

# Unternehmensethik in der slowakischen Wirtschaftspraxis\*

Anna Remisová

*Dieser Beitrag beschäftigt sich mit der ersten Untersuchung der Entwicklung der Unternehmensethik im Transformationsprozeß in der Slowakei. Im ersten Kapitel werden die wichtigsten Momente dieses Prozesses hinsichtlich der Wirtschaftsethik analysiert. Im zweiten Kapitel werden die Zielsetzung, Problemstellung und Grundhypothesen vorgestellt. Es wird erklärt, warum Ethikkodizes Untersuchungsgegenstand geworden sind. Mit der methodischen Seite der Studie beschäftigt sich das dritte Kapitel. Die Ergebnisse der Untersuchung werden im vierten Kapitel anhand von vier Aspekten vorgestellt. Erstens eine kriterienbezogene Analyse der Firmen, die Ethikkodizes benutzen, zweitens die Analyse der Ursachen des Fehlens von Ethikkodizes, drittens die Untersuchung der ethischen Hauptprobleme der slowakischen Unternehmenspraxis und viertens allgemeine Überlegungen zu den Zusammenhängen zwischen Ethik und Wirtschaft unter den Bedingungen der Slowakei. Der Beitrag schließt mit einem kurzen Ausblick auf die Perspektiven der Entwicklung der Wirtschaftsethik in der Slowakei.*

*This paper deals with the development of business ethics in the transformational process taking place in Slovakia. The first chapter analyses the most important components of this process in terms of business ethics. The second chapter introduces aim, focus and main hypotheses of the paper. The third chapter deals with the method of the approach taken here and chapter four introduces the research results by looking at four specific aspects: (1) survey of businesses using ethics codes; (2) analysis of the reasons for the absence of ethics codes; (3) analysis of major ethics problems in Slovakian businesses; (4) reflections on the connection of ethics and business under Slovakian conditions. The paper ends by giving a short analysis of the directions the development of business ethics in Slovakia might take.*

---

\* article received: 30.03.98, revised: 15.05.98, accepted: 06.07.98

Dies ist die leicht überarbeitete Fassung des gleichnamigen Artikels, der bereits in den *Beiträgen und Berichten des Instituts für Wirtschaftsethik* an der Universität St. Gallen, Nr. 79, 1997 erschienen ist. Für kritische Hinweise und Anregungen danke ich Katarína Podoláková, für die technische Überarbeitung der Fragebögen Augustín Novák.

## 1. Vorbemerkungen

### 1.1 Allgemeine theoretische Ansätze

Das grundsätzliche theoretische Prinzip für unsere Überlegungen über die Entwicklung der Unternehmensethik unter den Bedingungen der Slowakischen Republik besteht darin, daß die Integration der Ethik und der Ökonomik auf drei Ebenen realisiert wird. (Enderle, 1993; Ulrich, 1996, 1997) Die Dialektik der Zusammenhänge zwischen diesen Ebenen ist kompliziert. Die Ebenen beeinflussen und durchdringen sich; bei der Analyse einer Ebene ist es unmöglich, die Entwicklung der anderen Ebenen zu ignorieren und zu negieren. Die Beziehung zwischen diesen Ebenen kann häufig widersprüchlich sein. Der Widerspruch oder der Mißklang entsteht dann, wenn die einzelnen Ebenen verschiedene Werte und Präferenzen enthalten bzw. bevorzugen, die unvereinbar sind. Für die optimale Entwicklung der Wirtschaftsethik ist es notwendig, daß die drei Ebenen von den gleichen ethischen Prinzipien ausgehen.<sup>1</sup> (Solomon, 1993)

### 1.2. Hintergrund der Unternehmensethik in der Slowakei

Die Entwicklung der Unternehmensethik in der Slowakei geschieht auf dem Hintergrund der radikalen gesellschaftlichen Veränderungen. Das Wesen dieser Veränderungen liegt im Übergang der Wirtschaft vom System der Planwirtschaft und dem Gesellschaftseigentum hin zum Marktwirtschaftssystem.

#### 1.2.1 Wirtschaftsethik auf der Makroebene

Auf der Makroebene oder in der Ordnungsethik, geht es darum, "den Primat der politischen Ethik vor der Logik des Marktes institutionell sicherzustellen" (Ulrich, 1996, S. 99) In diesem Sinne funktioniert die Makroebene der Wirtschaftsethik unter unseren Bedingungen noch nicht optimal. Seitens der staatlichen Institutionen sind bisher keine klaren und eindeutigen ethische Forderungen deklariert, unter denen der Prozeß des wirtschaftlichen Überganges realisiert werden sollte. Die Transformation des Wirtschaftssystems, wie dieser Prozeß genannt wird, geht momentan nicht mit einer Kultivierung des moralischen Milieus einher.

Die Ausnahme in diesem Prozeß stellt das Phänomen der sog. Couponprivatisierung dar, die auf der Idee der gerechten Verteilung des Staatseigentums für alle mündigen Bürger der Gesellschaft gründet. Die

---

<sup>1</sup> Die Moral ist nicht *subjektlos* (Ulrich, 1996) und wenn ein Subjekt auf den verschiedenen Ebenen die verschiedenen ethischen Prinzipien erhalten muß, entsteht dann sog. Moralschizophrenie.

Wirklichkeit der Privatisierung und ihr Verlauf kann man jedoch nur schwer mit dem Adjektiv gerecht bezeichnen.<sup>2</sup>

Die Makroebene der Integration von Ethik und Ökonomik in der Slowakei schafft zur Zeit keinen optimalen Raum für die Entwicklung der Wirtschaftsethik auf der Meso- und Mikroebene.

### 1.2.2 Das ethische Hauptproblem

Die vorliegende Studie setzt sich nicht das Ziel, eine vollständige Beurteilung der ökonomischen Transformation in der Slowakei zu geben, deren Hauptziel war, und dies ist notwendig hier zu sagen, eine neue, höhere Dynamik, Qualität und Effizienz der Wirtschaft zu schaffen. Diese Wirtschaft konnte nicht mehr unter den Bedingungen der Zentralplanung funktionieren. Eines der Mittel dazu sollte die Privatisierung des Staatseigentums sein. Die Privatisierung stellte nur ein Mittel zu diesem Ziel und keinesfalls selbst das Ziel dar.

