

# Unternehmensethik: Macht, Maßlosigkeit, Moral

Weibler / Kuhn

2025

ISBN 978-3-8006-7752-8

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei

[beck-shop.de](https://beck-shop.de)

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](https://beck-shop.de) steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

[beck-shop.de](https://beck-shop.de) hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird [beck-shop.de](https://beck-shop.de) für sein

umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.

- *Bedrohung für die soziale Harmonie* – was bedeutet, dass Manager einen »moral talk« zumeist mit einer ausgesprochenen Kritik an Verhaltensweisen oder Entscheidungen anderer (Kollegen, Vorgesetzte, Geführte) assoziieren, was sie als Bedrohung der sozialen Harmonie innerhalb der Organisation werten und weshalb sie einen offenen moralischen Dialog zu vermeiden suchen (beziehungsweise diesen – wenn überhaupt – auf den vertraulichen Gedankenaustausch mit einigen wenigen Bezugspersonen beschränken).
- *Bedrohung für die organisatorische Effizienz* – was bedeutet, dass Manager einen »moral talk« als ein subjektives und letztlich nur Verwirrung stiftendes Vorgehen erachten, dass die (ohnehin schwierigen) »Dinge« nur noch weiter und unnötig verkompliziert.
- *Bedrohung für die eigene Reputation* – was bedeutet, dass Manager einen »moral talk« nicht zuletzt auch deshalb meiden, weil sie fürchten, dass andere (Kollegen, Vorgesetzte, Mitarbeitende) sie sonst als esoterisch, idealistisch oder schlicht unrealistisch bewerten. Offene Dialoge über unternehmensethische Probleme werden von daher als mögliche Quellen eines persönlichen Ansehens-, Autoritäts- und Machtverlustes eingestuft.

Das »moralische Schweigen« innerhalb des Managements ist aus verschiedenen Gründen allerdings als überaus problematisch zu werten. Bird und Waters benennen in diesem Zusammenhang folgende *negative Konsequenzen*:<sup>460</sup>

- *Ethische Amnesie* – was bedeutet, dass die Verweigerung des »moral talk« einer weiteren (letztlich: reinen) Kon-

zentration auf (vermeintlich) »rationale« Ziele wie Profit und Leistung Vorschub leistet.

- *Ökonomische Scheuklappen* – was bedeutet, dass kreative Prozesse, die einen verbesserten Ausgleich zwischen konfligierenden Interessen schaffen könnten, weitgehend unterbleiben.
- *Moralischer Stress* – was bedeutet, dass Manager Rollenkonflikte zwischen Erfolg und Ethik nicht offen kommunizieren und klären können, sie diese folglich »mit sich allein« ausmachen müssen, was individuellen (moralischen) Stress verursacht.
- *Ethische Verdrängungseffekte* – was bedeutet, dass unternehmensethische Problematiken tendenziell ignoriert, unternehmensethische Perspektiven weitgehend negiert und ethische Dilemmata völlig unthematisiert bleiben – das »moralische Schweigen« der Einzelnen somit eine organisationale »Kultur der Verdrängung« ethischer Fragestellungen nach sich zieht.
- *Auflösung moralischer Standards* – was bedeutet, dass alle Bemühungen eines »Ethik-Managements«, selbst wenn sie in einer inflationären Weise vollzogen würden, solange folgenlos bleiben müssen, solange die Mitarbeitenden eine direkte Ansprache von und offene Auseinandersetzung mit ethischen Fragen systematisch verweigern.

