

Der Mensch – ein Produktionsfaktor mit Würde*

ELISABETH GÖBEL**

Human beings – means of production with dignity

Economists are used to see employees as means of production. It is the task of ethics to attract attention to the special quality of human beings. In contrast to machines they have dignity. The article tries to point out what this means for the management of human resources in enterprises. First different approaches of ethical thought are described. Second these approaches are applied to the field of human resource management. At last the economic view on employees is compared with the ethical view and it is discussed whether ethics and economics are incompatible or not.

Key words: Ethical Issues in Human Resource Management, Dignity, Ethics and Economics

1. Das schwierige Verhältnis von Ethik und Ökonomik im Bereich des Personalmanagements

1.1 Der ökonomische Blick auf das Personal

Als „Personal“ werden Menschen bezeichnet, die in Betrieben in abhängiger Stellung gegen Entgelt Arbeitsleistungen erbringen, welche der Erreichung der Betriebsziele dienen (vgl. Oechsler 1997: 1). Aus dem Blickwinkel der Ökonomik ist das Personal „Produktionsfaktor“ oder – moderner ausgedrückt – Humanressource. Der Produktionsfaktor „Personal“ steht, vor allem in Privatwirtschaftsunternehmen, unter dem Primat der Wirtschaftlichkeit „Die Humanressourcen (...) sind Quelle von Wettbewerbsvorteilen, Mittel zur Konkurrenz-Differenzierung, Träger und Prager von Unternehmensstrategien, oft Engpass- und damit Dominanz-Ressource.“ (Staffelbach 1993: 112).

Ökonomisch betrachtet ist das Personal Mittel zum Zweck. Diese Perspektive wird nicht nur von Vertretern der „Personalökonomik“ (vgl. z.B. Backes-Gellner/Lazear/Wolff 2001) zum Ausdruck gebracht. Auch bei Personalwirtschaftlern, die sich nicht ausdrücklich zu einer (institutionen-)ökonomischen Sichtweise bekennen, durchzieht der Gedanke der effektiven Nutzung der Humanressourcen die Ausführungen. Als Vertreter einer Personalwirtschaftslehre haben sie ja auch ein fachspezifisches und d.h. „wirtschaftliches“ Erkenntnisinteresse. Dieses besteht in der Entwicklung von Gestaltungsbeiträgen für den Einsatz von Humanressourcen in Unternehmen (also Privatwirtschaftsinstitutionen) unter Berücksichtigung unternehmensbezogener (also privatwirtschaftlicher) Ziele (vgl. Weibler 1996: 655).

* Beitrag eingereicht am 08.11.2002; nach doppelt verdecktem Gutachterverfahren überarbeitete Fassung angenommen am 31.3.2003.

** PD Dr. Göbel, Elisabeth, Hofberg 10, 54296 Trier, Tel.: 0651/9990722, E-Mail: egoebeltr@aol.com, Forschungsschwerpunkte: Organisation, Institutionenökonomik, Wirtschaftsethik

1.2 Unbehagen an der Instrumentalisierung des Personals

Ein solches fachspezifisches Erkenntnisinteresse ist im Rahmen der wissenschaftlichen Arbeitsteilung nützlich und legitim. Dass der Mensch in der ökonomischen Perspektive „als Produktionsfaktor“, als Mittel zum Zweck und damit objekthaft betrachtet wird, führt aber bei nicht wenigen Personalwirtschaftlern zu Unbehagen. Der Ökonom fühlt sich manchmal in der „Zwangslage, als Betriebswirt etwas zu rechtfertigen, was man als (...) Mensch eigentlich nicht gutheißen kann.“ (Wächter 1981: 463). Die ökonomisch rationale Optimierung einer Entlassungsstrategie z. B. kann zynisch wirken angesichts des Leidens der von Arbeitslosigkeit Betroffenen. Vor allem scheint man gegen eine ethische Grundforderung zu verstößen, die von *Immanuel Kant* in seiner „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten“ als praktischer Imperativ folgendermaßen formuliert wurde: „Handle so, daß du die Menschheit, sowohl in deiner Person als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“ (1965: 52).

Ökonomisches und ethisches Denken geraten so anscheinend in einen Widerspruch: Sowohl der Unternehmer, der Menschen als Personal zweckorientiert einsetzt, als auch der Betriebswirt, welcher über die Optimierung dieses Einsatzes nachdenkt, sie stehen beide gleichermaßen im Verdacht, „unmoralisch“ zu agieren, weil sie Menschen instrumentalisieren. Ein Verdacht, der den Personalwirtschaftler *Oswald Neuberger* veranlasste, explizit zu konstatieren, er sei kein „Unmensch“, auch wenn er Personen als Personal und als Mittel betrachte (vgl. 1990: 3).

Das grundsätzliche Unbehagen am ökonomischen Blickwinkel ist nachvollziehbar, rückt doch die Betrachtung des Menschen als Produktionsmittel diesen in eine bedenkliche Nähe zu den sachlichen Produktionsmitteln. In der Überhöhung der „Warenförmigkeit“ der Arbeit besteht das eigentliche Problem (vgl. Wittmann 1998: 196). Nicht die Betrachtung des Faktors Arbeit als wirtschaftliches Gut ist unmoralisch, wohl aber das Ignorieren der humanen Dimension dieses ganz besonderen Produktionsfaktors (vgl. Rich 1990: 80).