*Vom moral point of view* aus stellt heute gerade die Privatisierung das größte ethische Problem der Wirtschaft (und vielleicht auch der ganzen Gesellschaft) dar. Die Möglichkeit, in kurzer Zeit ein großes Kapital bzw. Privateigentum zu gewinnen - ohne große Kapitalanlagen, ohne das Risiko von Unternehmen, ohne besondere Kosten - führte zum Kampf um dieses Eigentum. Weil es bisher kein Primat der politischen Ethik vor der Logik des Marktes gibt, weil keine gerechten und fairen Regeln für den Prozeß der Privatisierung geschafft wurden, und weil keine Akzeptanz der sozialen Verantwortung der Privatisierenden verlangt wurde, wächst die

Korruption und Ungerechtigkeit und es dominieren die Wertvorstellungen der neu entstandenen Reichen.

Diese Situation wurde teilweise durch das vereinfachte Verständnis der Marktwirtschaft verursacht. Bei der Transformation wurde (bewußt oder unbewußt) ignoriert, daß die Marktwirtschaft sich nicht in einem

---

<sup>2</sup> Die erste Welle der Couponprivatisierung hatte den Charakter eines großen Spieles: alle Menschen stehen formal auf der gleichen Linie, spielen unter den gleichen Regeln und haben „absolut“ gleiche Chancen, ein neues Vermögen zu gewinnen. Real aber trat jeder Mensch in diesem Prozeß mit verschiedenen Erfahrungen, wirtschaftlichen Erkenntnissen über den Aktienmarkt (meistens mit keinen) und Informationen über den Zustand des Unternehmens usw. ein. Bildlich gesagt, Tausende von Leuten bekamen eine Möglichkeit zu probieren, was das Risiko in der Marktwirtschaft bedeutet. Der Unterschied in der gewonnenen Summe war riesig. Die sog. zweite Welle der Privatisierung ging auch aus der Idee der gerechten Verteilung eines Teiles des Staatseigentums aus. Jeder mündiger Bürger der Gesellschaft bekam eine Lastschrift. Ihr Wert war 10000 slowakischen Kronen (ungefähr 500 DM). Wenig später wurde von der Regierung bestimmt, der minimale Marktwert der Lastschrift betrage 7500 Kronen. Damit begann eine Welle des Abwertung dieses Wertpapiers.

gesellschaftlichen Vakuum befindet, sondern in eine bestimmte politische, juristische, soziale und ethische Kultur eingebettet ist. Diese Kultur und die sozialen Voraussetzungen für die Marktwirtschaft sind das Ergebnis der langfristigen gesellschaftlichen Entwicklung. Die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Veränderungen laufen *außerordentlich schnell*, während unter unseren Bedingungen ein klarer politischer, juristischer und ethischer Rahmen (mindestens auf dem Prinzip der Gerechtigkeit gegründet) für diese gegenwärtigen ökonomischen Veränderungen fehlt.

### 1.2.3 Mikroebene

Problematisch ist auch die Integration der Ethik und der Wirtschaft auf der Mikroebene. Im allgemeinen ist auch das ethische Selbstbewußtsein der Menschen als freier Bürger, als Arbeiter und auch als Konsumenten noch sehr niedrig. Das Phänomen der *kritischen Öffentlichkeit* spielt bisher bei der politischen Entscheidungen keine besondere Rolle. Die Verschlechterung der sozialen und ökonomischen Lebensbedingungen führen zur Apathie und zum Wachstum der Überzeugung, daß das ethische Verhalten des Menschen in der Gesellschaft wertlos ist.

Aus der Sicht der Integrativen Wirtschaftsethik entwickelt sich bis jetzt die Unternehmensethik in der Slowakei in kompliziertem Milieu - die pro-ethische Makroebene fehlt und die Mikroebene ist nur wenig entwickelt.

Ohne diese Vorbemerkungen ist es nicht möglich, die Ergebnisse der nachfolgend präsentierten Befragung zu verstehen und zu bewerten, die an der Wirtschaftsuniversität Bratislava im Jahre 1996 im Rahmen einer Grundlagenforschung realisiert wurde.

## 2. Zielsetzung der Befragung

### 2.1 Zielsetzung und Problemstellung

Zielsetzung der vorliegenden empirischen Studie ist es, den Entwicklungsstand der Unternehmensethik in der Praxis im slowakischen Raum zu ermitteln. Der Befragung wurde die Leitfrage zugrunde gelegt, ob die Integration der Ethik und Wirtschaft auf der Mesoebene nicht nur *pium desiderium*, sondern in der Slowakei schon die Realität ist? Zur Überprüfung ist die Problematik der Unternehmensethikkodizes ausgewählt worden. Vermutet wurde, daß in unserem Raum die Ethikkodizes bezüglich der Institutionalisierung von Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis die bekanntesten und

akzeptabelsten Maßnahmen sind.<sup>3</sup> Der vorliegenden Untersuchung liegt eine von der Autorin durchgeführte Befragung von 300 slowakischen Firmen zugrunde.

In der Untersuchung wurden als Hauptfragen gestellt, ob die slowakischen Unternehmen Ethikkodizes haben bzw. warum sie keinen Ethikkodex benutzen; ob sie einen Ethikkodex in der Zukunft einführen möchten bzw. welche Motive sie hatten, um einen Ethikkodex zu gründen; und auf welche Erfahrungen sie dabei zurückgreifen. Im Zentrum unseres Interesses standen auch die Antworten auf die Frage, mit welchen ethischen Problemen sich die Firmen nach innen und außen auseinanderzusetzen mußten.

## **2.2 Grundhypthesen der Untersuchung**

Für diese Untersuchung wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

1. Die Unternehmen in der Slowakei haben meistens keine Ethikkodizes.
2. Die Grundursachen für die Absenz von Ethikkodizes sind:
  - a) Unwissen bzw. Unbekanntheit,
  - b) Mißtrauen, daß sich durch ihre Applikation die wirtschaftliche Praxis verändert.
3. Die häufigsten ethischen Probleme bei den Unternehmen sind:
  - a) Defraudation (Betrügereien),
  - b) schlechte Arbeitsdisziplin,
  - c) schlechte Arbeitsqualität,
  - d) Verleumdung zwischen den Mitarbeitern,
  - e) inkorrekte Verhalte zwischen den Mitarbeitern,
  - f) Umweltverschmutzung.

