

## Irritation und Entfremdung im ethisch-wertorientierten Individuationsprozess des Humanpotenzials<sup>1</sup>

Die Frage nach dem Verhältnis von Wirtschaft und Ethik ist keineswegs neu. Diskussionen über Wertprobleme in den Wirtschaftswissenschaften haben aber in den letzten Jahren zugenommen. Alle Teilgebiete der Wirtschaftswissenschaften, auch die Betriebswirtschaftslehre, sind von dieser Entwicklung betroffen. Die dabei diskutierten Fragen weisen eine außerordentliche Breite und Vielfalt auf. Neben klassischen Fragen wie z.B. denen nach der Einkommensverteilung, der Armut und der Höhe des Verteidigungsbudgets werden vornehmlich Fragen des Umweltschutzes und der Verantwortbarkeit des Einsatzes bestimmter Techniken aufgeworfen. Aber auch Fragen der Produktgestaltung, der betrieblichen Gestaltung des Einsatzes bestimmter Werbetechniken und gewisser Koordinationstechniken<sup>2</sup>, Fragen bezüglich Globalisierung, Weltethos, demokratische Grundlagen für die Weltpolitik und die Weltwirtschaft, globale Transformation und kulturelle Differenz werden im Hinblick auf ethische Probleme diskutiert<sup>3</sup>.

Gegenstand der Ethik ist das menschliche Handeln, sofern es einem praktischen Sollen genügt und zugleich eine allgemeine Verbindlichkeit zum Ausdruck bringt. Es ist auch die Aufgabe der Ethik, das Streben nach der Seite des Guten - der moralischen Werte und Normen - hin als sinnvoll zu begründen und zu zeigen, welches das sich in moralischen Normen und Werten artikulierende Gute ist. Die Ethik hat somit gleichermaßen die Moral und die Moralität zu ihrem Gegenstand. Ihre Fragen unterscheiden sich von denen der Moral dadurch, dass sie sich nicht unmittelbar auf singuläre Handlungen und konkrete Handlungssituationen beziehen, sondern auf einer Metaebene moralisches Handeln grundsätzlich thematisieren, indem sie nach dessen Maßstäben, nach dem Moralprinzip oder nach einem Kriterium der Beurteilung von Handlungen fragen und indem sie die Bedingungen untersuchen, unter denen moralische Normen und Werte allgemein verbindlich sind. Die Ethik hat es somit mit dem Sollen und dem Veränderlichen zu tun und dem, was im und am Seienden zu verändern ist oder wäre. Sie versucht auch, dies sinnvoll zu begründen, sofern es sich in moralischen Normen und Werten artikuliert und objektiviert. Somit ist Ethik eine Wissenschaft vom Moralischen, weil sie menschliches Handeln auf seine Moralität hin reflektiert, wobei Moralität nicht aus Moral hervorgeht, sondern diese begründet. Moralität ist jene Qualität, die eine Handlung als verbindlich auszeichnet<sup>4</sup>.

Moral bezeichnet den Inbegriff moralischer Normen, Werturteile und Institutionen, beschreibt ein vorhandenes Verhalten in einer Gemeinschaft und umfasst alle Ordnungs- und Sinngebilde, die durch Tradition oder Konvention vermittelt werden. In Form eines Katalogs materieller Norm- und Wertvorstellungen regelt sie die Bedürfnisbefriedigung einer menschlichen Gemeinschaft und bestimmt deren Pflichten, wobei diese in Bezug auf den Inhalt ihrer Normen von Kultur zu Kultur differieren. Unternehmensethische Normen sind in Konzepten der Unternehmensethik eine Orientierungshilfe oder ein Beurteilungsmaßstab für unternehmerische Entscheidungen und stellen somit einen zentralen Punkt bei Regulativen menschlichen Denkens und Handelns dar. Der Begriff Norm wird in der Alltagssprache und in verschiedenen wissenschaftlichen Disziplinen verschieden gedeutet. Dementsprechend lassen sich dem Normenbegriff verschiedene Regelformen gesellschaftlich-politischer (z.B. Verfassungen, Gesetze), technischer (z.B. DIN als Abkürzung für Deutsche Industrienorm), ästhetischer (z.B. Kunststile), wissenschaftlicher (z.B. Forschungsmethoden) oder religiöser (z.B. Riten) Art zuordnen. Normen können als Prinzipien, Gebote, Verbote, Befehle,

---

<sup>1</sup> Kapitel 3 (Teil B) aus GRAF (2002), Wirtschafts- und Arbeitspsychotherapie. Ein Beitrag zur Legitimierung und Etablierung einer fachspezifischen Fokussierung des psychotherapeutischen Gesundheitsberufes in der Wirtschafts- und Arbeitswelt, unter besonderer Berücksichtigung der Logotherapie und Existenzanalyse nach V. E. Frankl. Universität Klagenfurt: Unveröffentl. Dissertation.

<sup>2</sup> Vgl. dazu SCHAUENBERG (1990), Seite 1.

<sup>3</sup> Vgl. dazu MAAK, LUNAU (2000).

<sup>4</sup> Vgl. dazu PIEPER (1979), Seite 12 ff.

Sollforderungen, Direktiven, Ratschläge, Empfehlungen oder Erlaubnisse formuliert werden, deren Aufforderungscharakter eine unterschiedliche Intensität oder Schärfe hat. Normen unterliegen geschichtlichen Veränderungsprozessen und wandeln sich entsprechend den veränderten menschlichen Selbstverständnissen.