Die humane Dimension des Produktionsfaktors „Mensch“ zur Geltung zu bringen, erscheint als Aufgabe einer von der Personalwirtschaft zu trennenden Personalethik. Im Folgenden soll in den Grundzügen dargestellt werden, was Personalethik bedeuten könnte. Bei dieser Darstellung wird auf verschiedene Typen ethischen Argumentierens zurückgegriffen, welche zuerst einzeln vorgestellt und dann integriert werden (daher „integrative“ Personalethik). Anschließend wird das Verhältnis von Personalethik und Personalwirtschaft untersucht, um zu klären, ob beide Disziplinen wirklich in einem unauflöslichen Gegensatz stehen oder ob und wie sie auch harmonieren können.

2. Entwicklung einer integrativen Personalethik

2.1 Verschiedene Typen ethischen Argumentierens

Als „Ethik“ oder genauer „normative Ethik“ bezeichnet man die wissenschaftliche Disziplin, die, von der Idee eines sinnvollen menschlichen Lebens geleitet, nach allgemeingültigen Aussagen über das gute und gerechte Handeln sucht. Gegenstand der Ethik ist die Moral oder Sittlichkeit (vgl. Höffe 1997a: 66). In den Jahrhunderten, seit methodisch über das sittliche Handeln nachgedacht wird, sind verschiedene Typen ethischen Argu-

mentierens entwickelt worden, die nun – in der hier gebotenen Kürze und Vereinfachung – dargestellt werden sollen. Um die Bandbreite der Argumentation zu erfassen, werden zunächst pointiert gegensätzliche Typen verglichen.

2.1.1 Gesinnungsethik – Verantwortungsethik

Die *Gesinnungsethik* folgt dem Leitsatz: Moralisch ist, das Gute zu wollen. Die Moral des Handelnden liegt in seiner Intention, Einstellung oder Motivation. Wer in der richtigen Gesinnung handelt, handelt sittlich gut. Die Stärke und Überzeugungskraft dieses Ansatzes liegt in der Betrachtung des Menschen als autonomes Subjekt, welches in Freiheit seinem Gewissen folgen darf. „Der gute Wille ist nicht durch das, was er bewirkt oder ausrichtet, nicht durch seine Tauglichkeit zur Erreichung irgend eines vorgesetzten Zweckes, sondern allein durch das Wollen, d. i. an sich gut (...)\“, heißt es bei Kant (1965: 11).

Die Gefahr einer reinen Gesinnungsethik liegt in ihrer bloßen Innerlichkeit, ohne Beachtung der konkreten Handlungen und der Folgen in der Wirklichkeit. Vor allem Max Weber (vgl. 1988: 551ff.) hat auf das Problem hingewiesen, dass in bester Absicht gerade das Böse getan werden kann. Den Extremfall dieser Problematik verkörpert der „Gesinnungstäter“, etwa der Selbstmordattentäter, der sich als Märtyrer für eine heilige Sache versteht. Die reine Gesinnungsethik weist – so könnte man sagen – eine „Verantwortungslücke“ auf.

Die *Verantwortungsethik* folgt dem Leitsatz: Moralisch ist, das Richtige zu tun. Die Moralität liegt in den richtigen Handlungen, für deren Folgen und Nebenfolgen man einzustehen – sich zu verantworten – hat. Von Max Weber wird die Verantwortungsethik der Gesinnungsethik idealtypisch entgegengesetzt. Der Verantwortungsethiker kann sich nicht mit der „Flamme der reinen Gesinnung“ (Weber 1988: 552) rechtfertigen, sondern muss sich seine Handlungen und die Folgen seines Tuns zurechnen lassen. Einleuchtend ist an dieser Argumentation vor allem, dass man die Handlungen und ihre Folgen viel leichter intersubjektiv beobachten und beurteilen kann, als die innere Einstellung. Es gehört zum Wesen der Verantwortung, dass man sich „vor“ jemandem verantwortet. Das heißt, es gibt für die Beurteilung der Sittlichkeit der Handlung nicht nur die Instanz des eigenen Gewissens, sondern auch noch äußere Instanzen, nämlich die Mitmenschen. Einer möglichen Willkür des subjektiven Wollens werden dadurch Zügel angelegt.

Würde die Sittlichkeit eines Menschen nur an dem gemessen, was er tut und zu welchen Folgen das führt, ergäbe sich allerdings ebenfalls ein Problem. Die schlechten Folgen einer Handlung sind manchmal nicht vorauszusehen. Ist man deshalb unmoralisch? Oder umgekehrt: Ist man moralisch, wenn man durch eine Handlung zufällig gute Folgen erzielt, obwohl man das gar nicht beabsichtigte? Das Prekäre ist, dass die Handlungsfolgen und Nebenfolgen teils sehr schwer zu prognostizieren sind und auch vom Zufall abhängen. Man möchte aber eigentlich niemandem die Sittlichkeit absprechen, der mit gutem Gewissen das Falsche tut und auch niemandem Sittlichkeit bescheinigen, der aus böser Absicht zufällig etwas Gutes bewirkt. Auch im Alltagsverständnis gilt es als triftige Entschuldigung, wenn man etwas „nicht mit Absicht“ gemacht hat. Die reine Verantwortungsethik lässt insofern eine „Gesinnungslücke“ of-

fen. Der Unterschied zwischen Gesinnungs- und Verantwortungsethik wird in der folgenden Abb. 1 skizziert.

