

# Aus Politik und Zeitgeschichte

Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament

Friedhelm Hengsbach

„Globalisierung“ aus wirtschaftsethischer Sicht

Karl Homann

Individualisierung: Verfall der Moral?  
Zum ökonomischen Fundament aller Moral

Tobias Gößling/Birger P. Priddat

Moralische Kommunikation in Organisationen

Karl Reinhard Lohmann

Was ist eigentlich Wirtschaftsethik?

Eine systematische Einführung

B 21/97

16. Mai 1997

Friedhelm Hengsbach, Dr. oec., geb. 1937; Studium der Philosophie, Theologie und Wirtschaftswissenschaften in München, Frankfurt am Main und Bochum; Professor für Christliche Gesellschaftsethik an der Philosophisch-Theologischen Hochschule Sankt Georgen in Frankfurt am Main und Leiter des Oswald von Nell-Breuning Instituts für Wirtschafts- und Gesellschaftsethik.

Veröffentlichungen u. a.: Wirtschaftsethik, Freiburg 1993<sup>2</sup>; (Hrsg. zus. mit Bernhard Emunds und Matthias Möhring-Hesse) Jenseits Katholischer Soziallehre, Düsseldorf 1993; Abschied von der Konkurrenzgesellschaft, München 1995; (Hrsg. zus. mit Matthias Möhring-Hesse) Eure Armut kotzt uns an, Frankfurt am Main 1995.

Karl Homann, Dr. phil., Dr. rer. pol., geb. 1943; 1963–1972 Studium der Philosophie, Germanistik und Katholischen Theologie in Münster; 1971–1979 Studium der Volkswirtschaftslehre an derselben Universität; 1986–1990 Professor für Volkswirtschaftslehre und Philosophie an der Universität Witten/Herdecke; seit 1990 Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät Ingolstadt der Katholischen Universität Eichstätt.

Veröffentlichungen u. a.: F. H. Jacobis Philosophie der Freiheit, Freiburg–München 1973; Die Interdependenz von Zielen und Mitteln, Tübingen 1980; Rationalität und Demokratie, Tübingen 1988; (zus. mit Franz Blome-Drees) Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen 1992.

Tobias Gößling, Dipl.-Wirtsch.-Ing., geb. 1970; Studium des Wirtschaftsingenieurwesens (Maschinenbau) und der Philosophie in Darmstadt, Industriewirtschaft und Philosophie in Grenoble; wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Volkswirtschaft und Philosophie der Universität Witten/Herdecke.

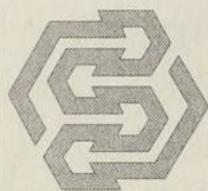
Veröffentlichungen u. a.: Entscheidung in Modellen, Egelsbach 1996; Kulturelle Evolution von Regeln, Wuppertal 1996.

Birger P. Priddat, Dr. rer. pol., geb. 1950; Studium der Volkswirtschaft in Hamburg; Lehrstuhlinhaber für Volkswirtschaft und Philosophie der Universität Witten/Herdecke.

Veröffentlichungen u. a.: Hegel als Ökonom, Berlin 1990; Ökonomische Knappheit und moralischer Überschuß. Zum Verhältnis von Ökonomie und Ethik, Hamburg 1994; Die andere Ökonomie. Über G. v. Schmollers Versuch einer „ethisch-historischen“ Ökonomie im 19. Jahrhundert, Marburg 1995; (Hrsg., zus. mit K. R. Lohmann) Individuelle Moral und Rationalität, München 1997.

Karl Reinhard Lohmann, geb. 1966; Studium der Philosophie, Agrarwissenschaften und Soziologie in Göttingen und Hamburg; Promotionsstudent an der Philosophischen Fakultät Göttingen.

Veröffentlichungen u. a.: Darf Pedro sein Land verkaufen? Versuch einer sozialwissenschaftlichen Perspektive in der Ökonomie, Marburg 1995; (Hrsg. zus. mit Thomas Schmidt) Werte und Entscheidungen im Management, Marburg 1996; (Hrsg. zus. mit Birger P. Priddat) Ökonomie und Moral. Beiträge zur Theorie ökonomischer Rationalität, München 1997.



ISSN 0479-611 X

Herausgegeben von der Bundeszentrale für politische Bildung, Berliner Freiheit 7, 53111 Bonn.

Redaktion: Dr. Klaus W. Wippermann (verantwortlich), Dr. Katharina Belwe, Dr. Ludwig Watzal, Hans G. Bauer.

Die Vertriebsabteilung der Wochenzeitung DAS PARLAMENT, Fleischstraße 62–65, 54290 Trier, Tel. 06 51/9 79 91 86, möglichst Telefax 06 51/9 79 91 53, nimmt entgegen

- Nachforderungen der Beilage „Aus Politik und Zeitgeschichte“;
- Abonnementsbestellungen der Wochenzeitung DAS PARLAMENT einschließlich Beilage zum Preis von DM 14,40 vierteljährlich, Jahresvorzugspreis DM 52,80 einschließlich Mehrwertsteuer; Kündigung drei Wochen vor Ablauf des Berechnungszeitraumes;
- Bestellungen von Sammelmappen für die Beilage zum Preis von 7,— zuzüglich Verpackungskosten, Portokosten und Mehrwertsteuer.

Die Veröffentlichungen in der Beilage „Aus Politik und Zeitgeschichte“ stellen keine Meinungsäußerung des Herausgebers dar; sie dienen lediglich der Unterrichtung und Urteilsbildung.

Für Unterrichtszwecke können Kopien in Klassensatzstärke hergestellt werden.

## „Globalisierung“ aus wirtschaftsethischer Sicht

Die „Globalisierung der Märkte“ beschäftigt die öffentliche Meinung seit Mitte der neunziger Jahre ähnlich wie die Debatte der vergangenen Jahre um die Standortchwäche der deutschen Wirtschaft. Um ein derart vielschichtiges Phänomen wirtschaftsethisches beurteilen zu können, bedarf es zunächst einer methodischen Eingrenzung. Danach soll der Begriff der Globalisierung präzisiert und auf den europäischen Kontext zugespielt werden. Daraus lassen sich politische Handlungsorientierungen entwickeln.

---

### I. Methodische Eingrenzung

---

#### 1. Kohärenz von Wirtschaftstheorie und Wirtschaftsethik

Die Kohärenz von Wirtschaftswissenschaft und Wirtschaftsethik ist ein Wechselverhältnis: Die normativen Urteile werden als ein Moment der Analyse begriffen und die ökonomischen Analysen als ein Moment der ethischen Reflexion.

Das Verhältnis von Wirtschaft und Moral, von Wirtschaftstheorie und Ethik soll somit im Sinn einer Kohärenz, nicht einer Dominanz oder Trennung rekonstruiert werden. Folglich kann die Wirtschaftsethik nicht einfach die „wissenschaftlich sicheren Erkenntnisse“ etwa der Wirtschaftstheorie aufgreifen oder normativ zurückweisen. Die meisten Ökonomen begreifen sich ja nicht bloß als Sammler und Sortierer von Daten: Ihre Hypothesen enthalten wertende Annahmen. Umgekehrt schließt die ethische Reflexion eine Diagnose der wirtschaftlichen Lage und ein Urteil über deren Wirkungen ein. Sie muß die getroffene Auswahl der ökonomischen Hypothesen und Theorien begründen, ob deren Verfahren tauglich sind, ob die Wahrheit der Behauptungen gesichert ist und ob die Reichweite der Geltung genügt. Daß die wirtschaftsethische Reflexion plausibel ist, ergibt sich aus der Konvergenz von praktischem Standort, von ökonomischer Analyse und ethischer Option.

#### 2. „Globalisierung“ – Wahrnehmungsmodell und Deutungsmuster

In der „Globalisierungsdebatte“ geht es in erster Linie um Wahrnehmungsmodelle und Deutungsmuster, die mit der bezeichneten Wirklichkeit nicht identisch sind. Deswegen muß es nicht verwundern, daß sich nur wenige Ökonomen an dieser Debatte beteiligen und daß sie, wenn sie auf statistische Daten zurückgreifen, ein sehr vorsichtiges Urteil darüber fällen, seit wann und wie stark etwa das Ausmaß der weltwirtschaftlichen Verflechtung zugenommen hat und welche Konsequenzen daraus zu ziehen sind. Sozial- und Politikwissenschaftler finden es dagegen weniger problematisch, wenn eine öffentliche Debatte von der gesellschaftlichen Wirklichkeit abhebt und ein Eigenleben entfaltet. Tatsächlich läßt sich nachweisen, daß die aktuelle Globalisierungsdebatte in Deutschland nicht ursprünglich ist, insofern ihr eine vergleichbare Diskussion in den USA vorausgegangen ist, und daß sie außerdem mit denselben Argumentationsmustern gespeist wird, wie sie aus den Standortdebatten bekannt sind, die sich inzwischen erschöpft haben. Deshalb ist es keine zweitrangige Frage, inwieweit die Globalisierung eine „harte Tatsache“, eine modische Diskussion, ein ideologisches Konstrukt oder ein strategisches Instrument ist, das eingesetzt wird, um Verteilungskonflikte im eigenen Interesse zu entscheiden.

#### 3. „Globalisierung“ aus abweichender Perspektive

Unabhängig davon, wie die eben gestellte Frage zu beantworten ist, kann die „Globalisierung“ abweichend wahrgenommen und gedeutet werden, je nachdem welche Perspektive gewählt wird. So beschreibt etwa ein Einzelunternehmer der Textilindustrie aus einer ländlichen Region in Deutschland, der von einem Unternehmen in Ungarn, Polen oder Tschechien aus einem Markt für standardisierte Produkte verdrängt wird, die mit gering qualifizierten Arbeitskräften hergestellt werden, einen Wettbewerbsdruck, dem er und seine Belegschaft sich nicht gewachsen sehen. Beraterfirmen, die von bedrängten Unternehmen zu Hilfe gerufen werden, entdecken leicht Länder mit überdurchschnittlichen Wachstumsraten in einer stagnierenden Welt, erfolgreiche Wirt-

schaftszweige in Ländern, deren Wirtschaftsleistung sinkt, expandierende Unternehmen in schrumpfenden Branchen und erfolgreiche Abteilungen in Unternehmen, denen der Konkurs droht. Respräsentanten eines neu industrialisierten Schwellenlandes in Lateinamerika beschreiben das widersprüchliche Verhalten der Industrieländer, die erst private Geschäftsbanken angeregt haben, den Entwicklungsländern Kredite zu geben, damit sie diese im Verlauf einer wachsenden Weltmarktintegration mit Exporten zurückzahlen könnten, gleichzeitig jedoch die eigenen Märkte gegen eben diese Exporte abriegeln. Die Verteidiger der internationalen Arbeitsteilung sehen in den wachsenden Einkommen und Vermögen der Deutschen die Vermutung bestätigt, daß der Weltmarkt allen daran beteiligten Ländern Vorteile bringt, ohne indessen zu garantieren, daß die Handelsgewinne zwischen den Ländern und innerhalb der jeweiligen Länder fair verteilt werden.

#### 4. Inflationäre und diffuse „Globalisierung“

Die inflationäre Verwendung des Begriffs der Globalisierung macht dessen Semantik diffus. Von „Globalisierung“ wird erstens gesprochen, wenn es darum geht, die globale Reichweite der Umweltrisiken zu charakterisieren. Umweltschäden sind weder räumlich begrenzt noch zeitlich umkehrbar, weder klassenbezogen noch an den Ort ihrer Entstehung gebunden. Sie sind global wirksam, bilden Risikonetze und Risikoketten, stellen eine weltweite Solidarität zwischen Tätern und Opfern her. Zweitens wird unter „Globalisierung“ die expansive Eroberung der Entwicklungsländer durch das westliche Wohlstandsmodell verstanden, in deren Verlauf traditionelle Kulturen verschwinden, die Systeme einer kapitalistischen Marktwirtschaft und einer formalen Demokratie sich ausbreiten und die Einbindung der weniger entwickelten Wirtschaften in den von den Industrieländern dominierten Weltmarkt erzwungen wird. Ein „Globalisierungsdruck“ der Industrieländer wird auf die „kolonisierten“ Länder des weltwirtschaftlichen Südens ausgeübt. Drittens bedeutet „Globalisierung“ die Rückwirkung jener Expansion der Industriewirtschaften in die Entwicklungsländer – eine zunehmende Weltmarktintegration und Wettbewerbsfähigkeit der neu industrialisierten Schwellenländer sowie einen verschärften Anpassungsdruck auf einzelne Unternehmen, Branchen und Regionen in Industrieländern. Dieser „reaktiven“ Globalisierung ist eine „aktive“ vorausgegangen, der ursprüngliche Globalisierungsdruck hat einen Globalisierungsgegendruck hervorgebracht. Ökonomische Aktion und Reaktion, politischer Druck und Gegendruck verlangen eine differenzierte ethische Bewertung, die

vermeidet, die Chancen und Risiken einseitig zu verteilen.

#### 5. Plurale Wirtschaftsethik

Wirtschaftsethische Reflexionen sind ebenso vielfältig wie wirtschaftstheoretische Analysen. Sie können etwa bei der Kaufentscheidung des einzelnen Wirtschaftssubjekts ansetzen. Da der real existierende Konsument jedoch weniger souverän ist, als in den Lehrbüchern unterstellt wird (der Kauf eines in Deutschland hergestellten Autos allein wird die internationale Verflechtung nicht ernsthaft beeinflussen), käme eher der Unternehmer als Adressat einer wirtschaftsethischen Reflexion in Frage. Er könnte sich an den Beschäftigungswirkungen etwa einer Produktionsauslagerung orientieren und bei der Einführung eines neuen Fertigungsverfahrens Verantwortung für globale Lebenszusammenhänge übernehmen. Allerdings sind die Grenzen einer solchen Individualethik schnell gezogen. In der Regel ist der Handlungsspielraum eines einzelnen Unternehmers als eines „Mengenanpassers“ eingeschränkt; er kann auf Marktsignale lediglich reagieren, sein wirtschaftliches Handeln ist weitgehend fremdgesteuert. Eine Individualethik könnte einen Gewissensspiegel für Unternehmer erstellen, der sich in den vorgegebenen Rahmen des Wettbewerbs und der gesetzlichen Regelungen einfügt. Die Grenze einer solchen Moral zu überschreiten und sich an gesellschaftlichen Erwartungen jenseits der Marktsteuerung und der gesetzlichen Vorschriften zu orientieren, ohne daß der Gleichschritt der anderen Unternehmen gewährleistet ist, verlangt vom einzelnen Unternehmer ein heroisches Handeln, das ihn überfordert. Moralischer Rigorismus würde ihn vom Markt verdrängen.

Eine „Unternehmensethik“ greift über den Engpaß der individuellen Tugendethik hinaus. Sie ist weithin unter dem Namen „Unternehmenskultur“ verbreitet. Zum einen versuchen Unternehmen, auf den veränderten Arbeits- und Lebensstil der jüngeren Generation einzugehen. Zum anderen bemühen sie sich um eine Unternehmensidentität, die sich in Normen, Symbolen und einer Betriebsatmosphäre verkörpert. Außerdem üben sie einen kommunikativen Führungsstil ein. Der Bewährungstest solcher Experimente liegt wohl darin, daß sie sich in strukturelle Veränderungen, etwa Formen der Beteiligung und Mitbestimmung überführen lassen, daß sie das Unternehmen nicht als Vermögensmasse, die zum Kauf und Verkauf ansteht, sondern als Vertragsnetz oder Personenverband rekonstruieren und sich gegen Unternehmenskonzepte behaupten, die ausschließlich am Börsenwert eines Unternehmens orientiert sind.

Vieles spricht indessen dafür, eine wirtschaftsethische Reflexion vorrangig bei der Formulierung der Marktregeln zu verorten, die das Handeln der Wirtschaftssubjekte steuern. Dabei wird eine wechselseitige Vereinbarung der Marktteilnehmer unterstellt, die verbindlich zusagen, die eigenen Handlungsmöglichkeiten regelrecht zu beschränken, also moralisch zu handeln. Der Vorteil einer solchen Regelbindung für alle besteht darin, daß die Handlungserwartungen sicherer werden und die Handlungsfreiheit erweitert wird. Nun wurde weithin der Staat als Träger und Garant einer solchen Vereinbarung angesehen, weil er partikulären Interessen enthoben war und diese notfalls gegen Widerstand durchsetzen konnte. Abgesehen davon, daß der „Globalisierungsdruck“ die Handlungskompetenz der Nationalstaaten schmälert, kommt in pluralen Gesellschaften und repräsentativen Demokratien ein solcher „Gesellschaftsvertrag“, der eine Marktwirtschaft in gesellschaftliche Überzeugungen, Werte und Normen einbettet, wohl nur unter „Druck und Gegendruck“ zustande. Er läßt sich allenfalls als Resultat heftiger Interessenkonflikte und schwerfälliger Lernprozesse rekonstruieren. Bei der prozeßhaften Formulierung von Regeln im allgemeinen Interesse spielen innovative Unternehmen, staatliche Entscheidungsorgane und zivilgesellschaftliche Akteure eine gleichrangige unverzichtbare Rolle.

---

## II. Begriffliche Präzisierung

---

Die Globalisierungsdebatte verweist auf eine zeitliche und räumliche Wirklichkeit. Deren zeitliche Erstreckung wird extrem abweichend markiert. Als Referenzgröße einer „Globalisierung“, die seit dem Ersten Weltkrieg und dem Zusammenbruch der Dynastien einsetzte und nach dem Zusammenbruch des Sowjetblocks ihren definitiven Durchbruch erzielte, dient wahlweise die Epoche der griechisch-römischen Antike, die Blütezeit der Hanse oder die Eroberung Amerikas durch die iberischen Mächte. Andere vergleichen die Zeit des Goldstandards mit der Periode nach dem Zweiten Weltkrieg, als das Währungssystem von Bretton-Woods etabliert war. Wieder andere sehen die Phase fester, aber anpassungsfähiger Wechselkurse seit 1971/73 durch die Zeit floatender Wechselkurse abgelöst. Manche verweisen auf die abweichenden Reaktionsweisen der Unternehmen und Staaten nach den beiden Ölpreisschocks von 1973 und 1980. Ein säkularer ökonomischer und gesellschaftlicher Schnitt wird in den Veränderungen des Jahres 1989, im Zusammenbruch jener Kommandowirtschaften und jener um eine

einzig Partei organisierten Gesellschaften des real existierenden Sozialismus gesehen. In den europäischen Ländern und insbesondere in Deutschland wird die härteste Nachkriegsrezession 1993/94 zum Beginn eines unvergleichlichen Aufbruchs in den Weltmarkt und in die Weltgesellschaft stilisiert.

Wenn der Begriff der „Globalisierung“ eine zeitlich derart gestreute Verwendung zuläßt, kann seine Aussagekraft nicht hoch sein. Tatsächlich wird das Ausmaß der gegenwärtigen Globalisierung häufig weit überschätzt. So lag 1987 der Anteil der Warenexporte am Bruttosozialprodukt im heutigen OECD-Raum nur geringfügig über dem Wert am Vorabend des Ersten Weltkriegs. Um so notwendiger ist es, den diffusen Begriff auszdifferenzieren.

### 1. Internationale Handelsverflechtung

Die Reichweite der internationalen Handelsverflechtung ist nicht global. Zum einen werden bloß 20 Prozent der Güter international gehandelt. Allenfalls 30 Prozent der Weltbevölkerung, davon zehn Prozent der Bevölkerung der Entwicklungsländer, sind direkt in die Weltwirtschaft integriert. Der „Globalisierung“ der Märkte steht eine „Fragmentierung“ der Weltgesellschaft gegenüber; 87 Prozent des Welthandels konzentrierten sich 1990–1994 auf die Weltregionen Nordamerika, Westeuropa und Asien (Japan, China und die „Tigerstaaten“); davon entfiel die Hälfte auf Westeuropa. Zwei Drittel des Welthandels verlaufen innerhalb der drei großen Handelsblöcke, die sich nach dem Ende der Blockkonfrontation herausgebildet haben und die von den Zentren Westeuropa, USA und Japan und den Peripherien Lateinamerika, Naher und Mittlerer Osten sowie den asiatischen und pazifischen Satelliten gebildet werden.

60 bis 70 Prozent des deutschen Außenhandels werden mit den westeuropäischen Industrieländern abgewickelt. Dabei ist die Wettbewerbsposition gegenüber den reifen Industriestaaten durch ein ähnliches Sortiment, insbesondere durch qualitativ profilierte Produkte und Produktionsverfahren im Bereich der Hochtechnik, gekennzeichnet. Schwächen und Stärken in verschiedenen Segmenten dieser Technik, etwa der Mikro- bzw. Unterhaltungselektronik oder des Umweltschutzes, halten sich mehr oder weniger die Waage.

Ein abnehmender, vielleicht nur schwankender Anteil der deutschen Wirtschaft am Welthandel muß kein Alarmzeichen sein, wenn dieser bloß die vereinigungsbedingte Erweiterung der Außengrenzen und die hohe wirtschaftliche Dynamik der neu industrialisierten Länder spiegelt. Die derzeit

beobachtete wachsende Exportnachfrage, die gar zum Motor der inländischen Belebung wird, widerlegt jedenfalls die Behauptung eines Globalisierungsdrucks, der auf der deutschen Wirtschaft als Ganzes lastet.

Nicht völlig anders, wohl aber differenziert ist der „Globalisierungsdruck“ einzuschätzen, von dem einzelne Unternehmen, Branchen und Regionen heftig betroffen sind, die im Niedriglohnbereich mit den neu industrialisierten Ländern in Südostasien und mit den „Reformstaaten“ in Mitteleuropa konkurrieren. Einem vergleichbaren, im Rahmen der internationalen Arbeitsteilung und im Verlauf einer wachsenden Weltmarktintegration der Schwellenländer unvermeidlichen Anpassungsdruck sind seit dem Zweiten Weltkrieg zahlreiche Wirtschaftszweige in Deutschland, etwa die Spielwaren-, Uhren-, Schuh-, Bekleidungs- und Textilindustrie, ausgesetzt gewesen. Dennoch darf dieser partikuläre „Globalisierungsdruck“ nicht auf die Volkswirtschaft hochgerechnet werden. Denn der deutsche Export in diese Länder ist nach dem Ausweis der Bundesbank in den letzten beiden Jahren überdurchschnittlich gestiegen, die Handelsbilanzen mit diesen Ländern sind ausgeglichen. Sollte ein rasanter Arbeitsplatzexport in diese Länder stattgefunden haben, dann wäre er von einer zusätzlichen Exportnachfrage nach deutschen Investitionsgütern, von zusätzlichem Einkommen und einem entsprechenden Kaufkraftzuwachs in diesen Ländern begleitet gewesen. Allerdings sind asymmetrische Wirkungen auf die Einkommensverteilung und den Arbeitsmarkt nicht auszuschließen, wenn nämlich der Auslagerung arbeitsintensiver Produktionsformen eine Exportnachfrage entspricht, die auf solche Produkte gerichtet ist, die kapitalintensiv hergestellt werden. Doch liegt der Anteil der in Niedriglohnländer gelieferten deutschen Waren am Gesamtexport bei 10 bis 15 Prozent, das entspricht etwa drei Prozent des Volkseinkommens. Der Produktionswert der in Niedriglohnländer ausgelagerten Produktionsstätten liegt etwa bei sechs Prozent aller industriellen Produktionsstätten deutscher Unternehmen im Ausland. Werden die durchschnittlichen Arbeitsproduktivitäten der Lederverarbeitung sowie der Schuh- und Bekleidungsindustrie, wie sie in Deutschland und in den Niedriglohnländern erreicht werden, miteinander verglichen, beträgt der Abstand derzeit noch 10 : 1.

## 2. Ausländische Direktinvestitionen

Der Saldo ausländischer Direktinvestitionen wird neuerdings als Beleg für den „Globalisierungsdruck“ herangezogen. Die Direktinvestitionen deutscher Unternehmen im Ausland übertreffen – allerdings bereits seit den späten sechziger Jahren

– die Investitionen ausländischer Unternehmen in Deutschland. Nun machen die ausländischen Direktinvestitionen beispielsweise der G-7-Länder einschließlich der Niederlande nur etwa vier Prozent ihrer Bruttoinvestitionen aus. Die Direktinvestitionen deutscher Unternehmen im Ausland betragen 1995 sechs Prozent der Bruttoanlageinvestitionen, während in Ländern wie Frankreich, Großbritannien und den Niederlanden höhere Anteile ausgewiesen wurden. Außerdem werden ausländische Direktinvestitionen zu 80 bis 90 Prozent in entwickelten Industrieländern, deutsche Direktinvestitionen zu mehr als 60 Prozent in westeuropäischen Ländern getätigt, um Märkte zu erschließen oder zu sichern. Und schließlich werden unter den Direktinvestitionen alle Finanzbeziehungen zu in- und ausländischen Unternehmen verstanden, an denen der Investor mehr als 20 Prozent der Anteile oder Stimmrechte unmittelbar hält; neben den Realinvestitionen gehören dazu der bloße Erwerb von Beteiligungen und die Übernahme von Unternehmen.

