

The logo for FOM (Forschung und Management) is displayed in white, bold, sans-serif capital letters within a solid black square.

**Hochschule
für Oekonomie & Management**
University of Applied Sciences

The background of the cover features a teal-tinted photograph of a businesswoman in a dark suit with her arms crossed in the foreground, and a blurred office scene with other people in the background.

Arbeitspapier Nr. 18

**Wirtschaftsethik –
Einflussfaktoren ethischen Verhaltens
in Unternehmen**

Dr. Cornelia Nietsch / Hermann Weiffenbach

**Arbeitspapiere
der FOM**

Nietsch, Cornelia / Weiffenbach, Hermann

Wirtschaftsethik – Einflussfaktoren ethischen Verhaltens
in Unternehmen

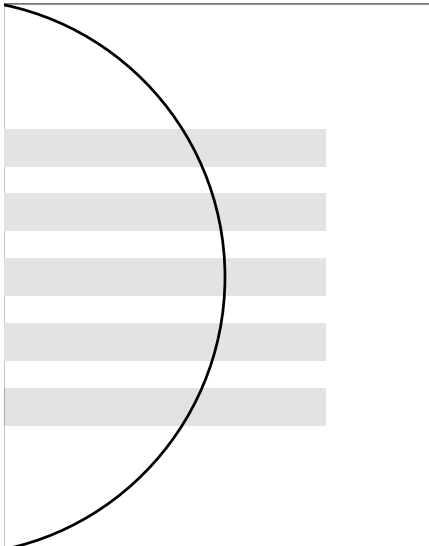
Arbeitspapier der FOM, Nr. 18

Essen 2011

ISSN 1865-5610

© 2011 by

**MA Akademie
Verlag**



MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6 · 45141 Essen
Fon 0201 81004-351
Fax 0201 81004-610

Kein Teil des Manuskriptes darf ohne
schriftliche Genehmigung in irgend-
einer Form – durch Fotokopie, Mikro-
film oder andere Verfahren – repro-
duziert werden. Auch die Rechte
der Wiedergabe durch Vortrag oder
ähnliche Wege bleiben vorbehalten.

ISSN 1865-5610

Vorwort

Wirtschaftskorruption führt zu nachhaltigen Beeinträchtigungen der Entwicklung von Wirtschafts- und Gesellschaftssystemen. Regierungen bemühen sich weltweit, durch nationale und internationale Abkommen und Gesetze, die gravierenden Fälle von Wirtschaftskorruption zu bekämpfen und ihre Folgen einzudämmen. Berichte der aktuellen nationalen und internationalen Wirtschaftspresse zeigen jedoch, dass es Unternehmen trotzdem noch häufig gelingt, diese Bemühungen zu unterwandern.

Damit greift der vorliegende Band der FOM Arbeitspapiere ein hochsensibles und aktuelles Thema auf: Ethisches Verhalten in Unternehmen kann zur Vermeidung von Wirtschaftskorruption führen, sofern die Einflussfaktoren für eine solche Moral im Wirtschaftsgeschehen bekannt und steuerbar sind.

Folgerichtig betreiben die Autoren mit ihrer Analyse eine detaillierte Ursachenforschung der Beweggründe ethischen Verhaltens in Unternehmen. Sie bedienen sich dabei sowohl philosophischer Grundgedanken als auch genetischer und verhaltenswissenschaftlicher Einflussfaktoren menschlichen Verhaltens. Die daraus resultierenden Erkenntnisse werden von den Autoren konsequent auf Verhaltensweisen in Wirtschaftsunternehmen übertragen und abschließend Handlungsempfehlungen entwickelt, um den Ursachen korrupten und unmoralischen Verhaltens entgegenzuwirken. Dabei weisen die Autoren einen engen betriebswirtschaftlichen Bezug auf, in dem sie Kennzahlen zur Identifikation und Messung wirtschaftsethischen Verhaltens erarbeiten und damit die Wirtschaftsethik als nicht unerheblichen Erfolgsfaktor für den Unternehmenserfolg darstellen können.

Prof. Dr. Sabine Fichtner-Rosada
FOM Hochschule für Oekonomie & Management
Wissenschaftliche Schriftenleitung

Essen, Februar 2011

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----|
| Abkürzungsverzeichnis | III |
| Abbildungsverzeichnis | IV |
| Tabellenverzeichnis | V |
| 1 Von Tugenden, Werten und Moral..... | 1 |
| 2 Der Staat als Hüter der Moral | 4 |
| 3 Ethik-Management in Unternehmen heute | 6 |
| 3.1 Sonntagsreden reichen nicht | 6 |
| 3.2 Kennzahlen für ethisches Verhalten | 10 |
| 4 Moralisches Verhalten des Individuums | 15 |
| 4.1 Positive und negative Menschenbilder | 15 |
| 4.2 Genetische und verhaltenswissenschaftliche Einflussfaktoren | 18 |
| 5 Auswirkungen der geschilderten Erkenntnisse für den Staat und die Unternehmen.. | 23 |
| 6 Ausblick | 26 |
| Literaturverzeichnis | 27 |

Abkürzungsverzeichnis

| | |
|---------|--|
| AD/HS | Aufmerksamkeits-Defizit/Hyperaktivitätsstörung |
| BSC | Balanced Scorecard |
| CERES | Coalition of Environmentally Responsible Economies |
| COBC | Code of business conduct |
| DCGK | Deutscher Corporate Governance Kodex |
| EEG | Elektroenzephalografie |
| GRI | Global Reporting Initiative |
| KEF | kritische Erfolgsfaktoren |
| KonTraG | Gesetz zur Kontrolle und Transparenz von Gesetzen |
| NGO | Non-governmental Organization |
| SA 8000 | Social Accountability 8000 |
| SOX-Act | Sarbanes-Oxley-Act |
| UNCAC | United Nations Convention against Corruption |
| UNEP | United Nations Environment Programme |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|--|----|
| Abb. 1: Die drei Orte der Moral: Staat, Unternehmen und Bürger | 3 |
| Abb. 2: Leistungstreiber für ethisches Verhalten | 14 |

Tabellenverzeichnis

| | |
|---|----|
| Tab. 1 Indikatoren SA 8000 | 11 |
| Tab. 2 Bsp. Balanced Scorecard nach Epstein..... | 12 |
| Tab. 3 Nutzen ethischen Verhaltens nach Epstein | 13 |

1 Von Tugenden, Werten und Moral

Das Verhältnis von Marktwirtschaft und Ethik wird bislang kontrovers diskutiert, ohne dass sich eine allgemein akzeptierte Konzeption richtig durchgesetzt hätte. Bis heute sucht die Ethik nach nicht hintergehbaren Begründungen für Normen. Inzwischen werden täglich Hiobsbotschaften über neue Skandale gemeldet. Die Globalisierung führt zu verzweigten Handlungsketten, in denen Risiken häufig verschnürt und umgeladen werden, teilweise bis der Überblick verloren geht.

In den letzten Jahren wurden in Deutschland ethische Fragen in Öffentlichkeit und Medien zunehmend diskutiert. Die Gründe und Lösungsmöglichkeiten sind bislang umstritten und sollen im Rahmen dieses Arbeitspapiers näher betrachtet werden. Um den Ursachen für unethisches Verhalten nachzugehen, hilft zunächst ein Blick auf die allgemeinen Wertvorstellungen.

Jeder verfügt über Wertvorstellungen. **Werte** sind Überzeugungen, Einstellungen und Vorstellungen in Bezug auf einen selbst und auf andere, wie man leben und sich verhalten sollte.¹ Werte bestimmen machtvoll das Leben des Menschen. In einer demokratisch orientierten Gesellschaft gelten Werte, wie Presse- und Religionsfreiheit sehr viel, in anderen z. B. diktatorischen Gesellschaften dagegen wenig. Werte Anderer können akzeptiert werden, ohne dass man damit einverstanden ist. Im Folgenden werden zunächst die Gründe ermittelt, wie Werte überhaupt entstehen.

Für die Entwicklung eines Wertsystems hilft ein Rückblick auf die seit 2000 Jahren geltenden **Tugenden** als Basis des Entscheidens und Handelns. Aristoteles beschreibt Tugend als das „was den, der sie besitzt, in seinem Sein und Handeln gut macht“.² Es geht nicht nur um die Erkenntnis des Guten, sondern um das gute Handeln. Tugend ist ein Habitus, der nicht von alleine entsteht, sondern sich durch Ausübung und Gewöhnung im Laufe des Lebens ausbildet. In den Worten Senecas lautet dies „Niemand ist zufällig gut, die Tugend muss man lernen.“³ Jean-Jaques Rousseau führt aus „Indem man Gutes tut, wird man selbst gut.“⁴ Tugenden sind mit der Identität des Handelnden verknüpft. Sie gehen über Gesinnungen hinaus und bestimmen das Handeln von Menschen.⁵

Die wichtigsten auf Platon zurückgehenden sogenannten Kardinaltugenden sind Klugheit, Gerechtigkeit, Tapferkeit und Maßhalten. Für Aristoteles sind die Tugenden die ausgewogene Mitte zwischen zwei entgegengesetzten Untugenden, einem Zuviel und einem Zuwenig. Hierbei steht z. B. die Tugend Tapferkeit in der Mitte zwischen Tollkühnheit und Feigheit.⁶

¹ Vgl. Karmasin et al. (2008), S. 13.

² Vgl. Koch (2007), S.12.

³ Vgl. Koch (2007), S. 13.

⁴ Vgl. Koch (2007), S.13.

⁵ Vgl. Karmasin et al. (2008), S.15.

⁶ Vgl. Koch (2007), S.14 f.

Die Einstellung oder Haltung zu den Tugenden prägt die menschlichen Wertvorstellungen und damit auch ihre Moral. Unter **Moral** versteht Homann, „einen Komplex von Regeln und Normen, die das Handeln von Menschen bestimmen oder bestimmen sollen und deren Übertretung zu Schuldvorwürfen gegen sich selbst bzw. gegen Andere führt.“⁷ Sie setzt sich aus den gewohnten geltenden Wertvorstellungen und Normen zusammen, die das Handeln in einer kulturellen Gemeinschaft bestimmen. Die Moral regelt, was man in einer sozialen Gemeinschaft tun darf oder nicht und ermöglicht dem Menschen, sein Leben im Hinblick auf gerechtes solidarisches Zusammenleben bewusst zu gestalten. Moralische Normen sind im Gegensatz zu Rechtsnormen rechtsstaatlich nicht erzwingbar. Ihr Verbindlichkeitsanspruch hängt von der überwiegenden Akzeptanz in der jeweiligen Gemeinschaft ab.⁸

Der Ausdruck "Moral" geht auf das lateinische *moralis* (lat: *mos, mores*: die Sitte, die Sitten) zurück, das im von Cicero neugeprägten Ausdruck ‚*philosophia moralis*‘ als Übersetzung von *êthikê* (Ethik) verwendet wird. **Ethik** beschreibt laut Homann „die wissenschaftliche Theorie der Moral“.⁹ Sie beschäftigt sich mit den Prinzipien der Moral und dem Zusammenhang der einzelnen Normen mit ihrer Entstehung und Funktion. Für Konfliktsituationen wird nach Vorrangregeln und Handlungsempfehlungen gesucht.¹⁰

Umgangssprachlich werden Moral und Ethos häufig gleichgesetzt. Der Begriff Moral bezieht sich ursprünglich auf Werte- und Normengefüge eines abgegrenzten Kulturkreises (z. B. Moral des Judentums oder Christentums) oder einer Gruppe. Das Ethos (griech. Gewohnheit, Sitte, Brauch) bezeichnet die praktische Ausformung eines sittlichen Handelns im Leben des Einzelnen, also das gelebte Werte- und Normengefüge des Individuums. Das persönliche Ethos kann durchaus von der allgemeinen Moral abweichen. Unter „Standesethos“ oder „Berufsethos“ versteht man bestimmte Wertvorstellungen eines Berufsstandes (z. B. der Ärzte oder Ingenieure).¹¹

Die Ethik ist eine Disziplin der Philosophie, die moralische Prinzipien, Werte, Tugenden, Geltungsansprüche, Forderungen, Begründungen etc. untersucht und begründet.

