

Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften

Führungskräfte; Methodologie empirischer Sozialforschung; Protestantische Ethik; Typologie; Unternehmensethik; Wirtschaftsethik

Wie denken Führungskräfte der Wirtschaft in normativen Fragen der Unternehmensführung? Welche gedanklichen "Arrangements" haben sie im Spannungsfeld von ethischen Ansprüchen und betriebswirtschaftlichen Erfordernissen ("Sachzwängen") gefunden? Darüber geben die bisher vorliegenden Studien zur Erforschung des Moralbewusstseins von Führungskräften, die durchweg nicht beim konstitutiven unternehmensethischen Vermittlungsproblem von Unternehmenserfolg und Ethik ansetzen, keine systematische Auskunft. Der Beitrag stellt ausgewählte Ergebnisse einer qualitativ-empirischen Studie¹ vor unter besonderer Berücksichtigung zweier gegensätzlicher Konzepte unternehmensethischer Vermittlung (Ökonomismus vs. Republikanismus). Dabei hoffen wir zeigen zu können, dass auch die empirische Forschungsarbeit dem Grundlagendiskurs um die Unternehmensethik fruchtbare Impulse zu geben vermag.

1. Zum Diskussionsstand von Unternehmensethik in Theorie und Praxis

Das konstitutive Grundproblem, auf das jedes tragfähige unternehmensethische Denkmuster eine Antwort finden muss,² lässt sich allgemein als das Problem einer Verantwortungsethik im Sinne Max Webers begreifen. Diese reflektiert letztlich den "Widerstand", den die "Welt", insbesondere die moderne Welt, rein ethischen Orientierungen entgegensetzt.³ Zwar setzt jede Verantwortungsübernahme die Autonomie, d.h. die Willensfreiheit des Verantwortungssubjekts voraus und ist darin "Selbsteinsatz aus Freiheit"⁴. Die zur Verfügung stehenden und/oder *zumutbaren* Spielräume zur tatsächlichen Verwirklichung der gebotenen Verantwortungsübernahme (Handlungsfreiheit) sind jedoch als stets begrenzt zu begreifen. Bezogen auf marktwirtschaftliche Handlungs- bzw. Systemzusammenhänge kommen so die

* Prof. Dr. Peter Ulrich, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik und Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen; Dipl.-Ök. Ulrich Thielemann, Wissenschaftlicher Assistent am selben Institut (Guisanstrasse 11, CH-9010 St. Gallen).

1. Ulrich/Thielemann (1992a). Für die finanzielle Förderung des Projekts danken wir der Unternehmer- und Unternehmerinnen-Vereinigung "Res Publica, Vereinigung Unternehmerische Verantwortung", Zürich.

2. Vgl. dazu im einzelnen Ulrich (1987).

3. Vgl. Weber (1922), S. 348 ff., sowie Weber (1921).

4. Schulz (1972), S. 631.

Zwänge unternehmerischer Erfolgserzielung in den Blick; denn offenbar ist die eigentümlich anonyme Logik unternehmerischer Marktbehauptung für eine moderne Marktwirtschaft bestimmend. Daher lautet die unternehmensethische Grundfrage:

Wie sind die Erfordernisse der unternehmerischen Erfolgserzielung und -sicherung (Konkurrenz-, Liquiditäts- und Kapitalverwertungszwänge) mit den ethischen Anforderungen, derer sich jede ethisch verantwortliche Person bewusst ist oder bewusst werden sollte, in Einklang zu bringen?

Die in der unternehmensethischen Diskussion vertretenen Positionen neigen einer der beiden möglichen, gegensätzlichen Vereinseitigungen dieses konstitutiven Vermittlungsproblems zu: Auf der einen Seite wird in gut gemeinter, aber von den sehr realen Sachzwängen der unternehmerischen Erfolgssicherung abgehobener Weise Unternehmensethik einfach als *Anwendung* allgemeiner ethischer Normen auf die Wirtschaftspraxis verstanden. Ethik reduziert sich hier auf eine idealistische *Gegenperspektive* zur wirkungsmächtigen ökonomischen Sachlogik (*korrektiver Ansatz*)⁵, die die moralische Selbstbegrenzung in Schranken verweist. Auf der anderen Seite beeilt man sich darauf hinzuweisen, dass ethische Handlungsgrundsätze ohne weiteres in Harmonie mit den unternehmerischen Erfolgszielen stünden. Ethik wird dann oft geradezu aus dem (wie immer genau verstandenen, meist jedoch als langfristig ausgegebenen) "Unternehmensinteresse" zu begründen versucht und im Grunde als ein weiteres erfolgstrationales *Führungsinstrument* aufgefasst. Damit verliert die Ethik jedoch ihre konstitutive *kritische* Perspektive (*instrumentalistischer Ansatz*).⁶ In dieser Sichtweise wird die eigentlich angestrebte *Verantwortbarkeit* des unternehmerischen Handelns vor den *unbedingten* Prinzipien der Ethik nicht sichergestellt, in jener dem Problem der betriebswirtschaftlichen

5. Horst Steinmann und Albert Löhr (1988), S. 308, sowie (1991), S. 13, definieren Unternehmensethik als "situationales Korrektiv" des (nach ihnen im Rahmen einer separaten Teildisziplin "Wirtschaftsethik" zu rechtfertigenden) "Gewinnprinzips" für den "Ausnahmefall" (statt wie wir vorschlagen: als die durchgängige Reflexion der ethisch-normativen *Voraussetzungen* legitimen unternehmerischen Gewinnstrebens!). Ihr Ansatz baut zwar auf einem modernen, von uns weitgehend geteilten Ethikverständnis auf, eine "realistische Idee", Steinmann/Löhr (1988), verkörpert er allerdings nur unter den je *gegenwärtigen* Rahmenbedingungen und somit unter der *Bedingung* faktisch gegebener Sachzwänge unternehmerischen Handelns, nicht jedoch unter der (kritischen) Perspektive der praktischen Umsetzung *unbedingter* ethischer Ansprüche an verantwortbares Handeln in der Wirtschaft. Zur Kritik im einzelnen vgl. Ulrich (1991a). Zur konstitutiven Bedeutung einer *kritischen* Perspektive für die "Business Ethics" vgl. auch die beiden führenden US-amerikanischen Fachvertreter Bowie (1991) und DeGeorge (1991), S. 45 ff.

6. So versuchen beispielsweise Hoffmann und Rebstock (1989), S. 667 und S. 682, die Möglichkeit und Notwendigkeit einer ethischen Orientierung der Unternehmensführung aus dem "Konzept Kritischer Erfolgsfaktoren" bzw. aus dem "Gesamtinteresse der Unternehmung" abzuleiten. Zur Unterscheidung des hier vertretenen grundlagenkritischen und integrativen Ansatzes von einem funktionalistischen ebenso wie von einem bloss "angewandten" Konzept der Wirtschaftsethik vgl. Ulrich (1990).

Zumutbarkeit ethisch-normativer Ansprüche an die Unternehmensführung nicht systematisch Rechnung getragen.

In der Praxis macht sich infolge der ungeklärten Beziehung zwischen Unternehmensethik und Unternehmenserfolg bisweilen eine symptomatische Irritation im Umgang mit den neu aufgeworfenen, bloss auf den ersten Blick einfachen Fragen ethisch reflektierter Unternehmensführung bemerkbar. So finden jüngste Äusserungen von bekannten Topmanagern, die sich noch vor kurzem als Vorreiter einer gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmensführung profiliert hatten, unerwartet Beifall. In scheinbar abrupter Kehrtwendung reden sie plötzlich gegen das "ethische und soziale Gesäusel", um stattdessen einem neuen unternehmerischen "fighting spirit" den Weg zu ebnet.⁷ Darin kommt offenbar ein verbreitetes Unbehagen gegenüber ethischen "Zumutungen" an die Unternehmensführung zum Ausdruck, das auf das Fehlen tragfähiger Orientierungsmuster für eine wirklich "realistische" Vermittlung zwischen Ethik und unternehmerischem Erfolgsstreben hindeutet.

2. Forschungsmethodischer Ansatz

Entsprechendes konzeptionelles "*Orientierungswissen*"⁸ in kritischer Auseinandersetzung mit unzureichenden unternehmensethischen Denkmustern zu entwickeln, ist u.E. in dieser Situation die vordringliche praxisbezogene Aufgabe der wissenschaftlichen Diskussion zum Thema. Dieser Aufgabe widmete sich die im Folgenden vorzustellende qualitativ-empirische Studie. Ihre erkenntnisleitende Ausgangsidee war es, das erwähnte, für eine wirklich "realistische" Unternehmensethik konstitutive Vermittlungsproblem zwischen ethischen Ansprüchen und unternehmerischen Erfolgswängen ins Zentrum zu stellen und zu erkunden, wie erfahrene Führungskräfte selbst mit diesem Problem gedanklich umgehen.

