

Ein Vergleich der theoretischen und praktischen Unternehmensethik zwischen Deutschland und den USA

Internationale Unternehmensethik

Der Auszug entstammt der Seminararbeit von Stud. Wi.-Ing. Bastian Schwark im Rahmen des Begleitstudiums Angewandte Kulturwissenschaft im Seminar "Ethik in den Wissenschaften" unter der Leitung von Prof. Dr. Hans Lenk/ PD Dr. Matthias Maring

Zeitliche Entwicklung der Unternehmensethik

Obwohl das europäische Pendant zur angelsächsischen, wissenschaftlichen Diskussion über Business Ethics nur knapp über zehn Jahre alt ist, braucht es heute einen Vergleich wegen der sehr unterschiedlichen Akzentuierung nicht zu scheuen.

Die Unternehmensethik in den Vereinigten Staaten entwickelte sich aus den Verbraucherschutzbewegungen, dem "consumerism" der sechziger Jahre, im folgenden Jahrzehnt zu einer eigenständigen Disziplin. Die sozialen Forderungen an die Unternehmen, die zunächst von Studenten gestellt wurden, zogen eine derart große Aufmerksamkeit auf sich, dass sich amerikanische Unternehmen gezwungen sahen, in Konferenzen und Diskussionen mit dem neuen Thema zu konfrontieren. Da das Resultat alles andere als in sich logische wissenschaftliche Standpunkte waren, die Ansätze jedoch gesetzt waren, avancierte die Unternehmensethik Mitte der achtziger Jahre zu einer akademischen Disziplin, so dass heute fast jede Business School ihren eigenen Lehrstuhl für Unternehmensethik hat.[1]

Obwohl die Ansätze zur Unternehmensethik in Deutschland und der Schweiz schon seit über zehn Jahren bestehen, hat man wohl erst in den letzten Jahren erkannt, dass es sich bei diesem Thema weder um eine Modeerscheinung noch um eine "Strohfeuerkonjunktur" handelt, sondern zumindest Einigkeit in der Forderung nach einer Unternehmensethik besteht, auch wenn sich diese sehr unterschiedlich begründen lässt.[2]

Anders verhält es sich jedoch, wenn man den Stand der praktizierenden Unternehmensethik vergleicht, denn hier hinkt der deutschsprachige Raum dem Angelsächsischen deutlich hinterher.[3] Im folgenden soll nun ein kurz umrissener Vergleich der theoretischen und praktischen Unterneh-

mensethik zwischen dem deutschsprachigen Raum und dem Angelsächsischen aufgezeigt werden.

Theorienvergleich der Unternehmensethik

Die Diskussion im Forschungsfeld Unternehmensethik ist geprägt von einer für die deutsche Wissenschaft typische Situation, der Aufspaltung in verschiedene Schulen. Im Gegensatz zu den USA bemühen sich die deutschen Ansätze um methodische Grundsatzfragen und eine schlüssige Fundierung; die Ansätze sind also pluralistischer und systematischer geprägt.

Verhältnis Ethik und Ökonomie

Eine Gegenüberstellung der Frage nach der theoretischen Verhältnisbestimmung von Ethik und Ökonomie zeigt, dass Deutsche und Amerikaner dieser Frage unterschiedlicher Bedeutung zumessen. Während dies in Deutschland eine ganz prominente Rolle spielt, versuchen amerikanische Ansätze eher innerhalb der vorgefundenen Situation in den Unternehmen nach Lösungswegen, d.h. sie sind also stärker problem- statt systemorientiert.

Das folgert nicht, dass amerikanische Ansätze dadurch weniger theoretisch sind, sondern die Zielsetzung sowie das Abstraktionsniveau nur unterschiedlich sind. Während zum Beispiel Horst Steinmann/Albert Löhr die Problematik aus betriebswirtschaftlicher Sicht beurteilen und somit Managern einen situativen Spielraum einräumen, gibt Peter Ulrich der Ethik lexikalischen Vorrang und baut auf ein ethisches Fundament der Ökonomie.

