

Jürgen Göbel

Unternehmensethik

Eine Fallstudie nach einem Lehrbuch

Die ‚moralische Urteilskraft‘ beschreibt das Vermögen eines Menschen, eine moralisch richtige Haltung einzunehmen und ein reales Problem moralisch richtig zu lösen. Auf der höchsten Stufe der moralischen Urteilskraft vermag der Mensch folgendes: Er ist selbständig, geistig offen, kritisch und am Gemeinwohl orientiert. Er sucht nach abstrakten, allgemein-gültigen Prinzipien, bewertet sie und wählt die besten aus; bezieht diese Prinzipien auf ein reales Problem; betrachtet das Problem in seinem zeitlichen und sachlichen Kontext, in seiner Komplexität, in seiner Differenziertheit. Danach konzipiert er eine Lösung. Er diskutiert seine Prinzipien und seine Lösung in einem geeigneten Forum. Am Ende trifft er selbständig und verantwortlich eine Entscheidung.¹

Der Mensch entwickelt seine moralische Urteilskraft in Auseinandersetzung mit seiner sozialen Umwelt. So kann ein Unternehmen als Umwelt diese Entwicklung außerordentlich beeinflussen. Ein Unternehmen ist eine Organisation, die auf folgende Prinzipien gründet:

- Gewinnmaximierung;
- Aufgabenteilung;
- Befehl und Gehorsam;
- vertragliche Mitarbeiterbindung;
- gemeinsame Identität und
- gemeinsame Rechnung.

Diese unternehmerischen Prinzipien können mit moralischen leicht in Konflikt geraten. Es bedarf daher einer außerordentlichen moralischen Urteilskraft, um richtige moralische Entscheidungen in einem Unternehmen zu treffen.

Allgemein gilt: Moralische Urteilskraft läßt sich trainieren. Eine bewährte Methode dazu bieten Fallbeispiele.² Beginnen wir also mit dem heutigen Training:

Ausgangssituation

Herr F. ist Leiter der Abteilung ‚Qualitätssicherung‘ im Lebensmittel-Unternehmen U1. Er befaßt sich derzeit mit der Entscheidung, eine neu entwickelte Schokoladensorte (S2) freizugeben oder nicht. Die Neuentwicklung basiert auf einer neu gezüchteten Kakao-sorte (K2), die folgende Eigenschaften aufweist: Der K2-Baum verträgt direkte Sonneneinstrahlung; woraus folgt, daß er sich auch auf Plantagen bewirtschaften läßt. Der K2-Baum produziert mehr Früchte als andere Kakaobäume; verlangt aber mehr Nährstoffe. Dies macht künstliche Düngung auf den Plantagen unerläßlich. Die K2-Bohne besticht durch eine Fülle an milden Aromen. Sie enthält den besonderen Stoff I2. Die Abteilung ‚Beschaffung‘ rechnet damit, die Kosten durch K2 um 8-14 % zu senken. Die Abteilung ‚Marketing‘ rechnet damit, den Umsatz durch S2 um 12-28 % zu steigern. Die Abteilung ‚Qualitätssicherung‘ hat herausgefunden, daß I2 giftig sein kann; und zwar dann, wenn er mit dem Stoff I1 kombiniert wird. Das Unternehmen U1 setzt I1 seinen Tütensuppen zu. Genauere Erkenntnisse über die Giftigkeit von I2 in Kombination mit I1 feh-

len noch. Herr F. steht also vor der Frage: Soll er S2 freigeben oder nicht? Es meldet sich sein Gewissen. Er fühlt sich unsicher. Um Sicherheit zu gewinnen, greift Herr F. zu dem Lehrbuch:

Göbel, Elisabeth: Unternehmensethik – Grundlagen und praktische Umsetzung, Lucius & Lucius, Stuttgart 2010