Dieses Vermittlungsproblem gerät bei den meisten der bisher vorliegenden empirischen Studien zum Moralbewusstsein von Führungskräften systematisch nicht in den Blick. Diese gehen nämlich zumeist von der individual- und nicht eigentlich *unternehmensethischen* Frage aus, inwieweit Führungskräfte als "moralische" Personen (im allgemeinen oder im Durchschnitt) anzusehen sind, d.h. in welchem Mass sie bereit sind, einen Kanon selbstverständlicher, als verbindlich angesehener Normen zu befolgen. So hebt die US-amerikanische Studie von Baumhart, die grosse Beachtung gefunden hat, an mit der Frage: "How ethical are businessmen?"⁹ Posner / Schmidt radikalisieren diesen Fragetypus gar, indem sie die Frage: "Are managers ethical or not?" - was soviel heissen soll wie: sind sie "guten Willens" oder

7. So der Generaldirektor der Nestlé AG, Helmut Maucher (1990).

8. Mittelstrass (1982), S. 19 f.

9. Baumhart (1961). Vgl. auch die beiden Folgestudien von Brenner / Molander (1977) und von Becker / Fritzsche (1987).

nicht - zum Ausgangspunkt ihrer Untersuchung machen.¹⁰ Damit aber unterliegen diese Studien schon im Ansatz einer doppelten Verkürzung: (a) einer *konventionalistischen Verkürzung* ihres moraltheoretischen Forschungsansatzes und (b) einer *personalistischen Verkürzung* des unternehmensethischen Grundproblems.

ad a) Dass Manager (wie alle Menschen) "moralisch" sind, muss die Moralbewusstseinsforschung methodologisch notwendig unterstellen. Wer als Moralforscher die Befragten als moralische Personen ernst nimmt, der muss ihnen zubilligen, dass sie das Niveau einer autonomen Prinzipienethik erreicht haben können; in diesem Fall spricht die Moralforschung von der Stufe eines *postkonventionellen* Moralbewusstseins¹¹. Dann aber ist es möglicherweise nicht Ausdruck fehlender "Moral" (d.h. eines Mangels an gutem Willen), wenn befragte Führungskräfte bestimmten Werturteilen oder normativen Standards, die der Forscher in der Befragung *vorgibt*, nicht zustimmen, sondern vielleicht im Gegenteil Ausdruck ihres ernsthaften unternehmensethischen *Legitimationsanspruchs*, indem sie u.U. ein komplexeres und differenzierteres ethisches Denkmuster vertreten als der Forscher. Der Moralforscher darf sich also nicht anmassen, von vornherein über die allein richtigen Kriterien eines "hohen" unternehmensethischen Moralbewusstseins zu verfügen, sondern muss seinen "Forschungsobjekten" den Status autonomer moralischer *Subjekte* zugestehen. Deshalb muss ihnen zunächst prinzipiell die *moralische Kompetenz* zugesprochen werden, einen ebenbürtigen oder vielleicht sogar überlegenen Beitrag zur Klärung des *moral point of view*, d.h. der formalen *Prinzipien* der Beurteilung konkreter, mehr oder minder situationsbezogener Normen leisten zu können. Bezüglich dieser notwendigen methodologischen *Rationalitätsunterstellung*, die für moderne empirische Moralforschung, ja für Sozialwissenschaften überhaupt konstitutiv ist - wenn diesen denn ein eigenständiger Status gegenüber den Naturwissenschaften eingeräumt werden soll -, steht es bei den bisher vorliegenden Studien zur "Moral der Manager" international noch nicht zum Besten. Es kommt bei der empirischen Erforschung des Moralbewusstseins also darauf an, die in Erfahrungszusammenhängen stehenden Befragten *in ihrem moralischen Legitimationsanspruch zu verstehen* (Hermeneutik). Genau deshalb ist vorrangig zu erforschen, wie Führungskräfte unternehmensethisch *argumentieren*. Die (qualitative) *Form* ihres Moralbewusstseins, nicht dessen (quantitatives) "*Mass*", gemessen an den moralischen Standards des Forschers, ist folglich der zentrale Gegenstand deskriptiver Unternehmensethik. Somit ist empirisch-hermeneutische Sozialforschung als ein quasi-diskursiver Prozess gegenseitigen Lernens aufzufassen. Der Beitrag des Forschers liegt darin, die ethischen Denk- und Legitimationsmuster der Gesprächspartner anhand expliziter, systematischer Gesichtspunkte (d.h. theoriegeleitet) zu deuten und zwischen den theoretischen Beurteilungskriterien und den erfahrungsgestützten unternehmensethischen Urteilen der befragten Praktiker ein "reflexives Gleichgewicht"¹² herzustellen: Ohne philosophische Reflexion bliebe

10. Vgl. Posner / Schmidt (1987).

11. Vgl. dazu Kohlberg (1981), S. 152 ff.

12. Vgl. Rawls (1979), S. 38, 68 ff. Zur fortführenden Interpretation des "reflexiven Äquilibriums"

die sozialwissenschaftliche Forschung, der es um die kritische "Werterhellung"¹³ der Praxis geht, blind und orientierungslos, und ohne den hermeneutischen Zugang zur erfahrungsgestützten Praxis bliebe die philosophische Aufklärung leer und ohne Problembezug.

ad b) Bei der Erforschung unternehmensethischer Denkmuster, d.h. des normativen Gehalts der grundlegenden handlungsleitenden Orientierungsmuster und Hintergrundüberzeugung der Führungskräfte, geht es um die Frage, wie ethischen Ansprüchen angesichts möglicher, spezifisch wirtschaftlicher Widerstände (Sachzwänge) nachgekommen werden kann und soll. Es ist die Frage nach dem "Ort" der *Moral in der Wirtschaft*. Nun gehen die meisten Studien wie erwähnt von einer personalethischen Fragestellung aus¹⁴ und beantworten die Frage nach dem angemessenen "Ort" der Moral somit von vornherein dahingehend, dass das je individuelle Bewusstseinsniveau der Führungskräfte (sei dies nun konventionell oder postkonventionell verstanden) die Moralität des Wirtschaftens sicherstelle. Wie wir noch sehen werden, sieht demgegenüber ein grosser Teil der Befragten den primären "Ort" der wirtschaftlichen Moral gerade nicht im persönlichen Gewissen des einzelnen Managers, sondern im Markt oder in dessen Rahmenbedingungen. Entsprechende unternehmensethische Denkmuster können erst in den Blick geraten oder richtig gedeutet werden, wenn von einer Forschungsleitfrage ausgegangen wird, die, statt personalethisch verkürzt, dem spezifisch unternehmensethischen Vermittlungsproblem angemessen ist. *Wirtschafts- und Unternehmensethik* als eigenständige wissenschaftliche Disziplin wäre wenig sinnvoll, wenn sie nicht genau bei diesen *besonderen* Verwirklichungsbedingungen und -problemen der Moral im Rahmen eines modernen Wirtschaftssystems ihren Ausgangspunkt nähme.

Aus den voranstehenden Überlegungen ergibt sich die folgende *Arbeitshypothese*: Erfolgreiche Führungskräfte, die tagtäglich ganz real im Spannungsfeld von ethischen Anforderungen und betriebswirtschaftlichen "Sachzwängen" stehen, *müssen* als moralische Personen im Laufe ihrer erfahrungsreichen Karriere irgendein unternehmensethisches "Arrangement" gefunden haben, welches von ihnen sowohl als *verantwortbar* als auch - angesichts der Imperative unternehmerischer Marktbehauptung ("Sachzwänge") - als *zumutbar* angesehen wird; denn sonst wären sie vermutlich früher oder später, freiwillig oder weniger freiwillig, aus ihrer Berufslaufbahn ausgestiegen. Mehr über die tatsächlichen unternehmensethischen Denkmuster höherer Führungskräfte zu wissen dürfte daher auch in normativ-ethischer Absicht hilfreich sein zur Gewinnung eines differenzierten, ethisch *und*

unter Gesichtspunkten einer rationalen Hermeneutik vgl. Apel (1988), S. 333 ff.

13. Jöhr (1981), S. 31.

14. Neben den schon genannten empirischen amerikanischen Studien von Baumhart (1961), Brenner/Molander (1977) und Becker/Fritzsche (1987) sind auch die deutsche Studie von Kaufmann/Kerber/Zulehner (1986) sowie die italienische ASFOR-Studie (1989) durch eine personalethische Verkürzung der Fragestellung gekennzeichnet. Eine uns bekannte Ausnahme stellt lediglich die in Deutschland durchgeführte "managementsoziologische" Studie von Eberwein / Tholen (1990) dar, die unter anderem gezielt danach fragt, wie Führungskräfte das Verhältnis von "Gemeinwohl" und "Unternehmenswohl" fassen.

zugleich betriebswirtschaftlich tragfähigen und in diesem Sinne "realistischen" unternehmensethischen Leitkonzeptes.

Dabei ist freilich nicht anzunehmen, dass sämtliche empirisch vorzufindenden unternehmensethischen Denkmuster einer Überprüfung ihrer (zweiseitigen) Tragfähigkeit standhalten. Der praktische Nutzen unternehmensethischer Studien hängt deshalb wesentlich davon ab, dass es gelingt, das gesamte *Spektrum* real vorhandener "Arrangements" auszuleuchten, dieses Spektrum mithilfe einer (gemäss dem Konzept des "reflexiven Gleichgewichts" entwickelten) *Typologie* - systematisch zu ordnen und die so positionierten unternehmensethischen Denkmuster *kritisch* zu würdigen. Einen Typus definieren wir dabei als ein in sich konsistentes Muster regelmässig zusammengehöriger Wahrnehmungs- und Argumentationsweisen, das sich - ganz im Sinne der idealtypischen Methode Max Webers - der idealisierenden "Steigerung" real vorfindlicher Auffassungen und Überzeugungen unter einem oder mehreren "besonderen Gesichtspunkten" verdankt.¹⁵

In unserer Studie wurden Interviews mit 60 Führungskräften durchgeführt, die aus Gründen der Abdeckung eines breiten Spektrums unternehmensethischen Denkens bewusst selektiv ausgewählt wurden. Es sollten möglichst alle Wirtschaftszweige und sämtliche Grössenkategorien vertreten sein.¹⁶ Im Zentrum des Interesses standen zwar die Führungskräfte der obersten Unternehmensleitung, zur Kontrolle wurden jedoch auch Führungsverantwortliche der zweiten und dritten Ebene herangezogen. Die interpretative Auswertung der mittels eines Gesprächsleitfadens¹⁷ strukturierten und teilstandardisierten Interviews erfolgte anhand von Tonbandprotokollen.