Die deutschen Direktinvestitionen haben die gleichen Zielländer wie die Warenexporte, auch wenn erstere überdurchschnittlich im Dienstleistungssektor angestiegen sind. Bloß ein kleiner Prozentsatz von ihnen entfällt auf Steueroasen bzw. auf Niedriglohnländer mit geringen Sozial- und Umweltstandards sowie niedriger Regulungsdichte. Ausländische Direktinvestitionen sind zum einen die Begleiterscheinung eines Exportüberschusses, um die Leistungsbilanz auszugleichen, zum anderen ein Ersatz für den Export, um protektionistischen Maßnahmen zuvorzukommen. Der positive Saldo der deutschen Direktinvestitionen im Ausland kann nicht als Indikator einer Schwäche der deutschen Wirtschaft angesehen werden. Denn zum einen übertraf die Investitionsquote, der Anteil der Bruttoanlageinvestitionen am Bruttosozialprodukt, in Deutschland 1991–1994 die in Frankreich, Großbritannien und den USA. Zum anderen wirkt eine stagnierende Binnennachfrage in einem tendenziell aufwertungsverdächtigen Land mit einer Notenbank, die eine rigide Geldpolitik verfolgt, für Unternehmen aus abwertungsverdächtigen Ländern, die beabsichtigen, ausländische Direktinvestitionen vorzunehmen, nicht gerade einladend. Und schließlich machen die ausländischen Direktinvestitionen nur einen geringen Teil der jährlichen Kapitalbewegungen mit dem Ausland aus.

## 3. Transnationale Unternehmen

Als die eigentlichen Akteure der „Globalisierung“ gelten die transnationalen Unternehmen. Ihre Zahl hat sich seit den siebziger Jahren verfünffacht. Sie wickeln zwei Drittel des Welthandels ab,

ein Drittel des Welthandels ist konzerninterner Handel – mit wachsender Tendenz. Die „Internationalisierung der Produktion“ weltweit operierender Konzerne ist eine Strategie, die in mehreren Schüben unmittelbar nach dem Zusammenbruch des Währungssystems von Bretton-Woods und den drastischen Ölpreiserhöhungen, dann seit Mitte der achtziger Jahre und seit 1993 mit der Vollendung des europäischen Binnenmarkts propagiert und verwirklicht worden ist.

So können Konzernleitungen einzelne Betriebe oder Unternehmensteile in verschiedenen Ländern gegeneinander ausspielen, damit diese sich wechselseitig unterbieten. Der Konzern erweckt den Anschein eines virtuellen Gebildes und erzeugt die Illusion einer paritätischen Marktbeziehung, während in Wirklichkeit die Situation eines ungleichen, umkämpften Tausches vorliegt, da eine Vielzahl von Anbietern einem einzigen Nachfrager bzw. eine Vielzahl von Nachfragern einem einzigen Anbieter gegenübersteht. Eine vergleichbare Ausbeutungssituation kann die Konzernleitung auch gegenüber nationalen Regierungen herstellen. Die Konzernleitung kann auch Unternehmen und Betriebe, die als Geld- und Sachanlagen gehalten werden, übernehmen, deren profitable Kerne ausschachten und den Rest wieder verkaufen oder verschrotten.

Das Gewicht der transnationalen Unternehmen auf der Waage der „Globalisierung“ ist jedoch aus drei Gründen zu relativieren. Erstens entfallen auf sie weniger als fünf Prozent der erwerbsfähigen Weltbevölkerung, in den Industrieländern 20 Prozent und in den Entwicklungsländern zehn Prozent der abhängig Beschäftigten. Zweitens können bei der Internationalisierung der Produktions- und Wertschöpfungsketten zwei Tendenzen unterschieden werden: Entweder werden homogene Produkte mit standardisierten Produktionsverfahren für die ganze Welt angestrebt (Weltauto), die Entscheidungsprozesse sind stark konzentriert, die Entscheidungsregeln orientieren sich an den Kostenvorteilen der jeweiligen nationalen Standorte, die Produktionsstätten und Betriebseinheiten haben die zentral gefällten Entscheidungen auszuführen. Diese Strategie ist in den siebziger Jahren vorwiegend von japanischen Unternehmen gewählt worden. Oder es wird eine differenzierte, innovative Produktpalette, die stärker an den Besonderheiten regionaler Märkte orientiert ist, angestrebt. Auf der Grundlage einer dezentralen und enthierarchisierten Konzernstruktur wird das transnationale Unternehmen wie ein Netzwerk teilautonomer Betriebsteile, die über eine hohe marktnahe regionale Kompetenz verfügen, konzipiert. Beide Strategien müssen die Vor- und Nachteile der Integration und Ausdifferenzierung bzw.

der Effizienz globaler Entscheidungsprozesse und der Beteiligung regionaler Entscheidungsträger daran in der Nähe des Marktes ausbalancieren. Und drittens schließlich bleiben transnationale Unternehmen wie Daimler-Benz, Sony und IBM an ihren Ursprung in Hochlohnländern gebunden und pflegen in ihren Unternehmenskulturen weiterhin nationale Traditionen.

#### 4. Internationale Finanzmärkte

Nationale Regierungen und Notenbanken sehen sich durch das „Diktat“ der internationalen Finanzmärkte diszipliniert und in ihren wirtschaftspolitischen Entscheidungen erheblich beeinträchtigt. Tatsächlich haben sich die internationalen Finanzgeschäfte im Verhältnis zum Welthandel, der ebenfalls mehr als die Weltproduktion gewachsen ist, explosionsartig entwickelt. Noch stärker sind die derivativen Finanzgeschäfte (Swaps, Futures, Optionen) angestiegen; nach dem Ausweis der Deutschen Bundesbank übertrafen sie in den letzten eineinhalb Jahren die Wachstumsrate des Volkseinkommens um das 16fache; bei den deutschen Geschäftsbanken erreichte ihr Volumen in der Regel das 20fache der bilanzwirksamen Finanzgeschäfte. Einer Studie des Ifo-Instituts zufolge können von den täglichen weltweiten Devisenbewegungen nur zwölf Prozent durch den Warenhandel und den langfristigen Kapitalverkehr erklärt werden. In der hohen Flatterhaftigkeit der Renten-, Aktien- und Devisenkurse, in den überwiegend kurzen Laufzeiten, in technischen Rückkopplungen, irrationalen Stimmungsreflexen und kollektiven „Infektionen“, in der Risikokonzentration bei den Derivaten, in den erheblichen Wechselkursschwankungen, Turbulenzen auf den Währungsmärkten und der plötzlich einsetzenden Währungsflucht, wie z. B. aus dem mexikanischen Peso Anfang 1995, werden massive Gefahren gesehen, die sich negativ auf die Planungssicherheit der Unternehmen auswirken, wenn diese auf dem Kapitalmarkt langfristige Investitionsentscheidungen treffen und Neueinstellungen auf lange Sicht vornehmen wollen, die den Arbeitsmarkt wirksam entlasten.

Andererseits bestehen auch auf den Finanzmärkten Grade der „Globalisierung“: Die Aktienmärkte sind weniger internationalisiert als die Rentenmärkte, das Realkapital und die Investitionen bleiben an den heimischen Standort gebunden, die inländischen Investitionen korrelieren mit den inländischen Ersparnissen. Die charakteristischen Merkmale der Finanzsysteme, beispielsweise die starke Dominanz der Aktienmärkte in den USA bzw. das starke Gewicht der Kreditbeziehungen zwischen Industriefirmen und Geschäftsbanken in Deutschland, machen die regio-

nenalen Finanzplätze vermutlich nicht dadurch effizienter, daß ihr Profil abgeschliffen wird, sondern eher dadurch, daß es neue Akzente erhält. Total globalisiert sind wohl die Geld- und Devisenmärkte – nicht ohne die Vermittlung der modernen Informationstechniken.

---

### III. Europäische Zuspitzung

---

Aus der Analyse dieser vier Dimensionen der „Globalisierung“ kann geschlossen werden, daß der „Globalisierungsdruck“, dem sich die deutsche Wirtschaft ausgesetzt sieht, auf die Risiken der europäischen Integration, der transnationalen Unternehmen als „global players“ sowie der internationalen Geld- und Devisenmärkte konzentriert bleibt. Eine derart weithin auf Europa beschränkte „Globalisierung“ ist indessen kein Sachzwang, sondern ein durch politische Entscheidungen mitverursachter Prozeß.

Diese Folgerung ist zwar nicht unumstritten, kann aber durch folgende Argumente plausibel gemacht werden. Erstens ist der offensichtlich eingeschränkte nationale Blickwinkel durch die deutsche „Globalisierungsdebatte“ nahegelegt. Zweitens sind die statistischen Daten der Vergangenheit und der Gegenwart einschließlich der ablesbaren Trends nicht weniger geeignet, die wirtschaftliche Zukunft zu erschließen, als die nach jedem Konjunkturerinbruch geschürten Zukunftsängste, deren Wirklichkeitsnähe sich im nachhinein als äußerst dürftig herausgestellt hat. Drittens unterscheiden sich die aggregierten Daten einer makroökonomischen Kreislaufbetrachtung von den Leistungsdefiziten, die Beraterfirmen bei einzelnen Unternehmen und Betrieben entdecken, nicht darin, daß in einer nachträglichen Aufsummierung die Frühwarnanlagen zugeschüttet würden. Vielmehr unterliegen einzelwirtschaftliche Beobachtungen, wenn sie auf eine Gesamtmenge hochgerechnet werden, einem systemischen Fehlschluß: Ein System wird nicht durch die einzelnen Elemente und deren Summe erklärt, sondern durch seine Selbstreferenz. Das gilt indessen für das System einer nationalen Wirtschaft nur relativ. Deshalb wird viertens mit dem Hinweis auf kollektive Akteure gerade jenes Dilemma überwunden, entweder einzelnen Wirtschaftssubjekten, etwa den Beziehern von Sozialleistungen, Arbeitslosen und abhängig Beschäftigten, die Anpassungslasten der „Globalisierung“ zuzumuten oder auf die Selbstreferenz des Systems zu vertrauen.

#### 1. Europäisierung

„Globalisierung“ heißt aus deutscher Sicht Europäisierung. Denn mehr als zwei Drittel sowohl des Außenhandels als auch der Direktinvestitionen deutscher Unternehmen werden innerhalb Westeuropas abgewickelt. Die wirtschaftliche Integration Europas ist indessen immer politisch flankiert gewesen. Der Vollendung des Binnenmarkts sowie der Verwirklichung jener vier Freiheiten der Waren und Dienste, der Arbeit und des Kapitals gingen politische Entscheidungen voraus, die dem marktwirtschaftlichen Wettbewerb in Europa den Weg bereitet haben. Das Vertrauen auf die Selbstheilungskräfte des Marktes, der systematische Rückzug des Staates aus der Regulierung der Wirtschaft, die Privatisierung öffentlicher Dienste und die Unterordnung einer europäischen Beschäftigungs- und Sozialpolitik unter die Wettbewerbspolitik waren über Jahre hinweg ein politisch verbindliches Programm.

#### 2. „Global Players“

Transnationale Konzerne können zwar gegenüber nationalen Regierungen und Belegschaften die „Abwanderungskarte“ ziehen und mit der Verlagerung von Betrieben drohen, falls ihre Standortwünsche nicht erfüllt werden. Damit wird die asymmetrische Verhandlungsposition zwischen der Unternehmensleitung und Betriebsräten, Gewerkschaften und nationalstaatlichen Organen weiter zugunsten der Unternehmen verschoben. Aber die meisten transnationalen Unternehmen erzielen ihr Hauptgeschäft weiterhin in der jeweiligen Ursprungsregion, ihrer „Heimatbasis“. Von den strategischen Allianzen, die in den vergangenen zehn Jahren zwischen Unternehmen mit deutscher Beteiligung eingegangen wurden, blieben zwei Drittel auf europäische Kooperationen beschränkt. Es ist damit zu rechnen, daß die „global players“ neben der globalen Integration auf regionale Sensibilität und neben dem homogenen Unternehmensprofil auf eine Kultur räumlicher Identität setzen. Umgekehrt haben die nationalen Regierungen und supranationalen Organe die Konzentrationsprozesse und Fusionen, die in der Erwartung des europäischen Binnenmarktes eingefädelt worden sind, mit ihrem Wachstumsimperativ systematisch begünstigt und beim Schmieden strategischer Allianzen und Systemführerschaften aktiv geholfen. Auf eine wirksame Kontrolle marktbeherrschender Unternehmen und insbesondere der Muttergesellschaften in den jeweiligen Mitgliedsländern wurde verzichtet. Eher haben sich nationale Regierungen mit transnationalen Konzernen, die auf ihrem Staatsgebiet angesiedelt waren, verbündet und sind als deren Anwälte vor den europäischen Organen aufgetreten.

### 3. Internationale Geld- und Devisenmärkte

Die als instabil erachteten internationalen Geld- und Devisenmärkte spiegeln nicht unerheblich die unstetige und vor allem nicht abgestimmte Geld- und Währungspolitik der nationalen Regierungen und Notenbanken wider. Zwar wird man jeder einzelnen Zentralbank zubilligen, daß sie den Zielkonflikt zwischen der Stabilisierung des Preisniveaus und des Wechselkurses sowie den Konflikt zwischen Geldwertstabilität und mehr Beschäftigung eigenständig gewichtet und bewältigt. Aber eine rigide Politik des knappen Geldes sowie permanente Leistungsbilanzüberschüsse, die nicht durch das Spiel des Weltmarkts, sondern auf Grund politischer Optionen zustande kommen, belasten stark die Kooperationsbereitschaft der Partner. So ist das Europäische Währungssystem 1992/93 wohl auf Grund des fehlenden Kooperationswillens der europäischen Notenbanken einschließlich der Deutschen Bundesbank geplatzt, während umgekehrt der Versuch, gegen den französischen Franc wie vorher gegen die Lira und das englische Pfund zu spekulieren, am Kooperationswillen der betroffenen Notenbanken zerbrechen mußte. Ähnlich konnte 1995 der totale Absturz der mexikanischen Währung durch eine konzentrierte Aktion der Zentralbanken der Leitwährungsländer ausgebrems werden. Sollte die Europäische Währungsunion mit vielen Mitgliedsländern starten, wäre die Währungsspekulation erst einmal entmutigt. Die destruktive Dynamik der internationalen Geld- und Devisenmärkte ist also kein Beleg für die Ohnmacht nationaler Geld- und Währungspolitik.

---

## IV. Politische Handlungsorientierungen

---

Die deutsche Wirtschaft, deren zentrale Indikatoren beispielsweise des Pro-Kopf-Einkommens, der Weltmarktanteile, der Arbeitsproduktivität, des Bildungsstandes und der Lebensqualität, der Investitionsquote und einer weltweit geschätzten Reservewährung, die zugleich die Ankerwährung Europas ist, eine extrem hohe Leistungsfähigkeit belegen, ist kein Opfer der „Globalisierung“, sondern deren Motor und vorrangiger Gewinner. Das gilt selbst für jenes Segment der internationalen Arbeitsteilung im Niedriglohnbereich, in dem die neu industrialisierten Schwellenländer mit den reifen Industrieländern konkurrieren. Der gegenteilige Eindruck eines „Nullsummenspiels“ kann nur deshalb entstehen, weil der Handelsgewinn intern asymmetrisch verteilt wird und den gering qualifi-

zierten Arbeitskräften keine oder nur eine unangemessene Kompensation zugebilligt wird. Noch weniger ist die Europäische Union ein Opfer der „Globalisierung“. In einer regionalen Integration lassen sich nämlich die transnationalen Konzerne, die internationalen Finanzmärkte und die politischen Funktionseliten bändigen, indem zivilgesellschaftliche Akteure mit staatlichen und wirtschaftlichen Entscheidungsträgern kooperieren.

### 1. Regionale Integration

Angesichts der Konzentration der „Globalisierung“ auf die großen Handels- und Währungsblöcke erweist sich die regionale Integration als Alternative zu einer „Triadisierung“ (USA, Japan, Europa) der Welt. Eine solche „pax triadica“ würde nämlich fast ausschließlich den wirtschaftlichen Austausch der Zentren steigern, während die peripheren Länder insgesamt von der Wohlstandsentwicklung abgekoppelt und untereinander zersplittert blieben. Eine regionale Integration dagegen könnte sowohl freundliche Beziehungen zwischen den regionalen Blöcken als auch innerhalb der Blöcke gewährleisten.

Eine regionale Integration kann so gestaltet werden, daß sie den existierenden Formen der globalen Integration nicht widerspricht, daß beide miteinander verflochten sind und daß die regionale Integration eine Vorstufe der globalen sein kann. Diese Ansicht läßt sich belegen zum einen durch Vereinbarungen, auf denen die Existenz des Internationalen Währungsfonds, der Welthandelsorganisation und der Gruppe der sieben stärksten Wirtschaftsmächte gründet, zum andern durch das komplizierte Zusammenspiel nationalstaatlicher Entscheidungen, supranationalen Engagements und friedenssichernder UN-Einsätze, und schließlich durch die fünf Weltgipfel, die in der vergangenen Dekade von den Vereinten Nationen zu den Themen: Umwelt und Entwicklung, Bevölkerung, Menschenrechte, Benachteiligung der Frauen sowie Arbeitslosigkeit und soziale Ausgrenzung veranstaltet wurden.

In der regionalen Integration Europas liegt eine Chance, den Binnenmarkt zu einem europäischen „Sozialraum“ auszugestalten. Soziale Sicherungssysteme konkurrieren nicht mit der „Globalisierung“, weil es kein Zufall ist, daß die Länder mit sehr hohen sozialen Standards zu den am meisten weltwirtschaftlich verflochtenen Ländern gehören, und weil die sozialstaatliche Absicherung individuell nicht verursachter Lebensrisiken die Alternative zum Protektionismus oder zum globalen Chaos ist. Und weltweit häufen sich die Hinweise darauf, daß die menschliche Entwicklung und die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit eines Landes

sich langfristig aufeinander zu bewegen und gegenseitig verstärken. Zwar läßt sich der europäische Sozialraum bisher noch nicht nach dem Maastriicht-Vertrag, sondern allenfalls nach dem sozialpolitischen Protokoll der Mitgliedsländer unter Ausschluß Großbritanniens verwirklichen. Aber die Gemeinschaftsorgane haben bereits weitreichende Kompetenzen bei beschäftigungspolitischen Initiativen mit regionalen Schwerpunkten. Außerdem haben die nationalen Debatten über die „Globalisierung“ die sozialpolitische Reflexion in der Europäischen Union angeregt und offensive Reaktionen ausgelöst. Ein 1993 veröffentlichtes Grünbuch über die europäische Sozialpolitik löste eine lebhafte Diskussion aus und war 1994 nach einem interdisziplinären Seminar in ein Weißbuch der Kommission übertragen worden. In ihm ist die notorische Engführung der bisherigen europäischen Sozialpolitik auf Arbeitsschutz, Gleichstellung, Beschäftigung und regionale Entwicklung durchbrochen worden. Jacques Delors hat sich zum Anwalt gemacht für das „Europäische Gesellschaftsmodell“ als unverzichtbares Element der Europäischen Union.

Die regionale Integration Europas bietet schließlich die Chance einer integrierten Wirtschaftspolitik, die den Zielen des Wachstums, der Vollbeschäftigung, der Geldwertstabilität und der außenwirtschaftlichen Absicherung näherkommt. In der nationalen Öffentlichkeit werden der Arbeitsmarkt und das Lohnniveau zu Schlüsselgrößen erklärt, durch die die wirtschaftliche Krise gelöst werden könne. Nach der gängigen Arbeitsteilung und der eingespielten Kompetenzverteilung, derzufolge die Bundesbank für die Geldwertstabilität, der Finanzminister für die Umverteilung und die Tarifpartner für das Lohnniveau zuständig sind, fällt das Gleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt in die Verantwortung der Tarifparteien, wenngleich diese nur die Nominallöhne vereinbaren können und wenig Einfluß auf die reale Kaufkraft der abhängig Beschäftigten haben. Denn diese hängt von der Produktivitätsentwicklung, von der Preisüberwälzungsmacht der Unternehmen, von der Entwicklung des Preisniveaus, des Wechselkurses und der Zinsen sowie von dem Anteil der Steuern und Abgaben ab, die zu entrichten sind. Um so mehr hat die gesellschaftliche Kooperation jener Akteure, die über die Geld-, Finanz- und Einkommenspolitik entscheiden, eine herausragende Bedeutung für die Belebung der gesamtwirtschaftlichen Nachfrage, nämlich des privaten Verbrauchs, der Investitionen, des Exports und der Staatsausgaben. Mit der regionalen Integration Europas könnten gemeinsame wachstums- und beschäftigungspolitische Entscheidungsträger etabliert werden. Diese müß-

ten sich weder in erster Linie auf den Export noch vorrangig auf die Industrie verlassen, sondern könnten auf die ökologische Konversion von Produkten, die Produktionsverfahren, auf Arbeits- und Lebensformen, auf die europäische Binnennachfrage, auf das Angebot einer öffentlichen Infrastruktur, auf unternehmens- und haushaltsbezogene Dienste sowie auf die Erschließung personenbezogener kultureller Dienstleistungen setzen.

## **2. Bändigung transnationaler Konzerne**

Da bei einer Konfrontation der „global players“ mit den nationalen Regierungen oder Gewerkschaften die transnationalen Unternehmen über die günstigeren Bedingungen verfügen, liegt kooperatives Handeln nahe. Deshalb sind die Möglichkeiten einer Allianz zwischen Unternehmen und nationalstaatlichen bzw. supranationalen Entscheidungsträgern und Gewerkschaften zu erkunden. Vielleicht läßt sich die Kooperationsbereitschaft, die transnationale Unternehmen signalisieren, wenn es um die globale Verantwortung für die Umwelt geht, auf die beschäftigungs- und sozialpolitische Verantwortung übertragen. Konzernbetriebsräte bzw. Euro-Betriebsräte können wohl die Informationskanäle ihrer Firmen zum Aufbau von Gegenmacht und zur Verständigung mit der Konzernleitung benutzen. Die Verletzbarkeit der grenzüberschreitenden Transportwege hat die Verhandlungsposition der Gewerkschaften am Ort der Muttergesellschaft verbessert. Die nationalen Regierungen, wenn sie kooperieren, und noch mehr die supranationalen Entscheidungsträger können mit den Konzernleitungen die Konditionen der Infrastruktur, der Bildungseinrichtungen, der gesetzlichen Regeln, der Rechtsgarantien und der öffentlichen Aufträge vereinbaren. Den Interessen der Unternehmen werden sie das politische Interesse an sozialen und ökologischen Mindeststandards, an einem funktionsfähigen Wettbewerb zugunsten der Verbraucher und der Umwelt entgegenhalten und so einen Kompromiß aushandeln. Der unvermeidliche Abschied von staatlichen Entscheidungsträgern, die jenseits partikularer Interessen das allgemeine Interesse verfolgen, erleichtert die Anerkennung real existierender Allianzen zwischen nationalstaatlichen, supranationalen und unternehmerischen Entscheidungsträgern.

## **3. Bändigung der Finanzmärkte**

In dem Maß, wie die Wechselkurs- und Währungsspekulation von der nicht abgestimmten Geld- und Währungspolitik der nationalen Regierungen und Notenbanken alimentiert wird, kann sie durch die Kooperation der Zentralbanken und Aufsichtsbe-

hörden entschärft werden. Diese Kooperation hat sich im „Basler Komitee“, das von der Zehner Gruppe einschließlich Luxemburgs und der Schweiz 1975 gebildet wurde, im „Plaza-Agreement“ 1985, im „Louvre-Akkord“ 1987 und im „Basler-Abkommen“ 1988 sowie in der informellen Intervention der Notenbanken der Währungsblöcke zur Sicherung der mexikanischen Währung 1995 bereits bewährt. Die Europäische Währungsunion bietet eine beispiellose Chance, diese Kooperation institutionell zu verankern und damit die Erwartungssicherheit der Unternehmen zu festigen.

Der Erfolg der Europäischen Währungsunion ist jedoch an vier Voraussetzungen gebunden: Erstens sollte die rigorose Deutung der Konvergenzkriterien des Maastrichter Vertrages durchbrochen werden. Denn diese Kriterien sind ökonomisch nicht plausibel, einseitig und willkürlich ausgewählt, teils widersprüchlich und teils überflüssig. Der Vertrag selbst läßt eine offene Interpretation zu. Zweitens sollte die Zahl der Mitglieder möglichst groß sein. Denn in einer Währungsunion mit zwei Geschwindigkeiten würden bloß diejenigen reichen Länder einen Währungsclub bilden, deren Wechselkurse bisher schon fest aneinander gekoppelt waren, während die Wechselkurserwartungen der Unternehmen riskant, die Gewinnerwartungen der Spekulanten gesichert blieben. Drittens sollte die Asymmetrie der Verhandlungsposition der Länder mit dominanten Währungen und der Länder mit abhängigen Währungen sowie der sogenannten Mitgliedsländer und Noch-Nichtmitgliedsländer beseitigt werden. Und viertens sollte die Geld- und Währungspolitik der Europäischen Zentralbank in eine umfassende Wirtschafts- und Finanzpolitik der Europäischen Union eingebunden sein. Denn wie ein Zielkonflikt zwischen der Stabilität des Binnenwerts einer Währung und der Stabilität ihres Außenwerts auftreten kann, so ist ein Konflikt zwischen der Geldwertstabilität und höheren Wachstumsraten einschließlich mehr Beschäftigung nicht ausgeschlossen. Und da der Arbeitsmarkt ein von den Güter- und Finanzmärkten abgeleiteter Markt ist, spielen die für Geld- und Währungspolitik Verantwortlichen eine Hauptrolle, um die verfestigte Massenarbeitslosigkeit abzubauen.