Aufbau des Buches

Zunächst verschafft sich Herr F. einen Eindruck vom Aufbau des Buches. Dabei hilft ihm eine Abbildung in der Einführung (S. 5). Die Abbildung zeigte ein Haus, das aus 6 Blöcken besteht: Der erste Block heißt ‚Grundlagen der Ethik‘. In diesem werden zentrale Begriffe erläutert, wie: Freiheit, Pflicht, Moral, Recht und Ethos; des weiteren zentrale Argumentationstypen, wie: Gesinnungsethik, Pflichtenethik, Folgenethik, monologische Ethik und Diskursethik. Im zweiten Block analysiert Frau *Göbel* die drei Möglichkeiten, ‚Ethik und Ökonomik‘ in ein Verhältnis zu setzen; welche sind: Anwendung der einen auf die andere (Modell 1: ‚angewandte Wirtschaftsethik‘, Modell 2: ‚Moral-ökonomik‘) sowie Integration der beiden (Modell 3). Die Autorin bewertet Modell 1 letztlich als das überzeugendste. Im dritten Block unterteilt Frau *Göbel* den Gegenstand der ‚angewandten Wirtschaftsethik‘ in drei Bereiche: die Mikroebene (hier befinden sich die Wirtschaftsakteure), die Makroebene (hier die Rahmenordnung) und die Mesoebene (hier die Unternehmen). Sie beschreibt die Wirkungen der drei Ebenen aufeinander. Im vierten Block wird die ‚Verantwortung als Grundkategorie der Unternehmensethik‘ gefaßt. Die Autorin zeigt, wie die zentralen Argumentationstypen sich unter diesem Begriff integrieren lassen. Institutionen leiten das Handeln des einzelnen Wirtschaftsakteurs und können somit die Moral im Gesamten unterstützen. Im fünften Block untersucht Frau *Göbel* die ‚innerbetrieblichen Institutionen‘; im sechsten die ‚überbetrieblichen‘.

Drei Bewertungsgrundlagen

Herr F. arbeitet das Buch sodann sorgfältig durch. Im Abschnitt 2.1 stößt er auf die drei Bewertungsgrundlagen der Ethik: Gesinnung, Pflicht und Folgen. Die Gesinnungsethik bewertet eine Handlung danach, mit welchem Willen, mit welcher inneren Motivation sie ausgeführt wird. Der Mensch handelt gut, wenn er das Gute will. Der Wille an sich bestimmt – unabhängig, uneingeschränkt – den moralischen Wert der Handlung. Die Pflichtenethik bewertet eine Handlung danach, mit welcher Tugend, mit welcher inneren Lebenshaltung sie verbunden ist. Der Mensch handelt gut, wenn er die Tugend aus Pflicht zur Geltung bringt. Was für ihn tugendhaft und damit pflichtgemäß ist, erkennt er durch den ‚kategorischen Imperativ‘. Dieser lautet in einer ‚Universalisierungsformel‘ von *Kant*: „Handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie ein allgemeines Gesetz werde.“³ In einer ‚Selbstzweckformel‘ lautet der Imperativ: „Handle so, daß du die Menschheit sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst.“⁴ Die Folgenethik bewertet eine Handlung nach den Nutzen und Kosten, die sie der Allgemeinheit verursacht. Der Mensch handelt gut, wenn er den Nutzen erhöht oder die Kosten senkt. Eine allgemeine Nutzen-Kosten-Bilanz bestimmt den moralischen Wert der Handlung.

Herr F. überlegt, auf welche Bewertungsgrundlage er sich stellen soll. An der Gesin-

nungsethik mißfällt ihm, daß sie sich allein auf eine Innerlichkeit bezieht. Ihr nach würde Herr F. darauf verzichten, seine Entscheidung mit anderen zu diskutieren und ihre Folgen abzuwägen. So würde er S2 freigeben, weil er es gut will; wenngleich ein Konsument sich damit vergiften könnte. An der Pflichtenethik mißfällt ihm, daß sie keine Kompromisse kennt. Dieser Ethik nach würde Herr F. alle gegebenen Untugenden außer acht lassen. Er würde S2 stoppen, um die Tugend zur Geltung zu bringen; wenngleich ein konkurrierendes Unternehmen U2 eine Schokolade S3 mit einem höheren Gehalt an I2 anbieten könnte. An der Folgenethik bemängelt er ihre technische Umsetzbarkeit. Wie könnte er alle Folgen seiner Entscheidung überblicken? Wie könnte er verschiedene Arten von Nutzen und Kosten messen und miteinander verrechnen? Herr F. müßte einen unendlichen Aufwand betreiben, um die eindeutig richtige Entscheidung zu finden. U1 würde ihn allerdings vorher entlassen. Herr F. erkennt: Um eine ethisch richtige Entscheidung zu treffen, braucht er eine angemessene Kombination aus allen drei Bewertungsgrundlagen.

