

**Elisabeth Göbel**

# **Unternehmensethik**

**Grundlagen und praktische Umsetzung**

**5., überarbeitete und aktualisierte Auflage**

UVK Verlagsgesellschaft mbH • Konstanz  
mit UVK/Lucius • München

# Inhaltsverzeichnis

Einführung	19
<b>I Grundlagen der Ethik</b>	<b>25</b>
<b>1 Zentrale Begriffe</b>	<b>25</b>
1.1 Freiheit und Verpflichtung	25
1.2 Moral, Recht und Ethos	27
1.2.1 Moral	27
1.2.2 Recht	27
1.2.3 Ethos	29
1.3 Ethik	31
1.3.1 Allgemeine Kennzeichnung	31
1.3.2 Deskriptive Ethik	32
1.3.3 Normative Ethik	32
1.3.4 Methodenlehre	33
1.3.5 Metaethik	33
<b>2 Unterschiedliche Typen ethischer Argumentation</b>	<b>34</b>
2.1 Bewertungsgrundlage: Gesinnung, Handlung, Folgen	34
2.1.1 Gesinnungsethik	35
2.1.1.1 Allgemeine Kennzeichnung	35
2.1.1.2 Vorteile und Probleme einer Gesinnungsethik	36
2.1.2 Pflichtenethik	37
2.1.2.1 Allgemeine Kennzeichnung	37
2.1.2.2 Die Erkenntnis des Pflichtgemäßen auf der Grundlage von Imperativen	38
2.1.2.3 Die Pflichten im Einzelnen	38
2.1.2.4 Vorteile und Probleme einer Pflichtenethik	39
2.1.3 Folgenethik	41
2.1.3.1 Allgemeine Kennzeichnung	41
2.1.3.2 Vorteile und Probleme einer Folgenethik	41
2.1.3.3 Der Handlungsutilitarismus von Jeremy Bentham	42
2.1.3.4 Die Weiterentwicklung des Utilitarismus durch John Stuart Mill	43
2.1.3.5 Das Verhältnis von Pflichtenethik und Utilitarismus	44
2.1.4 Synopse	45

2.2	Der Ort der Moral: Individuum, Institution, Öffentlichkeit	47
2.2.1	Individualethik	47
2.2.2	Institutionenethik	47
2.2.3	Die Öffentlichkeit als Ort der Moral	49
2.2.4	Synopse	51
2.3	Ethische Entscheidungsmethoden: Monologische Ethik und Diskursethik	53
2.3.1	Formale und materiale Ethik	53
2.3.2	Monologische Ethik	53
2.3.3	Diskursethik	55
2.3.3.1	Allgemeine Kennzeichnung	55
2.3.3.2	Anwendungsbereiche der Diskursethik	56
2.3.3.3	Probleme und Vorzüge der Diskursethik	56
2.3.4	Synopse	57
<b>II</b>	<b>Das Verhältnis von Ethik und Ökonomik</b>	<b>59</b>
<b>1</b>	<b>Kennzeichnung der Ökonomik</b>	<b>59</b>
1.1.	Begriff der Ökonomik	59
1.2	Das Modell menschlichen Verhaltens in der Ökonomik	62
<b>2</b>	<b>Die Auseinanderentwicklung von Ethik und Ökonomik</b>	<b>65</b>
2.1	Ethik und Ökonomik als miteinander verbundene Teile der praktischen Philosophie	65
2.2	Von der materialen zur formalen Auslegung des ökonomischen Prinzips	66
2.3	Unterschiede zwischen der aristotelischen und der modernen Auffassung von Ökonomik	68
2.4	Ethik und Ökonomik – zwei Welten?	69
<b>3</b>	<b>Das Verhältnis von Sittlichkeit und Selbstinteresse: unvereinbar oder vereinbar?</b>	<b>70</b>
3.1	Was heißt Selbstinteresse?	70
3.2	Nähere inhaltliche Bestimmung des Selbstinteresses	70
3.3	Berücksichtigung der Interessen anderer	72
3.4	Gesinnung der Akteure	73
3.5	Kanalisation des Selbstinteresses durch Institutionen	74
3.6	Synopse	75