## **3. Methodik und Datenbasis der Befragung**

### **3.1 Struktur der Erhebung und Repräsentativität**

Der Studie lag eine Auswahl nach folgenden Kriterien zugrunde: die Branchenzugehörigkeit, die wirtschaftliche Situation, das Eigentum, die

---

<sup>3</sup> Ein relativ hohes Ausmaß des Wissens über Unternehmensethikkodizes in der Wirtschaftspraxis im Vergleich zu anderen Ethikmaßnahmen beweist auch eine empirische Befragung über Ethikmaßnahmen in der Praxis der größten 550 deutschen und 224 schweizerischen Unternehmen, die von Peter Ulrich, York Lunau und Theo Weber an der Universität St. Gallen durchgeführt worden ist. Vgl. Ulrich, Lunau, Weber, 1996.

juristische Form, das Gründungsjahr, die ausländische Kapitalbeteiligung, die Zahl der Angestellten (Vgl. Abb. 1). Im Hinblick auf die Repräsentativität ist zu bemerken, daß der prozentuale Anteil der Stichprobe *nicht immer völlig* gleich mit dem entsprechenden prozentualen Anteil in der Grundgesamtheit ist.

Die wichtigste Forderung in dieser Untersuchung hinsichtlich der Merkmale war, daß Firmen und Unternehmungen aus der ganzen Slowakei vertreten sein sollten. Diese Entscheidung wurde von der gegenwärtigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Situation in unserem Land beeinflußt. Die Transformation der Wirtschaft ist ein komplizierter und noch laufender Prozeß. In der Praxis bedeutet das: es gibt ständige Vereinigung und gleichzeitig Trennung von verschiedenen Firmen und Unternehmen, Veränderungen der juristischen Form und der Eigentumsform der Unternehmen, permanente Veränderung der Anzahl der Unternehmen durch Neugründungen und Liquidationen und ständige Instabilität der Zahl der Angestellten. Kurz: die ganze Wirtschaft befindet sich in großer Bewegung.

### **3.2 Rücklauf**

Bei insgesamt 300 abgelieferten Fragebögen wurde eine Response von 284 Rückmeldungen erzielt - dies entspricht einer Rücklaufquote von 94.66% der Angesprochenen. Unter den Rückmeldungen waren 276 auswertbare Fragebögen - dies entspricht immer noch 92 % der Teilnehmer.

Diese hohe Rücklaufquote der Fragebögen zeigt, daß die slowakischen Unternehmen gegenüber den ethischen Problemen in der Wirtschaftspraxis nicht verschlossen sind. Sie sind - im Prinzip - bereit, über die ethische Problematik nachzudenken und zu diskutieren. Dieses erste Befragungsergebnis ist wichtig, besonders hinsichtlich der gegenwärtigen ethischen Entwicklung auf der Makroebene.

### **3.3 Methodik der Befragung**

In der vorliegenden Befragung wurde eine Zufallsauswahl von 276 slowakischen Firmen und Unternehmen gewählt. Zur Erhebung von entsprechendem Datenmaterial für die Studie wurde die schriftliche Befragung gewählt. Sie enthielt 24 Fragen, davon 17 Fragen bezüglich der Unternehmensethikkodizes und der ethischen Probleme in den Firmen. Sieben Fragen betrafen Daten über die befragten Firmen. Die Befragung wurde anonym durchgeführt.

*Abb. 1: Struktur der Befragten nach verschiedenen Kriterien (100% = 276)*

<b>Die Branchenzugehörigkeit</b>	<b>%</b>
1. Landwirtschaft	5.8

2. Schwerindustrie	9.1
3. Leichtindustrie	15.9
4. Bauindustrie	8.7
5. öffentliche Dienstleistungen	5.8
6. Technik- und Handelsdienstleistungen	34.1
7. Reiseverkehr	3.3
8. Finanzdienstleistungen	8
9. öffentlicher Sektor	5.8
10. sonstige	3.6
<b>Die wirtschaftliche Situation (nach eigener Meinung)</b>	<b>%</b>
1. prosperierende Firma, mit der Perspektive der weiteren Entwicklung	58.7
2. momentan mit wirtschaftlichen Problemen, aber mit der Perspektive der weiteren Entwicklung	35.9
3. mit wirtschaftlichen Problemen, ohne Perspektive	2.2
4. sonstige	3.3
<b>Das Eigentum</b>	<b>%</b>
1. Privateigentum	72.8
2. Staatseigentum	13.8
3. gemischtes Eigentum	11.6

<b>Die juristische Form</b>	<b>%</b>
1. Aktiengesellschaft	30.4
2. Gesellschaft mit beschränkter Haftung	41.3
3. öffentliches Unternehmen	7.6
4. Einzelunternehmung	14.9
5. Genossenschaft	1.8
6. sonstige	4.4
<b>Das Gründungsjahr</b>	<b>%</b>
1. vor 1990	30.1
2. nach 1990	69.9
<b>Die ausländische Kapitalbeteiligung</b>	<b>%</b>
1. Ja	19.2
2. Nein	80.8
<b>Die Zahl der Angestellten</b>	<b>%</b>
1. bis 20	40.6
2. bis 100	19.6
3. bis 500	17.8
4. über 500	22.1

Die Fragebögen wurden persönlich in die Firmen gebracht. Die geschulten Mitarbeiter besuchten die zufällig ausgewählten Firmen in der ganzen Slowakei. Sie erklärten das Ziel, den Zweck und die Bedeutung dieser Untersuchung und auch die Methodik des Ausfüllen des Fragebogens. Die Fragebögen wurden von den Besitzern oder von Mitgliedern der Führung ausgefüllt. Die Fragebögen wurden entweder durch die Projektmitarbeiter mit zurückgebracht oder durch die Post zurück gesendet.

## 4. Analyse der Probleme

### 4.1 Firmen mit Ethikkodex - bewußte Einführung der Ethik in die Wirtschaft

Auf die Frage, ob die Firma einen Ethikkodex hat, antworteten 50 von 276 Befragten positiv - dies entspricht 18.12% der Befragungsteilnehmer - und 226 Befragten antworteten „Nein“ - dies entspricht 81.88%.

Zum Vergleich mit den Untersuchungen, die im Ausland in den hochentwickelten Ländern realisiert wurden, ist der Anteil der Firmen mit einem Ethikkodex wesentlich geringer. Gemäß einer Studie des Center for Business Ethics im Jahre 1986 hatten in den USA 74.6% der amerikanischen Unternehmen Unternehmensethikkodizes und im Jahre 1996 bereits 86.9%.