Die Studie wurde in der deutschsprachigen Schweiz durchgeführt. Damit stellt sich die Frage der Relevanz der Studienergebnisse für andere Länder. Ein sorgfältiger Vergleich mit anderen, US-amerikanischen oder international ausgerichteten Studien zum Ethos von Führungskräften zeigt, dass bei Anwendung unseres Interpretationsrasters die hier gefundenen Denkmuster wohl keineswegs nur in der schweizerischen Führungslandschaft anzutreffen sind (vgl. unten Abschnitt 4.2).

3. Typologie unternehmensethischer Denkmuster

Im Sinne des postulierten und u. E. ansatzweise realisierten "reflexiven Gleichgewichts" zwischen theoretischer Konzeption und empirischer Analyse haben sich zwei Grunddimensionen herauskristallisiert, die eine typologische Einordnung und

15. Vgl. Weber (1904), S. 180, 191.

16. Dabei stand ein Grossteil der befragten Führungskräfte bedeutenden schweizerischen Firmen vor. So repräsentierten unsere 60 Gesprächspartner Unternehmen, die zusammengenommen fast ein halbe Million Mitarbeiter beschäftigen, was etwa einem Siebtel der schweizerischen Erwerbsbevölkerung entspricht.

17. Dieser ist im Anhang von Ulrich / Thielemann (1992a), S. 176 ff., abgedruckt.

Beurteilung unternehmensethischer Denkmuster von Führungskräften erlauben. Jede der beiden Grunddimensionen ist dual kodiert:

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

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

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

- *Entweder* wird die Wirtschaft als ein relativ autonomer *Systemzusammenhang* wahrgenommen, der weitgehend seiner eigenen "Sachlogik" folgt. Dann bestimmt der im wesentlichen anonyme Marktmechanismus das wirtschaftliche Geschehen. Den einzelnen Wirtschaftssubjekten bleibt weitgehend nur die Anpassung an die Wettbewerbsbedingungen des Marktsystems: Wer am ökonomischen "Spiel" marktlicher Selbstbehauptung teilnehmen will, hat den Spielregeln des Marktes zu gehorchen. Dabei bleibt zunächst offen, ob auf eine "Binnenmoral" des Marktes vertraut oder eine ethisch-politisch zu gestaltende Rahmenordnung des Marktes als Ort der Moral angenommen wird.
- *Oder* aber die Wirtschaft wird als ein Lebensbereich wie jeder andere auch, als *Lebenswelt* wahrgenommen,¹⁸ der im wesentlichen nicht von anonym wirkenden Systemimperativen, sondern von der jeweiligen *Wirtschaftskultur* bestimmt wird. Der Kulturorientierte billigt der Wirtschaft also weder eine besondere, "moralfreie" Sachlogik zu, noch bedarf es seiner Ansicht nach einer besonderen, systemspezifischen Wirtschaftsethik. Er fordert lediglich die Anwendung der allgemeinen Massstäbe moralischen Handelns, wobei zunächst offen bleibt, ob diese ethischen Massstäbe einem konventionellen oder einem postkonventionellen Moralbewusstsein zuzuordnen sind.

18.Zur Unterscheidung von System und Lebenswelt vgl. Habermas (1981), S. 224 ff., 348 ff., sowie Habermas (1986), S. 379 ff.

Abbildung 1: Grundtypen des unternehmensethischen Verantwortungsbewusstseins

	Systemorientierte 43%	Kulturorientierte 57%
Harmonisten 88%	Ökonomen 33%	Konventionalisten 55%
Konfliktbewusste 12%	Reformer 10%	Idealisten 2%

Aus theoretischer Perspektive lassen sich nun vorerst vier Grundtypen des unternehmensethischen Verantwortungsbewusstseins aus der zweidimensionalen Matrix, die sich aus der "Kreuzung" der beiden Dimensionen und ihrer jeweiligen dualen Ausprägungen ergibt, ableiten (Vier-Felder-Tafel gemäss *Abbildung 1*). Wie auch immer in unternehmensethischen Fragen gedacht wird, jedes empirisch erschliessbare Denkmuster fügt sich unweigerlich einer der vier möglichen Ausprägungskombinationen der beiden Dimensionen.

Was die gefundene prozentuale *Verteilung* der Grundtypen betrifft, so beanspruchen die Ergebnisse aufgrund der selektiven Auswahl der interviewten Führungskräfte und der skizzierten Forschungsmethodik keinen repräsentativen Aussagegehalt; sie können jedoch u. E. als Tendenzaussagen betrachtet werden. Im weiteren ist zu beachten, dass die in *Abbildung 1* genannten Zahlen nur die Häufigkeit der in Gruppen (Grundtypen) zusammengefassten Denkmuster nach ihrer jeweiligen *dominanten* (primären) Orientierung umfassen. Es erwies sich aber, dass das unternehmensethische Bewusstsein fast aller Befragten neben einem solchen dominanten Denkmuster durch *zusätzliche* (sekundäre) Orientierungen gekennzeichnet ist, die oft den Charakter tieferliegender, biographisch älterer Hintergrundüberzeugungen aufweisen - gleichsam wie tiefere geologische Schichtungen. Auf das diesbezüglich auffallendste Phänomen, den *Hintergrundökonomismus*, gehen wir unten in Abschnitt 4 noch näher ein. Vorerst seien die Grundtypen und die ihnen zugeordneten Denkmuster in sehr knapper Form skizziert.¹⁹ *Abbildung 2* gibt einen tabellarischen Überblick über die einzelnen Typen und liefert eine Kurzcharakterisierung im systematischen Quervergleich.

3.1 Das ökonomistische Vermittlungskonzept

Ökonomen gehen vom Regelfall der Harmonie von Ethik und Unternehmens-

19. Für eine eingehende Darstellung und Interpretation der einzelnen Denkmuster sowie ihrer Verteilung nach zahlreichen Gesichtspunkten vgl. Ulrich/Thielemann (1992a), S. 33 ff. Dort finden sich auch eine Vielzahl wörtlich zitierter Schlüsselaussagen der befragten Führungskräfte.

erfolg aus. Zugleich aber nehmen sie den System- und damit den Sachzwangcharakter der Wirtschaft durchaus wahr. Offenbar muss also der strukturelle Zusammenhang des anonymen Marktgeschehens selbst - und nicht etwa verantwortungsbewusst handelnde Personen - sicherstellen, dass es in der Wirtschaft mit ethisch rechten Dingen zugeht. Sollten dennoch einzelne ethische Probleme mit wirtschaftlichem Handeln auftreten, so ist das für den strikten Ökonomen stets ein Symptom dafür, dass *zu wenig*, nicht etwa zu viel Marktsteuerung herrscht. Seine *Metaphysik des Marktes* ist - wie jede Metaphysik - empirisch nicht ohne weiteres widerlegbar. Wohlgemerkt: nicht schon die Überzeugung, dass die Marktsteuerung ein unverzichtbares *partielles* Koordinationsprinzip jeder zeitgemässen Wirtschaftsordnung darstellt, sondern erst die Verabsolutierung des Marktes zur hinreichenden *Gewährsinstanz* der Moral in der Wirtschaft macht den metaphysischen Ökonomismus aus.

Der Glaube an eine dem Markt innewohnende Moral wurzelt tief in der Geistesgeschichte der abendländischen Marktgesellschaft. Es ist der Glaube an die von einer übermenschlichen, göttlichen Instanz vorgegebene "prästabilisierte Harmonie" (Leibniz) der Welt- und Marktordnung. Sie garantiert mit "unsichtbarer Hand" (Adam Smith)²⁰, dass das ethisch Gesollte "automatisch" aus dem ökonomisch Gewollten erwächst, und *entlastet* so die einzelnen Wirtschaftssubjekte von direkten normativ-ethischen Ansprüchen. Bei Adam Smith lässt sich - vor allem in der "Theorie der ethischen Gefühle" - die "unsichtbare Hand" des Marktes noch unschwer als die "Weisheit Gottes"²¹ identifizieren, auch wenn er im "Wohlstand der Nationen" die (partielle!) soziale Integrationskraft der interpersonellen Interessenverschränkung auf Märkten zugleich in Kategorien funktionaler Systemrationalität erklärt.²² Wahrscheinlich war Smith, der an der Schwelle zur Moderne stand, damit der erste und letzte Ökonom, für den die Interessenharmonisierungskraft des Marktes letztlich noch mehr oder minder ausdrücklich in *Metaphysik* gründet. Jedenfalls beruft sich der Ökonomismus heute nicht mehr auf einen vorgegebenen Schöpfungsplan. Den modernen Fassungen des Marktharmonismus sind die eigenen metaphysischen, und das heisst: irrationalen Wurzeln, auf denen er unweigerlich fusst, gewiss nicht mehr gegenwärtig - sonst könnte er *heute* auch kaum mehr vertreten werden. Der ökonomistische Glaube an die "Selbstheilungskräfte" des Marktes findet sich unserer Untersuchung zufolge bei Führungskräften in zwei mehr oder minder "reinen" Varianten:

Beim *Metaphysischen Betriebswirt* (17% unseres Samples) überträgt sich die Unpersönlichkeit des Marktes und damit seine "übersubjektive" Binnenmoral zwingend auf die Praxis "sachlich richtiger" Unternehmensführung: Massgebend für das unternehmerische Geschehen sind eigentlich nicht die "eigenmächtigen" Zielsetzungen der "führenden" Personen einer Unternehmung, sondern der "Wille des Marktes". Die Führungskräfte sind demnach gleichsam Werkzeuge des Marktes,

