielzahl der Anfragen) können im weiteren Frustrationen entstehen, indem letztlich *eher* der Eindruck zurückbleibt, das Unternehmen „mache ja doch nichts“, als der, das Unternehmen habe tatsächlich ein „offenes Ohr“ für unternehmensethisch relevante Zusammenhänge. Wichtig ist demnach auch, bei der Konzeption einer Hotline „Zulieferfunktionen“ für andere Einrichtungen des Umgangs mit unternehmensethischen Fragen vorzusehen, wie beispielsweise für eine Ethik-Kommission oder für den Ethik-Beauftragten. Vor allem aber muss über die konkreten Massnahmen der Unternehmung, die durch die Ethik-Hotline angestoßen worden sind, regelmässig informiert werden.

3.2.5 Ethik-Bilanzierung, -Audit, -Personalgespräch

Sozial-/Ökobilanzierung

Eine Sozialbilanz, im deutschen Sprachraum oft an den „Empfehlungen des Arbeitskreises 'Sozialbilanz-Praxis' zur aktuellen Gestaltung gesellschaftsbezogener Unternehmensrechnung“ orientiert,³⁶ zielt auf die - qualitative und quantitative - gesellschaftsbezogene Darstellung der Unternehmensaktivitäten im Berichtszeitraum. Angesichts des Ursprungs in der Unternehmensrechnung (neben dem vorwiegend verbalen Sozialbericht sind mit der Input/Output-Wertschöpfungsrechnung und der Sozialrechnung in der Regel zahlenmässige Darstellungen dominant) besteht die Gefahr, dass als Gegenstand von Bemühungen in ethischer Absicht vorwiegend der *Verteilungsaspekt* gesehen wird. Das liefe aber auch dann, wenn dieser Aspekt nicht nur hinsichtlich der Arbeitnehmer der Unternehmung

³⁶ Vgl. dazu Ulrich/Fluri (1995: 151) und die dort gegebenen Literaturhinweise.

mung, sondern umfassender hinsichtlich verschiedener gesellschaftlicher Gruppen bedacht wird, leicht auf eine Verkürzung von gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung und entsprechenden Bemühungen um Legitimität und Verantwortbarkeit auf eine „Spendenethik“ hinaus. Eine „öffnende“ Wirkung kann eine institutionalisierte Sozialbilanz dagegen vor allem in einer *zielorientierten* Konzeption erlangen: als Instrument für selbstkritisches, informiertes Klären von *Verbesserungszielen* bietet es gleichzeitig die Möglichkeit für entsprechende („schliessende“) Verbindlichkeitserklärungen.

Auch die - inzwischen sehr verbreiteten - Instrumente der Ökobilanzierung befassen sich mit der vor allem quantitativen Erfassung von Grössen, die im herkömmlichen Sinne keine „rein ökonomischen“ sind. Eine Erfassung von Stoffströmen unter Einbeziehung sonst unberücksichtigter *externer Effekte* ist für jenen Fall Ausdruck einer Berücksichtigung von Eigenwerten (etwa: Respekt vor der als erhaltungswürdig anerkannten Natur), dass nicht allzusehr technische Aspekte oder gar rechtliche Notwendigkeiten bei der Konzeption der Massnahme bestimmend sind. Gesellschaftliche Unternehmensverantwortung kann sich hier zwar auch in der „schliessenden“ Bindung an vermeintlich naturwissenschaftlich determinierte Umweltschutzziele äussern, es geht im Rahmen einer ‘Ethikmassnahme’ Ökobilanz aber vor allem um die „öffnende“ Wirkung einer gesamtgesellschaftlich orientierten Diskussion um fundierte Bewertungsgrundlagen und Ziele des Instruments.

Ethik-Bilanzierung

Im Rahmen allgemeiner Überlegungen zu der Möglichkeit eines “audit of social performance”³⁷ stammt auch der Gedanke aus den USA, man könne durch eine Gegenüberstellung von Folgen der Geschäftstätigkeit, die nach offengelegten, gut begründeten Kriterien gesellschaftlich negativ zu beurteilen sind, gegenüber jenen Folgen der Geschäftstätigkeit, die nach diesen Kriterien als gesellschaftlich positiv gelten können, eine Evaluierung der Unternehmenstätigkeit ausdrücklich vom moral point of view zur institutionalisierten Selbstverständlichkeit machen. Diese ‘Ethikmassnahme’ kann zum einen mit der Berücksichtigung weiterer Gesichtspunkte gesellschaftlicher Legitimität (z.B. Rüstungsgeschäftsverzicht) umfassender als die Sozial- und Ökobilanzierung sein, zum anderen kann sie wegen ihres grobmaschigen Charakters pragmatischer gehandhabt werden. Ausgereifte Modelle existieren allerdings bislang noch nicht.

Die Bezeichnung „Moralbilanzierung“ im Fragebogen darf dabei weder dazu verleiten, eine quantitative Bemessung von „guten und schlechten Taten“ in

³⁷ Raelin (1987: 180).

den Vordergrund treten zu lassen, noch dazu, der Vorstellung einer Aufrechenbarkeit Vorschub zu leisten. Trotzdem „öffnet“ sich ein Unternehmen durch das Ergreifen dieser pragmatischen ‘Ethikmassnahme’ notwendigerweise der Diskussion entsprechender Bewertungskriterien, und „schliesst“ gleichzeitig insofern Handlungsoptionen aus, als die auf der „Passivseite“ aufgelisteten Praktiken als für die Zukunft vermeidungswürdig gekennzeichnet sind. Durch eine produktbezogene nähere Bestimmung einer solchen Moralbilanz wäre eine Verwendung der entsprechend entwickelten Kriterien - etwa als „Sozialverträglichkeits-Label“ - für eine Produktkennzeichnung denkbar.

Ethik-Controlling / Ethical Audit

Bedingung für die Möglichkeit der Selbstbindung ist Selbstbeobachtung. Eine kontrollorientierte Unternehmensfunktion in ethischer Absicht muss daher noch viel mehr als ein Auditing oder Controlling in herkömmlicher, betriebswirtschaftlicher Konzeption deutlich als unternehmensinternes *Serviceangebot* erkennbar sein, von dem man sich Hilfe hinsichtlich der selbstkritischen Bemühungen um gesellschaftliche Unternehmensverantwortung verpricht. Abschreckungseffekte müssen allerdings nicht bedingungslos vermieden werden, denn letztlich ist eine kontrollorientierte ‘Ethikmassnahme’ stärker als andere Massnahmen durch das „schliessende“ Moment sanktionsbewehrter Durchsetzungsaktivitäten geprägt.

Denkbar ist ein - vorwiegend auf neutrale Beurteilung zielendes - Auditing oder ein - auf umfassende Planung und Steuerung ausgerichtetes - Controlling.³⁸ Die steuernde Funktion eines „Ethik-Controllers“ bestünde vor allem darin, dass im Sinne von Systementwicklung konkrete Planungsvorschläge erarbeitet würden, die den Gesamtzusammenhang des Unternehmens mehr berücksichtigen, als es diejenigen Unternehmensteile können, mit denen eine als ethisch fragwürdig erscheinende Wirkung von Unternehmensaktivitäten zusammenhängt.

Auditing im Sinne einer ethisch gedachten *internen* Revision würde vor allem darauf zielen, Prozesse und Strukturen ausfindig zu machen, welche ethisch bedenkliches Handeln fördern.³⁹ In dieser Weise „öffnet“ eine solche ‘Ethikmassnahme’ den Blick für traditionell eingeschliffene Unternehmensaktivitäten, deren als ethisch fragwürdig empfundene Wirkungen noch nicht mit den ursächlichen Einrichtungen im Unternehmen in Verbindung gebracht wurden. Zur Einführung einer solchen ‘Ethikmassnahme’ wird naheliegenderweise zunächst eine Gruppe interner „Revisoren“ bestimmt, die zwar möglichst ohne fachliche oder hierarchi-

³⁸ Allgemein vgl. Ulrich/Fluri (1995: 152 ff.).

³⁹ Vgl. Metzger/Dalton/Hill (1993: 28).

sche Einseitigkeit zusammengesetzt ist, die aber zur Wahrung ihrer Unabhängigkeit direkt der obersten Unternehmensleitung unterstellt sein sollte.

In einer weiteren Ausbaustufe kann ein branchenorientiertes „Benchmarking“ angestrebt werden. Auch kann die Gruppe zu einer öffentlichen Berichterstattung verpflichtet werden. Fernziel wäre dabei wohl - analog zur *externen Revision* - eine branchenmässige Standardisierung und die (rechtliche?) Verbindlichkeit ethischer Kriterien einer öffentlichen Wirtschaftsprüfung (*ethical audit*). Auf dem Weg dorthin kann eine Unternehmung problemspezifisch externe Experten hinzuziehen oder die Aufgabe einer unabhängigen Einrichtung übertragen.

Sicherlich erhöht ein Ethik-Auditing durch *externe* Stellen die Wahrscheinlichkeit, dass die generellen Bemühungen eines Unternehmens um Glaubwürdigkeit und gesellschaftliche Akzeptanz erfolgreich sind. Jedoch können alle Formen eines Ethik-Controlling und -Auditing ihre Aufgaben der ethischen Selbstüberprüfung nur dann erfüllen, wenn sie konsequent als Unterstützung einer ethikbewussten Unternehmensführung eingesetzt und von Zwecken reiner Akzeptanzsicherung in der unbequemen Öffentlichkeit freigehalten werden.

Ethik-Personalgespräch

Ethische Kriterien bei Verfahren der Einstellung und Beurteilung - so die Fragebogenbezeichnung - finden *implizit* immer schon Anwendung. Im hier entfalteten Verständnis einer 'Ethikmassnahme' bekommen solche „Ethik-Personalgespräche“ ihre spezifische Wirkungsweise jedoch erst dadurch, dass unternehmensethische Fragestellungen explizit *zur Sprache* gebracht werden. Ein naheliegender Anknüpfungspunkt ist es, innerhalb der erstmals bzw. regelmässig stattfindenden Personalgespräche einzelne Punkte eines vielleicht vorhandenen Ethik-Kodex zum Gesprächsgegenstand zu machen und konkrete Implikationen für die Gesprächspartner zu klären und in einer Gesprächsdokumentation festzuhalten.

Es gehört zur Führungsverantwortung der Geschäftsleitung, die ethischen „Leitplanken“ zu bestimmen, die bei der Verfolgung ehrgeiziger Erfolgsziele auf allen Ebenen einzuhalten sind.⁴⁰ Im Personalgespräch geht es aber um die Förderung eigenverantwortlicher Reflexion und Argumentation, nicht um eine Personalevaluierung im Sinne eines „moralischen Fingerabdrucks“. Deshalb ist es wichtig, dass *beide* Gesprächspartner das Recht und die Gelegenheit haben, persönlich wahrgenommene Spannungen oder Konflikte zwischen der persönlich empfundenen moralischen Verantwortung als Mensch und Bürger einerseits und der funktionalen Ergebnisverantwortung als Unternehmensangehöriger andererseits zur Sprache zu bringen und Unterstützung bei der Suche nach einem gang-

⁴⁰ Vgl. Ulrich (1995 b)

baren Weg zu erhalten. Im „Ethik-Personalgespräch“ können Mitarbeiter und Vorgesetzter sich wechselseitig für diesbezügliche Orientierungsfragen sensibilisieren („öffnen“) und nach gemeinsam getragenen Antworten suchen („schliessen“).

