

Moralisch wirtschaften. Kann das gut gehen?

Ferdinand Buer

Zusammenfassung: Auch in der Wirtschaft müssen moralische Maßstäbe gelten. Was das bedeutet, wird am Beispiel der Neuerscheinungen von *Maak & Ulrich* und *Köhler Emmert* aufgezeigt. Am Beispiel der neuartigen Gesellschaftstheorie von *Stehr* wird vorgeführt, wieso von einer Moralisierung der Märkte gesprochen werden kann. Am Schluss wird dafür plädiert, die übliche Pflichtenethik durch eine Ethik guten Arbeitens als Teil eines glücklichen Lebens zu ergänzen. Die Einübung in eine derartige Moralität könnte Aufgabe von Coaches sein.

Schlüsselbegriffe: Wirtschaftsethik · Unternehmensethiker · Moralsoziologie · Life Coaching

Ethics in economy. May this be successful?

Abstract: Moral standards must also be admitted in economy. This thesis is outlined in the new publications of *Maak & Ulrich*, and *Köhler Emmert*. On the basis of the new theory of society by *Stehr*, the reasons for the markets being moralized are discussed. In the end, ethics of good work are added to the common deontological ethics as a part of a happy life. Exercising such a morality can be the task of the coaches.

Keywords: Business ethics · ethics officer · sociology of moral · life coaching

Der einflussreiche Wirtschaftswissenschaftler *Milton Friedman* meint: „The social responsibility of business is to increase its profits“ (in: *Maak, Ulrich* 2007: 2). Das heißt: Die Aufgabe des Wirtschaftssystems ist Profitmaximierung. Dafür tragen die Wirtschaftsakteure die Verantwortung, für sonst nichts. Und der Soziologe *Niklas Luhmann* sieht „die vielleicht vordringlichste Aufgabe der Ethik (darin), vor Moral zu warnen“ (1988: 41). So unterschiedlich die Wissenschaftstraditionen sind, aus denen heraus beide ihre Denkgebäude errichtet haben, beide vertreten einen Funktionalismus: Jedes Sozialsystem habe eine spezifische Funktion. Erfüllt sie diese, sei alles in Ordnung. Eine spezifische Ethik, etwa eine Wirtschaftsethik, sei daher völlig überflüssig. Ja, sie beeinträchtige mit ihren sachfremden Zumutungen nur die Funktionalität des Systems. Eine Reflexion darüber, ob diese Funktionalität nicht auch Kosten hat, die wir nicht wollen können, oder darüber, ob wir ein so geartetes System überhaupt brauchen, ist vor diesem Denkhorizont undenkbar. Diese Einstellung führt also zu einem Reflexionsabbruch, der einfach nicht mehr begründet wird.

Genau das ist das zentrale Argument, das der St. Gallener Wirtschaftsethiker *Peter Ulrich* (2001) anführt, um die Unvermeidbarkeit einer Ethik als Reflexionsinstanz für moralisches Handeln auch in der Wirtschaft zu begründen. Wo Menschen mit Menschen zu tun haben, werden die Umgangsweisen immer bewertet: als gut oder schlecht, als gerecht oder ungerecht. Und kein Beteiligter will, dass diese Bewertungsprozesse – jedenfalls ihm gegenüber – willkürlich sind. Also müssen sie überlegt sein. D.h. sie müssen einer ethischen Reflexion zugänglich sein. Die Frage aber bleibt: Wie kann funktionstüchtiges Wirtschaften und moralisches Handeln unter einen Hut gebracht werden? Kann das in der Praxis wirklich gut gehen?

Um diese Frage zu beantworten, werde ich zunächst drei Neuerscheinungen vorstellen. Im Anschluss möchte ich dieser Diskussion dann doch noch eine ungewöhnliche Wende geben.

1. Das Programm: Integer wirtschaften

Peter Ulrich hat als Direktor des Instituts für Wirtschaftsethik der Universität St. Gallen in der Schweiz mit seinem Buch über „Integrative Wirtschaftsethik“ (1. Aufl. 1997) ein Standardwerk der Wirtschaftsethik vorgelegt. Er setzt sich damit für eine „lebensdienliche Ökonomie“ und eine „zivilisierte Marktwirtschaft“ (*Ulrich* 2005) ein. Nun hat er zehn Jahre danach zusammen mit *Thomas Maak* im Rahmen eines Forschungsprojekts ein neues umfangreiches Werk (532 Seiten) vorgelegt, das – jedenfalls im deutschsprachigen Raum – einmalig ist.

Es wendet sich an praktizierende Führungskräfte und an Studierende, „die sich zukunftsfähige Professionalität aneignen möchten“ (S. VI). Und Professionalität bedeutet nun mal, konkretes Erfahrungswissen mit abstraktem fachlich/wissenschaftlichen Wissen so verbinden zu können, dass es praxisrelevant ist. Das Buch setzt also bei den Adressaten ein Interesse an Professionalisierung des eigenen Handelns voraus. Führungskräfte, die Führen immer schon können und somit glauben, nichts dazulernen zu müssen, werden auch durch dieses Buch kaum erreicht werden. Das Buch ist ein Angebot zur „Einübung in die wirtschaftsethische Reflexionsform“ (S. V), also in eine

bestimmte Denkweise, ohne die Professionalität orientierungslos bleibt. Es erfordert also nicht nur Zustimmung, es verlangt auch Mitarbeit.