Der Sollanspruch der Moral ist unabhängig von dem veränderlichen Inhalt der Normen und Gebote. Für jede Moral ist ein Anspruch auf allgemeine Verbindlichkeit konstitutiv. Ohne einen solchen Geltungsanspruch würde sie ihre Ordnungsfunktion für eine menschliche Gemeinschaft verlieren<sup>5</sup>. LAY spricht in diesem Zusammenhang von einer endogenen Moral (inneres Moralgesetz) und einer exogenen Moral (äußeres Moralgesetz). Erstgenannte Normen werden durch die Primärfamilie internalisiert („tief sitzende Regeln“), zweitgenannte Moral hat per se nichts mit Moral im klassischen Sinn zu tun, sondern meint jene Forderungen an das Individuum, die auf einer „optimalen Lebensökonomie“ beruhen. Handlungsleitsatz, in Anlehnung an „Biophilie-Maxime“<sup>6</sup> (FROMM) bzw. an den „ethischen Imperativ“<sup>7</sup> (FOERSTER), ohne dies explizit zu nennen, ist: Handle stets so, dass durch dein Handeln fremdes und eigenes personales Leben eher gemehrt als gemindert wird. Personales Leben bezeichnet dabei alle Dimensionen des menschlichen Lebens, das physische, das emotionale, das soziale, das geistige, das intellektuelle, das fachliche, das kognitive, das sittliche, das religiöse...Leben. Dieses Maxim ist formal zu verstehen, d. h. es muss in jeder sozialen Situation vom Handelnden neu ausgelegt werden und ist transsystemisch zu interpretieren, denn es wird nicht von einem sozialen System entwickelt und gilt nicht ausschließlich innerhalb eines sozialen Systems, sondern immer und unter allen Umständen. Diese So-Sein-Sphäre wird dann erreicht, wenn Werte personalem Handeln oder systemischen Entscheiden vorangestellt werden. Werte per se gibt es nicht als Besitz, sondern nur als Qualitäten (Folgen) von Handeln, sich Hinwenden, Entscheiden oder Unterlassen<sup>8</sup>.

Nach PIEPER (1991)<sup>9</sup> können verschiedene Ansätze der Ethik definiert werden: Zu den Denkansätzen einer deskriptiven Ethik<sup>10</sup> zählen die Wertethik oder der phänomenologische Ansatz<sup>11</sup> (HARTMANN, SCHELER), die Metaethik oder der sprach-analytische Ansatz, zu welchem die Naturalisten, Intuitionisten, Emotivisten und Deontologen zuzuordnen wären, bzw. ein evolutionärer Ansatz, nach dem wir im Verlauf unserer Evolution (über Selektionsmechanismen, Eigendynamik unseres Antriebssystems) eine Ethik bildeten. Dieser Ansatz hat zur These, dass die Ethik (Moral) das Resultat der organischen Evolution ist und somit auf biologische Ursachen zurückgeführt werden kann<sup>12</sup>. Modelle einer normativen Ethik<sup>13</sup> sind der transzendente Ansatz (Willensethik), dessen bedeutsamste Vertreter KANT und FICHTE sind, und der existenzialistische Ansatz (KIERKEGAARD, SARTRE). Der eudämonistische Ansatz geht auf ARISTOTELES zurück, wird aber von der hedonistischen Ethik bzw. von der utilitaristischen Ethik (Handlungsutilitarismus, Regelutilitarismus) vertreten. Als ergänzender Ansatz kann noch der vertragstheoretische Ansatz (Gerechtigkeitsethik) genannt werden.

---

<sup>5</sup> PRECHTL (1999), Seite 379.

<sup>6</sup> Siehe Teil A, Kap. 3.3.

<sup>7</sup> Vgl. dazu SCHLIPPE, SCHWEITZER; Seite 116.

<sup>8</sup> Siehe dazu: LAY (2000), Seite 10 bis 16, 162.

<sup>9</sup> Vgl. dazu HOFFMANN-RIEDINGER (1992), Seite 251.

<sup>10</sup> Als deskriptiv werden jene Konstrukte bezeichnet, die sich hauptsächlich mit der Frage beschäftigen, wie die menschliche Praxis als ein empirisches, geschichtliches Konstrukt... so beschrieben, interpretiert und analysiert werden kann, dass die Bedeutung des Moralischen aus dem Handlungskontext erhellt wird. Vgl. dazu PIEPER (1991), Seite 207.

<sup>11</sup> Siehe dazu auch Teil A, Kap. 9.1.

<sup>12</sup> MARKL (1986), LÜTTERFELDS (1990), HAMPE (1990), PIEPER A. (1990) und WESSEL (1990) haben diesen Ansatz einer starken Kritik unterzogen.

<sup>13</sup> Der normativen Ethik geht es um eine Begründung moralischer Geltungsansprüche und Normen. Es kann dies unter Hinweis auf ein höchstes Gut, dessen Verwirklichung für jedermann verbindlich gilt, oder im Rekurs auf ein höchstes (Moral-) Prinzip, das unbedingt gebietet, geschehen. (Vgl. dazu PIEPER, 1991, Seite 223).

Vom Weltethos zur Weltwirtschaftsethik und zur Unternehmensethik:  
Im Spannungsfeld des Möglichen und Unmöglichen, des Gewollten und Gesollten

Das Projekt Weltethos, wie es vom Theologen KÜNG 1990 umrissen und 1993 vom „Parlament der Weltreligionen“ verabschiedet wurde, mit der Axiomatik „Keine neue Weltordnung ohne ein Weltethos“ ist ein Versuch, den diversen Krisen der Zeit (Krise der Weltwirtschaft, der Weltökologie, der Weltpolitik) zu begegnen.