#### **4. Bändigung politischer Funktionseliten**

In den westlichen nationalstaatlichen Demokratien schieben sich Parteien, Verbände und Verwaltungen zwischen die gewählten Repräsentanten

und das Volk. Sie bündeln einerseits die Vielzahl der gesellschaftlichen Interessen und vermitteln sie den staatlichen Entscheidungsträgern. Andererseits legen sie die komplizierten staatlichen Entscheidungsprozesse, an denen sie indirekt beteiligt sind, der Öffentlichkeit dar. Die bereits vorhandene Gefahr, daß solche Funktionseliten die Solidarität innerhalb der politischen Klasse höher einstufen als die Solidarität mit denen, die sie zu vertreten haben, wiederholt sich und wächst auf der europäischen Ebene.

Sie wiederholt sich insofern, als die transnationalen Unternehmen einer Kooperation mit den supranationalen Organen innerhalb der regionalen Integration ausweichen können, indem sie auf der nächsthöheren Ebene die Karte der „global players“ ausspielen. Dort können sie zunächst agieren, ohne in eine Allianz mit einem supranationalen Entscheidungsträger eingebunden zu sein. Die Gefahr einer Komplizenschaft politischer Funktionseliten wächst insofern, als die supranationalen Organe der europäischen Integration eine bloß geringe demokratische Legitimation aufweisen. Weder der Binnenmarkt noch das Zentralbankensystem, noch die Währungsunion, noch die Politische Union stellen ein demokratisches Europa dar. Der Maastricht-Vertrag hat zwar die Mitentscheidungsrechte des Europäischen Parlaments marginal erweitert, aber es bleibt vorerst bei dem Übergewicht der politischen Funktionseliten in der Kommission und im Ministerrat.

Gegen die repräsentative Verkrustung wirtschaftlicher und staatlicher Funktionseliten sind in den westlichen Demokratien zivilgesellschaftliche Akteure aufgetreten. Soziale Bewegungen haben die Öffentlichkeit mit verdrängten Themen aufgerüttelt, Gegenmacht aufgebaut, gesellschaftliche Konflikte entfesselt und eine politische Verständigung beispielsweise über die Gleichstellung der Frauen oder ein umweltverträgliches Wirtschaften erzielt. Ähnlich könnte die Komplizenschaft europäischer Funktionseliten von zwei Seiten in die Zange genommen werden: durch lokale und regionale demokratische Initiativen und durch globale Nicht-Regierungsorganisationen. In Zukunft wird der Primat des Volkes gegenüber den Volksvertretern sowie der Gesellschaft gegenüber der Wirtschaft und dem Staat von Unternehmensleitungen und Organen der regionalen Integration, von Basisbewegungen der direkten Demokratie sowie von Anwälten einer globalen Entwicklung eingeklagt werden.

## Literaturhinweise:

- Elmar Altvater/Birgit Mahnkopf, Grenzen der Globalisierung, Münster 1996.
- Berkeley Roundtable on the International Economy, Globalisation and Production, University of California, Institute of International Status 1991.
- Hat Deutschland ein Standortproblem?, in: DIW-Wochenbericht, 62 (1995), S. 653–661.
- Martin Feldstein/Charles Horioka, Domestic Saving and International Capital Flows, in: Economic Journal, 90 (June 1980), S. 314–329.
- Heiner Flassbeck, Deutschland – kein Standort für Investitionen?, in: WSI-Mitteilungen, 48 (1995), S. 699–704.
- Herbert A. Henzler, The New Era of Eurocapitalism, in: Harvard Business Review, (1992), S. 57–67.
- Ders., Die Globalisierung von Unternehmen im internationalen Vergleich, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft (1992) 2, S. 83–97.
- HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung, Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel – Globalisierung der deutschen Wirtschaft, Hamburg 1995.
- Die Gruppe von Lissabon, Grenzen des Wettbewerbs. Die Globalisierung der Wirtschaft und die Zukunft der Menschheit, München 1997.
- Arne Heise, Der Standort Deutschland im globalen Wettbewerb, in: WSI-Mitteilungen, 48 (1995), S. 691–698.
- Friedhelm Hengsbach, Abschied von der Konkurrenzgesellschaft. Für eine Ethik der Kooperation in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft, München 1995.
- Ders., Wirtschaftsethik – Aufbruch, Konflikte, Perspektiven, Freiburg 1993<sup>2</sup>.
- Karl Homann/Franz Blome-Drees, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen 1992.
- Kurt Hübner, Globalisierung und Direktinvestitionen, Gutachten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin (MS) 1996.
- Ders./Andreas Bley, Lohnstückkosten und internationale Wettbewerbsfähigkeit, Marburg 1996.
- Hartmut Kühle, Deutschlands Position auf dem Weltmarkt, in: WSI-Mitteilungen, 49 (1996), S. 297.
- Stephan Leibfried/Paul Person (Hrsg.), Standort Europa, Sozialpolitik zwischen Nationalstaat und europäischer Integration, Frankfurt am Main 1997.
- Stephan Leibfried/Elmar Rieger, Wohlfahrtsstaat und Globalisierung, in: Die Neue Gesellschaft/Frankfurter Hefte, 43 (1996), S. 217–221.
- Hans-Peter Martin/Harald Schumann, Die Globalisierungsfalle, Reinbek 1996.
- Hans-Hagen Härtel u. a., Grenzüberschreitende Produktion und Strukturwandel – Globalisierung der deutschen Wirtschaft, Baden-Baden 1996.
- Kurt Hübner, Globalisierung und Direktinvestitionen, Gutachten im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung, Berlin (MS) 1996.
- Reinhold Biskup (Hrsg.), Globalisierung und Wettbewerb, Bern – Stuttgart – Wien 1996.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands, Bonn 1996.
- Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung, Zur technologischen Leistungsfähigkeit Deutschlands, Hannover 1996.
- G. McGrew/Paul Lewis u. a., Globalisation and the Nation States, Cambridge 1992.
- Hans-Erich Müller, Heimatlose Weltbürger?, in: Die Mitbestimmung, 43 (1997), S. 34–37.
- Kenichi Ohmae, Die neue Logik der Weltwirtschaft, Zukünftige Strategien der internationalen Konzerne, Hamburg 1992.
- Ders., Der neue Weltmarkt, Das Ende des Nationalstaates und der Aufstieg der regionalen Wirtschaftszonen, Hamburg 1996.
- Ders., Macht der Triade. Die neue Form weltweiten Wettbewerbs, Wiesbaden 1985.
- P. Patel/K. Pavitt, Large Firms in the Production of the World's Technology, An Important Case of Non-globalisation, in: Journal of International Business Studies, (1991), S. 1–21.
- Winfried Ruigrock/Rob van Tulder, The Ideology of Interdependence, Universität von Amsterdam 1993.
- Bernd Schulte, Die Folgen der EG-Integration für die wohlfahrtsstaatlichen Regimes, in: Zeitschrift für Sozialreform, 37 (1991), S. 548–579.
- Rolf Simons, Kein Nullsummenspiel, in: Die Mitbestimmung, 43 (1997), S. 12–17.

# Individualisierung: Verfall der Moral?

## Zum ökonomischen Fundament aller Moral

---

### I. Einleitung

---

Das Thema der Bedrohung des Gemeinwesens durch Individualisierungstendenzen hat den Elfenbeinturm der Wissenschaft verlassen und die Öffentlichkeit, die Kirchen, die Presse und die Politik erreicht. Der Fraktionsvorsitzende der CDU/CSU im Deutschen Bundestag, Wolfgang Schäuble, stellte das Problem wie folgt dar: „Jahrzehnte wohlfahrtsstaatlicher Entwicklung haben uns auf diese Weise nicht mehr sozialen Zusammenhalt beschert, sondern weniger. Jeder zweite Haushalt in einer deutschen Großstadt ist heute ein Single-Haushalt. Die Zahl der Eheschließungen ist in vier Jahrzehnten um 40 Prozent zurückgegangen; dafür hat sich die Zahl der Ehescheidungen mehr als verdoppelt. Eines von acht Kindern wächst heute ohne Vater oder Mutter auf. Und das empfinden wir im Zweifel nicht als Not, sondern auch noch als Tugend.“

Ob Individualisierung und Verlust sozialer Bindungen, ob Geburtenrückgang und alternde Gesellschaft – es mehren sich in unserer Gesellschaft Symptome einer tief empfundenen Orientierungskrise, einer Wertekrise, einer sich ausbreitenden Unsicherheit über Ziele und Prioritäten, über Maßstäbe und Kriterien richtigen Handelns.<sup>1</sup>

Schäuble steht damit in einer Linie mit den Kommunitariern wie A. MacIntyre, der den „Verlust der Tugend“ beklagt, oder mit A. Etzioni, dessen Bücher „Jenseits des Egoismusprinzips“ und „Die Entdeckung des Gemeinwesens“ auch in Deutschland erhältlich sind. Die Wirkung des Kommunitarismus auf die amerikanische und deutsche Politik nimmt erkennbar zu.

Damit ist das Problem umrissen: Man glaubt, in der jüngsten Zeit, etwa seit den achtziger Jahren, einen neuen Individualisierungsschub konstatieren zu müssen<sup>2</sup>. Als Therapie werden von W. Schäuble empfohlen: „Mut zur Erziehung“, besonders mit-

tels Autorität und Vorbildern, aktives Eintreten für Überzeugungen und die „gemeinschaftliche Verantwortung füreinander auf gemeinsamer Wertebasis“ als dem „einigenden Band“. Gegen den Werteverfall ist also auf breiter Front moralische Aufrüstung angesagt. Es soll nun nicht bestritten werden, daß es Probleme gibt. Allerdings wird hier argumentiert, daß diese Vorgehensweise aufgrund gesellschaftstheoretischer Überlegungen völlig verfehlt und die Unlösbarkeit der Problematik dadurch vorprogrammiert ist.

---

### II. Das ökonomische Fundament der Moral

---

Die im Zuge des sozialen Wandels auftretenden Orientierungsprobleme werden verbreitet in moralischen Kategorien ausgelegt. Dabei dominiert meist das Verfallparadigma, auch gegenwärtig wieder. Dagegen ist so lange nichts einzuwenden, als in solchen Argumentationen nur ein erstes unreflektiertes Indiz für neuartige gesellschaftliche Problemlagen gesehen wird.

Eine theoretische Analyse muß allerdings anders ansetzen. Sie sollte daran erinnern, daß Prozesse sozialen Wandels in der Geschichte des Abendlandes immer mit der Auflösung überkommener Moralvorstellungen einhergingen, was die Protagonisten nicht selten mit dem Leben bezahlten (Sokrates, Jesus von Nazareth) –, um neuen Formen den Weg zu bereiten. Es ist im Geiste von G. W. F. Hegel gedacht, wenn man diesen Prozeß grundsätzlich als Prozeß fortschreitender Individualisierung versteht und ihn als „Fortschritt im Bewußtsein der Freiheit“<sup>3</sup> positiv wertet. Wenn wir heute über die Möglichkeit verfügen, unser Leben nach eigenen Vorstellungen und in selbstgewählten Gemeinschaften zu gestalten, haben wir viel mehr Freiheitsgrade als die Menschen in der gesamten bisherigen Geschichte. Materiell und geistig leben wir buchstäblich von Individualisierungsschüben, und diese haben immer traditionale

1 Wolfgang Schäuble, Gibt es einen Ausweg aus der Wohlfahrtsfalle?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26. 11. 1996.

2 Vgl. Ulrich Beck, Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main 1986.

3 Georg Wilhelm Friedrich Hegel, Die Vernunft in der Geschichte, 1830, hrsg. von Johannes Hoffmeister, Hamburg 1963<sup>5</sup>.

Sozial- und Denkstrukturen aufgehoben und neu organisiert. Es gibt keinen Grund für die Annahme, daß dieser Prozeß jetzt gestoppt werden könnte oder sollte.

Im folgenden soll gegen Verfallsparadigmen und moralische Aufrüstung eine andere, differenziertere Argumentation gesetzt werden. Dies erfolgt aus der Perspektive einer modernen Wirtschaftsethik. Dazu ist etwas weiter auszuholen, wobei klar ist, daß hier aus Platzgründen nicht die ganze Konzeption entwickelt werden kann<sup>4</sup>.

Das *Grundproblem* einer modernen Wirtschaftsethik besteht in folgendem Dilemma: Ein Unternehmen, das unter harten Wettbewerbsbedingungen aus moralischen Gründen kostenträchtige Vor- und Mehrleistungen erbringt, droht in Wettbewerbsnachteil zu geraten und langfristig vielleicht sogar aus dem Markt ausscheiden zu müssen. Moral, die etwas kostet, ist im Wettbewerb unmöglich von einzelnen Akteuren zu realisieren. Die *Ausbeutbarkeit moralischen Verhaltens im Wettbewerb* ist das Problem.

Im Anschluß an Karl Marx hat der Sozialismus aus diesem Dilemma die Konsequenz gezogen, daß man um der Solidarität und der Humanität willen den Wettbewerb weitgehend oder vollständig unterbinden müsse. Heute wissen wir, daß der Sozialismus damit weder die ökonomischen noch die moralischen Erwartungen erfüllt hat.

Adam Smith, der geistige Vater der modernen Marktwirtschaft, hat ein anderes und erfolgreicheres Modell vorgeschlagen. Er unterschied im Handeln zwei Ebenen, die *Handlungen* und die *Handlungsbedingungen*, oder in der Sprache des Sports: *Spielzüge* und *Spielregeln*. Die Handlungen betreffen Faktoren, die der Handelnde im Handlungsvollzug selbst ‚in der Hand hat‘, die er kontrolliert. Die Handlungsbedingungen umfassen demgegenüber Faktoren, die das Handeln des einzelnen wesentlich (mit-)bestimmen, die der einzelne aber im konkreten Handlungsvollzug selbst nicht ‚in der Hand hat‘. Handlungsbedingungen sind ‚gegeben‘, an sie kann er sich nur anpassen. Allerdings können viele solcher Bedingungen – genau wie die Spielregeln im Fußball – langfristig und kollektiv (über den Verband, über den Staat) durchaus geändert werden, was dann zu veränderten Spielzügen/Handlungen führt.

Wenn wir einmal als Akteur ein Unternehmen betrachten, dann zählen zu den Handlungen: Ziele (Motive, Interessen) und Mittel (Käufe, Verkäufe, Preis- und Produktpolitik, Werbung, Konditionen,

Löhne und Gehälter, Betriebsklima etc.); zu den Handlungsbedingungen zählen: natürliche, kulturelle und gesellschaftliche Bedingungen, Rahmenordnung (Verfassung, Gesetze, Wirtschaftsordnung, Wettbewerbsordnung, Steuergesetze, Justizapparat, Verwaltung), Marktbedingungen, Konjunkturlage etc.

Mit Hilfe dieser Unterscheidung kann Adam Smith *Wettbewerb und Moral simultan realisieren*. Die Moral, die Solidarität aller bzw. die Fairneß, liegt grundlegend in den Spielregeln; der so produktive Wettbewerb aber findet in den Spielzügen statt. Dieser Wettbewerb wird durch geeignete, dem Gemeinwohl dienende Regeln kanalisiert. Elementares moralisches Verhalten wird dadurch vor der Ausbeutung durch die Konkurrenz geschützt, daß die Konkurrenten dieselben Moralstandards, d.h. dieselben Spielregeln, einhalten müssen (z. B. beim Umweltschutz, Arbeitsschutz, Verbot von Absprachen, Korruption oder Mafia-Methoden usw.).

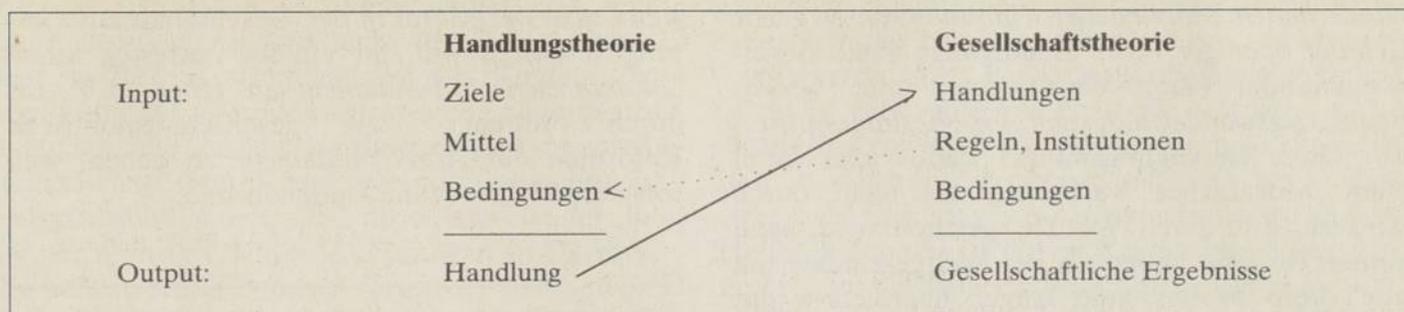
Dies ist das Standardkonzept einer modernen Wirtschaftsethik.

Das Grundproblem, die Ausbeutung der Moral durch die – erwünschte – Konkurrenz, ist im Prinzip gelöst. Zur Profilierung soll auf drei Implikationen hingewiesen werden, wobei in der Sprache zwischen dem Markt-Spiel und dem Fußballspiel hin und her gewechselt wird.

1. Grundlage des Wettbewerbs in den Spielzügen sind ein Konsens über die Spielregeln und die Durchsetzung dieser Spielregeln durch den Schiedsrichter bzw. im Staat durch die Justiz, das Kartellamt etc. Allen Kulturkritikern sei es ins Gedächtnis gerufen: Auf der Grundlage eines Konsenses erst vollzieht sich Marktwettbewerb. Das ist keine antagonistische Gesellschaft mit dem Kampf aller gegen alle.
2. Der Wettbewerb auf dem Spielfeld dient den Zuschauern bzw. den Konsumenten. Die Spieler wollen gewinnen, die Zuschauer wollen ein interessantes Spiel sehen bzw. gute und preiswerte Produkte bekommen. Die unmittelbar handlungsleitenden Motive von Spielern und Zuschauern, von Unternehmen und Konsumenten fallen auseinander. Das bedeutet in der Wirtschaft: Der Wohlstand aller hängt nicht vom Wohlwollen der Marktkonkurrenten ab, sondern von dem geeigneten Regelsystem, der Wirtschaftsordnung, das das eigeninteressierte Handeln der Akteure voraussetzt.
3. Wichtiger noch ist die Umkehrung dieses Gedankens: Moralisch unbefriedigende, ja empörende Zustände wie Hunger oder Umweltzerstörung, aber auch der sogenannte ‚Verfall

<sup>4</sup> Vgl. Karl Homann/Franz Blome-Drees, *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen 1992.

## Schaubild: Steuerung von Verhalten



© Karl Homann 1997.

der Moral“ können nicht länger auf böse Motive oder die Charakterschwäche der Handlungsakteure, z. B. auf ihre Profitgier, auf ihren Egoismus, zurückgeführt werden. Wenn es sich um strukturelle Probleme der Gesellschaft handelt, schreibt eine moderne Wirtschaftsethik diese Ergebnisse nicht den Motiven der Akteure, sondern den Handlungsbedingungen zu, die offenkundig das Handeln der einzelnen systematisch in eine unerwünschte Richtung drängen. Mit den Worten von H. Krings gesagt: „Das Gewissen des einzelnen kann ein Versagen der Institution nicht kompensieren.“<sup>5</sup>

Es geht der Wirtschaftsethik also ganz offenkundig nicht um die Frage, wie ein Individuum unter gegebenen Bedingungen handeln soll: Bei dieser Frage ist das individuelle Handlungsmodell mit der personalen Moral einschließlich moralischer Appelle zur Tugend durchaus angemessen; hier treten normative Forderungen mit unbedingtem Anspruch an den einzelnen heran. Der Wirtschaftsethik geht es statt dessen um die ganz andere Frage, wie moralische Normen und Ideale auf breiter Front in der Gesellschaft zur Geltung kommen können. Da sind die Handlungsbedingungen die entscheidende Größe, weil von ihnen starke Einflüsse auf die Entscheidungen der individuellen Akteure ausgehen. Es geht der Wirtschaftsethik also um Gesellschaftstheorie, und die Frage der Steuerung moderner Gesellschaften kann grundsätzlich nicht im Paradigma der individuellen Handlungssteuerung gedacht werden. In der Gesellschaftstheorie gelten die Regeln, Institutionen als Steuerungsvariable: Werden sie politisch verändert, sehen sich die Akteure veränderten Bedingungen gegenüber – siehe Schaubild, punktierte Linie –, was zu veränderten Handlungen führt, die dann – durchgezogene Linie – als neuer Input in die gesellschaftstheoretische Analyse eingehen. In der Handlungstheorie gelten die Mittel und letztlich die Ziele als Steuerungsvariable, auf sie zielen die

moralischen Appelle; die Bedingungen sind hier „gegeben“, und insofern hat alle individuelle Handlungsethik einen „konservativen“ Grundzug.

Wenn man es mit gesellschaftlichen Problemen zu tun hat, wird aus methodischen Gründen bei den Handlungsbedingungen angesetzt. Sie kanalisieren die Entscheidungen der Individuen, sie setzen die „Anreize“ zum Handeln, wie die Ökonomen sagen. Wenn z. B. das Ziel Schutz der Umwelt durch Reduzierung des Autoverkehrs verfolgt wird, nimmt der Ökonom nicht zu Appellen Zuflucht, die so gut wie wirkungslos bleiben; er empfiehlt statt dessen eine Erhöhung des Benzinspreises, also eine Veränderung der Bedingungen, damit die Bürger durch Anpassung an die neuen Bedingungen das gewünschte Ziel befördern. Dabei lassen sich die Bürger weiter von der Rücksicht auf ihren eigenen Vorteil leiten, ja der Erfolg der Maßnahme basiert darauf, daß die individuelle Vorteils-/Nachteilskalkulation Grundlage des Handelns bleibt.

In der Ökonomik verwendet man hier die Denkfigur der nichtintendierten Folgen intentionalen Handelns. Das Handeln der Individuen erfolgt durchaus intentional, zielgerichtet, aber es ist auf individuelle Ziele gerichtet – linke Seite im Schaubild. Das gesellschaftliche Ergebnis – rechte Seite – stellt sich ein als von niemandem direkt intendiertes Resultat des eigeninteressierten Handelns zahlloser Individuen. Erwünschte gesellschaftliche Resultate müssen daher als nichtintendierte Nebenprodukte individueller Handlungen rekonstruiert werden: Das intentionale Handlungsmodell ist zur Ableitung gesellschaftlicher Ergebnisse grundsätzlich verfehlt, weil diese von niemandem unmittelbar intendiert werden. Eine Vermengung von Handlungs- und Gesellschaftstheorie ist strikt zu vermeiden.

Daraus ergibt sich: *Die Moral in der Gesellschaft hängt nicht von der moralischen Gesinnung der einzelnen im Handlungsvollzug ab!* Moralische Normen und Ideale kommen in der modernen Gesellschaft, d. h. unter Bedingungen funktionaler Ausdifferenzierung und eingelagerter Wettbe-

<sup>5</sup> Hermann Krings, Norm und Praxis. Zum Problem der Vermittlung moralischer Gebote, in: Herder Korrespondenz, 45 (1991), S. 228–233, hier: S. 230.

werbsprozesse, in *Gestalt von Anreizen* oder im *Windschatten individueller Handlungsanreize zur Geltung oder gar nicht*. Bedingungs- statt Gesinnungswandel lautet die Devise, oder besser: *Bedingungswandel aufgrund von Gesinnungswandel*. Ohne Bedingungswandel bleibt alles beim alten. Moralisches Verhalten, das nicht durch Anreize, d. h. durch Vorteile, gestützt wird, kann keinen Bestand haben. In der Weltgeschichte hat noch kein Moralsystem länger überdauert, das nicht durch Vorteile für die moralischen Akteure und Nachteile für die Übertretung von Moralstandards stabilisiert worden wäre. Eine Moral, die auf moralischen Einstellungen, „Werten“, allein gegründet ist, bricht bei den ersten Windstößen wie ein Kartenhaus zusammen.

Dabei ist zu beachten, daß hier unter „Vorteilen“ und „Nachteilen“ nicht monetäre oder „materielle“ Vorteile und Nachteile zu verstehen sind. In Übereinstimmung mit einem modernen Verständnis von Ökonomik hat diese Wissenschaft *systematisch* mit „Geld“ oder „Materiellem“ nichts zu tun. Ökonomik ist eine *Methode*, Vorteile und Nachteile abzuwägen, *was immer die Handlungssubjekte selbst als Vorteile und Nachteile einschätzen*. Ein erfülltes Leben in der Beschaulichkeit eines Eremiten kann ein „Gut“ im Sinne der modernen Ökonomik sein, und wenn ein Pfarrer am Samstag Abend vor der Wahl steht, die Predigt vorzubereiten oder ein seelsorgerisches Gespräch mit einem Menschen in einer schweren Lebenskrise zu führen, hat er ein ökonomisches Problem im Sinne eines modernen Ökonomieverständnisses, ein Problem der Allokation seiner knappen Zeit nämlich.

Diese Ausführungen haben beträchtliche Konsequenzen für das Verständnis von Moral, von Wirtschaftsethik und allgemeiner Ethik. Wenn moralische Normen und Ideale in Gestalt von Anreizen realisiert werden, dann ist die Ethik, wenn wir auf die unmittelbar handlungsleitenden Motive abheben, als *Anreizethik* zu konzipieren. Abgehoben auf die Gestaltungsebene ist moderne (Wirtschafts-)Ethik als *Bedingungsethik* zu entwickeln oder als Ordnungs-, Regel-, Struktur- oder systemische Ethik<sup>6</sup>. Da gesellschaftstheoretisch für die Vorstellung oder Forderung einer „Durchbrechung“ der ökonomischen Logik im Namen der Ethik, wie sich manche (Wirtschafts-)Ethiker das vorstellen, kein Platz ist, tritt Tugend, tritt personale Moral in ihrer Bedeutung für moderne Gesellschaften zurück. Moral, die – nicht im Einzelfall, sondern systematisch und auf Dauer – zur Benachteiligung der moralischen Akteure führt,

kann keinen Bestand haben. Vielmehr gilt es, wenn man der Moral in der Gesellschaft zur Geltung verhelfen will, ihr ein im weitesten Sinne „ökonomisches“ *Fundament zu geben*, d. h., ihr durch ordnungs- bzw. gesellschaftspolitische Reformen ein *Anreizfundament* zu geben, weil sonst die Ehrlichen die Dummen sind.