Diesem Anspruch gemäß geht das Buch von Anforderungen an die Steuerung wirtschaftlichen Handelns aus, die sich in konkreten Handlungsfeldern zeigen. Diese Anforderungen werden mit zahlreichen Realbeispielen aus der Praxis anschaulich gemacht. Diese Felder werden nun den drei Kontexten: „Policies“, „Processes“ und „People“ zugeordnet. Die Verwendung dieser englischsprachigen Begriffe weist schon darauf hin, dass in diesem Buch neben der wirtschaftsethischen Fachdiskussion des deutschsprachigen Raumes sehr umfassend internationale Diskurse auf- und eingearbeitet wurden. Das Buch beansprucht also, Praxisthemen mit Theorieangeboten zu verbinden.

Ethik wird hier somit nicht als Sonderbereich, sondern als „tragende Grundlage legitimen und sinnvollen wirtschaftlichen Handelns“ (S. V) verstanden. Als Leitbegriff haben die Autoren „Integrität“ gewählt. Dann geht es nicht nur um Ganzheit und Unteilbarkeit, sondern auch um moralische Wahrhaftigkeit und Stimmigkeit in allen Handlungen der an einem Unternehmen Beteiligten. „Integrität“ kann man sich nicht einfach anlesen oder antrainieren, sie muss im Kontakt mit anderen gelebt werden. Diesem Anspruch gemäß umfasst das Konzept alle Bereiche, mit denen es Unternehmen zu tun haben könnten. Die Autoren gehen von den vier „P’s“ integrierter Unternehmensführung aus:

(1) *Principles*: Diese Geschäftsprinzipien müssen von jedem Unternehmen als „moralische Leitplanken“ klar und eindeutig festgeschrieben werden. Sie umfassen Tugenden wie Ehrlichkeit, Unbestechlichkeit, Fairness, Transparenz ... Diese Prinzipien können nicht von oben dekretiert werden, sie müssen in vielen Diskursen erarbeitet werden.

(2) *Policies*: Hier geht es um die Umsetzung dieser Prinzipien im Umgang mit gesellschaftlichen Anliegen und Ansprüchen. Denn jedes Unternehmen ist Teil der Gesellschaft und trägt somit eine ethisch-politische Mitverantwortung für die Lebensqualität der Stakeholder wie für den Zustand der Umwelt. Das bedeutet:

- *Corporate Citizenship*: Die Verantwortung, die das Unternehmen als guter Bürger in einem Gemeinwesen hat.
- *Global Corporate Citizenship*: Die Verantwortung als global player. Es geht um die Einhaltung von Menschenrechten, um Ausschaltung von Korruption oder Fragen interkultureller Zusammenarbeit.
- *Corporate Stewardship*: Der treuhänderische und damit fürsorgliche Umgang mit natürlichen und sozialen Ressourcen.
- *Cross-Sector Partnerships*: Die freiwillige Zusammenarbeit des Unternehmens mit staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren, um gemeinsam Verbesserungen der Lebensqualität der Bevölkerung zu erreichen.
- *Stakeholder-Engagement & -Dialog*: Die Ansprüche der Stakeholder müssen auf ihre Legitimität hin geprüft und dementsprechend berücksichtigt werden.

(3) *Processes*: Hier geht es darum, wie integrale Unternehmensführung innerhalb des Unternehmens umgesetzt werden sollte. Das umfasst:

- *Good Corporate Governance*: Die politische Verfassung eines Unternehmens, durch die die Rechte aller Stakeholder berücksichtigt werden und eine integrale Führung sichergestellt wird.

- *Integritätssysteme*: Die Implementierung von Strukturen, die ethikbewusstes Handeln herausfordern und unterstützen sollen.
 - *Supply Chain- & Marketing-Integrität*: Hier stehen Produktion und Verkauf aller Güter und Leistungen des Unternehmens auf dem Prüfstand.
 - *Responsible Change & Moralisches Lernen*: Hier geht es darum, wie Organisationsentwicklungsprozesse verantwortlich gestaltet werden sollten.
 - *Integritätskultur*: Integrität muss gelebt werden: Sie muss alle Aspekte einer Unternehmenskultur prägen.
- (4) *People*: Hier geht es um den dritten systematischen Ort der Moral in Unternehmen, um die Integrität der Individuen. Das bedeutet:
- *Responsible Leadership*: Die Kunst des Aufbaus, der Gestaltung und Pflege von integren und nachhaltigen Beziehungen zu allen relevanten Stakeholdern.
 - *Human Relations*: Die Mitarbeiter ethisch ernst zu nehmen, heißt, sie als Menschen, nicht allein als Ressource behandeln.
 - *Ethikbewusste Entscheidungsfindung*: Hier wird gezeigt, wie in schwierigen Dilemmasituationen verantwortungsvoll entschieden werden kann.
 - *Ethische Kompetenzbildung*: Hier geht es darum, was Unternehmen ganz konkret für die Entwicklung persönlicher Integrität tun können.
 - *Ethics Officer*: Hier wird die Gestalt eines Integritätsexperten vorgestellt, der für die Institutionalisierung der Unternehmensethik zuständig ist.