In ihrer Deklaration verpflichten sie sich auf „eine Kultur der Gewaltlosigkeit und der Ehrfurcht vor allem Leben, auf eine Kultur der Solidarität und auf eine gerechte Wirtschaftsordnung, auf eine Kultur der Toleranz und ein Leben in Wahrhaftigkeit und auf eine Kultur der Gleichberechtigung und der Partnerschaft von Mann und Frau sowie auf einen Wandel des Bewusstseins<sup>14</sup>.“ Die Leitfragen und Leitsätze gehen von der Axiomatik aus, dass es kein Überleben der Demokratie ohne Koalition von Gläubigen und Nichtgläubigen in gegenseitigem Respekt, keinen Frieden zwischen den Zivilisationen ohne einen Frieden unter den Religionen und keinen Frieden unter den Religionen ohne Dialog zwischen den Religionen geben kann.<sup>15</sup> Dieses Weltethos soll als Grundlage für eine Weltgesellschaft und darüber hinaus für eine Weltwirtschaft dienen, die einem ökonomischen Imperialismus, einem freien Markt und eingeschränkten Staat und dem Postulat, dass liberale Marktwirtschaft ein Naturgesetz ist, kritisch gegenüber stehen. Demgegenüber soll eine ethisch motivierte Weltordnungspolitik Basis für ein ethisch verantwortetes Wirtschaften bilden, in dem zwar Gewinnstreben ethisch gerechtfertigt ist, allerdings nur unter dem Vorbehalt, dass höhere Werte bewahrt bleiben. Somit ist für diese neue Weltwirtschaftsordnung nur ein Ethos tauglich, das die Verantwortung einer realistischen Ökonomie mit idealistischem Horizont verbindet. Wirtschaftliches und somit unternehmerisches Handeln wird überprüft, ob es höhere Güter oder Werte verletzt und ob es sozial-, umwelt- und zukunftsverträglich ist<sup>16</sup>. Damit wird an einen neuen Sinn der Verantwortung appelliert, bei dem die Politik das prekäre Gleichgewicht zwischen Idealen und Realitäten zu finden hat und eine Wirtschaft in ihrer Verantwortung die ökonomischen Strategien mit ethischen Überzeugungen zu verbinden weiß<sup>17</sup>. Ziel einer solchen weltweiten Verständigung über ein gemeinsames Menschheitsethos, getragen von religiös-ethischen Werten der Weltreligionen, ohne dass das aggressive Potenzial von Religionen ausgeblendet wird, ist Frieden unter den Nationen und Religionen. Ein solches gemeinsam formuliertes Weltethos wird und will Religionen nicht ablösen, nicht dominieren oder säkularisieren. Daher also: Keine Einheitsreligion, kein Religionscocktail und kein Religionsersatz durch Ethos<sup>18</sup>.

Allgemeine Prinzipien der Ethik wie Menschenwürde, Freiheit, Gerechtigkeit und Solidarität gelten auch für die Wirtschaftsethik, die keine gesonderte, sondern eine spezielle Ethik ist und eine Reflexion der wirtschaftlichen Theorien und Anwendungsfelder in der Praxis zum Diskurs hat. Problemfelder wirtschaftstheoretischer Diskussionen stellen somit Fragestellungen des persönlichen Verhaltens, der Arbeitsbedingungen, der Produktion und des Absatzes, der Umwelt, des Verhältnisses Unternehmen versus Staat sowie der nationalen und internationalen Wirtschaftsbeziehungen dar<sup>19</sup>.

Wirtschaftsethik befasst sich mit der Frage, wie moralische Normen und Ideale unter den Bedingungen der modernen Wirtschaft (von den Unternehmen) zur Geltung gebracht werden

---

<sup>14</sup> Es handelt sich hier um eine „Versammlung von tausenden Christen“, die am 4. September 1993, in Chicago, USA, eine „Erklärung zum Weltethos“ verabschiedet haben und sich „... zu den Geboten und Praktiken der Religionen der Welt bekennen. Wir bekräftigen, dass es bereits einen Konsens unter den Religionen gibt, der die Grundlage für ein Weltethos bilden kann: einen minimalen Grundkonsens bezüglich verbindender Werte, unverrückbarer Maßstäbe und moralischer Grundhaltungen.“ Siehe KÜNG, KUSCHEL (1993) und [www.uni-tuebingen.de/stiftung-weltethos](http://www.uni-tuebingen.de/stiftung-weltethos)

<sup>15</sup> KÜNG (1997), Seite 131.

<sup>16</sup> Siehe ebenda, Seite 319 – 322.

<sup>17</sup> Ebenda, Seite 368.

<sup>18</sup> Ebenda, Seite 31.

<sup>19</sup> Vgl. dazu HERMANN (1992), Seite 4 - 23.

können<sup>20</sup>, wobei Unternehmensethik ein Teil der Wirtschaftsethik ist. Unternehmensethik umfasst nach STEINMANN, LÖHR alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen<sup>21</sup>. Dabei wäre es aber problematisch, eine „Unternehmensethik“ als zusätzliches „autonomes Steuerungsinstrument“<sup>22</sup> zu konzipieren.

Die beiden Begriffe Wirtschafts- und Unternehmensethik, welche Spezialgebiete der Sozialethik sind, werden in der Literatur nur ungenau voneinander abgegrenzt und mehr oder weniger synonym verwendet. Häufig wird Unternehmensethik als Unterbereich, Zweig oder Hauptgebiet der umfassenderen Wirtschaftsethik verstanden. Eine genauere Abgrenzung wird möglich, wenn man die ethische Reflexion auf unterschiedliche Ebenen wirtschaftlicher Entscheidungen und Handlungen bezieht. Demnach könnte der Aufgabenbereich der Wirtschaftsethik als, je nach Erkenntnisinteresse, deskriptiv- oder explikativempirische oder normative Auseinandersetzung mit moralisch/ethischen Fragestellungen im Hinblick auf das gesamte Wirtschaftssystem festgelegt werden. Auf der Makroebene der institutionellen Rahmenordnung geht es um die Gestaltung der Wirtschaftsordnung, der Wirtschafts-, Finanz- und Sozialpolitik, der internationalen Wirtschaftsbeziehungen usw.. Im Zentrum wirtschaftsethischer Reflexion steht somit die Frage nach der Gestaltung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, die an die Gesamtheit der wirtschaftlichen Akteure, meist repräsentiert durch staatliche Instanzen, gerichtet ist, während im Blickpunkt der Unternehmensethik das Unternehmen als wirtschaftlicher Akteur oder auch der Mensch im Unternehmen - vor allem „der Unternehmer“ oder „der Manager“ steht. Allerdings ist festzuhalten, dass einerseits verschiedene Aktivitäten der Unternehmens- oder Führungsebene Einfluss auf die gesamtwirtschaftlichen Ordnungsregeln nehmen können und andererseits die Handlungsspielräume der einzelnen Wirtschaftssubjekte durch den wirtschaftspolitischen Ordnungsrahmen wesentlich mitbestimmt werden, wodurch es wiederum zu einer Verwischung der Grenzen kommt<sup>23</sup>. Als Spezialthemen werden in Anlehnung an ULRICH, BIERVERT, HOMANN und KOSLOWSKI diskutiert: Theorien ökonomischer und ethischer Werte, Möglichkeiten einer Beschränkung ökonomischer Macht, ökonomische und ethische Güterlehre, ethische Verpflichtungen in der freien Marktwirtschaft, Legitimation zweckrationaler und technokratischer Handlungsweisen, ökonomische und integrative Wirtschaftsethik, emanzipatorische Sozialethik<sup>24</sup>.