Die Umsetzung von CSR steht und fällt somit mit der »kulturellen« Bereitschaft und Fähigkeit zum »moralischen Sprechen« innerhalb des Unternehmens. Diese Erkenntnis macht es nicht nur

erforderlich, entsprechende Motivationen und Qualifikationen bei den Betreffenden zu fördern, sondern sie auch im Rahmen der Führungsgrundsätze ausdrücklich und entschieden zu fordern. *Führungsgrundsätze*, die Führende und Geführte zu einem »moralischen Sprechen« über ethische Probleme des Unternehmens auffordern<sup>461</sup>, sollten dabei nicht – wie die meisten Führungsgrundsätze – alsbald in den Schubladen der angesprochenen Organisationsmitglieder »verstauben«<sup>462</sup>. Vielmehr sollten sie, so zumindest die Forderung, das Potenzial zu einem »lebendigen Kodex« haben, der Individuen das Gefühl zu vermitteln vermag, »dass ethische Handlungsweisen nicht nur richtig, sondern die einzig möglichen in dieser Organisation sind«<sup>463</sup>.

### 7.3 Unternehmensethik und Unternehmensstrategie

Der »moral talk« hat nun allerdings nicht nur innerhalb des Unternehmens eine große *kulturelle* Bedeutung, um das Thema »Ethik« überhaupt praktisch zur Sprache zu bringen. Ein »moral talk« wird in Theorie und Praxis auch im Kontext der *Unternehmensstrategie* bzw. *Unternehmenspolitik* als »Option neben Kooperation oder Konflikt«<sup>464</sup> diskutiert. Hintergrund ist hier, dass Unternehmen einerseits kontinuierlich Maßnahmen zur Sicherung ihres langfristigen Erfolgs, sprich: Strategien, entwickeln<sup>465</sup>, dass eben diese Maßnahmen andererseits den Zielen und Interessen unternehmerischer Anspruchsgruppen potenziell zuwiderlaufen können und entsprechend ein *unternehmenspolitisches Konfliktpotenzial* in sich bergen. Zunehmende Lärmbeeinträchtigungen und/oder Landschaftsbeeinträchtigungen im Zuge eines Ausbaus von Produktionsstätten oder ein Personalabbau im Zuge einer Restrukturierung sollen hier nur beispielhaft genannt sein (siehe Kapitel 3). Als eine Möglichkeit zur Begegnung solcher Konflikte gelten sogenannte *Stakeholder-Dialoge*, denen von Sei-

ten der Unternehmensethik erhebliche Relevanz zugeschrieben wird und die in der Unternehmenspraxis zwischenzeitlich eine durchaus weite Verbreitung finden.<sup>466</sup>

*Der Stakeholder-Dialog ist ein Verfahren  
zur Bestimmung gesellschaftlich  
verantwortungsbewusster Verhaltensweisen von  
Unternehmen.*

Auf theoretischer Seite sind Stakeholder-Dialoge insbesondere für die integrative Unternehmensethik von grundlegender Bedeutung. So bindet Ulrich seine ethisch-normative Forderung nach einer *diskursethischen Verantwortungskonzeption* (siehe Kapitel 2.2) von Unternehmen in pragmatischer Hinsicht an die Idee *vernunftorientierter Stakeholder-Dialoge*<sup>467</sup>, was er wie folgt ausführt: »Zwar ist und bleibt es (...) Aufgabe der Unternehmensleitung, eine sinnvolle Wertschöpfungskonzeption der Unternehmung vorzuschlagen; doch zur Sicherung einer legitimen Wertschöpfungs- und Wertverzehrverteilung und damit der Geschäftsintegrität ist diese in einem unternehmenspolitischen Deliberationsprozess mit allen ›Stakeholdern‹ vorbehaltlos zur Disposition zu stellen und gegenüber allen Betroffenen zu begründen.«<sup>468</sup> Der Stakeholder-Dialog ist damit – in Anlehnung an den »herrschaftsfreien Diskurs« (siehe Kapitel 2.2) – ein Verfahren zur Bestimmung gesellschaftlich verantwortungsbewusster Verhaltensweisen (strategischer Maßnahmen) von Unternehmen, wobei dieser legitimer Weise auch Züge eines »Zumutbarkeitsdiskurses« tragen kann, sprich: auch thematisieren kann und soll, wo die Grenzen des betriebswirtschaftlich Zumutbaren aus Sicht der Unternehmensführung liegen.<sup>469</sup> Als besonders wichtig gilt schließlich, dass Stakeholder-Dialoge nicht – im Sinne der Public