---

### III. Ein Beispiel: Die Geburtenrate

---

Als Beispiel mag hier die von W. Schäuble angeführte Geburtenentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland dienen. Anfang der sechziger Jahre, also einige Zeit nach der Dynamisierung der Renten 1957, als die Geburtenzahlen in der Bundesrepublik gerade ihrem höchsten Stand (1964) entgegenstrebten, hat Wilfried Schreiber allein aufgrund einer scharfsichtigen theoretischen Analyse der ökonomischen Zusammenhänge dem damaligen Bundeskanzler Konrad Adenauer vorgeschlagen, analog zur Altersrente auch eine „Jugendrente“ einzuführen, weil anders der „Generationenvertrag“ nicht zu stabilisieren sei. Adenauer hat dies aus zwei Gründen abgelehnt: Erstens hätten Kinder keine Wählerstimmen und zweitens wollten die Menschen immer Kinder haben. In unserem Zusammenhang ist besonders der zweite Grund von Bedeutung. Kaum eine Prognose ist in einer vergleichsweise kurzen Zeit so nachhaltig falsifiziert worden wie diese: In nur sieben oder acht Jahren haben sich in der Bundesrepublik die Geburtenzahlen nahezu halbiert. Die Frage ist: warum?

Mit einer echten anthropologischen Konstante „Kinderwunsch“ ist es offenkundig nicht weit her: Das wissen wir heute. Man kann auf „Wertezerfall“ plädieren wie W. Schäuble, muß dann aber erklären, warum sich im privatesten, persönlichsten Bereich, im generativen Verhalten, urplötzlich die „Werte“ geändert haben sollen – gerade jetzt, nicht früher oder später, und nahezu gleichzeitig auf breiter Front; eine solche Erklärung gelingt nicht.

Im Zuge der neueren ökonomischen Theorie des generativen Verhaltens, wie sie von G. S. Becker entwickelt wurde, wird auch hier, also buchstäblich bis ins Ehebett hinein, ökonomisch kalkuliert<sup>7</sup>. Dann lautet die Erklärung im Grundsatz so: Veränderungen des generativen Verhaltens, also der Geburtenrate, sind auf veränderte Bedingungen

6 Vgl. Karl Homann/Christian Kirchner, Ordnungsethik, in: Jahrbuch für Neue Politische Ökonomie, 14 (1995), S. 189–211.

7 Neuere Arbeiten zu dieser Problematik sind soeben in deutscher Übersetzung erschienen: Gary S. Becker, Familie, Gesellschaft und Politik – die ökonomische Perspektive, Tübingen 1996.

zurückzuführen, auf Kostenänderungen, an die sich die Individuen anpassen. Dabei darf man unter „Kosten“ modern nicht (nur) die „Ausgaben“ verstehen, also das, was für Kinder vom Konto abfließt, darunter ist vor allem auch das zu verstehen, was infolge der Kindererziehung durch die Frau auf dem Konto gar nicht erst eingeht („Opportunitätskosten“). Und da sind in der Tat seit den sechziger Jahren Änderungen eingetreten: Die bessere Ausbildung der jungen Frauen und die guten Beschäftigungsaussichten in den sechziger Jahren haben das mögliche Markteinkommen von Frauen steigen lassen, auf das sie bei Kindererziehung verzichten mußten. Der Ökonom sagt: Die Kosten der Kindererziehung im weitesten Sinne – wozu auch noch der Karriereknick oder Karriereabbruch der Frauen gehört – sind gewaltig gestiegen, und es kam folgerichtig zu einer Anpassung gemäß dem ökonomischen Rationalmodell: Die Geburtenrate hat sich auf niedrigem Niveau eingependelt. Das stabile Muster generativen Verhaltens in den fünfziger Jahren, das Adenauer zu seiner folgenreichen Fehleinschätzung führte, ist dann so zu erklären: Offenbar war – statistisch, nicht im individuellen Fall – der Saldo von Vorteilen und Nachteilen (bei der Kindererziehung im Vergleich zu den Alternativen) in den fünfziger Jahren positiv oder zumindest nicht negativ. Dies hatte zur Folge, daß Adenauer das ökonomische Fundament des generativen Verhaltens buchstäblich nicht sehen konnte und das beobachtete Verhalten fälschlich auf Präferenzen, auf entsprechende Werteinstellungen zurückführte. Das phänomenologisch unsichtbare ökonomische Fundament konnte nur W. Schreiber, der Ökonom, sehen, dank seiner Theorie.

Das ist immer noch unser Problem: Wenn wir in der Gesellschaft so etwas wie einen „Werteverfall“ im Zuge von Individualisierungsschüben feststellen – nehmen wir dies für die Zwecke der Argumentation einmal so hin –, dann sollten wir dies nicht als originären Werteverfall nehmen, was übrigens auch nichts „erklären“ würde, sondern als *induziert durch Veränderungen in den Handlungsbedingungen*, in den Kosten- und Anreizstrukturen. Aufgrund solcher Überlegungen ist inzwischen auch der Ansatz der sogenannten Einstellungsforschung schwer erschüttert worden: Diekmann und Preisendörfer haben z.B. empirisch nachgewiesen, daß das *Umweltverhalten* nicht vom gestiegenen *Umweltbewußtsein* der Menschen bestimmt wird, sondern von Preisen und Kosten<sup>8</sup>.

8 Vgl. Andreas Diekmann/Peter Preisendörfer, Persönliches Umweltverhalten: Diskrepanzen zwischen Anspruch und Wirklichkeit, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, 44 (1992), S. 226–251.

Mit dieser Heuristik lassen sich interessante Einsichten gewinnen. In den vergangenen Jahrzehnten haben sich die Handlungsbedingungen auf breiter Front so entwickelt, daß sich alle diejenigen als die Dummen vorkommen müssen, die – beliebig aufgezehrt – ehrlich ihre Steuern bezahlen, die freiwillig in karitativen oder ehrenamtlichen Bereichen wirken, die ihre kranken Angehörigen pflegen, die Kinder aufziehen zu hohen Kosten besonders für die Frauen, die längerfristige Bindungen eingehen und Mobilität einbüßen, die sich mit dem Abbau von Subventionen einverstanden erklären, die die sozialen Sicherungssysteme nicht ausbeuten usw.

Am Anfang dieser Entwicklung konnten institutionelle Steuerungsdefizite mit mehr moralischer Disziplin zunächst ganz gut überwunden werden – genau in der Überwindung *punktuelle* Anreize zu ‚unmoralischem‘ Verhalten besteht ja die Funktion von Moral. Weil die Gesellschaft jedoch die Adjustierung der Institutionen und der von ihnen definierten Anreize über Jahrzehnte vor sich hergeschoben und so immer mehr Steuerungsaufgaben der individuellen Moral zugewiesen hat, wurde der Bedarf an Moral immer größer. Heute sind wir offenbar an einem Punkt angelangt, an dem die individuelle Moral der Bürger ihre institutionellen Stützen, die Stützung durch Anreize bzw. Vorteile, so weit verloren hat, daß sie einem immer schnelleren Verfallsprozeß anheimfällt. In dieser Situation rufen die Moralisten – in völliger Verkehrung von Ursache und Wirkung dieses Prozesses – nach noch mehr Moral. Sie sind erstaunt und empört darüber, daß diese Rufe jetzt immer wirkungsloser verhallen, und – das ist der Gipfel – sie sehen darin sogar einen weiteren Beweis des moralischen (!) Niedergangs.

---

#### IV. Die wachsende Bedeutung von Vorteilskalkulationen für Moral und Ethik

---

Gegen die ökonomische Fundamentierung aller Moral, gegen die „Anreizmoral“, gibt es in der Öffentlichkeit und in einer kantianischen Ethiktradition erhebliche Widerstände. „Anreize“ seien vom Eigeninteresse geleitet, während „Moral“ die Rücksicht auf das Wohlergehen der Mitmenschen fordere. Es ist im folgenden zu begründen, warum individuelle Tugendmoral bzw. eine an den unmittelbar handlungsleitenden Motiven festgemachte „Motivmoral“ in der modernen Gesellschaft an Bedeutung verliert und weitgehend durch eine auf Vorteilskalkulationen gegründete „Anreizmoral“ ersetzt werden muß.

Blickt man von der Warte einer modernen Anreizmoral auf die traditionelle, im Sozialisationsprozeß auch heute noch vermittelte Moral zurück, dann stellt man fest, daß auch die vermeintliche „Motivmoral“ durch Anreize fundiert war: In den überschaubaren Gruppen der vormodernen Welt, die in bestimmten Bereichen wie Familie und Arbeitsgruppe auch heute noch existieren, wurde die moralische Einstellung bzw. Haltung eines Individuums durch eine lückenlose, im täglichen Umgang mitlaufende *soziale Kontrolle* stabilisiert. Diese basierte auf Belohnungen und Sanktionen, auf sozialer Anerkennung und Diskriminierung, auf Achtung und Mißachtung. Verfehlungen waren leicht, nahezu kostenlos zu identifizieren, und eine Korrektur von Fehlverhalten war durch sozialen Druck kostengünstig zu erzwingen.

Mit dem Übergang zur anonymen Großgesellschaft der Moderne treten hier entscheidende Änderungen ein.

1. Infolge von Arbeitsteilung und funktionaler Differenzierung steigt die Zahl der möglichen Interaktionen ungemein an.
2. In den Funktionssystemen Wirtschaft, Politik und Wissenschaft wird der Wettbewerb als Instrument zur Steigerung der Produktivität forciert eingesetzt, der alle Akteure zum Vorteilsstreben zwingt.
3. Seit der Reformation und den auf sie folgenden Religionskriegen ist der Wertekonsens der Gesellschaft zerfallen, so daß die „Werte“ als Integrationsplattform der modernen Gesellschaft immer weniger in Frage kommen.

Das für die Wirksamkeit und die Stabilität von Moral unverzichtbare System sozialer Kontrolle in seiner vormodernen Form stößt unter diesen Bedingungen ganz schnell an seine Grenzen: An die Überschaubarkeit der Gruppen, an einheitliche Lebensregeln und Glaubensformen gebunden, muß das alte Kontrollsystem aufgegeben und durch ein neues ersetzt werden: Denn ohne soziale Kontrolle kann keine Moral Bestand haben.

Das moderne System sozialer Kontrolle hat drei Säulen:

1. Das *formelle Recht* schließt bestimmte Verhaltensweisen durch Sanktionsdrohungen aus.
2. Der *Wettbewerb* stellt ein informelles soziales Sanktionssystem dar – selbstverständlich unter der geeigneten Rahmenordnung.
3. Diese Bedingungen vorausgesetzt, erfolgt die soziale Kontrolle in Form der *Selbstkontrolle der Akteure entlang ihren Anreizen, ihren Vorteils-/Nachteilskalkulationen*.

Die Selbstkontrolle gemäß der Kalkulation eigener Vorteile stellt das funktionale Äquivalent der unmittelbaren sozialen Kontrolle in Face-to-face-Gruppen dar und funktioniert unter den Bedingungen anonymer Großgesellschaften ähnlich lückenlos wie die vormoderne Form der Kontrolle im täglichen Umgang miteinander. Weit entfernt davon, das Streben nach eigenen Vorteilen als sozial schädlich zu denunzieren, stellt die lückenlose Selbstkontrolle entlang den eigenen Interessen das einzige durchgängig wirksame Instrument der *sozialen Kontrolle* in modernen Gesellschaften dar. Moral folgt den „Anreizen“, wird „Anreizmoral“.

Diese vorteils- bzw. anreizfundierte Moral erfährt einen gewaltigen Bedeutungszuwachs durch den gegenwärtig ablaufenden Prozeß der *Globalisierung*. Die Globalisierung dehnt die Modernisierungsprozesse über die ganze Welt aus. In vielen Ländern erfolgt das im Zeitraffer, und durch den Zusammenbruch des sozialistischen Imperiums wird alles noch einmal ungemein beschleunigt. Damit verschärfen sich die Probleme: Wir verfügen erstens global nur ansatzweise über eine sanktionsbewehrte Welt-Rahmenordnung; wegen teils dramatischer Unterschiede der relativen Kosten steigt zweitens der Wettbewerbsdruck gerade auch für die Länder, die schon in der Vergangenheit von den modernen Ordnungsprinzipien Recht, Wettbewerb und Anreizmoral profitiert haben; drittens erfährt der seit der Reformation sich ausbreitende „Wertpluralismus“ jetzt im Weltmaßstab noch einmal eine Potenzierung. Die Frage ist: Was bleibt dann noch als Grundlage für eine friedliche und produktive Steuerung der Gesellschaft bzw. für die Integration der einzelnen in diese Welt-Gesellschaft?

Wenn ein „Weltethos“<sup>9</sup> mangels Anreizfundierung wirkungslos bleiben muß und die Abschottung Europas gegen Globalisierung und Internationalisierung der Finanzmärkte unmöglich und wegen drohender Stagnation auch unerwünscht ist, dann verbleibt nur noch die Option, eine Steuerung bzw. Integration über den *gemeinsamen Nenner der Vorteils-/Nachteilskalkulation* zu leisten, was immer die Menschen in den verschiedenen Gesellschaften und Kulturen unter „Vorteilen“ und „Nachteilen“ jeweils verstehen. Es geht dann darum, allgemein akzeptierte Regeln zur Realisierung der möglichen Kooperationsgewinne zu etablieren. Auch hier im globalen Maßstab besteht die wesentliche Funktion solcher Regeln darin, Interaktionen auf breiter Front zum Nutzen aller dadurch zu ermöglichen, daß die Partner sich gegenseitig vor Ausbeutung infolge von Fehlanreizen schützen. Damit wächst der ökonomischen Fundamentierung der normativen Regeln der künftigen Weltgesellschaft, also der

9 Hans Küng, Projekt Weltethos, München u. a. 1992<sup>4</sup>.

Moral im Sinne einer Anreizmoral, eine gewaltige und immer noch steigende Bedeutung zu. Statt ökonomische Kalkulationen als Grundübel auszumachen und daher domestizieren zu wollen, wie die Moralisten argumentieren, sollten wir sie weiter vorantreiben, so weit, daß alle Bürger dieser Welt sich mit solchen Regeln versorgen (können), die ihnen unabhängig von Rasse, Geschlecht, Hautfarbe, Religion und Kultur eine bessere Zukunft ermöglichen. Sozialtheoretisch geht es nicht um Überwindung oder Domestizierung ökonomischen Vorteilsdenkens, sondern um Erwerb und Aufbau von Regelkompetenz *auf der Grundlage solchen Vorteilsdenkens*.

---

## V. Die Rolle des Homo oeconomicus in der Wirtschaftsethik

---

Handelt es sich bei der hier entwickelten Konzeption nicht um einen „Ökonomismus“, der „Moral“ auf Vorteilskalkulationen „reduziert“? Welche Rolle spielt die im weitesten Sinne „ökonomische“ Kalkulation der „Vorteile“ in dieser Wirtschaftsethik? Diese Fragen sollen an der Funktion des Homo oeconomicus in Ökonomik und Wirtschaftsethik diskutiert werden<sup>10</sup>.

Der Homo oeconomicus ist durch rationale Gewinn-, Nutzen- oder Vorteilsmaximierung definiert: Deswegen ist er ebenso berühmt wie berüchtigt. Die Gegenargumente lassen sich in zwei Klassen einteilen, in empirische – Tenor: So ist der Mensch in Wirklichkeit nicht – und in normative – Tenor: So darf der Mensch nicht sein. Wenn die Ökonomik weiter mit dem Homo oeconomicus arbeiten will, was breite Kreise in dieser Wissenschaft tun und was auch hier favorisiert wird, dann muß sie zu diesen Argumenten Stellung nehmen. Entgegen vielen Sozialwissenschaftlern und auch einer Reihe von Ökonomen hält der Verfasser beide Gegenargumente für richtig – und arbeitet trotzdem weiter mit dem Homo oeconomicus. Wie soll das theoretisch möglich sein?

Die Antwort ist einfach: Der „Homo oeconomicus“ ist nicht „der Mensch“. Er ist ein theoretisches Konstrukt für Zwecke allein der Theoriebildung in

der positiven Wissenschaft Ökonomik. Einzelwissenschaften stellen grundsätzlich nicht die Frage Kants: Was ist der Mensch? Auch Anthropologie und Psychologie fragen nicht so. Positive Einzelwissenschaften stellen ganz spezielle, hochselektive Fragen und abstrahieren programmatisch von vielen anderen Fragen, die lebensweltlich dazugehören<sup>11</sup>. Alle einzelwissenschaftliche Theoriebildung ist *streng auf hochselektive Problemstellungen* bezogen, nicht auf „die Wirklichkeit“: Insofern *müssen* Einzelwissenschaften methodisch reduktionistisch arbeiten, und wer von ihnen etwas anderes, z. B. eine „ganzheitliche“ Betrachtungsweise, verlangt, macht den durch theoretische Ausdifferenzierung erzielten Fortschritt der modernen Wissenschaften zunichte. Dann lautet die entscheidende Frage: Auf welche hochselektive Problemstellung genau ist das Konstrukt Homo oeconomicus zugeschnitten? Diese Frage kann hier nur in den Grundzügen beantwortet werden.

Der Ökonomik geht es nicht um Einzelhandlungen und deren Ergebnisse, es geht ihr um aggregierte Ergebnisse wie z. B. die Geburten- und die Arbeitslosen-, die Inflationsrate etc. Genaugenommen geht es sogar nicht einmal um das Niveau dieser „Raten“, sondern nur um ihre Veränderung in Abhängigkeit von veränderten Bedingungen. Ökonomik ist also paradigmatisch *Makrotheorie*, d. h. eine Theorie zur Erklärung sozialer Phänomene.

Zur Erklärung der Veränderung dieser Makrogrößen greift sie nun auf eine Mikrotheorie zurück. Aggregierte Ergebnisse (Gesellschaftstheorie) werden abgeleitet aus Handlungen individueller Akteure, die handlungstheoretisch rekonstruiert werden (Handlungstheorie). Aber dieser ökonomischen Mikrotheorie geht es nicht um eine genuine Theorie des Handelns von Individuen als solchen, mit ihren individuellen Präferenzen, Zielen, Charakteren, Sozialisationsschicksalen, Weltanschauungen etc., vielmehr wird diese Mikrotheorie in der Ökonomik nur instrumentell für die Makrotheorie verwendet und daher auf ein für alle individuellen Akteure identisches Erklärungsschema standardisiert bzw. normiert: Akteure maximieren ihren erwarteten Nutzen unter Nebenbedingungen. Ökonomik ist daher „*mikrofundierte Makrotheorie*“<sup>12</sup>. Aber warum wird dazu der äußerst restriktive Homo oeconomicus bemüht, wo es doch trivial ist, daß der Mensch über ein viel reichhaltigeres Spektrum von Motiven als nur das Eigeninteresse verfügt?

11 Vgl. Andreas Suchanek, *Ökonomischer Ansatz und theoretische Integration*, Tübingen 1994.

12 Reinhard Zintl, *Der Homo Oeconomicus: Ausnahmeerscheinung in jeder Situation oder Jedermann in Ausnahmesituationen?*, in: *Analyse & Kritik*, 11 (1989), S. 52–69.

10 Die maßgebliche Monographie stammt von Gebhard Kirchgäßner, *Homo oeconomicus. Das ökonomische Modell individuellen Verhaltens und seine Anwendung in den Wirtschafts- und Sozialwissenschaften*, Tübingen 1991; systematisch weiterführend ist Karl Homann, *Homo oeconomicus und Dilemmastrukturen*, in: Hermann Sautter (Hrsg.), *Wirtschaftspolitik in offenen Volkswirtschaften. Festschrift für Helmut Hesse zum 60. Geburtstag*, Göttingen 1994, S. 387–411.

Die hier vorgeschlagene Antwort stellt eine Verallgemeinerung dessen dar, was als Grundproblem der Wirtschaftsethik herausgearbeitet wurde. In der Ökonomik geht es nicht um einsame Entscheidungen einzelner, es geht um *Interaktionen* und um ihre Ergebnisse. In Interaktionen treten die Menschen ein, um Kooperationsgewinne zu realisieren: Dies ist das *gemeinsame Interesse* der Interaktionspartner. Hinsichtlich der Aufteilung der Kooperationsgewinne haben sie aber immer *zugleich widerstreitende Interessen*, und insofern sind alle Interaktionen problematisch. Denn der geleistete Beitrag des einen Partners kann grundsätzlich von/vom anderen ausgebeutet werden – genau wie moralische Vorleistungen von Wettbewerbern. Erwünschte, weil Kooperationsgewinne verheißende, Interaktionen kommen daher nur zustande bzw. bleiben auf Dauer nur stabil, wenn die Interaktionspartner vor Ausbeutung ihrer Beiträge durch andere zuverlässig geschützt werden können. Und dies eruiert man, indem man – hypothetisch – den Homo oeconomicus als Quasi-Interaktionspartner ansetzt. Jeder rationale bzw. lernfähige Akteur läßt sich nur auf solche Interaktionen ein, bei denen er (hinreichend) sicher sein kann, daß seine Beiträge nicht ausgebeutet, d.h. die Kooperationserträge nicht von den anderen allein angeeignet werden. Dies überprüft er, indem er andere als *homines oeconomici* (Eigennutzmaximierer) modelliert. Der Homo oeconomicus wird verwendet als *Testinstrument für die Stabilität von Interaktionen*. Eine Rentenversicherung z. B., die nicht Homo-oeconomicus-resistent gestaltet ist, muß – nach einer Phase, in der die Menschen die Vorteilhaftigkeit des „Trittbrettfahrens“ erlernen – schließlich zusammenbrechen. Wie man nur TÜV-geprüfte Autos in den Verkehr läßt, so kann der Ökonom nur Homo-oeconomicus-geprüfte Institutionen empfehlen. Die „Anreizkompatibilität“ moralischer Normen meint nichts anderes als diese Resistenz gegen den Virus Homo oeconomicus<sup>13</sup>.

Das *Ziel* der hier entwickelten Konzeption von Wirtschaftsethik und allgemeiner Ethik besteht darin, die Institutionen, d.h. die von ihnen ausgehenden Anreize, so zu gestalten, daß individuelle Moral möglich – und nicht bestraft – wird. Zur Lösung dieses Problems wird methodisch der Homo oeconomicus – allgemeiner: der ökonomische Ansatz – verwendet. Er ist keine empirische

13 Für Sozialwissenschaftler kann man das kürzer so formulieren: Alle Interaktionen weisen Dilemmastrukturen auf. Das Homo-oeconomicus-Konstrukt bildet das aggregierte Resultat solcher Interaktionen zuverlässig ab, weil – über kurz oder lang – alle Interaktionspartner der Defektionslogik folgen müssen, wenn anreizverträgliche Institutionen fehlen. Deswegen arbeitet der Ökonom mit diesem Konstrukt – und nicht mit einem Homo sociologicus, Homo cooperativus oder Homo moralis: vgl. K. Homann (Anm. 10).

Behauptung über „den Menschen“ und schon gar kein normatives Ideal. Der Homo oeconomicus stellt vielmehr eine Aussage über die *relevanten Problemstrukturen*, d.h. Anreizstrukturen, bei Interaktionen dar. Die – methodisch zu fordernde – „Realitätsnähe“ liegt also nicht in einer Angemessenheit in bezug auf den „Menschen“, sondern in der *Angemessenheit in bezug auf die Problem- und Anreizstrukturen in Interaktionen* begründet. Der ökonomische Ansatz stellt daher eher eine *Situationstheorie* dar als eine *Verhaltenstheorie*, als die er immer (fehl-)interpretiert wird. Das „ökonomische Fundament“ aller Moral ist im Sinne einer Absicherung moralischen Verhaltens durch Vorteile, durch Anreize, zu verstehen. Mit „Reduktionismus“ hat das nichts zu tun.

---

## VI. Moralverständnis und Gesellschaft

---

Auch moderne Gesellschaften sind auf ein moralisches Selbstverständnis angewiesen: Darin haben die Kommunitarier durchaus Recht. Wenn aber das Verständnis von „Moral“, das in der Gesellschaft vorherrscht, den Funktionsbedingungen moderner Gesellschaften nicht mehr angemessen ist, dann führt gerade die „Moral“ solche Gesellschaften in eine *Polarisierung*, die sie auf eine harte Belastungsprobe stellt: Genau dies scheint in den letzten Jahren in der Bundesrepublik Deutschland zunehmend der Fall zu sein.

Auf der *einen Seite* stehen jene, die sich durch normative Ideale definieren und, gestützt auf die Dignität dieser Ideale, die Domestizierung „der Wirtschaft“ verlangen. Zum Wortführer auf europäischer Ebene ist kürzlich P. Bourdieu<sup>14</sup> avanciert: Die „sozialen“ Errungenschaften müssen mit Zähnen und Klauen gegen den globalisierten Wettbewerb und die internationalisierten Finanzmärkte verteidigt werden – an den Grenzen des vereinten Europas, wo offenbar neue Berliner Mauern aufgerichtet werden sollen. So fühlen sich viele – Geisteswissenschaftler, Pädagogen, Kirchen- und Gewerkschaftsvertreter – mit bestem Wissen und Gewissen verpflichtet, gegen die zunehmende Ökonomisierung der Welt und der sozialen Beziehungen Widerstand zu leisten.