20. Vgl. Smith (1985), S. 316, sowie Smith (1978), S. 371.

21. Smith (1985), S. 130.

22. Vgl. dazu im einzelnen Ulrich (1991b), S. 170 ff.

sie haben eigentlich überhaupt keine Macht - zumindest insoweit, als sie die Rentabilitätschancen der Unternehmung nachhaltig zu fördern und somit alle "betriebsfremden Interessen"²³ zu verbannen suchen. Dann aber können sie für moralische Verfehlungen nicht verantwortlich sein; denn nur wer Macht hat, kann diese moralisch falsch (oder richtig) einsetzen. Ein befragter Manager drückte dies so aus²⁴: *"Nur ein Mensch kann moralisch oder unmoralisch handeln, aber eine Unternehmung ...? Selbst wenn der Mensch, der die Unternehmung führt, unmoralisch ist, deswegen ist die Unternehmung nicht unmoralisch."* Der Markt bestimmt, wo's unternehmerisch lang geht, und so soll es auch sein. Die dauerhafte Existenz- und Erfolgssicherung der Unternehmung erfordert dabei *langfristig* vorausschauende Investitionen, nicht bloss "spekulative" Maximierung des kurzfristigen Gewinns. Nur dann kann sichergestellt werden, dass die Unternehmensführung tatsächlich vom buchstäblich "übersubjektiven" (anonymen) Willen des Marktes und nicht vom "eigenmächtigen" Willen der Unternehmensleitung bestimmt wird. Es gilt also das unternehmensethische Prinzip: *Langfristiger Gewinn ist ethisch gut* (Langfristökonomie = Ethik). Dann aber sorgt die "unsichtbare Hand" des Marktes dafür, dass *"es allen gut geht, wenn es einer Unternehmung gut geht."*

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

23. Weber (1922), S. 79. - Auch bei Gutenberg findet sich bekanntlich dieser für die klassische Betriebswirtschaftslehre richtungweisende Gedanke einer für die Unternehmung konstitutiven "Elimination" des "psycho-physischen Subjekts", welche allein sicherstelle, dass "an sich richtige Massnahmen" im Sinne des objektiv gegebenen "Prinzips der Wirtschaftlichkeit" Platz greifen, vgl. Gutenberg (1929), S. 39 ff. Zu der eigentümlichen Verschränkung der objektiven Zusammenhänge der Kapitalbewegung mit der unternehmerischen Handlungsrationalität in der Theorie der Unternehmung Erich Gutenbergs vgl. Thielemann (1990).

24. Nachfolgende Textstellen, die durch Anführungszeichen gekennzeichnet und *kursiv* gesetzt sind, geben stets Aussagen der befragten Führungskräfte wörtlich wieder.

Der Instrumentalist handelt somit nicht unmittelbar aus innerer Überzeugung "moralisch", sondern zunächst einmal deshalb, weil (und insoweit) sich dies langfristig auszahlt. Ethik bietet sich ihm demnach als Führungsinstrument an, beispielsweise um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern oder um die notwendige Akzeptanz der Unternehmenspolitik gegenüber der Öffentlichkeit zu sichern. Dabei versucht er nicht etwa, den instrumentellen Charakter solcher Führungsmethoden zu verbergen, vielmehr betont er sogar gerne seine ökonomische Motivation. Gleichwohl ist auch der Instrumentalismus im hier gebrauchten Sinne als ein unternehmensethisches Konzept zu verstehen. Gerade dass sich "Ethik" betriebswirtschaftlich längerfristig "rechnet", wird als *Zeichen* der grundsätzlichen Harmonie von unternehmerischem Erfolgsstreben und ethischen Ansprüchen gedeutet. Auch hier wird also die Wirksamkeit einer "unsichtbaren Hand" des Marktes angenommen, die dem rentabilitätsorientierten Handeln der Führungskräfte die ethisch richtige Richtung weist.

3.2 Das konventionalistische Vermittlungskonzept

Auch für *Konventionalisten* stehen ethische Ansprüche und unternehmerisches Erfolgsstreben in einem grundsätzlich harmonischen Verhältnis. Im Gegensatz zum ökonomistischen Vermittlungskonzept wird hier jedoch - wenn zumeist auch nur vordergründig - die Moralität der Unternehmensführung nicht von einer dem Markt innewohnenden, anonymen Systemlogik verbürgt. Vielmehr werden hierfür die tradierten Normen, die auch sonst im Alltagsleben gelten, bemüht. Zwänge der unternehmerischen Erfolgserzielung und -sicherung spielen in der Argumentation der Konventionalisten keine systematische Rolle - weder eine harmonisierende noch eine problematische. Dem ist nicht deshalb so, weil Konventionalisten diese Zwänge einfach leugnen oder verdrängen würden, sondern weil sie sie in ganz anderen Kategorien wahrnehmen. Sollte es doch einmal zum konkreten Konflikt zwischen Ethik und unternehmerischer Erfolgslogik kommen, so wird dieser vom Konventionalisten nicht als struktureller Antagonismus zwischen moralischer Pflicht und systemischem Sachzwang verstanden, sondern individualethisch als Konflikt zwischen moralischer Pflicht und egoistischer Neigung bzw. ökonomischem Eigeninteresse gedeutet. So spielen für ihn beispielsweise Free-Rider-Probleme und die Frage der Zumutbarkeit unternehmensethischen Handelns sowie entsprechende ordnungspolitische Lösungsversuche keine wesentliche Rolle.²⁵ Den Schlüssel zur Gewährleistung der Harmonie zwischen Moral und Markt erblickt er vielmehr im *Charakter* der einzelnen Führungspersönlichkeit oder - im Falle weniger elitistischer Spielarten des Konventionalismus - im kulturellen Niveau der Gemeinschaft wirtschaftlicher Akteure. Es lassen sich verschiedene konventionalistische Denk-

25. Ähnliches gilt für den Idealisten (s. unten), allerdings ist für diesen der Konflikt zwischen ethischen Ansprüchen und Unternehmenserfolg im Unterschied zum Konventionalisten nicht der Ausnahme-, sondern der Regelfall.

muster (Realtypen) aufweisen, die sich durch spezielle Konzeptionen des kulturellen "Orts" der Moral unterscheiden. Da diese Differenzen im vorliegenden Kontext keine besondere Rolle spielen, seien sie nur kurz angedeutet.

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

Der *Personalist* (38%, damit die häufigste dominante Orientierung) ist sich demgegenüber seiner Macht nach aussen und innen und damit des Problems des Machtmissbrauchs durchaus bewusst. Allerdings erblickt er die unternehmensethische Herausforderung vorrangig in der *Selbstbegrenzung* dieser Macht und plädiert im übrigen für eine "*absolut freiheitliche Unternehmenspolitik*". Sein individualetischer oder - je nach Blickwinkel - elitistischer Ansatz zeigt sich auch darin, dass er es typischerweise vorzieht, von Unternehmer- statt von Unternehmensethik zu sprechen. Der Gedanke einer ordnungspolitischen Unterstützung des unternehmensethischen Engagements ist ihm fremd, da er dezidiert an der Idee der Trennbarkeit von Wirtschaft und Politik festhält.

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

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

3.3 Das idealistische Vermittlungskonzept

Im Gegensatz zu der Gruppe der Konventionalisten wie auch der Ökonomen beurteilt der *Idealist* das unternehmerische Erfolgsstreben als ethisch höchst problematisch (als dominantes Denkmuster in unserem Sample nur bei einer einzigen Führungskraft zu finden (2%), als ergänzende, sekundäre Orientierung jedoch immerhin bei weiteren 38% der Befragten). Er ist in ausgeprägter Weise konfliktbewusst, jedoch in seiner Wahrnehmung der Wirtschaft nicht besonders systembewusst. So sind es für ihn nicht anonyme Imperative der unternehmerischen Erfolgssicherung, die für die vom ihm beklagten Missstände sozialer oder ökologischer Art verantwortlich sind, sondern der "*Egoismus*" und "*Materialismus*", dem

allzu viele Wirtschaftssubjekte verfallen sind. Die tradierten kulturellen Einstellungen und Werthaltungen "der Gesellschaft" sind für ihn das Problem, nicht wie für den Kulturharmonisten die Lösung. Der Idealist hofft daher auf einen kulturellen Bewusstseinswandel.

Den Königsweg der unternehmerischen Verantwortungsübernahme sieht der eher in individualethischen als in systemischen Kategorien denkende Idealist in der inneren Abkehr des einzelnen von seinen "egoistischen" Neigungen. Dies bedeutet jedoch angesichts der realen Sachzwänge des Wirtschaftssystems, dass der Idealist - wenn er nicht den "Ausstieg" wählt - sich permanent harten moralischen Dilemmasituationen zwischen idealistischem Engagement und Opportunismus ausgesetzt sieht. Dadurch mag das heroische Pathos, das seine Ausführungen zum Teil begleitet ("*den Konflikt aushalten, das gehört irgendwie dazu*"), zu erklären sein. Für den Idealisten besteht zwischen den ethischen Ansprüchen bzw. der Behebung der beklagten ethischen Missstände und dem unternehmerischen Erfolgsstreben nämlich ein letztlich unauflöslicher Konflikt: Das unternehmensethische Engagement geht buchstäblich *auf Kosten* des Unternehmenserfolgs. Damit jedoch vertritt er eine unternehmerische Verzichtsethik, sozusagen eine "Ethik der roten Zahlen"²⁶, die dem Problem der betriebswirtschaftlichen Zumutbarkeit der unternehmensethischen Massnahmen nicht gerecht wird und damit kaum als unternehmerisch tragfähig anzusehen ist.