Dieser Überblick macht deutlich, wie umfassend das Buch angelegt ist: Hier bleibt keine unternehmensethische Frage offen. Jedes der fünfzehn Module hat den gleichen Aufbau: Einführung, Hauptteil und Zusammenfassung mit weiterführenden Fragen, spezifischen Literaturhinweisen und ggf. weiteren Informationen. Der Fließtext wird immer wieder unterbrochen durch Abbildungen, Beispiele mit Reflexionsfragen und einem Fazit nach jedem Abschnitt. Diese Teile sind auch graphisch abgehoben und bieten so insgesamt ein angenehm gestaltetes Schriftbild. Das Buch enthält zudem ein nützliches Stichwortverzeichnis.

Das alles zeigt, wie gut dieses Buch didaktisch konzipiert ist. Das liegt aber nicht nur an der eben erwähnten Textgestaltung. Es liegt vor allem daran, dass verschiedene Ebenen eingeführt werden, die die Leser miteinander aktiv in Beziehung setzen müssen:

- Außen- wie Innenwelt des Unternehmens und persönliche Verantwortungsträger,
- Reale Fallbeispiele, ethisches Orientierungswissen und Anregungen zur Selbstreflexion und zum vertiefenden Weiterstudium.

Ist dieses Buch denn nun ohne Einschränkung zu empfehlen? Leider nein. *Ulrich* hat seine ethischen Grundpositionen schon vor über 25 Jahren festgelegt, vor allem unter dem Eindruck des Werks von *Jürgen Habermas*. Und *Habermas* ist nun mal Kantianer. D.h., er hängt einer Pflichtenethik an. Zwar werden die Normen in diesem Ansatz nicht mehr dekretiert, sie müssen vielmehr in herrschaftsfreien Diskursen erarbeitet werden. Das macht es aber nicht einfacher: Denn die Freiheit des Menschen besteht gerade darin, in allen Lebenslagen für sein Tun die Verantwortung übernehmen zu müssen. Und diese Grundposition macht diesen Ansatz grenzenlos: Alles und jedes muss bedacht, ethisch reflektiert und in zahllosen Diskursen mit den berechtigten Interessen sämtlicher Stakeholder abgeglichen werden, ein unendliches Geschäft! In diesem Buch wird diese

sollensethische Grundposition an manchen Stellen gemildert, wenn die Care-Ethik oder wenn die Tugendethik des *Aristoteles* als Ergänzung herangezogen werden. Diese Ansätze einer *Strebenethik* bleiben aber marginal.

Zudem greifen die Autoren eine spezifische Unterscheidung von *Habermas* auf: die zwischen System und Lebenswelt. Danach untersteht ein Unternehmen auf der einen Seite als System einem Zwang zur Selbstbehauptung im Wettbewerb, auf der anderen Seite als Lebenswelt einem moralischen Anspruch auf Lebensdienlichkeit des Wirtschaftens. Damit wird aber die Ethik doch als ein eigener Bereich definiert, der der Lebenswelt zugeordnet ist und mit der Systemfunktionalität prinzipiell im Widerspruch steht. Ethisch ist dann, wenn Moral und Funktionalität integriert werden. Diese „Zwei-Reiche-Lehre“ scheint mir jedoch der Grundauffassung der Autoren zu widersprechen, nach der es keinen moralfreien Raum geben kann.

Diese Schwierigkeit ergibt sich wohl daraus, dass *Ulrich* von der Kategorie „Unternehmen“ ausgeht. Ein Unternehmen muss sicher per definitionem eine Zweckorientierte Organisation sein. Sie stellt aber selbstverständlich für die Mitglieder immer auch eine Lebenswelt dar. Wenn ich dagegen von der Kategorie „Arbeit“ ausgehe, durch die ein Unternehmen am Leben gehalten wird, dann muss ich diese Zweiteilung erst gar nicht vornehmen: Denn der Sinn der Arbeit besteht doch darin, ein bejahenswertes Ergebnis auf eine bejahenswerte Weise zustande zu bringen (*Buer* 2008a). Dann steckt in einer sinnvollen Arbeit immer schon Zweckhaftigkeit und Moral. Das eine gibt es nicht ohne das andere. Eine Trennung ist gar nicht denkbar. Aber die Kategorie „Arbeit“ scheint bei Wirtschaftswissenschaftlern generell etwas unterbelichtet zu sein. So kommt sie auch in diesem Buch im Stichwortverzeichnis erst gar nicht vor.

2. Der Auftrag: Unternehmensethiker einsetzen

An dem Modul: *Ethics Officer* des eben genannten Werkes hat *Claudia Köhler Emmert* mitgearbeitet. Sie hat in ihrer Dissertation am St. Galler Institut über den „Unternehmensethiker“ versucht, dieser Figur ein Profil zu geben. In einem ersten Kapitel stellt sie im Anschluss an *Ulrich* die ethische Orientierung für Unternehmungen dar und entwickelt präskriptiv eine ideale Rollenkonzeption für Unternehmensethiker, die eben in einem Unternehmen die Verantwortung für die Verantwortungsübernahme aller Mitarbeiter übernehmen sollen. Die Ausführungen zum „Ethics Officer-Konzept“ im zweiten Kapitel beruht auf Textinterpretationen des einschlägigen Schrifttums aus den USA wie aus Recherchen vor Ort während der Teilnahme an einem längeren Weiterbildungsseminar für praktizierende EO's. Dieses Konzept entspricht nun aber nicht ihrer Vorstellung vom Unternehmensethiker, weil dieser in jedem Konzept eher als Agent des Unternehmens für „Recht und Ordnung“ sorgen soll, statt für die Implementierung einer Diskurs-Ethik im umfassenden Sinn Sorge zu tragen.