Auf der *anderen Seite* stehen jene, die als Funktionsträger innerhalb der Subsysteme Verantwortung tragen. Sie glauben, ebenfalls besten Wissens und Gewissens, einen wertvollen Dienst für die

14 Pierre Bourdieu, Warnung vor dem Modell Tietmeyer, in: Die Zeit vom 1. November 1996, S. 2.

Gemeinschaft der Menschen zu leisten – als Forscher, Ärzte, Manager, Politiker usw. –, aber sie befinden sich in einem Argumentationsnotstand hinsichtlich der normativen Qualität ihres Tuns, stehen sie doch permanent vor Systemerfordernissen wie der gentechnologischen Forschung, Eroberung internationaler Märkte, Freisetzung von Arbeitskräften oder Gewinnung von Wählermehrheiten. Wegen der systembedingten Anreize ihres Tuns werden sie von Vertretern der ersten Gruppe mit moralischen Forderungen – und Vorwürfen – bedacht, denen sie wegen der Systemimperative, unter denen sie arbeiten, nicht in der geforderten Weise stattgeben können.

Das Resultat: Es verschärft sich in unserer Gesellschaft der Gegensatz zwischen den Moralisten, die mangels gesellschaftstheoretischer Reflexion eine unpassende personale Moral, die „Motivmoral“, polemisch gegen die moderne Welt setzen, und jenen Führungskräften, die die Moral in ihrem systemisch bestimmten Tun nicht erkennen und dann „Moral“ und „Ethik“ nur noch als Blockaden für vernünftiges Handeln auffassen können.

Diese aktuell sich abzeichnende Polarisierung kann nur durch theoretische Arbeit überwunden werden. Es gilt, gesellschaftstheoretisch zu zeigen, daß gerade eine Anreizmoral die adäquate Form von Moral in modernen Gesellschaften mit funktionaler Differenzierung und eingelagerten Wettbewerbsprozessen ist, eine Moral, die auf einem Vorteilsdenken aufbaut. Und es gilt, die Grundgedanken dieses Konzepts gesellschaftlich – politisch, pädagogisch, ökonomisch etc. – auf breiter Front zu kommunizieren, um die falschen, kontraproduktiven Frontstellungen einer fundamentalistischen Motivmoral einerseits und vermeintlich unmoralischer „Systemimperative“ andererseits abzubauen.

Die Empfehlungen, die eine entsprechende Form von Ethik – eine Anreizethik also – gibt, sind durchweg konträr zu jenen moralischen Intuitionen, die junge Menschen auch heute noch – und mit guten Gründen<sup>15</sup> – aus ihrer Sozialisation in Elternhaus, Kindergarten, Schule und Kirche mitbringen. Wenn wir in der modernen Welt nicht orientierungslos werden wollen, müssen wir es lernen, solche zum Teil höchst kontraintuitiven Sätze wie die folgenden im Prinzip für ethisch richtig zu halten:

- Wettbewerb ist solidarischer als Teilen.
- Privateigentum ist sozialer als Gemeineigentum.
- Gewinnmaximierung ist – unter einer geeigneten Rahmenordnung selbstverständlich – sittliche Pflicht der Unternehmen.

<sup>15</sup> Vgl. G. S. Becker (Anm. 7).

- „Soziale Gerechtigkeit“ kann höchst ungerecht sein.
- Arbeitsplatzsicherungen sind unmoralisch, weil sie die Arbeitslosen benachteiligen.
- Staatliche Drogenprohibition ist moralisch verfehlt, weil sie den Drogenkonsum fördert<sup>16</sup>.
- Die ethisch begründete Forderung nach „Umverteilung“ ist moralisch verfehlt, weil sie gesellschaftliche Konflikte verschärft<sup>17</sup>.
- Gesellschaftliche Kooperation verlangt soziale Kontrolle durch Wettbewerb.

Dies mag hier genügen; die Liste der Beispiele für zum Teil extrem kontraintuitive, gleichwohl moralische Handlungsempfehlungen ließe sich beliebig verlängern. Die Ursache für den kontraintuitiven Charakter dieser Empfehlungen aber ist immer dieselbe: Unter Bedingungen systemischer Sozial- und Denkstrukturen, also der gesellschaftlichen Funktionssysteme und positiven Einzelwissenschaften, ist eine genaue Kenntnis der systemischen Teilrationalitäten erforderlich, wenn man der Moral auf breiter Front in der Gesellschaft Geltung verschaffen will.

---

## VII. Schlußbemerkung

---

Die öffentliche Diskussion sieht in neuerlich beobachtbaren Individualisierungstendenzen einen Verfall der Moral im Sinne traditioneller Gemeinschaftsmoral. Eine gesellschaftstheoretisch reflektierte (Wirtschafts-)Ethik versucht, die mit jedem neuen Schub von Individualisierung zweifellos verbundenen Orientierungsprobleme durch eine auf individuelle Vorteilskalkulationen abstellende Gestaltung der Handlungsanreize zu lösen statt durch moralische Aufrüstung. Moral kann unter den Bedingungen moderner Gesellschaften und erst recht der modernen Weltgesellschaft nur auf den einzig verbleibenden gemeinsamen Nenner individueller Vorteilskalkulationen gegründet sein, was immer die Menschen selbst in den verschiedenen Kulturen unter „Vorteilen“ verstehen. Eine Moral, die nicht auf „Vorteilen“ im Sinn der modernen Ökonomik beruht, muß mangels geeigneter anderer Formen sozialer Kontrolle bei den ersten Windstößen zusammenbrechen.

<sup>16</sup> Vgl. dazu Karl-Hans Hartwig/Ingo Pies, Rationale Drogenpolitik in der Demokratie. Wirtschaftswissenschaftliche und wirtschaftsethische Perspektiven einer Heroinvergabe, Tübingen 1995.

<sup>17</sup> Vgl. Karl Homann/Ingo Pies, Sozialpolitik für den Markt: Theoretische Perspektiven konstitutioneller Ökonomik, in: Ingo Pies/Martin Leschke (Hrsg.), James Buchanans konstitutionelle Ökonomik, Tübingen 1996, S. 203–239.

# Moralische Kommunikation in Organisationen

Die wirtschaftsethische Literatur im deutschen Sprachraum besteht zum größeren Teil aus Fragen und Analysen der Begründung von Ethik im Unternehmenszusammenhang, anstatt die Leistungsfähigkeit von Wirtschaftsethik hervorzuheben<sup>1</sup>. In der amerikanischen Literatur zum Thema „business ethics“ (Wirtschaftsethik) wird ein pragmatischerer Ansatz gepflegt<sup>2</sup>. Im Managerdiskurs können moralische Probleme nicht auf die gleiche Weise wie im philosophischen Diskurs behandelt werden; moralische Probleme müssen in die Sprache der Organisationsentwicklung übersetzt werden, um relevant werden zu können.

Im folgenden wird erstens aufgezeigt, daß sich die Disziplin Wirtschaftsethik vielfach mit den falschen Fragen beschäftigt, und daß sie zweitens auf die richtigen Fragen keine Antworten zu geben vermag; diese Antworten finden sich aber oft drittens in anderen wissenschaftlichen Disziplinen wie z. B. der Organisationsentwicklung. Anschließend wird viertens dargestellt, warum und in welcher Form Moral in Unternehmen vorhanden ist. Fünftens schließen wir mit einer Einschätzung, wie Moral in der Wirtschaft und in Unternehmen verwirklicht werden sollte.

## I. Gute Antworten auf die falschen Fragen

Wenn Philosophen mit Managern reden, tun sie das aus Erkenntnisinteresse: Sie wollen z. B. wissen, welche Motive, Werte oder Vermutungen über Handlungskonsequenzen handlungsleitend sind. Manager hingegen können mit berechtigter Hoffnung von einer Bereicherung ihrer Wahrnehmung durch eine wissenschaftliche Einschätzung ausgehen<sup>3</sup>. Aber eine Diskussion zwischen Philo-

sophen und Managern kann noch weiter gehen, als nur der gegenseitigen Befriedigung von Erkenntnisinteresse zu dienen. Geht man davon aus, daß normative *Moralphilosophie* als Bestandteil der *Praktischen Philosophie* Handlungsanweisungen in moralischen Fragen geben kann und sollte, dann können sich Manager vom Gespräch mit Philosophen kompetente Hilfe im Hinblick auf moralische Probleme im Zusammenhang mit unternehmerischem Tätigsein erhoffen. Der Moralphilosoph wird als kompetenter Berater für wichtige Entscheidungen angesehen<sup>4</sup>. Wenn Manager mit Ethikern über moralische Probleme sprechen, spielen einige Fragen keine Rolle bzw. sind bereits implizit beantwortet:

1. „Soll ich überhaupt moralisch sein?“ Selbst wenn man annimmt, daß es in einem gewichtigen Sinn keine guten Gründe für moralisches Verhalten gibt, hat der Manager bereits den moralischen Diskurs eröffnet, wenn er Beratung beim Philosophen sucht: Er will moralisch sein. Ohne Gründe fragt ein Manager nicht; fragt er nach, hat er Bedarf. In praktischen Fragen gibt es erst einmal kein Begründungsproblem; das Begründungsproblem haben die Wissenschaftler, die vor anderen rechtfertigen müssen, daß die Behandlung moralischer Fragen wissenschaftlich legitim ist<sup>5</sup>.
2. „Lohnt es sich, moralisch zu sein?“ Den monetären Nutzen wird ein Manager nicht außer acht lassen, aber diese Frage stellt sich hier nicht rein monetär. Offenbar hat der Manager neben den ökonomischen Präferenzen auch noch moralische Präferenzen, die den ökonomischen

in: ders./Thomas Schmidt (Hrsg.), *Werte und Entscheidungen im Management*, Marburg 1996, S. 19–27, hier S. 26 f., sowie die Studie von Peter Ulrich/Ulrich Thielemann, *Wie denken Manager über Markt und Moral?*, St. Gallen 1992.

4 Wir folgen der Argumentation von Andreas Føllesdal, *Philosophers and Consultants*, in: Heidi van Weltzien Høivik/Andreas Føllesdal (Hrsg.), *Ethics and Consultancy: European perspectives*, Dordrecht u. a. 1995, S. 253–260, hier S. 254.

5 Hier stimmen wir überein mit Josef Wieland, *Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung*, in: Hans G. Nutzinger (Hrsg.), *Wirtschaftsethische Perspektiven II*, Berlin 1994, S. 11–35, hier S. 29. Dies ist jedoch kein charakteristisches Merkmal der Wirtschaftsethik. Auch ein Medizinethiker stellt sich nicht die Frage, ob Ethik in der Medizin sinnvoll sei, er beschäftigt sich schlicht mit der Umsetzbarkeit ethischer Ansprüche in medizinischer Forschung und Praxis.

1 Vgl. Karl Homann/Franz Blome-Drees, *Wirtschafts- und Unternehmensethik*, Göttingen 1992; Horst Steinmann/Albert Löhr, *Unternehmensethik*, Stuttgart 1989; Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.), *Markt und Moral*, Bern u. a. 1994.

2 Vgl. Mark Pastin, *Lessons from High-Profit, High-Ethics Companies*, in: W. Michael Hoffmann/Jennifer Mills Moore (Hrsg.), *Business Ethics*, New York u. a. 1990, S. 64 ff.

3 Vgl. Karl R. Lohmann, *Vom Versuch angewandter Philosophie: Warum sich Philosophen mit Managern unterhalten*,

mischen Präferenzen vorgelagert sind und die er befriedigen möchte. Daß sich deren Berücksichtigung lohnt, ahnt er.

3. „Wo ist Moral innerhalb des ökonomischen Systems zu verorten?“ Die Frage ist relevant, nur hat sie der Manager offenbar schon für sich beantwortet: Er will erfahren, was er für die Moral tun kann, deshalb ist die Moral bei ihm bzw. seinem Unternehmen verortet. Globale Zusammenhänge und systematische Verortungen interessieren dann nur noch sekundär<sup>6</sup>.

Es gibt eine Wissenschaftsgemeinde, die sich mit moralischen Problemen in der Wirtschaft beschäftigt: die Forschungsrichtung Wirtschaftsethik. Interessanterweise jedoch werden dort vordringlich die oben aufgeführten Fragen diskutiert. Es wird allerdings *erstens* nicht gewährleistet, daß die Diskussion von den richtigen Personen, nämlich den Entscheidungsträgern in der Wirtschaft, rezipiert wird, und *zweitens* wird nicht praktisch gearbeitet; die Fragen der Mitarbeiter von Organisationen bleiben unbeantwortet, denn es werden keine konkreten Maßnahmen angeboten, wie Moral in Unternehmen verwirklicht werden kann.

Die Konjunktur des Themas „Wirtschaftsethik“ in der Wissenschaft hat zwar Auswirkungen auf das Management, weil das Management Trends berücksichtigt und weil Unternehmensberater auf die Trends achten, auf die Manager ebenso achten. So werden Seminare zur Managementausbildung angeboten, die Managern den Eindruck vermitteln, daß sie mit ihrer Einschätzung von Entwicklungen richtig lagen, und schon diskutiert die Gesellschaft der Manager das Thema. Hier findet jedoch ein Paralleldiskurs statt, Wissenschaftler und Manager reden über dasselbe Thema, allerdings nicht in derselben Sprache und vor allem nicht miteinander<sup>7</sup>. Praktisch hat das Thema selten Bedeutung. Diese Einschätzung ist zweifach zu verstehen: Es gibt viele Manager und Unternehmer, die moralische Fragen aufwerfen und erörtern, und die „den Werten“ eine große Bedeutung zuschreiben. Aber diese persönliche – und von vielen Managern und Unternehmern geteilte – Auffassung schlägt sich z. B. in der Reorganisation der

Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen ihres Unternehmen nicht nieder<sup>8</sup>.

Es geht Managern nicht primär um Fälle wie „Brent Spar“, auch wenn gerade dieser Skandal verdeutlicht hat, wie wichtig es sein kann, sich den moralisch motivierten Ansprüchen der *Stakeholder* (der von den Handlungen Betroffenen) zu stellen. Interessant war dieser Fall für die wissenschaftliche Diskussion, weil man daran die Gültigkeit der eigenen Theorien verdeutlichen konnte<sup>9</sup>. Es ist jedoch in Zweifel zu ziehen, ob die Diskussion um Brent Spar und andere spektakuläre Fälle konkreten Nutzen für unternehmensethische Fragestellungen – das heißt: ethische Fragestellungen von Managern und Unternehmern – bieten kann. Wenn das so ist, dann findet man die geeignete Diskussion zur Ethik in Unternehmen in der Literatur zur Organisationsentwicklung (OE) und zur „learning organisation“ (Theorie des organisationellen Lernens), nicht in der der Wirtschaftsethik.

Was im „Brent Spar“-Fall als ethisches Problem aufgeworfen wurde, kann im Management auch als Problem der Öffentlichkeitsarbeit oder einer verbesserten Kommunikation zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit behandelt werden – ohne weitere ethische Konnotationen. Diese Doppeldeutigkeit hat eine systematische Bedeutung: Es gibt immer Managementtheorien, die die scheinbar eindeutig ethischen Probleme auf einer anderen Ebene als Kommunikations- oder Verhandlungsprobleme sehr viel konkreter auffassen. Damit sind nicht die Tricks angesprochen, mit denen Public-Relations-Manager manchmal ihre Firma aus negativen Schlagzeilen „herausreden“ wollen, sondern Organisationsänderungen als Antwort auf die negative Öffentlichkeitswirkung: Produktumstellungen, Verbesserungen der Kundenbeziehungen etc.

Wir haben es in diesen Fällen mit einem Managerhandeln zu tun, das seine Handlungskonsequenzen

8 Vgl. Birger P. Priddat, Statt einer Einleitung, in: K. R. Lohmann/T. Schmidt (Hrsg.) (Anm. 3), S. 17 f., sowie Karl R. Lohmann, Zur Integration von Werten in Entscheidungen – Entscheidungsorientierung und eine liberale Theorie der Werte, in: ebd., S. 137–194, hier S. 186–190.

9 Bezeichnenderweise sind die interessantesten Fälle in der deutschen wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussion gerade die Problemfälle mit der Einsicht: Das hätte man eigentlich so machen sollen. Es fehlt an positiven Beispielen. Zum Vergleich der unterschiedlichen Konzepte der Wirtschaftsethik vgl. z. B. das „Brent Spar“-Beispiel von Margit Osterloh/Regine Tiemann, Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Die Unternehmung, (1995) 5, S. 321–337; Birger P. Priddat, Moralischer Konsum. Über das Verhältnis von Rationalität, Präferenzen und Personen, in: Karl R. Lohmann/Birger P. Priddat (Hrsg.), Ökonomie und Moral. Beiträge zur Theorie ökonomischer Rationalität, München 1997, S. 175–193.

6 Karl Homann und seine Mitarbeiter verorten die Moral systematisch in die institutionellen Rahmenbedingungen der Wirtschaft, vgl. z. B. K. Homann/F. Blome-Drees (Anm. 1), S. 35.

7 Den Begriff des Paralleldiskurses hat Karl Homann geprägt: Ethik und Ökonomik sollen in einen Paralleldiskurs treten. Problematisch an Parallelen in diesem Zusammenhang ist, daß sie sich im Hier und Jetzt nicht berühren. Vgl. Karl Homann, Ethik und Ökonomik, in: ders. (Hrsg.), Wirtschaftsethische Perspektiven I, Berlin 1994, S. 9–30, hier S. 15.

ohne ethische Terminologie erreicht, aber ethisch reinterpreterbar ist. Es gibt durchaus ein Bewußtsein in den Organisationen, das Rechte und Angemessene zu tun, ohne das Pathos des Moralischen zu verwenden. Diese Form der nicht-ethischen Semantik ethisch beschreibbaren Handelns ist so häufig zu beobachten, daß wir folgende These aufstellen:

*Es gibt mehr ethisch relevantes Handeln in den Unternehmen als Wirtschaftsethik.* Die Überzeugungs- und Aufklärungsarbeit, die wirtschaftsethische Literatur häufig meint leisten zu müssen, erscheint als der Versuch, eigenständige moralische Entscheidungen erzeugen zu wollen, die als organisatorische, personalpolitische u. a. Entscheidungen längst in den Unternehmen getroffen werden. Die wirtschaftsethische Forschung begrenzt sich zu sehr auf die Erzeugung eines eigenen Forschungsbereiches moralischer Terminologie, anstatt eine Sprache moralischer Entscheidungen und Kommunikationssysteme zu entwickeln, die in der Lage ist, neben den als explizit moralisch ausweisbaren Fragestellungen, die tatsächlich stattfindenden Entscheidungen und Kommunikationen auf ihre moralische Qualität zu untersuchen. Die Wirtschaftsethik neigt dazu, innerhalb der Managementtheorien ein eigenes Problemfeld zu etablieren, ohne sich explizit zu vergewissern, welche anderen Konzeptionen in der Managementtheorie implizite ihre Fragestellungen längst behandeln.

Wir haben es in Organisationen häufig mit dem Fall moralischer Entscheidungen ohne ethische Begründungen zu tun. Wirtschaftsethik setzt an diesem Punkt ein: Sie bietet ein Kriterienraster, das die moralische Qualität von Unternehmensentscheidungen prüfen läßt. Dazu muß geklärt werden, welche moralischen Kriterien für das Unternehmen gelten sollen.

Man kann natürlich allgemeine Werte und ethische Regeln an Unternehmen herantragen; ein solches Verfahren hat heuristisch-kritische Qualität. Da der praktische Wert solcher Verfahren erst dort beginnt, wo innerhalb des Managements die Valenz moralischer Kriterien so diskutiert wird, daß man ihre Geltung für wichtig erachtet, wird die kritische Qualität externer „moralischer Standards“ nur fruchtbar, wenn das Management dadurch eine neue Orientierung erhält. Die aber bekommt es erst, wenn die moralischen Kriterien für die eigene Unternehmens- und Strategieentwicklung als bedeutsam erachtet werden.

Moralische Dilemmata, die gelöst werden müssen, entstehen nur dort, wo es eine moralische Kommunikation gibt. Ohne die Einübung einer solchen Kommunikation werden moralische Dilemmata gar nicht als solche wahrgenommen, sondern als

Konflikte in der Sprache beschrieben, die für die Organisationsentwicklung in Gebrauch ist. Wenn es Wirtschaftsethikern gelingt, Managern zu vermitteln, bestimmte Probleme in moralischen Termini zu analysieren, können zwei Effekte eintreten:

1. Der neu eingeführte moralische Diskurs erlaubt es, moralische Probleme zu identifizieren und zu lösen.
2. Der moralische Diskurs wirkt – als zusätzlicher Diskurs zu den anderen, weiterhin geführten Diskursen – komplikativ.

Man eröffnet eine weitere Problematisierungs- und Lösungsebene, die in den anderen Diskursen nicht integriert ist. Ein solche Lösung fällt bald der allgemeinen Neigung zur Reduktion von Komplexität anheim (der intellektuellen Form des *lean management*).

---

## II. Mangel an Antworten auf gute Fragen

---

Wir haben es also mit dem Faktum eines Diskurses zu Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik zu tun, dem aber kaum eine praktische Umsetzung folgt. Auf Unternehmensseite ist der Grund dafür darin zu sehen, daß Managern (und Unternehmensberatern) das Faktum des Diskurses ausreicht, um für sich und für andere zu klären, daß sie eine moralische Seite haben. Solange es für den Diskurs in der Wirtschaft dazugehört, in moralischen Termini kommunizieren zu können, sind die Manager auf der Höhe der Zeit. Im Zentrum des wirtschaftsethischen Diskurses stehen normative Ansprüche an die Wirtschaft – und sei es nur der schwache und wenig konkrete Anspruch, ein moralisches Unternehmen zu sein. Solche Ansprüche führen erst einmal eine zusätzliche Restriktion ein, die die Kunst der Unternehmensführung der Entscheidungsträger erschwert, statt sie zu erleichtern.

Die Transaktionskosten der Einführung und Realisation von Moral in Unternehmen bestehen nicht nur aus der zusätzlichen Komplexität, die durch die Moral in die Unternehmen kommt, sondern vor allem darin, daß die Manager die großen wirtschaftsethischen Ansätze nicht in konkrete Entscheidungen übersetzen können. Manager haben kein Training in diesen Dingen, da Unternehmensethik keine aus klar definierten Werkzeugen zusammengesetzte Managementphilosophie ist, sondern von der gesamten Organisation eine moralische Einstellung erfordert, die nicht leicht

zu erwerben ist. Es reicht nicht aus, wenn einzelne Manager eine „moralische Einstellung“ z. B. auf einem Managementseminar erwerben. Diese muß auch von Vorstandskollegen geteilt und vor allem mit getragen und im Unternehmen vermittelt werden.

Die Gründe für die Schwäche der Anwendung von Unternehmensethik sind systematischer Art. Die Frage der Einführung von Moral in Unternehmen ist keine Frage der Aufklärung über den Sinn und Zweck der Beachtung von Moral – sei es, weil die Kosten ihrer Nichtbeachtung zu berücksichtigen sind, sei es, weil man Moral als Investition in die Mitarbeiterzufriedenheit im Unternehmen bereits betrachtet – sondern immer verbunden mit der Frage nach der geltenden Moral und ihrer Kritik.

Es wäre unzweckmäßig, über die Einführung von Moral in Unternehmen so zu reden, als ob mit diesem Schritt erstmalig Moral in das Unternehmen eingeführt würde und demzufolge vorher moralisch neutrale oder unmoralische Zustände geherrscht hätten. Mit der Erörterung der Einführung von Moral in Unternehmen wird zwar erstmals formell darüber geredet, aber informell ist das Unternehmen bereits moralisch: In den Einstellungen und Haltungen des Managements ebenso wie der Mitarbeiter, der Betriebsräte, der Kunden etc. wird eine bestimmte Moral gepflegt, auch wenn im allgemeinen keine moralische Sprache benutzt wird. Aber es steht genügend Vokabular zur Verfügung, um seiner Empörung, der Einschätzung von „Ungerechtigkeiten“, falscher oder unmenschlicher Einstellungen usw. Ausdruck zu leihen. Die unternehmensinterne Kommunikation ist ein laufender moralischer Diskurs über die Werte, Qualitäten, Entscheidungen, Verfehlungen und Irrungen der Führung und der Mitarbeiter.

Die Kritik der vorhandenen Moral durch den Diskurs der Unternehmensethik hat eine Dimension, die in den – zumeist normativen – Ansätzen zur Unternehmensethik nicht beachtet wird: Moralische Erwägungen in Unternehmen stellen oft die bisherige Organisationsform in Frage. Das heißt nicht, daß die OE die Frage der moralischen Entscheidung ersetzt, aber die OE-Prozesse reflektieren die Herstellung der Bedingungen der Veränderung der sowieso laufenden Kommunikationen.

Nehmen wir eine gewöhnliche hierarchische Organisation. In solchen Organisationen könnte Moral nur „von oben“ eingeführt werden, und zwar durch Anordnung. Natürlich versuchen moralisch gesonnene Manager, die Mitarbeiter aufzuklären über die „moralische Sichtweise“, die von jetzt an gelten soll. Da aber die hierarchische Struktur gleich bleibt, können die Mitarbeiter die neue Moral nur als Anordnung interpretieren, die die

gewohnten Aufgabenlösungen um das zusätzlich eingeführte moralische Kriterium kompliziert.