Drei Orte der Moral

Im Abschnitt 2.2 macht er sich mit drei Orten der Moral näher vertraut: dem Individuum, der Institution und der Öffentlichkeit. Die Individualethik fokussiert auf das Individuum. Sie betrachtet es in seiner Einzigartigkeit als Subjekt oder Objekt der Moral. Denn nur das Individuum hat ein Gewissen, das ihm Pflichten auferlegt und damit eine Würde gibt. Die Individualethik untersucht, welche Pflichten das Individuum gegen sich und die Allgemeinheit hat. Die Institutionenethik beleuchtet die Institution als normative Beschränkung des individuellen Handelns. Die Institution gibt dem Individuum einen Anreiz, seine Entscheidung in eine gewisse Richtung zu lenken. Sie beeinflußt das individuelle Nutzen-Kosten-Kalkül. Somit bringt sie auch Moral zum Ausdruck. Die Institutionenethik untersucht, wie Institutionen auf das Gemeinwohl wirken. Die Öffentlichkeitsethik betrachtet die Öffentlichkeit als Ort der moralischen Prüfung. In einem öffentlichen Diskurs läßt sich – unter idealen Bedingungen – herausfinden, welche Handlung oder welche Institution moralisch richtig oder falsch ist. Er erlaubt eine Anpassung von individuellen Moralvorstellungen im Sinne der Allgemeinheit.

Herr F. überlegt, wie die drei Orte der Moral in seinem Fall verbunden sind. Er – als Individuum – fragt sein Gewissen, aus welcher Pflicht er welche Alternative wählen soll. Sein Gewissen nennt ihm die Pflicht zur Fürsorge. Diese Pflicht verlangt, S2 zu stoppen. Das ‚Konsumentenschutzgesetz‘ – als Institution – hingegen läßt die Wahl offen. Es setzt für I2 und I1 keine Grenzwerte und besagt nichts über deren Wechselwirkungen. Doch die Öffentlichkeit würde erfahrungsgemäß auf eine Vergiftung sensibel reagieren; selbst wenn der direkte Schaden leicht zu kompensieren bliebe. Das Vertrauen in U1 ginge verloren. Der Gesetzgeber würde Grenzwerte einführen und versuchen, die Wechselwirkungen zu berücksichtigen. Er würde U1 und andere Lebensmittel-Unternehmen strenger kontrollieren. Den Mitarbeitern bliebe weniger Freiraum. Die Umsatzsteuer würde zur Finanzierung der Kontrolle erhöht. Herr F. erkennt: Die drei Orte der Moral beeinflussen einander; im günstigen Fall ergänzen oder unterstützen sie sich.

Zwei Entscheidungsmethoden

Der Abschnitt 2.3 vermittelt Herrn F. zwei Entscheidungsmethoden: die monologische und die Diskursethik. Die monologische Ethik führt das einzelne Subjekt in ein Gedankenexperiment, in dem es allein herausfinden kann, welche Handlung moralisch richtig

ist. Je nach Ansatz mag der Aufbau des Gedankenexperiments variieren. So konfrontiert der *Kant'sche* Ansatz das einzelne Subjekt mit der Bestimmung einer Maxime, der Wünschbarkeit, der Widerspruchslosigkeit, dem allgemeinen Naturgesetz, dem Mensch als Zweck, und so weiter.⁵ Der *Rawls'sche* Ansatz führt das einzelne Subjekt hinter einen ‚Schleier des Nichtwissens‘. Dort denkt sich das Subjekt in einen fiktiven Naturzustand hinein, in welchem die Mitglieder der Gesellschaft ihre persönlichen Fähigkeiten, Interessen und gesellschaftliche Positionen noch nicht wissen. Folglich wird das Subjekt nach gesellschaftlichen Regeln suchen, die es auch in der schlechtesten Position als gerecht beurteilen würde.⁶

Die Diskursethik führt alle Betroffenen zu einem praktischen Diskurs. In diesem tauschen die Teilnehmer ihre subjektiven Argumente aus und entwickeln sie zu einem objektiven Konsens. Um diesen erreichen zu können, müssen einige Bedingungen erfüllt werden; wie zum Beispiel:

- Alle Teilnehmer haben gleiche Rechte.
- Kein Teilnehmer darf unter Druck gesetzt werden.
- Jeder bemüht sich, so objektiv wie möglich zu argumentieren.
- Jede Kritik muß explizit begründet werden.