Individuethik und Institutionenethik

Die Frage nach der Zuordnung der moralischen Verantwortung in der Wirtschaft und der moralischen Motivation der Akteure zeigt, dass auch die Verhältnisbestimmung von Individual- und Institutionenethik in der deutschen Diskussion stärker problemati-

siert wird. Das hängt natürlich unmittelbar mit der ersten Grundsatzfrage zusammen, denn wenn normative Probleme in der Wirtschaft vor allem systematische Ursachen haben, macht es auch kein Sinn, mit individualethischen Lösungsversuchen zu operieren. So betonen fast alle deutschen Unternehmensethiker, dass ein individualethischer Schwerpunkt die Akteure in der unternehmerischen Praxis überfordert und folglich zu Frustration von Individualmoral führt.

Die deutschen Autoren schaffen somit zwar unternehmens- und ordnungspolitische Reformvorschläge, die sich aus ihren jeweiligen Hintergrundtheorien ableiten lassen, gehen jedoch kaum - im Gegensatz zur amerikanischen Debatte - auf den individualethischen Bereich der Mikroebene ein.

Normenbegründung- und findung

Der Vergleich deutscher und amerikanischer Theorien und Methoden der Normenbegründung und Normenfindung hat gezeigt, dass deutsche Ansätze diesem Punkt weniger Aufmerksamkeit widmen als den ersten beiden Grundfragen, was sich daraus erklären lässt, dass sich die Normenbegründung aus den ersten beiden Grundfragen ableiten lässt. Im Vergleich dazu nimmt diese Frage bei amerikanischen Aufsätzen eine ganz zentrale Rolle ein. Sie betonen dabei den Aspekt der praktischen Normenfindung und bemühen sich intensiv um die Anschlussfähigkeit an die nicht-ideale Realität (induktiv).

Kulturhistorischer Kontext

Ein Vergleich der Theorien unter oben genannten Aspekten weist auf, dass deutsche und amerikanische Theorien jeweils untereinander stärkere Gemeinsamkeiten aufweisen. Bei Betrachtung dieser nationalen Kohärenz kommt man zu dem Ergebnis, dass deutsche und amerikanische Modelle der Unternehmensethik unter anderem kulturell codiert sind. So führen der anwendungsorientierte intellektuelle Stil und die philosophische Tradition der Amerikaner zu einer wenig systematischen Behandlung der Grundsatzfrage des Verhältnisses von Ethik und Ökonomie.

Der individualethische Schwerpunkt der Business Ethics lässt sich auf die amerika-

nische Tradition des moralischen Individualismus zurückführen. Die geringe Auseinandersetzung mit der Ordnungspolitik und der Schwerpunkt auf der Mikro- und Mesoebene resultiert aus dem ausgeprägten amerikanischen Populismus sowie der engen Verknüpfung des "American Dream" mit einem laissez-faire Gesellschaftssystem, welches nur schwach Systemkritik übt.

Bei der Frage nach der Normenbegründung und -findung neigen die amerikanischen Ansätze der Unternehmensethik zu einer sehr anwendungsorientierten Feststellung und Umsetzung ethischer Normen und Werte. Diese empirische Tendenz wird von dem starken Einfluss des Utilitarismus in der angelsächsischen Ethik verstärkt. In allen Bereichen, so kann man sagen, entscheiden sich die amerikanischen Autoren für die pragmatischere Alternative.[3]

Im Gegensatz dazu sind deutsche Ansätze wesentlich theorieorientierter. So ist für die meisten deutschen Unternehmensethiker unumgänglich, zunächst eine fundierte theoretische Festlegung ihres Ausgangspunktes festzulegen. Die dominante Stellung der kantischen Ethik und die oft ablehnende Haltung gegenüber Utilitarismus und Pragmatismus erschwert es den deutschen Unternehmensethikern, eine nicht-antagonistische Beziehung zwischen Ethik und Ökonomie zu erkennen.

Ebenso versuchen sie aufgrund ihres tendenziell ambivalenten bis vorsichtig pessimistischen Menschenbildes, den Individuen keine moralische Verantwortung zuzumuten, die sie überfordern würde. Die lange Tradition der Kapitalismuskritik und der Ektatismus sowie Elitismus führt zu einer intensiven Beschäftigung mit der ordnungspolitischen Dimension von Unternehmensethik.