4 ‘Ethikmassnahmen’ ergreifen: Empirische Forschungsergebnisse

4.1 „Wissen“: Zur Kenntnis von ‘Ethikmassnahmen’ in der Praxis

Wie bekannt sind nun die oben dargestellten ‘Ethikmassnahmen’ in den befragten Unternehmen? Zunächst sei der diesbezüglich festgestellte Wissenstand präsentiert, bevor im weiteren angeleuchtet wird, welche Massnahmen dann tatsächlich ergriffen werden und welches ethische Bewusstsein diesen Aktivitäten zugrundeliegt. Der Gesamteindruck geht dahin, dass sich das Wissen um die Institutionalisierung der Unternehmensethik im Sinne struktureller und kultureller Massnahmen in Grenzen hält. So fällt bei der direkten Abfrage anhand vorgegebener Begriffe (für die genauen Begriffe vgl. Frage 6 im Anhang) ins Auge, wie häufig bestimmte ‘Ethikmassnahmen’ - obwohl im amerikanischen Business an der Tagesordnung und in der wissenschaftlichen Fachdiskussion bereits Standard - schlicht nicht bekannt zu sein scheinen (vgl. Abb. 3). Dabei kann sogar eine gewisse Untertreibung vermutet werden, denn es dürfte psychologisch eine

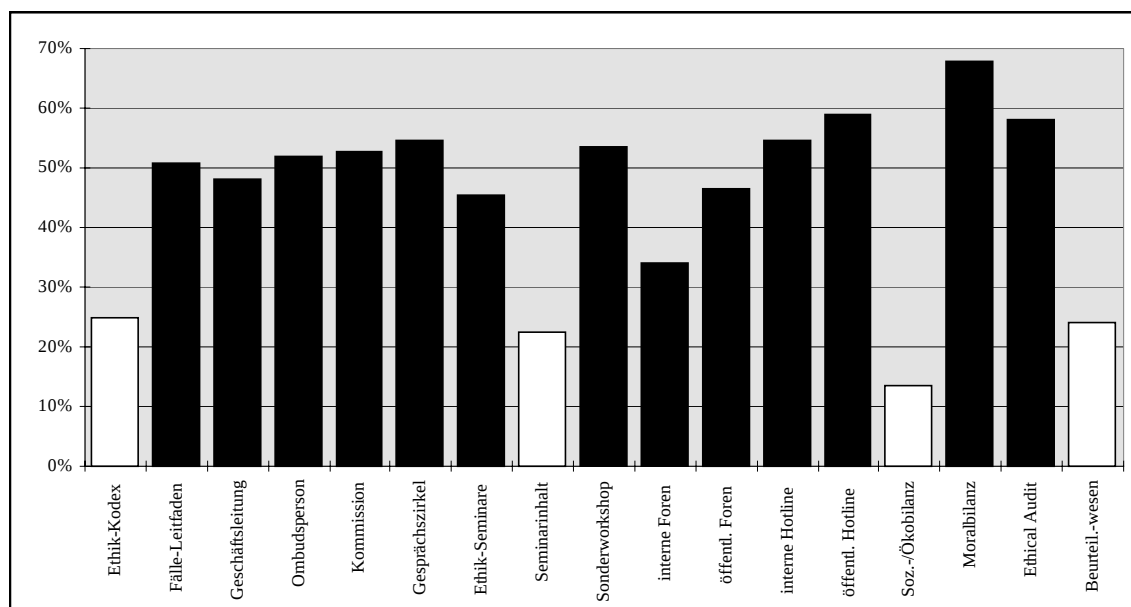


Abb. 3: Unbekanntheit der vorgegebenen 'Ethikmassnahmen' (weiss = auffällig bekannt)

Tendenz bestehen, anstatt ‘unbekannt’ lieber die nächste Antwortkategorie ‘bekannt und irrelevant’ anzukreuzen. Beispielsweise ist das tatsächlich kaum definierte und etablierte Konzept einer Ethik- oder „Moralbilanzierung“ angeblich bei 22% der Antwortenden zumindest bekannt. Bei den klassischen Aktivitäten

wie Kodex, Seminarbestandteil, Ökobilanz und Beurteilungswesen ist der Bekanntheitsgrad jedoch erwartungsgemäss deutlich höher. Überraschend ist dagegen die verbreitete Unbekanntheit der Ethik-Kommission und der Ombudsperson, die in der Fachdiskussion bereits zu den klassischen Massnahmen gezählt werden.

Betrachtet man im nächsten Schritt, wie häufig die Antworten ‘bekannt und irrelevant’ und ‘bekannt und relevant’ angekreuzt wurden (vgl. Abb. 4), so lassen sich daraus weitere Schlüsse zum Wissensstand über die Institutionalisierung von Unternehmensethik ziehen. Dabei interessiert zum einen die Relevanzeinschätzung der aufgrund der Fragelogik zwar bekannten, aber durchweg unrealisierten und ungeplanten ‘Ethikmassnahmen’, und zwar sowohl in bezug auf die einzelnen vorgegebenen Institutionalisierungsformen als auch insgesamt als Grundtendenz. Zum anderen ist hier ein vergleichender Blick auf die Antworten zur Bewährung bereits ergriffener Ethikmassnahmen (Frage 19) und die darin implizierte Relevanzeinschätzung zu werfen.

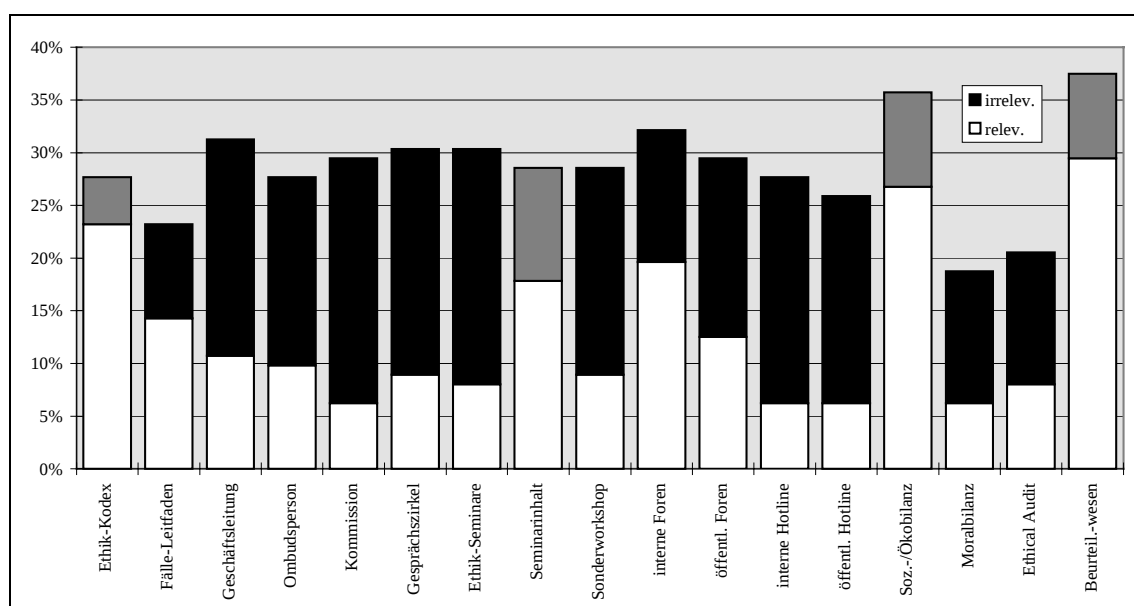


Abb. 4: Massnahmenbekanntheit (also nicht: realisiert/geplant/unbekannt) u. Relevanzeinschätzung

Für den Fall, dass eine bekannte Massnahme nicht konkret geplant oder gar realisiert war, wurde sie fast durchgängig von einem erheblichen Antworteranteil als ‘irrelevant’ eingeordnet, eine Bewertung, von der lediglich Ethik-Kodex, Ökobilanz und Beurteilungssysteme weitgehend ausgenommen sind. In der frühen Phase, in der sich die Unternehmen gemäss fast allen beantworteten Fragebögen und Briefen hinsichtlich der Institutionalisierung von Unternehmensethik befinden, sind jedoch fundierte Irrelevanzurteile in diesem Ausmass gar nicht

möglich! Daher ist eine solche Irrelevanzbeurteilung als Indiz zu werten, dass das deklarierte „Wissen“ zu ‘Ethikmassnahmen’ eher auf Vorurteilen gründet als darauf, dass einer konkreten Aktivität eine tiefgehende und systematische Beschäftigung mit ihrer Bedeutung vorausgegangen wäre. Es dürften also häufig eher punktuelle und zufällige Anstösse denn systematisch erarbeitete Konzepte sein, die aus unterschiedlichsten Motiven heraus unter spezifischen Umständen zu Planungs- und Realisierungsaktivitäten führen.

Für den Fall, dass bereits ‘Ethikmassnahmen’ realisiert sind und mit einer konkreten Erfahrungsbasis des Urteils gerechnet werden kann, vermitteln die Antworten zur Frage nach der Bewährung ergriffener Massnahmen weiterhin den Eindruck, dass sicheres Wissen um die Möglichkeiten unternehmensethischer Institutionalisierung fehlt. Die 70%-ige - teilweise pauschale - Bejahung der Frage, ob von einer Bewährung der Massnahme(n) geredet werden könne (vgl. Frage 19 im Anhang), erscheint unter Berücksichtigung fragebogenpsychologischer Effekte nämlich eher niedrig. Die weiteren Kommentare an dieser Stelle waren - soweit sie sich nicht lediglich auf die Phase erster Umsetzungsschritte, sondern umfassender auf die erwarteten Resultate bezogen - durch Formulierungen wie: *positive Resonanz in Unternehmen und Gesellschaft* oder: *hohe Akzeptanz der Unternehmung nach innen und aussen* oder auch: *erhöhte Kundenzufriedenheit* geprägt. Statt klarer Kriterien, in deren Licht eine Massnahme sich bewährt hat oder relevant ist, herrschen unspezifische Aussagen vor. Zudem geben die akzeptanzorientierten Antworten einen Hinweis darauf, dass das Wissen über ‘Ethikmassnahmen’ noch sehr stark von einem ökonomischen „Filter“ (Instrumentalisierung von Ethik) bestimmt ist.

Eher vorurteilshaftes „Wissen“ drückt sich auch in den Frageergebnissen hinsichtlich der weiteren Beschäftigung mit ‘Ethikmassnahmen’ aus. So befürworten diejenigen Unternehmen, die bereits auf dem Gebiet der Institutionalisierung von Unternehmensethik aktiv waren, wesentlich stärker eine weitere Auseinandersetzung mit der Thematik, während man sich andernfalls meist auf die Formulierung verlegt, dass „andere Probleme drängender“ sind (vgl. Abb. 5⁴¹ und Frage 7 im Anhang).

Die verbreiteten Irrelevanzurteile sind also eher Ausdruck der fehlenden Vorstellung, inwiefern *überhaupt* eine unternehmensspezifische Relevanz von Unternehmensethik und deren Institutionalisierung gegeben sein könnte. Dass

⁴¹ Die drei Antwortkategorien, die nicht mindestens 10% an Nennungen erreichten, sind in der Tabelle ausgelassen. Dass 16% der Unternehmen, die „zunächst die ergriffenen Massnahmen weiterentwickeln“ wollen, noch gar keine ‘Ethikmassnahme’ realisiert haben, erscheint widersprüchlich. Ein Blick auf die entsprechenden Fragebögen zeigt aber, dass hier die Aktivitäten hinsichtlich „in Planung befindlicher“ Massnahmen gemeint sind.

dies von vielen der Befragten selbst so wahrgenommen wird, kann aufgrund des deutlich höheren Stellenwerts vermutet werden, der aus der persönlichen Sicht

Weitere Auseinandersetzung mit "Ethik-Massnahmen"?	keine Massn. durchgeführt	Massnahmen durchgeführt
kaum Interesse, weil andere Probleme drängender sind	71%	29%
Interesse, aber Vorstellungen über Ansatzpunkte fehlen	43%	57%
ergriffene Massnahmen weiterentwickeln	16%	84%
wird bedeutsamer Schwerpunkt im Management	29%	71%
in Zukunft ein absolutes "Muss"	12%	88%

Abb. 5: Bereitschaft zur weiteren Auseinandersetzung in Abhängigkeit des Aktivitätsstands

der Befragten - im Gegensatz zu dem, was sie als allgemeine Unternehmenssicht wahrnehmen - der Auseinandersetzung mit 'Ethikmassnahmen' zugeschrieben wird (vgl. Abb. 6).

persönlicher Stellenwert	geringer als im U.	gleich hoch	eine Stufe höher	deutlich höher
%	8%	45%	25%	22%

Abb. 6: persönlicher Stellenwert der weiteren Auseinandersetzung mit 'Ethikmassnahmen' im Vergleich zum unternehmensbezogenen Urteil

Dabei muss allerdings beachtet werden, dass diese Differenz teilweise einem Zynismuseffekt zuzurechnen ist. Die wahre persönliche Relevanzeinschätzung der Befragten wird nämlich eher durch jene Gewichtung ausgedrückt, die sie „den anderen“ (hier: als unternehmensspezifische Relevanz) zuschreiben, so dass - als tatsächlich handlungsleitend - die unternehmensbezogenen Aussagen für die Auswertung heranzuziehen sind (vgl. Frage 7 im Anhang).⁴² In dieser Weise zeigen die Ergebnisse dann noch deutlicher, dass nicht nur „andere, drängendere Probleme“ die Stellenwerteinschätzungen besonders prägen, sondern auch, dass das fehlende Überblickswissen zu 'Ethikmassnahmen' in den Unternehmen tatsächlich auch als Defizit wahrgenommen wird. Denn es wurde relativ häufig, nämlich von jedem sechsten Befragten eingeräumt, trotz grundsätzlichen Interesses keine Vorstellungen über konkrete Ansatzpunkte für Massnahmen zu haben. Auch haben bei der gleichen Frage nur wenige, nämlich 7% der Antwortenden gewagt, eine Auseinandersetzung mit konkreten 'Ethikmassnahmen' als bereits heute für dringlich einzuordnen, und die meisten haben die weniger zeitnahen Formulierungen „wird bedeutsam“ und „für die Zukunft“ vorgezogen.