Vergleichbar ist (statistisch) die Applikation der Ethikkodizes der slowakischen mit den westeuropäischen Firmen; letztere setzen die Kodizes viel weniger ein als in den USA. Ein länderbezogener Vergleich findet sich in der Studie von Peter Ulrich, York Lunau und Theo Weber zu den Ethikmaßnahmen in der Unternehmenspraxis unter den 550 größten deutschen Unternehmen und 224 größten schweizerischen Unternehmen. Sie vergleichen die Realisierung der Ethikkodizes unter den von ihnen befragten Unternehmen mit den Ergebnissen des amerikanischen Center of Business Ethics in den Jahren 1986 und 1992. In der Befragung von Ulrich/Lunau/Weber wird ermittelt, daß 31.1% der Befragten schweizerischen und 23.9% der deutschen Unternehmen einen Ethikkodex haben.<sup>4</sup> (Vgl. Abb. 2)

Ein detaillierter länderbezogener Vergleich zwischen der Anwendung der Ethikkodizes in der Wirtschaftspraxis in der Slowakei und der Applikation in westeuropäischen und amerikanischen Firmen ist nicht möglich. Die Untersuchungen mit diesem Thema werden meistens mit großen Unternehmen realisiert. (z.B., die schon zitierte Befragung von Ulrich, Lunau und Weber wurde mit den umsatzstärksten deutschen und schweizerischen Unternehmen realisiert). In der Untersuchung unter den slowakischen Unternehmen waren 3/4 der Befragten kleine und mittlere Firmen mit einer Mitarbeiterzahl unter 500. Was die Umsatzgröße betrifft, so wurden diese Angaben nicht untersucht.

Wenn also in Westeuropa Ethikkodizes für etwas Neues in der Wirtschaftspraxis gehalten werden, so gilt das vergleichsweise doppelt für die slowakische Praxis, da die meisten der untersuchten Unternehmen - 69.93% - nach dem Jahre 1990

---

<sup>4</sup> Vgl. Ulrich, York, Weber, 1996, S. 36, bzw. Center of Business Ethics (1986 und 1992).

gegründet worden sind und 80.8% unter ihnen keinen ausländischen Kapitalanteil haben.

*Abb. 2: Ein Vergleich der Applikation der Ethikkodizes in den slowakischen, deutschen, schweizerischen und amerikanischen Unternehmen. (Vgl. Ulrich, Lunau, Weber, 1996, S. 36)*

	SK/1996	D/1995	CH/1995	CH/1991	US/1986	US/1992
	100%=276	100%=67	100%=45	100%=275	100%=279	100%=244
Ethikkodizes	18,1%	23,9%	31,1%	31,3%	74,6%	86,9%

### *Ethikkodizes und Branchenzugehörigkeit*

Interessante Ergebnisse wurden hinsichtlich der Branchenzugehörigkeit festgestellt. (Vgl. Abb. 3) Die meisten Firmen, die Ethikkodizes haben - 36%, gehören zur Dienstleistungsbranche (Technik-, Handlungs-, Public utilities usw.) Insgesamt nahmen an der Befragung 34.1% Technik- und Handelsdienstleistungsfirmen teil (vgl. Abb. 1).

*Abb. 3: Die Branchenzugehörigkeit der Firmen mit EK (100% = 50)*

Branche	%
1. Landwirtschaft	4.0
2. Schwerindustrie	4.0
3. Leichtindustrie	16.0
4. Bauindustrie	4.0
5. öffentliche Dienstleistungen	4.0
6. Technik- und Handelsdienstleistungen	38.0
7. Reiseverkehr	0.0
8. Finanzdienstleistungen	28.0
9. öffentlicher Sektor	2.0
10. sonstige	2.0

Vermutlich ist diese Situation nicht zufällig. Die Firmen aus der Dienstleistungsbranche haben großes Interesse an einem anständigen Verhalten

ihrer Angestellten, denn diese Firmen befinden sich im direkten Kontakt mit den Kunden und sie spüren die aus der unehrenhaften und inkorrekt Tätigkeit folgende Konsequenzen ebenfalls direkt.

Es wurde ein augenfälliges Verhältnis bezüglich der Finanzdienstleistungen festgestellt: der Anteil der Firmen aus der Finanzdienstleistungsbranche stellte an der gesamten Zahl der an der Befragung teilnehmenden Unternehmen 8% dar, aber der Anteil dieser Firmen unter den Firmen mit einem Ethikkodex war 28%.

Dieses Faktum ist möglicherweise folgendermaßen zu erklären: die Finanzinstitutionen haben eine große soziale Verantwortung vor den Kunden, weil sie ihr Eigentum verwalten und in der Slowakei in dieser Branche schon längere Zeit ein Branchenethikkodex funktioniert. Es wird vermutet, daß ein Branchenkodex eine aktive Rolle bei der Institutionalisierung eines Unternehmensethikkodex spielen könnte.

### *Ethikkodizes und die Größe des Unternehmens*

Was die Angestelltenzahl betrifft, so benutzen 38% der kleinen Unternehmen (0 - 20 Angestellten) einen Ethikkodex. Der Anteil dieser kleinen Firmen an der Untersuchung war insgesamt 40.6%. Die zweite Stelle - mit 32% - gehört den größeren Firmen, die über 500 Angestellten haben. Ihr Anteil an der Untersuchung war aber geringer - 22.1%. (Vgl. Abb. 4)

Es ist überraschend, daß gerade die kleinen Firmen in so großem Maße Ethikkodizes benutzen. In diesen Firmen wirkt wohl die unmittelbare Kommunikation zwischen dem Management und den anderen Mitarbeitern proethisch. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, daß diese Firmen ihre Ethikkodizes trotz dieser direkten Kommunikation, als verstärkendes Mittel der Selbstregulation verwenden. Unter den Mitarbeiter kann es häufiger als in den großen Unternehmen zu zwischenmenschlichen Konflikten kommen. Die hohe Zahl der kleinen Firmen mit Ethikkodizes beweist, daß auch in solchen Firmen die Tätigkeit der Mitarbeiter nicht ständig kontrolliert bzw. reguliert werden kann. Dazu benutzt das Management den Ethikkodex, als eine "elegante" Lösung der Selbstregulation.