Herr F. übt sich in diesen beiden ethischen Entscheidungsmethoden. Gemäß dem kategorischen Imperativ sollte er ein Lebensmittel nur dann freigeben, wenn er wollen kann, daß alle Lebensmittel-Unternehmen ähnlich gefährliche Lebensmittel auf den Markt bringen dürfen. Doch Herr F. will lieber auf Auswahl und Genuß verzichten als das Risiko eingehen, sich zu vergiften. Wenn Herr F. Seine Kunden nicht nur als Mittel, das heißt, als Käufer, brauchen will, dann muß er sich auch um deren Gesundheit sorgen. Hinter dem ‚Schleier des Nichtwissens‘ versucht Herr F. zu vergessen, wie er mit Lebensmitteln umgeht, welche er mag und welche er sich finanziell leisten kann. Er nimmt an, sein Einkommen liege auf Höhe des Existenzminimums; weshalb er sich nur billige Schokolade leisten könne. Also findet er es ungerecht, daß sein Risiko, sich zu vergiften, höher wäre. Herr F. bleiben dennoch Zweifel, ob er S2 tatsächlich stoppen soll. Mit der monologischen Ethik fühlt er sich überfordert.

- Wie kann er alle relevanten Folgen seiner Entscheidung überblicken?
- Wie kann er alle relevanten Folgen bewerten und miteinander in Beziehung setzen?
- Wie kann er seine Fähigkeiten, Interessen und soziale Position wirklich vergessen?
- Wie kann er zu einer widerspruchsfreien Verallgemeinerung gelangen?

Also wechselt Herr F. zur Diskursethik. Er überlegt, wie er einen idealen praktischen Diskurs über die Freigabe von S2 organisieren kann. Früh stößt er dabei auf folgende Probleme:

- U1 bietet seine Schokolade quasi in allen Sprach- und Kulturräumen an.
- Die Mitarbeiter von U1 werden am Umsatz (unterschiedlich) beteiligt.
- Die Wirkungen von I2 sind (noch) nicht exakt verstanden und nachgewiesen.
- Der Genuß durch S2 läßt sich kaum begründen.

Verantwortung als ethische Grundkategorie

Im Kapitel 5 wird die Verantwortung als eine ethische Grundkategorie erläutert. Diese Kategorie besteht aus drei Elementen und einer Relation: dem Subjekt, dem Objekt, einer höheren Instanz und einer Verantwortungsrelation. Das Subjekt soll jemanden oder etwas verantworten. Das Verantworten-Sollen kann auf zwei verschiedenen Grundlagen beruhen: zum einen auf einer spezifischen, seiner Handlung; zum anderen auf einer allgemeinen, seiner Aufgabe.

Das Objekt wird vom Subjekt verantwortet. Ersteres mag in diversen Formen auftreten, wie zum Beispiel: ein Lebewesen, ein Gut, ein ideeller Wert oder eine Entscheidung. Die Verantwortungsrelation besteht in der Wirkung des Subjekts auf das Objekt. Diese Wirkung kann auf die Vergangenheit (retrospektiv) oder auf die Zukunft (prospektiv) gerichtet sein. Die Bedeutung der Relation hängt davon ab, wie stark das Subjekt sie kontrollieren kann. Eine höhere Instanz verleiht der Verantwortungsrelation die Norm. Als eine solche Instanz mag fungieren: Gott, das Gewissen, die Vernunft, ein Gerichtshof oder die Öffentlichkeit. Die Verantwortung integriert als Grundkategorie eine Reihe anderer ethischer Kategorien; wozu gehören:

- die drei Bewertungsgrundlagen: Gesinnung, Pflicht und Folgen;
- die drei Orte der Moral: Individuum, Institution und Öffentlichkeit;
- die zwei Entscheidungsmethoden: monologische und Diskursethik.