⁴² Baumhart (1961: 19) stellt bei seiner unternehmensethischen Befragung eine durchgängige Differenz zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung fest; diese besteht zwischen verschiedenen Personen im gleichen Unternehmen regelmässig wechselseitig! Daraus lässt sich schliessen, dass das, was die Befragten tatsächlich denken oder tun, eher der Fremdeinschätzung entspricht. Vgl. zu dieser Interpretationsmethode auch Ulrich/Thielemann (1992b: 22).

Die mit vorurteilshaftem „Wissen“ über ‘Ethikmassnahmen’ einhergehende Diskrepanz zwischen der verspürten Dringlichkeit, sich dem diffusen Thema mit konkreten Schritten anzunähern, und der tatsächlichen Praxis, das Thema noch weitgehend aus dem Unternehmensalltag zu verbannen, spiegelt sich auch in den Antworten auf die Frage 8 wieder, ob der Begriff ‘Ethik’ im Unternehmen eher vermieden wird. So gaben immerhin 19% eine teilweise und 21% eine grundsätzliche Vermeidung an. Da die Art der Fragestellung eher ein ‘nein’ provoziert hat, muss die Dementierung einer Vermeidung des Ethikbegriffs nur durch etwa jeden zweiten wohl als niedrig gelten (vgl. Abb. 7).

Vermeidung des Begriffes ‘Ethik’?	
nein (ohne Begründung)	57%
teilweise (ungebräuchlich / andere Wortwahl / implizit gemeint)	19%
ja (idealistisch / theoretisch / fachfremd / unpräzise / sprechblasenhaft)	21%
sonstige	3%

Abb. 7: Grundkategorien der Antworten zur Frage der Vermeidung des Begriffs ‘Ethik’

Unbekanntes wird vermieden - der Wissensstand hinsichtlich der Möglichkeiten und der Bedeutung von Unternehmensethik-Institutionalisierung ist insgesamt als niedrig anzusehen: *Sicher lassen auch wir uns in unserem geschäftspolitischen Handeln von ethischen Normen leiten; eine so explizite Herausstellung dieser Grundsätze, wie sie sich in Ihrem Fragebogen verdeutlicht, halten wir jedoch nicht für erforderlich.* Diese Äusserung eines Grosshandelsunternehmens drückt in typischer Weise aus, dass allem unternehmerischen Handeln immer schon ein bestimmtes (konventionelles) Ethos zugrundeliegt, welches man jedoch keiner expliziten, also argumentativen (postkonventionellen!) Überprüfung für bedürftig hält. Die latente Abwehrhaltung gegen die „Zumutung“ von Ethik ist aber einer Vertiefung der Kenntnis von ‘Ethikmassnahmen’ und ihres Sinns nicht gerade förderlich.

Auch wenn 46% der Fragebögen von Mitgliedern der obersten Führungsetage ausgefüllt worden sind (vgl. Abb. 8) und dies zunächst einmal als Ausdruck

Position	CH	D	CH/D	Position	CH	D	CH/D
Mitglied der Geschäftsltg.	44%	30%	36%	Generalsekretär	11%	1%	5%
Personalvorstand	16%	6%	10%	Assistent der Geschäftsltg.	2%	10%	7%
Ethikbeauftragter	4%	6%	5%	Leiter Komm./PR/Ö-arbeit	4%	24%	16%
Leiter Unt.-entwicklung	9%	12%	11%	Leiter Ökologie	4%	3%	4%
Leiter Direktionsstab	7%	9%	8%				

Abb. 8: Positionen der Fragebogensausfüllenden

dafür gewertet werden kann, dass die Thematik gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung vorwiegend als „Chefsache“ wahrgenommen wird, ist dies möglicherweise ein Indiz dafür, dass ansonsten im Unternehmen entsprechende Kenntnisse kaum vorhanden sind. Umso bemerkens- oder bedenkenswerter ist vor diesem Hintergrund höchststrangiger Beantworter der beobachtete niedrige Kenntnisstand. In einem Fall ging die Nichtausfüllung des Fragebogens immerhin mit der Anmerkung einher, die Befragungsaktion habe umfassende Denkanstösse geliefert und entsprechende Diskussionen im Unternehmen ausgelöst.

Die weitere Entwicklung von Unternehmensethik-Institutionalisierung lässt sich selbstverständlich nicht nur daran ausmachen, ob einfach ein Transfer an Wissen in grösserem Ausmass stattfinden wird und die unbekannten Handlungsmöglichkeiten deutlich werden lässt. Entscheidend für das Ergreifen von Massnahmen ist vielmehr, was als das zu bearbeitende Problem angesehen wird - und dafür wiederum das entwickelte ethische Bewusstsein. Vor einer entsprechenden Analyse des Antwortmaterials soll zunächst aber noch die äusserliche Betrachtung der objektiven Taten erfolgen: Was geschieht tatsächlich in den Unternehmen, welche ‘Ethikmassnahmen’ werden also konkret geplant und umgesetzt?

4.2 „Handeln“: Zur Realisierung von ‘Ethikmassnahmen’ in der Praxis

Es geht im folgenden darum, welche und wieviele Massnahmen zur Institutionalisierung von Unternehmensethik im einzelnen durchgeführt wurden, ob weitere Massnahmen geplant sind, ob es Unterschiede hinsichtlich der Branchen gibt und ob die Mitarbeiterzahl einen Einfluss auf die Menge und die Art der Institutionalisierung hat.⁴³ Welche ‘Ethikmassnahmen’ mit welchen Häufigkeiten realisiert wurden (vgl. Frage 6 im Anhang), sei zunächst im Quervergleich mit den Untersuchungen dargestellt, die 1991 in der Schweiz und 1986 sowie 1992 in den USA durchgeführt wurden⁴⁴ (vgl. Abb. 9).

Vor einem länderbezogenen Vergleich innerhalb unserer eigenen Studie bietet sich eine *dynamische Betrachtung* hinsichtlich der Realisierung von ‘Ethikmassnahmen’ an, indem man die Ergebnisse der Schweizer Studie von 1991 mit den Angaben vergleicht, die von schweizerischen Unternehmen bei der vorliegenden Befragung gemacht worden sind. Dabei muss allerdings berücksichtigt werden, dass etwa zwei Drittel der 1991 antwortenden Unternehmen so

⁴³ Sowohl die Begriffsauffassungen, was genau unter den vorgegebenen ‘Ethikmassnahmen’ verstanden wird, als auch die Angabe zur Mitarbeiteranzahl und die selbst vorgenommene Branchenzuordnung werden dabei nicht validiert.

⁴⁴ Vgl. Staffelbach (1991) bzw. Center of Business Ethics (1986 und 1992).

	CH/D 1995 (IWE)						CH 1991	US 1986	US 1992
	D bei 67 =100%	CH bei 45 =100%	(Σ) bei 112 =100%				bei 275 =100%	bei 279 =100%	bei 244 =100%
Ethik-Kodex	16 23.9%	14 31.1%	30 26.8%				31.3%	74.6%	86.9%
Leitfaden mit Ethikfallstudien	4 6.0%	3 6.7%	7 6.3%						
Benennung eines Mitglieds d. Geschäftsltg.	4 6.0%	5 11.1%	9 8.0%				35.3%		
Ombudsperson / Ethikbeauftragter	4 6.0%	6 13.3%	10 8.9%				2.2%	6.1%	
eth. Verantwortungsbereiche in best. Stellen							11.6%		
Ethik-Kommission	2 3.0%	4 8.9%	6 5.4%				1.8%	14.3%	23.4%
Ethik-Gesprächszirkel	1 1.5%	4 8.9%	5 4.5%						
regelmässige Ethik-Seminare / -Kurse	3 4.5%	6 13.3%	9 8.0%						
Seminare / Kurse mit ethischen Aspekten	19 28.4%	20 44.4%	39 34.8%						
Ethik-Workshop	3 4.5%	2 4.4%	5 4.5%						
Ausbildung in Ethik							19.3%	35.5%	48.4%
interne Diskussionsforen	7 10.4%	14 31.1%	21 18.8%						
öffentlich zugängliche Diskussionsforen	4 6.0%	7 15.6%	11 9.8%						
interne Hotline	4 6.0%	3 6.7%	7 6.3%						
öffentliche Hotline	1 1.5%	2 4.4%	3 2.7%						
Sozial- / Ökobilanzierung	11 16.4%	19 42.2%	30 26.8%						
Moralbilanzierung	1 1.5%	1 2.2%	2 1.8%						
Ethik-Controlling / -Auditing	4 6.0%	2 4.4%	6 5.4%				4.0%	35.1%	
eth. Kriterien bei Einstellung u. Beurteilung	13 19.4%	12 26.7%	25 22.3%						

Abb. 9: Realisierte 'Ethikmassnahmen' (in % vom Rücklauf) im Vergleich zu früheren Studien

klein sind, dass sie bei der aktuellen Studie gar nicht angeschrieben wurden, und dass leider keine Angaben existieren, inwiefern damals unterschiedlich starke Institutionalisierungsaktivitäten mit der Mitarbeiterzahl zusammenhingen. Für einen Verzerrungseffekt durch unterschiedlich hohe Anteile an kleineren Unternehmen spricht einerseits, dass in der aktuellen Studie zwei Drittel der Unternehmen mit weniger als 1'000 Mitarbeitern - im Gegensatz zu durchschnittlich einem Drittel - gar keine Massnahme realisiert haben. Dagegen spricht andererseits, dass beispielsweise bei dem begrifflich in beiden Studien absolut identisch abgefragten 'Ethik-Kodex' sowie hinsichtlich des jeweils etwa 60%-igen Anteils der Unternehmen, die mindestens eine Massnahme realisiert haben, keine voneinander abweichende Ergebnisse zu verzeichnen sind. Wenn also insgesamt bereits keine deutliche Verzerrung zu befürchten ist, so ist sie vor allem bei solchen Massnahmen vernachlässigbar, welche angesichts vergleichsweise geringen Aufwandes auch kleinen Unternehmen problemlos möglich sind. So darf zumindest hinsichtlich pädagogischer Aktivitäten - den überdies am stärksten vorkommenden Massnahmen - für die Zeit von 1990 bis 1995 eine Steigerung konstatiert werden. Dabei sind den damals erfassten 19% der Beantworter für 'Ausbildung in Ethik' nicht nur die 44% für „Seminare / Kurse, die u.a. auch ethische Aspekte behandeln“, gegenüberzustellen; teilweise haben die entsprechenden Unternehmen zusätzlich oder anstelle dessen zu 13% „regelmässige Ethik-Seminare /

-Kurse“ und zu 4% „Ethik-Workshops als Sonderevent“ angegeben.⁴⁵ Auch unter Beachtung des genannten Verzerrungsverdacht ist eine besonders augenfällige Steigerung bezüglich der Einführung von ‘Ethik-Kommissionen’ und ‘Beauftragten’ festzustellen.⁴⁶ Davon abgesehen weist nichts darauf hin, dass in der Zwischenzeit seit 1991 ein „Boom“ jener ‘Ethikmassnahmen’ eingesetzt hätte, die in besonderem Masse einem modernen Verständnis von Ethik als (selbst-)kritischem Reflexionsprozess entsprechen, indem sie organisatorische oder prozedurale Vorkehrungen etablieren, die nicht von „festen Werten“ ausgehen, sondern offene, argumentations- und reflexionsorientierte Konzepte verkörpern.⁴⁷

Ein detaillierter *länderbezogener Vergleich* zwischen dem Umsetzungsstand in den schweizerischen gegenüber dem in den deutschen Unternehmen, wie er ursprünglich einen Forschungsschwerpunkt unserer Studie bilden sollte, ist statistisch nicht ausreichend abzusichern.⁴⁸ Es gibt aber zumindest augenscheinlich eine Tendenz, dass die Institutionalisierung von Unternehmensethik in der Schweiz bereits etwas stärker vorangekommen ist, als es in Deutschland der Fall ist. Zu vermutende Ursachen sind zum einen die durchschnittlich geringere Unternehmensgrösse in der Schweiz, welche geringere Trägheitsmomente bei der Einführung neuer Massnahmen - wie insbesondere bei der Ökobilanz - bedeutet. Zum anderen ist trotz eines hohen Internationalisierungsgrades der Schweizer Wirtschaft möglicherweise eine Unternehmenskultur stärker verbreitet, die in heimat- oder gemeinschaftsverwurzelter Wertebezogenheit die „reine“ Wettbewerbslogik der globalen Wirtschaft nicht so leicht die Oberhand gewinnen lässt. Derartige Vermutungen müssten in einer entsprechenden Untersuchung geklärt werden; für kleinere und mittlere Unternehmen dürften sie eher zutreffen als für die (befragten) grossen, tendentiell „heimatlosen“ transnationalen Unternehmen. Nicht aufgefallen ist beispielsweise eine - angesichts des überdurchschnittlichen Vorkommens „skandalträchtiger“ Chemieunternehmen in der Schweiz - vermu-

⁴⁵ Da ebenfalls wenig aufwendig, gilt die Verzerrungsfreiheit vermutlich auch für die 1991erhobene „Verantwortlichkeitszuweisung an Geschäftsleitungsmitglieder“; ein Vergleich schliesst sich hier jedoch deshalb aus, weil diese Kategorie in ihrer Pauschalität und angesichts des damaligen, weniger differenzierten Abfragekatalogs vermutlich einer starken Tendenz zu alibimässigen Beantwortung ausgesetzt war. So dürfte auch der im Vergleich geringe Prozentsatz für die Kategorie „ausdrückliche Benennung eines Mitglieds der Geschäftsleitung als Anlaufstelle für Ethikfragen“ in der vorliegenden Studie zu erklären sein.