Unternehmensethik definiert nicht nur Außenbeziehungen, wie Unternehmen von außen gesehen werden möchten (gewolltes und gesolltes Fremdbild), sondern auch Innenbeziehungen wie Werthaltungen und das Verhältnis der Unternehmensleitung, Führungspersonen und MitarbeiterInnen untereinander. Dieses gewollte und gesollte Selbstbild bildet einen existenzbegründeten Unternehmenszweck und bietet die Chance, die Erwerbsarbeit aus dem Dunstkreis des notwendigen Übels einer alleinigen „Bestreitung des Lebensunterhalts“ herauszuheben, indem sinn- und wertestiftende Elemente in die Unternehmensethik einfließen (z. B. Information über Unternehmensziele und Definition von gemeinsamen Zielen, Erweiterung der Selbstverantwortung und Mitbestimmung bei Fragen der betrieblichen Organisation, leistungsgerechte Differenzierung der betrieblichen Entlohnung bis hin zur Ertragsbeteiligung)<sup>25</sup>.

---

<sup>20</sup> HOMANN (1993), Seite 1287.

<sup>21</sup> STEINMANN, LÖHR (1991), Seite 10.

<sup>22</sup> MOLITOR (1989), Seite 99.

<sup>23</sup> GRABNER-KRÄUTER (1997), Seite 16,17.

<sup>24</sup> PIEPER (2000), Seite 99.

<sup>25</sup> Vgl. dazu MOLITOR (1989), Seite 110, 111.

## Personale Ethik

Im Verhältnis von Ethik und Wirtschaft sind drei Ebenen der Verantwortung relevant: Die Ebene der Ordnungspolitik (staatliche, gesellschaftliche Institution), die Ebene der personalen Verantwortung (Lebensstil etc.) und die Ebene der Wertvorstellungen<sup>26</sup>.

Unternehmensethik ist nach ULRICH nicht von personaler Ethik trennbar, denn moderne Unternehmensethik beginnt mit der kritischen Reflexion des traditionellen Unternehmensethos und es gibt kein ethisch begründbares „Gewinnprinzip“. Das Gewinnstreben ist ein marktwirtschaftlich nützliches Motiv, aber nicht die oberste moralische Pflicht der Unternehmer (Führungspersonen) und ist somit nicht als äußere Grenze, sondern als innere Grundlage des unternehmerischen Erfolgsstrebens zu konzipieren. Unternehmensethik ist mehr als „Geschäftsethik“. Sie umfasst auch die ordnungspolitische Mitverantwortung der Unternehmer (Führungspersonen), ist dialogisch wahrzunehmen und bedeutet, allen vom unternehmerischen Handeln Betroffenen Rede und Antwort zu stehen<sup>27</sup>.

So gesehen geht es in der Wirtschafts- und Unternehmensethik um grundlagenkritische Lernschritte auf dem Weg zu einer „selbstreflexiven Ökonomie“, d. h. zu einer „ökonomischen Vernunft“<sup>28</sup>. ULRICH spricht von einer zweistufigen Unternehmensethik: von der Ebene der Verantwortung in der Geschäftsethik und von der republikanischen Unternehmensethik. Ausführliche Kritik zu diesem Ansatz vgl. dazu LAMMERS, SCHMITZ<sup>29</sup>.

Auch bei LAY hat die Verantwortungsebene des Individuums primären Charakter, denn die „Normen einer artikulierten Unternehmenskultur haben nur dann eine realistische Chance, im Unternehmensalltag durchsetzbar zu werden, wenn das Bedürfnis nach und das Interesse für eine neu formulierte Unternehmenskultur ausreichend geweckt und die Erwartungen an die neue Unternehmenskultur ausreichend exakt erhoben, analysiert und in formalen Normen fokussiert wurden“<sup>30</sup>.

Werte und Ideale, welche die Identitätsgründung wesentlich bestimmen, beruhen auf Selbstmotivation und Kommunikationsgemeinschaften. Sie fördern die normativen Vorgaben einer Unternehmenskultur, da sie nicht von genereller Geltung sein können. Die normativen Vorgaben einer formulierten Unternehmenskultur dürfen nicht die Kreativität der im Unternehmen Tätigen blockieren und müssen von der Mehrzahl der im Unternehmen Tätigen internalisiert werden. Dies bedeutet auch, dass nur solche Personen in Führungspositionen gelangen, die das Unternehmen über Identifikation internalisiert haben. Weiteres Ziel einer kritischen Internalisierung der Unternehmensethik durch Identifikation ist, dass die im Unternehmen Tätigen zu einer verantworteten Güterabwägung fähig sind. Dazu müssen sie die positive Bedeutung der Produkte, an deren Herstellung oder Vertrieb sie mitarbeiten, aber auch die Gefahren, die mit der Herstellung oder dem Verbrauch des Produktes

---

<sup>26</sup> Vgl. dazu HONECKER (1993), Seite 258.

<sup>27</sup> Siehe ULRICH (1998), Seite 9 – 26.

<sup>28</sup> ULRICH (1990), Seite 218.