Die „neue Moral“, die auf eine besondere Achtung der Menschen untereinander angelegt sein will, läuft auf eine besondere und zusätzliche Beachtung von Vorschriften hinaus. Die Moral wirkt *erstens* nicht moralisch (auch nicht im intendierten Sinne), und *zweitens* stört sie die – unverändert gebliebenen – Arbeits- und Leistungsbeziehungen. Man muß die Arbeit und Beziehungen im Unternehmen zusätzlich moralisch bewerten, ohne daß die Mitarbeiter eine eigenständige Form der Verantwortlichkeit bekämen. Die Moral wird als – zusätzliche – Regel empfunden, zu der man sich nur so verhalten kann, daß man nicht gegen sie verstößt. Damit wird das – in hierarchischen Organisationen sowieso ausgeprägte – Regelwerk erweitert, ohne Impulse zu geben für moralisch verantwortliches Handeln der Mitarbeiter. Eine solche Moral scheitert als Moral (womöglich nicht als Regel).

Moral hat, bezüglich der Organisation, subversive Qualität. Sie fordert, um sie auch tatsächlich ausüben zu können, keine neue Regel in der Organisation, sondern Veränderungen der organisatorischen Matrix, die es den Mitarbeitern ermöglicht, als moralische Akteure auch tatsächlich handeln zu können. Die Einführung von Moral – aus welchen Gründen und Bedürfnissen auch immer – ist ohne Eingriff in die organisatorische Infrastruktur von Unternehmen nicht ohne weiteres denkbar. Man kann nicht Moral einführen und den Mitarbeitern zugleich die Entscheidungsspielräume verweigern, die sie für moralisches Handeln brauchen. Verfährt man so – und man tut es häufig –, bleibt die Moral auf diejenigen beschränkt, die sie einfordern. Ein Unternehmen, das eine neue Kundenorientierung einführt, die einen respektvollen Umgang mit der Klientel bewirken soll, gibt ein Beispiel, das sie ihren eigenen Mitarbeitern nicht verweigern kann.

---

### III. Fragen der Organisationsentwicklung

---

Die Fragen der OE werden vor allem aus sozialwissenschaftlicher Perspektive beantwortet, das heißt allerdings nicht, daß Moralphilosophen an dieser Debatte nicht teilnehmen könnten. Ebenso wenig bedeutet es, daß die Debatte der OE der falsche Ort für wirtschaftsethische Fragestellungen sei. Die OE geht zum Teil von einem stark normativen Menschenbild aus, auf das der organisatio-

nelle Wandel aufbaut<sup>10</sup>. Aus dieser Sicht ist jedem Individuum Autonomie in seinem Leben zu gewährleisten. Arbeit nimmt in der modernen Gesellschaft einen erheblichen Teil des Lebens in Anspruch, so daß man konsequenterweise auch Autonomie in der Arbeit ermöglichen muß<sup>11</sup>. Das Argument, eine nichtautonome Arbeit ließe noch Möglichkeiten zu einem autonomen Leben, läßt sich mit der empirischen Beobachtung widerlegen, daß eine geringe Autonomie am Arbeitsplatz mit einer niedrigen Kompetenz zu autonomem Leben einhergeht<sup>12</sup>. Dieser normative Ansatz ist auch für Wirtschaftsethiker bedeutsam, denn *erstens* äußern sich wirtschaftsethische Probleme auch im Umgang der Mitglieder einer Organisation untereinander, *zweitens* kann kein Manager den Bereich seines moralischen Verhaltens thematisch eingrenzen („Ich verhalte mich zwar moralisch gegenüber externen Stakeholdern, nicht aber gegenüber meinen Mitarbeitern“) und *drittens* sind die Mitarbeiter in die Entscheidungen des Unternehmens in besonderer Weise involviert: Sie müssen im Zweifelsfall Entscheidungen umsetzen, von deren Auswirkungen sie möglicherweise selbst betroffen sind, die sie selbst jedoch nicht tragen.

Bei Betrachtung des Zeitpunktes, seit dem Wirtschafts- und Unternehmensethik in größerem Stil erörtert werden, zeigt sich, daß das erst dann der Fall war, als man in der Management- und Organisationstheorie bereits darüber nachdachte, weshalb die klassischen Organisationsformen unzureichend sind für die Bewegungen moderner Unternehmen in expansiven Märkten. Erst die Auflösung der hierarchischen Formen der Organisation konnte moralische Fragen neu in die Unternehmen hereintragen, da erst in diesen Prozessen die Kommunikations- und Entscheidungsstrukturen der Organisationen neu gestaltet wurden und damit die Verantwortlichkeiten.

Anstelle einer hierarchischen Verteilung von Anweisungen und Führungsäußerungen entstanden Organisationsformen, die stärker als bisher die Selbstverantwortung der operativen Ebenen ins Spiel brachten. Mit der Erhöhung der Entscheidungsverantwortung in den unteren Ebenen der Organisation entstanden – zusammen mit der erhöhten Transparenz – zum einen erhöhter Kom-

munikationsbedarf (Kommunikation mit Kollegen-Experten über die Lösungen von Problemen), zum anderen neue Anforderungen an die Führungs- und Kommunikationsstile, die ihre zusammenfassende Beschreibung darin finden, daß man von Mitarbeitern als „Intrapreneurs“ (Unternehmer im Unternehmen) redet<sup>13</sup>. Damit ist nicht fälschlicherweise behauptet, daß sie unternehmensinterne Unternehmer würden, sondern daß von ihrer Arbeit eine unternehmerische Qualität erwartet wird. Ein solche Qualität wird von Mitarbeitern immer dann erwartet, wenn die Organisationen neu formuliert werden: als überraschungsverarbeitungsfähige Organisationen, die die Irritationen, die die Märkte auf sie ausüben, intern so weitergeben, daß sie Irritation als innovative Aufgaben der Mitarbeiter erwarten müssen<sup>14</sup>.

Dieser Zustandsbericht von der Organisations- und OE-Debatte hat die Unternehmensethik noch nicht erreicht. In der unternehmensethischen Variante z. B. der „corporate identity“ (erkennbare, einheitliche Identität von Organisationen) werden ältere Vorstellungen der Identität von Mitarbeitern und Unternehmen reformuliert, die der Vorgeschichte moderner Organisationen entstammen und den Anspruch haben, die bisher vernachlässigten Bereiche wie „Unternehmenskultur“, „shared values“ (gemeinsame Werthaltungen) etc. jetzt in das Organisationskonzept einzubeziehen, und zwar so, daß man auch hier vor Überraschungen sicher ist. In diesen Fällen wird die Unternehmensethik als Organisationsillusion eingeführt, d. h. als die Illusion, alles organisieren zu können (und vor allem: alles organisieren zu sollen). Die Erwartungen, die an diese Konzepte von identitätsstiftender Unternehmensphilosophie hergetragen werden, werden durchaus enttäuscht, da unter der Hand die Flexibilisierung der Organisationen weiterläuft, tatsächlich aber Zustandfestlegungen konstruiert werden, die der eigenen Unternehmenswirklichkeit nicht mehr gerecht werden. Unsere These lautet: *Nicht die Unternehmensethik, sondern die moderne Organisationstheorie und -praxis realisieren die moralischen Standards moderner Organisationen.* Wir sollten genauer von moralischer Infrastruktur reden: OE eröffnet die Bühne, auf der moralische Kommunikationen und Entscheidungen in einem relevanten Sinne gespielt werden können. „Relevant“ heißt hierbei nichts anderes, als daß Moral nicht als einseitige Haltung von Vorständen und Geschäftsleitungen in Unternehmen eingeführt werden kann, sondern

10 Vgl. Mark Richter, Organisationsentwicklung, Bern u. a. 1994, S. 21. Die systemtheoretische Organisationsentwicklung ist jedoch nicht normativ, vgl. Hans Wehrmann, System- und evolutionstheoretische Betrachtung der Organisationsentwicklung, Frankfurt am Main 1995.

11 Vgl. Birger P. Priddat, Uns geht nicht die Arbeit aus, aber der Arbeiter, in: Arbeits-Welten, (1996) 1, S. 11–25.

12 Zu dieser Argumentation und den angeführten Daten vgl. Adina Schwartz, Sinnvolle Arbeit, in: Axel Honneth, Pathologien des Sozialen, Frankfurt am Main 1994, S. 140–159.

13 Vgl. Gifford Pinchot/Elisabeth Pinchot, The Intelligent Organization. Engaging the Talent and Initiative of Everyone in the Workplace, San Francisco 1996.

14 Vgl. Dirk Baecker, Postheroisches Management. Ein Vademecum, Berlin 1994.

erst dann die der Moral eigentümliche Anerkennung erfährt, wenn die Adressaten der Moral zu moralisch Handelnden werden. Wir finden in der amerikanischen Literatur zur „lernenden Organisation“ mehr praktikable Unternehmensmoral, also handfeste Werkzeuge zur Bestimmung und Beeinflussung der Moral einer Organisation, als in den Theorien, die behaupten, sie wären dafür zuständig<sup>15</sup>. Da Organisationstheorien expressis verbis keine Theorien der Unternehmensmoral sind, sind ihre moralischen Qualitäten herauszustellen.

Doch auch darum geht es hier nur sekundär. Festzustellen ist vielmehr, daß die unternehmensethischen Theorien nicht dem Niveau der organisatorischen Praxis und Theorie entsprechen, d. h., sie verfehlen die moderne Dynamik einer in Unordnung geratenen Unternehmenswelt, indem sie deren Ordnung – nunmehr mit moralischen Mitteln – wiederherstellen wollen. Das Problem der modernen Theorien zur Unternehmensmoral ist schließlich ihre dem Stand der Unternehmensentwicklung unangepaßte Vorstellung von Regeln, Ordnung und Maximen.

Wirtschafts- und Unternehmensethik wird dann ein konservativer Diskurs derjenigen werden, die immer schon gewußt haben, daß organisatorische Modernisierung nicht notwendig ist. In konkreten Fällen haben wir es zu oft mit legitimatorischen Diskursen zu tun, die das Handeln von Managern moralisch absegnen sollen oder Legitimation schaffen für Entlassungen etc. Anscheinend reicht das Argument, es sei wirtschaftlich notwendig, nicht mehr aus und muß um moralische Argumente erweitert werden.

Wenn die moderne Unternehmensethik in bedeutsamen Teilen aber nicht in den heute vorgetragenen Unternehmensethiken zu lesen ist, sondern in den avancierten Organisationskonzeptionen, dann ist das kritische Potential von Unternehmensethik offenzulegen: Es ist die Kritik der bisherigen Organisationsformen und damit auch der Manager und Unternehmen, die diese Organisationsformen tragen und verkörpern.

Wir vermuten, daß die Erörterung von Moral für Unternehmen für viele Manager ein Ausdruck ihrer Hilflosigkeit ist, Organisationen als Gegenstand von Innovationen zu betrachten. Da sie andererseits aber sehen – sonst wären sie keine

Manager –, daß sich die Beziehungen ändern, suchen sie nach einem bindenden Glied, das ihnen die Alternative der Innovation ihrer Organisation und ihrer selbst erspart. Der moralische Diskurs ist einer dieser Rettungswege.

---

#### IV. Moralische Entscheiden

---

Moralische Entscheidungen werden von Fall zu Fall getroffen. Nur bei extrem moralischen Charakteren gehen wir davon aus, daß sie jede ihrer Entscheidungen aus der moralischen Perspektive betrachten und gegebenenfalls korrigieren. Im Normalfall werden Entscheidungen nur dann unter moralischen Kriterien betrachtet, wenn man annimmt, daß sie moralisch vermittelt werden. Es ergibt für Manager keinen Sinn, moralische Betrachtungen über die Entscheidung anzustellen, den Markt für LötKolben auszuweiten, wenn LötKolben kein moralisches Prädikat zugeordnet wird.

Wenn wir allerdings die organisatorischen Änderungen zur Basis unserer Überlegungen machen, ändert sich die Anforderung an die Unternehmensmoral: Sie besteht dann darin, die Mitarbeiter zu ermutigen, selbständige Personen zu werden, unter der Bedingung, daß Manager gleichzeitig in die Lage versetzt werden, die Selbständigkeit ihrer Mitarbeiter zu verkraften und zur Voraussetzung ihres neuen Führungsstils zu machen.

Die Redeweise von der Unternehmenskultur kann in einer Organisation autonom arbeitender Mitglieder nicht darin bestehen, einen gemeinsamen Kodex zu haben, sondern die Kommunikation der verschiedenen, und als verschieden gewollten Kodizes zu fördern. Unternehmenskultur ist eine geförderte Auseinandersetzung um die verschiedenen Einstellungen, Einschätzungen etc., die den Mitarbeitern ermöglichen, auf die verschiedenen Marktereignisse verschieden, d. h. situationsadäquat, zu reagieren bzw. sie zu antizipieren. Das gelingt aber nur, wenn die organisatorische Infrastruktur diese moralische Kommunikation zuläßt, d. h. als integralen Bestandteil der Organisationsstruktur begreift und nicht als deren Störung.

Ähnlich wie Moral in der Gesellschaft vorhanden ist, existiert sie auch in Unternehmen: multipel und plural. Nur dann, wenn Unternehmer in einem gewichtigen Sinne moralische Menschen sind, werden sie auch moralisch sein, wenn sie als Unternehmer handeln und entscheiden; dasselbe gilt für Arbeiter, Angestellte, Betriebsräte etc. Doch wenn Unternehmer als Unternehmer moralisch handeln, ergeben sich häufig Konflikte mit

15 Vgl. Peter M. Senge, Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart 1996; ders. u. a., Das Fieldbook zur Fünften Disziplin, Stuttgart 1996; Sarita Chawla/John Renesch (Hrsg.), Learning Organizations. Developing Cultures for Tomorrow's Workplace, Portland 1995; Marvin T. Brown, Der ethische Prozeß, München-Mering 1996.

anderen Interessen, wenn es also um Umsätze und Renditen geht (mit all den Implikationen: Kostenreduktion, Entlassung etc.). Der Kontext bestimmt die jeweilige Moral. Wirtschafts- und Unternehmensethik analysieren diesen konfliktreichen Handlungsbereich in zweierlei Hinsicht, und zwar erstens im Hinblick darauf, wie man den Kontext so gestalten kann, daß moralisches Verhalten ermöglicht wird, und zweitens im Hinblick darauf, wie man mit Rücksicht auf die Eigengesetzlichkeit des Wirtschaftssystems dennoch moralisch handeln kann<sup>16</sup>.

Wir hatten oben bereits betont, daß es für Wirtschaftsethiker keinen Sinn ergibt, darüber nachzudenken, ob wir Moral brauchen, da dies eine Grundsatzfrage ist. Für Manager stellt sich die Frage, ob wir Moral in der Wirtschaft und besonders in den jeweiligen Unternehmen brauchen, nicht mehr. Denn überall dort, wo in Unternehmen Moral vorhanden ist, wird das gesamte Verhalten des Unternehmens – gleichgültig ob es moralisch oder nicht moralisch intendiert ist – moralisch bewertet. Wenn z. B. die Arbeiter empfinden, daß ihre Entlohnung ungerecht ist, wird jede Antwort, die diese Ungerechtigkeit nicht aufhebt, eine Bestärkung des moralischen Ungerechtigkeitsempfindens sein.

Weil alle Mitglieder einer Organisation als Mitglieder der Gesellschaft, in der sie leben, moralisch affizierte Personen sind, werden sie auch moralische Haltungen, die sie anderswo ins Spiel bringen, ebenso ins Unternehmen tragen. Unternehmen stellen keine eigene, isolierte Gesellschaft dar, sondern sind ein sich verändernder Teil derselben; sie sind kulturell eingebettet. Wenn man – ökonomisch pur – nur die unmittelbar ökonomischen Handlungen berücksichtigen will, ist die kulturelle Kommunikation natürlich irrelevant. Doch heißt das nicht, daß man sie nicht rechnen muß. Eine ökonomische Theorie des Unternehmens, die normativ nur die Kommunikation und die Entscheidungen analysiert, die als eindeutig ökonomische Kommunikation bzw. Entscheidungen zu identifizieren sind, analysiert faktisch einen Teil der Kommunikation und der Entscheidungen nicht, die in Unternehmen vorkommen. Da dieser Teil aber dennoch existiert, gehört er in die Kosten- und Leistungsrechnung hinein – gleichgültig, ob man ihn als Ökonom wahrnimmt oder nicht. Moralische Kommunikation, die in Unternehmen stattfindet, weil ihre Mitglieder teilmoralische Menschen sind, erzeugt Kosten, die man viel-

16 Wir sehen hierin eine sinnvolle Differenzierung zwischen Wirtschaftsethik auf der einen Seite und Unternehmensethik auf der anderen Seite, wohl wissend, daß der Gebrauch dieser Unterscheidung divergiert.

leicht normativ nicht berücksichtigen möchte, die aber gerechnet werden müssen. Man kann die faktisch stattfindende moralische Kommunikation ignorieren, hat aber die Konsequenzen dieser Ignoranz einzurechnen (Demotivation, Leistungsabfall, höhere Fluktuationen etc.).

In diesem Sinne ist die Frage, ob man Moral im Unternehmen überhaupt braucht, durch das Faktum moralischer Diskussionen beantwortet. Unternehmen müssen Moral selbst dann einrechnen, wenn sie sie für unnützlich halten, weil ihre ökonomischen Antworten auf die moralischen Diskurse moralisch bewertet werden und dementsprechende innerorganisatorische Konsequenzen nach sich ziehen. Natürlich kann man die faktischen moralischen Diskurse ignorieren. Aber in diesen werden die ignorierenden Entscheidungen der Manager weiterhin moralisch bewertet. Es ist eine strategische Entscheidung, diese vorhandenen Diskurse wahrzunehmen. Die Kosten der Ignoranz lassen sich nicht vermeiden. Moralische Kommunikation ist unvermeidbar: Sowohl die moralische Kommunikation wie ihre – hierarchiedurchgesetzte – Vermeidung erzeugt Transaktionskosten der Moral, die besser zu regulieren sind, wenn die moralische Kommunikation offen geführt wird.

Wird aber die moralische Kommunikation, die durch die moralischen Mitarbeiter (und Manager) ins Unternehmen hineingetragen wird, offen geführt, muß man Konsequenzen in Rechnung stellen, wenn man den Diskurs von Unternehmensseite nur halbherzig und taktisch führt oder wieder abbricht. Denn in dem Moment, in dem ein Unternehmen mit seinen Mitarbeitern, Kunden etc. in den moralischen Diskurs eintritt, wird es an der Moral gemessen, die es einführt. Wir haben es mit einem „*commitment*“, einer Selbstbindung also, zu tun, einem „*point of no return*“, der denjenigen, der das Angebot tätigt, moralisch zu kommunizieren, dann unglaubwürdig werden läßt, wenn er es nicht selber aufrechterhält und befolgt<sup>17</sup>.

---

## V. Konsequenzen

---

Es ist eine eigentümliche Konsequenz, daß die moralische Kommunikation Folgen hat. Man muß Manager davor warnen, Moral in die Unterneh-

17 So wie Odysseus sich an den Mast binden ließ, um sich zu einem bestimmten Verhalten zu verpflichten, und seinen Mitreisenden befohlen hat, ihn nicht zu lösen, binden sich Manager an ihr Wort, moralisch zu kommunizieren mit ihren Mitarbeitern. Vgl. zum „*commitment*“ Jon Elster, *Ulysses and the Sirenes*, Cambridge 1979, S. 65.

men zu bringen, wenn sie die Folgen, daß sie fortan daran gemessen werden, ob und wie sie Moral realisieren, nicht berücksichtigen. Moralische Kommunikation fordert, Gründe für das Handeln offenzulegen. Gründe für Entscheidungen in Unternehmen zu vermitteln ist ungewöhnlich. Aber erst dann, wenn Gründe dargelegt werden, gibt es eine Chance, aber noch nicht die Notwendigkeit, für eine „*corporate identity*“. Auch davor ist zu warnen: Wenn „*corporate identity*“ darin besteht, eine Unternehmensphilosophie gefunden zu haben, die alle neu orientiert, bleibt die Frage der Neuorientierung des Unternehmens in dynamischen Märkten unbeantwortet. Anstelle der „*corporate identity*“, die immer das Element des Zwangs enthält, ist eine Form von „*corporate integrity*“ (eine aufrichtige Integrität aller Mitglieder einer Organisation) zu entwickeln, die im Sinne einer lernenden Organisation in der Lage ist, eine Unternehmenskommunikation zu entfalten, die immer wieder (auch die neuen) Gründe für Entscheidungen so vermittelt, daß die Chance besteht, daß die getroffene Entscheidung deshalb von allen Mitgliedern der Organisation getragen und verantwortet wird, weil jeder am Entscheidungsprozeß beteiligt ist. Dabei sollen nicht – im Sinne einer „*corporate identity*“ – gemeinsame Einstellungen gewonnen werden, denn der Widerspruch innerhalb der Organisation ist ein wichtiges Element bei der Entscheidungsfindung. Dieser Widerspruch muß wahrgenommen und in den Entscheidungsfindungsprozeß mit aufgenommen werden. Es geht schließlich nicht allein darum, Moral in Unternehmen zu bringen, sondern vor allem darum, moralische wie andere Fragen im Unternehmen angemessen erörtern zu können. Nur mit der Kompetenz der Mitarbeiter läßt sich eine „*corporate integrity*“ ausbilden, die den Mitarbeitern (und Mit-Managern) die Anerkennung zukommen läßt, die in den wirtschaftsethischen Ansätzen ohne organisationstheoretische Reflexion angestrebt wird. Wir halten das für eine der großen Schwächen der wirtschafts- und unternehmensethischen Debatten, in denen versucht wird, Moral in Unternehmen zu bringen, ohne sich der organisatorischen Infrastruktur bewußt zu sein, die moralische Kommunikation effektiv macht.

Ethik fragt nach Gründen: „Warum handelst Du so?“ Die Frage ist hierarchiekritisch. Die Antwort kann nicht darin bestehen, eine moralische Entscheidung zu treffen, sondern sie muß organisatorisch wirksam werden, in der Form, daß Mitarbeiter sich selbst als Teil der moralischen Gesellschaft innerhalb des Unternehmens verstehen können. Wenn wir also Moral in Unternehmen einführen, gilt es, Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen zu entwerfen und zu etablieren, innerhalb

derer Mitarbeiter auch tatsächlich verantwortlich handeln können<sup>18</sup>.

Wenn wir Fragen der Gerechtigkeit, Fairneß, Anerkennung etc. in Unternehmen lösen wollen – all die qualitativen Faktoren, die in modernen Unternehmen so bedeutsam werden –, dann müssen wir fragen, welche Form ein Unternehmen haben muß, um diese Fragen intern zur Klärung zu bringen. Die Frage der Moral in Unternehmen ist von der Frage der Form der Unternehmen, ihrer Entscheidungs- und Kommunikationsstrukturen nicht mehr zu trennen.

Es gibt noch weitere Konsequenzen. Wirtschaftsethik kann das Problem der „moralischen Entscheidung“ nicht mehr als individuelles Problem der Entscheidung plus Moral betrachten. So bleibt es ein reines Managerproblem. Damit ist nichts dagegen gesagt, daß es viele moralische Probleme in Unternehmen gibt, die durch moralische Entscheidung gelöst werden sollten. Doch bleiben die Mitarbeiter hierbei Adressaten einer von „oben exekutierten Moral“. Die moralische Qualität der Entscheidung soll bei den Mitarbeitern als moralische Qualität der Entscheidung ankommen und somit „*moral commitment*“, ein Bekenntnis zu moralischem Handeln, schaffen. Man denkt dabei so: Es reicht aus, wenn Manager Entscheidungen moralisch bewerten und durchführen. Damit sind Mitarbeiter wie externe Betroffene ausreichend moralisch bedient, weil ihren moralischen Empfindungen Rechnung getragen wird.

Solche Verfahren sind legitim, aber nicht ausreichend. Wenn man moralische Entscheidungen trifft und sie als solche bezeichnet, muß man im Management gewahr sein, daß man fortan danach beurteilt wird, wie man sie einhält und fort-schreibt. Moral wird moralisch vermittelt. Man kann sie nur einführen, wenn man sich auch an sie bindet.

Unser Hinweis besteht darin, das *commitment* auf den moralischen Diskurs im Unternehmen zu erweitern, weil nur dadurch die moralischen Lösungen in der Form einer „*corporate integrity*“ in das Unternehmen tatsächlich Eingang finden können. Dann wird die Moral nicht nur „vorgeführt“, sondern lebendiger Bestandteil der Unternehmung. Es geht nicht – um Mißverständnissen vorzubeugen – um eine Moralisierung der Organisationskultur, sondern um eine Ebene der unternehmensinternen und -externen Kommunikation, die die moralischen Fragen *erstens* allgemein erörtern und klären läßt und die *zweitens* durch diese

18 Vgl. Tobias Gößling, Arbeitsgesundheit als moralisches und ökonomisches Ziel, in: Arbeits-Welten, 1 (1996), S. 173–188, hier S. 186 ff.

Möglichkeit die Anerkennung und Respektierung des Wissens, der Kompetenz und der Urteilsfähigkeit der Mitarbeiter etabliert. Dieses organisatorische Faktum ist die wichtigste moralische Entscheidung: Sie eröffnet einen Anerkennungsraum im Unternehmen, in dem sich viele moralische Entscheidungen von selbst erledigen, weil die Mitarbeiter untereinander und mit den Kunden auf eine neue Weise umzugehen lernen, die das Management nicht vor die Notwendigkeit stellt, Fehler

seiner Organisationsstruktur durch gesonderte moralische Entscheidungen zu kompensieren.