3.4 Das reformorientierte Vermittlungskonzept

Ausgangspunkt des unternehmensethischen Vermittlungskonzepts der *Reformer* ist die Einsicht, dass Ethik und Unternehmenserfolg weder in einem zwingenden Konflikt noch in einem "automatisch" harmonischen Verhältnis zueinander stehen - denn das Marktsystem kann aus sich heraus unmöglich den ethischen Anforderungen schon genügen, dies käme einem logischen Zirkel gleich.²⁷ Reformer erkennen vielmehr die dritte Möglichkeit, dass Ethik durchaus eine *mögliche*, jedoch aktiv zu suchende Basis erfolbringenden Wirtschaftens sein kann. Ob und unter welchen Bedingungen dies der Fall ist, ist dann eine empirische Frage; sie im konkreten Fall zu beantworten erfordert eine ebenso nüchterne wie differenzierte Problemanalyse.

Reformer sind konflikt- und sachzwangbewusst. Sie denken kritisch in bezug auf die vorgefundenen Systemzwänge, weil sie die idealistische Überforderung, heroisch *gegen* die ökonomischen Signale des Marktes zu handeln, für unzumutbar halten. Die entscheidende Voraussetzung, um ethisch verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln real möglich (zumutbar) zu machen, erkennen sie in der Änderung

26. Pfriem (1989), S. 118.

27. Ebenso Steinmann (1990), S. 420: "Der Markt als Koordinationsinstrument kann sich nicht seine eigene Legitimation verschaffen". Es ist genau dieser selbstreferentielle Begründungszirkel, der - in unserer Terminologie - den *Ökonomismus* definiert.

der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen des Marktes, d.h. in den nach ausser-ökonomischen und wettbewerbsneutralen Gesichtspunkten zu gestaltenden Spielregeln und Anreizen für ökonomisch erfolgreiches Handeln.

Der *Rahmenreformer* (2 %) erblickt den systematischen Ort der Moral in der Wirtschaft voll und ganz in der vernünftigen Gestaltung der Rahmenbedingungen und Spielregeln des Marktes, nicht aber in den unternehmerischen Handlungen innerhalb dieser Spielregeln. Demgegenüber verfügt der andere Typus, den wir den *Neuen Unternehmer* nennen (8%), über ein umfassenderes und zugleich differenzierteres unternehmensethisches Denkmuster. Er hat gelernt, auf zwei institutionellen Ebenen gleichzeitig zu denken: Auf der *ersten Ebene* erkennt er zunächst einen erheblichen Gestaltungsspielraum unternehmerischer Erfolgserzielung, der - wie jeder Handlungsfreiraum - ethisch verantwortungsbewusst ausgeschöpft werden kann und soll. Er begreift es daher als eine "*unternehmerische Herausforderung, auf die neuen ethischen Anforderungen innovativ einzugehen*", und sucht engagiert nach zum Teil eher unkonventionellen *Synthesen von Ethik und Erfolg*.

Als Realist weiss er jedoch um die Grenzen eines solchen Engagements auf der Ebene der einzelnen Unternehmung. Auf der *zweiten Ebene* reflektiert er daher - durchaus auch im unternehmerischen "Eigeninteresse" - auf die strukturelle Reform der Rahmenbedingungen des Marktsystems selbst. Reformer, insbesondere Neue Unternehmer, stellen also die ethische Qualität der bestehenden Wirtschaftsordnung in unternehmensethisch *integrativer* Absicht kritisch in Frage: Es geht ihnen darum, die marktlichen Konkurrenzzwänge und Anreizstrukturen in ethisch vernünftige und lebenspraktisch sinnvolle Bahnen zu leiten oder auch in wettbewerbsneutraler Weise zu begrenzen. Dabei sind sie sich - und das ist auf der zweiten Ebene unternehmensethisch entscheidend - ihrer *ordnungspolitischen Mitverantwortung* für den Zustand der Rahmenbedingungen unternehmerischen Handelns bewusst. Sie engagieren sich dementsprechend auch politisch, indem sie beispielsweise Reformbemühungen in Richtung einer vermehrt ökologisch und sozial verträglichen Marktwirtschaft konsequent unterstützen, statt betriebswirtschaftliche Freiräume oder Kostenvorteile blind zu verteidigen.

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

4. Ökonomismus als weit verbreitetes unternehmensethisches Denkmuster: Bestandsaufnahme und Erklärungsversuche

Da die skizzierten unternehmensethischen Denkmuster wie erwähnt idealtypische

"Steigerungen" der vorgefundenen, interpretationsbedürftigen Argumentationsweisen darstellen, konnte fast keine der befragten Führungskräfte nur einem der bisher kurz umrissenen Denkmuster zugeordnet werden. Ohne die Berücksichtigung *sekundärer Orientierungen* würde die Verteilung, die sich (wie in Abbildung 1) allein auf die dominante Orientierung der befragten Führungskräfte bezieht, ein unzureichendes Bild vermitteln.

Man könnte zunächst geneigt sein, die in solchen Sekundärorientierungen zum Ausdruck kommenden Ambivalenzen oder Inkonsistenzen der Typenbildung selbst anzulasten. Nach sorgfältigen Überprüfungen sind wir jedoch zu der Überzeugung gelangt, dass diese Inkonsistenzen oder "Brüche" im unternehmensethischen Bewusstsein der befragten Führungskräfte durchaus selbst typisch sind.²⁸

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

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

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

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

4.1 Das Phänomen des Hintergrundökonomismus

Gemäss dem Hintergrundökonomismus bedarf es zwar durchaus der (konventionellen) persönlichen Moral der Führungskräfte; der Markt harmonisiert also nicht automatisch das unternehmerische Erfolgsstreben mit den Anforderungen der Ethik. Jedoch ist hier der Unternehmenserfolg eine notwendige Voraussetzung (nicht wie beim Metaphysischen Betriebswirt der Inbegriff!) der Ethik: Der Gewinn ist nicht nur "*das Ziel der Kapitalgeber*", sondern gilt zugleich als "*die beste Voraussetzung, ein Unternehmen nach ethischen Gesichtspunkten führen zu können*". Zuerst - und das heisst konsequenterweise: unter Absehung von allen nicht strikt erfolgrationalen Gesichtspunkten - muss dieser Auffassung zufolge ein möglichst grosser Gewinnkuchen gebacken werden, *erst dann* kann den ethischen Ansprüchen nachgekommen werden. Ethische Erwägungen kommen also erst beim (notwendigerweise gönnerhaften) Verteilen des Gewinnkuchens ins Spiel. Eine solche "Spenden-" oder "Almosenethik" kommt jedoch einer bloss symptom bekämpfenden Entschädigungs- oder "Reparaturethik"²⁹ gleich. *Wie* die Überschüsse erzielt werden, die danach "guten Zwecken" zugeführt werden sollen, also die ethische Qualität der Gewinnerzielung selbst, wird hier systematisch ausgeklammert. Gewährsinstanz dafür, dass es *dabei* mit ethisch rechten Dingen zugeht, ist offenbar wiederum der Markt. Es gibt also für den Konventionalisten mit Hintergrundökonomismus zwar Raum für und Bedarf nach Unternehmensethik, jedoch beginnt deren Aufgabe erst *nach* der strikt erfolgrational zu gestaltenden Wertschöpfung und bezieht sich allein auf deren Verteilung: Je erfolgreicher eine Unternehmung wirtschaftet, "*desto eher kann man sich diese ethischen Grundsätze leisten*". Es liegt somit eine charakteristische *Halbierung* des unternehmensethischen Problems vor, die jedoch von diejenigen, die in dieser Weise argumentieren, keinesfalls als solche wahrgenommen wird.³⁰

Wir haben es also insgesamt mit drei Versionen des Ökonomismus zu tun: Die reinste Form verkörpert der *Metaphysische Betriebswirt*. Hier *definieren* letztlich die anonymen, übersubjektiven Bedingungen erfolgreicher Marktbehauptung, was ethisch richtig ist, d.h. der Markt ist der *Inbegriff* ethisch verantwortlichen Wirtschaftens. Infolgedessen fühlen sich die Metaphysischen Betriebswirte durch "marktgerechtes" Verhalten von unternehmensethischen Verantwortungszumutungen *entlastet*. Für den *Instrumentalisten* ist es im Unterschied dazu sehr wohl angezeigt, ethischen Standards, die ihm als marktunabhängig definiert gelten, Rechnung zu tragen. Jedoch setzt er wiederum auf den Markt als *Garanten* für die Verwirklichung dieser ethischen Ansprüche, wobei er den unternehmerischen Erfolg "ethischer" Massnahmen als *Zeichen* für das allgemein wohltätige Wirken dieses Garanten deutet. Schliesslich ist bei Konventionalisten sehr oft die Version des

29. Mittelstrass (1990), S. 36.

30. Hintergrundökonomistische Denkmuster finden sich auch in der betriebswirtschaftlichen Fachdiskussion, exemplarisch etwa bei Schneider (1990), S. 870: "Nur wer Überschüsse erzielt, kann sie guten Zwecken zuführen". Vgl. dazu auch die Replik von Ulrich (1991c).

Hintergrundökonomismus anzutreffen. Hier wird die Ethik zwar ebenfalls nicht durch den Markt definiert, aber in der erfolgreichen unternehmerischen Marktbehauptung eine *notwendige Voraussetzung* für die Erfüllung ausserökonomischer ethischer Pflichten erblickt.