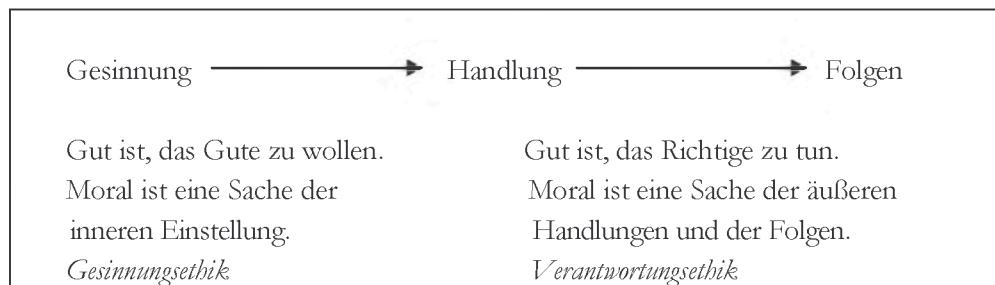


Abb. 1: *Gesinnungs- und Verantwortungsethik*

2.1.2 Deontologische (Normen-)Ethik – Teleologische Ethik

Die *deontologische (Normen-)Ethik* folgt dem Leitsatz: Moralisch ist, im Handeln bestimmten Moralprinzipien und den daraus abgeleiteten Normen unbedingt zu folgen. Der Mensch sieht sich unverbrüchlichen moralischen Gesetzen gegenüber, die er erfüllen muss (vgl. Rich 1987: 28). Diese Gesetze können sehr allgemein sein und geben dann keine direkten Handlungsnormen vor, sondern nur das Prinzip, nach welchem gehandelt werden soll. Das vielleicht bekannteste Handlungsprinzip ist der kategorische Imperativ Kants: „*handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, daß sie ein allgemeines Gesetz werde.*“ (1965: 42). Was also das Handeln grundsätzlich leiten soll, ist das Prinzip der Verallgemeinerungsfähigkeit. Kann ich wollen, dass alle so handeln? Als oberster praktischer Imperativ folgt daraus die schon erwähnte Forderung, einen Menschen niemals bloß als Mittel zu benutzen. Der Mensch ist als vernünftiges Wesen immer Person eigener Würde (vgl. Kant 1965: 50ff., 58). Aus dem kategorischen Imperativ abgeleitete konkretere Normen fordern, niemals zu lügen, kein Versprechen zu brechen, Gerechtigkeit zu üben, niemanden zu töten (auch nicht sich selbst), Menschen in Not beizustehen.

Beim deontologischen Typus der Normenethik zeigt sich die Moralität im Handeln, welches den moralischen Gesetzen entspricht. Ein solches „pflichtgemäßes“ (griechisch *to déon* = das Erforderliche, die Pflicht) Handeln reicht allerdings für *Kant* noch nicht aus, um das Subjekt als sittlich zu qualifizieren. Von zentraler Bedeutung ist für ihn vielmehr, dass das pflichtgemäße Handeln nur „aus Pflicht“ geschieht und nicht, um irgendeinen Zweck zu erreichen. Wenn etwa ein Kaufmann ehrlich ist, kann er sich eine Reputation aufbauen wollen, die ihm nutzt. So handelt der Kaufmann zwar pflichtgemäß ehrlich, aber nicht aus Pflicht, sondern aus Klugheit und damit nicht sittlich (vgl. Kant 1965: 15). Diese Argumentation ist gesinnungsethisch, weil es die innere Einstellung des Handelnden ist, die das Handeln als sittlich qualifiziert. Insofern der homo moralis beim Handeln gerade nicht seinen Nutzen vor Augen haben darf, ist er dem nutzenmaximierenden homo oeconomicus diametral entgegengesetzt.

Der Begriff der deontologischen Ethik oder Pflichtenethik lässt also zwei Auslegungen zu: Das Pflichtgemäße zu tun und „aus Pflicht“ zu handeln. Diese Ausprägung der Gesinnungsethik (aus Pflicht handeln) und deontologische (Normen-)Ethik (das Pflichtgemäße tun) werden oft in eins gesetzt, weil sie in der Ethik Kants eng miteinander verbunden sind. Hier sollen sie aber auseinander gehalten werden. Wenn im Folgenden von deontologischer Ethik gesprochen wird, dann ist damit gemeint, dass die Existenz unbedingt verbindlicher Handlungsprinzipien vorausgesetzt wird. Positiv an einer solchen deontologischen Ethik erscheinen der Ernst und die Verbindlichkeit des Sollens sowie die Sicherheit, die dem Handelnden vermittelt wird. Vor allem wenn konkrete Normen vorgegeben werden, weiß man verbindlich, was geboten und verboten ist. Problematisch wird es allerdings immer dann, wenn die Einhaltung eines moralischen Gebotes mit der Einhaltung eines anderen kollidiert. In den USA aus aktuellem Anlass zur Zeit bspw. diskutiert: Darf man gefangene Terroristen foltern, damit sie geplante Anschläge preisgeben, um so Menschenleben zu retten? In einer solchen Dilemmasituation wird eine deontologische Ethik in ihrer Absolutheit geradezu „brutal“. Man wünscht sich die Möglichkeit einer situativen Relativierung der Gesetze unter Verweis auf die möglicherweise fatalen Folgen ihrer absoluten Einhaltung. Die deontologische Ethik weist eine „teleologische Lücke“ auf, weil die Folgen nicht berücksichtigt werden (vgl. Abb.2).