<sup>29</sup> LAMMERS, SCHMITZ (1995), Seite 44: Ulrich hat seine zweistufige Konzeption - die im Übrigen nur mehr eine späte Annäherung an die HOMANNSCHE Unterscheidung zwischen Spielregeln und Spielzügen ist, nicht zu Ende gedacht. In der „Geschäftsethik“ muss er sich auf eine „Synthese zwischen Ethik und Erfolg“ einlassen, was er nur deshalb tut, weil er seinen Schwerpunkt in der „republikanischen Unternehmensethik“ sieht. Was er dort an ethischer Erweiterung der Rahmenordnung sich durchsetzen zu sehen erhofft, würde den engen Kompromissrahmen der „Geschäftsethik“ erweitern. Er übersieht dabei aber, dass die Erweiterung der „Geschäftsethik“ immer nur eine Ausdehnung der „Synthese zwischen Ethik und Erfolg“ bedeuten kann, d.h. es können dort nur solche ethischen Geschäftsstrategien verfolgt werden, die „rentable Wege“ zu gehen versprechen.

<sup>30</sup> LAY (1992), Seite 101.

verbunden sind, kennen. Es muss ihnen deutlich gemacht werden, dass diese Güterabwägung auch zu einem anderen Ergebnis führen kann<sup>31</sup>.

Die Normen einer schriftlich formulierten Unternehmensethik müssen von einer Mehrzahl von MitarbeiterInnen, im Besonderen vom Führungsmanagement, internalisiert werden. Andernfalls handelt es sich zwar um eine gut gemeinte Absichtserklärung, der Sinn wird jedoch verfehlt, denn dem Unternehmen wird dadurch die Basis zur Findung einer Unternehmensidentität und somit zur Unternehmenskultur entzogen. Um eine solche Internalisierung der Unternehmensphilosophie zu erreichen, dürfen aber Maxime der Unternehmensethik den Idealen und Werten der im Unternehmen tätigen ArbeitnehmerInnen nicht widersprechen: Abstraktion und Konstruktcharakter werden dadurch vermieden. Im Praxistransfer wird daher darauf zu achten sein, dass die Implementierung einer Unternehmenskultur nicht durch unkritische Internalisierung, durch Introjektion, sondern durch kritische Internalisierung, durch Identifikation, erfolgt. Dieser Prozess setzt Information, Kommunikation, Bereitschaft und Identifikation aller Opinionleader in einem Unternehmen voraus. Er hat gemeinsam, in der Regel durch externe Begleitung, zu erfolgen.

#### Ethik und biophile Maxime

Die Begriffe „Nekrophilie“ und „Biophilie“ hat FROMM auf Grund seiner klinischen Erfahrungen, aber auch in Anlehnung an FREUD (Lebens- und Todestrieb) gebildet<sup>32</sup>. Für FROMM sind beide Konstrukte Leidenschaften und keine logischen Produkte: Beide sind nicht im Ich vorhanden, sondern Teile der gesamten Persönlichkeit. Sie sind somit nicht Ich-Funktionen, sondern vielmehr zwei Arten von Leidenschaften<sup>33</sup>. Daher revidiert FROMM die Theorie von FREUD, indem er nicht das Hauptproblem im Kampf des Ichs gegen die Leidenschaften sieht, sondern „in zwei verschiedenen Arten von Leidenschaften, die sich bekämpfen<sup>34</sup>.“ FROMM geht davon aus, dass der Mensch grundsätzlich die Wahl zwischen Kreativität und destruktiver Gewalt hat. Letztgenannte, regressive Orientierung entwickelt sich in drei Erscheinungsweisen: Inzesthafte Symbiose, Narzissmus und Nekrophilie. Mit Nekrophilie (wörtlich: Liebe zum Toten) meint FROMM die Liebe zu allem, was mit Gewaltanwendung, Destruktivität, dem Wunsch zu töten und der Bewunderung von Macht zu tun hat; Gewalt, Finsternis und keine Zukunft sind dominante Leit motive<sup>35</sup>.

Der biophile (wörtlich: Liebe zum Leben) Charakter (Gewissen) wird vom Leben und von der Freude am Leben motiviert. Ziel seiner moralischen Bemühungen ist es, „die lebendige Seite im Menschen zu stärken<sup>36</sup>.“ So vertritt die biophile Ethik das Prinzip, dass alles gut ist, was dem Leben, dem Wachstum und der Entfaltung des Menschen dient. Für die Entwicklung, für das Lebendigwerden von Biophilie, und zwar nicht nur entwicklungspsychologisch, sondern auch im Hier und Jetzt, sind Freiheit zu etwas, Abschaffung von Ungerechtigkeit und Unabhängigkeit unabdingbare Forderungen. Nekrophilie und Biophilie sind bei FROMM zwar nicht synonyme Begriffe für „Haben“ und „Sein“, doch entsprechen sie denselben Konstrukten. FROMM geht von zwei grundlegenden Existenzweisen, zwei verschiedenen Arten der Orientierung sich selbst und der Welt gegenüber aus, was ein Mensch denkt, fühlt und handelt. „Sein“ meint nicht die Existenzweise, die nichts hat oder nicht zu haben begehrt, sondern voller Freude ist, seine Fähigkeiten produktiv nutzt und eins mit der Welt<sup>37</sup> sein möchte, deren

---

<sup>31</sup> LAY (1992), Seite 99 bis 108.

<sup>32</sup> FROMM (1980-1981), Band XI, Seite 627.

<sup>33</sup> FROMM (1980-1981), Band XII, Seite 243.

<sup>34</sup> Ebenda, Seite 243.

<sup>35</sup> FROMM (1999), Band XI, Seite 594.

<sup>36</sup> FROMM (2000), Seite 46.

<sup>37</sup> FROMM (2000), Seite 30 – 34.