Bei der Normenbegründung wird bei den deutschen Unternehmensethikern ein Schwerpunkt auf die deduktive Normenbegründung gelegt, was auf der philosophischen Tradition des Idealismus und Kantilismus beruht.[5]

Praktische Unternehmensethik

Praktische Unternehmensethik in amerikanischen Unternehmen

Ein Beweggrund für das unternehmensethische Bemühen vieler amerikanischer Unternehmen ist der aktive Aufbau und das Wahren einer öffentlichen Reputation, um informellen Sanktionen durch Konsumenten, Medien und Aktionären entgegenzuwirken.

Darüber hinaus setzte die Reform des Strafrechts vor einigen Jahren neue Maßstäbe der gezwungenen Auseinandersetzung mit der normativen Dimension ihres Handelns. So können Gesetzesbrüche von Firmen härter belangt werden, jedoch hat die Justiz die Möglichkeit, das vorgeschlagene Urteil abzumildern, wenn ein "straffällig" gewordenes Unternehmen erkennbar das Beste getan hat, um die Gesetzestreue seiner Mitarbeiter sicherzustellen. Zu diesen "mildern Umständen" gehört die Existenz unternehmensinterner Maßnahmen und Strukturen, die evtl. Gesetzübertretungen durch, welche weitgehend durch ein Ethics Program erfüllt werden können.

Befürworter erhoffen sich zunächst einen positiven Effekt und Verbreitung von Unternehmensethik in der Praxis, also zukünftig ethische Aspekte in der Unternehmensführung eine stärker berücksichtigt werden. Außerdem handelt es sich um eine bevorzugte Form des staatlichen Eingriffs, denn statt mit standardisierten Vorschriften direkt in die Politik eines Unternehmens zu intervenieren, schaffen diese Richtlinien einen Anreiz, eigenverantwortlich aktiv zu werden. Kritiker entgegnen jedoch, dass hierdurch Unternehmen ermutigt werden, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter strenger zu überwachen, wodurch neue ethische Probleme entstehen.

Ein weiterer wichtiger Auslöser für das anhaltende Interesse der Praxis an Business Ethics ist die Globalisierung. Durch die weltweiten Aktivitäten erkennen viele Unternehmen die Notwendigkeit ihr firmeninternes Wertegefüge innerhalb der Kultur ihrer jeweiligen Gastländer zu positionieren. Dazu müssen sie sich zunächst über ihre eigenen Grundwerte klar werden und gleichzeitig die der Kultur der Gastländer berücksichtigen.

Insgesamt kann, aufgrund der Gesetzesinitiativen, den steigenden Anforderungen durch die Globalisierung und neue Managementphilosophien sowie der Probleme mit der Mitarbeiterloyalität und -motivation, auch für die Zukunft eine zunehmende Integration von Unternehmensethik in den amerikanischen Managementalltag erwartet werden.[5]

Es sollen nun einige Vorschläge zur Reform der bestehenden Unternehmensstrukturen, der Business Ethics-Programms, stichpunktartig aufgeführt werden. Entscheidend ist sowohl bei der Umgestaltung bestehender Organisationsstrukturen als auch bei

der Einführung neuer, zusätzlicher Ethikstrukturen, dass diese Maßnahmen nicht einfach übergestülpt werden, sondern mit allen übrigen betrieblichen Strukturen und Prozessen (Führungsstil, Einstellungspolitik, Beförderungs- und Entlohnungssysteme) vernetzt werden.

► Ethics Training in Form von Trainingsseminaren zur Förderung einer ethikbewussten Unternehmenspolitik für die Manager

»Die Unternehmensethik wird es so wenig geben wie die universal anerkannte Ethik überhaupt.« [4]

der eigenen Unternehmung. Der pädagogische Lösungsansatz dahinter ergibt sich aus der Vorstellung, dass die Ursache für ethische Fehlentscheidungen nicht skrupelloses Profitstreben ist, sondern das Unvermögen der Manager, ethische Sachverhalte zu erkennen und damit produktiv umzugehen, d.h. sie sollen lernen, durch diese Ethikseminare mit moralischer Grauzonen umzugehen und für die ethische Dimension ihres Handelns sensibilisiert werden.