Herr F. macht sich die Verantwortung in seinem Fall stärker bewußt. Er ist das verantwortende Subjekt. Seine Verantwortung beruht zum einen auf der Entscheidung über die Freigabe von S2 (Handlung); zum anderen auf der Stellung als Leiter der Abteilung ‚Qualitätssicherung‘ im U1 (Aufgabe). Er betrachtet diverse Objekte, die von ihm verantwortet werden. Zunächst den Konsumenten von S2: dieser soll vor einer Vergiftung geschützt werden. Weitere solche Objekte sind: der Ruf seines Unternehmens, der Kakao-Lieferant, das Vertrauen aller Konsumenten, der Umgang mit Lebensmitteln im Allgemeinen. Eine Freigabe von S2 ermöglicht zwei Wirkungen auf den Konsumenten: Genuß und Vergiftung. Der Konsument wird sich nach dem Genuß von S2 wohler fühlen (retrospektive Wirkung). Oder aber: Er wird nach einer Vergiftung nie wieder S2 konsumieren wollen (prospektive Wirkung). Welche dieser beiden Möglichkeiten eintritt, hängt stark ab von der organischen Konstitution des Konsumenten und seinen Eßgewohnheiten. Herr F. kann die Relation daher kaum kontrollieren. In seiner Rolle als Mitarbeiter von U1 achtet Herr F. den Gesetzgeber als höhere Instanz. Der Gesetzgeber beschreibt Normen zur Qualitätssicherheit im ‚Konsumentenschutzgesetz‘. Diese Normen setzt er mit großer Macht durch. Deshalb drängt auch die Abteilung ‚Compliance‘ im U1 auf die Einhaltung dieses Gesetzes.

Stakeholder-Ansatz

Im Kapitel 6 lernt Herr F. einen Ansatz kennen, der zur Entscheidungsfindung im Unternehmen dient: den ‚Stakeholder-Ansatz‘. Dieser Ansatz kann sowohl in einer ethischen als auch in einer strategischen Absicht verwendet werden. Er unterscheidet vier Phasen der Entscheidungsfindung: Phase 1: Der Entscheider *identifiziert* seine Stakeholder. Zu den Stakeholdern gehören: Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Investoren, Gebietskörperschaften und Medien. Phase 2: Der Entscheider *analysiert* seine Stakeholder. Die Fra-

gen zur Analyse betreffen deren: Anliegen, Forderungen, Motive, Ziele, Optionen, Chancen, Risiken, Perspektiven, Verbindungen zum Entscheider und Verbindungen untereinander. Phase 3: Der Entscheider *prognostiziert* die Stakeholderanliegen. Die Gesetze zur Prognose lauten zum Beispiel: Ein Anliegen wird sich um so eher durchsetzen,

- je konkreter das Anliegen ist;
- je berechtigter das Anliegen ist;
- je mächtiger die Stakeholder sind;
- je weniger die Stakeholder miteinander in Konflikt stehen;
- je stärker die Folgen der Entscheidung sind.

Phase 4: Der Entscheider *bewertet* die Stakeholderanliegen. In einer ethischen Absicht erfolgt die Bewertung nach dem Maßstab der ‚Legitimität‘. Dieser Maßstab wird von einer idealen höheren Instanz verliehen, so von Gott, der Vernunft oder dem Gewissen. Im Gegensatz dazu wird der Maßstab der ‚Legalität‘ von einer realen höheren Instanz verliehen, so vom Staat, einem Vorstand oder einem anderen Gremium. Eine Entscheidung, die legal ist, kann also illegitim, das heißt, unmoralisch sein. Ein realer Rechtsfortschritt zeigt sich dadurch, daß die Legalität sich stärker mit der Legitimität deckt. In einer unvollkommenen Welt können legitime Anliegen miteinander konfliktieren. Gemäß dem Stakeholder-Ansatz folgt der Entscheider im Konfliktfall den folgenden Vorzugsregeln. Von zwei sonst gleichen Anliegen bevorzugt er:

- das stärkere;
- das dauerhaftere;
- das dringlichere;
- das sicherere;
- das flexiblere.