Existenzvoraussetzungen in der Unabhängigkeit, Freiheit und im Vorhandensein kritischer Vernunft<sup>38</sup> liegt und die Voraussetzung für den „neuen Menschen“<sup>39</sup> bildet. Mit der Konstruktion „Haben“ wird eine Beziehung zur Welt beschrieben, deren Grundtendenz im Besitzergreifen und Besitzen liegt und Entfremdung des Menschen zur Folge hat. Diese Existenzweise, quasi Ausdruck einer „kranken Gesellschaft“<sup>40</sup>, zeigt sich in der Entfremdung von Dingen, in der Entfremdung der Wahrnehmung von Menschen, in der Entfremdung der Sprache, in der Entfremdung des Fühlens der Sentimentalität, in der Entfremdung in der Politik, der Liebe, des Denkens und als Ausdruck psychischer Krankheit.

### Ethik und Epikie: Der konstruktive Ungehorsam

In Anlehnung an ARISTOTELES ordnet LAY<sup>41</sup> Zivilcourage, Konfliktfähigkeit und Epikie<sup>42</sup> (konstruktiver Ungehorsam) den Primärtugenden<sup>43</sup> zu.

Unter Zivilcourage versteht LAY die Einnahme einer Position, die gegen allgemeine Überzeugungen, gegen Selbstverständlichkeiten angeht und etwas sagt, was auch der allgemeinen Meinung widersprechen kann. Dies setzt Konfliktfähigkeit voraus bzw. bedingt eine solche. Im Anschluss an PLATONS Kritik des geschriebenen Gesetzes verwendet ARISTOTELES den Begriff der Epikie im engeren Sinn zur Bezeichnung der Fähigkeit, die Allgemeinheit fixierter Normen und Gesetze angesichts von Einzelfällen zu korrigieren. Epikie bedeutet „eine Berichtigung (i. S. v. „Verbesserung“, Anmerkung: Verfasser) des Gesetzes, wo es aufgrund seiner Allgemeinheit mangelhaft ist“<sup>44</sup>.“ Der Epikiebegriff bei ARISTOTELES ist vor allem als Korrektur eines strikten Legalismus zu verstehen, was zum Ziel hat, dass durch Ungehorsam oder Handeln gegen eine Norm das Ziel einer Normsetzung besser erreicht wird. Da Gesetze in der Regel nur allgemein formuliert werden können, bedarf es einer besonderen Situationsethik und einer eigenen sittlichen Verantwortung des Menschen, um in einem situativen Verhalten eine Lösung in der Anwendung zu finden, um nach höherem Recht zu fragen, damit der Gerechtigkeit und dem Gemeinwohl zur besseren Verwirklichung der Gerechtigkeit zum Durchbruch verholfen wird. Epikie ist somit die Fähigkeit, die eine Person haben muss, um auf der Grundlage allgemeiner Gesetze richtig über einzelne Fälle zu urteilen. Man darf also den Buchstaben des Gesetzes vernachlässigen, um die Absicht des Gesetzgebers zu erfüllen<sup>45</sup>.

### Zusammenfassung und Bedeutung für das Thema

Die Forderung nach einer Unternehmensethik, die nach Möglichkeit noch in eine übergeordnete Weltwirtschaftsethik eingebettet sein soll, liegt, wie bereits in der Kapitelüberschrift angeführt, im Spannungsfeld des Möglichen und Unmöglichen, des Wollten und Gesollten. Zwar beschäftigen sich die multinationalen Konzerne in der Regel mit solchen Themen, aber wie bereits im Eingangskapitel (WERNER, WEISS) nachgewiesen wurde, sind gerade jene Unternehmen in dubiose Machenschaften

---

<sup>38</sup> Ebenda, Seite 89.

<sup>39</sup> Ebenda, Seite 163.

<sup>40</sup> FROMM (1980-1981), Band XI, 240 – 256.

<sup>41</sup> LAY (2000), Seite 109.

<sup>42</sup> ἐπιεικεία Billigkeit (klass. Griechisch), Milde Nachsicht (Koine-Griechisch): siehe COENEN (1977), Seite 174.

<sup>43</sup> Sekundärtugenden sind: Weisheit, Tapferkeit, Gerechtigkeit, Besonnenheit, Geduld, Toleranz, Alterozentrierung, Hilfsbereitschaft, Vertrauen, Realisierung von idealen Werten, Treue, Diskretion, Authentizität, Liebe, Großmut.

<sup>44</sup> ARISTOTELES 1137 b 26, zit. bei METZLER, 138 f.

<sup>45</sup> Vgl. dazu HÖRMANN (1969), Seite 358 – 362.

verwickelt, die in ihren Leitbildern Ethik zur tragenden Säule erhoben haben. Auch die empirisch erhobenen Daten (Studie I, Teil C, Kap. 2) sprechen eine deutliche Sprache: Zwar geben 38,5 % der Befragten an, dass sie sich mit ethischen Werten im Unternehmen beschäftigen, doch haben nur 14,4 % Regelungen getroffen, wie sie Konflikte begegnen wollen.

Trotz dieser Problematik in der Wirtschaftspraxis ist die Forderung nach einer Unternehmensethik, die durch personale Ethik getragen wird, ein wesentlicher Bestandteil der Argumentationslinie in dieser Arbeit. Psycho-soziale Gesundheit, Bereicherung und Erweiterung des Lebens durch motivierende Arbeitsumfelder und sinnorientierte Einstellungswerte sind Anforderungsprofile, die erbracht werden müssen, um den Ungereimtheiten in der Wirtschaft und im Berufsalltag, den defizitorientierten Kommunikationsmustern nicht nur in aller Deutlichkeit zu begegnen, sondern vor allem einen individuellen Beitrag zu leisten, um eine Änderung herbeizuführen.