<b>III Modelle der Beziehung von Ethik und Ökonomik</b>	<b>77</b>
<b>1 Anwendung der Ethik auf die Wirtschaft (Modell 1)</b>	<b>77</b>
1.1 Ethik als Ausgangsdisziplin	77
1.2 Kritik am Anwendungsmodell	77
1.3 Konkretisierung ethischer Grundsätze für unterschiedliche Lebensbereiche	78
<b>2 Anwendung der Ökonomik auf die Moral (Modell 2)</b>	<b>79</b>
2.1 Ökonomik als universale Erklärungsgrammatik	79
2.2 Ort der Moral ist die marktwirtschaftliche Rahmenordnung	80
2.2.1 Moralisches Handeln muss sich auszahlen	80
2.2.2 These: Die Marktwirtschaft transformiert Eigennutz in Gemeinwohl	80
2.2.3 Ethische Probleme der Marktwirtschaft	81
2.3 Individualmoral in der Moralökonomik	82
2.3.1 Individualmoral der Politiker	83
2.3.2 Individualmoral der Wirtschaftsakteure	83
2.3.3 Die Unverzichtbarkeit der Individualmoral im Modell der Moralökonomik	85
2.4 Primat der Ökonomik im Konfliktfall	85
2.5 Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen..	86
<b>3 Integration von Ethik und Ökonomik (Modell 3)</b>	<b>87</b>
3.1 Das Konzept sozialökonomischer Rationalität	87
3.2 Problematik der Integrationsidee	87
<b>4 Plädoyer für das Anwendungsmodell</b>	<b>89</b>
<b>IV Bereiche einer angewandten Wirtschaftsethik</b>	<b>91</b>
<b>1 Allgemeine Abgrenzung der Wirtschaftsethik</b>	<b>91</b>
<b>2 Die Mikroebene der Wirtschaftsethik: Die Wirtschaftsakteure</b>	<b>93</b>
2.1 Konsumentenethik	94
2.1.1 Ethische Forderungen an die Konsumenten	94
2.1.2 Grenzen der Konsumentenverantwortung	95
2.2 Produzentenethik	96
2.3 Investorenethik	97
<b>3 Die Makroebene der Wirtschaftsethik: Die Rahmenordnung</b>	<b>98</b>
3.1 Ethische Bewertung wirtschaftlicher Institutionen	98