### *Ethikkodizes und ausländische Kapitalbeteiligung*

Die Vermutung, daß die Firmen mit ausländischer Kapitalbeteiligung die Ethikkodizes am meisten anwenden würden, wurde nicht bestätigt. Bis 72% der befragten Firmen ohne den ausländischen Kapitalanteil benutzen die Ethikkodizes. Es wurde vermutet, daß ausländische Firmen, die in der Slowakei tätig sind, aktiver auf die Anwendung der Ethikkodizes und damit auch auf die Entwicklung der Unternehmensethik hinwirken werden. Aus dieser Sicht sieht

der gegenwärtige Zustand hinsichtlich der Applikation der Ethikkodizes in der Wirtschaftspraxis in der Slowakei recht vielversprechend aus (Vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Firmen mit den Ethikkodizes - verschiedene Kriterien.

<b>Die Zahl der Angestellten (100% = 50)</b>	<b>%</b>
1. bis 20	38
2. bis 100	18
3. bis 500	12
4. über 500	32
<b>Die ausländische Kapitalbeteiligung (100% = 50)</b>	<b>%</b>
1. Ja	28
2. Nein	72
<b>Das Gründungsjahr (100% = 50)</b>	<b>%</b>
1. vor 1990	28
2. nach 1990	72

#### *Ethikkodizes - und die Perspektive der Firmen*

Zu den hochinteressanten Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung gehört, daß 80% der Firmen, die Ethikkodizes haben, sich selbst zu *den prosperierenden Firmen mit Zukunftsperspektive* hinsichtlich ihrer wirtschaftlichen Situation zählen. Und 20% dieser Firmen beurteilen sich selbst als Firmen, *die momentan wirtschaftliche Probleme haben, aber sie rechnen mit einer Perspektive*. Unter den Firmen, die keine Ethikkodizes haben, bezeichnen sich 54% als "*prosperierend und mit Perspektive*", 39.4% als "*momentan problematisch, aber mit Perspektive*". Es ist merkwürdig, daß sich keine Firma mit Ethikkodex in die Gruppe "*mit wirtschaftlichen Problemen, aber ohne Perspektive*" oder in die "*sonstige*" eingegliedert hat (Vgl. Abb. 5). Diese Ergebnisse sind interessant auch im Hinblick auf das Gründungsjahr der Firmen - 72% der Firmen mit einem Ethikkodex entstanden nach dem Jahre 1990, also nach dem Beginn der wirtschaftlichen Transformation (Vgl. Abb. 4).

Aufgrund der Analyse dieser Ergebnisse kommt man zum Schluß: Die Firmen, die sich als perspektivenvoll bezeichnen und sich selbst als langfristig prosperierende sehen, denken am meisten über die Ethik als einen Bestandteil der Wirtschaft nach. Diese Firmen wenden die Ethikkodizes in der Praxis zielbewußt und systematisch an.

Man kann es auch so kommentieren, daß die Vision einer langfristigen wirtschaftlichen Perspektive und die Zukunftssicherung des Unternehmens nicht möglich erscheint, ohne ethische Grundsätze in der Wirtschaftspraxis anzuwenden.

### *Ethik als Bestandteil der Unternehmenskultur*

Die Idee, daß die Firmen mit Ethikkodizes die Ethik zielbewußt in ihre Tätigkeit einführen, bestätigen auch die Antworten auf die Frage über die Motive, die die Firma dazu geführt haben, Ethikkodizes anzuwenden. 78% der Firmen antworten, daß sie den Ethikkodex als einen Bestandteil der Unternehmenskultur und seine Anwendung als einen normalen Prozeß verstehen. 52% der Befragten beurteilen, daß zwischen der Einhaltung allgemein anerkannter moralischer Normen in der Wirtschaftspraxis und Wirtschaftserfolg ein enger Zusammenhang besteht; 48% von ihnen sind überzeugt, daß ein Ethikkodex das Image der Firma verbessern kann, und 34%, daß ein Ethikkodex zur Lösung ihrer ethischen Problemen beitragen kann (Vgl. Abb. 6).

Dieses zielbewußte Moment in der Applikation der Ethikkodizes wird auch dadurch bestätigt, daß niemand geantwortet hat, die Firma habe keinen Ethikkodex, weil sie nicht auffällig sein wolle. Es ist evident, daß für diese Firmen die Ethikkodizes weder ein Selbstzweck noch eine bloße Mode sind, sondern als ein effektives Mittel der Firmenführung angewendet werden.

### *Positive Bewertung*

Insgesamt kann man zu dem Schluß kommen, daß die befragten Firmen bezüglich der Ethikkodizes überwiegend eine positive Haltung haben (Vgl. Abb. 7). 88% aller dieser Firmen antworten positiv auf die Frage nach der Bewertung der Ethikkodizes in der Praxis. Keine Firma antwortete diesbezüglich negativ.

*Abb. 7: Bewertung des Ethikkodex - insgesamt (100% = 50)*

Bewertung	%
1. positiv	88
2. negativ	0
3. man kann es nicht beurteilen	12

## **4.2 Firmen ohne Ethikkodex - Ursachen**

In der vorliegenden Untersuchung wurde vermutet, daß die slowakischen Unternehmen im allgemeinen keine Ethikkodizes haben. Diese Vermutung

wurde in der Befragung nicht ganz bestätigt. Aber doch 81.88% der Befragten benutzen keinen Ethikkodex. Optimistisch aber stimmt, daß 18.12% der Firmen einen Ethikkodex haben und auch, daß die Hälfte über seine Einführung nachdenkt. Die Untersuchung steckte sich auch das Ziel, die Ursachen zu identifizieren, warum die Firmen keine Ethikkodizes benutzen. Die erste vermutete Ursache für die Nicht-Anwendung der Ethikkodizes war das Unwissen darüber, was ein Ethikkodex eigentlich ist, was es bedeutet und wie man einen Ethikkodex schaffen könnte. Die zweite vermutete Ursache ist Mißtrauen gegenüber dem Ethikkodex, bzw. die Überzeugung, daß dieser menschliches Verhalten verändern könnten<sup>5</sup> (Vgl. Abb. 8).

1. Die Ergebnisse der Befragung zeigen, daß die häufigste Ursache der Absenz der Ethikkodizes in der Praxis in der Slowakei wirklich ein Mangel an Informationen und Erkenntnissen über die Ethikkodizes ist. So gaben 51.3% der Firmen an, daß sie keinen Ethikkodex haben, weil sie nicht genügenden Informationen darüber hatten. 37.2% gaben als Ursache an, daß sie nicht wußten, wie man einen Ethikkodex entwickelt.
2. Die zweite Ursache der Absenz der Ethikkodizes - das Mißtrauen - wurde auch seitens der Befragten bestätigt. 21% der Befragten antworteten, sie glaubten nicht daran, daß die Einführung der Ethikkodizes das Verhalten der Menschen verändern kann.