4.2 *Ökonomismus- vs. Zynismusthese: Kritische Reinterpretation anderer Studien zur "Moral der Manager"*

Das damit einigermaßen vollständig und differenziert charakterisierte ökonomistische Denken stellt offenbar ein unter Führungskräften international weit verbreitetes Phänomen dar: Deutlich wird dies, wenn unsere eigenen empirischen Ergebnisse genauer mit jenen anderer Studien zur "Moral der Manager" verglichen werden.³¹ So stimmen in mehreren US-amerikanischen Untersuchungen nahezu alle befragten Führungskräfte (99%) unter anderem der Aussage zu, "sound ethics is good business in the long run"³² (Instrumentalismus!), und immerhin 10% bis 15% sind davon überzeugt, dass "whatever is good business is good ethics"³³ (metaphysischer Ökonomismus!). Interessanterweise ist jedoch die in den meisten Studien vorherrschende *Interpretation* dieses Phänomens eine völlig abweichende, meinen doch deren Autoren fast durchweg einen deutlich zunehmenden Trend zum "Zynismus"³⁴ bzw. "Opportunismus"³⁵ bei Führungskräften feststellen zu können oder zu müssen. Unseres Erachtens ist diese Opportunismus- bzw. Zynismusthese jedoch lediglich eine Konsequenz der beiden erwähnten forschungsmethodischen Problemverkürzungen (vgl. Abschnitt 2). Diese haben nämlich ein Unverständnis in bezug auf ökonomistische Denkmuster zur Folge: Nicht nur billigt die mehr oder weniger pauschale Zynismusthese dem "durchschnittlichen" (!) Manager überhaupt kein ernsthaftes *Ethos* zu (konventionalistische Verkürzung), sondern sie ist vor allem symptomatischer Ausdruck eines personalistisch verkürzten Forschungsdesigns ("How ethical are managers?"). Herkömmliche Studien zur "Moral der Manager" gelangen infolgedessen, so glauben wir zeigen zu können, regelmässig zu einer Fehlinterpretation des empirischen Materials. Nicht Opportunismus oder Zynismus, sondern vielmehr Ökonomismus (in seinen verschiedenen Varianten) erweist sich auf der Basis eines problemadäquaten Forschungsdesigns als markanteste Form des unternehmensethischen Bewusstseins von Führungskräften.³⁶ Ökonomistisches

31. Vgl. die eingehende Analyse in Ulrich/Thielemann (1992b); hier kann im folgenden nur das Hauptergebnis dieses Vergleichs kurz dargestellt werden.

32. Vgl. Baumhart (1961), S. 10, Brenner/Molander (1977), S. 62, Becker / Fritzsche (1987), S. 293.

33. Vgl. Baumhart (1961), S. 11f., Becker/Fritzsche (1987), S. 295.

34. Vgl. Baumhart (1961), S. 19, Brenner/Molander (1977), S. 65.

35. Vgl. Kerber/Kaufmann/Zulehner (1986), S. 281 ff.

36. Auch Eberwein/Tholen (1990), S. 283, kommen zum - mit unseren Ergebnissen bemerkenswert übereinstimmenden - Schluss, dass insgesamt fast $\frac{3}{4}$ der befragten Manager "einen im Grunde unproblematischen Zusammenhang von Gemeinwohl und Unternehmenswohl" unterstellen.

Denken ist jedoch, wie wir gesehen haben, von der *Überzeugung* getragen, dass eine konsequente Orientierung am Markt und an langfristigem Unternehmenserfolg der richtige Weg ist, ethischen Ansprüchen in der Wirtschaft zu genügen. Auch wenn ökonomistisch denkende Führungskräfte sich also von direkten ethischen Ansprüchen *entlastet* glauben, handelt es sich hierbei gerade nicht um den zynischen Versuch, einem Handeln wider besseres Wissen das Wort zu reden, sondern um eine durchaus ernsthafte *ethische* Grundhaltung. Schliesslich informieren uns die befragten Führungskräfte nicht bloss darüber, dass sie ethischen Fragen mehr oder minder gleichgültig gegenüberstünden; vielmehr *argumentieren* sie für ihre Position.

4.3 Geistesgeschichtliche Hintergründe zur Erklärung des Ökonomismus

Was sind nun aber die Ursachen dieses facettenreich auftretenden, ebenso weit verbreiteten wie sich offenbar bisher hartnäckig haltenden Denkmusters eines mehr oder weniger strikten Marktharmonismus? Was die äusseren Ursachen anbelangt, so mag aufschlussreich sein, dass der Ökonomismus vor allem bei Führungskräften, die auf dem Felde der Finanzdienstleistungen (Banken und Versicherungen) und/oder in Grossunternehmen (500-5000 Beschäftigte) leitend tätig sind, anzutreffen ist, weniger aber in kleinen und Grössunternehmen (mehr als 5000 Beschäftigte). Beiden Bereichen ist gemein, dass Unternehmer und Manager hier vermutlich eher selten unmittelbar mit konfligierenden Interessenstandpunkten, die einer ethisch legitimierbaren Vermittlung bedürfen, konfrontiert werden. Im Falle der Finanzdienstleistungen scheinen die ethisch-praktischen Dimensionen dieser Konflikte hinter den abstrakten Zahlen zu verschwinden. Bei den Führungskräften aus Grossunternehmen scheint der Glaube an die Wirkkraft des marktlich-anonymen, unpolitischen Harmonisierungsmechanismus - vermutlich infolge ihrer weitgehenden Abschirmung von problematisierenden Erfahrungen - noch weit weniger erschüttert zu sein als bei jenen aus kleineren Unternehmen (mit ihrem täglichen direkten Aussenkontakt) einerseits und aus den zunehmend "öffentlich exponierten"³⁷ Grösstunternehmen andererseits.

Doch vermögen solche eher äusseren Umstände, auch wenn sie das Bewusstsein wohl durchaus ein Stück weit prägen, nicht die tiefer sitzenden *geistesgeschichtlichen* Ursachen des verbreiteten Ökonomismus zu erhellen. Obschon aus unserer Studie eine zufriedenstellende Antwort auf diese Frage nicht erwartet werden darf, könnte doch eine auffällige statistische Korrelation eine naheliegende Vermutung erhärten: Bei den allermeisten der befragten Führungskräfte (79%) stellte sich nämlich heraus, dass sie protestantischer Herkunft sind, obwohl der Anteil von Katholiken und Protestanten in der schweizerischen Gesamtverteilung in etwa gleich ist. Sollte die weite Verbreitung ökonomistisch denkender Unternehmer und Manager etwa damit in Zusammenhang stehen, dass der "Geist des Kapitalismus", den Max Weber bekanntlich auf religiöse (also metaphysische), genauer auf

37. Vgl. Dyllick (1989).

calvinistisch-protestantische Wurzeln zurückgeführt hat, entgegen Webers (damaliger) Zeitdiagnose auch heute noch unterschwellig wirksam ist und der Wirtschaft keineswegs bloss als "caput mortuum" aufsitzt?³⁸ Immerhin lassen sich einige deutliche Parallelen von Ökonomismus und "protestantischer Ethik" ausmachen, die eine genetische Geistesverwandschaft beider Orientierungsmuster vermuten lassen. Hier müssen einige knappe Hinweise genügen:

Der Calvinist oder Puritaner findet sich in einer "entzauberten", "versachlichten", also objektivierten Welt vor, die nicht von menschlicher Subjektivität durchdrungen ist, sondern von anonymen Mächten bestimmt wird.³⁹ Insofern denkt er - in unserer Terminologie - durchaus in systemischen Kategorien eines von subjektiven Momenten unabhängigen und dennoch zweckvollen Wirkungszusammenhangs. Die entscheidende, zunächst *formale* Gemeinsamkeit von Ökonomismus und "protestantischer Ethik" liegt nun darin, dass dieser Systemzusammenhang, der "ökonomische Kosmos"⁴⁰, *im Ganzen* als Ausdruck einer *übermenschlichen* Subjektivität gedeutet wird. Der Calvinist sieht nämlich einen allmächtigen und allwissenden Gott "in allen Fügungen des Lebens wirksam", und wenn dieser "einem der Seinigen eine Gewinnchance zeigt, so hat er seine Absicht dabei."⁴¹ Dieser zweckvolle (teleologische) Wirkungszusammenhang versichert dem nach Seelenheil Suchenden also durch die erfolgreiche Marktbehauptung hindurch, dass ihm die göttliche Gnade zuteil wird. Ebenso fungiert für den Ökonomismus der anonyme Markt als eine Instanz wegweisender Erkenntnis⁴²; auch hier zeigt der Markt etwas an, wozu sonst allein menschliches Urteilsvermögen imstande ist, nämlich die ethische Richtigkeit (Legitimität) des wirtschaftlichen Handelns: "*Die Marktwirtschaft ist die fairste Wirtschaftsordnung, denn der Markt entscheidet.*"

Probleme der fairen Beilegung interpersonaler Konflikte sind für den Calvinisten unter diesen Voraussetzungen eigentlich gar kein Thema; und gerade darin kommt sein tiefsitzender Glaube an die Harmonie von ökonomischem Erfolgsstreben und ethischen Ansprüchen zum Ausdruck. Denn er deutet den ökonomischen Erfolg, den er "methodisch-diszipliniert" verfolgt, gar nicht als Ausdruck *eigener Interessen* (die mit anderen Interessen konfliktieren könnten), sondern als "Dienst am Ruhme Gottes".⁴³ Er versteht sich gleichsam als Werkzeug Gottes, das alle persönlichen Neigungen unterdrückt zugunsten des tatkräftigen Dienstes an der rationalen

38. Die Studie "Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus" erschien erstmals 1920 in den "Gesammelten Aufsätzen zur Religionssoziologie", Weber (1920). Es wird im folgenden nach der textkritischen Ausgabe zitiert, Weber (1981). Zu Webers Einschätzung der Bedeutung der protestantischen Ethik für den "Kapitalismus" seiner Zeit vgl. Weber (1981), S. 59 ff., 87 ff., 373, sowie Weber (1922), S. 348.