Moralische Probleme weisen auf ausgebliebene organisatorische Entwicklungen hin. Finden diese statt, haben wir es oft mit strukturellen Lösungen von Problemen zu tun, die sonst von Managern als einsame moralische Entscheidung getätigt werden müssen. Moderne Organisationsentwicklung und Moral in Unternehmen sind positiv korreliert.

# Was ist eigentlich Wirtschaftsethik?

## Eine systematische Einführung

---

### I. Einleitung

---

Im Januar 1996 ereignete sich im Werk Griesheim der Hoechst AG ein Störfall, bei dem zirka eine Tonne des krebserregenden Pflanzengiftes Arelon austrat. In der Folge des Unfalles kam es zu Diskussionen, in denen sich die unterschiedlichen und zum Teil widerstreitenden Interessen der betroffenen Gruppen zeigten. Die Anwohner setzten sich für strengere Sicherheitsvorschriften oder die Stilllegung des alten Werkes ein. Die Unternehmensleitung sagte die Modernisierung ihrer Chemieanlagen zu und kündigte die Schließung solcher Anlagen an, bei denen eine Modernisierung aus technischen oder wirtschaftlichen Gründen nicht möglich wäre. Die Landesregierung und der hessische Landtag schlossen sich der Forderung der Anwohner nach mehr Sicherheit im Unternehmen an, mahnten aber zugleich, im Interesse der Arbeitnehmer den Produktionsstandort beizubehalten<sup>1</sup>. Das Hoechst-Beispiel zeigt gut, wie beim Wirtschaften die Interessen und Wünsche verschiedener Personen in Konflikt geraten können. Mit der Frage, wie solche Konflikte gelöst werden sollen, beschäftigt sich die Ethik, genauer die Wirtschaftsethik. Aber was ist eigentlich Wirtschaftsethik?

Einige Menschen vertreten die Ansicht, der Begriff Wirtschaftsethik bezeichne einen Selbstwiderspruch, also eine Art schwarzen Schimmel<sup>2</sup>. Es ist tatsächlich umstritten, wie das Verhältnis zwischen Ethik und Wirtschaft genau zu charakterisieren ist<sup>3</sup>. Erstens ist es nicht möglich, einen eindeutigen Gegenstandsbereich der Wirtschaftsethik zu benennen<sup>4</sup>. Fragen der gerechten Verteilung von

Gütern und Einkommen werden ebenso diskutiert wie Fragen des Umweltschutzes, der intergenerationalen Gerechtigkeit oder die Frage, ob Korporationen in Analogie zu natürlichen Personen Pflichten und Rechte zugeschrieben werden können. Eine Reihe dieser Fragen werden auch außerhalb der Wirtschaftsethik diskutiert, und es gibt Fragen wie die nach gleichberechtigten Ausgangsbedingungen, die nicht von allen Wirtschaftsethikern zum Kern ihrer Disziplin gezählt werden. Zweitens ist man sich darüber uneins, wie der Geltungsbereich der Wirtschaftsethik zu bestimmen ist. Man unterscheidet oft zwischen Wirtschafts- und Unternehmensethik<sup>5</sup>. In einer engen terminologischen Abgrenzung bezieht sich Wirtschaftsethik ausschließlich auf Entscheidungen über die wirtschaftliche Rahmenordnung, wohingegen Unternehmensethik auch normative Forderungen an die Unternehmen formuliert. Diese Unterscheidung ist allerdings umstritten. Sie entspricht weder der in Deutschland üblichen Trennung von Betriebs- und Volkswirtschaft noch der in der Philosophie klassisch anzutreffenden Unterscheidung zwischen dem Problem der individuellen Tugend und dem Problem der (politischen) Gerechtigkeit.

In diesem Beitrag werden verschiedene Ansätze der Wirtschaftsethik (in einem weiten Sinne) diskutiert. Auf eine ausführliche Darstellung der Literatur oder einzelner prominenter Autoren wurde im Sinne einer systematischen Einführung verzichtet; die Verweise in den Anmerkungen erlauben eine weitergehende Auseinandersetzung mit den verschiedenen Problemen und Positionen.

---

### II. Zur Bestimmung des Verhältnisses zwischen Wirtschaft und Ethik

---

#### 1. Wirtschaft als Bestandteil der guten Praxis

Erst im 18. und im Übergang zum 19. Jahrhundert haben sich die Wirtschaftswissenschaften als selbst-

---

1 Vgl. Peter Holle, Griesheim: Störfälle dürfen nicht zum Galgen werden, in: Frankfurter Rundschau vom 9. Februar 1996, S. 19.

2 In Deutschland z. B. Niklas Luhmann, Wirtschaftsethik – als Ethik?, in: Josef Wieland (Hrsg.), Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft, Frankfurt/M. 1993, S. 134–147.

3 Zu der Unterscheidung verschiedener Beziehungen zwischen Wirtschaft und Ethik vgl. Annemarie Piper, Ethik und Ökonomie, in: Bernd Biervert/Klaus Held/Josef Wieland (Hrsg.), Sozialphilosophische Grundlagen ökonomischen Handelns, Frankfurt/M. 1990, S. 86–101.

4 Eine gute Übersicht über die Vielfalt möglicher Themen vermittelt der Sammelband von Hans Lenk/Matthias Maring (Hrsg.), Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992.

5 Vgl. zur Unterscheidung Karl Homann/Franz Blome-Drees, Wirtschafts- und Unternehmensethik, Göttingen 1992, S. 9–19; Albert Löhr, Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre, Stuttgart 1991, S. 222–250.

ständige Wissenschaften aus der praktischen Philosophie entwickelt. Die philosophische Frage nach der richtigen Praxis umfaßte traditionell alle Bereiche des Lebens, also auch das Wirtschaften<sup>6</sup>. Der Begriff der richtigen Praxis beinhaltet sowohl das Problem der je individuell besten Entscheidung als auch die Ethik, d. h. das Problem, welche Regeln im Zusammenleben der Menschen gelten sollen. In beiden Fällen geht es darum, Gründe angeben zu können, die für eine individuelle Handlung oder eine allgemeingültige Regel sprechen. Dabei können natürlich ganz verschiedene Gründe relevant sein: sowohl individuelle Überzeugungen, normative Überlegungen der Gerechtigkeit als auch Fragen der Effizienz. Die Rechtfertigung allgemeingültiger Regeln muß auf solche Gründe verweisen, denen alle Personen zustimmen können. Die moderne Ethik läßt sich sehr holzschnittartig als Versuch kennzeichnen, die Bedingungen der Zustimmungsfähigkeit von Regeln genau anzugeben.

In der klassischen Philosophie wurde die Frage nach individuellen Handlungsgründen nicht von der Frage nach Rechtfertigung allgemeingültiger Regeln getrennt: In beiden Fällen geht es um die Frage nach dem guten Leben. Bei Aristoteles findet sich folgende Geschichte über Thales von Milet. Als man Thales verhöhnte, daß er trotz (oder wegen) seiner philosophischen Kenntnisse in Armut lebte, kaufte dieser im Winter sämtliche Ölpresen in Milet und Chios zu einem niedrigen Preis auf. Als es im Sommer eine reiche Oliven-ernte gab, konnte Thales die Ölpresen teuer verpachten. Die Pointe der Geschichte ist natürlich nicht, daß Thales am Monopol für Ölpresen reich wurde. Die Geschichte zeigt, daß beim Wirtschaften dieselben Überlegungen wie in anderen Lebensbereichen angestellt werden, so daß selbst der Philosoph reich werden kann – wenn er nur will. Wenn das Wirtschaften Teil des guten Lebens ist und wenn gilt, daß normative Fragen der Rechtfertigung nicht von individuellen Handlungsgründen zu trennen sind, dann muß auch für das Wirtschaften gelten, daß sowohl Fragen der effizienten Ressourcenverwendung als auch normative Fragen, wie z. B. nach der gerechten Verteilung von Gütern, relevant sind<sup>7</sup>.

6 Eine kurze historische Einführung in die Wirtschaftsethik gibt Josef Meran, *Wirtschaftsethik. Über den Stand der Wiederentdeckung einer philosophischen Disziplin*, in: Hans Lenk/Matthias Maring, *Wirtschaft und Ethik*, Stuttgart 1992, S. 45–81.

7 Die Geschichte über Thales findet sich in Aristoteles, *Politik*, übersetzt von Olof Gigon, München 1986<sup>6</sup>, 1258 a 5–17. Beim Wirtschaften unterscheidet Aristoteles die Gerechtigkeit im privaten Verkehr (was wir heute als Frage der effizienten Ressourcenverwendung bezeichnen) von der Verteilungsgerechtigkeit im Zusammenleben der Menschen, vgl.

Die Vorstellung, das Wirtschaften müsse nicht nur effizient, sondern auch gerecht sein, findet sich sowohl in der christlichen Philosophie des frühen und späten Mittelalters als auch noch bei John Locke, also einem Philosophen der englischen Frühaufklärung des 17. Jahrhunderts. Die Bestimmung des guten Wirtschaftens als richtige Praxis erlebt (oft mit explizitem Verweis auf Aristoteles) eine Renaissance insbesondere in der Managementliteratur, aber auch in der Sozial- und Wirtschaftspolitik<sup>8</sup>. Eine solche Vorstellung setzt voraus, daß Menschen, die miteinander Handel treiben oder in einem Unternehmen zusammenarbeiten, eine Reihe von moralischen Überzeugungen teilen – man sagt, daß eine (starke) Theorie des Guten vorausgesetzt wird.

## 2. Ökonomie als effiziente Wahl

Auf der einen Seite kennzeichnet die Entwicklung der Wirtschaftswissenschaft, der Ökonomik, als eigene Disziplin historisch eine Antwort auf die mit der Industrialisierung im 18. und 19. Jahrhundert entstehenden neuen Fragen. Auf der anderen Seite bietet die Ökonomik spätestens mit ihrer formalen Ausgestaltung Anfang des 20. Jahrhunderts einen neuen Typus von Antworten, für die, so der Anspruch, nicht vorausgesetzt werden muß, daß Menschen mit ansonsten widerstreitenden Interessen eine Theorie des Guten teilen.

Wenn die Interessengegensätze von Menschen nicht anhand übergeordneter Kriterien hinsichtlich ihrer Zulässigkeit beurteilt werden können, dann kann die Koordination zwischen ihnen nur gelingen, wenn ein sozialer Zustand erreicht wird, der jedem einzelnen Individuum nützlich erscheint. Der Begriff des Nutzens wird dabei rein formal über die Theorie rationaler Entscheidung eingeführt, die den methodischen Kern der Ökonomik darstellt und im „Homo oeconomicus“ ihr Sinnbild findet<sup>9</sup>. Der ökonomische Akteur verhält sich so, als ob er sich bei der Wahl aus einer Menge alternativer Güterbündel stets für das Güterbündel entscheidet, das ihm gemäß seiner

Nikomachische Ethik, übersetzt von Olof Gigon, München 1986<sup>6</sup>, 1130 b, 30–1133 b 20 und 1157 a 25–35.

8 Vgl. zur „neoaristotelischen“ Managementliteratur z. B. Robert C. Solomon, *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*, New York – Oxford 1993, S. 95–196. Ein im weiteren Sinne wirtschaftspolitisches Programm (für die USA) entwirft Amitai Etzioni, *Die Entdeckung des Gemeinwesens*, Stuttgart 1995, S. 245–260 und S. 281–299, vgl. die Rezension von Rudolf Scharping, *Von den Kommunitariern lernen*, in: *Die Zeit* vom 22. September 1995, S. 33.

9 Eine sehr gute Einführung in die Ökonomik als Theorie rationaler Wahl bietet Robert Sugden, *Consumer Theory*, und ders., *How People Choose*, beide in: Shaun Hargreaves Heap u. a., *The Theory of Choice*, Cambridge 1994<sup>2</sup>, S. 26–50.

subjektiven Bewertung am meisten nützt. Man sagt dann, daß eine Person gemäß ihrer Präferenzen handelt. Dieses Rationalprinzip nennt man auch das ökonomische Gewinnprinzip, oder man spricht einfach vom „Homo oeconomicus“ als einem Nutzenmaximierer. Der Nutzen alternativer Güterbündel muß in einem einheitlichen Maßstab, z. B. Geld, für eine Person (intrapersonell) vergleichbar sein. Dem Geld kommt sowohl für jeden einzelnen Akteur eine Rechenfunktion als auch zwischen den Akteuren (interpersonell) eine Koordinationsfunktion am Markt zu. Steigt der Preis eines Güterbündels, steigt der Nutzen für den Anbieter, wohingegen der Nutzen für den Nachfrager fällt. Weil rationale Akteure auf Preissignale reagieren, kommt es idealiter an Märkten zu einem Ausgleich der Interessen (dem Marktgleichgewicht) – ohne daß wir gemeinsame Interessen oder die Möglichkeit interpersoneller Nutzenvergleiche voraussetzen müssen. Wenn die Akteure jeweils die für sie beste Wahl treffen, entspricht das Gleichgewicht einem Optimum, in dem sich nicht alle Akteure gleichzeitig durch Wahl eines anderen sozialen Zustandes besserstellen könnten. Einen solchen Zustand nennt man nach dem italienischen Nationalökonom und Soziologen Vilfredo Pareto *Pareto-optimal*. Das Pareto-Kriterium scheint hinreichend, um einen sozialen Zustand in einem schwachen Sinne als gerecht auszuzeichnen. Gerechtigkeitsfragen lassen sich so methodisch auf Fragen der individuell effizienten (oder individuell rationalen) Entscheidung reduzieren.

Wenn man die Ökonomik nicht über ihren Gegenstandsbereich (das Wirtschaften), sondern über die ökonomische Theorie rationaler Wahl einführt, dann ist der Anwendungsbereich des Marktmodells nicht auf Probleme der Koordination beim Wirtschaften beschränkt. Die Auffassung, daß der Marktmechanismus auch z. B. auf Fragen der Partnerwahl oder der Gestaltung des positiven Rechts übertragbar ist, wird als ökonomischer Liberalismus bezeichnet<sup>10</sup>.

10 Im Englischen wird zwischen dem ökonomischen Liberalismus als „libertarianism“ und dem politischen Liberalismus als „liberalism“ unterschieden; zur Unterscheidung vgl. Ernst Tugendhat, *Liberalism, Liberty and the Issue of Economic Human Rights*, in: ders., *Philosophische Aufsätze*, Frankfurt/M. 1992, S. 352–370. Die wohl prominentesten Protagonisten des ökonomischen Liberalismus und des politischen Liberalismus sind für ersteren Robert Nozick, *Anarchy, State and Utopia*, New York 1974, und für letzteren John Rawls, *Die Idee des politischen Liberalismus*. Aufsätze 1978–1989, hrsg. von Wilfried Hinsch, Frankfurt/M. 1994. Zu dem Programm und den empirischen Anwendungen des ökonomischen Liberalismus siehe auch Karl Homann/Ingo Pies, *Liberalismus: kollektive Entwicklung individueller Freiheit – Zu Programm und Methode einer liberalen Gesellschaftstheorie*, in: *Homó Oeconomicus*, X (1993) 3/4, S. 297–347. In

Selbst wenn man der ökonomischen Theorie der Marktkoordination folgt, gibt es gute Gründe, sich mit normativen Fragen und mit Ethik zu beschäftigen. Aber anders als in der aristotelischen Tradition handelt es sich dabei nicht um Fragen der Ethik beim Wirtschaften, sondern um Wirtschaftsethik im Rahmen einer ganz spezifischen Theorie rationaler Wahl.

---

### III. Wirtschaftsethik für den „Homo oeconomicus“

---

#### 1. Determinismus und Freiheit in der (Wirtschafts-)Ethik

In der ökonomischen Theorie werden normative Fragen auf das Optimierungsproblem am Markt reduziert. Das Marktmodell zeichnet genau eine Lösung aus. Unter den gegebenen Umständen wird zum Marktpreis eine wohlbestimmte Menge eines Gutes produziert und gekauft. Anbieter, die zu höheren Kosten produzieren, können ihre Güter nicht verkaufen, und Nachfrager, die nicht über ausreichende Geldmittel verfügen, können keine Güter beziehen.

Wie bleibt dann im Rahmen der Theorie systematisch Platz für Ethik? Es gibt auch innerhalb der theoretischen Ökonomik gute Gründe, sich mit Ethik zu beschäftigen<sup>11</sup>. Zum einen ist die ökonomische Theorie des Marktes wie „dicke“ Moraltheorien mindestens in dem schwachen Sinne normativ, daß sie einen sozialen Zustand alternativen Möglichkeiten vorzieht. Auch wenn diese Wahl das Ergebnis rationaler Entscheidungen der einzelnen Akteure ist, bleibt der gewählte soziale Zustand im Vergleich mit anderen begründungsbedürftig. Zum anderen haben auch rationale Marktakteure moralische Überzeugungen, die in ihre individuellen Entscheidungen eingehen. Auch wenn wir nicht davon ausgehen, daß alle Personen dieselben moralischen Überzeugungen teilen, bleibt das theoretische Problem, wie die individuellen moralischen Überzeugungen oder Werte einer Person in das ökonomische Kalkül rationaler Wahl integrierbar sind<sup>12</sup>.

politischen Auseinandersetzungen wird auch der Begriff „Neoliberalismus“ verwendet, um diese Art des ökonomischen liberalen Programms zu kennzeichnen.

11 Vgl. Daniel M. Hausman/Michael S. McPherson, *Economic Analysis and Moral Philosophy*, Cambridge 1996, S. 38–65.

12 Für eine längere Diskussion vgl. Thomas Schmidt, *Werte und Entscheidungen: Über die Relevanz einiger ausgewählter Kapitel der praktischen Philosophie für ein empirisches Forschungsprojekt*, in: Karl Reinhard Lohmann/Thomas Schmidt (Hrsg.), *Werte und Entscheidungen im Manage-*

Beide Probleme lassen sich nur verstehen, wenn man die Ökonomik als Theorie rationaler Entscheidung interpretiert. Am Markt ergibt sich ein eindeutiges (determiniertes) Gleichgewicht als Ergebnis einer Vielzahl individueller Wahlhandlungen der ökonomischen Akteure. Jede einzelne Wahlhandlung ist das Ergebnis eines individuellen Nutzenkalküls, wobei der „Homo oeconomicus“ seinen Nutzen unter Nebenbedingungen (Restriktionen) maximiert. Wenn wir sagen, daß an Märkten ethische Fragen relevant sein können, dann müssen wir davon ausgehen, daß die einzelne Wahlhandlung nicht vollständig determiniert ist; auch der ökonomische Akteur kann (mindestens in Grenzen) frei wählen. Zum einen folgt aus der Charakterisierung des „Homo oeconomicus“ als Nutzenmaximierer eben nicht, daß er den monetären Gewinn am Markt maximieren *muß*. Er sollte, wenn er weiterhin am Markt kaufen oder verkaufen will, mindestens den Marktpreis bieten und darf nicht zu höheren Kosten als dem Marktpreis produzieren, aber innerhalb dieser Grenzen ist er frei, gemäß seinen individuellen Präferenzen zu handeln. Zum anderen gilt auch für den „Homo oeconomicus“, daß er innerhalb eines institutionellen Regelwerks (institutioneller Restriktionen) handelt, das er in Teilen verändern kann. Die Restriktionen und die Präferenzen der Akteure bieten Ansatzpunkte für Wirtschaftsethik.

## 2. Restriktionen als Ansatz für Institutionen-Ethik

In der ökonomischen Theorie des idealen Marktes gibt es für den „Homo oeconomicus“ nur genau zwei restriktive Nebenbedingungen seiner Wahlhandlung: die Marktpreise und sein Einkommen. Beide, so die Theorie, sind nicht durch den individuellen Akteur zu beeinflussen. Reale ökonomische Akteure sehen sich dagegen einer Vielzahl von Restriktionen gegenüber. Sie handeln in einem institutionellen Rahmen, der, anders als Marktpreise oder die Einkommensverteilung, das Ergebnis politischer Abstimmungsprozesse ist und deshalb verändert werden kann. Die politische Gestaltung einer institutionellen Ordnung erlaubt, auch moralische Regeln am Markt zu etablieren.

Die ökonomische Theorie des Marktes muß also durch eine (ökonomische) Theorie der Politik ergänzt werden, die erklärt, warum sich Personen auf die institutionelle Durchsetzung von moralischen Regeln einigen, die sie jeder für sich am Markt nicht einhalten. Im Rahmen eines institutionenethischen oder ordnungsethischen Programms

wird die Auszeichnung des Marktgleichgewichtes über die ökonomische Theorie der Politik begründet. Auch bei politischen Entscheidungen müssen sich die Akteure darüber einigen, wie sie die Vielzahl möglicher Interessenkonflikte lösen wollen. Weil diese Konstruktion einem Vertrag zwischen den Akteuren gleicht, spricht man von einer kontraktualistischen Theorie der Politik. Die Pointe eines Vertrages über Institutionen besteht darin, daß der Gegenstand der Bewertung nicht die Konsequenzen einer einzelnen Wahlhandlung, sondern die erwarteten Konsequenzen aller Wahlhandlungen sind. Weil der individuelle Akteur nicht alle möglichen Konsequenzen übersieht, enthält dieses probabilistische Element der kontraktualistischen Theorie auch ein rationales Gebot der „Fairneß“ oder Unparteilichkeit. Es ist unter Unsicherheit für den „Homo oeconomicus“ rational, Institutionen zuzustimmen, die ihm auch beim Eintreten ungünstiger Umstände mindestens eine minimale Wohlfahrt sichern. Das heißt, unter allen möglichen (auch den ungünstigsten) Umständen, die für einen Menschen eintreten können, werden mindestens bescheidene Sozialstandards garantiert<sup>13</sup>. Die Regeln der Rahmenordnung sind in diesem schwachen Sinne normativ ausgezeichnet.

Die Zustimmung zu den Regeln der ökonomischen Rahmenordnung schließt auch die Zustimmung zu Sanktionen ein, mit denen die Einhaltung der politischen Übereinkünfte abgesichert wird. Rationale Akteure halten sich an Märkten an institutionelle Regeln, denen sie im politischen Vertrag zugestimmt haben, weil Verstöße mit Kosten verbunden sind. Wirtschaftsethik wird als Ordnungsethik verstanden, die den Rahmen setzt, innerhalb dessen die ökonomischen Akteure entscheiden<sup>14</sup>.

13 Eine solche probabilistische Konstruktion der Vertragstheorie unterscheidet sich von einer Vertragstheorie, wie sie John Rawls vorschlägt. Bei Rawls wählen die Individuen die institutionellen Grundlagen ihrer Gesellschaft hinter einem Schleier des Nichtwissens („veil of ignorance“), hinter dem sich der moralisch motivierte Egalitarismus verbirgt, vgl. John Rawls, Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt/M. 1993<sup>7</sup>, S. 159–166. Die Vorstellung des konstitutionellen Vertrages hinter einem Schleier der Unsicherheit („veil of uncertainty“) vertritt James Buchanan, The Economics and the Ethics of Constitutional Order, Ann Arbor 1991, S. 48 und S. 54–58.

14 In Deutschland vertritt ein solches ordnungsethisches Programm Karl Homann. Für eine kurze Einführung vgl. Karl Homann, Die moralische Qualität der Marktwirtschaft, in: List Forum, 20 (1994) 1, S. 15–27; ders., Wirtschaftsethik, in: Georges Enderle u. a. (Hrsg.), Lexikon der Wirtschaftsethik, Freiburg u. a. 1993, Spalte 1286–1296. Zur Kritik vgl. Matthias Kettner, Rentabilität und Moralität. Offene Probleme in Karl Homanns Wirtschafts- und Unternehmensethik, in: Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.), Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik, Bern u. a. 1994, S. 241–267.

ment, Marburg 1996, S. 29–82, bes. S. 65–70, und im selben Band meinen Beitrag, Zur Integration von Werten in Entscheidungen, S. 137–194, bes. S. 154–186.

Gegen einen solchen politiktheoretisch begründeten ordnungsethischen Ansatz kann man verschiedene Einwände geltend machen. Zum einen sind der Geltungsbereich von politischen Institutionen und der Handlungsbereich ökonomischer Akteure nicht notwendig identisch. Zum anderen entsteht an dynamischen Märkten systematisch eine Regelungslücke, weil neue Entwicklungen nicht durch bestehende Regeln abgedeckt werden<sup>15</sup>. Das politiktheoretische Begründungsprogramm der Ordnungsethik kann nur dann erfolgreich sein, wenn die Regeln für alle Personen (im Geltungsbereich) in gleicher Weise gelten und keine Austrittsoption besteht. Insbesondere die Internationalisierung der Märkte zeigt die systematischen Grenzen des ordnungsethischen Ansatzes auf.

Staatliche und supranationale Institutionen sind nicht die einzige Möglichkeit, Regeln zu etablieren. Ökonomische Akteure, also Unternehmen, Arbeitnehmer sowie Verbraucher, können sich auch unterhalb der staatlichen Ebene Institutionen schaffen und sich verpflichten, deren Regeln verbindlich anzuerkennen<sup>16</sup>. Beispiele für solche Institutionen sind neben den Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften gemeinsame Vermarktungsorganisationen von Unternehmen, die ihre Mitglieder an Produktionsrichtlinien binden und normatives Produktmarketing betreiben, oder Bürgerinitiativen, sofern sich die Mitgliedschaft (wie in Boykottinitiativen, die zum Boykott bestimmter Unternehmen oder Produkte auffordern) auf die Entscheidungen der Mitglieder auswirkt. Anders als die Regeln der wirtschaftlichen Rahmenordnung, die über die gemeinsame politische Entscheidung mindestens schwach normativ ausgezeichnet werden können, ist unklar, ob die Regeln „privater“ Organisationen begründungsfähig sind.