Die Normen einer schriftlich formulierten Unternehmensethik (Unternehmensleitbild, Führungsgrundsätze) müssen von einer Mehrzahl von MitarbeiterInnen, im Besonderen vom Führungsmanagement, internalisiert werden. Andernfalls handelt es sich zwar um eine gut gemeinte Absichtserklärung, der Sinn wird jedoch verfehlt, denn dem Unternehmen wird dadurch eine Basis zur Findung einer Unternehmensidentität und somit zur Unternehmenskultur (Ethik) entzogen. Im Praxistransfer wird daher darauf zu achten sein, dass die Implementierung einer Unternehmenskultur (Anforderungsprofil: Allgemeingültigkeit, Wesentlichkeit, langfristige Gültigkeit, Vollständigkeit, Wahrheit, Realisierbarkeit, Klarheit, Kontinuität) nicht durch unkritische Internalisierung, durch Introjektion, sondern durch kritische Internalisierung, durch Identifikation, erfolgt. Dieser Prozess setzt Information, Kommunikation, Bereitschaft und Identifikation aller Opinionleader in einem Unternehmen voraus. Er ist, so dokumentiert die persönliche Erfahrung im Consulting<sup>46</sup>, zwar mühevoll, doch nicht ausgeschlossen.

Das Prinzip der Biophilie (FROMM) und der Mut zu einem konstruktiven Ungehorsam (Epikie) sind dabei zwei Grundhaltungen, die einer Irritation und Entfremdung im ethisch-wertorientierten Individuationsprozess wirksam entgegentreten. Ethik im Unternehmen und personale Ethik, gelebt als Verantwortung, wird das Hier und Jetzt bereichern. Dies zeigt sich darin, dass Ethik eine Betonung des Bezugs zur Praxis hat. Die Handlungsprinzipien werden dabei immer wieder aufs Neue diskutiert und erarbeitet, denn moralisches Verhalten von Menschen ontologisch, metaphysisch, anthropologisch oder transzendental zu begründen, ist „unzeitgemäß“. Zeitgemäßes Denken und Handeln besteht eher darin, „zu zeigen, wie sich hier und jetzt Wirklichkeit darstellt“, im Sinne von Realität als Geschehen

---

<sup>46</sup> Folgende mögliche Dysfunktionen bei **Unternehmensleitbildern** und **Führungsgrundsätzen**, die immer wieder zu beobachten sind, sind zu vermeiden: Irreale Wunschbilder vermitteln ein Gefühl trügerischer Sicherheit; notwendiger Wandel wird blockiert; kosmetische Schönfärberei; ungläubwürdige Leerformeln; wenig bzw. keine Einbindung in das Führungsverhalten bzw. das soziale Miteinander.

**Anforderungsprofil für Unternehmensleitbilder: Selbstverständnis:** Selbstbild (wie wir uns sehen und gesehen werden möchten), Unternehmensethik, Corporate Identity, Grundsätze und Aufgabenbereiche der Unternehmensführung, Verhältnis zur Öffentlichkeit, Grundsätze Public Relation. **Umschreibung des Tätigkeitsgebietes:** Aufgaben und Tätigkeitsbereich (Mission, Vision), Leistungen; Organisationsform; geographische Abgrenzung. **Finanzielle Ziele:** Gewinn, Cash-flow und Renditeziele, Investitionsgrundsätze; **Informationssystem:** Grundsätze zur Erfüllung dieser Aufgaben, Infrastruktur; **Kunden:** Kundenverhältnis und Marktleistung; Honorarpolitik; Kommunikation; **Mitarbeiterführung und Führungsgrundsätze:** Führungsprinzipien; MitarbeiterInnenbild; Anforderungsprofil, Auswahl (Bedeutung); Personalentwicklungsgrundsätze; Aus- und Weiterbildung; Entlohnungssystem; Führungsgrundsätze; (Grundsatzzerklärung); Förder- und Feedbacksysteme; Mitarbeiter-Feedback.

**Anforderungsprofil für Führungsgrundsätze: Führung und Führungsprinzipien:** Führungsprinzipien (Selbstverständnis: Führen von MitarbeiterInnen); Führungsstil, Verhältnis: Führungsperson – MitarbeiterIn; MitarbeiterInnenbild; Konfliktmanagement; **MitarbeiterInnen:** Anforderungsprofil, Auswahlkriterien, Motivation, Entlohnungssystem, Förder- und Feedbacksystem, MitarbeiterInnen-Beteiligung; **Führungspersonen:** Anforderungsprofil, Definition: Wer ist eine Führungsperson, Organigramm: Kompetenz und Schnittstellendefinition, Führungsaufgaben; **Kommunikation und Information:** Grundsätze der Informationspolitik der Gesellschafter und Geschäftsführer; Informationsfluss, Teambesprechung (Mitarbeiter-Besprechung), Mitarbeitergespräch – Mitarbeiterfeedback, systematisierte Reflexion der Mitarbeitererfahrungen; Umgang mit Mitarbeiterfeedback, mit Ideen, Vorschlägen und Beschwerden; **Personalentwicklung:** Grundsätze der Personalentwicklung; Instrumente der Personalförderung; Arbeitsplatzbeschreibung; betriebliche (interne) Aus- und Weiterbildung; außerbetriebliche (externe) Aus- und Weiterbildung; individuelle Entwicklungspläne; **Zielvereinbarungssystem:** Definition: Zielvereinbarungssysteme, Zielvereinbarungsgespräche, Kriterien der Erfolgskontrolle; **Delegation:** Kriterien und Grundsätze: Delegation, Delegation als Führungsaufgabe, Voraussetzungen: Delegation; **Kontrolle:** Kontrolle der Führungsgrundsätze, Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung.

verstehen, „das wir ebenso vermitteln, wie wir durch es vermittelt werden.“<sup>47</sup> Entfremdung und Irritation beginnen somit auch hier im und am Menschen.