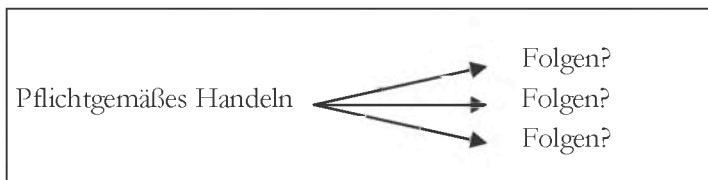


Abb. 2: Deontologische Normenethik: Bestimmte Handlungen sind absolut geboten oder verboten, ohne Rücksicht auf die Folgen.

Die *teleologische Ethik* folgt dem Leitsatz: Moralisch ist, so zu handeln, dass ein gutes Ziel erreicht wird (griech. telos = Ziel, Zweck). Nicht die Handlung selbst bestimmt den Grad der Sittlichkeit des Handelnden, sondern der damit verfolgte Zweck bzw. die zu erwartenden Folgen für die Betroffenen (vgl. Schüller 1980: 173). Darin gleicht sie der Verantwortungsethik. Eine Spielart der teleologischen Ethik ist der sog. Utilitarismus (vgl. Höffe 1975). Im Utilitarismus von *Jeremy Bentham* gilt als oberstes anzustrebendes Ziel das größte Glück der größten Zahl. Von zwei Handlungen ist diejenige vorzuziehen, die bei den Betroffenen insgesamt den größten Nutzen (das größte Glück) stiftet. Was sie als nützlich empfinden, bleibt den Einzelnen überlassen. Der Nutzen des Handelnden selbst steht gleichberechtigt neben dem Nutzen anderer. Von *Bentham* wird in seiner Schrift „Einführung in die Prinzipien von Moral und Gesetzgebung“ (1789) als Instrument zur Messung des sozialen Nutzens das „hedonistische Kalkül“ entworfen. In einer Art „Glücksbilanz“ werden die Freuden und Leiden verschiedener Betroffener miteinander verrechnet, um dann die optimale Handlung auszuwählen. Dass Nutzenüberlegungen eine Rolle spielen, macht das Handeln also nicht unmoralisch. Der Utilitarismus steht mit seiner Betonung des Nutzens dem ökonomi-

schen Denken recht nahe. Allerdings ist das richtige Ziel nicht das Maximum des eigenen Glücks (wie beim homo oeconomicus), sondern das höchste allgemeine Wohlgehen.

Gerade im Vergleich mit einer rigorosen deontologischen Normenethik kommt die Stärke der teleologischen Argumentation zum Vorschein: Es kann situativ Unterschiedliches bedeuten, richtig zu handeln. Es wird berücksichtigt, dass Handeln in der Komplexität der Wirklichkeit stattfindet, die eine immer wieder neue Folgenabwägung erforderlich macht. Theoretisches Wissen über die wahrscheinlichen Folgen und Nebenfolgen des Handelns fließt in die Ethik ein. Die Beziehung zwischen Folgen und Handlungen kehrt sich im Vergleich zur deontologischen Ethik um (vgl. Abb.3).

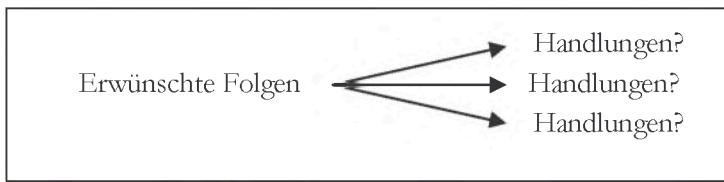


Abb. 3: Teleologische Ethik. Von den erwünschten Folgen (Zielen) her muss man situativ über die richtigen Handlungen entscheiden.

In der Prognose und ethischen Abwägung der Folgen liegt aber auch die Problematik der teleologischen Ethik. Jeder Handelnde muss Fragen beantworten wie: Wer ist von meinem Handeln voraussichtlich in welcher Weise betroffen? Treten möglicherweise Freude und Leid gleichzeitig auf? Kommt es zu kurzfristig guten und langfristig schlechten Folgen oder umgekehrt? Wie kann ich die verschiedenen Folgen für verschiedene Betroffene auf einen Nenner bringen, um schließlich so etwas wie einen „Nettonutzen“ zu bekommen? Über diese praktischen Probleme hinaus gibt es aber noch fundamentalere Fragen zu lösen: Welche Folgen können überhaupt als ethisch erwünscht gelten? Was ist ein guter Zweck? Sind alle Bedürfnisse von Betroffenen gleichermaßen zu berücksichtigen, also auch „unsoziale Interessen“ (Höffe 1975: 15)? Ist alles erlaubt, was der Zielerreichung dient? Anders formuliert: Hat alles einen Preis? Um auf eine sehr aktuelle Diskussion Bezug zu nehmen: Darf man Embryonen für die Stammzellforschung verbrauchen, weil man aufgrund des so zu erzielenden wissenschaftlichen Fortschritts vielleicht einmal sehr vielen Kranken helfen kann? Oder soll es nicht doch absolut verboten sein, unschuldiges menschliches Leben zu töten? In solchen Fragen zeigt sich die „deontologische Lücke“ der teleologischen Ethik. Sie kann aus sich selbst heraus keine verbindlichen Maßstäbe für die Bewertung der Zwecke und der dafür nötigen Handlungen entwickeln.