⁴⁶ Es spricht allerdings etwas dafür, dass die kleineren Unternehmen in der Studie von 1991 häufig die Vorgabe „Ethische Verantwortungsbereiche in bestimmten Stellen“ angekreuzt haben, so dass die damaligen 2.2% für „Ombudsperson/Ethikbeauftragter“ durchaus den aktuellen 13.3% (CH) gegenüberzustellen wären.

⁴⁷ Vgl. auch den Kommentar bei Ulrich/Thielemann (1992a: 114).

⁴⁸ Eine hinsichtlich der Anzahl der Massnahmen durchgeführte Varianzanalyse bestätigt auf einem Signifikanzniveau von 99%, dass das Kriterium ‘Land’ nicht genügend diskriminiert.

tete überdurchschnittliche unternehmensethische Aktivität dieser Branche - bei der deutschen Chemieindustrie ist nicht nur ein wesentlich höherer Rücklauf zu verzeichnen (vgl. Abb. 2), sondern auch eine höhere Quote hinsichtlich ergriffener 'Ethikmassnahmen' (keine Abbildung).

Gegenüber dem Umsetzungsstand in den USA fällt bei den Ergebnissen der schweizerisch-deutschen Studie erwartungsgemäss auf, dass in den USA insgesamt noch immer wesentlich mehr Aktivitäten anzutreffen sind. Immerhin haben aber gemäss der vorliegenden Studie 71 der 112 antwortenden Unternehmen mindestens eine der vorgegebenen 'Ethikmassnahmen' ergriffen - das sind über 60% der schweizerischen und der deutschen Unternehmen.⁴⁹ Die sich aufdrängende Frage, ob es einige wenige von diesen 71 Unternehmen sind, die sehr *viele Massnahmen* realisiert haben und damit den Durchschnitt heben, beantwortet sich dahingehend, dass zwar immerhin jede siebte Unternehmung 5 oder mehr Massnahmen umgesetzt hat, dass sich die meisten Unternehmen aber bisher auf eine Massnahme konzentrieren (vgl. Abb. 10).

Anzahl der Massnahmen	CH	D	CH / D
mind. 1	67%	61%	63%
mind. 2	58%	45%	50%
mind. 3	36%	33%	34%
mind. 4	24%	15%	19%
5 oder mehr	18%	10%	13%

Abb. 10: Anteile der Unternehmen mit realisierten 'Ethikmassnahmen' (in % vom Rücklauf)

Was darüber hinaus kurz vor der Realisierung stehende 'Ethikmassnahmen' angeht, so war festzustellen, dass immerhin etwa ein Drittel der Unternehmen (Schweiz 29%, Deutschland 42%) gerade mit der Planung mindestens einer Massnahme beschäftigt ist. Für einige Unternehmen gilt sogar, dass sie mehr als eine Massnahme gleichzeitig in Planung haben - bei 5 Massnahmen tauchen aber gerade noch 3% in der kumulativen Aufstellung auf (vgl. Abb. 11).

Erwähnenswert ist dabei ein Unternehmen, das im Rahmen einer umfassenden Neuausrichtung bereits zehn - von pädagogischen bis hin zu strukturellen - Massnahmen durchgeführt hat und nun weitere plant. Die Tatsache, dass es sich dabei um ein in besonderem Masse öffentlicher Kritik ausgesetztes Chemie-Unternehmen handelt, leitet über zu der Frage, wie sich die Massnahmen auf die

⁴⁹ In diesen Zahlen bleiben die - seltenen - Fälle unberücksichtigt, in denen ein Unternehmen zwar bei keinem der vorgegebenen Begriffe mit 'realisiert' geantwortet hat, jedoch bei den offenen Fragen vergleichbare Aktivitäten angab. Letztere eignen sich nicht für die quantitative Darstellung des vorliegenden Kapitels, sondern werden bei den qualitativen Ausführungen im folgenden Kapitel berücksichtigt.

Anzahl der Planungen	CH	D	CH / D
mind. 1	29%	42%	37%
mind. 2	11%	15%	13%
mind. 3	9%	7%	8%
mind. 4	4%	7%	6%
5 oder mehr	2%	3%	3%

Abb. 11: Anteile der Unternehmen mit ‘Ethikmassnahme(n)’ in Planung (% der Antworten)

Branchen verteilen. Die entsprechende Darstellung der häufiger vorkommenden Massnahmen, bei der die bereits realisierten sowie die gerade geplanten ‘Ethikmassnahmen’ berücksichtigt sind,⁵⁰ eröffnet jedoch keine starken Auffälligkeiten, die die Kennzeichnung bestimmter Massnahmen als branchentypisch rechtfertigen würden (vgl. Abb. 12).⁵¹

	Grundstoff	Energie	Chemie	Bau	Automobil	Invest. güter	Kons. güter	Handel	Touris. Logist.	Finanzdienstl.	sonst. Dienstl.	andere	
Ethik-Kodex	-	9%	16%	2%	5%	11%	9%	12%	8%	12%	11%	5%	100%
Bennenung Mitgl. d. GL	-	17%	17%	-	-	16%	9%	16%	9%	8%	9%	-	100%
Ombudsperson	-	7%	7%	7%	-	13%	14%	19%	7%	13%	14%	-	100%
Ethik-Kommission	-	8%	23%	-	8%		8%	7%	16%	15%	8%	8%	100%
Ethik-Seminare	4%	4%	-	4%	-	18%	11%	18%	8%	14%	12%	8%	100%
Seminar mit eth. Asp.	5%	4%	14%	8%	5%	15%	4%	11%	4%	15%	10%	6%	100%
interne Diskussionsforen	8%	9%	13%	4%	8%	9%	10%	9%	4%	11%	10%	6%	100%
externe Diskussionsforen	8%	11%	11%	4%	4%	10%	7%	7%	7%	17%	11%	4%	100%
Sozial- / Ökobilanzierung	1%	10%	15%	5%	3%	12%	10%	10%	8%	10%	9%	5%	100%

Abb. 12: Verteilung der ‘Ethikmassnahmen’ nach Branchen

Insgesamt scheinen Branchen, die - wie die Chemie- und die Investitionsgüterindustrie - im Zusammenhang mit externen Effekten nicht erst seit kurzem in der öffentlichen Diskussion stehen, in der Umsetzung von ‘Ethikmassnahmen’ mindestens leicht überdurchschnittlich aktiv zu sein. So gibt es beispielsweise in der Chemiebranche sogar auf Branchenebene ein Programm zur Umsetzung gesellschaftlicher Verantwortung namens ‘Responsible Care’. Interessanterweise gibt es gerade in den „aktiveren“ Branchen Unterschiede hinsichtlich der Formen der Massnahmen. So ist bei der Chemieindustrie das Ethik-Seminar klar unterrepräsentiert, während es bei der Investitionsgüterindustrie am häufigsten vorkommt. Erwartungsgemäss engagieren sich endverbrauchernahe Branchen, wie

⁵⁰ Nicht in die Darstellung aufgenommen wurden alle ‘Ethikmassnahmen’, welche von weniger als 8% der antwortenden Unternehmen realisiert sind - lediglich die Ethik-Kommission wurde trotzdem berücksichtigt, da sie bereits zu den „klassischen“ Massnahmen gezählt werden kann.

⁵¹ Die Darstellung der Verteilung auf die Branchen wurde bereinigt um die Verteilung der Branche im Rücklauf. Das Gewicht überdurchschnittlich oft antwortender oder in der Grundgesamtheit bereits dominanter Branchen wurde damit egalisiert.

z.B. der Handel und die Konsumgüterindustrie, stärker als Branchen wie etwa die Grundstoffindustrie. Überraschend gering ist dagegen der Umsetzungsstand in der ansonsten oft als fortschrittlich angesehenen Automobilindustrie.

Hinsichtlich der Verteilung der - realisierten oder geplanten - Massnahmen in Abhängigkeit von der *Unternehmensgrösse*, und zwar gemessen an der Mitarbeiteranzahl,⁵² fällt auf, dass die kleinsten Unternehmen erwartungsgemäss wenig und die grössten Unternehmen überraschend wenig vertreten sind (vgl. Abb. 13). Der Schwerpunkt liegt tendentiell bei Unternehmen des „oberen Mittelstands“ mit 1'000 bis 5'000 Mitarbeitern (die 29% der beantworteten Fragebögen ausmachen; vgl. Abb. 2) und der „mittleren Grossunternehmen“ mit 20'000 bis 50'000 Mitarbeitern.

	bis 1'000 Mitarbeiter	bis 5'000 Mitarbeiter	bis 10.000 Mitarbeiter	bis 20'000 Mitarbeiter	bis 50'000 Mitarbeiter	ab 50'000 Mitarbeiter	
Ethik-Kodex	12%	27%	10%	19%	19%	12%	100%
Benennung Mitgl. d. GL	10%	51%	20%	0%	10%	10%	100%
Ombudsperson	5%	26%	15%	14%	24%	15%	100%
Ethik-Kommission	0%	11%	13%	12%	38%	26%	100%
Ethik-Seminare	0%	18%	21%	13%	27%	21%	100%
Seminar mit eth. Asp.	5%	20%	18%	18%	25%	14%	100%
interne Diskussionsforen	12%	17%	16%	15%	23%	16%	100%
externe Diskussionsforen	0%	47%	8%	30%	8%	8%	100%
Sozial- / Ökobilanzierung	8%	18%	21%	20%	18%	15%	100%

Abb. 13: Verteilung der 'Ethikmassnahmen' nach Unternehmensgrössen (Mitarbeiteranzahl)

Weiterhin bestätigt sich die schon angesprochene Vermutung, dass in kleineren Betrieben - also in Unternehmen mit bis zu 5'000 Mitarbeitern - anstatt struktureller Massnahmen eher unverbindlichere Formen wie die Benennung eines Mitglieds der Geschäftsleitung als „Anlaufstelle“ für ethische Fragen bevorzugt wird, während in grösseren Betrieben strukturelle Massnahmen - besonders deutlich anhand der Ethik-Kommission - eher vorgenommen werden. Was aber hinter solchen äusserlichen Erscheinungen steckt, kann in einer rein quantitativen Betrachtung nicht ausreichend erschlossen werden. Im folgenden geht es daher um eine qualitative Deutung des Antwortmaterials, die sich ein wenig an dem Motto orientiert: „Jedes Unternehmen ist eine Fallstudie, die gesamtheitlich zu betrachten ist.“

⁵² Auch hier erfolgte wieder eine Bereinigung um die Verteilung im Rücklauf.

4.3 „Bewusstsein“: Zur Einschätzung von ‘Ethikmassnahmen’ in der Praxis

4.3.1 Bewusstsein im Sinne gedanklicher Präsenz aktueller Problemfelder

Vor der direkten Frage, wie bekannt und relevant bestimmte *vorgegebene* ‘Ethikmassnahmen’ für das Unternehmen sind, ist zu Beginn des Fragebogens *ungestützt* nach Themenstichworten gefragt worden, die nach Auffassung der Befragten mit der ‘gesellschaftlichen Verantwortung’ der Branche bzw. der Unternehmung in Verbindung stehen. Zum einen aus dem Grad, wie konkret oder aber global diese Stichworte inhaltlich sind, zum anderen aus den Themeninhalten selbst (vgl. Abb. 14) lassen sich erste Schlüsse ziehen, wie stark und in welcher Form ein Bewusstsein darüber besteht, dass ‘Ethikmassnahmen’ im Kontext bestimmter Probleme notwendig sein könnten und auch möglich sind.