Literatur:

- COENEN, L. (Hrsg.). (1977). Theologisches Begriffslexikon zum Neuen Testament. Wuppertal: Brockhaus.
- FROMM, E. (1980-1981). Gesammelte Werke, Band XI. München: Deutsche Verlagsanstalt.
- FROMM, E. (1999). Gesamtausgabe. Politik und sozialistische Gesellschaftskritik. Band V. Stuttgart: Deutsche Verlagsanstalt.
- FROMM, E. (2000). Die Kunst des Lebens. München. Deutscher Taschenbuch Verlag.
- GRABNER-KRÄUTER, S. (1997). Die Ethisierung des Unternehmens: Ein Beitrag zum wirtschaftsethischen Diskurs. Universität Klagenfurt: Habilitationsschrift.
- HERRMANN, Th. (1990). Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung. 7. Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- HOFFMANN-RIEDINGER, M. (1992). Metaethik. In: PIEPER A. (Hrsg.), Geschichte der neueren Ethik, Band 2, Seite 55 bis 81. Tübingen: Francke.
- HOHMANN, K. (1993). Wirtschaftsethik. In: ENDERLE et al.. Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg: Herder.
- HONECKER, M. (1993). Ethik. In: ENDERLE et al.. Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg: Herder.
- HÖRMANN, K. (1969). Lexikon der christlichen Moral. Innsbruck: Tyrolia.
- KÜNG, H., (1993). Erklärung zum Weltethos. Die Deklaration des Parlaments der Weltreligionen. München: Piper. [www.uni-tuebingen.de/stiftung-weltethos](http://www.uni-tuebingen.de/stiftung-weltethos).
- KUSCHEL, K.-J. (Hrsg.) (1997). Weltethos für Weltpolitik und Weltwirtschaft. München: Piper.
- KÜNG, H. (1995). Der moralische Handlungsspielraum von Unternehmen. Marburg: Metropolis.
- LAY, R. (1991). Die Macht der Moral: Düsseldorf; Wien; New York: Econ: ISBN 3-430-15918-0
- LAY, R. (2000). Charakter ist kein Handicap: Berlin: Behrend & Buchholz: ISBN 3-332-01084-0
- LÜTTERFELDS, W. (1990). Jenseits von Aporien und Sackgassen? In: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur, Heft 1, Seite 186 – 188. Stuttgart: Lucius & Lucius, 1990, (Zeitschrift).
- MAAK, Th., LUNAU, Y. (2000). Weltwirtschaftsethik: Globalisierung auf dem Prüfstand der Lebensdienlichkeit. St. Galler Beiträge zur Wirtschaftsethik, Band 20. Bern: Haupt.
- MARKL, H. (1986). Evolution, Genetik und menschliches Verhalten. München: Piper.
- METZLER, J. B. (1995). Philosophen Lexikon, 2. Auflage. Stuttgart: Metzler.
- MOLITOR, B. (1989). Wirtschaftsethik. München: Vahlen.
- PIEPER, A. (1979). Pragmatische und ethische Normenbegründung zum Defizit an ethischer Letztbegründung in zeitgenössischen Beiträgen zur Moralphilosophie. Freiburg: Alber.
- PIEPER, A. (1990). Evolutionäre Ethik und Philosophische Ethik: Unvereinbare Gegensätze? In: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erwägungskultur, Heft 1, Seite 190 – 192., Stuttgart: Lucius & Lucius. (Zeitschrift).
- PIEPER, A. (2000). Einführung in die Ethik. 4., überarb. und aktualisierte Auflage. Tübingen: Francke.
- PRECHTL, P. (Hrsg.) (1999). Moral. In: Metzler-Philosophie-Lexikon. Stuttgart: Metzler.
- PRECHTL, P. (Hrsg.) (1999). Freiheit. In: Metzler-Philosophie-Lexikon, Seite 183 f. Stuttgart: Metzler.
- SCHAUENBERG, B. (1990). Zur Notwendigkeit der Verbindung von Ethik und Betriebswirtschaftslehre. In: SCHAUENBERG (Hrsg.). Wirtschaftsethik: Schnittstellen von Ökonomie und Wissenschaftstheorie. Wiesbaden: Gabler.
- SCHLIPPE, A. v., (1996). Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung. 2. Auflage. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- SCHWEITZER, J.

<sup>47</sup> SCHULZ (1993), Seite 847.

- SCHULZ, W. (1993). Philosophie in der veränderten Welt. 6. Auflage. Stuttgart: Neske.
- STEINMANN, H., LÖHR, A. (1991). Einleitung: Grundfragen und Problembestände einer Unternehmensethik. In: STEINMANN & LÖHR (Hrsg.). Unternehmensethik, 2. Auflage. Stuttgart: Poeschel.
- ULRICH, P. (Hrsg.) (1990). Wirtschaftsethik auf der Suche nach der verlorenen ökonomischen Vernunft. In: Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik. Bern: Haupt.
- ULRICH, P., (1998). Zur Konzeption und Bedeutung von Unternehmensethik in der Praxis. Bern: Haupt.
- WIELAND, J. (Hrsg.)
- WESSEL, K. F. (1990). Biotische Determination – nur eine Voraussetzung der evolutionären Ethik. In: Ethik und Sozialwissenschaften. Streitforum für Erziehungskultur, Heft 1, Seite 161 – 168. Stuttgart : Lucius & Lucius, 1990, (Zeitschrift).

#### Autor:

Helmut Graf, Jahrgang 1954, MMag. phil., Dr. phil., Studium der Theologie, Pädagogik und Psychologie, Psychotherapeut (Systemische Psychotherapie, Logotherapie und Existenzanalyse), Arbeitspsychologe und Unternehmensberater.

Nach Führungspositionen in der Industrie und im Bankenbereich ist der Autor seit 1995 als geschäftsführender Gesellschafter der logo consult Unternehmensberatung GmbH tätig. Deren Arbeitsschwerpunkte sind:

- Arbeits-, gesundheits- und organisationspsychologische Beratung.
- Konzeptionelle Beratung und Durchführung von Projekten im Human Resource Management.
- Betriebliche Gesundheitsförderung (u.a. Stress-, Ressourcen- und Motivationstests)
- Wirtschaftsmediation

Themenschwerpunkte der eigenen psychologischen und psychotherapeutischen Praxis: Mobbing, Begleitung von Führungspersonen bei extremer beruflicher Belastung, in Konfliktsituationen und bei Umstrukturierungen, Motivation und Sinnfindung am Arbeitsplatz.

#### Kontakt:

E-Mail: [helmut.graf@logoconsult.at](mailto:helmut.graf@logoconsult.at)  
Homepage: [www.logoconsult.at](http://www.logoconsult.at)