3.2 Vorteile und Probleme der Marktwirtschaft

3.3 Zwingt der Markt zur Unmoral?

3.4 Staatliche Rahmenordnung

3.5 Überstaatliche Rahmenordnung

#### **4 Die Mesoebene der Wirtschaftsethik: Unternehmensethik....**

4.1 Das Unternehmen als moralischer Akteur?

4.2 Bedingungen für die Moralfähigkeit von Unternehmen

4.3 Unternehmen sind moralfähig

4.4 Die Mitverantwortung der Individuen in der Unternehmung

#### **5 Zusammenwirken von Mikro-, Meso- und Makroebene der Wirtschaftsethik**

### **V Unternehmensethik als Management der Verantwortung**

#### **1 Verantwortung: Die ethische Grundkategorie der Unternehmensethik....**

1.1 Subjekt der Verantwortung

1.2 Objekt der Verantwortung

1.3 Verantwortungsrelation

1.4 Instanz der Verantwortung

#### **2 Verantwortung als Integrationsbegriff**

2.1 Integration von Gesinnungs-, Pflichten- und Folgenethik

2.2 Integration von Individuen, Institutionen und Öffentlichkeit

2.3 Integration von Diskursethik und monologischer Verantwortungsethik ...

#### **3 Die praktische Umsetzung der Unternehmensverantwortung im Management**

3.1 Warum „Management“?

3.2 Kritik an der Idee eines Managements der Verantwortung

3.3 Die Bausteine eines Managements der Verantwortung

### **VI Die analytische Komponente der Unternehmensethik: Stakeholderanalyse**

#### **1 Begriff des Stakeholders**

1.1 Die Stakeholder als Adressaten der Unternehmensverantwortung

1.2 Unterschiedliche Definitionen des Stakeholders

1.3 Unterschiedliche Auffassungen von den Funktionen einer Stakeholderanalyse

<b>2</b>	<b>Ablauf der Stakeholderanalyse</b>	<b>132</b>
2.1	Stakeholder wahrnehmen	133
2.1.1	Überblick über typische Stakeholder	133
2.1.2	Die Öffentlichkeit als Stakeholder	134
2.1.3	Die Medien als Stakeholder	136
2.1.4	Die Führungskräfte und Mitarbeiter als Stakeholder	136
2.1.5	Instrumente zur Unterstützung der Stakeholderwahrnehmung	137
2.1.5.1	Social Issue Analysis	137
2.1.5.2	Produktlebenszyklusanalyse	138
2.1.5.3	Dialog mit den Stakeholdern	140
2.1.6	Die unvermeidbare Selektivität der Stakeholderwahrnehmung	140
2.2	Stakeholder und ihre Anliegen analysieren und prognostizieren	141
2.2.1	Analyse der Stakeholderanliegen	141
2.2.2	Prognose der Stakeholderanliegen	141
2.2.3	Datenquellen für Analyse und Prognose von Stakeholderanliegen	142
2.3	Stakeholderansprüche bewerten	143
2.3.1	Ethische versus strategische Bewertung	143
2.3.2	Bewertung der Legitimität der Stakeholderanliegen	144
2.3.2.1	Die Legitimität des Anspruchs macht den normativ-relevanten Stakeholder	144
2.3.2.2	Das Verständnis von Legitimität	145
2.3.2.3	Legalität und Legitimität	145
<b>3</b>	<b>Ethische Grundlagen für die Legitimitätsbewertung</b>	<b>146</b>
3.1	Menschenwürde als ethisches Prinzip für die Bewertung von Stakeholderanliegen	146
3.2	Gemeinwohl als ethisches Prinzip für die Bewertung	149
3.3	Nachhaltigkeit als ethisches Prinzip für die Bewertung	151
3.4	Tierschutz als ethisches Prinzip für die Bewertung	151
3.5	Gerechtigkeit als ethisches Prinzip für die Bewertung	152
<b>4</b>	<b>Die mögliche Kollision legitimer Stakeholderanliegen</b>	<b>153</b>
4.1	Die Kollision von Interessen	153
4.2	Abwägung konfligierender Ansprüche	154
4.2.1	Pflichten, Güter und Werte als Basis der Abwägung	154
4.2.2	Vorzugsregeln für die Güter- und Übelabwägung	156
4.2.3	Beispiele für eine Abwägung von legitimen Interessen	158
4.3	Die Rolle des Gewinns bei der Abwägung konfligierender Ansprüche	160

4.3.1	Die Rolle des Gewinns in einer Marktwirtschaft	160
4.3.2	Gewinnerzielung steht unter einem Legitimitätsvorbehalt	160
4.3.3	Gewinneinbußen können das kleinere Übel sein	161
<b>5</b>	<b>Die strategische Option einer Konfliktschärfung</b>	<b>162</b>
<b>VII</b>	<b>Die strategische Komponente der Unternehmensethik</b>	<b>165</b>
<b>1</b>	<b>Das Ziel einer Entschärfung von Stakeholderkonflikten durch die Harmonisierung von Moral und ökonomischen Interessen</b>	<b>165</b>
<b>2</b>	<b>Wettbewerbsstrategien</b>	<b>166</b>
2.1	Arten von Strategien	166
2.1.1	Unternehmensstrategie	167
2.1.2	Geschäftsbereichsstrategie	168
2.1.3	Funktionsbereichsstrategie	168
2.2	Können Strategien „moralisch“ sein?	168
2.3	Verantwortungsbewusste Strategiewahl am Beispiel Umweltschutz	169
2.3.1	Umweltschutz als Unternehmensziel	169
2.3.2	Umweltbewusste Unternehmensstrategien	170
2.3.3	Umweltbewusste Geschäftsbereichsstrategien	171
2.3.4	Umweltbewusste Funktionsbereichsstrategien	172
2.3.5	Integration von Moralität in die strategische Unternehmensführung	174
2.4	Probleme der Harmonisierung von Moral und Gewinn durch Wettbewerbsstrategien	175
2.4.1	Die unterschiedliche Fristigkeit von Kosten und Nutzen	175
2.4.2	Die unterschiedliche Bewertbarkeit von Kosten und Nutzen	176
2.4.3	Die Unsicherheit hinsichtlich der Reaktion der anderen Marktteilnehmer	177
<b>3</b>	<b>Ordnungspolitische Strategien</b>	<b>178</b>
3.1	Die Notwendigkeit von Ordnungspolitik	178
3.2	Staatliche Ordnungspolitik	179
3.3	Ordnungspolitische Strategien der Unternehmen	180
3.3.1	Unterstützung staatlicher Ordnungspolitik	180
3.3.2	Ordnungspolitische Eigeninitiativen	181
<b>4</b>	<b>Marktaustrittsstrategien</b>	<b>182</b>