Thema (Mehrfachnennungen / Prozent d. Fragebögen)		D		CH		CH / D	
		Branche	Untern.	Branche	Untern.	Branche	Untern.
Umweltschutz / Energie	allgemein	78%	69%	25%	19%	46%	39%
	konkret	29%	47%	12%	9%	19%	24%
Betriebliche Sicherheit	allgemein	9%	13%	4%	3%	6%	7%
	konkret	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Arbeitsplatzsicherung	allgemein	7%	18%	3%	10%	4%	13%
	konkret	7%	9%	1%	4%	4%	6%
Gemeinwohl / Sozialverträglichkeit	allgemein	0%	4%	1%	0%	1%	2%
	konkret	11%	24%	0%	7%	4%	14%
Personalentwicklung / -förderung	allgemein	4%	9%	0%	4%	2%	6%
	konkret	0%	4%	0%	3%	0%	4%
Marktleistungsqualität	allgemein	7%	7%	4%	1%	5%	4%
	konkret	18%	11%	4%	3%	10%	6%
Geschäftspraktik	allgemein	0%	16%	6%	10%	4%	13%
	konkret	2%	2%	0%	0%	1%	1%
Sonstige	allgemein	0%	0%	0%	0%	0%	0%
	konkret	22%	27%	9%	12%	14%	18%
ohne Stichworte	k.A. / nein	20%	20%	13%	9%	16%	13%
	"ja"	4%	2%	10%	3%	8%	3%

Abb. 14: Aktuelle Themen (Grobkategorisierung) im Hinblick auf ‘gesellschaftliche Verantwortung’

Der Konkretionsgrad der angegebenen Themen lässt insofern Rückschlüsse auf Einschätzungen von ‘Ethikmassnahmen’ zu, als eine Nennung von unverbindlich-allgemeinen Stichworten wie beispielsweise „Umweltschutz“ oder „Arbeitsplätze“ kaum denkbar wäre, wenn es in der Firma oder in der Branche zur Zeit aktuelle und konkrete Diskussionen um konkrete Massnahmen gäbe. Dagegen wird durch präzisere Stichworte wie beispielsweise „Öko-Audit“ oder „Ausbildung über Bedarf“ angedeutet, dass über Möglichkeiten der Institutionalisierung von Unternehmensethik wohl ernsthaft nachgedacht wird. Vergleicht man,

wie häufig verschiedene Themen allgemein oder aber konkret in den zurückgesandten Fragebögen angegeben wurden, so ergibt sich insgesamt ein ausgeglichenes Bild zwischen eher allgemeinen und eher konkreten Stichworten. Bei den Themen Umweltschutz, Betriebssicherheit und Arbeitsplatzsicherung dominierten allgemeine Stichworte, bei den Themen Gemeinwohl, Marktleistung und Sonstiges dagegen konkrete. Beachtet man aber die Tatsache, dass aus den als 'konkret' eingeordneten Stichworten überwiegend ein *konventionelles* Sozialengagement - beispielsweise „Behindertenintegration“ - oder ein *marktorientiertes* Unternehmerethos - beispielsweise „Qualitätsverantwortung“ - spricht, so deuten solche Themenstichworte an, dass offenbar häufig nur ein geringes Bewusstsein über den unterschiedlichen ethischen Gehalt bestimmter Massnahmen besteht. Es muss fast erschrecken, wie einseitig Unternehmensethik mit Umweltschutz - und zwar als technisches Problem - gleichgesetzt wird, und wie selten beispielsweise die Arbeitsplatzfrage als spezifisch unternehmensethisches Problem eingeschätzt wird (Schweiz: 10%; Deutschland: 18%).

Auch unabhängig vom Konkretionsgrad der genannten Stichworte verstärkt sich der Eindruck, dass das Bewusstsein über konkrete Problemfelder der Unternehmensethik im wesentlichen auf allgemein übliche, keine besonderen Reflexionsprozesse erfordernde Themen beschränkt ist. So fiel zur Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung über der Hälfte der Antwortenden wiederum die ökologische Thematik ein - sowohl hinsichtlich der Branche als auch hinsichtlich des Unternehmens. An branchenspezifischen Themen waren zum einen die Chemiebranche mit dem Programm 'Responsible Care'⁵³ auffällig und zum anderen die deutschen Banken mit der branchenweiten Bemühung, auch sozial Benachteiligten ein Girokonto zur Verfügung zu stellen. Ansonsten waren die Stichworte breit gestreut und wiesen weniger auf eine umfassende Reflexion über die gesellschaftliche Unternehmensfunktion und die normativen Voraussetzungen legitimen unternehmerischen Erfolgs hin als auf ad-hoc sich aufdrängende geschäftspolitische Probleme wie beispielsweise „Korruption“, „interkulturelle Integration“ oder „Produkthaftung“.

Ermutigend ist immerhin die Tatsache, dass nur sehr wenige Unternehmen deutlich betriebswirtschaftlich geprägte Massnahmen als Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (miss-)verstehen, wie beispielsweise den „Schutz vor Niedriglohnkonkurrenz“. Insgesamt werden die sozialen und ökologischen Konsequenzen unternehmerischen Handelns - auch auf Branchenebene - durchaus ernst genommen und die Konfliktpotentiale grundsätzlich erkannt.

⁵³ Vgl. Steinmann/Olbrich (1994: 138ff.). Zu Akzeptanzerhaltung bei wachsender Macht gesellschaftlicher Anspruchsgruppen und machtbasierten „Dialogen“ vgl. Kritik bei Thielemann (1994: 15f.).

4.3.2 *Bewusstsein von ethisch begründeten Handlungsnotwendigkeiten*

Was an Wissen über 'Ethikmassnahmen' in den Unternehmungen vorhanden ist und welche konkreten Formen entsprechende Aktivitäten annehmen, ist durchaus ein Spiegelbild davon, welche ethisch begründeten Handlungsnotwendigkeiten überhaupt gesehen werden. Eine *direkte* Betrachtung dieses Problembewusstseins ist nicht nur über die gedanklich präsenten Problemfelder möglich; vielmehr soll nun typischen Begründungen hinsichtlich der Ablehnung oder Befürwortung ausdrücklicher 'Ethikmassnahmen' nachgegangen werden, indem - anstelle isolierter Analysen einzelner Antworten - die Fragebögen jeweils gesamthaft auf entsprechende Hinweise untersucht werden. Die Grundeinschätzung im Hinblick auf Unternehmensethik-Institutionalisierung ist eng verknüpft mit der generellen Grundhaltung hinsichtlich des unternehmensethischen Grundproblems, wie unternehmerisches Erfolgsstreben mit den selbstgestellten Moralansprüchen gedanklich vereinbart werden kann. Es läge daher nahe, die aus der Analyse dieser unternehmensethischen Grundhaltungen hervorgegangene Typologie heranzuziehen,⁵⁴ um die geäußerten Vorstellungen, was von Unternehmensethik-Institutionalisierung zu halten sei, zu systematisieren.

Tatsächlich drängt sich in einigen Fällen der Eindruck auf, dass bestimmte Argumentationsmuster hinsichtlich der Haltung im Unternehmen zu 'Ethikmassnahmen' direkt mit bestimmten Argumentationsfiguren besagter unternehmensethischer Typen korrelieren. So muss beispielsweise beim Grundtypus des „Konventionalismus“, für den nicht eine Eigendynamik des Wirtschaftssystems bedeutsam ist, sondern bei dem Wirtschaft als eine kulturelle Lebenssphäre für Individuen gilt wie jede andere auch (Politik, Kunst, Wissenschaft, usw.), eine Befürwortung auch *personenunabhängig* wirkender 'Ethikmassnahmen' schwerfallen. Besonders in dem ausgeprägten Subtypus des „Paternalismus“, innerhalb dessen die Unternehmensleitung in moralischer Autorität und Fürsorge sich als einzige den notwendigen „Weitblick“ auch hinsichtlich moralischer Urteile zutraut und deshalb die Entscheidungen nicht *mit*, sondern *für* andere trifft, fokussiert sich das gesamte Denken auf *das Gewissen des Unternehmers, für den moralisches Verhalten sowie gesellschaftliche Gesamtverantwortung eine Selbstver-*

⁵⁴ Vgl. - wie schon auf S. 8 - die Studie von Ulrich/Thielemann (1992a: 21ff.), in der nach zwei Kriterien vier (hier als bekannt vorausgesetzte) Grundtypen unterschieden wurden: Je nachdem, ob die unternehmensethische Konzeption eine (beeinflussbare) Eigendynamik des Wirtschaftssystems vorsieht oder nicht und ob eher von grundsätzlicher Harmonie oder aber von einem prinzipiellen Konflikt zwischen wirtschaftlicher Tätigkeit und ethischen Anforderungen ausgegangen wird, ergab sich der Typus des Konventionalismus, des Ökonomismus, des Reformismus und des Idealismus.

*ständigkeit bedeutet.*⁵⁵ Vor einem solchen Hintergrund ist es auch nicht verwunderlich, dass der bloße Vorschlag des Fragebogens, durch organisatorische 'Ethikmassnahmen' die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung strukturell zu ermöglichen und kulturell zu ermutigen, in einigen Fällen die offene Empörung über die vermeintlich vorwurfsvolle Intention der Anfrage hervorgerufen hat.

Auch beim unternehmensethischen Grundtypus des „Ökonomismus“ liesse sich ein Zusammenhang zu bestimmten Argumenten gegenüber 'Ethikmassnahmen' herstellen. Zwar wird hier der „Sachzwangstruktur“ des ökonomischen Systems Bedeutung beigemessen, die ökonomistische Harmoniefiktion geht jedoch davon aus, dass diese anonymen Marktstrukturen „mit unsichtbarer Hand“ - hinter dem Rücken der Wirtschaftssubjekte - eine heilvolle Wirkung entfalten. Gerade beim Subtypus des „Instrumentalisten“, bei dem Unternehmensethik den Charakter eines langfristig profitablen Investitionsgutes bekommt, ist im Hinblick auf 'Ethikmassnahmen' typischerweise die Rede von einem *aufgeschlossenen Eigeninteresse: Ethik und Ökonomie erhöhen sich gegenseitig, wenn moralisches Verhalten erst einmal zu einem Beurteilungs- und Selektionskriterium für Unternehmen und ihre Produkte geworden ist*. 'Ethikmassnahmen' erscheinen so als ein guter Weg, um in einer Systemdynamik mitzuspielen, die - in den Augen eines Instrumentalisten - letztlich zum Guten und Gerechten führt.

Nur für den unternehmensethischen Grundtypus des „Reformismus“ sind im Hinblick auf die Haltung gegenüber 'Ethikmassnahmen' Denkfiguren zu erwarten, zu denen das in Kapitel 3.1 entfaltete integrative Verständnis passt. Zwar systembewusst, aber nicht die (langfristige) Harmonie zwischen „reinem“ unternehmerischem Erfolgsstreben und moralischen Anforderungen einfach voraussetzend liegt hier ein modernes unternehmensethisches Konzept vor, das auf sowohl unternehmerisch *zumutbare* als auch ethisch *verantwortbare* Aktivitäten zielt. Besonders im ausgeprägten Subtyp des „Neuen Unternehmers“ werden so 'Ethikmassnahmen' denkbar, die durch ein behutsames Abwägen zwischen „öffnenden“ und „schliessenden“ Momenten gekennzeichnet sind: *So sehr ich der Meinung bin, dass moralische Integrität heute zu den Anforderungen an Führungskräfte gehört, so sicher bin ich mir auch, dass wir uns hierauf nicht verlassen dürfen. Die potentielle Amoralität des Einzelnen muss vielmehr von der Struktur und der Kultur des Unternehmens aufgefangen werden können. Hieran müssen wir arbeiten und hier könnte uns eine Disziplin „Unternehmensethik“ eventuell helfen*. Sofern in dieser Aussage keine Entmündigungstendenz mit-

⁵⁵ Auch in diesem Kapitel bedeutet Kursivschrift weiterhin, dass es sich - sofern nicht nur einzelne Worte hervorgehoben sind - um Zitate aus den Fragebögen und formlosen Antworten handelt.

schwingt, geht es offensichtlich um eine konkret zu *erarbeitende* Verständigung über legitimes Erfolgsstreben und die Mitgestaltung fortschrittlicher, verantwortbarer Rahmenbedingungen.