► Ethics Code dienen den Unternehmen zur Vorgabe verlässlicher Regeln und Orientierungshilfen für die Mitarbeiter wie auch zur Kommunikation des unternehmensethischen Engagements an externe Bezugsgruppen. Diese Dokumentierung eines eigenen ethischen Wertesystems ist in den USA heute weit verbreitet und in etwa den deutschen Firmenleitsätzen vergleichbar. Man erhofft sich natürlich, dass wenn ein Unternehmen einen derart konzipierten Code hat, dass durch das Festlegen von Verhaltenserwartungen und moralische Mindeststandards ein gewisser Druck unter den Organisationsmitgliedern entsteht, der diese dazu motiviert, dem Code entsprechend zu handeln.

► Das Ethics Committee of the Board of Directors bildet ein Ethikkomitee auf der ober-

sten Hierarchiestufe und soll Ethik auch im Top-Management implementieren. Dies signalisiert Mitarbeitern wie auch Außenstehenden "moral leadership" und stattet somit das Ethikprogramm mit der entsprechenden unternehmenspolitischen Macht aus. Dieses Komitee besteht üblicherweise aus einem internen und einem externen Direktor sowie dem Ethics Officer.

► Das Ethics Office mit einem Ethics Officer dient neben der Überprüfung der Einhaltung der Codes als Kommunikationszentrale für ethisch relevante Fragen und kontrolliert die Effektivität des Ethics Programs. Die Offices mancher Firmen besitzen sogar eine eigene "Ethics-Hotline", in der die Firmenangehörige sich telefonisch kostenlos und anonym über ethische Probleme informieren können. Der Ethics Officer dient hierbei als Vertrauensmann, welcher Anschuldigungen untersucht und dem Vorstand Bericht erstattet.

► Der Ethics Audit dient letztendlich zur Erfolgs- und Effektivitätskontrolle der unternehmensethischen Maßnahmen. In Anlehnung an den herkömmlichen Geschäftsbericht (financial audit) soll der Ethics oder Social Audit sozusagen über die "moralische Bilanz" des Unternehmens berichten. So beinhaltet der Social Audit bei Texas Instruments z.B. eine Beurteilung, inwieweit die vom Code und vom Gesetz festgelegten Regeln befolgt werden. Er überprüft die Integrität des Geschäftsberichtes, bewertet den sparsamen und effizienten Verbrauch von Rohstoffen und kritisiert die interne Kontrolle von bestehenden und neuen Managementsystemen.[3]

Kritik

Bei kritischer Betrachtung stellt man jedoch nicht nur eine möglicherweise festere, vertrauensvollere Eingliederung der Mitarbeiter in die Unternehmung fest, sondern muss besonders der Ablehnung von Mitarbeitern, die das Gefühl haben könnten, man würde die Unternehmenskultur manipulieren, entgegenwirken und darf somit nicht zusätzlich kulturelle Spannungen vertiefen. Auch dem Argument, man könne Ethikmanagement als Risikomanagement betreiben, welche stets den nötigen Orientierungsrahmen bietet, muss sowohl eine extreme Bürokratisierung, welche eine unternehmensweite Integration der ethischen Fragestellung verhindert, als auch die Vorstellung, man könne so auf einfache Weise die Unternehmenskultur manipulieren, vermieden werden.[5]

Praktische Unternehmensethik in deutschen Unternehmen

Wie in der Rolle eines externen Beobachters verfolgen die deutschen Unternehmen mit Interesse die amerikanischen Initiativen, scheuen sich aber, diese unternehmensethischen Grundsätze selbst in die Praxis umzusetzen. Vorrangig existiert hierzulande ein recht informeller Umgang mit Fragen der Moral. Dabei stellen zwar Unternehmensleitlinien die weitgehend einzige Art der expliziten Auseinandersetzung dar, aber das Wort "Ethik" oder "Moral" wird selbst in Schriften tunlichst vermieden, da die deutschen Unternehmen Probleme mit dessen Definition haben. Die Ethikstrukturen, wie sie in amerikanischen Unternehmen bereits verbreitet sind, sind im deutschsprachigen Raum bisher, abgesehen von wenigen Ansätzen, nicht anzufinden.