Die Lage in Europa ist aber auch „suboptimal“ schon deshalb, weil hier die Ethikdiskussion nicht so verbreitet ist wie in den USA. An einem exemplarischen Fall kann die Autorin auf der Basis von Interviews zeigen, dass der Einsatz einer Ethikerin primär dazu diente, das Ansehen der Firma nach einem Skandal und einer Verurteilung wieder herzustellen. Die Ethikerin wird dann auch durch einen „Compliance Officer“ ersetzt.

Trotz dieser eher negativen Erfahrungen hält *Köhler Emmert* jedoch an der Idee eines Unternehmensethikers fest und lädt diese Rolle im letzten Kapitel weiter präskriptiv auf.

Dieses Buch setzt an einer entscheidenden Schwäche des Ulrichschen Ethikprogramms an: Wer soll dieses umfassende und höchst anspruchsvolle Programm in die Praxis umsetzen? Denn nach wie vor verstehen sich die meisten Führungspersonen eher als Manager denn als professionelle Dialogpartner. Nur eine voll ausgebildete Unternehmensethikerin könnte über dieses Wissen und die Umsetzungscompetenz verfügen, die *Ulrich* offenbar für unverzichtbar hält. Nur leider sind die Machtverhältnisse nicht so. Sie wird wohl kaum die Chance erhalten, alle Entscheidungen eines Unternehmens, vor allem die entscheidenden, durch ihre ethische Argumentation wirkungsvoll zu beeinflussen. So macht gerade dieses Buch den etwas unrealistischen Idealismus dieses Ansatzes deutlich.

Fazit: Der Ansatz von *Ulrich* bleibt weitgehend im Präskriptiven stecken. Die Grundposition wurde vor 25 Jahren markiert, sie wird heute nur noch weiter ausdifferenziert. Neuere Diskurse aus Philosophie und Soziologie werden dagegen kaum aufgegriffen. Da scheint die originelle „Gesellschaftstheorie“ des Soziologen *Nico Stehr* auf überraschende Weise Abhilfe zu schaffen: Sie geht immerhin von einer „Moralisierung der Märkte“ aus.

3. Die These: Moralisierung der Wirtschaft

Während ein Ethiker den Fokus seiner Forschung auf Präskriptionen und deren überzeugenden Begründung setzt, liegt der Fokus eines Soziologen auf Deskriptionen kaum bezweifelbarer Fakten und deren theoretischer Erhellung. *Nico Stehr*, Inhaber des Karl-Mannheim-Lehrstuhls für Kulturwissenschaften an der Zeppelin University in Friedrichshafen, hat nun eine „Gesellschaftstheorie“ mit dem Titel: „Die Moralisierung der Märkte“ vorgelegt. Seine Grundaussage lautet: In den letzten Jahren ist es – zumindest in den westlichen Gesellschaften – zu einer Moralisierung der Märkte gekommen, d.h. die Käufer richten ihr Kaufverhalten zunehmend nach moralischen Kriterien aus. Diese These ist ungewöhnlich. Sie widerspricht dem Mainstream sowohl in den Sozialwissenschaften wie den Wirtschaftswissenschaften. Dieser geht davon aus, dass die Wirtschaft ein relativ eigenständiges System ist (s. *Luhmann* und *Friedman*), das durch die Produktionsweise bestimmt wird und vom Streben des Menschen nach persönlichem Vorteil dominiert ist.

Stehr behauptet nun das Gegenteil: Die Wirtschaft ist Teil der Gesellschaft. Neuartige Tendenzen in der Gesellschaft wie die Zunahme des Wohlstands und die Verbreitung wissenschaftlich-technologischen Wissens erfassen alle Bereiche und lassen somit auch die Wirtschaft nicht unberührt. Die Käufer stellen vor diesem Hintergrund qualitative Anforderungen an die Produkte, an die Produktionsweisen und an das Verhalten der Unternehmen gegenüber der Umwelt. Und diese Qualität ist auch von moralischen Überlegungen geprägt. Die Konsumenten lassen sich nicht mehr alles auftischen, sie wollen Produkte, die ihrer Lebensqualität (Ernährung, Gesundheit ...) förderlich sind. Sie wollen keine Produkte, die unter der Missachtung von Menschenrechten hergestellt wurden.