Diese vielfach sehr deutlich erscheinende Korrelation unternehmensethischer Denkmuster mit typischen Einschätzungen hinsichtlich einer Unternehmensethik-Institutionalisierung kann im Rahmen der vorliegenden Studie jedoch nicht systematisch weiterverfolgt werden. Dagegen spricht bereits das unzureichende Datenmaterial, was in dieser Hinsicht aus einem weitgehend standardisierten Fragebogen herauszuziehen ist. Vor allem aber können in *einem* Unternehmen *mehrere*, durchaus sehr unterschiedliche unternehmensethische Denkmuster der Konzeption einer konkreten 'Ethikmassnahme' zugrundeliegen. Auch ist es denkbar, dass im gleichen Unternehmen beispielsweise die Massnahme einer Ökobilanzierung vorwiegend mit den funktionalistischen Argumenten einer langfristig gebotenen Akzeptanzsicherung eingeführt wurde, daneben aber etwa eine Ethik-Kommission eingerichtet wurde, um aufgetretene Orientierungsfragen im Hinblick auf gesamtgesellschaftliche Unternehmenswirkungen tatsächlich weitgehend vorbehaltlos zu klären. Aus diesem Grund können in der vorliegenden Studie nur Grundtendenzen aufgezeigt werden, mit welchen typischen Argumenten ethische Handlungsnotwendigkeiten in Form der verschiedenen 'Ethikmassnahmen' *abgelehnt* oder *befürwortet* werden bzw. inwiefern man sich *indifferent* gibt.

Als *indifferent* ordnen wir diejenigen Fälle ein, bei denen zum einen keine auffälligen Aktivitäten im Hinblick auf 'Ethikmassnahmen' angegeben waren und zum anderen keine spezifischen Begründungen für eine Ablehnung oder Befürwortung unternehmensethischer Handlungsnotwendigkeiten angedeutet wurden. Wären in einem Unternehmen auch nur in ersten Schritten solche ausdrücklichen Begründungen erarbeitet worden oder einmal deutlich zur Sprache gekommen, käme dies im Fragebogen zumindest in den offenen Fragen zur Bewährung und zur zukünftigen Einschätzung (Fragen 19 bis 22) sicher zum Ausdruck. Für etwa ein Drittel der antwortenden Unternehmen sind jedoch ausweichende Reaktionen festzustellen. *Das Thema ist von der Realität eines diskontierenden Einzelhändlers doch recht weit entfernt: nicht jeder ist ein Gottlieb Duttweiler und nicht überall ist Schweiz.* So oder ähnlich wird die (unterschwellig möglicherweise verspürte) Notwendigkeit für ausdrückliche Aktivitäten im Hinblick auf eine gesellschaftliche Unternehmensverantwortung beiseite geschoben.

Teilweise kommt es sogar zu Schutzbehauptungen: ein Fünftel derjenigen, die auf die Frage nach der eventuellen Vermeidung des Begriffs „Ethik“ nicht

(einfacherweise) mit „nein“ geantwortet haben,⁵⁶ ordneten Unternehmensethik als zu *idealistisch* oder zu *theoretisch* ein und bezeichneten das Thema daher oft als *irrelevant*. Die Beurteilung, dass der Vorschlag von Unternehmensethik-Institutionalisierung abgehoben und fern jeder Realität des Unternehmensalltags sei, wurde allerdings nur selten direkt geäußert: Das Thema *ne concerne que très peu* die Unternehmensaktivitäten oder sei *praxisfern, rein akademisch oder philosophisch*.

Abgesehen von allgemein verbreiteten, kaum als ‘Ethikmassnahmen’ gedachten Aktivitäten stehen besonders häufig Unternehmen der Branchen Investitionsgüter, Finanz und Handel der Thematik indifferent gegenüber. Auch ein mittelgrosses Unternehmen der Chemiebranche meint: *Wir liefern unsere Produkte und Dienstleistungen ausschliesslich an führende Industrieunternehmen in entwickelten Ländern und stellen keine Konsumgüter für Endverbraucher her*, und impliziert damit, dass besondere Aktivitäten „selbstverständlich“ nicht notwendig sind. Eine Unternehmensethik-Institutionalisierung als unnötig einzuschätzen bedeutet keineswegs eine Beschränkung auf so etwas wie stumpfe Profitgier - zumindest kam bei keiner Antwort die Einstellung zum Ausdruck, dass moralische Ansprüche in der Wirtschaft keine Rolle spielten. Es fehlt beim vorliegenden Beurteilungstyp jedoch ein Bewusstsein dafür, dass sich die Frage gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung auch dann stellt, wenn man gewissermassen das Geschäftsgebaren eines ‘ordentlichen Kaufmanns’ pflegt und seinen Marktpartnern gegenüber etwa ehrlich und qualitätsbewusst ist. Gesellschaftlich bedenkliche Entwicklungen können beispielsweise auch in bezug auf die gerade erwähnten chemischen Zwischenprodukte auftreten, was allerdings erst zutage tritt, wenn die komplexen Wirkungszusammenhänge in der Verwertungskette berücksichtigt werden. Einer entsprechenden Verantwortlichkeit gleichgültig gegenüberzustehen, führt zu Ende gedacht dazu, dass die aus wirtschaftlicher Aktivität jeweils hervorgangene Lebensqualität „von niemandem so gewollt“ worden ist und auch die Unternehmen die Zustände nur noch beklagen können.

Auf eine *indifferente* Haltung verweist auch, wenn kein deutlich proaktiver Umgang mit Fragen der Zielbildung oder ein grundlegendes Nachdenken über die generelle Unternehmensfunktion vorliegt. Dies kann bereits darin ausgedrückt sein, dass in knapp einem Drittel der Fälle keine für das *Unternehmen* wichtigen

⁵⁶ Vgl. Abb. 7 auf S. 36 und die Ergebnisse zu Frage 8 im Anhang.

Stichworte zur Frage gesellschaftlicher Verantwortung angegeben werden, welche nicht bereits als in der *Branche* behandelte auftauchen.⁵⁷

Gegen das Vorliegen einer differenzierten Problemwahrnehmung spricht auch, wenn bei den Fragen nach den wichtigsten Zielsetzungen von 'Ethikmassnahmen' alle angebotenen Formulierungen undifferenziert mit „ja“ angekreuzt sind. So wird bei den mitarbeiterbezogenen Massnahmenzielen von einem Drittel der hierzu vollständig ausgefüllten Fragebögen ausschliesslich zugestimmt, ein weiteres Sechstel verzichtet nur einmal auf das „ja“ und lehnt hier vor allem das Stichwort der „inneren Kündigung“ ab.⁵⁸ Es liegen jedoch beispielsweise zwischen den Zielsetzungen „Wettbewerbsfähigkeit durch Motivationsschub“ und „Raum für menschliches Entfaltungsbedürfnis“ nicht nur äusserst grosse Unterschiede, vielmehr können diese beiden Formulierungen als Ziele nicht auf gleicher Stufe stehen und schliessen sich daher aus. Trotzdem undifferenziert mit „ja“ zu reagieren lässt darauf zurückschliessen, dass keine klare Vorstellung zur Zielsetzung der Massnahmen erarbeitet worden ist, oder aber darauf, dass man sich über den Sinn ethischen Engagements und seine Differenz zu prinzipiell funktionalistischen Gesichtspunkten - „Ethik“ als Führungsinstrument zur Erfolgssteigerung - schlicht nicht im Klaren war. Dann aber kann der Grund, trotzdem solche 'Ethikmassnahmen' zu ergreifen, nur darin liegen, dass übliche Aktivitäten unhinterfragt nachgeahmt werden - wenn „Ethik“ nicht gar eine unbedachte, nur äusserliche Etikette für betriebswirtschaftliche Führungsinstrumente darstellt.⁵⁹

Diese vorgebliche Indifferenz gegenüber der Institutionalisierung von Unternehmensethik dürfte vor allem auf eine grundsätzliche Unsicherheit im Umgang mit der ethischen Thematik zurückzuführen sein, oft einhergehend mit einem Auseinanderklaffen zwischen empfundener Relevanz und unternehmensalltäglichem Stellenwert. Genau diese verbreitete Unsicherheit kann sich aber auch in einer skeptisch *ablehnenden* Haltung gegenüber 'Ethikmassnahmen' äussern. Im wesentlichen ablehnend stand den vorgeschlagenen 'Ethikmassnahmen' etwa ein Viertel der antwortenden Unternehmen gegenüber. So ist beispielsweise die Rede von dem *Gefühl, mit dem Fokussieren auf eine einzelne Aktion nicht näher an die Wahrheit heranzukommen*. Solche und ähnliche Behauptungen der akademischen Realitätsferne signalisieren letztlich den Versuch, Ethik als bedeutsamen

⁵⁷ "Dito" bei Frage 5 im Hinblick auf Frage 4. Darüberhinaus unterschieden sich in mehr als der Hälfte der Fälle die als unternehmensspezifisch herausgestellten Punkte nur marginal von den als branchenspezifisch bezeichneten.

⁵⁸ Vgl. Frage 12 im Anhang.

⁵⁹ Die weite Verbreitung eines instrumentellen Verständnisses von unternehmensethischen Massnahmen wurde schon in der Studie von Ulrich/Thielemann (1992a: 115) festgestellt.

Aspekt der unternehmerischen Praxis von vornherein pauschal zurückzuweisen. Damit werden natürlich auch ausdrückliche 'Ethikmassnahmen' abgelehnt.

Die Zurückweisung organisationaler 'Ethikmassnahmen' kann aber auch einhergehen mit der ausdrücklichen Betonung, dass Ethik ein bedeutsamer Aspekt des Unternehmensalltages zu sein habe: *Um diese wichtigen Fragen zu beantworten, entspricht der Fragebogen ungefähr einem Fingerhut voll Salzwasser, den man einem kurz vor dem Verdursten stehenden Menschen reicht.* In dieser bildhaften Aussage eines Schweizer Uhrenproduzenten drückt sich neben der konkreten Kritik an der Forschungsmethode die weitverbreitete und tiefverwurzelte Vorstellung aus, dass Ethik ausschliesslich in das Reich der Taten gehöre. Kritische Reflexion und Verständigung über die Wertgrundlagen solcher Taten gehört demnach in das Reich der - eben: leeren - Worte. *Das Wort Ethik gibt es bei uns nicht* - schreibt ein Beantworter quer über die Seite, auf der die denkbaren 'Ethikmassnahmen' im Fragebogen aufgezählt sind. Denn mit Ethik sei es wie mit Humor: *Je mehr man das Wort in den Mund nimmt, desto weniger geschieht.* Die *Gefahr des Abgleitens in Lippenbekenntnisse oder PR-Massnahmen* scheint für viele nicht eine nur Gefahr, sondern logische Folge einer ausdrücklichen Rede von 'Ethikmassnahmen' zu sein. Auf den ersten Blick scheint ein „Ethos der entschlossenen Tat“ in hohem Masse für konkrete Massnahmen zu sprechen. Da diese Argumentation aber häufig dezisionistisch geprägt ist - wichtig ist nicht wie, sondern dass gehandelt und geführt wird -, steht nur der tatenverhindernde Effekt von „Worten“ im Vordergrund und verursacht eine tiefe Skepsis gegenüber 'Ethikmassnahmen', mit denen u.a. Orientierung erst noch erarbeitet werden soll. So bleibt die Argumentationsfigur, 'Ethikmassnahmen' seien schädlich für die „guten Absichten“, hier einem orientierungslosem Pragmatismus verhaftet.

Trotz der herrschenden Unsicherheit ist Experimentierfreude offensichtlich nur sehr beschränkt vorhanden. So werden fast nie neue Mitarbeiter eingestellt, von denen man sich unternehmensethisches Knowhow und entsprechende innovative Impulse erhoffen könnte, und anders, als sonst beim Angehen ungewohnter Themen üblich, hält sich die Inanspruchnahme externer Berater in sehr engen Grenzen - nur jede siebte Massnahme wurde massgeblich mit externer Hilfe konzipiert. Fehlende Experimentierbereitschaft im Hinblick auf die Entwicklung eines tieferen Problembewusstseins wird auch durch das Umfrageergebnis angedeutet, dass eine testweise Einrichtung von 'Ethikmassnahmen' nur in relativ wenigen Unternehmen der Fall ist.

Als Ursache für eine *Ablehnung* von Ethikmassnahmen können zwar auch konkrete Misserfolge bei „Öffnungsversuchen“ angegeben werden, als *prinzipielle* Begründung für eine ablehnende Grundhaltung allerdings können konkrete

Frustrationen nicht gelten. So schilderte ein Kernkraftwerksbetreiber seine Bemühungen, sich einer öffentlichen Verständigungsaufgabe zu stellen, wie sie bei der Auflösung orientierender Konventionen fällig wird: *Gerne stimme ich Ihnen zu, dass Argumente zum Thema der 'Unternehmensverantwortung' immer häufiger in der Öffentlichkeit diskutiert werden, und ergänze: (...) meist sogar mit vorwurfsvollem Ton. (...) Überprüfen wir nach heutigen Gesichtspunkten Entscheidungen aus der Vergangenheit auf ihre ethische Verantwortbarkeit, erkennen wir, dass wir da, wo wir heute ein verändertes oder bewussteres wirtschaftsethisches Grundverständnis haben, auch anders handeln würden. Nur wohlwollende externe Kritiker würden uns öffentlich 'ungeschoren davonkommen lassen'. Damit reduziert sich unsere gute Absicht auf opportunistisches Verhalten.* Die Zurücknahme öffentlicher Diskussionsaktivitäten hat ihre Ursache hier zwar in einer konkreten Überforderungserfahrung und der Frustration über gescheiterte gutgewillte Dialoge; eine *prinzipielle* Ablehnung von 'Ethikmassnahmen' jedoch geht auch hier auf tiefverwurzelte ethische Grundüberzeugungen zurück.