Es wird zwischen der deskriptiven und der normativen Ethik unterschieden. Die deskriptive Ethik systematisiert und erklärt bestehende Wertesysteme und Verhaltensweisen, ohne zu bewerten. Die normative Ethik nimmt hingegen wertend Stellung. Sie trifft Aussagen über sinnvolles und gerechtes Handeln und zeigt auf, was moralisch gut oder böse ist. Ein Ethnologe, der in Australien die Sitten eines Stammes der Aborigines beschreibt und erklärt, ist deskriptiv ethisch tätig. Wenn er bestimmte Sitten und Gebräuche verurteilt, tut er dies im Rahmen der normativen Ethik.¹²

⁷ Homann (2005), S. 12.

⁸ Vgl. Karmasin et al. (2008), S.15.

⁹ Homann (2005), S. 12.

¹⁰ Vgl. Homann (2005), S. 12.

¹¹ Vgl. Kreikebaum et al. (2001), S.6.

¹² Vgl. Ulrich (2008), S. 309 ff.

Moral und Ethik finden sich in einer Gesellschaft an drei Orten wieder: beim Staat, beim Unternehmen und beim einzelnen Bürger.¹³ Diese drei Orte für ethisches Verhalten gilt es, in den folgenden drei Kapiteln näher zu beleuchten, beginnend mit dem Staat.

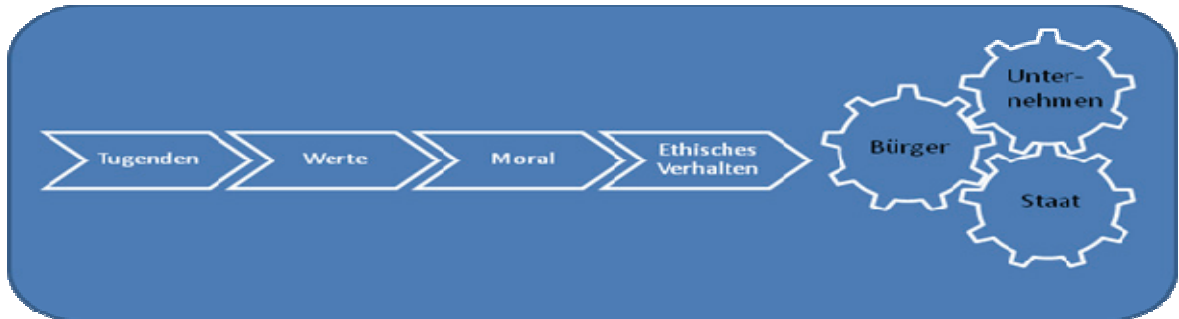


Abb. 1: Die drei Orte der Moral: Staat, Unternehmen und Bürger
In Anlehnung an: Ulrich (2008), S. 309.

¹³ Vgl. Ulrich (2008), S. 309.

2 Der Staat als Hüter der Moral

Bereits 1976 begannen die Vereinten Nationen über internationale Abkommen z. B. zur Eindämmung von Korruption zu verhandeln. Erst ca. zwei Jahrzehnte später wurde von den OECD-Ländern in Paris ein Abkommen unterzeichnet, das sich gegen die Bestechung ausländischer Amtsträger richtet und strafrechtliche Maßnahmen vorschreibt. Die Konvention trat in Deutschland 1999 in Kraft. Offensichtlich reichte dies nicht aus, denn weitere Skandale, z. B. in den USA, verbunden mit Namen wie ENRON, WORLDCOM oder Tyco, führten dort zu neuen Bilanzregeln und einer überarbeiteten Gesetzgebung, bekannt als SOX (Sarbanes-Oxley)-Act.¹⁴

In Deutschland soll regulativ auch das 1998 erlassene KonTraG (Gesetz zur Kontrolle und Transparenz von Gesellschaften) wirken. Dieses Gesetz zielt darauf ab, die Corporate Governance in deutschen Unternehmen zu verbessern, wobei der Schwerpunkt bisher auf finanzwirtschaftlichen Faktoren und Risiken liegt. Darüber hinaus stellt der DCGK (Deutscher Corporate Governance Kodex), ein von einer Regierungskommission der Bundesrepublik Deutschland erarbeitetes Regelwerk, wesentliche gesetzliche Vorschriften zur Leitung und Überwachung deutscher börsennotierter Gesellschaften dar. Er enthält international und national anerkannte Standards guter und verantwortungsvoller Unternehmensführung.¹⁵

In dem Korruptions-Index von Transparency International erzielt Deutschland Platz 14 von 180 Staaten. Vor Deutschland liegt z. B. Skandinavien, das bekannt ist für seine transparente Vorgehensweise in juristischen Fragen, dem Einsatz unabhängiger Ombudsmänner und fähiger Beamte. Andere weiter vorn liegende Staaten, wie Honkong (Platz 12) zeichnen sich durch eine rigide Gesetzgebung hinsichtlich auftretender Korruption aus. Weitere Hebel gegen Korruption bezeichnet Johann Graf Lambsdorff als den „unsichtbaren Fuß“. Korruption beruht auf Reziprozität, d.h. für eine Leistung wird eine Gegenleistung erwartet. Herrscht große Unsicherheit über die tatsächliche Ausführung der Gegenleistung, reduziert sich korruptes Verhalten. Chile ist ein Land, das kulturell ein sehr geringes reziprokes Verhalten verankert hat und verfügt auf Rang 25 über eine recht gute Platzierung. Hier herrscht also vergleichsweise eine höhere Unsicherheit in Bezug auf Gegenleistungen. Inwiefern diese Ergebnisse statistisch abgesichert sind und weitere Faktoren hier eine Rolle spielen, wird noch Gegenstand zukünftiger Untersuchungen sein.¹⁶

Peinlich für Deutschland, dass die UN-Konvention zur Korruptionsbekämpfung zwar 2003 von Deutschland unterschrieben, aber im Gegensatz zu 143 anderen Ländern noch nicht ratifiziert wurde. Wesentlicher Hinderungsgrund ist die unzureichende Regelung des Straftatbestandes der Abgeordnetenbestechung (§108e StGB). Die Abgeordneten im Bundestag können sich nicht durchringen, die Vorschriften zu verschärfen, die sie selbst

¹⁴ Gesetz, das nach den zwei Senatoren Sarban and Oxly, unter deren Führung die Gesetzgebung erarbeitet wurde, benannt wurde. Das Gesetz gilt für US-amerikanische und ausländische Unternehmen, deren Wertpapiere an US-Börsen gehandelt werden und dient der Verschärfung unternehmensinterner Kontrollsysteme.

¹⁵ Vgl. Regierungskommission (2010), Präambel, letzter Zugriff 02.07.2010.

¹⁶ Vgl. Graf Lambsdorff, (2010), mitgeschriebene Vortragsnotizen.

betreffen. Was bereits für Beamte gilt, wollen die deutschen Parlamentarier nicht für sich gelten lassen. Bislang machen sich Abgeordnete nur strafbar, wenn sie sich vor einer Abstimmung in Ausschüssen oder im Plenum nachweislich kaufen lassen. Dies gilt bis jetzt nicht für Abstimmungen in Fraktionssitzungen, bei sonstiger Vorteilsgewährung gegenüber Dritten oder regelmäßigen Zuwendungen (sog. „Landschaftspflege“). Halten Parlamentarier etwa erst nach einer Abstimmung die Hand auf, gehen sie ebenfalls straf-frei aus. Bei Anfragen an die Bundesregierung hieß es hierzu bislang, dass dieses Thema „nicht auf der Agenda“ stehe, also kein aktueller Handlungsbedarf bestehe. Die internationale Generalversammlung der Antikorruptionsorganisation Transparency International hat deshalb am 06. Juni 2010 in einer Resolution den Deutschen Bundestag auf-gefordert, den Straftatbestand der Abgeordnetenbestechung zu verschärfen und damit endlich die Voraussetzungen für die Ratifizierung der UNCAC (United Nations Convention against Corruption) durch Deutschland zu schaffen. Man darf gespannt sein, wann die Bundesregierung endlich Recht nicht mehr mit zweierlei Maßstäben (Parlamentarier oder nicht-Parlamentarier) messen wird.

Trotz vielfacher gesetzlicher Verschärfungen in den vergangenen Jahrzehnten scheinen Korruption und sonstiges unethisches Verhalten nicht wirklich abgenommen zu haben. Hierbei stellt sich die Frage nach der Machtlosigkeit des Staates. Es scheint so, dass nach dem „Stopfen“ einer Gesetzeslücke sogleich die nächste aufgerissen wird. Staat-liche Regulative reichen aus Sicht der Verfasser alleine nicht aus. Die weiteren Orte der Moral, Unternehmen und Wirtschaftsbürger müssen ethisches Verhalten mit stützen. Das folgende Kapitel befasst sich mit den Unternehmen.

3 Ethik-Management in Unternehmen heute

3.1 Sonntagsreden reichen nicht

Das Thema „Ethisches Verhalten“ findet zunehmend Resonanz in Unternehmen. In diesem Zusammenhang werden Ethikgrundsätze, Hotlines und Seminare eingeführt. In Hochglanzbroschüren und Vorträgen werden hehre Ansprüche bekundet.

Jedoch ist Papier bekanntermaßen geduldig. Zu häufig werden reine Lippenbekenntnisse abgedruckt. Die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis zeigt das Beispiel Siemens anschaulich. Auf dem Papier war Siemens ein Vorzeige-Unternehmen, Mitglied unter anderem bei der Antikorruptionsorganisation Transparency International. Die frühere Konzernspitze formulierte erhabene Grundsätze - doch die Wirklichkeit sah anders aus. Aus dem Jahre 2004 ist folgender Vortrag des damaligen Finanzvorstandes Heinz-Joachim Neubürger bekannt, der damals für die Abteilung Compliance zuständig war und die Gesetzesverstöße verhindern beziehungsweise aufklären sollte.

"Meine Herren,

Dr. von Pierer hat mich gebeten, heute zum Thema Compliance zu referieren. [...] Ich möchte zu Beginn meiner Ausführungen persönlich, wie auch im Namen meiner Zentralvorstands-Kollegen, nochmals eindeutig und entschieden die Aufforderung an alle im Haus wiederholen, sich an Gesetz und Ordnung zu halten. Kein Mitarbeiter darf vom Haus Loyalität erwarten, wenn er gegen Gesetz und Ordnung beziehungsweise unsere internen Regelwerke verstoßen hat. In solchen Fällen werden auch wir uns rechtliche Schritte vorbehalten und gegebenenfalls zukünftig auch einleiten müssen [...] Jeder Mitarbeiter wird sonst im Konfliktfall die üblichen Entschuldigungen vorbringen können, die da sind: das hat mein Vorgesetzter gewusst und gebilligt, das war so üblich, auch die Kollegen machen es nicht anders und die Erwartungshaltung der Unternehmensleitung hat mir keine andere Möglichkeit gelassen. Derartigen Ausreden muss von vornherein ein Riegel vorgeschoben werden, andernfalls wird dem Unternehmen ein sogenanntes Organisationsverschulden vorgeworfen.[...]. Integrität und Geschäftsethik zahlen sich aus. Deswegen haben wir unsere Regeln und deswegen sorgen wir mit aller Entschlossenheit für deren Einhaltung."¹⁷

Die Münchner Staatsanwaltschaft ermittelt seit Anfang 2007 gegen Neubürger wegen Beihilfe zur Untreue und zum Verstoß gegen das Aktien- und Handelsgesetz sowie wegen Körperschafts- und Gewerbesteuerhinterziehung zugunsten der Firma Siemens für den Zeitraum 2003 und 2004. Der Schaden für das weit verzweigte System schwarzer Kassen kostete Siemens nach eigenen Angaben mehr als zwei Milliarden Euro. Die früheren Siemens-Vorstandschefs Heinrich von Pierer und Klaus Kleinfeld verpflichteten sich unter Druck zur Zahlung von fünf Millionen beziehungsweise zwei Millionen Euro. Mit Haft-

¹⁷ Ott (2008), letzter Zugriff am 23.11. 2010.

pflichtversicherern weiterer verantwortlicher Manager wurden Vereinbarungen zur Schadensregulierung bis zu 100 Millionen Euro getroffen.¹⁸

Wie das Beispiel zeigt, kann Moral weder herbeigeredet, noch instrumentell hergestellt werden. Besonders dramatisch, wenn für Compliance verantwortliche Mitarbeiter, von denen man eine Vorbildfunktion erwartet, selbst in den Strudel korrupten Verhaltens gerissen werden.