Ein prozentual hoher Anteil - 32.7% der Befragten - gab an, daß sie dringendere Aufgaben hätten, als sich mit Ethik zu beschäftigen. (Weiter wird untersucht, welche ethische Probleme gerade diese Gruppe von Antwortenden hat). Merkwürdigerweise wird jedoch der Ethikkodex kaum direkt abgelehnt. Nur sechs Befragte aus 226 urteilen, daß die Ethikkodizes überflüssig und uneffektiv sind - dies entspricht 2.7% .

In der Befragung wurde eine wertvolle Information gewonnen: fünf der 226 Befragten - dies entspricht etwa 2.2% - hatten schon früher einen Ethikkodex, aber er bewährte sich nicht, bzw. er war nicht effektiv und wirksam. Leider war im Fragebogen kein Raum, um nach einer sinnvollen Erklärung zu fragen.

#### **4.3 Ethische Probleme in der Unternehmenspraxis**

Es ist generell bekannt, daß unsere Unternehmungen von vielen ethischen, bzw. ökonomisch-ethischen Problemen betroffen sind. Es wurde vermutet, daß zu den häufigsten ethischen Problemen in der Unternehmenspraxis unter unseren

---

<sup>5</sup> Den Zusammenhang zwischen dem Unwissen bzw. der Unbekanntheit und der Relevanzschätzung der Ethikmaßnahmen bestätigen auch andere Untersuchungen. Vgl. Ulrich, Lunau, Weber, 1996.

Bedingungen die Defraudation, schlechte Arbeitsdisziplin, die Verleumdung unter den Mitarbeitern sowie die Umweltverschmutzung gehören.

*Abb. 8: Die Ursachen für die Absenz der Ethikkodizes (100% = 226)*

(1-3 Möglichkeiten)	%
1. keine Informationen über die EK	51.3
2. Unwissen, wie EK geschaffen werden können	37.2
3. dringendere Probleme als über die Ethik nachzudenken	32.7
4. Mißtrauen gegenüber EK	4
6. Zweifel an Verhaltensänderungen	20.8
6. EK sind überflüssig und uneffektiv	2.7
7. Verbesserung des Firmenimages durch EK wird nicht erwartet	3.5
8. sie hatten schon EK, aber sie haben sich nicht bewährt	2.2
9. sonstige	12.8

In dem Fragebogen wurden zu dieser Problematik zwei Fragen gestellt. Die eine Frage wurde auf die inneren ethischen Probleme (innerhalb des Unternehmens) ausgerichtet und die andere Frage auf die äußereren ethischen Probleme (außerhalb des Unternehmens, zwischen dem Unternehmen und den anderen betroffenen Gruppen) (Vgl. Abb. 9 und 10).

Diese zwei Fragen wurden von allen Befragten beantwortet, unabhängig davon, ob sie einen Ethikkodex haben oder nicht. Insgesamt kann man konstatieren, daß *beide Gruppen von Firmen (mit und ohne Ethikkodex) die gleichen ethischen Probleme angaben, der prozentuale Anteil jedoch ist unterschiedlich*. Den größten Unterschied gibt es bei den zwei häufigsten angegebenen (inneren) Problemen: Die Firmen mit Ethikkodex gaben zu 34% inkorrekte Verhalte unter den Mitarbeitern an und die Firmen ohne Ethikkodex zu 47.4%. Dieses Ergebnis entspricht der Antwort (und bestätigt sie) der Firmen mit Ethikkodex, wenn sie bezüglich der Bewertung des Ethikkodex als die beste Erfahrung die Verbesserung der zwischenmenschlichen Beziehungen angaben (Vgl. Abb. 9).

Der zweite prozentuale Unterschied findet sich bei dem Problem der Arbeitsdisziplin. Bei den Firmen mit einem Kodex besteht es in 38% und bei den Firmen ohne den Kodex in 46% der Fälle. Die Antworten bestätigen, daß die häufigsten vermuteten ethischen Probleme in unserer wirtschaftlichen Praxis das inkorrekte Verhalten, z. B. die Verleumdung unter den Mitarbeitern oder des Management seitens der Untergeordneten und die schlechte Arbeitsdisziplin sind.

*Abb. 9: Die häufigsten (inneren) ethischen Probleme*

(1-3 Möglichkeiten)	Ohne EK	Ohne EK	Mit EK	Mit EK
	%	Reihe	%	Reihe
1.) das inkorrekte Verhalten unter den Mitarbeitern.	47.4	1.	34.0	2.
2.) die Verleumdung des Management seitens der Untergeordneten	30.5	3.	30.0	3.
3.) das arrogante Verhalten des Management gegenüber den Untergeordneten	13.3	7.	10.0	6.
4.) die Defraudation im Unternehmen.	19.5	5.	10.0	6
5.) die Nichteinhaltung der Technikvorschriften bei der Herstellung/Dienstleistung	13.8	6.	12.0	5.
6.) die schlechte Arbeitsdisziplin	46.9	2.	38.0	1.
7.) die mangelnde Arbeitssicherheit	11.5	8.	8.0	7.
8.) die falsche Information der Mitarbeiter über ihre Leistung	21.4	4.	24.0	4.
9.) Sonstige	6.6	9.	8.0	7.

Im Unterschied zur Vermutung stellt die Defraudation im Unternehmen ein relativ geringes Problem dar. Dieses Problem geben nur 10% der Firmen mit und 19% der Firmen ohne Kodex an. (*N.B.: Den prozentualen Unterschied zwischen den Firmen mit Kodex und den Firmen ohne Kodex gibt es auch in diesem Fall!*)

Nicht bestätigt wurde die Hypothese, daß die Umweltverschmutzung zu den häufigsten vorkommenden ethischen Problemen gehört. Insgesamt nur 5.8% aller Befragten verweisen auf dieses Problem, 8% der Firmen mit Kodex und

5.8% der Firmen ohne Kodex (Vgl. Abb. 10). Der geringe Anteil der ökologischen Probleme ist mit mindestens zwei Ursachen erklären: erstens, die befragten Firmen gehören überwiegend zu solchen Branchen (Handels-, Informations-, Beratungs-, Finanzdienstleistungen usw.), die direkt ökologisch irrelevant sind. Zweitens, es ist auch möglich, daß einige Firmen bestimmte Probleme nicht als Umweltschutzprobleme verstehen.