Sehr leicht führt offenbar ein traditionelles Unternehmerethos zu einer *ablehnenden* Grundhaltung gegenüber 'Ethikmassnahmen'. Unternehmerisches Handeln findet dann zwar in dem Bewusstsein einer gesellschaftlichen Verpflichtung statt, man sieht den Ort der Moral aber ausschliesslich bei der einzelnen Person und nicht bei einer kritischen Öffentlichkeit⁶⁰, in der eine ausdrückliche - und „trotzdem“ ernstgemeinte - Auseinandersetzung zu suchen wäre, um tragfähige Orientierungen für den Unternehmensalltag zu bestimmen. Moral - selbst unternehmerische Moral - wird als „Privatsache“ missverstanden. Es fehlt die Bemühung um Klärungen hinsichtlich eines zeitgemässen Unternehmensverständnisses und hinsichtlich konkret legitimer und verantwortbarer Geschäftsaktivitäten. Folgerichtig wird auch eine „Öffnung“ mittels entsprechender 'Ethikmassnahmen' *abgelehnt*.

Trotzdem dürfte es genau dieses traditionelle Unternehmerethos sein, auf dessen Boden eine *befürwortende* Grundhaltung gegenüber umfassenden 'Ethikmassnahmen' - etwa bei einem Drittel des Rücklaufs der Fall - erwachsen kann. Hier ist zunächst einmal der gute Wille hervorzuheben, aus freien Stücken und nicht aus Erfolgszwängen heraus zu handeln. In diesem Zusammenhang wird offensichtlich auch die *Aufgabe einer zunehmenden öffentlichen Auseinandersetzung mit Wertfragen* gesehen. Hier kann ein Selbstverständnis der Unternehmensleitung entstehen, als autonome moralische Instanz die Fähigkeit zu einer Vorreiterrolle in ethischer Absicht zu haben.

⁶⁰ Zur praktischen Bedeutung der regulativen Idee der 'kritischen Öffentlichkeit' vgl. Ulrich (1996) sowie auch Ulrich/Sarasin (1995).

Allerdings ist der Einzug allein der Kategorie 'Werte' in den Unternehmensalltag nur der erste Schritt, denn es liegt dann oft noch die Auffassung zugrunde, Ethik bestehe ausschliesslich in der Frage nach dem Guten und dem Tugendhaften. Noch ausgeschlossen bleibt die Frage nach Rechten und Pflichten der jeweils Betroffenen. Insgesamt stehen die meisten befürwortenden Argumente im Zeichen einer solchen „Tugendsicherung“, wie sie auch die umfassenden Aktivitäten im Hinblick auf 'business ethics' im heutigen US-amerikanischen Wirtschaftsleben kennzeichnet. Wohl nicht zufällig wurde in zwei Fällen auf das amerikanische Beispiel verwiesen. Hier geht es um eine im wesentlichen *kluge* Sicherung der ausserökonomischen Voraussetzungen für ein „reibungsloses“ Wirtschaftsleben. Bleiben aber die Fähigkeiten zur kritischen Weiterentwicklung konventionalistischer Vorgaben, was gesellschaftliche Unternehmensverantwortung heisst, unterentwickelt, so kann sich ein Unternehmen über gesellschaftliche Willensbildungsprozesse nur wundern, nicht aber sie mitgestalten.

Im Rahmen des traditionellen Unternehmerethos hat auch die Einhaltung gesetzlicher Normen hohen Stellenwert. Dies ist auch dadurch dokumentiert, dass als wichtigster Anlass für 'Ethikmassnahmen' (Frage 5) in fast 60% der Fälle angegeben wird, die Erwartung von gesetzlichen Veränderungen sei massgeblich oder zumindest teilweise ausschlaggebend. Eine *schriftliche Legalitätsverpflichtung des oberen Managements* oder sogar eine *strikte Legalitätsverpflichtung führender Mitarbeiter* ist von einigen Unternehmen als Massnahme im Hinblick auf ihre gesellschaftliche Verantwortung herausgestellt worden. Es handelt sich dabei wiederum um eine Fokussierung auf Moral als ausserökonomische Basis von Wirtschaft, allerdings noch legalistisch reduziert auf den juristischen Niederschlag von Moral.

Aus einem reaktiven Legalismus können aber durchaus aktive und ausdrückliche Bemühungen erwachsen, so dass ethisch relevante Fragen als Teil des Unternehmensalltags bearbeitet werden - beispielsweise die Frage, *ob sich das Unternehmen OECD-Standards oder WHO-Guidelines verpflichten soll*. Im Zuge der „tugendsichernden“ und legalistischen Bemühungen kommt es auch zu Reflexionsprozessen darüber, welche guten Gründe für welche Möglichkeiten der Gestaltung der Unternehmenszukunft sprechen. Es geht sowohl um ein Hinterfragen von unternehmerischem Erfolg als auch um ein Hinterfragen von moralischen Anforderungen, wenn ein deutscher Automobilhersteller schreibt, dass es *nicht genügt, sich nur an die Spielregeln dieser Gesellschaft und ihrer Wirtschaftsordnung zu halten. Ebenso wenig genügt die alleinige Ausrichtung auf die Wirtschaftlichkeit unseres Handelns unserem Selbstverständnis*.

Drei Viertel derjenigen, die die Detailfragen zu den ergriffenen Massnahmen beantwortet haben, haben als massgebliches Ziel „offen sein gegenüber vielfäl-

tigsten Ansprüchen und auch unangenehme ernstnehmen“ angegeben. Zusammen mit dem - allerdings konträr interpretierbaren - Ziel „zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit gesellschaftlichen Ansprüchen entsprechen“ fand dieser Punkt bei den umfeldbezogenen Zielsetzungen⁶¹ die grösste Zustimmung. Darin könnte sich eine Argumentationsweise widerspiegeln, die eine zunehmende Aufgeschlossenheit hinsichtlich des Verhältnisses zwischen Markterfolg und anderweitigen Ansprüchen belegt.

In unternehmensinterner Sichtweise zielt die aktive Bemühung um ‘Ethikmassnahmen’ vor allem darauf, eine verlässliche unternehmenskulturelle Grundlage zu sichern, die für die unternehmensinternen wie -externen Beziehungen tragfähig ist. Für drei von vier Unternehmen war die „Stärkung des Gemeinsinns und der moralischen Festigkeit der Mitarbeiter“ unter den drei wichtigsten mitarbeiterbezogenen Zielen für die ergriffenen Massnahmen und damit der am häufigsten genannte Punkt.⁶² So wird etwa ein *aussenstehender Vertrauensmann, der die spezifischen Verhältnisse bei einzelnen Tochtergesellschaften unter sozio-ökonomischen Aspekten kritisch durchleuchten soll*, in das Unternehmen geholt, *um Denkanstösse und konkrete Massnahmen auszulösen*.

Neben Bemühungen, die eine unternehmensinterne Ausrichtung haben, spielt aber auch die Beschäftigung mit dem unternehmensexternen Umfeld eine Rolle. *Gesellschaftliche Verantwortung und Moral sind für die Unternehmung Bedingungen des Handelns, aber nicht ihr Zweck*, konstatiert eine Stimme aus der Versicherungsbranche und macht damit die Bemühungen, erfolgreich zu sein, von der Grundlage fortschrittlicher, verantwortbarer Rahmenbedingungen abhängig. Die Befürwortung von ‘Ethikmassnahmen’ geht offenbar einher mit einem fortgeschritteneren institutionenethischen Bewusstsein („Reformer“!). Der Fokus richtet sich nicht mehr nur allein auf das persönliche Gewissen, sondern es stehen zusätzlich auch organisationale Strukturen und Prozesse im Blickfeld.

Unternehmensintern wie -extern sind umfassend konzipierte Ethikmassnahmen durch ein echtes Ernstnehmen der Betroffenen und Beteiligten, von aussen nie abschliessend feststellbar, gekennzeichnet. Dies kann sich durchaus zeigen in einem *Mitarbeiterförderungssystem, das wesentlich zur objektiven, gerechten Leistungsbeurteilung und Förderung der Mitarbeiter beiträgt*. Eine Ausrichtung auf *institutionell* gedachte Massnahmen bedeutet gerade nicht ein Wegdenken des „Faktors Mensch“. Im Fall einer Tagebaugesellschaft soll beispielsweise durch ‘Ethikmassnahmen’ *eine offene Informationspolitik der Unternehmensleitung*

⁶¹ Jeweils ‘ja’ in 76% der Fälle vor ‘zugunsten einer nachhaltigen Gewinnsituation in den guten Ruf investieren’ in 61%; vgl. Frage 13 im Anhang.

⁶² Vgl. zu den weiteren Nennungen Frage 12 im Anhang.

sowohl intern als auch extern (regelmässige Treffen mit Führungskräften und extern mit Interessegruppen) unterstützt werden, ebenso werden auch Treffen mit Umweltschutz- und anderen Interessegruppen vorgeschlagen, lange bevor neue Abbaugelände erschlossen werden. Durch diese Selbstbindung an organisationale Standards wird eine verständigungsorientierte Zielreflexion institutionell unterstützt. Die Menschenzentrierung ist dabei nicht auf den instrumentalistischen Sinn eines klugen Umgangs mit sogenannten Human Resources beschränkt, sondern ist zumindest ansatzweise von einem Reziprozitätsbewusstsein getragen.

Befürwortende Argumentationen im Hinblick auf organisationale 'Ethikmassnahmen' sind durchweg durch Ansätze eines Denkens in nichtökonomischen Eigenwertkategorien geprägt - wie beispielsweise ökologisch motivierte Massnahmen ohne direkten Handlungsdruck, die - wie es häufig ausgedrückt wird - aus unternehmerischer Eigenverantwortung ergriffen werden. In der Pendelbewegung zwischen moralischen und einkommensbezogenen Motivationen verharrt das Pendel immer häufiger auch auf der Seite, wo *jeder Mitarbeiter, insbesondere jede Führungskraft ihr Handeln auch als gesellschaftlich relevantes Handeln zu verstehen und zu prüfen hat*, und immer häufiger wird ein solches Verständnis durch entsprechende Massnahmen unternehmensweit gefördert. Dass solche Ansätze nicht bald schon wieder dem hektischen Schritthalten mit der Wettbewerbsdynamik zum Opfer fallen, dies lässt indirekt die Aussage von annähernd drei Vierteln und damit der meisten der Befragten erhoffen, wonach sie sich das Know-How über 'Ethikmassnahmen' durch den Austausch mit bekannten Unternehmen erworben haben und auf diese Weise die sachzwanghafte Wettbewerbslogik offensichtlich kooperativ überwunden wird, wo es nötig ist.

5 Ausblick : ‘Ethikmassnahmen’ im Rahmen eines modernen Verständnisses der Unternehmung

Will eine verantwortungsbewusste Unternehmensleitung die Voraussetzungen schaffen für offene Reflexions-, Kommunikations- und Entscheidungsprozesse, wie sie einem pluralistisch geprägten gesellschaftlichen Umfeld angemessen sind, und will sie dabei gleichzeitig dem relativistischen Missverständnis von Beliebigkeit begegnen, so muss sie zunächst einmal einigermaßen klare Vorstellungen über diese Stossrichtung selbst haben. In dieser Hinsicht hat die vorliegende Untersuchung der Vorstellungen über institutionelle Massnahmen zur Förderung gesellschaftlich verantwortlichen Handelns *im* Unternehmen und *seitens des* Unternehmens eine ausgeprägte Unsicherheit zutage gefördert. Unklar ist offenbar häufig, wie ein Verlassen des sicheren „Refugiums“ eines konventionellen Bestands „fester Werte“ vernünftig überhaupt denkbar ist, unklar ist oft aber auch, inwieweit die - immer vorläufigen - Ergebnisse eines gutgewillten Begründungsprozesses hinsichtlich legitimen und verantwortbaren Handelns dann *trotz* oder vielmehr gerade *wegen* der prinzipiellen Offenheit für kritische Argumente auch eine *bindende* Wirkung erzielen können.