<b>VIII Die personale Komponente der Unternehmensethik</b>	<b>185</b>
<b>1 Die Unverzichtbarkeit der personalen Komponente</b>	<b>185</b>
<b>2 Führungsethik</b>	<b>187</b>
2.1 Begriffsklärung	187
2.1.1 Begriff „Führung“	187
2.1.2 Begriff „Führungsethik“	188
2.2 Personalführungsethik	189
2.2.1 Voraussetzungen für ein legitimes Führungsverhältnis	189
2.2.2 Die Begrenzung der Weisungsbefugnisse	190
2.2.3 Die verantwortungsvolle Gestaltung der Führungsbeziehung	190
2.3 Unternehmensführungsethik	192
2.3.1 Die Unternehmensführung betrifft alle Stakeholder	192
2.3.2 Typische Unternehmensführungsentscheidungen	192
2.3.3 Ethik in der Unternehmensführung	193
2.3.4 Die besondere Verantwortung der Führungskräfte	194
<b>3 Mitarbeiterethik</b>	<b>195</b>
3.1 Die innerbetriebliche Verantwortung	195
3.2 Die Verantwortung gegenüber den Stakeholdern	196
3.3 Whisde Blowing	198
3.3.1 Kennzeichnung des Whisde Blowing	198
3.3.2 Bewertung des Whisde Blowing	198
3.3.3 Empfehlungen für das Whisde Blowing	199
<b>4 Führungs- und Mitarbeiterethik als Tugendethik</b>	<b>200</b>
4.1 Kennzeichnung von Tugend und Tugenden	200
4.2 Grenzen der Tugendethik	202
<b>IX Die innerbetrieblichen Institutionen</b>	<b>205</b>
<b>1 Die Bedeutung strukturell-systemischer Führung</b>	<b>205</b>
<b>2 Die institutionelle Unterstützung des Sollens</b>	<b>207</b>
2.1 Formale Werte und Normen: Das Unternehmensleitbild	207
2.1.1 Das Unternehmensleitbild als Teil der Zielhierarchie	207
2.1.2 Das Bekenntnis zur Verantwortung in Vision und Leitbild	208
2.1.3 Einige typische Leitbildaussagen	209
2.1.4 Empfehlungen für das Leitbild	210
2.1.5 Die Präzisierung der Grundsätze in Zielen und Richtlinien	211

2.1.6	Der Prozess der Leitbilderstellung	212
2.2	Informale Werte und Normen: Die Unternehmenskultur	213
2.2.1	Kennzeichnung der Unternehmenskultur	213
2.2.2	Beziehung zwischen Unternehmenskultur und Unternehmensethik	214
2.2.3	Ansatzpunkte für ein „Kulturmanagement“	217
<b>3</b>	<b>Die institutionelle Unterstützung des Wollens</b>	<b>219</b>
3.1	Personalauswahl	220
3.1.1	Das Personalauswahlverfahren	220
3.1.2	Personalauswahl und Unternehmensethik	220
3.1.3	Ansatzpunkte für die Auswahl sittlich orientierter Unternehmensmitglieder	222
3.2	Personalbeurteilung und -honorierung	225
3.2.1	Motivation durch Anreize	225
3.2.2	Der Zusammenhang mit der Unternehmensethik	226
3.2.2.1	Prinzipien einer gerechten Personalbeurteilung und -honorierung	226
3.2.2.2	Beispiele für Lohnungerechtigkeiten	228
3.2.2.3	Der Ehrliche darf nicht der Dumme sein	231
3.3	Kontrollsysteme	233
3.3.1	Anreizwirkungen der Kontrolle	233
3.3.2	Die Bedeutung der Kontrolle in Compliance- und Integritätsprogrammen	235
<b>4</b>	<b>Die institutionelle Unterstützung des Könnens</b>	<b>237</b>
4.1	Personalentwicklung	238
4.1.1	Funktion der Personalentwicklung	238
4.1.2	Anlässe für Personalentwicklung	239
4.1.3	Inhalte der Personalentwicklung	239
4.1.4	Methoden und Träger der Personalentwicklung	239
4.1.5	Personalentwicklung als Teil verantwortlichen Personalmanagements	240
4.1.6	Personalentwicklung zur Unterstützung der Unternehmensethik	242
4.1.6.1	Entwicklungsziel: Moralische Kompetenz	242
4.1.6.2	Verbesserung der moralischen Sensibilität	243
4.1.6.3	Verbesserung der moralischen Urteilskraft und Motivation	244
4.1.6.4	Verbesserung der Verständigungskompetenz	246
4.1.6.5	Adressaten der Entwicklung	247