Darüber hinaus muss man hier noch berücksichtigen, dass Unternehmensethikmaßnahmen in Deutschland oft unter dem Titel "Unternehmenskultur" anzutreffen ist. Dies erklärt sich wie bereits oben erwähnt aus der Zurückhaltung der deutschen Unternehmen, explizit von Ethik zu sprechen.[3]

Fazit

Egal von welchem Kulturraum man ausgeht, zeigt die Wirklichkeit, dass Unternehmensethik nur dann den eigentlich gewünschten Effekt zeigt, wenn sie als wahre Kultur der Unternehmung verstanden wird. Zu leicht wird versucht, die Unternehmensethik im marktwirtschaftlichen Wettbewerb zu instrumentalisieren und lediglich penibel darauf zu achten, dass die Schale des Unternehmens moralisch gut "positioniert" ist. Der äußere Druck, von dem schließlich auch die ganze Debatte um eine Unternehmensethik ausging, hat Unternehmen in ethischen Angelegenheiten, sei es Mitarbeiterprogramme oder Umweltstandards, gezwungen nachzuziehen. Von Generation zu Generation scheint sich jedoch auch das unternehmerische Verständnis gewandelt zu haben, eine solche Ethik wirklich zu vertreten. Das Deutschland sich hier zunächst zurückhaltender verhält als US-amerikanische Unternehmen begründet sich auch in dem Bestreben, verbundene Risiken mit der Einführung solcher Ethikprogramme zu scheuen. So sieht man in Deutschland zwar weniger Ethikprogramme, jedoch gibt es hierzulande auch weniger Skandale fälsch-

lich aufgeführte Programme oder Manipulationen. Die wohl ewig währende Problematik besteht in der Kontrolle solcher Standards, welche auch nicht durch die Medien oder die Öffentlichkeit garantiert werden können.

Die betriebswirtschaftliche Wirklichkeit gibt meist dem Wirtschaftssubjekt taktisch den Vorteil, welches ethische Standards nach außen vertritt, sie jedoch heimlich umgeht. Strategisch, also langfristig, kann sich dieses Verhältnis jedoch kehren und darin liegt gerade auch die Stärke einer Unternehmensethik. Was hier aber überwunden werden muss, ist eine Trennung des ethisch-ökonomischen Denkens, da dieses sich nicht grundsätzlich ausschließt. Ethikprogramme stellen als Risikokontrolle, Mitarbeitermotivation und Linientreue das Rückgrat einer Unternehmung dar. Strategisch greift auch die Selbstkontrolle wirksamer, indem Bilanzmanipulationen wie sie großflächig in den Vereinigten Staaten in diesem Jahr vorkamen, in großen Skandalen aufgedeckt werden und das Abschreckungspotential höher ist. In solchen Situationen werden jedoch auch Unternehmen, die sich vielleicht der ethischen Verantwortung stellen wollen, gedrängt, selbst zu betrügen, da sie sich sonst dem Konkurrenzkampf nicht mehr standhalten können.

Momentan dienen sogenannte Ethic Codes lediglich als Orientierung oder Leitfaden, die eine Ahndung aber ausschließt. Was somit benötigt wird, sind scharf abgegrenzte Codes, auf die sich sowohl Mitarbeiter, Investoren wie Öffentlichkeit berufen können und welche auch einklagbar sind. Denn erst dies unterstreicht die eigentliche Verpflichtung des Unternehmens an seine selbst gesetzten Werte.

Literatur- und Quellenverzeichnis

[1] Richard T. De George: Unternehmensethik aus amerikanischer Sicht in: Hans Lenk / Matthias Maring: Wirtschaft und Ethik, Stuttgart: Reclam, 1. Auflage, 1998

[2] Horst Steinmann / Albert Löhr: Unternehmensethik in der Bundesrepublik Deutschland in: Hans Lenk / Matthias Maring: Wirtschaft und Ethik, Stuttgart: Reclam, 1. Auflage, 1998

[3] Peter Ulrich; Josef Wieland: Unternehmensethik in der Praxis: Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz, Bern: Haupt, 1. Auflage, 1998 (St. Gallner Beiträge zur Wirtschaftsethik; Bd. 19)

[4] Peter Ulrich: Unternehmensethik - Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion? in: H. Steinmann / A. Löhr (Hrsg.): Unternehmensethik, Stuttgart: Poeschel, 2. Auflage, 1991

[5] Bettina Palazzo: Interkulturelle Unternehmensethik: deutsche und amerikanische Modelle im Vergleich, Wiesbaden: Gabler, 1. Auflage, 2000