Herr F. verwendet den ‚Stakeholder-Ansatz‘, um seinen moralischen Fall zu lösen. Dabei wird ihm deutlich, wie komplex dieser Fall ist. Eine Kette von Zusammenhängen erarbeitet er wie folgt: Herr F. identifiziert den Lieferanten von K2 als einen Stakeholder. Dieser hat ein Patent auf diese Kakaoart. Mehr als 40% seines Umsatzes erzielt er mit ihr. U1 ist sein größter Abnehmer. Der Preis für K2 liegt um 15% niedriger als der für andere Kakaoarten. Die Gewinnmarge für den Lieferanten dürfte hingegen um 20% höher liegen. Aufgrund von Effizienzgewinnen durch K2 hat der Lieferant bereits 12% seiner Mitarbeiter entlassen. Den verbleibenden zahlt er 15% über Tarif. Der Lieferant hat seine Produktion zertifizieren lassen. So garantiert er, daß K2 vollständig ohne Kinderarbeit produziert wird. Der Ertrag aus der Produktion hängt stark von der Düngung ab. Der Preis für Dünger ist stark volatil. Der Lieferant investiert 35% seines Gewinns in die Forschung. Insbesondere forscht er nach einer Kakaoart K3, die mit weniger Dünger auskommt und keinen Stoff I2 enthält. Herr F. sieht danach ein: Er allein wird mit einer einzigen einfachen Entscheidung das moralische Problem nicht lösen können.

Innerbetriebliche Institutionen

Im Kapitel 9 erfährt er, wie innerbetriebliche Institutionen bei einer moralischen Entscheidung unterstützen können. Institutionen können auf drei moralischen Ebenen wir-

ken, nämlich: dem Sollen, dem Wollen oder dem Können. Eine innerbetriebliche Institution, die vor allem auf das *Sollen* wirkt, ist das Unternehmensleitbild. Mit einem solchen Leitbild bekennt sich ein Unternehmen zu bestimmten moralischen Werten und Verhaltensweisen, die über das allgemein, gesetzlich Geforderte hinausreichen. Die Stärke seiner Wirkung hängt ab von: seinem Realismus, seiner Konsistenz und seiner Konsensfähigkeit. Eine innerbetriebliche Institution auf der Ebene des *Wollens* ist die Mitarbeiterhonorierung. Diese kann sowohl mit materiellen (Lohn, Prämie, Beteiligung, etc.) als auch mit immateriellen Anreizen (Lob, Status, Macht, etc.) arbeiten. Ihre Wirkung hängt davon ab, inwieweit die Mitarbeiter sie als gerecht empfinden. Als Maßstab für die Gerechtigkeit mögen dabei dienen: der Markt, der Bedarf, die Leistung, die Qualifikation, der Unternehmenserfolg, etc. Das moralische *Können* wird im Besonderen von der innerbetrieblichen Organisationsstruktur beeinflusst. Sie bestimmt die Normen der Arbeitsteilung und der Koordination im Betrieb. Dabei sollte sie verhindern, daß ein Mitarbeiter seine Verantwortung auf einen anderen schieben kann. Eine solche Möglichkeit besteht um so eher,

- je stärker die Aufgaben geteilt sind;
- je stärker Entscheidung und Ausführung getrennt sind;
- je mehr das Prinzip von Befehl und Gehorsam vorherrscht.

Herr F. liest noch einmal das Unternehmensleitbild von U1. Dabei entdeckt er einen Konflikt: U1 versteht sich einerseits als Innovator; andererseits verpflichtet es sich, auf die Gewohnheiten der Konsumenten besondere Rücksicht zu nehmen. Die Mitarbeiterhonorierung im U1 arbeitet vor allem mit materiellen Anreizen. Jeder Mitarbeiter erhält am Ende eines Jahres eine Prämie, die im Verhältnis zum Umsatz des Unternehmens steht. Herr F. beurteilt die Organisationsstruktur des U1 bei der Trennung der Abteilung ‚Marketing‘ und ‚Qualitätssicherung‘ als problematisch. Die ‚Qualitätssicherung‘ darf allein darüber entscheiden, ob ein Lebensmittel freigegeben wird; das ‚Marketing‘ allein darüber, wie ein Lebensmittel vermarktet wird.