*Abb. 10: Die häufigsten vorkommenden (äußerer) ethischen Probleme*

(1-3 Möglichkeiten)	Ohne EK	Ohne EK	Mit EK	Mit EK
	%	Reihe	%	Reihe
1.) Das Bestechungsgeld (von Kunden, Geschäftspartner usw.)	8.9	6.	10.0	6.
2.) Der Mißbrauch der Stellung in der Firma für eigene Interessen	42.5	1.	38.0	1.
3.) Das inkorrekte Verhalten gegenüber den Kunden	21.7	4.	22.0	4.
4.) Das unfaire Verhalten gegenüber Geschäftspartnern	9.7	5.	4.0	8.
5.) Die Umweltverschmutzung	15.3	8.	8.0	7.
6.) Das unberechtigte Informieren über die Unternehmungstätigkeit	26.1	3.	30.0	3.
7.) Illoyalität gegenüber dem Unternehmen	36.3	2.	32.0	2.
8.) Sonstige	7.5	7.	12.0	5.

N.B. Nur einmal ist der prozentuale Anteil der Firmen mit einem Kodex bezüglich der ethischen Probleme größer als jener der Firmen ohne Kodex - gerade bei der Umweltverschmutzung. Dieses Faktum könnte für die größere Sensibilität in bezug auf Umweltprobleme seitens der Firmen mit Kodex sprechen.

## 4.4 Ergebnisse der Untersuchung - allgemeine Zusammenhänge

### 4.4.1 Ethik und wirtschaftliches Leben der Firmen

Es wurde gefragt, ob die Firmen einen Zusammenhang zwischen der Ethik und dem wirtschaftlichen Leben sehen. Es gibt einen großen Unterschied zwischen

den beiden Gruppen der Firmen in bezug auf die Frage, ob das ethische Verhalten der Angestellten einen Einfluß auf die wirtschaftlichen Ergebnisse der Firma hat (Vgl. Abb. 11). Die Firmen mit einem Kodex sagen in 86% der Fälle, daß die Ethik diese Ergebnisse positiv beeinflußt. Bei den Firmen ohne Kodex antworten dagegen nur 49.6% in diesem Sinn.

Es ist offensichtlich, daß es die Firmen mit Ethikkodex sind, die ganz klar einen Zusammenhang zwischen der Ethik und der Ökonomik sehen. Noch einmal wurde also das Faktum bestätigt, daß für diese Firmen die Ethik einen bewußten und geplanten Bestandteil der Wirtschaftstätigkeit bildet (Vgl. auch Abb. 5).

Sehr optimistisch hinsichtlich der Akzeptanz der Unternehmensethik in den Firmen sehen die Antworten auf die Frage bezüglich des guten Rufes (goodwill) aus (Vgl. Abb. 12). Es wurde zu ermitteln versucht, ob die Firmen ein ethisch gutes Image für wichtig halten. Firmen mit einem Ethikkodex gaben an, daß ihnen sehr daran liegt, den Ruf einer zuverlässigen und fairen Firma zu haben. Hoch ist auch der prozentuale Anteil der zustimmenden Antworten auf dieselbe Frage seitens der Firmen ohne den Ethikkodex - 88.9%.

Keine unter den Firmen mit Kodex und nur ein sehr geringer Teil der Firmen ohne Kodex - 4% - gaben an, daß sie das Thema zur Zeit nicht für wichtig halten bzw. daß sie bisher darüber noch nicht nachgedacht haben - 5.3%.

Es ist von daher zu vermuten, daß in den Firmen mit Kodex die Ethik in der wirtschaftlichen Praxis deutlich und evident verankert ist. Man muß wiederum betonen, daß alle diese Firmen sich als Firmen mit guten wirtschaftlichen Perspektiven beurteilen.

#### *4.4.2 Konflikt der Rationalitäten*

Aufgrund der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung sind wir zum Schluß gekommen, daß bei den Firmen vorwiegend die einseitige ökonomische Rationalität in ihren Überlegungen dominiert. Es wurde analysiert, welche ethische Probleme jene Firmen haben, die auf die Frage warum sie keinen Ethikkodex benutzen antworteten, daß sie wichtigere Probleme hätten als sich mit Ethik zu beschäftigen (Vgl. Abb. 13, 14). Die Firmen gaben an, daß sie folgende inneren bzw. äußereren ethischen Probleme haben:

Es zeigte sich hier ein auffallender Sachverhalt: die Firmen, die sagen, daß sie dringendere Probleme hätten als sich mit der Ethik zu beschäftigen, gaben als die häufigsten ethischen Probleme innerhalb/außerhalb der Firma an:

- inkorrekte Verhältnisse unter den Mitarbeitern,
- die schlechte Arbeitsdisziplin,
- die Verleumdung des Managements durch Untergeordnete
- die Defraudation in der Firma,
- das Mißbrauchen der Position in der Firma für eigene Interessen,
- die Illoyalität,

- das unberechtigte Informieren über die Unternehmungstätigkeit und
- das unkorrekte Verhalten gegenüber den Kunden.

*Abb. 13: Innere ethische Probleme*

(1-3 Möglichkeiten) 100% = 74	%	Reihe.
1.) Das inkorrekte Verhalten unter den Mitarbeitern	50.0	1.
2.) Die Verleumdung des Management seitens der Unterordneten	33.8	3.
3.) Das arrogante Verhalten des Managements gegenüber den Untergeordneten	16.2	6.
4.) Diebstahl im Unternehmen	25.7	4.
5.) Die Nichteinhaltung der Technikvorschriften Bei der Herstellung/Dienstleistung	8.1.	7
6.) Die schlechte Arbeitsdisziplin	48.7	2.
7.) Die mangelnde Arbeitssicherheit	16.2	6.
8.) Falsche Informationen über die eigene Leistung	20.3	5.
9.) Sonstige	8.1	7.

*Abb. 14: Äußere ethische Probleme*

(1-3 Möglichkeiten) 100% = 74	%	Reihe.
1.) Bestechungsgeld (von Kunden, Geschäftspartner usw.)	9.5	6.
2.) Das Mißbrauchen der Stellung in der Firma für eigene Interessen	52.7	1.
3.) Das inkorrekte Verhalten zu den Kunden	23	4.
4.) Das unfaire Verhalten zu Geschäftspartner	12.2	5.
5.) Die Umweltverschmutzung	4.1	8.
6.) Das unberechtigte Informieren über die Unternehmungstätigkeit	29.7	3.
7.) Illoyalität gegenüber dem Unternehmen	35.1	2.
8.) Sonstige	8.1	7.