Und sie wollen, dass die Umwelt nicht durch Herstellung und Vertrieb verschandelt wird. Diese moralischen Ansprüche, die über die Märkte von den Konsumenten an die Produzenten herangetragen werden, relativieren das immer wieder gern unterstellte ausschließliche Gewinnstreben der Unternehmen. Und auf den Märkten treffen diese unterschiedlichen Normen aufeinander. Die Frage ist, inwieweit die Produktion von dieser Moralisierung der Märkte beeinflusst wird. Wäre das prägend, dann verlöre sowohl eine neoliberale, eine systemtheoretische, aber auch eine neomarxistische Theorie der Gesellschaft an Überzeugungskraft. Und genau diese Stoßrichtung verfolgt *Stehr* mit seinem Buch.

Nun muss *Stehr* aber zugeben, dass die Faktenlage dünn ist. In immer neuen Schüben breitet er daher empirisches Material aus unterschiedlichen Bereichen aus und bietet Interpretationen an, die seine These stützen. Und in immer neuen Ansätzen greift er Theoriestränge aus den Sozial- und Wirtschaftswissenschaften auf, die Denkhorizonte in seine Richtung eröffnen. Dazu hat er – geschätzt – über 750 einschlägige Texte ausgewertet, auf die immer wieder Bezug genommen wird. Diese Studie ist also ein Text, der die Leser nicht schont. Der Theorie entwöhnte Praktiker wird – so möchte ich vermuten – eine Lektüre von vorne bis hinten kaum durchstehen. Und doch: Wer nicht einfach blind den etablierten und sich selbst bestätigenden Denkweisen folgen will, wer gerade als Berater Querdenken fördern will, der muss sich dieser neuartigen Sichtweise stellen: Darin liegt die Provokation dieses Buches.

Auf diese moralischen Ansprüche der Konsumenten rekurrieren auch *Maak* und *Ulrich*. Unternehmen müssen sich auf diese Ansprüche einstellen, wenn sie ihre Produkte absetzen wollen. Aus ihrer Kantianischen Tradition heraus sehen die Autoren die Berücksichtigung dieser ethischen Überlegungen jedoch noch nicht als genuin ethisch an: Denn sie sei primär ihrem Vorteilsstreben geschuldet und das sei eben unethisch. Denn moralisches Verhalten dürfe nichts mit Eigeninteressen zu tun haben. Und genau diese sollensethische Position macht den Ansatz von *Maak* und *Ulrich* so weltfremd: Frei nach *Kant*: Der Mensch werde erst zum Menschen, wenn er so vernünftig ist, dass er sich selbst Gesetze gibt. Damit aber setzt diese Ethik primär auf kognitive Reflexionen und vernachlässigt das reale Interesse der Menschen an einem spürbaren guten Leben. Und genau damit macht sie sich weitgehend machtlos. Sie kann immer nur an die Vernunft appellieren. Eine strebensethische Position dagegen kann sich mit machtvollen Interessen der Bevölkerung an einer hohen Lebensqualität verbinden. Dazu bietet *Stehr* einen Ansatzpunkt.

4. Was den wirtschaftsethischen Konzepten fehlt

Nun gibt es neben dem strengen Ansatz von *Ulrich* viele weitere Ansätze zur Wirtschafts- bzw. Unternehmensethik (*Palazzo* 2001). Sie alle aber greifen zu kurz. Das möchte ich an vier Punkten aufzeigen:

Die Nagelprobe: Der Umgang mit dem Bösen

Die Wirtschaftsethiker sind nett: Sie sprechen von „Integrität“, „Ethik“ und „Werten“. Die Wörter „Moralität“, „Moral“ oder „Tugend“ nehmen sie nicht so gern in den Mund. Leider lässt sich das aber nicht ganz vermeiden, wenn Ethik ernst genommen werden soll. Ein Wort aber kommt in diesen Kreisen nun gar nicht vor: das „Böse“. Damit wird aber ein Tatbestand verharmlost: Es gibt nun einmal Menschen, die sich ganz offensichtlich nicht um moralische Normen scheren. Sie tauchen in der Forschung unter dem Namen „Psycho-“ oder auch „Soziopathen“ auf. Was auch immer man von dieser Theorie halten mag (*Hare 2005; Dammann 2007*), wir dürfen nicht die Augen davor verschließen, dass auch in den Führungsetagen „gewissenlose“ Menschen sitzen könnten, die aufgrund ihrer Machtposition über die Möglichkeit verfügen, verheerendes Unheil anzurichten. Diese Menschen sind nun kaum auf den üblichen Wegen zur Einsicht zu bringen. Wie sie erkannt werden können und wie man sich vor ihnen schützen kann, auch dazu sollte die Wirtschaftsethik Wege zeigen.

Wir sollten auch nicht vergessen, zu welchen Taten ansonsten nette Menschen wie du und ich fähig sind, wenn sie einer umfassenden, dehumanisierenden Beeinflussungsmaschinerie auf längere Zeit ausgesetzt werden. Die Verbrechen des Faschismus sollten uns immer wieder zu denken geben (*Arendt 2006*). So dürfen die Menschen in einem Unternehmen nicht ausschließlich als „Humankapital“ betrachtet werden: Sie müssen als Personen respektiert werden. Nur so kann verhindert werden, dass aus der legitimen Konzentration auf Rollenfunktionalität der Mitarbeiter ein Zwang zur besinnungslosen Vollstreckung der Firmeninteressen wird. Auch dieser Kontext sollte in den Wirtschaftsethiken nicht ausgeklammert bleiben (*Buer 2008c*).