Ein Vergleich der aktuellen Umfrageergebnisse mit zurückliegenden Studien hinterlässt eher den Eindruck einer langsam-kontinuierlichen Entwicklung als den eines sprunghaften „Booms“ von ‘Ethikmassnahmen’. Auch wenn beispielsweise bei der Bestimmung spezifischer Zuständigkeiten (Ethik-Beauftragte, Ethik-Kommissionen) eine leichte Steigerung zu verzeichnen ist, scheint ein manchmal etwas vordergründiger „PR-agmatismus“ nach amerikanischem Vorbild wohl nicht vorzuliegen. Vergleichbar ist allerdings die Zurückhaltung in bezug auf jene ‘Ethikmassnahmen’, bei denen es weniger darum geht, der Aufforderung zu moralischem Handeln Nachdruck zu verleihen (z.B. „informative“ Ausbildungsmassnahmen), als vielmehr darum, die Offenheit für im vorhinein nicht abschliessend definierbare Wertgesichtspunkte zum Prinzip zu erheben (z.B. öffentliche Diskussionsforen).

Ein Augenmerk der Studie lag auch auf einem möglichen Unterschied zwischen schweizerischen und deutschen Unternehmen. Es hat sich jedoch herausgestellt, dass in beiden Ländern gleichermassen ein Spektrum der Problemwahrnehmung anzutreffen ist, welches von der Einschätzung, ausdrückliche ‘Ethikmassnahmen’ seien einfach „alltagsfern“, bis zu der Vorstellung reicht, es gehe umfassend um eine das *business as usual* überschreitende, „zukunftgestaltende“ Aufgabe. Diese nach unseren Ergebnissen zwar nur in Ansätzen anzutreffende Vorstellung begreift hinsichtlich der ‘Ethikmassnahmen’ deren doppelte Rolle, einerseits die ethische Reflexion, Kommunikation und Verantwortungsübernah-

me zu ermöglichen und ermutigen („öffnende“ Funktion) sowie andererseits Handlungsweisen, die als nicht verantwortbar erkannt worden sind, (selbst-)verbindlich auszuschliessen („schliessende“ Funktion).

Diese Aussage ist jedoch keine Frage „objektiver“ Daten, sondern verweist auf die Interpretationsaufgabe, welche die vorliegende Studie zu lösen hatte. Wichtiger als die Frage, welche konkrete „Massnahme“ tatsächlich im Unternehmen anzutreffen ist und wie deren Benennung ausfällt, wird so die Frage, in welches unternehmerische Gesamtbewusstsein das Ergreifen von ‘Ethikmassnahmen’ einzuordnen ist.

So richtet sich der Blick von den partiellen Aktivitäten auf die grundsätzlichen *Entwicklungsmöglichkeiten* eines modernen Unternehmensverständnisses, wie es hinsichtlich entsprechender ‘Ethikmassnahmen’ durch das Bild von jenem Odysseus veranschaulicht wird, der *offen* genug war, sich in Antizipation der Versuchung durch die Sirenen an den Mast *binden* zu lassen. Odysseus - will man die Metapher weiterspinnen - hatte sicherlich auch ein ungutes Gefühl bei dem Gedanken, dass er möglicherweise nicht alle Eventualitäten berücksichtigt habe, als er befahl, ihn auf keinen Fall vor dem Erreichen des Punktes X loszu-binden. Die in der Studie festgestellte Unsicherheit auch über die Reichweite der Konsequenzen ergriffener ‘Ethikmassnahmen’ - sowohl hinsichtlich der kommunikativen *Entschränkung* als auch hinsichtlich der *Beschränkung* auf bestimmte Handlungsoptionen - zeigte sich beim Umfrageergebnis besonders deutlich in der weitverbreiteten Tendenz, unbekannte ‘Ethikmassnahmen’ vorurteilshaft einfach als „irrelevant“ abzutun. Will sich eine ethikbewusste Unternehmensleitung auf einen *schrittweisen Lernprozess* einlassen, läge ein erster Schritt zur Überwindung der Unsicherheit wohl in der ausdrücklichen Thematisierung dieser Unsicherheit selbst. So könnten nebenbei die auch in der vorliegenden Umfrage wieder bestätigten Hemmungen, den Begriff ‘Ethik’ ausdrücklich zu verwenden, unter Umständen „entlernt“ werden, um stattdessen Möglichkeiten *zwischen* einer nur plakativen „Ethik-ettierung“ und einer verkrampften Vermeidung zu kultivieren. Unter welcher Bezeichnung aber auch immer - naheliegender wären *vor* einer bindungsorientierten „Öffnung“ *des* Unternehmens gegenüber der Öffentlichkeit zunächst *im* Unternehmen Erfahrungen zu sammeln hinsichtlich der Forderung und Förderung einer *kritischen Loyalität*. Auch dann, wenn die ergriffenen ‘Ethikmassnahmen’ anfänglich doch eher noch als eine Sozialtechnik für gute Zwecke zu charakterisieren wären, können - nach dem Motto: „man wächst mit seinen Aufgaben“ - daraus schrittweise ethisch tragfähige Bemühungen um einen Unternehmensalltag werden, dessen Legitimität und Verantwortbarkeit nicht ungeklärt ist.

Denn an gutem Willen fehlt es offenbar im wesentlichen nicht - zumindest nicht in dem *generellen* Sinne einer Anerkennung der Verpflichtung, den Wert der Unternehmenstätigkeit an ihren gesamten gesellschaftlichen Auswirkungen und nicht nur an den Markterfolgen zu messen. Seltener allerdings trifft man den *speziellen* guten Willen, sich auf die kleinen Wagnisse konkreter Schritte einzulassen, mit denen man sich *offenen* Fragen wirklich *öffnet*. Die Bemühung um tragfähige 'Ethikmassnahmen' wird unbequem bleiben: Mit der Ablehnung einer organisierten *Unverantwortlichkeit* geht nicht nur, aber immer auch die Übernahme *persönlicher* Verantwortung einher. Ein modernes, umfassend gesellschaftsorientiertes Unternehmensverständnis mit Leben zu füllen, bedeutet die Herausforderung an die Unternehmensleitung, mit *guten Gründen* vor sich selbst, vor den Mitarbeitern und vor der kritischen Öffentlichkeit sich der Tragfähigkeit des eigenen unternehmerischen Handelns zu vergewissern.

Literaturverzeichnis

- Baumhart, R.C. (1961): How Ethical are Businessmen?, in: Harvard Business Review (7/8), S. 6-19 und 156-176.
- Baynes, K. (1995): Liberale Neutralität, Pluralismus und deliberative Politik, in: van den Brink, B. / van Reijen, W. (Hg.), Bürgergesellschaft, Recht und Demokratie, Frankfurt, S. 432-465.
- Center for Business Ethics (1986): Are Corporations Institutionalizing Ethics?, in: Journal of Business Ethics (5), S. 85-91.
- Center for Business Ethics (1992): Instilling Ethical Values in Large Corporations, in: Journal of Business Ethics (11), S. 863-867.
- De George, R. T. (1990): Business Ethics, 3. Auflage, New York/London.
- Die Welt vom 30. Juni 1995: Deutschlands «Grosse 500».
- Eberwein, W. / Tholen, J. (1990): Managermentalität - industrielle Unternehmensleitung als Beruf und Politik, Frankfurt.
- Elster, J. (1987): Subversion der Rationalität, Frankfurt/New York.
- Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH Information Services (1995): Germany's Top 500, 4.Aufl., Frankfurt a. M..
- Gellermann, S.W. (1986): Warum gute Manager ethisch fragwürdige Entscheidungen treffen, in: Harvard-Manager (Bd.1): Unternehmensethik, Hamburg o.J. (engl. 1986), S. 45-49.
- Handelszeitung (1994): «HandelsZeitung Top 2000» - Die grössten Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen, Banken und Versicherungen in der Schweiz, Zürich.
- Handelszeitung vom 28. Juni 1995: «HandelsZeitung Top 2000».
- Kaufmann, F.-X. / Kerber, W. / Zulehner, P.M. (1986): Ethos und Religion bei Führungskräften, München.
- Lindsay, R.M. / Lindsay, L.M. / Irvine, V.B. (1996): Instilling Ethical Behavior in Organizations - A Survey of Canadian Companies, in: Journal of Business Ethics (4), S. 393-407.
- Kohlberg, L. (1981): Essays on Moral Development, Vol.1: The Philosophy of Moral Development, San Francisco.
- Melrose-Woodman, J./ Kverndal, I. (1976): Toward Social Responsibility: Company Codes of Ethics and Practice. British Institute of Management, Survey Report No. 28.

- Metzger, M. / Dalton, D. R. / Hill, J. W. (1993): The Organization of Ethics and the Ethics of Organizations: The Case for Expanded Organizational Ethics Audits, in: Business Ethics Quarterly (3), S. 27-43.
- Mittelstrass, J. (1982): Wissenschaft als Lebensform, Frankfurt.
- Offe, C. (1988): Fessel und Bremse: Moralische und institutionelle Aspekte "intelligenter Selbstbeschränkung", in: Honneth, A., et al. (Hg.), Zwischenbetrachtungen, Frankfurt, S. 739-774.
- Raelin, J. A. (1987): The Professional as the Executive's Ethical Aide-de-Camp, in: Academy of Management Executive (1), S. 171-182.
- Robertson, D. C. (1993): Empiricism in Business Ethics: Suggested Research Directions, in: Journal of Business Ethics (12), S. 583-599.
- Schlegelmilch, B. B. (1990): Die Kodifizierung ethischer Grundsätze in europäischen Unternehmen: eine empirische Untersuchung, in: Die Betriebswirtschaft (50), S. 365-374.
- Staffelbach, B. (1991): Ethik und Management. Ergebnisse einer Befragung bei den grössten Schweizer Unternehmungen. Veröffentlichung des Instituts für betriebswirtschaftliche Forschung an der Universität Zürich, Zürich.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1991 a): Einleitung - Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik, in: dies. (Hg.): Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart, S. 3-32.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1991 b): Der Beitrag von Ethik-Kommissionen zur Legitimation der Unternehmensführung, in: dies. (Hg.): Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart, S. 269-279.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1994): Grundlagen der Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart.
- Steinmann, H. / Olbrich, Th. (1994): Unternehmensethik und internationales Management. Implementationsprobleme einer Unternehmensethik der internationalen Unternehmung, in: Schiemenz, B. / Wurl, H.-J. (Hg.): Internationales Management. Beiträge zur Zusammenarbeit, Wiesbaden, S. 117-144.
- Thielemann, U. (1994): Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik als Reflexion des spannungsreichen Verhältnisses von Einkommensstreben und Moral. Zum Verhältnis von Wirtschaftsethik und philosophischer (Diskurs-)Ethik, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen Nr. 67, St. Gallen.
- Ulrich, P. (1977): Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung, Bern/Stuttgart.

- Ulrich, P. (1991): Ökologische Unternehmenspolitik im Spannungsfeld von Ethik und Erfolg - Fünf Fragen und 15 Argumente, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen Nr. 47, St. Gallen.
- Ulrich, P. (1993): Unternehmerethos, in: Enderle, G. / et al. (Hg.): Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg/Basel/Wien.
- Ulrich, P. (1995a): Unternehmensethik und "Gewinnprinzip". Versuch der Klärung eines unerledigten wirtschaftsethischen Grundproblems, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen Nr. 70, St. Gallen.
- Ulrich, P. (1995b): Führungsethik - Ein grundrechteorientierter Ansatz, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen Nr. 68, St. Gallen.
- Ulrich, P. (1996): 'Brent Spar' und der *moral point of view*. Reinterpretation eines unternehmensethischen Realfalls, in: Die Unternehmung (1), S. 27-46.
- Ulrich, P. / Fluri, E. (1995): Management - eine konzentrierte Einführung, 7.Aufl., Bern/Stuttgart
- Ulrich, P. / Sarasin, C. (Hg.) (1995): Facing Public Interest. The Ethical Challenge to Business Policy and Corporate Communications, Dordrecht.
- Ulrich, P. / Thielemann, U. (1992a): Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften - eine empirische Studie, Bern/Stuttgart.
- Ulrich, P. / Thielemann, U. (1992b): Wie denken Manager über Markt und Moral? Empirische Untersuchungen unternehmensethischer Denkmuster im Vergleich, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen Nr. 50, St. Gallen.
- Waters, J. A. (1991): Catch 20.5: Corporate Morality as an Organizational Phenomenon, in: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hg.): Unternehmensethik, 2. Auflage, Stuttgart, S. 281-300.
- Wieland, J. (1993): Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business-Ethics-Bewegung: Why and how they do it, Bern/ Stuttgart/Wien 1993.
- Wittmann, St. (1995): Ethik-Kodex und Ethik-Kommission. Ansätze zur Institutionalisierung von Unternehmensethik, Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik der Hochschule St. Gallen für Wirtschafts-, Rechts- und Sozialwissenschaften Nr. 69, St. Gallen 1995.