Angesichts dieser Angaben überrascht es, daß die Firmen nach ihrem Selbstverständnis dringendere Probleme als ethische haben. Verstehen sie die Defraudation, die Verleumdung, die Loyalität usw. nicht als Probleme, die einen direkten Zusammenhang zum wirtschaftlichen Leben der Firma haben? Offensichtlich sehen die so antwortenden Führungskräfte keine Zusammenhänge zwischen den ökonomischen und ethischen Problemen. Es scheint, daß es ihnen um eine rein ökonomische Rationalität geht, um eine fachliche, instrumentelle Reflexion ohne „moral point of view“. Wird in den Firmen etwa gar nicht darüber nachgedacht, daß der Mensch auch ein moralisches Wesen ist, daß er nicht als eine *moralische tabula rasa* in die wirtschaftliche Praxis eintritt?

Die Überwindung dieser einseitigen Sichtweise, dieser einseitigen "Kosten-Nutzen-Rationalität" wird nicht möglich, solange die ökonomische Rationalität nicht auf neuen paradigmatischen Ansätzen begründet wird.

Zu den wichtigsten Ansätzen gehört die Vermittlung zwischen der ethischen und der ökonomischen Rationalität im Sinne der integrativen Wirtschaftsethik. (Ulrich, 1997)

## 5. Ausblick

Die vorliegende Untersuchung bestätigt das zunehmende Interesse der wirtschaftlichen Akteure an den ethischen Fragen in der Praxis in der Slowakei. Im allgemeinen kann man sagen: die Integration der Ethik und Ökonomik auf der Mesoebene, hat schon begonnen sich zu entwickeln. Angesichts der Absenz von Erfahrungen mit der Entwicklung der Wirtschaftsethik auf der Makroebene sind diese Ergebnisse beachtlich.

Die Resultate dieser Befragung haben zur Hypothese geführt: Unter den gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen in der Slowakei ist es die Mesoebene der Wirtschaft, die eine entscheidende Rolle in der Entwicklung der Wirtschaftsethik auch auf der Makroebene sowie der Mikroebene spielen wird.

## Literatur

- Beauchamp, T. L., Bowie, N. E.(1988): Ethical Theory and Business. ed. Engelwood Cliffs, New Jersey: by Prentice-Hall.
- Benson, G.(1989): Codes of Ethics. In: Journal of Business Ethics, 8, Nr 5, 1989, S. 305-319.
- Bowie, N. E.(1992): Unternehmensethikkodizes: Können sie eine Lösung sein? In: Lenk, H., Maring, M.(Hrsg.): Wirtschaft und Ethik. Stuttgart: Reclam, S. 337-349.
- Brooks, L.J.(1989): Corporate Codes of Ethics. In: Journal of Business Ethics, 8, Nr. 2-3, 1989, S. 117-129.
- De George, R.-T.(1990): Business Ethics. 3rd ed., New York, London: Macmillan.
- Enderle, G. (1993): Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. Grundlagen und Anwendungen. Bern/Stuttgart: Haupt.

- Etzioni, A. (1989): *The Moral Dimension: Toward a New Economics*. New York: Free Press.
- Frankel, M.S. (1989): Professional Codes: Why, How, and with What Impact. In: *Journal of Business Ethics*, 1989, S. 109-115.
- Homann, K., Blome-Drees, F (1992).: *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen.
- Iannone, A. P. (Ed.) (1989): *Contemporary Moral Controversies in Business*. New York-Oxford: Oxford University Press.
- Kaiser, H.(1992): *Die ethische Integration ökonomischer Rationalität: Grundelemente und Konkretion einer "modernen" Wirtschaftsethik*. Bern: Haupt.
- Koslowski, P. (1995): *Ethik des Kapitalismus*. 5., durchgesehene Aufl., Tübingen: Mohr.
- Koslowski, P. (Hrsg.) (1992): *Neuere Entwicklung in der Wirtschaftsethik und Wirtschaftsphilosophie*. Berlin: Springer-Verlag.
- Oliverio, M.E. (1989): The Implementation of a Code of Ethics: The Early Efforts of One Entrepreneur. In: *Journal of Business Ethics*, 8, 1989, S. 367-374.
- Remišová, A.(1996): K otázke integrácie ekonomickej a etickej racionality. In: *Súčasné podoby filozofie na Slovensku. Zborník príspevkov z 1. kongresu slovenskej filozofie*. Bratislava: Infopress, S. 147-151.
- Remišová, A. (1997): *Podnikateľská etika. Úvod do problematiky*. Bratislava: Ekonóm.
- Solomon, R. C. (1993): *Ethics and Excellence. Cooperation and Integrity in Business*. New York: Oxford University Press.
- Sondak, H.: Unternehmensführung als moralische Herausforderung. Die Rolle der Ethik im Management und in der Ausbildung von Managern. In: *Neue Zürcher Zeitung*, Nr. 226, 28./29. September 1996.
- Steinmann, H., Löhr, A. (1994): *Grundlagen der Unternehmensethik*. 2. Aufl., Stuttgart: Verlag Poeschel.
- Ulrich, P. (1994): Integrative Wirtschaftsethik als kritische Institutionenethik. Wider die normative Überhöhung der Sachzwänge des Wirtschaftssystems. In: Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen, Nr. 62.
- Ulrich, P. (1995): Führungsethik. Ein grundrechtorientierter Ansatz. In: Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen Nr. 68.
- Ulrich, P.(1996): Wirtschaftsethik - Interdisziplin im Schnittfeld zweier normativer Logiken. In: Holzhey, H., Schaber, P. (Hrsg.): *Ethik in der Schweiz. Ethique en Suisse*. Zürich: Pano, S. 89-105.
- Ulrich, P. (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt.
- Ulrich, P., Lunau, Y., Weber, T.(1996): "Ethikmassnahmen" in der Unternehmenspraxis. Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in schweizerischen und deutschen Firmen. Ergebnisse einer Befragung. Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik an der Universität St. Gallen Nr. 73.
- Ulrich, P., Thielemann, U. (1992): *Ethik und Erfolg. Unternehmensethische Denkmuster von Führungskräfte - eine empirische Studie*. Bern/Stuttgart: Haupt.

Wittmann, S. (1995): Ethik-Kodex und Ethik-Kommission. Ansätze zur Institutionalisierung von Unternehmensethik. Beiträge und Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik an der Hochschule St. Gallen Nr. 69. .