Die Attraktion: Das Streben nach dem Glück

Alle kontinentalen wirtschaftsethischen Ansätze sind einer sollensethischen Tradition verhaftet, in der Moral und Glück fein säuberlich getrennt gehalten werden. Die angelsächsische Tradition ist dagegen stärker von einem utilitaristischen Denken geprägt (*Palazzo 2001*). Dieses Denken steht zweifellos in einer strebensethischen Tradition. Sie ist aber eher am Nutzen für möglichst viele interessiert als am Lebensglück eines jeden Einzelnen. Dieses jedoch muss Basis einer insgesamt glücklichen Gesellschaft sein (*Layard 2005*). Und dieses Streben nach dem Glück hat nur dann eine Basis, wenn das Leben insgesamt gelingt, wenn das Leben als ein gutes bezeichnet werden kann (*Fenner 2007*). Und in unserem Kulturkreis gehört dazu, dass alle Arbeitsfähigen und Arbeitswilligen eine gute Arbeit haben.

Wer also von seinen Mitarbeiter/innen gute Arbeit verlangt, der muss ihnen eine Arbeit geben, die sowohl vom Ziel als auch von der Arbeitsweise her so attraktiv ist, dass sie gut und gern gemacht wird. Und dieser Einsatz für unternehmerische Ziele schließt dann auch eine gute Zusammenarbeit mit den Kund/innen, den Kolleg/innen und mit den Vorgesetzten bzw. Untergebenen ein. Um die Moral braucht sich dann keiner mehr Sorgen machen.

Die Wirtschaftsethik muss also die Moral mit dem Glück, die Ethik mit dem Interesse an einem guten Leben verbinden, wenn sie denn gute Arbeit fördern will, die sowohl

das Unternehmen wie dessen Mitarbeiter zufrieden stellt. Daher müssen gerade auch die kontinentalen Ansätze, also auch der der integren Unternehmensführung von *Maak* und *Ulrich*, neuere utilitaristische bzw. Interessen-orientierte Ansätze aufgreifen (z. B. *Gesang* 2003; *Hoerster* 2003). Diesen Zusammenhang von Glück, Ethik und guter Arbeit hat der Flow-Ansatz des Psychologen *Mihaly Csikszentmihalyi* längst erkannt (2004; *Gardner u.a.* 2005). Eine Wirtschaftsethik ohne Bezug zum Glück wird immer anstrengend und beschwerlich wirken. Das erklärt auch, warum sie zwar immer öfter beschworen, aber immer weniger umgesetzt wird. Nur wenn es Freude macht, moralisch zu handeln, weil ich dann zusammen mit allen, die mir etwas bedeuten, glücklich sein kann, nur dann kann Ethik attraktiv sein (*Buer* 2008b, 2008c).

Die Einbettung: Arbeiten als Teil der Lebenskunst

Gute Arbeit aber macht nur dann glücklich, wenn das Leben insgesamt als geglückt bezeichnet werden kann. Und ein geglücktes Leben bedarf einer Kunst der Lebensführung, einer *ars vivendi*. Arbeit wird dann relativiert und muss sich die Lebenszeit teilen mit der Muße, dem Spiel und der geselligen Kommunikation (*Schmidt-Lellek* 2008). Ein solches Leben muss bejahenswert sein und als solches schön gestaltet. Zweifellos bedarf ein gutes Leben einer gewissen sicheren Grundlage: Die Grundbedürfnisse müssen erfüllt sein (*Nussbaum* 1999). Aber dann bedarf es einer Gestaltung, die sich in einem jeweils einmaligen, originären Lebensstil ausdrückt. Und diese *ars vivendi* sollte auch eine *ars laborandi* umfassen: Jeder sollte die Möglichkeit haben, seine Arbeit so kunstvoll verrichten zu dürfen, wie eben möglich. Auch dazu ist die Entwicklung und Belebung einer humanen Unternehmenskultur notwendig.

Wenn die Arbeitenden gern zur Arbeit gehen, weil sie die Arbeitsstätten, die Arbeitsplätze und die Arbeitsweisen nach ihren Vorstellungen mitgestalten können, dann ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiche Arbeit erfüllt. Die Wirtschaftsethik sollte also die Unternehmenskultur nicht nur unter dem Gesichtspunkt betrachten, wie sie die Moral aufrechterhalten kann. Sie sollte eher Vorschläge beibringen, wie sie glücklich macht. Dann dürfte die Arbeitsmoral überhaupt kein Thema sein.

Wirtschaftsethik sollte also auf der einen Seite die Gefährdungen durch dehumanisierende Sichtweisen viel deutlicher thematisieren. Sie sollte aber auf der anderen Seite von ihrem hohen Ross einer strengen Pflichtenethik herunterkommen. Sie sollte dabei bestimmte Traditionen, die Glück und Moral zusammendenken, nicht weiter abwerten, wie etwa den Hedonismus, den Utilitarismus oder den Pragmatismus. Erst dann könnte sie zu einer „fröhlichen Wissenschaft“ werden, die Wege aufzeigt, wie man gut leben und arbeiten kann (*Buer* 2008d).