2.1.3 Individualethik – Institutionenethik

Die *Individualethik* wendet sich mit den moralischen Imperativen an den selbstverantwortlichen, autonomen Einzelnen (Du musst..., du sollst..., du darfst nicht...). Sie spricht den einzelnen Menschen auf seine Pflichten an und appelliert an sein Gewissen und seine Verantwortung. Es erscheint selbstverständlich, dass sich die Ethik

zunächst an das Individuum wendet, welches alleine Träger sittlicher Gesinnung und Vollbringer sittlicher Handlungen, also moralisches Subjekt sein kann.

Zugleich ist jedes Individuum aber in ein institutionelles Umfeld eingebunden und trifft auf Rahmenbedingungen, die seinem Handeln vorgegeben sind und es kanalisieren. Weil jeder in einer bestehenden Gesellschaft sozialisiert wird, ergeben sich institutionelle Einflüsse auf die Gesinnung. Institutionell vermittelt werden auch die Handlungsmöglichkeiten und ihre Folgen. In einer Marktwirtschaft kann bspw. eine Lohn- und daraus folgende Preiserhöhung bei starkem Wettbewerb zu einer erheblichen Absatzeinbuße und Arbeitsplatzverlusten führen. Die Institutionenethik beschäftigt sich mit der Frage, wie diese Rahmenbedingungen zu gestalten sind, damit die Individuen in ihnen moralisch handeln wollen und können. *Institutionenethik* ist „gesellschaftssstrukturelle Ethik“ (Rich 1987: 65ff.). Wenn etwa von „Unternehmensethik“ die Rede ist, dann wird nicht das Unternehmen selbst zum moralischen Akteur erklärt. Vielmehr geht es darum zu klären, wie man individuell moralisches Handeln in der Unternehmung ermöglichen und ermutigen kann. Tatsächliche Subjekte von moralischen Handlungen sind immer einzelne Personen (vgl. Herms 1989: 81).

Eine reine Individualethik ist leicht in Gefahr, die von den institutionellen Bedingungen ausgehenden Sachzwänge und Anreize zu unterschätzen und ein heroisches Ethos der Selbstverleugnung zu fordern. Man könnte von einer „institutionellen Lücke“ sprechen. Wer nur auf eine Institutionenethik setzen wollte, würde andererseits übersehen, dass keine Gesellschaftsstruktur das Verhalten der Individuen völlig determinieren kann. Der „Rahmen“ kann immer noch individuell unterschiedlich ausgefüllt werden. Außerdem müssen auch die Rahmenbedingungen letztlich von Individuen hergestellt werden. Man könnte von einer „Autonomielücke“ sprechen, wenn die Freiheit der Individuen zur sittlichen Entscheidung übersehen wird.

2.1.4 Diskursethik – monologische Ethik

Die *Diskursethik* folgt dem Leitsatz: Moralisch ist ein Handeln nach Normen, über deren verbindliche Geltung sich alle von der Handlung Betroffenen in einem praktischen Diskurs geeinigt haben. Es können also nur solche Normen Geltung beanspruchen, welche die Zustimmung aller Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses finden könnten. Zustimmen werden die Diskurstteilnehmer wiederum nur, wenn die allgemeine Befolgung der Normen voraussichtlich zu Folgen und Nebenfolgen führt, die sie zwanglos akzeptieren können (vgl. Habermas 1991: 12).

Allerdings sind an den praktischen Diskurs Bedingungen zu knüpfen, damit eine diskursiv gefundene Norm auch tatsächlich sittliche Geltung beanspruchen kann. Für die ideale Kommunikationsgemeinschaft gilt: Alle Betroffenen müssen als Freie und Gleiche an einer kooperativen Wahrheitssuche teilnehmen, bei der nur der Zwang des besseren Argumentes zum Zuge kommen darf. Auch muss sich jeder Diskurstteilnehmer in die Perspektive aller anderen hineinversetzen und wahrhaftig und verständigungsorientiert agieren (vgl. Habermas 1991: 13f.; 154f.; 157).

Da die Diskursethik nicht inhaltlich bestimmte Normen als richtig oder falsch auszeichnet (bis auf die Basisnormen für den idealen Diskurs), sondern ein Verfahren der Normenfindung darstellt, wird sie auch als „prozedurale“ Ethik (im Gegensatz zu

einer „materialen“ Ethik) bezeichnet. Das prozedurale Gegenmodell wäre dann eine *monologische Ethik* (vgl. Habermas 1991: 156), etwa in der Form einer individuellen Güterabwägung und Gewissensprüfung.