Der US-Telekommunikationsanbieter Motorola nimmt ethisches Verhalten seit vielen Jahren sehr ernst und fühlt sich den Menschen verpflichtet: „Corporate responsibility means harnessing the power of our global business to benefit people.“¹⁹ Im eigenen Hause wird hart gegen Korruption durchgegriffen. Dabei helfen Hinweise aus der Ethik-Hotline. 2004 liefen beispielsweise 676 Anfragen an der Ethik-Hotline auf. Die meisten Meldungen bezogen sich auf Human Resources (224) und den COBC (Code of business conduct) (213), am wenigsten auf Umweltthemen (5).²⁰

Im gleichen Jahr wurden 96 Fälle unethischen Verhaltens im Unternehmen intern geahndet, davon 31 in China, 36 in USA und 29 im Rest der Welt. Sie teilen sich auf folgende Gebiete auf: Interessenkonflikt (19), Kickbacks²¹ (17), Unterschlagung (15), Betrug (10), Bestechung (9), Diebstahl (4), Insiderhandel (2) und anderes (21). Im gleichen Jahr wurden ca. 20.000 Trainingsstunden zum Thema „Ethik“ im Unternehmen durchgeführt.²² Ein Motorola Manager, der offenkundig Schmiergelder in seiner Region versprochen hatte, musste binnen 20 Minuten sein Büro unter Aufsicht räumen und wurde fristlos entlassen.

Auf Deutschland bezogen stellt sich die Frage, wie es mit der inneren Substanz von Unternehmen steht, in der Werte einen Ausdruck der Qualität eines Unternehmens darstellen. Werte, wie Vertrauen, Integrität und Fairness sind vielfach in der Gesellschaft nicht (mehr) selbstverständlich. Man mochte in den vergangenen Jahrzehnten über solche Themen in der deutschen Gesprächskultur wenig sprechen. Parallel hat das Interessenspektrum der unter 30jährigen an Themen, die mit der gesellschaftlichen Entwicklung, Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur zu tun haben, abgenommen.²³ Erstaunlich, da Medien täglich über Moraldefizite informieren: Gewinne werden privat eingestrichen, aber bei Verlusten Millionen vom Staat gefordert. Bilanzen werden trickreich ausgearbeitet oder bizarre Unternehmensstandorte ausgewählt, damit möglichst keine Steuergelder abfließen. Solche Meldungen regen die Allgemeinheit zwar auf, aber überraschen tun sie häufig nicht. Dies mag wohl daran liegen, dass man sich untereinander ohnehin nicht mehr vertraut!

Allein mit Hochglanzbroschüren, Sonntagsreden, Predigten und Anprangern von Missetaten wird die Moral nicht verbessert werden können. Vor dem Handeln steht die

¹⁸ Vgl. Meier (2010), letzter Zugriff am 12.04. 2010.

¹⁹ Motorola (2006), S. 1.

²⁰ Vgl. Weiffenbach (2007), S.36.

²¹ Absprache zwischen Auftragnehmer und Auftraggeber für einen höheren Marktpreis. Die Differenz zwischen höherem und regulärem Marktpreis erhält der Auftraggeber ganz oder teilweise zurück.

²² Vgl. Weiffenbach (2007), S. 36.

²³ Vgl. Institut für Demoskopie Allensbach (2009), S. 3-4, letzter Zugriff am 23.12.2010.

„Haltung“ im Sinne von ethischem, wahrhaftigem Verhalten im Tagesgeschäft. Manchmal muss um sie auch gerungen werden. Im Rahmen von Ethikseminaren wird versucht, hierfür entsprechende Sensibilität bei den Mitarbeitern zu erlangen.

Erfahrungen in Workshops mit Führungskräften zeigten den Verfassern dieses Arbeitspapiers am Anfang persönliche Vorbehalte der Teilnehmer gleich einer gefühlten inneren Opposition, über derartige Themen zu sprechen. Als Gründe wurden Zeitdruck aufgrund der Tagesarbeit, das Eindringen in ihre Privatsphäre oder befürchtete langweilige Themen, wie Höhe der Bewertungskosten und zulässige Geschenke, angegeben. Erst als den Teilnehmern klar wurde, dass es sich nicht nur um Vorschriften und Pflichten der Mitarbeiter handelt, sondern um das gemeinsame Verständnis, für welches das Unternehmen mit Rückwirkungen auf die täglichen Entscheidungen und Grauzonen steht, entstand eine sehr offene aufgeschlossene konstruktive Atmosphäre.

In der Diskussion entstanden im wesentlichen Fragen zu den folgenden Gebieten:

- Verhalten der oberen Führungsschicht
- Werksschließungen, Auslagerungen von Geschäftsteilen, wenn die Zahlen nicht zufriedenstellend sind
- Ausrichtung nur am Shareholder-Value
- ausschließliche ökonomischen Orientierung

Auch wenn theoretisch viele Führungskräfte zustimmen, dass Wirtschaften ohne ethische Werte wie Vertrauen, Integrität und wahrhaftiges Verhalten langfristig nicht erfolgreich ist, kommt im Tagesgeschäft teilweise eine Doppelmoral zum Tragen: Obwohl bekannt ist, was das Richtige wäre, wird dem Argument, es täten auch alle Anderen, der Vorrang gegeben. Überdacht wurden von den Teilnehmern anfangs genannte gängige Ausreden, man könne ohne Bestechungsgeld im Export keine Geschäfte machen. Vertriebsleiter bestätigten inoffiziell, dass ihr Budget sich auf 5 bis 10 Prozent vom Umsatz belief, aber nur im Falle einer Auftragsvergabe. Argumente wie, Werte seien zwar gut, würden aber auch behindern und diese Vorgehensweise würde Arbeitsplätze sichern, wurden oftmals genannt. Mitarbeiter von in Skandalen verwickelten Bereichen bauen damit für sich selbst einen Schutzwall auf. In ihrem persönlichen Umfeld wissen sie meist genau, was richtig oder falsch ist, vor allem, wenn es unmittelbare Auswirkungen für sie selbst hat. Insbesondere im Ausland, weit weg, wird dies gebilligt und in Kauf genommen, im Besonderen, wenn es sich um Großaufträge handelt, z. B. Aufträge von Regierungen, die anonym sind. Dass durch diese Handlungsweise insbesondere Kunden in anderen Ländern geschädigt werden, wird nicht wahrgenommen. Bei Vorträgen war zu hören, die Compliance-Erklärungen gäbe es in den USA nur, um einen Persilschein für ethische Vorkehrungen zu erlangen (z. B. monatliche Compliance-Erklärungen für den jeweiligen Standort als Absicherung nach außen.)²⁴

²⁴ Corporate Governance: internes Regelwerk zur Führung und Kontrolle in Unternehmen.

Im letzten Drittel der Workshops, den Anwendungsbeispielen, nahm die aktive Teilnahme weiter enorm zu. Mit einer sogenannten Ted-Maschine²⁵, bei der die Teilnehmer sich im Rahmen von authentischen Fallbeispielen zwischen mehreren Antwort-Alternativen entscheiden konnten, stimmten sie per Knopfdruck für die, nach ihrer Meinung, richtigen Antworten ab. Dieses Hilfsmittel trug dazu bei, dass sie ihre ehrliche, eigene Meinung abgaben, weil sie sich gegenüber den Anderen nicht rechtfertigen mussten, wenn sie nicht wollten.

In abschließenden Diskussionen und Bewertungsbögen des Seminars führten die Teilnehmer aus, dass sie diese inhaltliche Ausrichtung nicht erwartet hätten und solche Themen in ihrem Umfeld (zu) wenig diskutiert würden.

Erfahrungen der Teilnehmer waren:

- Erkenntnis aufgrund unterschiedlicher Antworten der Kollegen, dass es nicht nur eine Option oder Wahrheit gibt, sondern dass um die richtige Option teilweise gerungen werden muss.
- Überdenken der Maßstäbe, an denen das eigene lang- und kurzfristige Handeln ausgerichtet werden kann.

Teilweise bauten gerade Teilnehmer, die hierarchisch weiter unten angesiedelt waren, während des Seminars eine besondere Reputation unter den Kollegen auf. Wer Maßstäbe hat, zeigt Haltung, ist kalkulierbar und erhält in der Regel Respekt.

Die Kernfrage bleibt, wo die Ökonomie das Sagen haben sollte und wo gesellschaftliche Werte und ethische Grundregeln im Vordergrund zu stehen haben. Auf den ökonomischen Maßstab im Unternehmen zurückblickend bedeutet dies, dass Unternehmer eine Verantwortung für den Erhalt des Unternehmens haben und unter diesem Gesichtspunkt auch harte Einschnitte zu rechtfertigen sind. Es ist aber auch bekannt, dass Unternehmen Teil ihrer Gesellschaften und Kulturen sind, die die Werteskala erweitern. Besonders in rasanten Übergangszeiten liegen nicht nur rationale Entscheidungen an, sondern auch soziale, die folgerichtig abgearbeitet werden müssen. Ohne Veränderungen werden viele Unternehmen nicht in der Lage sein, die großen Transformationen, die die globalisierte Welt erfordert, zu überstehen. Ohne Einschnitte und Personalreduktion, die auch zur Schließung von Standorten führen kann, wird ein tragfähiges Unternehmenskonzept häufig nicht realisierbar sein. Wenn dies so ist, die Fakten umfassend vorliegen, vollständig abgewogen und geprüft sind und auch die nachhaltigen Konsequenzen für die Verlierer bzw. Gewinner erarbeitet und berücksichtigt wurden, sind diese Maßnahmen auch ethisch vertretbar. In solchen Übergangszeiten muss sich das Management die dialektische Beziehung zwischen ökonomischer Notwendigkeit und ethischer Erwägung zu einer zentralen Aufgabe machen. Hier kann beispielhaft das wirtschaftsethische Konzept von Georg Ulrich (Universität St. Gallen) herangezogen werden, bekannt unter dem Begriff „Integrative Wirtschaftsethik“. Ihm geht es um das Einbeziehen von Gesichts-

²⁵ Ted-Maschine: Abstimmgerät für jeden Teilnehmer per Funk, das die Ergebnisse aller anonym zusammenfasst.

punkten, wie Sinn- und Legitimationsfragen neben der Ökonomie. Immer mehr Menschen beginnen an der Lebensdienlichkeit des zunehmend eigendynamisch wirkenden ökonomischen Rationalisierungsprozess zu zweifeln.²⁶

Die Erkenntnis, dass eine Marktwirtschaft Spielregeln einhalten muss, führte in der Schweiz zur Entwicklung der folgenden sieben ethischen Prinzipien als Grundpfeiler guten unternehmerischen Handelns und Qualitätsstandard:

- Verantwortung
- Integrität
- Respekt
- Gerechtigkeit
- Nachhaltigkeit
- Transparenz
- Corporate Citizenship^{27, 28}

Die sieben ethischen Prinzipien gelten als integratives Element unternehmerischen Handelns und damit als Qualitätsstandard.