5. Was gehen müsste

Wer einmal verstanden hat, dass jeder Mensch glücklich sein will und dass dieses Glück nur durch Rücksichtnahme auf die Glücksinteressen der anderen möglich ist, der hat eine klare Orientierung für sein Leben und Arbeiten. Der kann seine Moral immer wieder erden, indem er sie an die Erfüllung der Grundbedürfnisse aller und an die Ver-

besserung der Lebensqualität möglichst vieler bindet. Das Verdienst des Buches von *Maak* und *Ulrich* liegt sicher darin, die vielen Felder praxisnah durchgegangen zu sein, in denen Unternehmen Verantwortung tragen. Und hier kann kein Feld ausgenommen werden. Diese horizontale Weite wirkt aber erschlagend, wenn sie nicht vertikal gebunden wird. Diese umfassende moralische Verantwortungsübernahme wird vom Einzelnen nur geschultert werden, wenn sie dazu beiträgt, die eigene Glücksbilanz wie die seiner Interaktionspartner zu verbessern. Daher darf Moral nicht überfordern, sie muss machbar sein. Wenn Moral unglücklich macht, ist sie unmoralisch.

Gerade in einer Zeit, in der Verantwortung nicht einfach an Schadensverursacher festgemacht werden kann, weil eben die Kausalzusammenhänge in komplexen Systemen nicht mehr eindeutig hergestellt werden können, ist es notwendig, dass Mitarbeiter freiwillig zumindest Mitverantwortung übernehmen. Denn sonst würde Verantwortungslosigkeit um sich greifen; Korrekturen schädigender Prozesse würden dann nicht vorgenommen (*Heidbrink* 2007). Das bedeutet: Jeder, der in seinem Verantwortungsbereich Fehler entdeckt, die für ihn oder andere negative Folgen haben könnten, muss eingreifen und sie zu korrigieren suchen, auch wenn er selbst keineswegs als Verursacher dingfest gemacht werden kann. Diese Verantwortungsethik verlangt vom Mitarbeiter eine noch höhere Moralität als die gängige Pflichtenethik. Komplexe Systeme können aber nur so lebensdienliche Wirkungen entfalten.

Unternehmen müssen also alles tun, damit alle Mitarbeiter, nicht nur Führungskräfte, auch dann Verantwortung übernehmen, wenn sie gar nicht direkt und unmittelbar zuständig sind. Das tun sie aber nur, wenn eben das Freude bereitet, wenn sie also mitsteuern können, mitsteuern dürfen, ja mitsteuern sollen. Und wenn sie für diesen Einsatz auch Anerkennung bekommen. Verantwortungsübernahme, die ja auch *Maak* und *Ulrich* wie auch *Köhler Emmert* an vielen Stellen einfordern, findet nur dann häufig und dauerhaft statt, wenn sie im Eigeninteresse der Akteure liegt.

Dieses Durchsetzen von Eigeninteressen im Mikrobereich eines Unternehmens wird auch *Mikropolitik* genannt. *Neuberger* hat nun in der Neuauflage seines Standardwerks zu diesem Thema (2006) eine Minimalmoral skizziert, die mikropolitisch Handeln als gegeben und durchaus legitim beschreibt, ihm aber Grenzen setzt. Eigeninteressen kollidieren sehr häufig mit den Eigeninteressen der anderen Interaktionspartner. Um die eigenen Interessen zu realisieren und sich vor Übergriffen anderer zu schützen, ist der Aufbau machtvoller Positionen legitim. Dieser Machteinsatz darf aber nicht unfair sein: Hier gilt als Minimalmoral die Goldene Regel: „Behandle andere so, wie du auch von ihnen behandelt sein willst.“ Auch Moral bewegt sich somit in Machtverhältnissen und muss im Spiel von Macht und Gegenmacht mitmischen. Eine Ethik, die den Zusammenhang von Macht und Moral nicht thematisiert, ist daher kaum praxistauglich. Das gilt leider auch für den Ansatz von *Maak* und *Ulrich*. Im Stichwortverzeichnis taucht „Macht“ erst gar nicht auf.

Somit steht fest: Auch wirtschaften muss moralisch sein. Wer möchte schon übers Ohr gehauen oder ausgebeutet werden. Und die moralischen Maßstäbe müssen überall und überall gleich gelten. Moralisch wirtschaften kann aber nur dann gut gehen, wenn es sich lohnt, nicht im primitiv egoistischen Sinn, sondern wenn es dem legitimen Streben eines jeden nach seinem individuellen Glück Geltung verschafft. Und das gilt für das Glück sämtlicher Stakeholder.

6. Was Coaches tun können

Sicher fühlen sich heute viele Unternehmen verpflichtet, wirtschaftsethischen Anforderungen zu genügen. Aber wann und wo gibt es schon für Führungskräfte und Mitarbeiter eine Gelegenheit, eine „wirtschaftsethische Reflexionsform“ einzuüben? Wann wären sie dafür offen? Wann wären sie dazu bereit? Sicher dann, wenn sie sich selbst durch ihr eigenes Handeln ins Unglück gestürzt haben und nun alles tun wollen, aus dieser Situation wieder herauszukommen. Wenn sie zudem noch daran glauben, dass sie selbst etwas für ihr neues Glück tun können, dann haben wir den potenziellen Coaching-Klienten vor uns. Ihn treibt immer eine Unzufriedenheit in die Beratung, etwas, was ihn unglücklich macht oder unglücklich machen könnte. Und in diesem Zusammenhang stellen sich immer auch Fragen nach Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit (Buer & Schmidt-Lellek 2008).