Es leuchtet als regulative Leitidee unmittelbar ein, dass es höchst wünschenswert wäre, wenn man in allen strittigen Fragen in einer idealen Kommunikationsgemeinschaft zu einem allseits akzeptierten Konsens finden könnte. Das zentrale Problem der teleologischen Ethik, nämlich die Abwägung der Folgen für die Betroffenen, wäre damit gelöst, weil die Betroffenen selbst zu Wort kommen. Die monologische Ethik weist dagegen eine „Wissenslücke“ auf, was das Kennenlernen der Interessen der Betroffenen betrifft (vgl. Apel 1988: 285). Der ideale Diskurs ist allerdings „kontrafaktisch“ (Apel 1988: 9). Jeder, der überhaupt argumentiert, muss zwar im Prinzip auf das Ideal Bezug nehmen (sog. transzendentalphragmatischer Letztbegründungsanspruch; vgl. Apel 1986: 7), aber faktisch ist es nie realisiert. Es können nicht alle Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden, entweder aus Kostengründen oder weil die zukünftig Betroffenen noch nicht einmal geboren sind. Weder die Diskurskompetenz noch die Macht sind immer gleich verteilt. Die Teilnehmer agieren häufig eher strategisch als verständigungsorientiert, sind oft weder willens noch fähig, sich in die Perspektive der anderen hinein zu versetzen. Und schließlich gibt es unauflösliche Konflikte. In der Realität kann es zu einem Konsens zwischen Beteiligten – z.B. Vertragsparteien – kommen, ohne dass das Ergebnis damit auch ethisch gerechtfertigt wäre, etwa weil eine Partei unter Druck gesetzt wurde. In der Realität ist es außerdem bis heute nicht zu einem weltweiten Konsens über Normen gekommen, die allgemein für sittlich verbindlich gehalten werden (etwa über die Menschenrechte). Unter Realitätsbedingungen kann es geradezu unverantwortlich sein, die Anwendungsbedingungen der Diskursethik als gegeben zu unterstellen und sich nicht gegen andere „Selbstbehauptungssysteme“ zu wehren (Apel 1988: 10f.). Die Diskursethik weist also eine „Umsetzungslücke“ auf und muss durch monologische Verantwortungsethik ergänzt werden (vgl. Apel 1988: 298).

2.2 Die Integration der verschiedenen Argumentationsstränge in einer Personalethik

2.2.1 Das Gute wollen und das Richtige tun

2.2.1.1 Verknüpfung von Gesinnungs- und Verantwortungsethik

Gesinnungs- und Verantwortungsethik können miteinander verknüpft werden, indem man das sittlich Gute/Schlechte vom sittlich Richtigen/Falschen unterscheidet (vgl. Schüller 1980: 133ff.). Ob jemand gut oder schlecht handelt, ist eine Frage seiner Gesinnung. Niemand kann gut handeln, der nicht der inneren Überzeugung folgt, dass er das Gute tun soll und das Schlechte nicht tun darf. „Bonum est faciendum et prosequendum et malum vitandum“ (Thomas v. Aquin 1886: I-II 94,2c). Ohne diese „Ur-einsicht“ in die moralische Alternative von Gut und Böse und den freien Willen, das Gute zu tun und das Böse zu meiden, ist Moralität nicht vorstellbar.

Mit der guten Gesinnung ist aber noch nicht gewährleistet, dass der Handelnde auch das Richtige tut, nämlich das, was erlaubt/erwünscht ist und zu guten Ergebnissen führt. Der zum Guten Entschlossene kann sich bspw. über die Folgen täuschen, denn für das „richtige“ Handeln sind Urteile über Sachverhalte und Informationen sowie Prognosen nötig. Idealtypisch lassen sich die Zusammenhänge zwischen Gesinnung und Handlung in einer Matrix (vgl. Abb. 4) darstellen.

	Gesinnung	
Tat		
	gut	böse
richtig	sittlich	Zufall
falsch	Irrtum	nicht sittlich

Abb. 4: Zusammenhang zwischen Gesinnung und Handlung

Wenn man sittlich handeln will, ist dem Entschluss, das Gute zu wollen, eine Reflexion zur Seite zu stellen, welches Handeln in der Welt aufgrund der voraussehbaren Folgen sittlich richtig ist. Man darf nicht einfach nach der Devise handeln: Ich tue was recht ist und stelle den Erfolg Gott anheim (vgl. Weber 1988: 551). Die Verantwortungsethik ist das Komplement der Gesinnungsethik. Sittlich richtiges Handeln mit guten Folgen bleibt aber bloßer Zufall, wenn der innere Wille zur Moralität fehlt. Die Gesinnungsethik ist das Fundament der Verantwortungsethik. Der Ausdruck „nach bestem Wissen und Gewissen handeln“ gibt die Notwendigkeit der Verknüpfung von Gesinnung (Gewissen) und Verantwortung (Wissen) wider.

2.2.1.2 Anwendung im Personalmanagement

Für das Personalmanagement bedeutet das: Ausgangspunkt und Fundament jeglicher Ethik im Personalmanagement ist der freie Wille der Verantwortlichen, ihr Handeln moralisch zu fundieren, d.h. es unter der Differenz von „gut“ und „böse“ zu betrachten und gut handeln zu wollen. Personalmanagementethik ist auf die autonome Einsicht in die Notwendigkeit moralischer Praxis angewiesen. Jedem Personalverantwortlichen ist freigestellt, ausschließlich nach dem Prinzip der persönlichen Nutzenmaximierung zu handeln. Möglicherweise kommt er/sie aus dieser Einstellung heraus aufgrund von Klugheitserwägungen zu einer richtigen Praxis (zahlt bspw. gerechte Löhne und richtet humane Arbeitsplätze ein). Das sittliche Handeln bliebe aber eine Sache des Zufalls, und wenn es sich rechnete, wäre jederzeit auch mit unmoralischen Praktiken zu rechnen. Gesinnungsethik ist insofern unabdingbar, als der gute Wille da sein muss, moralisch handeln zu wollen, und zwar vor allen personalwirtschaftlichen Kal-

külen (vgl. Wittmann 1998: 228f.). Was den homo moralis vom homo oeconomicus unterscheidet ist das Pramat des Guten gegenüber dem wirtschaftlich Nützlichen.