3.2 Kennzahlen für ethisches Verhalten

Leider sind die Belohnungssysteme für Mitarbeiter in den meisten Fällen noch ausschließlich an ökonomischen Zielen orientiert (Umsatz, Absatz, Gewinn, Anzahl der Vertragsabschlüsse etc.). In letzter Zeit werden jedoch auch zunehmend wertebasierte Kennzahlen integriert.

Kennzahlen für ethisches Verhalten in Bezug auf die Gesellschaft liefern mittlerweile verschiedene Berichte. SA (Social Accountability) 8000 basiert z. B. auf der internationalen Menschenrechtskonvention und ist der erste weltweit zertifizierbare Standard für eine sozial verantwortliche Unternehmensführung.²⁹

²⁶ Vgl. Ulrich (2008), S. 12.

²⁷ Citizenship: Bürgerpflichten.

²⁸ Vgl. o. V., letzter Zugriff am 16.11.2010.

²⁹ Hierzu wurde die Global Reporting Initiative (GRI) 1997 von der Coalition of Environmentally Responsible Economies (CERES) in Partnerschaft mit dem UN-Umweltprogramm UNEP (United Nations Environment Programme) ins Leben gerufen. Die Aufgabe der GRI (Global Reporting Initiative) liegt in der Entwicklung weltweit anwendbarer standardisierter Richtlinien für sog. Sustainability Reports (ökonomische, ökologische, soziale und gesellschaftliche Performance), insbesondere für Großunternehmen, aber auch für andere Unternehmen, Regierungen und NGOs.

Tab.1 : Indikatoren SA 8000

| Indikatorenbereiche der GRI 2006 (G3) | Indikatorenbeispiele |
|--|--|
| Strategie und Analyse | Beschreibung der wichtigsten Auswirkungen, Risiken, Chancen, ... |
| Unternehmensprofil | Hauptsitz, Mitarbeiteranzahl, Umsatz, ... |
| Ökonomische Leistung | Wirtschaftliche Leistung, mittelbare- und unmittelbare wirtschaftliche Auswirkungen |
| Governance, Verpflichtungen und Engagement | Einbeziehung von Stakeholdern, Verpflichtung gegenüber externen Initiativen (z. B. Verbände) |
| Produktverantwortung | Kennzeichnung von Produkten, Kundengesundheit- und Sicherheit |
| Arbeitspraktiken & Beschäftigung | Beschäftigung, Aus- und Weiterbildung, Vielfalt und Chancengleichheit,.. |
| Menschenrechte | Gleichbehandlung, Vereinigungsfreiheit,.. |
| Gesellschaftlich-soziale Leistung | Korruption, Politik, ... |
| Ökologische Leistung | Materialien, Energie, Emissionen, Abwasser, ... |
| Berichtsparameter | Berichtszeitraum, Berichtzyklus, Ansprechpartner, ... |

Quelle: Vgl. Global Reporting Initiative (2006), S. 26-36.

Für kleine und mittlere Unternehmen handhabbarer ist sicherlich die Nutzung einer BSC (Balanced Scorecard) als Übersicht über gewünschte ethische Verhaltensweisen. Die auf

Kaplan und Norton³⁰ zurückgehende BSC ist ein Konzept zur Umsetzung von Unternehmensstrategien. Für die Ethikstrategie werden KEF (kritische Erfolgsfaktoren) identifiziert. Die Erfolgsfaktoren werden über zugeordnete Kennzahlen überprüft. So können z. B. dem Erfolgsfaktor Mitarbeiterzufriedenheit die Kennzahlen Mitarbeiterfluktuation, Krankheitsstand und Empfehlungen zur Überprüfung zugeordnet werden.

Tab. 2: Bsp. Balanced Scorecard für Nachhaltigkeit nach Epstein

| | |
|---|---|
| <p>Finanzperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umsatzanteil „grüner“ Produkte • Recycling Einnahmen • Energiekosten • Strafen und Gebühren für Umweltverschmutzung | <p>Stakeholderperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Auszeichnungen/ Preise für Nachhaltigkeit • Mittel zur Unterstützung von Kommunen und Gemeinden • Anzahl öffentlicher Beschwerden • Mitarbeiterzufriedenheit |
| <p>Prozessperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prozentzahl zertifizierter Lieferanten • Sondermüll Volumen • Verpackungsmaterial Volumen • Anzahl der Beschwerden von Gemeinden/ Kommunen • Kosten für Kleinkäufe • Anzahl der Produktrückrufe | <p>Lern- und Innovationsperspektive</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vielfalt in Belegschaft und Management • Anzahl der Einsatzstunden pro Mitarbeiter • Kosten für Mitarbeiterunterstützung (Begünstigungen) • Prozentsatz der in Nachhaltigkeit trainierten Mitarbeiter |

Quelle: Epstein (2009), S. 138.

Eine positive Entwicklung der Ethik-Kennzahlen bzw. einer BSC ist an folgende Voraussetzungen geknüpft:

- Sicherstellung von Zustimmung und Unterstützung des Top-Managements
- Identifizierung relevanter ethischer Berührungspunkte (z. B. Kinderarbeit, Korruption, Schadstoffe)
- Entwicklung von ethischen Unternehmensgrundsätzen

³⁰ Robert S. Kaplan (Prof. Harvard Business School) und David P. Norton (Unternehmensberater) veröffentlichten 1991 den Aufbau einer Balanced Scorecard als Kennzahlen- und Messsystem für den Managementprozess.

- Dialogische Integration in die Corporate Mission und Corporate Identity (Corporate Communication, Corporate Behaviour, Corporate Design): Entwicklung von kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen (Schulungen, Workshops etc.) sowie tägliche Aktivitäten (day-to-day-activities).
- Implementierung eines Ethik-Kontrollsystems
 - Wie werden Ethikprogramme gemessen und bewertet?
 - Sind Managern und Mitarbeitern ethische Verpflichtungen und entsprechende Vorgaben bewusst?
 - Agieren alle Unternehmensbereiche gemäß geltender Gesetze und Vorschriften?
 - Gibt es Rechtsstreitigkeiten, bei denen es auch um Fragen von Moral und Sittlichkeit geht?
 - Welche Prozesse stellen sicher, dass das Management über abweichendes gesetzliches Handeln in Unternehmensbereichen informiert wird?
 - Gibt es Prozesse, in denen routinemäßig der Einfluss von sozialen und Nachhaltigkeitsaspekten bei Unternehmensentscheidungen ausgewertet werden?
 - Sind vorliegende Kennzahlensysteme ausreichend?

Unternehmen, die ethische Entwicklungen in ihren Unternehmen mittels BSC oder anderer Kennzahlensysteme messen, erhalten Klarheit über ihre Position auch im Vergleich zu Anderen. Sie demonstrieren damit Zuverlässigkeit und Verantwortungsbereitschaft.

Abschließend zu den Unternehmen noch ein Blick auf die Vorteile für ihr ethisches Verhalten, bei dem zwischen markt- und nichtmarktorientiertem Nutzen unterschieden werden kann.

Tab. 3: Nutzen ethischen Verhaltens nach Epstein

| Marktorientierter Nutzen | Nichtmarktorientierter Nutzen |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Höhere Verkaufszahlen aufgrund höherer Nachfrage • Höhere Verkaufspreise aufgrund besserer Qualität und Reputation • Kosteneinsparung durch verbesserte Effizienz • Reduzierte Zukunftskosten (keine Schadensregulierung erforderlich) | <ul style="list-style-type: none"> • Höherer gesellschaftlicher Nutzen dank einer sauberen Umwelt • Freude über eine größere Artenvielfalt • Qualitative Verbesserung und Verlängerung des Lebens |

Quelle: Epstein (2009), S. 259.

Als Leistungstreiber für ethisches Verhalten können zum einen unterstützende externe Rahmenbedingungen, wie das regulative Umfeld und der Input an Mitarbeiter- und Managementqualifikation betrachtet werden. Zum anderen dienen als Leistungstreiber interne Prozesse, zu denen die Ethikstrategieentwicklung und Controllingprozesse über Zertifizierungen, BSC's und sonstige Kennzahlensysteme gehören.



Abb. 2: Leistungstreiber für ethisches Verhalten

Ein Beispiel für den Unternehmens- und Umweltnutzen liefert der Toyota Prius als erfolgreiches Hybridfahrzeug in den USA. Nach seiner Einführung 1997 schoss Toyotas Markenwert um 47 Prozent in die Höhe.³¹ Gleichzeitig erfolgte durch die Reduzierung der Schadstoffemissionen ein gesellschaftlicher Nutzen.

Bekanntermaßen können Staat und Gesellschaft nur so gut sein, wie die Menschen, aus denen sie sich zusammensetzen. Deshalb wird im Folgenden neben dem Staat und den Unternehmen als dritter Ort der Moral, der Wirtschaftsbürger selbst, betrachtet.

³¹ Vgl. Epstein (2009), S. 259.

4 Moralisches Verhalten des Individuums

4.1 Positive und negative Menschenbilder

Ständig berichten Medien von Unrecht und Grausamkeiten, die weltweit oder direkt vor der eigenen Haustür geschehen. Auf der anderen Seite erleben Menschen täglich kleine und große Zeichen von Aufmerksamkeit, Großzügigkeit, Mitgefühl und Liebe. Soziale Bande schaffen Wohlwollen und bringen Freude in das Leben. Der Umgang miteinander ist hier getragen von wechselseitiger Empathie, die dem eigentlichen Wesen entspricht. Sind demzufolge dunkle Seiten des Verhaltens eher als pathologisch von der Norm abweichend zu betrachten? Ob der Mensch von Natur positiv oder negativ geprägt ist, darüber streiten die Gelehrten seit Jahrhunderten.

Bereits bei den Sumerern wird die Verwandlung des hochmütigen Tyrannen König Assurbanipal (668-627 v. Chr.) zu einem gütigen wohlwollenden Herrscher auf Tontafeln gewürdigt. Hatte dieser Herrscher zurück zu seiner guten Natur gefunden? Wenn ja, was hatte ihn vorher davon abgebracht? Um der Antwort etwas näher zu kommen, dient ein Blick auf einige kulturelle und theoretische Ansätze zur Natur des Menschen.

Alle großen Kulturen der Achsenzeit³², der Hinduismus und Buddhismus in Indien, der Konfuzianismus in China, die Philosophie des antiken Griechenlands, das Judentum sowie das Christentum betonen die Bedeutung der goldenen Regel.³³ Im Buddhismus ist die Vorstellung eines autonomen Ichs eine Illusion. Vielmehr setzt sich die Identität eines Menschen immer aus seinen Beziehungen zu anderen zusammen. Wenn der Mensch die Summe all seiner Beziehungen ist, dann handelt es sich bei dem Satz „*Liebe deinen Nächsten, wie dich selbst.*“ weniger um eine Vorschrift als um eine Tautologie.³⁴ Das mitfühlende Herz wird als Gabe des Himmels betrachtet. Der Hinduismus geht davon aus, dass die Natur des Menschen gut sei und böse nur der, der seine ursprüngliche Natur verloren habe.³⁵ Durch Yoga und Meditation wird versucht, die im Unbewussten manifestierte Begierde zu begrenzen. Konfuzius betonte, Moral gehöre zum Gewebe des Universums. Moralische Integrität unterliege der eigenen Kontrolle und sei in Wahrheit das einzige, was im Leben anzustreben sich lohne.³⁶ Tugend kommt hier nur durch gewissenhafte Anstrengung des Menschen zustande.