Coaches, die diese Fragen kompetent aufgreifen können, stellen mit ihrem Setting einen Raum zur Verfügung, in dem tatsächlich Moralität nachhaltig eingeübt wird. Statt also einen Unternehmensethiker etablieren zu wollen, an den dann die Ethik delegiert wird, möchte ich dafür plädieren, die verschiedenen Beratungssettings, die in Unternehmen schon eingeführt sind, wie Coaching, Supervision, Consultation, für die Entwicklung moralischen Handelns und moralischer Haltungen (Tugenden) zu nutzen. In diesen Settings geht es immer um die Verbesserung der Arbeitsqualität. Und das ist gut für den Unternehmenserfolg und gut für das Glück der Arbeitenden. Und in diesen Settings geht es nicht um moralinhaltige Schuldvorwürfe und Rechtfertigungen, sondern um Unterstützung und Ermutigung.

Diese Art der Beratung setzt aber voraus, dass die Coaches selbst über wirtschaftsethische Kompetenz verfügen und wissen, wie sie vor diesem Hintergrund die Lernprozesse ihrer Klienten sinn- und verantwortungsvoll steuern sollten. Sie könnten dann auch als Kooperationspartner für Wirtschaftsethiker attraktiv werden, weil sie diese über das tatsächlich Wünsch- und Machbare in den Niederungen der Alltagspraxis informieren könnten.

Primärliteratur

- Köhler Emmert, C. (2006). *Unternehmensethiker – Schrittmacher zum legitimen Erfolg. Profil einer neuen Managementfunktion*. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik 38. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt, 317 S., 45,- €.
- Maak, T., Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung. Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 532 S., 39,95 €.
- Stehr, N. (2007). *Die Moralisierung der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, 379 S., 14,- €.

Sekundärliteratur

- Arendt, H. (2006). *Über das Böse. Eine Vorlesung zu Fragen der Ethik*. München: Piper.
- Buer, F. (2008a). Sinn suchen. In: Ders., C. Schmidt-Lellek, *Life-Coaching* (Kap. 4). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

- (2008b). *Glücklich sein*. In: Ders., C. Schmidt-Lellek, *Life-Coaching* (Kap. 5). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- (2008c). *Verantwortung übernehmen*. In: Ders., C. Schmidt-Lellek, *Life-Coaching* (Kap. 6). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- (2008d). *Arbeit und Leben stilvoll gestalten. Anleitung zur Lebenskunst*. In: Ders., C. Schmidt-Lellek, *Life-Coaching* (Kap. 7). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- , Schmidt-Lellek, C. (2008). *Life-Coaching. Über Sinn, Glück und Verantwortung in der Arbeit*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Csikszentmichalyi, M. (2004). *Flow im Beruf. Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dammann, G. (2007). *Narzissten, Egomane, Psychopaten in der Führungsetage. Fallbeispiele und Lösungswege für ein wirksames Management*. Bern: Haupt.
- Fenner, D. (2007). *Das gute Leben*. Berlin: Walter de Gruyter.
- Gardner, H., Csikszentmichalyi, M., Damon, W. (2005). *Good Work! Für eine neue Ethik im Beruf*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Gesang, B. (2003). *Eine Verteidigung des Utilitarismus*. Stuttgart: Reclam.
- Hare, R.D. (2005). *Gewissenlos. Die Psychopaten unter uns*. Wien: Springer.
- Heidbrink, L. (2007). *Handeln in Ungewissheit. Paradoxien der Verantwortung*. Berlin: Kadmos.
- Hoerster, N. (2003). *Ethik und Interesse*. Stuttgart: Reclam.
- Layard, R. (2005). *Die glückliche Gesellschaft. Kurswechsel für Politik und Wirtschaft*. Frankfurt/M.: Campus.
- Luhmann, N. (1988). *Paradigm lost. Die ethische Reflexion der Moral*. Frankfurt/M.: Suhrkamp, S. 7-46.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen* (2. Aufl.), Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nussbaum, M.C. (1999). *Gerechtigkeit oder Das gute Leben*. Frankfurt/M.: Suhrkamp.
- Palazzo, B. (2001). *Interkulturelle Unternehmensethik. Deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich*. Wiesbaden: Gabler.
- Schmidt-Lellek, C. (2008). *Der Umgang von Fach- und Führungskräften mit sich selbst*. In: F. Buer, C. Schmidt-Lellek, *Life-Coaching* (Kap. 8). Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Ulrich, P. (2001). *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie* (3. Aufl.). Bern: Haupt.
- (2005). *Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung* (2. Aufl.). Freiburg.



Prof. Dr. Ferdinand Buer, Erziehungs- und Sozialwissenschaftler, Coach und Supervisor (DGSv), arbeitet als Soziologe an der Universität Münster, als Berater für Fach- und Führungskräfte in eigener Praxis und als Dozent und Trainer in zahlreichen Lehrgängen. Autor zahlreicher Fachpublikationen.