Wenn aus der guten Absicht auch tatsächlich etwas Gutes folgen soll, muss dem Willen zum Guten die Reflexion über das richtige Handeln unter Realitätsbedingungen zur Seite gestellt werden. Man hat Verantwortung, d.h. dass man für sein Tun und die voraussehbaren Folgen seines Tuns aufzukommen hat (vgl. Weber 1988: 552). Verantwortung besteht in einer dreistelligen Beziehung: der Zuständigkeit (a) *von* Personen (b) *für* übernommene Aufgaben, Entscheidungen und das eigene Tun und Lassen (c) *vor* einer Instanz, die Rechenschaft fordert (vgl. Holotik 1990: 822).

Als Verantwortliche in Fragen des Personalmanagements können die (leitenden) Mitarbeiter der Personalabteilung genannt werden und alle Führungskräfte, die ja gerade durch ihre „Personalverantwortung“ zu kennzeichnen sind (vgl. Welge 1992: 937). Insoweit Arbeitnehmer an Personalentscheidungen mitwirken, etwa als Betriebsratsmitglieder, haben auch sie Verantwortung. Zu den zentralen Aufgaben im Personalmanagement zählen: die Mitarbeiterauswahl, die Gestaltung des Arbeitseinsatzes (Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung), die Festlegung der Entlohnung nach Art und Höhe, die Personalentwicklung (Aus- und Weiterbildung), die Motivation und Führung, die Personalfreisetzung. Als Rechenschaftfordernde Instanz ist zunächst das Personal selbst zu nennen, welches ja unmittelbar von den Entscheidungen betroffen ist. Die Personalinteressen werden in der Praxis oft von Stellvertretern formuliert und gewahrt (Personalrat, Betriebsrat, Gewerkschaften). Betroffen sind aber auch die Kapitalgeber, in erster Linie die Eigenkapitalgeber. Als Bezieher des „Residualeinkommens“, d.h. des „Restes“, der nach Erfüllung aller vertraglich vereinbarten Zahlungen noch übrig bleibt, sind sie an hohen Personalleistungen und niedrigen Personalkosten interessiert. Auch die Kunden können von Personalentscheidungen betroffen sein, etwa wenn die Servicequalität durch Personalentlassungen schlechter oder durch längere Arbeitszeiten (und Öffnungszeiten) besser wird. Rechenschaft fordert schließlich auch „die Gesellschaft“. Themen von gesellschaftlichem Interesse sind bspw. die mit der Freisetzungspolitik verbundene Arbeitslosigkeit, die Ausbildung Jugendlicher und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Verantwortung <i>von</i>	Verantwortung <i>für</i>	Verantwortung <i>vor</i>
<p>allen, die am Personalmanagement mitwirken, wie</p> <ul style="list-style-type: none"> - (leitende) Mitarbeiter - der Personalabteilung - Führungskräfte - Arbeitnehmer, die an Personalentscheidungen beteiligt sind 	<p>Entscheidungen und Handlungen im Personalmanagement, wie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personaleinstellung - Arbeitszeitgestaltung - Arbeitsplatzgestaltung - Entlohnung - Personalentwicklung - Motivation und Führung - Personalfreisetzung 	<p>Allen, die von Entscheidungen und Handlungen im Personalmanagement betroffen sind, wie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personal - deren Stellvertreter - Kapitalgeber - Kunden - Gesellschaft

Abb. 5: Verantwortung im Personalmanagement

2.2.2 Folgen abschätzen auf der Basis von verbindlichen Prinzipien

2.2.2.1 Verknüpfung von deontologischer und teleologischer Ethik

Wer gut und richtig handeln will, muss sich also zunächst klar machen, gegenüber wem und für was er verantwortlich ist. Der Kreis der Betroffenen ist festzulegen und die möglichen Handlungen sowie deren voraussehbare Folgen und Nebenfolgen sind abzuschätzen.

Nach diesen Vorarbeiten steht die eigentliche sittliche Bewertung aber noch aus. Welche Handlungen und welche Folgen sind denn nun sittlich richtig oder falsch? Kann man bspw. gesundheitsgefährdende Arbeit oder Kinderarbeit mit dem Nutzen für den Eigenkapitalgeber rechtfertigen? Muss eine Ausweitung der Arbeitszeit im Dienste des Kunden hingenommen werden? Man braucht für diese Bewertung der Folgen ein *deontologisches Fundament*. Als verbindlich vorgegeben werden zwar keine konkreten Normen, wohl aber Prinzipien, also Grundsätze, Grundausrichtungen.

Als oberstes praktisches Prinzip kann die Forderung *Kants* gelten, den Menschen immer auch als Zweck an sich selbst, niemals nur als Mittel zur Erreichung von Zwecken anzusehen. Bei *Kant* wird das auch so ausgedrückt, dass der Mensch immer einen inneren Wert, eine Würde habe und nicht nur einen Preis (vgl. 1965: 58). Die *Würde des Menschen* ist das oberste individuelle Gut, wie es auch in Artikel 1 unseres Grundgesetzes zum Ausdruck kommt. Sie ist Kern der Humanität, also dessen, was den Menschen vor allen anderen Lebewesen auszeichnet.