Im 15. Jahrhundert bereitete die durch die Erfindung der Druckerpresse ermöglichte Kommunikationsrevolution zusammen mit einer neuen kosmopolitischen Entwicklung den Boden der humanistischen Ära.³⁷ Mit der Ergänzung des philosophischen Grundsatzes René Descartes „Ich denke, also bin ich“ um „Ich nehme teil, also bin ich“, rückt die

³² Zeitspanne von 800 bis 200 v. Chr., in der parallel in vier voneinander unabhängigen Kulturräumen das geistige Gedankengut als Grundlegung für die heutige Zivilisation gelegt wurde.

³³ Als Goldene Regel (lat. *regula aurea*) werden seit dem 17. Jahrhundert ältere und weit verbreitete Grundsätze der praktischen Ethik bezeichnet, die den sozialen Umgang auf einfache imperativ formulierte Weise regeln: ‚Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst‘.

³⁴ Vgl. Rifkin (2010), S. 159.

³⁵ Vgl. Stevenson (2008), S. 36.

³⁶ Vgl. Stevenson (2008), S. 29.

³⁷ Vgl. Rifkin (2010), S. 200.

Empathie in den Mittelpunkt der menschlichen Entwicklung.³⁸ John Locke war überzeugt, dass Menschen zwar eine Veranlagung zu Besitzstreben hätten, sonst aber als „unbeschriebenes Blatt“ (weder gut noch böse) geboren würden und zu einem tugendhaften Leben erzogen werden müssten. Jean Jaques Rousseau befand den Naturzustand der Menschen gut, aber der Gefahr ausgesetzt, von der Gesellschaft verdorben zu werden. Thomas Hobbes z. B. vertrat kein dezidiert negatives Menschenbild von Natur aus, meinte aber, dass der Mensch zur Selbsterhaltung während seines Lebens habsüchtig und argwöhnisch sei.³⁹ Adam Smith stellte die teilweise noch heute anerkannte These auf, dass der Mensch auf dem Markt nur auf seinen eigenen Vorteil bedacht sei.⁴⁰ Goethe beschrieb jeden Menschen dagegen als einmaliges Individuum, das ganz besondere Beziehungen und Begegnungen in sich trägt, die es als soziales Wesen erfüllen.⁴¹ Immanuel Kant betrachtete den homo sapiens als autonomes Vernunftwesen mit der Fähigkeit der unmittelbaren Erkenntnis seines Willens.⁴²

Als Reaktion auf die Vernunftfixierung der Aufklärung entwickelte sich mit der Romantik eine starke Gegenbewegung, die die menschliche Natur für sozial und liebevoll hielt. Dem jugendlichen Ausbruch romantischer Gefühle mit der Hoffnung einer neuen Gesellschaftsordnung auf der Basis natürlicher menschlicher Güte und sozialer Einstellungen verdankt die Revolution von 1848 auch den Namen „Völkerfrühling“.⁴³ Die damit einhergehende Welle der Empathie gipfelte in Arthur Schopenhauers Schrift *Über die Grundlage der Moral*.⁴⁴ Nach Schopenhauer ist eine Handlung moralisch, wenn sie nicht dem eigenen Vorteil dient, sondern nur dem Wohle des Anderen. Dieses geschehe aufgrund der Identifikation mit dem Anderen aufgrund von Mitleid und Teilnahme. Mitleid gilt ihm als Basis von Gerechtigkeit und Menschenliebe. Als obersten Grundsatz der Ethik leitet er ab: *Neminem laede; imo omnes, quantum potes, juva.* (Schade niemandem, nütze allen; hilf, wo du kannst).⁴⁵ Resultiert Kants kategorischer Imperativ aus der Verpflichtung gegenüber der Vernunft, so argumentiert Schopenhauer gem. Rifkin mit der aufrichtigen Verbundenheit mit der Not eines Anderen und dem Gefühl aus gemeinsamer Menschlichkeit zu helfen. Menschen handeln nach Schopenhauer nicht teilnahmslos aufgrund eines a priori bestehenden Moralgesetzes, es sei denn damit wäre eine Belohnung oder Bestrafung verbunden. Für ihn ist moralisches Verhalten im tieferen Inneren des Menschen angelegt.⁴⁶ Charles Darwin führte dagegen zunächst in seiner Evolutionstheorie aus, der Mensch orientiere sich primär am eigenen physischen Überleben und Fortpflanzen. Gegen Ende seines Lebens stufte Darwin in einer Kehrtwende den sozialen Instinkt jedoch mehr als tieferen Trieb als den der eigenen Lustbefriedigung ein. Anfang des 20. Jahrhunderts beschrieb laut Rifkin Sigmund Freud den Menschen als wilde Bestie, der

³⁸ Vgl. Rifkin (2010), S. 117.

³⁹ Vgl. Rifkin (2010), S. 234.

⁴⁰ Vgl. Smith (2003) (1776), S. 369.

⁴¹ Vgl. Rifkin (2010), S. 228.

⁴² Vgl. Valentiner (2008), S. 75-78.

⁴³ Vgl. Rifkin (2010), S. 274.

⁴⁴ Vgl. Rifkin (2010), S. 254.

⁴⁵ Vgl. Ebeling (1979), S. 16.

⁴⁶ Vgl. Rifkin (2010), S. 262.

die Schonung der eigenen Art fremd sei. Kultur ist für ihn geschaffen, um den aggressiven Sexualtrieb des Menschen zu bändigen.⁴⁷

Im Humanismus wird das Wesen des Menschen als ringend zwischen bestialisierenden und zähmenden Tendenzen beschrieben.⁴⁸ Der Mensch wird als durch geistige Zusätze erweiterte Animalitas (animal rationale) verstanden.⁴⁹ Helmuth Plessner stellt im Wesentlichen die Unergründlichkeit des Menschen fest, dass der Mensch kein abgeschlossenes, sondern ein unfertiges Wesen sei.⁵⁰ Ebenfalls in eine offene Entwicklungsrichtung denkt Jean Paul Sartre, für den sich jeder Mensch aufgrund seiner Freiheit seine eigene Moral wählt. Die für Martin Heidegger das Wesen des Menschen bestimmende „Existenz“ wird verschieden ausgelegt. Kant beschreibt den Begriff „Existenz“ als die Wirklichkeit im Sinne der Objektivität der Erfahrung. Hegel bestimmt Existenz dagegen als wissende Idee der absoluten Subjektivität. Nietzsche erfasst sie als die ewige Wiederkehr des Gleichen der absoluten Existenz.⁵¹ Ohne sich einer Auslegung konkret anzuschließen, stellt Heidegger fest: „Dagegen möchte es scheinen, als sei das Wesen des Göttlichen uns näher als das Befremdende der Lebe-Wesen, näher nämlich in einer Wesensferne, die als Ferne unserem existenten Wesen gleichwohl vertrauter ist als die kaum auszu-denkende abgründige leibliche Verwandtschaft mit dem Tier.“⁵² Nach Heidegger steht der Mensch also dem Göttlichen gegenüber näher als dem Tier und weist eine über humanistische Erziehungsziele hinausgehende besinnliche Askese auf.⁵³ Gemäß Peter Sloterdijk wären allerdings größere Zähmungserfolge Überraschungen angesichts eines Zivilisationsprozesses, in dem eine beispiellose Enthemmungswelle (z. B. Gewaltwellen an Schulen) anscheinend unaufhaltsam rollen würde. Sloterdijk stellt in den Raum, ob diese langfristige Entwicklung auch zu einer genetischen Reform der Gattungseigenschaften bis zu einer expliziten Merkmalsplanung (pränatale Selektion) führen wird.⁵⁴

Das Bedürfnis nach sozialer Gemeinschaft greift Jeremy Rifkin⁵⁵ in seinem Buch „*Die empathische Zivilisation - Wege zu einem globalen Bewusstsein*“ als elementaren Bestandteil des menschlichen Wesens auf. Wer aus der Gemeinschaft ausgeschlossen wird, gerät zur Unperson. Ohne Gemeinschaft besteht Isolation und Vereinsamung. Empathie betrachtet er als inneres Instrument zur Teilhabe am Leben Anderer.⁵⁶

Die meisten Menschenbilder gehen davon aus, dass sowohl gute als auch schlechte Anlagen im Menschen existieren, die durch Erziehung oder eigenständiges Wissen zu fördern bzw. einzuschränken sind. Sie unterscheiden sich darin, ob positive oder negative

⁴⁷ Vgl. Rifkin (2010), S. 48.

⁴⁸ Vgl. Sloterdijk (2008), S. 39.

⁴⁹ Vgl. Sloterdijk (2008), S. 24.

⁵⁰ Vgl. Plessner (2003), S. 163.

⁵¹ Vgl. Heidegger (2010), S. 17.

⁵² Heidegger (2010), S. 18.

⁵³ Vgl. Sloterdijk (2008), S. 30.

⁵⁴ Vgl. Sloterdijk (2008), S. 46.

⁵⁵ US-amerikanischer Soziologe und Ökonom u.a. an der Wharton School der Universität von Pennsylvania.

⁵⁶ Vgl. Rifkin (2010), S. 60.

Neigungen mehr oder weniger von Grund auf angelegt sind und ggf. einer Korrektur bedürfen.

Anders als bei Kant, der die moralischen Gesetze in den Menschen hinein verlegt, muss bei Schopenhauer in der harten Daseinswirklichkeit um ethische Grundsätze gerungen werden. Mit der Annahme, die ethisch-moralischen Kapazitäten des Menschen erschließen sich aus seiner erfahrbaren Lebensrealität, passt Schopenhauers Ethik sehr gut in die Gegenwart. Mit der zunehmenden Globalisierung der Gesellschaft wird gegenseitiges Verständnis und Kooperationswillen immer wichtiger. Menschen müssen lernen, in einer multikulturellen globalen Gesellschaft miteinander zu leben. Die Sensibilisierung für ethnische und religiöse Unterschiede, für Generationskonflikte und Benachteiligungen aufgrund von Geschlecht, sexueller Orientierung oder Behinderung erfordert ein Sensibilitätstraining im schulischen und beruflichen Umfeld. Hier können kulturelle Regeln und Werte überdacht und verbessert werden.⁵⁷ So wuchs nach Inglehart die Zahl der Postmaterialisten in sechs westlichen Nationen von 1972 um ca. 25 Prozent auf ca. 50 Prozent bis 2005. Ferner geht aus den Umfragen hervor, dass 83 Prozent der Hochlohnländer zu postmaterialistischen Kulturen geworden sind, dagegen aber 74 Prozent der ärmsten Länder um ihr Überleben kämpfen müssen.⁵⁸ Bei ungesicherter Existenz wird kulturelle Vielfalt oft als bedrohlich erlebt. Gibt es nicht genügend Nahrung, werden Fremde als gefährliche Außenseiter wahrgenommen. Hieraus resultiert die Frage, ob ein kleiner Teil der Menschheit derzeit eine Welle der Empathie erlebt und versucht, postmaterialistische Wertvorstellungen gesellschaftspolitisch durchzusetzen und der andere weitaus größere Teil der Menschheit Empathie dem Überlebenskampf opfert. Die derzeitige Zahl von etwa 25 Millionen Umweltflüchtlingen, die auf der Suche nach Nahrung, Wasser und besseren Lebensbedingungen ihre Heimat verlassen, könnte sich bis zum Jahr 2050 schätzungsweise auf 200 Millionen erhöhen.

Wenn die Annahme, dass der Mensch von Natur sozial und gut ist, richtig ist, stellt sich die Frage, was angesichts nicht endender Korruptionsfälle und sonstiger menschlicher Verfehlungen schief läuft.

4.2 Genetische und verhaltenswissenschaftliche Einflussfaktoren

Um moralische Entscheidungen zu treffen, wird nicht nur eine moralische Hardware benötigt, sondern auch eine moralische Software mit einer geeigneten Programmierung. Es geht also um die Kombination von Biologie (genetischer Vorprägung) und Erfahrung.