39. Vgl. Weber (1981), S. 122 ff. Max Weber fasst dies religionssoziologisch in der Tendenz "zur innerlichen Lösung des Individuums aus den engsten Banden, mit denen es die Welt umfassen hält," zusammen.

40. Weber (1981), S. 254.

41. Weber (1981), S. 172.

42. In der auffallend beliebten Rede vom "Wettbewerb als Entdeckungsverfahren", Hayek (1969), S. 249 ff., mag sich ein Rest dieser calvinistischen Offenbarungstheorie des Marktes verbergen.

43. Vgl. Weber (1981), S. 126.

Gestaltung des wunderbar geordneten ökonomischen Kosmos. Die Konsequenz ist die "innerweltliche Askese"⁴⁴, das "äussere Ergebnis: Kapitalbildung durch asketischen Sparzwang".⁴⁵ Die methodisch-disziplinierte Ausrichtung der Lebensführung an der Sache Gottes, die die Sache "Aller", d.h. eines "*unpersönlichen* gesellschaftlichen Nutzens" ist,⁴⁶ entlastet den Calvinisten subjektiv von vornherein von allen sozialen Verantwortungsansprüchen.

Die dem calvinistisch-protestantischen Ethos entspringende Huldigung *investiver Tugenden* konnte tatsächlich bei besonders rein ausgeprägten Formen des Ökonomismus festgestellt werden. Sie manifestiert sich beispielsweise in der weit verbreiteten Betonung der *Langfristigkeit* der unternehmerischen Erfolgsorientierung, im Hinweis einiger der befragten Führungskräfte auf die "*Disziplin*", die die andauernde Marktbehauptung erfordert, oder auch in der Ablehnung des "*Personifizierens*" als einem "*Laster unserer Zeit*". Dies alles deutet unseres Erachtens auf folgendes hin: Zwar war und ist wohl der protestantische "Geist des Kapitalismus" einem epochalen Säkularisierungsprozess unterworfen, zwar hat er inzwischen alle Momente der Frömmigkeit abgeschüttelt, aber es ist eben noch immer *dieser* protestantische Geist, der nach unserem Eindruck auch heute noch in der einen oder anderen, mehr oder minder abgeschwächten Erscheinungsform in den Führungsetagen der Wirtschaft weht, auch wenn seine metaphysisch-religiösen Fundierungen im Bewusstsein heutiger Unternehmer und Führungskräfte längst ausgelöscht sind.

5. Perspektiven eines republikanischen Selbstverständnisses der Führungskräfte

Allerdings weht dieser Geist nicht (mehr) in allen Unternehmen. Daran mögen die "modernen Zersetzungen"⁴⁷, die alle ausdrücklich religiösen Glaubensgehalte aus dem Berufsleben verdrängt haben, ihren Anteil haben. Wirklich moderne, aufgeklärte Führungskräfte vertrauen in unternehmensethischen Fragen nicht auf den "geheimen Ratschluss"⁴⁸ des als quasi-göttliche Instanz verehrten Marktes, sondern auf die Kraft *menschlicher Vernunft*.

Wie aber kann die lebenspraktische Vernunft in moderner Weise mit der ökonomischen Erfolgslogik vermittelt werden? Aus theoretischer Perspektive mündet hier eine unverkürzte Unternehmensethik zusammen mit der modernen Vernunftethik in *ein* Orientierungsmuster: den *Republikanismus*.⁴⁹ Es war kein Geringerer als

44. Vgl. Weber (1981), S. 43 f., 167 f., 179 f.

45. Weber (1981), S. 180.

46. Weber (1981), S. 126, 253 f.

47. Weber (1981), S. 284.

48. Weber (1981), S. 119.

49. In diese Tradition, der auch Steinmann (1990), S. 420, folgt, stellt sich Paul Lorenzen (1991), S. 62, mit seinem Vorschlag einer "republikanischen Unternehmensethik".

Immanuel Kant, der in seiner Schrift "Zum ewigen Frieden"⁵⁰ den Republikanismus als Inbegriff eines aufgeklärten staatsbürgerlichen Bewusstseins und als ethisch-politischen Ausdruck der "allgemeinen Menschenvernunft, worin ein jeder seine Stimme hat"⁵¹, begründet hat. Die Frage, ob und in welcher Weise bei Führungskräften ein republikanisches Bewusstsein ausgebildet ist, gehörte daher zu einem wesentlichen Gesichtspunkt unserer Untersuchung.

Republikaner sind "Bürger, für die die Gerechtigkeit des Staates (oder besser: der Gesellschaft und ihrer Institutionen, d.V.) Teil ihres eigenen Lebens geworden ist."⁵²

Ihnen geht es um die Erhaltung und Erweiterung der Bedingungen einer "offenen Gesellschaft" (Karl Popper) freier und mündiger Bürger. Republikanisch gesinnte Unternehmer und Manager verstehen Unternehmenspolitik nicht als ihre Privatsache, sondern als wirkliche "*Politik der Unternehmung*", mithin als eine Sache, die von gesellschaftlichem Interesse und deshalb vor der Gemeinschaft aller Bürger zu legitimieren ist: als Res Publica. Daher gilt ihnen die kritische "*Öffentlichkeit, an die man sich ja wendet mit der ganzen (ethischen) Frage*", als der eigentliche Ort der Unternehmensethik.

Der grundlegende Zusammenhang von Öffentlichkeit und Ethik findet sich auch in dem Kantischen Publizitätsgebot wieder, demzufolge die Gerechtigkeit als "öffentlich kundbar gedacht" werden können muss.⁵³ Für einige der befragten Führungskräfte war dieser Zusammenhang dann auch ganz selbstverständlich.⁵⁴ Darin drückt sich offenbar zugleich ein *postkonventionelles* Moralbewusstsein aus. Über die Verallgemeinerungsfähigkeit von Handlungsorientierungen kann nämlich vernünftigerweise nicht anders als diskursiv, und das heisst: in prinzipiell unbegrenzter Öffentlichkeit befunden werden.⁵⁵

Ein solches republikanisches Bewusstsein konnte nur bei *Reformern* ausgemacht werden. Hier erhält der republikanische Grundgedanke einer öffentlichkeitsbezogenen Bewältigung ethischer Fragestellungen eine spezifisch unternehmensethische Wendung. Die Öffentlichkeit ist nämlich nicht nur der Ort ethischer Vernunft, sondern zugleich der Ort der Auflösung der normativen Ohnmacht der Führungskräfte. Die systemischen Imperative ("Sachzwänge") des Wirtschaftens, die zum Teil ethisch fragwürdige Folgen zeitigen, können nur auf übergeordneter, *ordnungspolitischer* Ebene verändert oder aufgelöst werden. Nur wenn die Rahmenordnung des Marktes in ethisch vernünftiger, demokratisch legitimer Form gestaltet ist, "*nur wenn der Staat ordnend eingreift, kann der Wettbewerb (ethisch) richtig spielen.*" Dann aber "*kann der eigengesetzliche Prozess*" der marktwirtschaftlichen Entwicklung beispielsweise "*auch positiv für den Umweltschutz werden.*"

Reformern ist der grundlegende Qualitätsunterschied zwischen konstituierender

50. Kant (1795), S. 204 ff.

51. Kant (1781), S. 640.

52. Lorenzen (1991), S. 62.

53. Vgl. Kant (1795), S. 244.

54. Für Belege vgl. Ulrich/Thielemann (1992a), S. 164 ff.

55. Zum Öffentlichkeitsprinzip als Kriterium des Moralischen vgl. Böhler (1984), S. 864 ff.

Ordnungspolitik und bloss symptombekämpfendem Staatsinterventionismus also durchaus bewusst. Das entscheidende republikanische Moment an der Einsicht in die Notwendigkeit der Schaffung der ordnungspolitischen *Voraussetzungen* für ethisch vernünftiges Wirtschaften besteht dabei im Postulat der *ordnungspolitischen Mitverantwortung*. Die ethische Verantwortungsübernahme für die politische Ordnung des Gemeinwesens und damit insbesondere für die Rahmenordnung des Wirtschaftsprozesses ist republikanische Bürgerpflicht und somit auch und gerade Sache der Führungskräfte! Dieses Postulat, das bisher erst im Bewusstsein der *Reformer* (10% der befragten Führungskräfte) einigermaßen klar verankert ist, weist einen konzeptionellen Ausweg aus den moralischen Dilemmasituationen zwischen dem ethisch Richtigen und dem unternehmerisch Erforderlichen. Solchen Dilemmata sehen sich nach unseren Ergebnissen immerhin 54% der Befragten in ihrem Führungsalltag zuweilen gegenübergestellt.

Gewiss: Eine solche ordnungspolitische Reformbereitschaft des Managements erfordert ein beträchtliches Mass an (selbst-) kritischer Rollendistanz. Denn schliesslich sollen solche Reformen gemäss dem deontologisch-ethischen Universalisierungsgrundsatz ein unternehmensethisches Engagement *für alle Marktteilnehmer* erleichtern bzw. ethisch fragwürdiges "Free-Rider-Verhalten" *generell* verhindern, um wettbewerbsneutral (also marktkonform) zu sein. Und das bedeutet eine durchaus nicht immer schmerzlose Anpassung der eingespielten Unternehmenspolitik an neue betriebswirtschaftliche Datenlagen.