### 3. Präferenzorientierte Wirtschaftsethik

Die institutionelle Selbstverpflichtung erfolgt freiwillig. Menschen halten sich auch dann an Regeln, wenn diese nicht staatlich sanktioniert werden. Um zu verstehen, warum sich ökonomische Akteure freiwillig an Regeln halten, reicht es

jedoch nicht, allgemein auf die Wünsche oder Präferenzen zu verweisen. Auch wenn der „Homo oeconomicus“ moralische Überzeugungen und dementsprechende Präferenzen hat, so folgt daraus nicht, daß er sich an moralische Regeln in einer Gruppe hält. Regeln sind anders als die subjektiven Präferenzen einer Person verallgemeinerbar. Wenn man Regelfolgen mit Verweis auf die subjektiven Präferenzen begründet, dann muß man entweder sagen, daß alle Personen gleiche Präferenzen haben oder haben sollten, oder der Verweis muß sich auf eine besondere Art der Präferenzen beziehen. Es entspricht unserer Alltagserfahrung, daß Menschen sich für andere einsetzen oder in Gruppen dauerhaft organisieren. Man könnte also sagen, hier läge eine Art der ethischen Präferenz vor, bei der Menschen die Interessen anderer in ihrem Rationalkalkül berücksichtigen<sup>17</sup>. Solche ethischen Präferenzen sind aber nicht mit dem subjektiven Gewinnprinzip der ökonomischen Theorie kompatibel, wie es oben eingeführt wurde. Das gilt auch dann, wenn man das Gewinnprinzip nicht im Sinne einer Gewinnmaximierungsregel versteht.

Gegen diese skeptische Position lassen sich zwei Einwände vorbringen. Erstens kann man sagen, daß eine Person auch dann die Interessen anderer Personen in einer Gruppe bei ihren Entscheidungen berücksichtigen wird, wenn ihre subjektiven Interessen nur in dieser Gruppe durchsetzbar sind<sup>18</sup>. In diesem Fall widerspricht der Bezug auf andere tatsächlich nicht dem subjektiven Gewinnprinzip. Wenn ein ökonomischer Akteur mit einem beschränkten Haushaltseinkommen gerne Soja und sojahaltige Produkte aus biologischem Anbau (mit nicht gentechnisch manipuliertem Saatgut) konsumieren möchte, dann kann er dieses Bedürfnis nur befriedigen, wenn eine Vielzahl von Personen neben ihm dieselbe Präferenz haben oder entwickeln. Es ist also auch ökonomisch rational, sich in einer Konsumgenossenschaft zu organisieren und sich an allgemeine Regeln zu halten. Dieser erste Einwand trifft zwar den skeptischen Zweifel. Es gibt tatsächlich Fälle, in denen rationale gewinnorientierte Akteure die Interessen anderer bei ihren Entscheidungen berücksichtigen. Aller-

15 So ist z. B. unklar, ob das Klonen von Menschen unter das Verbot der gentechnischen Manipulation menschlicher Embryonen fällt, da der Embryo erst mit der Klonung entsteht. Nach der geltenden rechtlichen Regelung könnte man die Auffassung vertreten, daß ein geklonter Embryo dem besonderen Schutz des Staates unterliegt.

16 Es gibt einen terminologischen Streit, ob solche Organisationen von Unternehmen sinnvoll als Teil der Wirtschaftsethik aufzufassen sind oder ob man besser von Unternehmensethik (in einem allerdings weiten Sinn) spricht. Ich folge hier der Auffassung von Horst Steinmann/Ansgar Zerfass, Unternehmensethik, in: G. Enderle u. a. (Anm. 14), Spalte 113–1122, bes. Spalte 1115 und 1120.

17 Das Konzept der ethischen Präferenzen vertritt John C. Harsanyi, *Morality and Incentives*, in: Francesco Farina/Frank Hahn/Stafano Vanucci (Hrsg.), *Ethics, Rationality and Economic Behaviour*, New York 1996, S. 22–35. Harsanyi setzt allerdings die interpersonelle Vergleichbarkeit des Nutzens einer Handlung für verschiedene Personen voraus.

18 Zu den folgenden Überlegungen vgl. Birger P. Priddat, *Moralischer Konsum. Über das Verhältnis von Rationalität, Präferenzen und Personen*, in: Karl Reinhard Lohmann/Birger P. Priddat (Hrsg.), *Ökonomie und Moral. Beiträge zur Theorie ökonomischer Rationalität*, München 1997, S. 175–193.

dings ist unklar, wieso die Regeln einer solchen Interessengemeinschaft normativ ausgezeichnet sein sollen. Es ist eine Frage des Zufalls, nicht aber der Begründung, welche Regeln sich an Märkten durchsetzen.

Zweitens kann man auf den verallgemeinerbaren Gehalt auch subjektiver moralischer Überzeugungen verweisen. Wenn ökonomische Akteure Präferenzen haben, die über das Gewinnstreben hinausgehen, dann kann man ihnen auch (unabhängig von dem konkreten Gehalt ihrer Wünsche) das Ziel zuschreiben, stabile, friedfertige Beziehungen in einer Gruppe etablieren zu wollen<sup>19</sup>. Dieser Einwand unterscheidet sich von einer individual-ethischen Variante, die die individuelle Verantwortung für die gemeinsame Kultur betont<sup>20</sup>. Aus dem (abgeleiteten) Wunsch nach stabilen, friedfertigen Beziehungen läßt sich eine soziale Verantwortung des einzelnen ableiten, sich an den Diskursen in einer Gruppe zu beteiligen und Regeln als Ergebnis dieser Diskurse zu akzeptieren. Der zweite Einwand betont zwar zutreffend, daß kein Zwang zur individuellen Gewinnmaximierung besteht. Selbst wenn man die Ableitung der sozialen Verantwortung und also der Beteiligung an Diskursen akzeptiert, bleibt unklar, warum daraus folgen soll, daß ökonomische Akteure im Konfliktfall zwischen ihren rein subjektiven Wünschen und der sozialen Verantwortung die Regeln einer Diskursgemeinschaft einhalten sollen. Sie werden dies eben nur genau dann tun, wenn sie diese ohnehin anerkennen. Das scheint aber zur Begründung einer präferenzorientierten Wirtschaftsethik nicht hinreichend.

---

## IV. Wirtschaftsethik als Kritik der ökonomischen Theorie

---

### 1. Diskursethik und christliche Soziallehre

Wirtschaftsethik begründet Regeln, denen Menschen beim Wirtschaften folgen. Im Rahmen der ökonomischen Theorie und des Marktmodells sind die Grenzen begründungsfähiger allgemeiner Regeln recht eng. Ein ökonomischer Akteur wird eben dann gegen solche Regeln verstoßen, wenn ihm ein Verstoß individuell nützt. Dem widerspricht auch nicht die Beobachtung, daß es Menschen gibt, die Regeln in Gruppen auch dann ein-

halten, wenn diese nicht sanktioniert werden. Solche Menschen mögen Präferenzen haben, die sich nur in Gruppen realisieren lassen, oder ihre individuellen Präferenzen entsprechen (zufällig) den Regeln einer Gruppe. Diese enge Interpretation im Rahmen der ökonomischen Theorie widerspricht aber einer Vielzahl von Intuitionen darüber, was es heißt, verantwortungsvoll zu wirtschaften. Zwar müssen wir nicht fordern, daß moralisches Handeln notwendig mit Verzicht und Kosten einhergeht, aber es kann sein, daß wir bestimmte ökonomische Handlungen auch dann ausschließen möchten, wenn sie durch das individuelle Gewinnprinzip geboten erscheinen. Wie läßt sich diese Intuition begründen?

Man kann zunächst sagen, daß faktisch das Wirtschaften eine Gemeinschaftsunternehmung ist, nach dem Prinzip „einer trage des anderen Last“<sup>21</sup>. In arbeitsteiligen Gesellschaften sind die individuellen Gewinnchancen das Ergebnis des gemeinsamen Markttausches. Es ist einfach vollkommen unklar, warum die einzelne Person Ansprüche auf einen bestimmten Teil des gemeinsamen Werkes unabhängig von der Zustimmung der anderen Menschen geltend machen können soll. Unabhängig von der spezifischen theologischen Begründung scheint die Kritik von Vertretern der christlichen Soziallehre<sup>22</sup> plausibel, daß der ökonomische Liberalismus eine eigenständige Sozialpolitik ausschließt. Die Sozialpolitik verstößt gegen das Gewinnprinzip und gegen das minimale kontraktualistische Gebot der Unparteilichkeit, weil Transferzahlungen die in einer Gesellschaft Benachteiligten besserstellen. Dieser Grundsatz der Barmherzigkeit oder (säkular formuliert) der sozialen Gerechtigkeit läßt sich eben weder auf das Optimierungsproblem am Markt reduzieren noch im Sinne der sozialen Verantwortung einzelner Personen auffassen. Soziale Gerechtigkeit ist unabhängig von den spezifischen Umständen der ökonomischen Entscheidungssituation durch ein individuelles Recht jedes Mitgliedes der Gemeinschaft gekennzeichnet.

Die spezifischen Forderungen der christlichen Soziallehre lassen sich nur im Rahmen der theologischen Ethik verstehen. Verallgemeinerbar hingegen ist die Bedeutung, die der Gemeinschaft

---

19 So kann man das Begründungsprogramm von Horst Steinmann rekonstruieren, vgl. Horst Steinmann/Albert Löhr, Die Diskussion um eine Unternehmensethik in der Bundesrepublik Deutschland, in: Hans Lenk/Matthias Maring (Hrsg.), Wirtschaft und Ethik, Stuttgart 1992, S. 235–252.  
20 Vgl. Peter Koslowski, Wirtschaft als Kultur, Wien 1989.

21 So mahnt Paulus im Brief an die Galater, Galater 6,2.  
22 Vgl. Alfred Jäger, Wirtschaftsethik als ökonomisches und christliches Postulat, in: Peter Ulrich (Hrsg.), Auf der Suche nach einer modernen Wirtschaftsethik, Bern u. a. 1990, S. 39–51. Aktuell der gemeinsame Text von dem Kirchenamt der Evangelischen Kirche in Deutschland und dem Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz (Hrsg.), Für eine Zukunft in Solidarität und Gerechtigkeit, Bonn 1997. Zur Diskussion vgl. Nikolaus Piper, Gott und das Geld, in: Die Zeit vom 28. Februar 1997, S. 24.

(Gemeinde) zukommt. In der ökonomischen Theorie der Politik wird die Verschiedenheit der konkurrierenden ökonomischen Akteure betont, wohingegen ihre Kritiker die Gleichheit der einzelnen Personen als Mitglieder der Gemeinschaft unterstreichen. Eine systematische Rekonstruktion der Bedeutung dieser sozialen Situation in der Gruppe bietet die Diskursethik<sup>23</sup>. Anders als in der ökonomischen Theorie der Politik wird vorausgesetzt, daß einzelne Personen hinter ihre individuellen Interessen zurücktreten können müssen, um überhaupt die Ansprüche anderer Personen verstehen zu können. Das Ergebnis einer gemeinsamen Abstimmung ist dann nicht eine institutionelle Rahmenordnung, die jedem einzelnen eigeninteressierten Individuum nützt, sondern eine Menge moralischer Regeln, die aus der Perspektive der dritten Person von allen für wohl begründet gehalten wird.

Die Diskursethik betont wie die christliche Soziallehre die Gemeinschaft und widerspricht damit dem ökonomischen Programm, das ausschließlich von den Wünschen oder Präferenzen individueller Akteure ausgeht. Allerdings bleibt sowohl in der Diskursethik als auch in der theologischen Ethik der christlichen Soziallehre unklar, warum der einzelne Akteur hinter seine eigenen Interessen zurücktreten sollte. Das gilt auch dann, wenn man Wirtschaft als Gemeinschaftsunternehmung auffaßt. Auch bei reinen Verteilungsproblemen ist es für den einzelnen vorteilhaft, seinen individuellen Vorteil zu verfolgen.

## 2. Anmerkungen zur ökonomischen Rationalitätstheorie

Wie läßt sich also die plausible Auffassung der ökonomischen Theorie, daß der einzelne Akteur die Handlung wählt, die vorteilhaft ist, mit dem ebenfalls plausiblen Einwand verbinden, daß auch beim Wirtschaften die sozialen Beziehungen der Akteure über die Wahl verbindlicher moralischer Regeln entscheiden? Die ökonomische Theorie gewinnt ihre Plausibilität aus dem Bezug auf die Theorie rationaler Wahl. Dabei bietet sie eine ganz spezifische Interpretation davon, was es für eine Person heißt, sich rational zu entscheiden. Man kann die Theorie praktischer Rationalität so rekonstruieren, daß auch die sozialen Strukturen einer Entscheidung systematisch als Bestandteil

23 Vgl. zur Einführung Karl-Otto Apel, Diskursethik als Verantwortungsethik und das Problem der ökonomischen Rationalität, in: B. Biervert/K. Held/J. Wieland (Anm. 3), S. 121–154. In der Ökonomie wird die Diskursethik im deutschsprachigen Raum von Peter Ulrich vertreten, ders., Transformation der ökonomischen Vernunft. Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft, Bern u. a. 1993<sup>3</sup>, insbes. S. 269–338.

dieser Entscheidung interpretiert werden können<sup>24</sup>.

Die ökonomische Standardinterpretation der Theorie rationaler Entscheidung modelliert Entscheidungen als Wahl aus einer Menge von Güterbündeln, die über ihre Konsequenzen für den Entscheider beschrieben werden. Im Rahmen einer solchen Modellierung können zwar auch solche Konsequenzen einer Entscheidung berücksichtigt werden, die andere Personen betreffen, aber die Bewertung dieser Konsequenzen für andere erfolgt immer aus der Perspektive des individuellen Entscheiders. Eine solche Beschreibung rationaler Wahl ist tatsächlich sehr beschränkt. Alternative Handlungen lassen sich nicht nur über die Konsequenzen für den einzelnen Entscheider beschreiben, sondern auch allgemeiner über ihre Eigenschaften. Wenn man die Entscheidung einer Person so rekonstruiert, daß sie zwischen alternativen Handlungen wählt und nicht bloß die Konsequenzen alternativer Güterbündel vergleicht, dann können eine Vielzahl verschiedener Handlungsgründe als für eine Entscheidung relevant betrachtet werden. „Teil einer Gemeinschaft sein“ kann sinnvoll auch aus der Perspektive des individuellen Akteurs als Bestandteil einer vollständigen Beschreibung von Handlungen und als Handlungsgrund angesehen werden. Dies entspricht sowohl unseren Intuitionen darüber, was es heißt, eine individuell rationale Wahl zu treffen, als auch der Intuition, daß die sozialen Strukturen, in denen ein Mensch lebt, für seine Entscheidungen auch beim Wirtschaften relevant sind. Ein solches Programm praktischer Rationalität schließt damit an die philosophische Tradition richtiger Praxis an, ohne eine „dicke“ Theorie des Guten voraussetzen zu müssen.

---

## V. Ausblick

---

Was ist eigentlich Wirtschaftsethik? Wirtschaftsethik diskutiert das Verhältnis verschiedener Handlungsgründe bei ökonomischen Entscheidungen. Man kann unterschiedlicher Auffassung darüber sein, welche Handlungsgründe beim Wirtschaften relevant sind. Im Rahmen der ökonomischen Standardtheorie werden nur solche Handlungsgründe berücksichtigt, die sich auf die Konsequenzen für den individuellen Entscheider beziehen. Kritiker dieser Auffassung machen deutlich, daß es auch

24 Mit diesem Programm folge ich Julian Nida-Rümelin, Kritik des Konsequentialismus, München 1993, S. 36–40; ders., Ökonomische Optimierung in den Grenzen struktureller Rationalität, in: K. R. Lohmann/B. P. Priddat (Anm. 18), S. 101–111.

beim Wirtschaften eine Vielzahl guter Gründe für die eine oder die andere Entscheidung geben kann. Auch wenn man dieser Kritik folgt, kann man der (plausiblen) Vorstellung anhängen, daß individuelle Akteure aus einer Menge von Handlungsalternativen genau jene wählen, die vorteilhaft ist. Allerdings müssen die zur Wahl stehenden Handlungsalternativen anders und detaillierter beschrieben werden.

Es reicht nicht aus, einen ökonomischen Konflikt ausschließlich aus der eigenen Perspektive zu beschreiben. Bei der Bewertung eines Unternehmens muß man nicht nur die Aktienkurse oder den in der Bilanz ausgewiesenen Gewinn nach Steuern betrachten. Auch wenn Unternehmen profitorientiert sind, so fällen sie ihre Entscheidungen doch in strukturellen Grenzen, die nicht nur durch die legale Rahmenordnung bestimmt sind, sondern auch durch die von einer Entscheidung

betroffenen Menschen. Das gilt insbesondere, weil ökonomische Strategien langfristig ausgerichtet sind. Langfristig sind auch individuell rationale Entscheidungen nur dann durchsetzbar, wenn sie für die Betroffenen dieser Entscheidungen zustimmungsfähig sind.

Eine Konsequenz, die Hoechst aus dem Störfall in Griesheim (und weiteren Unfällen) gezogen hat, ist das Bemühen, genauer zu verstehen, wie andere das Unternehmen und die chemische Produktion wahrnehmen<sup>25</sup>. Vielleicht ist dieses Bemühen um Verständnis das, was Wirtschaftsethik auszeichnen sollte.

<sup>25</sup> Ein Teil dieses Bemühens dokumentiert sich in einem Umweltmagazin der Hoechst AG, in dem unter anderem ein so prominenter Kritiker der chemischen Industrie wie Joschka Fischer zu Wort kommt, Joschka Fischer, Bleibt hier und werdet besser, in: Friedmar Nusch (Hrsg.), Change. Das Umweltmagazin von Hoechst, Frankfurt/M. 1996, S. 55.

## **Friedhelm Hengsbach: „Globalisierung“ aus wirtschaftsethischer Sicht**

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 21/97, S. 3–12

Die aktuelle Globalisierungsdebatte in Deutschland wirkt wie die Fortsetzung der Standortdebatte mit anderen Formeln, aber gleichen Argumenten und Zwecken. Da der Begriff der „Globalisierung“ zeitlich und inhaltlich diffus verwendet wird, entsteht der Eindruck, daß in erster Linie Wahrnehmungsmodelle und Deutungsmuster konstruiert werden, die nur entfernt auf eine drastisch veränderte ökonomische Situation verweisen. In einer begrifflichen Präzisierung werden vier Dimensionen der „Globalisierung“ unterschieden, nämlich die internationale Handelsverflechtung, die ausländischen Direktinvestitionen, die transnationalen Unternehmen und die internationalen Finanzmärkte. Danach wird deutlich, daß sich für Deutschland die „Globalisierung“ auf die regionale Integration Europas, auf die transnationalen Unternehmen und die internationalen Finanzmärkte zuspitzt. Dennoch kann nicht davon gesprochen werden, daß die deutsche Wirtschaft als Ganzes einem bedrohlichen „Globalisierungsdruck“ ausgesetzt sei; sie ist vorrangig deren Motor.

In der ursprünglichen Phase der „Globalisierung“ erobern die westlichen Wirtschafts- und Lebensformen die Kulturen der Entwicklungsländer, während in einer zweiten Phase bestimmte Unternehmen, Wirtschaftszweige und Regionen in den Industrieländern, die mit den neu industrialisierten Ländern konkurrieren, unter den Druck der Strukturanpassung geraten. Indessen gilt gemäß der Theorie der internationalen Arbeitsteilung, daß der grenzüberschreitende Güteraustausch für alle beteiligten Länder vorteilhaft ist, wenngleich nicht ausgeschlossen ist, daß die Verteilung der Vorteile zwischen den Ländern und innerhalb der Länder asymmetrisch sein kann. Der politische Handlungsspielraum, der erforderlich ist, um die internen Verlierer der „Globalisierung“ sozial zu entschädigen sowie die transnationalen Unternehmen und das Störpotential der internationalen Finanzmärkte zu bändigen, kann in der regionalen Integration Europas sowie in einer Kooperation von Unternehmen, nationalstaatlichen und supranationalen Entscheidungsträgern sowie zivilgesellschaftlichen Akteuren wiedergewonnen oder erweitert werden.

## **Karl Homann: Individualisierung: Verfall der Moral? Zum ökonomischen Fundament aller Moral**

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 21/97, S. 12–21

Die öffentliche Diskussion sieht in neuerlich beobachtbaren Individualisierungstendenzen einen Verfall der Moral im Sinne traditioneller Gemeinschaftsmoral. Eine gesellschaftstheoretisch reflektierte (Wirtschafts-)Ethik versucht demgegenüber, die mit jedem Schub von Individualisierung zweifellos verbundenen Orientierungsprobleme durch eine Gestaltung der Handlungsanreize zu lösen statt durch moralische Aufrüstung.

In der modernen, anonymen Großgesellschaft mit funktional differenzierten Subsystemen muß die soziale Kontrolle, ohne die keine Moral Bestand haben kann, auf Selbstkontrolle entlang den individuellen Handlungsanreizen umgestellt werden. Moral wird so zu einer „Anreizmoral“, Ethik zu einer „Anreizethik“. Der Prozeß der Globalisierung verstärkt die Notwendigkeit dieser Umstellung auf individuelle Vorteilskalkulationen, was immer die Menschen in den verschiedenen Gesellschaften und Kulturen unter „Vorteilen“ verstehen.

Die Überlegenheit der Anreizanalyse gegenüber der These vom Werteverfall wird am Beispiel der Geburtenentwicklung illustriert. Die Bedeutung des Homo oeconomicus in einer Anreizethik wird diskutiert, und es wird die gesellschaftspolitische Notwendigkeit herausgestellt, über die teils kontraintuitiven Handlungsempfehlungen einer solchen Anreizethik breit aufzuklären, wenn eine weitere Polarisierung der Gesellschaft vermieden werden soll.

## **Tobias Gößling/Birger P. Priddat: Moralische Kommunikation in Organisationen**

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 21/97, S. 22–30

Manager unterhalten sich auch deshalb mit Philosophen über Wirtschafts- und Unternehmensethik, weil sie in moralphilosophischen Fragen Beratungsbedarf haben. In diesem Zusammenhang spielen dann die Themen, die im allgemeinen von der wissenschaftlichen Gemeinde der Wirtschaftsethiker behandelt werden, und die sich mit Begründungs- und Verortungsproblemen beschäftigen, keine Rolle. Relevante Fragen sind die nach Möglichkeiten zur Umsetzung von Moral in Organisationen und nach einem möglichen moralischem Umbau der Managementstruktur. Diese Fragen werden von Wirtschaftsethikern nicht diskutiert, sondern in der Organisationsentwicklung und der Theorie und Praxis des organisationellen Lernens. Darin liegt die Möglichkeit zu einem gemeinsamen Ansatz von Organisationssoziologen und Wirtschaftsethikern.

Die Wirtschaftsethik bezieht Perspektiven der Zukunft der Arbeit, Formen zukünftiger Organisationen und zukünftiger Kommunikation nicht in ihre Überlegungen mit ein und ist somit bestenfalls inadäquat, schlimmstenfalls jedoch stellt sie damit eine moralische Rechtfertigung für Unternehmen dar, sich mit neuen Dingen nicht befassen zu müssen – man ist ja schon moralisch. In einem „*breaking the sets*“, dem Infragestellen bisheriger Organisationsformen, bisheriger Ansprüche einzelner Wissenschaftsgruppen – als alleinig kompetente Fachleute für konkrete Probleme – und des bisherigen Verständnisses von Moral liegen Optionen zur Lösung tatsächlicher wirtschaftsethischer Probleme.

## **Karl Reinhard Lohmann: Was ist eigentlich Wirtschaftsethik? Eine systematische Einführung**

Aus Politik und Zeitgeschichte, B 21/97, S. 31–38

Beim Wirtschaften entstehen moralische Probleme als Interessenkonflikte zwischen Menschen. In der philosophischen Tradition findet man entweder die feste Überzeugung oder zumindest die Hoffnung, daß wirtschaftliche Konflikte unter Verweis auf die richtige Praxis in einer Gemeinschaft zu lösen seien. Diese Auffassung setzt voraus, daß Menschen eine gemeinsame Theorie des Guten teilen. Dagegen versucht die ökonomische Theorie zu zeigen, daß sich widerstreitende Interessen an idealen Märkten ausgleichen, wenn die ökonomischen Akteure rational entscheiden.

Auch im Rahmen der ökonomischen Theorie werden Fragen der Ethik relevant. Zum einen kann man fragen, unter welchen Bedingungen die Marktlösung normativ ausgezeichnet werden kann. Zum anderen haben reale ökonomische Akteure auch moralische Überzeugungen und entsprechende Wünsche, die in die Theorie rationaler Wahl integriert werden müssen. Es wird gezeigt, welche Antworten im Rahmen der ökonomischen Standardtheorie auf die beiden Probleme gegeben werden können. Dabei wird zwischen institutionengestützten und präferenzorientierten Ansätzen der Wirtschaftsethik unterschieden.

Es zeigt sich, daß im Rahmen der ökonomischen Theorie keine befriedigende Antwort auf das Problem der Begründung moralischer Regeln an Märkten gegeben werden kann. Zustimmungsfähige Regeln können nicht ausschließlich unter Verweis auf die individuellen Konsequenzen begründet werden, sondern müssen die sozialen Beziehungen von Menschen berücksichtigen – auch beim Wirtschaften.