Laut IQ-Statistik geht man heute davon aus, dass bei der Gesamtintelligenz die Erziehung 15 bis 20 Prozent ausmacht. Das mag auf den ersten Blick gering erscheinen, zeigt aber, dass z. B. eine Person mit einem unterdurchschnittlichen IQ von 90 durch Erziehung auf überdurchschnittliche 110 Prozent kommen kann.⁵⁹

⁵⁷ Vgl. Rifkin (2010), S. 304.

⁵⁸ Vgl. Inglehart in Rifkin (2010), S. 310 f.

⁵⁹ Vgl. Roth (2009), S. 114 f.

Die Frage, in welchem Ausmaß menschliche Handlungen durch Gene, frühkindliche Erziehung und spätere Erfahrungen determiniert werden, ist von großer Wichtigkeit, wenn es um abweichendes, korruptes oder allgemein kriminelles Verhalten geht. Interessanterweise werden die meisten Straftäter, nämlich ca. 92 Prozent nur einmal im Leben straffällig. Dies mag zum Teil an der erzieherischen Wirkung der Strafanstalt sowie der sozialen Ächtung, die mit Gefängnisstrafen einhergeht, liegen. Vermutlich werden viele Menschen auch aus Dummheit, Unvorsichtigkeit und Leichtgläubigkeit das erste Mal straffällig. Der harte Kern von acht Prozent Mehrfachtätern begeht zwei Drittel aller Straftaten. Untersuchungen der Lebensläufe dieser Straftäter zeigen, dass sie überwiegend schon in früher Kindheit mit 3-4 Jahren sozial auffälliges Verhalten zeigten (Rüpeleien, Schikanieren von Schwächeren, kleine Diebstähle etc.). Genauere psychologische und neurowissenschaftliche Untersuchungen belegen charakteristische Kombinationen von Auffälligkeiten dieser Kinder⁶⁰:

1. Motorische Hyperaktivität (Kinder zappeln und rennen häufig herum)
2. Verringerte Affekt- und Impulskontrolle (schnelles Aufregen und nicht warten können)
3. Starkes Gefühl der Bedrohtheit (veranlasst häufig dazu, als erster zuzuschlagen)
4. Kognitiv-emotionale Defizite im Bereich des Erkennens von Gestik und Mimik sowie mangelnde Mitleid- und Empathiefähigkeit
5. Ungenügendes Selbstvertrauen

Nun stellt sich die Frage nach den Ursachen für die genannten Auffälligkeiten, die mit einer höheren Gewaltbereitschaft in Verbindung stehen. Hier konnten in den letzten Jahren im neurologischen Bereich bahnbrechende neue Erkenntnisse verzeichnet werden. Zusammengefasst werden als Ursachen die folgenden neurobiologischen Hauptfaktoren genannt:

1. Geschlecht (Männer neigen eher zu körperlicher Gewalt als Frauen, die eher verbale Gewalt, wie Schikanen und Intrigen nutzen)
2. Genetische Dispositionen (vorgeburtliche, geburtliche und nachgeburtliche physiologische Hirnschädigungen sowie niedriger Serotoninspiegel⁶¹)
3. Psychologische Faktoren (insbesondere traumatisierende psychische Belastungen in der Kindheit, wie körperliche Misshandlung, sexueller Missbrauch, seelische Erniedrigungen und Vernachlässigung in der eigenen Familie bzw. im engen Lebensbereich)⁶²

⁶⁰ Vgl. Roth (2009), S. 121 f.

⁶¹ Personen mit einem niedrigen Serotoninspiegel produzieren diesen Neurotransmitter zu wenig oder bauen ihn zu schnell ab. Serotonin wirkt gegen Angst, beruhigend, besänftigend und sorgt für gefühlsmäßige Ausgeglichenheit.

⁶² Vgl. Roth (2009), S. 122 f.

Eine weitere geringere Gruppe an Gewalttätern, die durch oftmals sorgfältig, intelligent und heimtückisch geplante mitleidlose Taten auffällt, zeigt schwere Fehlfunktionen in den Gehirnbereichen der Amygdala und des orbitofrontalen Cortex im Kontext wieder im traumatischen frühkindlichen Traumatisierungen.⁶³

Das „Ich“ setzt sich aus unterschiedlichen Teilzuständen

- Körper-Ich (Schmerzen, körperliche Lust),
- Emotionales Ich (starke Gefühle) und
- Selbstreflektives Ich

zusammen. Man geht davon aus, dass sich die unterschiedlichen Ich-Empfindungen eigenständig, also selbstorganisierend ohne übergeordnete Instanz verbinden.

Das selbstreflektierende Ich, also das Gewissen als Instanz, das einem sagt, was man zu tun oder zu lassen hat, wird dem orbitofrontalen Cortex zugeordnet. Patienten mit Störungen in diesem Bereich verhalten sich typisch unmoralisch bzw. unethisch und auch rücksichtslos gegen sich selbst.

Bei Persönlichkeitsstörungen oder neurologischen Schäden können Personen sehr unterschiedliche Rollen spielen, z. B. einerseits unmenschlicher KZ-Aufseher sein und andererseits liebevoller Vater und Ehemann. Auch gibt es tagsüber dominante Büroleiter, die abends unter dem „Pantoffel“ ihrer Frau stehen. Zusammenhänge zwischen unterdurchschnittlich bezahlten Berufen und einer besonderen Neigung zu korrupten Verhalten konnten bislang in Deutschland nach Aussagen des Landeskriminalamtes nicht festgestellt werden. Schon eher spielt die individuelle Geldnot eine Rolle.⁶⁴

Das limbische System⁶⁵ hat verschiedene Funktionsebenen, zu denen die Verarbeitung von Gerüchen (Pheromone), affektiven Reaktionen (insbesondere bei Stressreaktionen wichtig) sowie die Verhaltensüberwachung, Fehlerkorrektur und Impulskontrolle gehören. Letztere entwickeln sich zeitlich relativ langsam bis zum Beginn des Erwachsenenalters. Sie sollen das egoistische, auf sofortige Bedürfnisbefriedigung ausgelegte Verhalten gezügelt und sozial verträglich lenken. Der junge Mensch ist als Erwachsener sozusagen „zur Vernunft“ gekommen und zügelt Temperament und Emotionen (überschäumende Freude, starke Enttäuschung, heftige Wut und Aggressionen).⁶⁶

Die elementaren Grundlagen ethischen Verhaltens, die Verhaltensüberwachung, die Fehlerkorrektur und die Impulskontrolle bilden sich vor allem im Jugendalter aus. Moralisches Urteilen ist eine Fähigkeit, die sich von der Kindheit bis zum Erwachsenenalter entwickelt. Der Entwicklung des Moralbewusstseins sind in der moralpsycho-

⁶³ Diese Störung wird als Psychopathie oder Soziopathie bezeichnet. Vgl. Roth (2009), S. 124 f.

⁶⁴ Vgl. Freymann (2010), S. 14.

⁶⁵ Das limbische System ist ein Teilbereich des Gehirns, in dem die Verarbeitung von Emotionen und die Entstehung von Triebverhalten erfolgt. Dem limbischen System werden auch intellektuelle Leistungen zugesprochen.

⁶⁶ Vgl. Roth (2009), S. 156-159.

logischen Forschung Jean Piaget⁶⁷ und darauf aufbauend Lawrence Kohlberg⁶⁸ nachgegangen. Kohlberg entwickelte drei bzw. vier Entwicklungsstufen des Moralbewusstseins vom Kleinkind bis zum mündigen Erwachsenen.

Bei dem mehrstufigen Reifungsprozess entwickelt sich aus der egozentrischen Perspektive des Kleinkindes über die Sozialisationsphase des Schulkindes und die sogenannte Adoleszenzkrise (kritisches Hinterfragen von Gesetzen und Pflichten) im positiven Normalfall eine liberale Orientierung am Sozial- bzw. Gesellschaftsvertrag bis hin zu einer autonomen Ausrichtung an universalen ethischen Prinzipien.

Der heutige vom ethischen Skeptizismus sehr geprägte Zeitgeist deutet auf Brüche in der Phase der Adoleszenzkrise der Menschheit hin.⁶⁹ Althergebrachte Normen und Werte werden häufig nicht mehr als lebenswert anerkannt. Mögliche Ursachen hierfür, wie z. B. die zunehmend entpersonalisierte Gesellschaft, bieten Potential für weitere Forschungen.

Sicherlich spielen in den Reifungsphasen folgende Kernelemente eine nicht unwesentliche Rolle:

- Vermeidung von Strafen
- Belohnungen
- Anerkennung
- Teilhaben an einer Gesellschaft
- Orientierung des Menschen an den Regeln demokratischer Willensbildung
- Orientierung an abstrakten Prinzipien wie den Menschenrechten

Die Psychologin Neuner-Winkler beschreibt ein weiteres Verhalten: Bei Kindern liegt eine Spaltung zwischen Wissen und Tun vor. Sie beschreibt Vierjährige, die genau wissen, dass man keine Bonbons mopsen soll, aber dennoch dabei noch Glück empfinden. Die Begründung liegt darin, dass es sich um ein Phänomen des „Happy Victimizer“ handelt. Der Happy Victimizer ist jemand, der sich wissentlich daneben benimmt und sich auch noch glücklich fühlt. Dies kann z. B. jemand im Erwachsenenalter sein, der aus Geldgier Andere übervorteilt. Geldgier ist im Prinzip unter moralischen Gesichtspunkten eine Krankheit wie eine Durchblutungsstörung. Ergebnisse aus der Neurologie und Psychologie zeigen hierzu, dass unser Gehirn auf Geld wie auf Alkohol, Nikotin und Sex reagiert. Mit Hilfe eines Magnetspintomographen wurden Hirnströme von Probanden gemessen. Die Forscher unter Professor Brian Knutson waren schon nach einigen Durchläufen in der Lage, die Geldgeschäfte ihrer Testpersonen vorherzusagen. Bei Probanden, die auf Nummer sicher gingen, war die Insula, das Panikzentrum des menschlichen Hirns aktiv,

⁶⁷ Schweizer Biologe, Psychologe und Philosoph (*9.8.1896 Neuchâtel/Schweiz, †16.9.1980), Jean Piagets Studien über die Entwicklungsstufen des Kindes sind von grundlegender Bedeutung für die heutige Pädagogik und Psychologie.

⁶⁸ US-amerikanischer Psychologe und Professor für Erziehungswissenschaft an der Harvard-Universität in Cambridge/Massachusetts>(*1927, †1987), Dissertation mit dem Titel "Die moralische Entwicklung des Menschen".

⁶⁹ Vgl. Ulrich (2005), S. 55 f.

das für Furcht und Verlustangst verantwortlich ist. Bei den Risikofreudigen regte sich die Hirnregion (nucleus cumbes), die auch als Suchtzentrum bekannt ist, wo der Sitz von Erregung, Verlangen und Glücksgefühlen vermutet wird. Auslöschungsfaktor der Emotionen ist der Botenstoff „Dopamin“. Erstaunlich, dass jede Entscheidung der Probanden offensichtlich von Instinkten geleitet wurde und niemals eine Hirnregion ins Spiel kam, die mit Pragmatismus oder Vernunft zu tun hat. Beide Emotionen, Furcht und Glück, waren etwa zu gleichen Teilen vertreten, Furcht etwas häufiger als Glück. Die Signale im Hirn ließen sich schon Sekundenbruchteile vor der Entscheidung messen, so dass die Versuchsleiter genau voraussagen konnten, wie sich die Probanden entscheiden würden. Dies zeigt, dass die menschliche Vernunft zu schwinden droht, sobald Geld ins Spiel kommt.