Überbetriebliche Institutionen

Ein Unternehmen verhält sich als Ganzes gegenüber einer spezifischen Umwelt. Im Kapitel 10 erfährt Herr F., wie überbetriebliche Institutionen die Moral eines Unternehmens gegenüber seiner Umwelt unterstützen können. Auf der Ebene des *Sollens* können staatliche (Gesetze, Verordnungen) oder private Institutionen (Kodizes, Konventionen) diese Funktion übernehmen. Sie definieren den Raum des erlaubten Verhaltens. Sie machen deutlich, was die Umwelt von dem Unternehmen erwarten kann. Das *Wollen* kann von überbetrieblichen Kontrollen und Anreizen beeinflusst werden. Als Träger solcher Kontrollen und Anreize dienen zum Beispiel: Aufsichtsbehörden, Prüfungsgesellschaften oder Ratingagenturen. Sie alle sollen das Unternehmen dazu motivieren, sich in einer allgemein gewünschten Art zu verhalten. Das *Können* eines Unternehmens basiert auf dem Wissen seiner Mitarbeiter. Überbetriebliche Institutionen können dazu beitragen, das moralisch relevante Wissen der Mitarbeiter zu erweitern. Beispiele dafür sind: Kirche, Schule oder Medien.

Herr F. überlegt, was ohne Unterstützung durch überbetriebliche Institutionen geschehen würde. Wenn er die Freigabe von S2 eigenständig verweigert, dann erhöht sich die Gefahr, daß U1 vom Markt verdrängt wird. Ein anderes Unternehmen wird K2 (in ir-

gendeiner Form) auf den Markt bringen und damit höhere Gewinne erzielen. Wenn er S2 *ohne Warnung* vor einer Vergiftung freigibt, dann erlangt U1 einen unmoralischen Wettbewerbsvorteil. Wenn er S2 *mit Warnung* freigibt, dann ist das Marktergebnis *ex ante* offen. Die Konkurrenten werden damit werben, eine solche Vergiftung sei mit ihren Lebensmitteln unmöglich. Dadurch erlangen sie einen (kompensatorischen) Wettbewerbsvorteil. Herr F. gelangt also zu der Überzeugung: Um eine moralisch tragfähige Entscheidung zutreffen, braucht er die Unterstützung durch überbetriebliche Institutionen.

Schlußfolgerungen

Unsere Fallstudie sollte insgesamt gezeigt haben: Die richtige Lösung eines moralischen Problems in einem Unternehmen wird in der Regel nicht in einem einfachen ‚Ja‘ oder in einem einfachen ‚Nein‘ liegen. Um die richtige Lösung zu finden und umzusetzen, bedarf es einer außerordentlichen moralischen Urteilskraft. Der Verantwortliche muß das Problem in seinem Kontext, in seiner Komplexität und Differenziertheit angemessen analysieren. Die moralische Urteilskraft läßt sich durch Training steigern.

Eine vorzügliche Basis für ein solches Training bietet das Buch von *Elisabeth Göbel*. Dieses Buch besticht im Besonderen dadurch, wie es ethische und ökonomische Argumente einander gegenüberstellt, neu ordnet, verbindet und bewertet. Dabei stützt es sich auf einen stringenten Aufbau sowie viele prägnante Abbildungen, Textkästen und reale Beispiele. Wir sollten unser Training also fortsetzen. Die moralischen Probleme in unseren Unternehmen verlangen dies dringend.

Anmerkungen

- 1) Siehe hierzu Kohlberg, Lawrence (1995): *Die Psychologie der Moralentwicklung*, Althof, W. (Hg.), Suhrkamp, Frankfurt.
- 2) Siehe hierzu Lind, Georg (2003): *Moral ist lehrbar – Handbuch zur Theorie und Praxis moralischer und demokratischer Bildung*, Oldenbourg.
- 3) Kant, Immanuel (1785): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, Stuttgart 1984, S. 68.
- 4) Kant, Immanuel (1785): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, Stuttgart 1984, S. 79.
- 5) Vgl. Kant, Immanuel (1785): *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*, Stuttgart 1984.
- 6) Vgl. Rawls, John (1971): *„Eine Theorie der Gerechtigkeit,“* Suhrkamp, Frankfurt 1994.

Dr. rer. soc. oec. Jürgen Göbel ist freier Autor und arbeitet in Trier.

(Quelle: DIE NEUE ORDNUNG, Nr. 4/2011, S. 306-314)