Relations-Lehre – lediglich mit *mächtigen* Stakeholdern geführt werden und als Mittel der Akzeptanzsicherung fungieren, sondern vernunftorientiert mit allen Stakeholdern geführt werden, die *legitime* Ansprüche anmelden.<sup>470</sup>

Diese ethischen Vorgaben wertet Leisinger als »schlicht praxisfern«<sup>471</sup> und führt dazu aus, dass »die Übertragung von Forderungen der Diskursethik auf Stakeholder-Dialoge selbst bei bestem Willen aller Beteiligten nur in begrenztem Masse möglich (wäre)«<sup>472</sup>. Besonders ernüchternd aus ethischer Sicht dürfte zudem die (machtinduzierte) Setzung sein, dass »Anspruchsgruppen, die zwar berechnete gesellschaftliche Anliegen haben, aber über keine Ressourcen zu deren Realisierung verfügen, (...) keinen Stakeholder-Status (haben)«<sup>473</sup>. Wenn man, so Leisinger<sup>474</sup> weiter, allerdings nicht erwartet, dass Stakeholder-Dialoge den Weg in die »Wirtschaftsdemokratie« weisen und die Ansprüche an das Konzept insgesamt »niedriger hängt«, dann sind die Lösungen, die solche Dialoge für Probleme von strategischer Bedeutung generieren, in jedem Falle besser als ein lediglich monologisches Entscheiden. Das – erfolgsstrategische, aber auch unternehmensethische – Potenzial liegt vor allem darin, dass »die Wahrscheinlichkeit innovativer und nachhaltiger Lösungen steigt, wenn sich die besten Köpfe aus verschiedenen Gesellschaftsbereichen mit ihren unterschiedlichen Erfahrungen und Fähigkeiten in Lösungsnetzwerken organisieren, um aus den verschiedenen an den Tisch gebrachten ›Steinen‹ das ›Lösungs-mosaik‹ zusammenzusetzen«<sup>475</sup>.

Stakeholder-Dialoge, die insbesondere auch in der Beziehung zwischen Unternehmen und NGOs praktiziert und diskutiert werden<sup>476</sup>, befinden sich so gesehen in unvermeidlicher Weise in einem Spannungsfeld zwischen ethischem Ideal und praktischer Wirklichkeit, oder konkreter: zwischen *fairem Interessenausgleich* und *reiner Imagepflege*.<sup>477</sup> Insofern, als sie Institutionen bzw. Personen mit unterschiedlichen Werten und Interessen, aber

auch Erfahrungen und Ideen, unmittelbar zusammenführen und deren argumentativen Gedankenaustausch einfordern, sind sie monologischen Entscheidungsprozessen, die allzu leicht in einem unternehmensethischen »Groupthink«<sup>478</sup> münden, in jedem Falle überlegen und erscheinen für eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung von daher unverzichtbar.

## 7.4 Unternehmensethik und Unternehmensstruktur

Eine verantwortungsbewusste Unternehmensführung verweist neben kulturellen und strategischen Voraussetzungen auch auf strukturelle Vorbedingungen. Besondere Beachtung findet in diesem Zusammenhang die sogenannte *Corporate Governance* (CG) – ein Begriff, der einerseits noch recht neuartig und modern erscheint, dessen Implikationen tatsächlich jedoch schon seit längerem diskutiert werden, vormals jedoch noch bevorzugt unter dem Begriff *Unternehmensverfassung*. Insofern erscheint es gerechtfertigt, *Corporate Governance* und *Unternehmensverfassung* als weitestgehend synonyme Begriffe zu fassen.<sup>479</sup>

Zentraler Gegenstand der Debatte über *Corporate Governance* ist die Frage, wie eine gute Unternehmensführung verwirklicht und gewährleistet werden kann. Thielemann und Ulrich<sup>480</sup> stellen in diesem Zusammenhang allerdings die Anschlussfrage: Was heißt »gut« im Kontext der Unternehmensführung – bzw. »für wen« sollte die Unternehmensführung gut sein?