Treten einzelne Elemente der dargestellten Beeinflussungsfaktoren für moralisches Verhalten auf, zeigen sich bei den Trägern keine Auffälligkeiten des Verhaltens, sondern nur in ihrer Kombination, z. B. genetische Disposition, wie ein Serotoninmangel und psychologische Faktoren, wie Misshandlung oder Vernachlässigung.⁷⁰ Die Wahrscheinlichkeit, dass bei der Kombination mehrerer Faktoren Kriminalität entsteht, liegt sehr hoch, sofern keine geeignete Therapie erfolgt.

Bezüglich der Veränderung von Persönlichkeitsstrukturen kommen Längsschnittstudien über 20 Jahre zu dem Ergebnis, dass sich die Grundstruktur der Persönlichkeit, die Costa und McGrae als Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus und Offenheit definieren, schon sehr früh ausprägt. Eltern mit mehreren Kindern merken schon früh sehr deutlich Temperamentsunterschiede ihrer Kinder, die sich gegen Erziehung und sonstige Umwelteinflüsse als sehr resistent erweisen.⁷¹

Die Früherkennung neurobiologischer Muster im Kontext mit Verhaltensauffälligkeiten sowie die Anwendung geeigneter Therapien sind für eine positive gesellschaftliche Entwicklung von höchster Priorität! Leider sind Diagnose und Therapie in der Vergangenheit noch zu stiefmütterlich behandelt worden. Wie so oft sind auch hier, auf der Basis neuester wissenschaftlicher Erkenntnisse, Vorsorge und Vorbeugung das Beste.

⁷⁰ Vgl. Roth (2009), S. 122 f.

⁷¹ Vgl. Roth (2009), S. 117 f.

5 Auswirkungen der geschilderten Erkenntnisse für den Staat und die Unternehmen

Umfassende Untersuchungen und Diagnostik von Kindern, Jugendlichen und auch Erwachsenen sollten im Kontext der Anwendung und Weiterentwicklung von Verhaltenstherapien einen noch größeren Stellenwert haben. Hier sind neben den Eltern, Kindergärten und Schulen mit an vorderster Stelle Ärzte herausgefordert, ihren Beitrag zu leisten. Kontaktpersonen der Betroffenen müssen mehr für relevantes auffälliges Verhalten sensibilisiert werden. Lehrer und Erzieher sind in ihrem Alltag i.d.R. nicht mit der richtigen Kenntnis und dem angemessenen Umgang mit Auffälligkeiten ausgebildet. So werden Eltern gestörter Kinder, die sich teilweise zu Hause nicht so verhaltensauffällig benehmen, zu spät oder zu wenig auf die Probleme hingewiesen. Selbst bei ausreichender Information der Eltern, sind diese mit dem Problem überfordert und kommen häufig allein nicht weiter. In Berlin konnten z. B. Einschulungskinder im Jahr 2010 nur unzureichend gefördert werden, weil Personal für rechtzeitige Schuluntersuchungen fehlte. Der Ärztemangel im öffentlichen Gesundheitsdienst beeinträchtigt massiv die frühzeitige Erfassung von Problemkindern.⁷² Selbst durchgeführte Therapien sind oft unzulänglich. Bei AD/HS (Aufmerksamkeits-Defizit/Hyperaktivitätsstörung)⁷³-Kindern beschränkt man sich oft als „Therapie“ auf Medikamentengaben zur Ruhigstellung, die zudem viele Nebenwirkungen verursachen. Zur Unterstützung der Kontaktpersonen von Kindern und Jugendlichen müssen staatliche Regulierungs- und Förderungsmaßnahmen weiter ausgebaut werden. Auf diese Weise wird an den Ursachen korrupten oder unmoralischen Verhaltens gearbeitet. Unzulänglichkeiten, die hier nicht korrigiert werden, können später nur noch mit aufwändigen, immer neuen Gesetzen und Sanktionen bekämpft werden.

Aus den beschriebenen neurobiologischen und psychologischen Erkenntnissen lässt sich im Hinblick auf die Unternehmen die These ableiten, dass moralisches Verhalten von Mitarbeitern durch die Wechselwirkung von

1. einer genetischen Grundausstattung und Eigenheiten der Hirnentwicklung
2. frühen psychischen Erfahrungen und
3. weiteren psychosozialen Erfahrungen in der Familie, im Freundeskreis und in der Schule geprägt wird.

Nun kann man sich bei den namentlich Verantwortlichen der Unternehmensskandale fragen, ob und wenn ja, was früher in ihrer Entwicklung fehlgelaufen ist. Diese Personen haben mehr oder weniger ethisches Verhalten gelernt. Dabei kann es später zu Verschleierungen kommen, die meistens mit einer Immunisierungsstrategie einhergehen,

⁷² Vgl. Vieth-Entus (2010), S. 1.

⁷³ AD/HS ist eine bereits im Kindesalter beginnende psychische Störung, die sich in Problemen mit der Aufmerksamkeit, Impulsivität und häufig auch Hyperaktivität zeigt und bis in das Erwachsenenalter hinein fortbestehen kann. Etwa drei bis zehn Prozent aller Kinder zeigen Symptome im Sinne einer AD/HS, dabei Jungen häufiger als Mädchen.

hervorgerufen durch einschneidende Erlebnisse. Manager schaffen sich dann z. B. einen sozialen Kreis, der sich immer mehr nach der eigenen Nützlichkeit optimiert. Man umgibt sich zunehmend mit Menschen, die einem nicht widersprechen. Moral aber braucht Anstöße. In den letzten 20 Jahren wurden deshalb in den USA Lernprogramme in bürgerschaftlichem Engagement eingeführt. Junge Menschen sollen vor dem Schulabschluss ehrenamtlich gemeinnützig arbeiten und etwas zum Wohle der Gesellschaft beitragen. Darüber hinaus gibt es in vielen US-Bundesstaaten Empathie-Lehrpläne und Empathie-Workshops. Hier lernen die Schüler gemeinsam in Projekten zu arbeiten. Kollaborative Erziehung beginnt mit der Erkenntnis, dass häufig ein gemeinsam erarbeitetes Ergebnis reichhaltiger ist als die Summe der Expertise Einzelner. Kooperation wird gefördert anstatt Wettbewerb. In Deutschland gibt es in einigen Privatschulen ähnliche Programme, z. B. ein einwöchiges soziales Praktikum in der 8. Klasse. Im Konfirmandenunterricht gilt es, ein Gemeindepraktikum zu absolvieren. Ein Hoffnungsschimmer, dass soziales Lernen sich weiter ausbreitet. Die empathische Prädisposition ist kein fehlersicherer Mechanismus, sondern muss ständig trainiert werden. Der Kollaps der Erde kann nur verhindert werden, wenn rechtzeitig der größte Teil der Menschheit ein universalisiertes empathisches Bewusstsein bildet, das auf die Erhaltung unserer Umwelt und Spezies ausgerichtet ist.

Späte Einflüsse im Erwachsenenalter haben eine weitaus geringere Wirkung als Erfahrungen in der Kindheit und Jugend.⁷⁴ Dementsprechend sind Ethikbemühungen, wie Ethikhotlines, Ethik-Seminare etc. in Unternehmen sehr viel weniger wirksam als die vorgenannten drei Komponenten (neurobiologische Grundausstattung, frühkindliche Erlebnisse und psychosoziale Erfahrungen des Heranwachsenden). Dennoch sollte es nicht unversucht bleiben, Mitarbeitern und besonders Führungskräften in Unternehmen „Lerngelegenheiten“ zu vermitteln, um die eigenen Maßstäbe für sich festzulegen und einen sogenannten moralischen Kompass zu entwickeln, der in gewissen Abständen kalibriert werden muss, am besten im Rahmen eines „reality check“ mit Mitarbeitern und Kollegen.

Basis eines nachhaltigen Ethikprogramms in Wirtschaftsunternehmen ist ein Trainingsprogramm, das diese Fähigkeiten fördert und sich eine Ethikkultur entwickeln kann. Damit sind nicht Sonntagsreden, Predigten oder das Herunterleiern von Vorschriften gemeint, sondern aktives Beteiligen. In einem gelebten Verhaltenskodex kann nicht jeder Prozess vorgeschrieben werden, da das Leben zu komplex und vielfältig ist. Die Haltung ist es, die gestärkt werden muss. Allgemeinplätze sind zu wenig, die angesprochenen Themen müssen aktuell sein. Mitarbeiter möchten offen unterrichtet werden, wie solche Vorgänge im eigenen Unternehmen behandelt werden. Es geht um die Frage, wie es im eigenen Unternehmen um ethisches Verhalten steht. Viele Unternehmen scheuen vor der Veröffentlichung solcher sensibler Daten, da sie Reputationsschäden befürchten.

Bereits bei der Personalauswahl integerer Persönlichkeiten ist das Augenmerk insbesondere auf die herausgearbeiteten Risikomerkmale (genetische Grundausstattung, frühkindliche und spätere psychosoziale Erfahrungen) zu legen. Praktisch wird es sich allerdings als schwierig erweisen, Dinge wie den Serotoninspiegel oder frühkindliche

⁷⁴ Vgl. Roth (2009), S. 122 ff.

Traumata zu erkennen. Ob hierzu ausgeklügelte psychologische Tests wirklich richtig beantwortet werden, ist empirisch schwierig überprüfbar. Als nützlich könnte sich die Bearbeitung verschiedener Muster und Fallstudien erweisen, in denen neben Fachkompetenzen auch Sozialkompetenzen, wie ethisches Verhalten, überprüft werden.

Die Vorhersagbarkeit von bestimmten Bewusstseinsinhalten weisen Forschungsergebnisse von John Haynes an der Humboldt-Universität Berlin zum mind reading (Gedankenlesen) aus. Hirnaktivitäten werden hier unter anderem mittels der Kernspintomographie und dem EEG (Elektroenzephalografie) gemessen. Man kann so feststellen, wann jemand still zu sich spricht, sich unhörbare Musik vorspielt und beim Kopfrechnen addiert oder subtrahiert. Es ist davon auszugehen, dass sich die heutigen Ansätze des Gedankenlesens in den nächsten Jahrzehnten enorm weiterentwickeln werden und theoretisch bei der Personalauswahl eine Rolle spielen könnte. Dennoch wird eine bestimmte Grenze der Genauigkeit nicht überschreitbar sein. Hier geht es dann weniger um die wissenschaftliche, als vielmehr um die gesellschaftliche und politische Frage, inwiefern man sich mit einer Voraussagegüte von 70, 80 oder 90 Prozent zufrieden geben kann.⁷⁵

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass im Kontext genetischer Dispositionen ein genauer Blick auf die Erziehung im Kindes- und Jugendalter erforderlich ist, um moralische Defizite an den Wurzeln zu packen. Werden hier nicht die richtigen Schritte eingeleitet, wird es später sehr schwer fallen, seitens unternehmerischer Maßnahmen (Ethik-Seminare, Leitbilder, etc.) und staatlicher Regulierungen (Sanktionen) der Selbstbedienungsmentalität vieler Manager dauerhaft Einhalt zu gebieten.

⁷⁵ Vgl. Roth (2009), S. 138 ff.

6 Ausblick

Wie nicht zuletzt die Bankenkrise gezeigt hat, konnte bisher trotz vielfältiger gesetzlicher Bemühungen und kontinuierlicher Nachbesserungen die Gier im Management auf Kosten von Mitarbeitern und Gesellschaft nicht zufriedenstellend eingedämmt werden. Gesetze sind erforderlich, um gewünschte Verhaltensmuster im Sinne der Gemeinschaft zu lenken, reichen aber alleine nicht aus. Findige Geister werden immer Lücken finden, wohlgemeinteste Regelungen zu umgehen. Aus diesem Grunde müssen gesetzliche Maßnahmen von einem Bewusstseinswandel im Management selbst flankiert werden.