Republikanisch aufgeklärte, reformbewusste Führungskräfte verstehen sich daher gleichsam als "Bürger zweier Welten" (Kant), deren widersprüchliches Gegeneinander zum Ausgleich gebracht werden muss. *Als professionelle Manager* folgen sie den Imperativen erfolgreicher Unternehmensführung; *als engagierte Bürger* verstehen sie sich selbst zugleich als aktive Mitglieder der "raisonnierenden" Öffentlichkeit⁵⁶ als der Instanz der Beurteilung möglicher Missstände sowie der Legitimation und Durchsetzung rechtsstaatlicher Regelungen zu ihrer Beseitigung. Daher unterwerfen sie sich den sozialen und ökologischen Anforderungen, denen sich Manager mit zunehmender Sensibilisierung der Öffentlichkeit für die negativen externen Effekte des Wirtschaftens ausgesetzt sehen, aus freier Einsicht oder "hoffen" im Hinblick auf die Möglichkeit struktureller Reformen gar, "dass der gesellschaftliche Druck nie aufhört."⁵⁷

Verzeichnis der zitierten Literatur

- Apel, Karl-Otto (1988): Diskurs und Verantwortung. Frankfurt a.M. 1988.
ASFOR (Hrsg.) (1989): Il manager di fronte ai problemi etici. Mailand 1989.
Baumhart, Raymond C. (1961): How Ethical Are Businessmen? In: Harvard Business Review 39. Jg (1961), S. 6-19, 156-176.
Becker, Helmut/Fritzsche, David J. (1987): Business Ethics: A Cross-cultural Comparison of Managers' Attitudes. In: Journal of Business Ethics 6. Jg (1987), S. 289-295.

56.Vgl. Kant (1783).

57.So Herbert Detharding, Direktor Marketing Mobil Oil Europa (1989), S. 142.

- Böhler, Dietrich (1984): Kritische Moral oder pragmatische Sittlichkeit, "weltbürgerliche" Gesellschaft oder "unsere" Gesellschaft? In: Apel, Karl-Otto/Böhler, Dietrich/Rebel, Karlheinz (Hrsg.): *Praktische Philosophie/Ethik. Studentexte. Bd. 3.* Weinheim/Basel 1984, S. 848-886.
- Bowie, Norman E.: *Business Ethics as a Discipline: The Search for Legitimacy.* In: Freeman, R. Edward (Hrsg.): *Business Ethics - The State of the Art.* New York/Oxford 1991, S. 17-41.
- Brenner, Steven N./Molander, Earl A. (1977): *Is the Ethics of Business Changing?* In: *Harvard Business Review* 55. Jg (1977), S. 57-71.
- DeGeorge, Richard T.: *Will Success Spoil Business Ethics?* In: Freeman, R. Edward (Hrsg.): *Business Ethics - The State of the Art.* New York/Oxford 1991, S. 42-56.
- Detharding, Herbert (1989): *Mit der Rettung der Welt überfordert.* In: *Manager Magazin* (1989) H. 2, S. 142
- Dyllick, Thomas (1989): *Management der Umweltbeziehungen.* Wiesbaden 1989.
- Eberwein, Wilhelm/Tholen, Jochen (1990): *Managermentalität.* Frankfurt 1990.
- Gutenberg, Erich (1929): *Die Unternehmung als Gegenstand betriebswirtschaftlicher Theorie.* Berlin 1929.
- Habermas, Jürgen (1981): *Theorie des kommunikativen Handelns. Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft.* Frankfurt a.M. 1981.
- Habermas, Jürgen (1986): *Entgegnungen.* In: Honneth, Axel/Joas, Hans (Hrsg.): *Kommunikatives Handeln.* Frankfurt a.M. 1986, S. 327-405.
- Hayek, Friedrich A. von (1969): *Freiburger Studien.* Tübingen 1969.
- Hoffmann, Friedrich/Rebstock, Wolfgang (1989): *Unternehmensethik.* In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft* 59. Jg (1989), S. 667-687.
- Jöhr, Walter Adolf (1981): *Ein Beitrag zur Werturteilsproblematik.* In: *Wirtschaft und Recht* 33. Jg (1981), S. 9-38.
- Kant, Immanuel (1781): *Kritik der reinen Vernunft. Werkausgabe Bd. IV. 5. Aufl.* Frankfurt a.M. 1981.
- Kant, Immanuel (1783): *Beantwortung der Frage: Was ist Aufklärung?* In: ders.: *Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie und Pädagogik 1. Werkausgabe Bd. XI. 4. Aufl.* Frankfurt a.M. 1982, S. 53-61.
- Kant, Immanuel (1795): *Zum ewigen Frieden,* In: ders.: *Schriften zur Anthropologie, Geschichtsphilosophie und Pädagogik 1. Werkausgabe Bd. XI. 4. Aufl.* Frankfurt a.M. 1982, S. 191-251.
- Kaufmann, Franz-Xaver/Kerber, Walter/Zulehner, Paul M. (1986): *Ethos und Religion bei Führungskräften.* München 1986.
- Kohlberg, Lawrence (1981): *Essays on Moral Development. Vol. I: The Philosophy of Moral Development.* San Francisco 1981.
- Lorenzen Paul (1991): *Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik.* In: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.): *Unternehmensethik. 2. Aufl.* Stuttgart 1991, S. 35-67.
- Maucher, Helmut (1990): *"Dieses ethische und soziale Gesäusel".* In: *Manager Magazin* (1990) H. 4, S. 36-37.
- Mittelstrass, Jürgen (1982): *Wissenschaft als Lebensform.* Frankfurt a.M. 1982.
- Mittelstrass, Jürgen (1990): *Wirtschaftsethik oder der erklärte Abschied vom Ökonomismus auf philosophischen Wegen.* In: Ulrich, Peter (Hrsg.): *Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik.* Bern/Stuttgart 1990, S. 17-38.
- Pfriem, Reinhard (1989): *Das Ökologieproblem als Gegenstand einer möglichen Unternehmensethik.* In: Seifert, Eberhard K./Pfriem, Reinhard (Hrsg.): *Wirtschaftsethik und ökologische Wirtschaftsforschung.* Bern/Stuttgart 1989, S. 111-128.
- Posner, Barry Z./Schmidt, Warren H. (1987): *Ethics in American Companies.* In: *Journal of Business Ethics* 6. Jg (1987), S. 383-391.
- Rawls, John (1979): *Eine Theorie der Gerechtigkeit.* Frankfurt a.M. 1979.
- Schneider, Dieter (1990): *Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre.* In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 42. Jg (1990), S. 869-891.

- Schulz, Walter (1972): Philosophie in der veränderten Welt. Pfullingen (1972).
- Smith, Adam (1978): Der Wohlstand der Nationen. München 1978.
- Smith, Adam (1985): Theorie der ethischen Gefühle. Hamburg 1985.
- Steinmann, Horst (1990): Missverständnisse über die Diskursethik. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 42. Jg (1990), S. 418-420.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert (1988): Unternehmensethik - eine "realistische Idee". In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 40. Jg (1988), S. 299-317.
- Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.) (1991): Unternehmensethik. 2. Aufl. Stuttgart 1991.
- Thielemann, Ulrich (1990): Die Unternehmung als ökologischer Akteur? In: Freimann, Jürgen (Hrsg.): Ökologische Herausforderung der Betriebswirtschaftslehre. Wiesbaden 1990, S. 43-72.
- Ulrich, Peter (1987): Die neue Sachlichkeit oder: Wie kann die Unternehmensethik betriebswirtschaftlich zur Sache kommen? In: Die Unternehmung 41. Jg (1987), S. 409-424.
- Ulrich, Peter (1990): Wirtschaftsethik als Kritik der "reinen" ökonomischen Vernunft. In: Matthiesen, Christian (Hrsg.): Ökonomie und Ethik. Freiburg i.Br. 1990, S. 111-138.
- Ulrich, Peter (1991a): Unternehmensethik - Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion? In: Steinmann, Horst/Löhr, Albert (Hrsg.) (1991): Unternehmensethik. 2. Aufl. Stuttgart 1991, S. 189-210.
- Ulrich, Peter (1991b): Der kritische Adam Smith - im Spannungsfeld zwischen sittlichem Gefühl und ethischer Vernunft. In: Meyer-Faje, Arnold/Ulrich, Peter (Hrsg.): Der andere Adam Smith. Bern/Stuttgart 1991, S. 145-190.
- Ulrich, Peter (1991c): Schwierigkeiten mit der unternehmensethischen Herausforderung. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung 43. Jg (1991), S. 529-536.
- Ulrich, Peter/Thielemann, Ulrich (1992a): Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräften - eine empirische Studie. Bern/Stuttgart 1992.
- Ulrich, Peter/Thielemann, Ulrich (1992b): Wie denken Manager über Markt und Moral? Empirische Untersuchungen unternehmensethischer Denkmuster im Vergleich. Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik. Bd. 50. St. Gallen 1992.
- Weber, Max (1904): Die "Objektivität" sozialwissenschaftlicher und sozialpolitischer Erkenntnis. In: ders.: Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre. 5. Aufl. Tübingen 1982, S. 146-214.
- Weber, Max (1920): Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Tübingen 1920.
- Weber, Max (1921): Politik als Beruf. In: ders.: Gesammelte Politische Schriften. Tübingen 1921, S. 505-560.
- Weber, Max (1922): Wirtschaft und Gesellschaft. 5. Aufl. Tübingen 1972.
- Weber, Max (1981): Die protestantische Ethik 1. Eine Aufsatzsammlung. 6. Aufl. Tübingen 1981.