4.1.7	Entwicklungsmethoden	248
4.2	Organisationsstruktur	251
4.2.1	Zusammenhang zwischen Organisationsstruktur und Unternehmensethik	251
4.2.2	Abbau von organisationalen Verantwortungsbarrieren	252
4.2.3	Aufbau von organisationalen Unterstützungspotenzialen	254
4.2.3.1	Stellen	255
4.2.3.2	Gremien	257
4.2.3.3	Situative Faktoren	259
4.2.3.4	Vor- und Nachteile spezieller Stellen und Gremien für die Unternehmensethik	260
4.3	Informationssysteme	260
4.3.1	Die Einordnung der Informationsaufgabe in das Controlling	260
4.3.2	Die Beziehung von Controlling und Unternehmensethik	262
4.3.2.1	Barrierewirkung des herkömmlichen Controlling	263
4.3.2.2	Unterstützung der Unternehmensethik durch Informationsbereitstellung	263
4.3.3	Beispiel: Öko-Controlling	265
4.3.4	Corporate Social Performance als Information für den Kapitalmarkt	266
	<b>Die überbetrieblichen Institutionen</b>	<b>269</b>
	<b>Die institutionelle Unterstützung des Sollens</b>	<b>269</b>
1.1	Gesetze und Verordnungen ;	270
1.1.1	Schutzrechte für Anspruchsgruppen	270
1.1.2	Ergänzungsbedürftigkeit der Gesetzgebung	271
1.2	Kodizes und Konventionen	273
1.2.1	Funktionen, Verbindlichkeit und Geltungsbereiche	273
1.2.2	Regelsysteme in Bezug auf Branchen	274
1.2.3	Regelsysteme in Bezug auf Produkte	275
1.2.4	Berufs- und Standesregeln	276
1.2.5	Themenspezifische Regelwerke	279
1.2.6	Verhaltenskodizes für Organisationen	282
1.3	Globale Regelsysteme und das Problem interkultureller Konflikte	287
1.3.1	Vereinheitlichung der Normen als Ziel	287
1.3.2	Gibt es universal gültige Werte und Normen?	288
1.3.3	Plädoyer für die Anerkennung weltweit gültiger Normen und Werte	290

## **2 Die institutionelle Unterstützung des Wollens**

### 2.1 Kontrollen

2.1.1 Staatliche Kontrollen

2.1.2 Kontrollen durch die Öffentlichkeit

2.1.3 Kontrollen durch wirtschaftsnahe Organisationen und Peer-Kontrolle

2.1.4 Kontrollen durch gemeinnützige Organisationen

2.1.5 Kommerzielle Kontrollanbieter

### 2.2 Anreize

2.2.1 Bestrafung von Fehlverhalten

2.2.2 Kompensation von Zusatzkosten

2.2.3 Beseitigung von Fehlanreizen

2.2.4 Generierung von Zusatznutzen

## **3 Die institutionelle Unterstützung des Könnens**

3.1 Leitlinien für die CSR-Berichterstattung

3.2 Wirtschaftsethik in der schulischen und universitären Ausbildung

3.3 Verbraucheraufklärung und -bildung

3.3.1 Das Idealbild vom souveränen Verbraucher

3.3.2 Mitverantwortung der Verbraucher 307

3.3.3 Hilfestellungen für den verantwortungsbewussten Verbraucher 308

## **Zusammenfassung, Rückblick und Ausblick**

### **Literaturverzeichnis**

### **Initiativen/Institutionen und Internetadressen zum Thema**

### **Namensregister**

### **Sachregister mit Glossarhinweisen**