Zur Annäherung an diese Grundproblematik der CG verweisen einschlägige Quellen<sup>481</sup> regelmäßig auf die Ähnlichkeiten zwischen *Staats- und Unternehmensverfassung* (vgl. Abb. 15), aus der sich für letztere folgende Erkenntnisse ableiten lassen:

- Unternehmen haben *verschiedene Anspruchsgruppen* (»Staatsbürger«), deren Interessen in den unternehme-

rischen Entscheidungen und Handlungen zu bedenken und zu berücksichtigen sind. Hierzu zählen im engeren Sinne die internen Stakeholder Anteilseigner, Management und Arbeitnehmer, in einem weiteren Sinne zudem auch alle externen Anspruchsgruppen des Unternehmens, wie etwa Kunden und Lieferanten, Staat und Gesellschaft, Natur und Umwelt, u. a. m.<sup>482</sup>

- Unternehmen verfolgen entsprechend ein *interessenplurales Zielsystem* (»Staatsziele«), das neben den (gemeinhin wohl dominierenden) wirtschaftlichen Zielen (v. a. hohe Rentabilität) grundsätzlich auch soziale Ziele (sichere Arbeitsplätze, angemessene Löhne) sowie ökologische Ziele (Nachhaltigkeit der Produktion und Produkte) umfassen sollte.
- Unternehmen benötigen spezifische *Institutionen und Gremien* (»Staatsorgane«), die eine Repräsentation und Integration der divergenten und häufig konfligierenden Zielsetzungen in den unternehmerischen Entscheidungsprozessen sicherstellen sollen und als »formale Rahmenbedingungen für die Ausgestaltung des »Managementprozesses««<sup>483</sup> fungieren.

Regelungs- gegenstand	Systemart	
	Staatsverfassung	Unternehmens- verfassung
<b>Grundrechte und -pflichten der System- mitglieder</b>	Grundrechte und -pflichten der Staats- bürger	Grundrechte und -pflichten der Unter- nehmensmitglieder (Anteilseigner, Mana- ger, Arbeitnehmer)
<b>Zwecksetzung, Struktur und Kompetenzen der Entscheidungs- organe</b>	Staatsorgane (z. B. Parlament, Regierung)	Unternehmens- organe (z. B. Vorstand, Auf- sichtsrat, Hauptver- sammlung)
<b>Systemziele</b>	Staatsziele (z. B. Sozialstaat, finanzielles Gleichge- wicht, ggf. Umwelt- schutz)	Unternehmensziele (z. B. Gewinn, Liquidi- tät, Umsatzwachs- tum, Kundenzufrie- denheit)

Abb. 15: Unterschied Staats- und Unternehmensverfassung<sup>484</sup>

Mit Blick auf den letztgenannten Punkt, die Ausgestaltung der Unternehmensorgane, möchten wir an dieser Stelle beispielhaft eine recht neuartige und überaus innovative Idee nachzeichnen, die Hossam Zeitoun, Margit Osterloh und Bruno Frey<sup>485</sup> in die Diskussion brachten, welche auf dem *Prinzip der Demarchie* (Ämtervergabe per Los) beruht und vermittels eines umfassenderen Stakeholder-Einbezugs auf der Vorstands- bzw. Aufsichtsratsebene (»board of directors«) ethisch verantwortungsvollere Unternehmensentscheide anstrebt. Ausgangspunkt der Überlegungen ist der aktuelle Status quo in diesem Bereich, wonach (im angloamerikanischen Raum) die Mitglieder des »board of directors« ausschließlich von den Shareholdern gewählt wer-