Alte Maximen, nach denen immer das für die Gesellschaft gut ist, was auch für die Unternehmen gut ist, gelten eben nur in Teilbereichen und nicht generell. Dient das Unternehmen dem Management oder das Management dem Unternehmen? Im theoretischen Optimalfall fällt beides zusammen. Praktisch gibt es nicht zuletzt durch die zunehmende Bedeutung von Stakeholdern⁷⁶ derart viele konfligierende Interessen, so dass faires, ausgleichendes Handeln gefragt ist. Dass das Management allzu oft nicht über dieses Know-How verfügt, zeigen die vielen öffentlich gewordenen Skandale.

Die Aufstellung von Ethikgrundsätzen mit entsprechenden Schulungen ist sicherlich in allen Unternehmen erforderlich. Allerdings wird man nicht mehr alle genetischen Dispositionen und seit der Kindheit angelegten egozentrischen Verhaltensmuster nachhaltig lösen können. Umso wichtiger wird es sein, vor allem in frühester Kindheit anzusetzen, wo moralisches Denken und Handeln angelegt wird. Für die Förderung ethischen Verhaltens ist das Zusammenspiel der drei Orte moralischen Verhaltens (Staat, Unternehmen, Wirtschaftsbürger) wichtig. Allen drei Komponenten muss ausreichend Aufmerksamkeit gewidmet werden.

⁷⁶ Anspruchsberechtigter/Interessengruppen (abgeleitet aus den englischen Begriffen stake-Beteiligte und holder-Halter).

Literaturverzeichnis

- Ebeling, Hans (Hrsg.): Schopenhauer, Arthur. Preisschrift über die Grundlage der Moral. Hamburg, 1979.
- Epstein, Marc J.: Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts, 1st ed. Sheffield, 2009.
- Freyman, Jörg: "Auf schmalem Grad.", in: Der Tagesspiegel, April 28, 2010, Nr. 20601, S.14.
- Graf Lambsdorff, Johann: Vortrag/Korruption – ein mühsames Geschäft, Humboldt-Universität zu Berlin, 2010.
- Global Reporting Initiative: RG. Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, Amsterdam, 2006.
- Heidegger, Martin: Über den Humanismus, 11. Aufl. Göttingen, 2010.
- Homann, Karl, Lütge, Christoph: Einführung in die Wirtschaftsethik, 2. Aufl., Münster, 2005.
- Institut für Demoskopie Allensbach: Auf dem Weg von der persönlichen zur virtuellen Kommunikation - Veränderungen der Gesprächskultur in Deutschland, Studie im Auftrag Bild der Frau und Jacobs Krönung, 2009 unter http://www.gespraechskultur-in-deutschland.de/wp-content/themes/jacobs-studie/library/media/downloads/studie/2009/2009_Summary_Studie.pdf, letzter Zugriff 23.12.2010.
- Karmasin, Matthias, Litschka, Michael: Wirtschaftsethik: Theorien, Strategien, Trends, Wien, 2008.
- Koch, Wolfgang, Wegmann, Jürgen: Tugend lohnt sich, Frankfurt a. M., 2007.
- Kreikebaum, Hartmut, Behnam, Michael, Gilbert, Dirk Ulrich: Management ethischer Konflikte in international tätigen Unternehmen, 1. Aufl., Wiesbaden, 2001.
- Luhmann, Niklas: Die Wirtschaft der Gesellschaft, 1. Aufl., Frankfurt a. M., 2008.
- Meier, Tatjana: "Schmiergeldskandal, Verfahren gegen Ex-Siemens-Manager eingestellt.", 2010, unter http://www.focus.de/finanzen/boerse/aktien/siemens/tid-17447/schmiergeldskandal-verfahren-gegen-ex-siemens-manager-eingestellt_aid_486312.html, letzter Zugriff am 12.04. 2010.
- Motorola: Forward Moves: Corporate Responsibility Report 2006.
- Ott, Klaus: "Stilblüten des alten Siemens-Vorstands." 2008, unter <http://www.sueddeutsche.de/wirtschaft/982/440724/text/>, letzter Zugriff am 23.11. 2010.
- o. V.: Swiss Code of Ethics unter <http://www.swisscodeofethics.ch/code/prinzipien>, letzter Zugriff 16.11.2010.
- Plessner, Helmuth, Dux, Günter: Conditio humana., 1. Aufl., Frankfurt a. M., 2003.
- Regierungskommission: "Deutscher Corporate Governance - Kodex." , 2010, unter

<http://www.corporate-governance-code.de/ger/kodex/1.html>, letzter Zugriff am 02.07.2010.

Rifkin, Jeremy, Bischoff, Ulrike: Die empathische Zivilisation: Wege zu einem globalen Bewusstsein., Frankfurt a. M., 2010.

Roth, Gerhard: Aus Sicht des Gehirns. Frankfurt a. M., 2009.

Sloterdijk, Peter: Regeln für den Menschenpark: Ein Antwortschreiben zu Heideggers Brief über den Humanismus, Frankfurt a. M., 2008.

Smith, Adam: Der Wohlstand der Nationen: Eine Untersuchung seiner Natur und Ursachen. Übersetzt von Horst Claus Recktenwald, München, 2003 (1776).

Stevenson, Leslie, Haberman, David L.: Zehn Theorien zur Natur des Menschen: Konfuzianismus, Hinduismus, Bibel, Platon, Aristoteles, Kant, Marx, Freud, Sartre, Evolutionstheorien, Stuttgart, 2008.

Suchanek, Andreas: Ökonomische Ethik. 2. Aufl., Tübingen, 2007.

Ulrich, Peter: Zivilisierte Marktwirtschaft: Eine wirtschaftsethische Orientierung, Freiburg im Breisgau, 2005.

Ulrich, Peter: Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, 4. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien, 2008.

Valentiner, Theodor (Hrsg): Kant, Immanuel. Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Stuttgart 2008.

Vieth-Entus, Susanne: "Immer mehr Erstklässler müssen zum Psychater": Berliner Amtsärzte: Unzureichende Förderung von Schulkindern, weil Personal für rechtzeitige Untersuchungen fehlt., in: „Der Tagesspiegel“, 22.06.2010, S. 1.

Weiffenbach, Hermann: Gewinnen mit Integrität: Warum ist Ethik im Berufsleben so wichtig und wie können wir mit Integrität gewinnen?, Berlin, 2007.

Folgende Bände sind bereits erschienen

Band 1:

Essen 2005, ISSN 1865-5610

Ergebnisse und Effekte des Modellprojektes „Fit machen fürs Rating...“

Hermeier, Burghard / Frère, Eric / Heuermann, Marina

Band 2:

Essen 2006, ISSN 1865-5610

Ergebnisse der ersten bundesweiten FOM-Marktstudie „Industrie-Dienstleistungen“

Hermeier, Burghard / Platzköster, Charlotte

Band 3:

Essen 2006, ISSN 1865-5610

Die Stärkung des traditionellen 3-stufigen Vertriebswegs im Sanitärmarkt durch den Einsatz neuer Medien

Kern, Uwe / Pankow, Michael

Band 4:

Essen 2006, ISSN 1865-5610

Die unternehmensinterne Wertschöpfungskette bei Dienstleistungen am Beispiel der TV-Programmveranstalter

Kürble, Peter

Band 5:

Essen 2007, ISSN 1865-5610

Begriff und Konzept Berufswertigkeit

Klumpp, Matthias

Band 6:

Essen 2007, ISSN 1865-5610

Efficient Consumer Response (ECR) in der Logistikpraxis des Handels

Klumpp, Matthias / Jasper, Anke

Band 7:

Essen 2007, ISSN 1865-5610

Kooperationsanforderungen im Supply Chain Management (SCM)

Klumpp, Matthias / Koppers, Laura

Band 8:

Essen 2008, ISSN 1865-5610

Das deutsche System der Berufsbildung im europäischen und internationalen Qualifikationsrahmen

Klumpp, Matthias

Band 9:

Essen 2008, ISSN 1865-5610

Homo oeconomicus im Hörsaal – Die Rationalität studentischer Nebengespräche in Lehrveranstaltungen

Göke, Michael

Band 10:

Essen 2008, ISSN 1865-5610

Internationaler Vergleich und Forschungsthesen zu Studienformen in Deutschland

Klumpp, Matthias / Rybnikova, Irma

Band 11:

Essen 2008, ISSN 1865-5610
Eine ökonomische Analyse einer Ausweitung
des Arbeitnehmer-Entsendegesetzes
Kratzsch, Uwe

Band 12:

Essen 2009, ISSN 1865-5610
Organisationsentwicklung – Lernprozesse
im Unternehmen durch Mitarbeiterbefragungen
Friedrich, Klaus

Band 13:

Essen 2009, ISSN 1865-5610
Die Outsourcing/Offshoring Option aus der
Perspektive der Neuen Institutionenökonomie
Chaudhuri, Arun

Band 14:

Essen 2009, ISSN 1865-5610
Der Bologna-Prozess
Hintergründe – Zielsetzung – Anforderungen
Seng, Anja / Fleddermann, Nicole / Klumpp, Matthias

Band 15:

Essen 2009, ISSN 1865-5610
Qualitätssteigerung bei gleichzeitigen Einsparungen –
Widerspruch oder Zukunft in der hausärztlichen Versorgung?
Jäschke, Thomas

Band 16:

Essen 2010, ISSN 1865-5610
Beiträge zur Gesundheitsökonomie
Schütte, Michael

Band 17:

Essen 2010, ISSN 1865-5610
Die Einführung eines Mindestlohns in Deutschland – Eine Makroökonomische Analyse
Introduction of a Minimum Wage in Germany – A Macroeconomic Analysis
Bode, Olaf H. / Brimmen, Frank / Redeker, Ute



Dr. Cornelia Nietsch

studierte Betriebswirtschaft an der Freien Universität Berlin mit anschließender Promotion an der Technischen Universität Berlin. Nach leitender Tätigkeit in einem Telekommunikationsunternehmen ist sie seit 1997 Geschäftsführerin eines Immobilienunternehmens in Berlin.

An der FOM Hochschule für Oekonomie & Management lehrt Frau Dr. Nietsch seit 2008 im Hochschulstudienzentrum Berlin in den Bereichen BWL, Marketing und Projektmanagement.



Hermann Weiffenbach

studierte Nachrichtentechnik an der Fachhochschule Konstanz. Nach 36 Berufsjahren in leitenden Positionen namhafter Telekommunikationsunternehmen ist er seit 2006 selbstständiger Berater für Key Account Management und Wirtschaftsethik in Berlin.



Die von Verbänden der Wirtschaft 1993 gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule für Oekonomie & Management verfügt über 20 Hochschulstudienzentren in Deutschland und ein weiteres in Luxemburg.

An der FOM studieren ausschließlich Berufstätige mit Hochschulberechtigung sowie Auszubildende, die nach dem Abitur parallel zum Studium eine betriebliche Ausbildung absolvieren. Großunternehmen wie Aldi, Bertelsmann, Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP, E.ON, Evonik, RWE, Siemens und Telekom aber auch viele mittelständische Betriebe kooperieren bei der Ausbildung von Führungsnachwuchs mit der FOM.

Bereits seit 2001 können die Studierenden an der FOM auch international bekannte Grade wie Bachelor und Master erwerben. Seit dem Wintersemester 2007 hat die FOM ihr Angebot um Bachelor-Studiengänge in den Richtungen Business Administration, International Management, Business Law, Steuerrecht und Wirtschaftsinformatik erweitert.

Weiterhin können Hochschulabsolventen zweijährige berufsbe-
gleitende Master-Studiengänge in sieben verschiedenen Fach-
richtungen, den Master of Laws sowie den MBA absolvieren.
Die FOM wurde vom Deutschen Wissenschaftsrat mehrfach
institutionell akkreditiert.

Weitere Informationen finden Sie unter www.fom.de