Als Konkretisierungen der Idee der allgemeinen Menschenwürde werden in der Menschenrechtserklärung von 1948 das Recht auf Leben, Sicherheit, Freiheit und Gleichheit genannt (Art. 1 und 3; vgl. Maier 1997: 96f.). Jeder Mensch hat das fundamentale Grundrecht auf *Leben und körperliche Unversehrtheit*. Er sollte sicher sein vor Verfolgung und Folter und die nötigen Mittel besitzen, um eine menschenwürdige Existenz zu fristen.

Freiheit wird (bspw. in unserem Grundgesetz) näher bestimmt als Recht zur Selbstbestimmung (z.B. freie Berufswahl, Religions- und Gewissensfreiheit). Freiheit bedeutet aber nicht nur die Abwesenheit von Zwang, sondern weiter gehend auch die Freiheit und Möglichkeit zur Entfaltung der Persönlichkeit (Art. 2 Grundgesetz, Art. 22 der Menschenrechtserklärung).

Der Grundsatz der *Gleichheit* gebietet, bei jedem Menschen ohne irgendeine Unterscheidung nach Rasse, Geschlecht, Geburt usw. die Würde der Person anzuerkennen und ihm die gleichen Grundrechte zu gewähren (Diskriminierungsverbot, Art. 2 der Menschenrechtserklärung). Das Gleichheitsgebot ergibt sich aus dem Prinzip der *Gerechtigkeit* (vgl. Höffe 1997b). Es ist gerecht, dass Gleicher gleich behandelt wird und da alle Menschen an Würde gleich sind, stehen ihnen auch ohne Unterschied die gleichen Grundrechte zu. Neben dem Gerechtigkeitsmaßstab „Jedem das Gleiche“ gibt es auch noch die Formel „Jedem das Seine“. Ungleicher darf ungleich behandelt werden (also z.B. unterschiedliche Löhne bei unterschiedlicher Leistung als Leistungsgerechtigkeit), wobei dann allerdings auf die Tauschgerechtigkeit zu achten ist (d.h. der Lohn muss der Leistung entsprechen). Als gerecht wird schließlich auch noch angesehen,

Menschen entsprechend ihrer Bedürftigkeit ungleich zu behandeln, etwa jedem Menschen die elementaren Mittel der Existenzsicherung zu gewähren, auch ohne eine entsprechende Gegenleistung (Bedürfnisgerechtigkeit).

Eine Einschränkung dieser Rechte der Person ist nur erlaubt, wenn es das *Gemeinwohl* erfordert. „Gemeinwohl“ heißt Wohl des Ganzen oder der Allgemeinheit, wobei „das Ganze“ normalerweise einen Staat meint. Der Gemeinwohlbegriff kann aber auch auf kleinere und größere Sozialgebilde bezogen werden, bis hin zum „Weltgemeinwohl“ (vgl. Weiler 1990: 240). Das Gemeinwohlprinzip regelt die Verbindung von Eigenwohl und Gemeinwohl nach dem Prinzip „Gemeinnutz geht vor Eigennutz“ (vgl. Kerber 1995: 858). Um des Gemeinwohls willen kann es geboten sein, die Wünsche und Bedürfnisse von bestimmten Individuen und Gruppen nicht zu erfüllen. Das geht hin bis zur Möglichkeit fundamentaler Eingriffe in die Grundrechte (bspw. wird einem Straftäter die Freiheit entzogen). Wegen solcher weit reichender Folgen für Personen oder Gruppen wird nachdrücklich auf die Gefahr einer missbräuchlichen Verwendung des Gemeinwohlbegriffs hingewiesen (vgl. Kerber 1995: 857). Weil Sozialgebilde wie Gesellschaft und Staat gerade die Aufgabe haben, den Menschen in ihrer Personalität zu dienen, dürfen nicht ohne weiteres Einzelne oder Minderheiten „dem Ganzen“ geopfert werden. Insofern ist der Gemeinwohlbegriff auch nicht identisch mit dem utilitaristischen „größten Glück der größten Zahl“, welches im Prinzip auch mit der Versklavung von Menschen und einer extrem ungleichen Verteilung von Gütern und Rechten vereinbar wäre (vgl. Höffe 1975: 29). Ein (begrenzter) Eingriff in die Rechte Einzelner ist nur dort erlaubt, wo die legitimen (d.h. nicht beliebigen) Interessen und Bedürfnisse anderer auf dem Spiel stehen. Wichtig ist daher, ein vernünftiges Verfahren der Vermittlung von Einzelwohl und Gemeinwohl zu etablieren. Als ein solches vernünftiges *Verfahren zum fairen Interessenausgleich* gelten demokratische Entscheidungsmechanismen (vgl. Vossenkühl 1997: 89).

Die Verfahren zum Interessenausgleich müssen ergänzt werden vom Prinzip der *Solidarität* oder Brüderlichkeit, weil sie sonst allzu leicht zum bloßen Kampf zwischen Vertretern von Partikularinteressen werden. Jeder Mensch ist aufgefordert, auch dafür zu sorgen, dass die Mitmenschen in gleicher Weise in Würde (in Sicherheit, Freiheit und Gerechtigkeit) leben können, wie er selbst. Solidarität bezieht sich konkret oft auf bestimmte Gruppen und bestimmte Anliegen (z.B. Solidarität streikender Arbeiter mit dem Ziel der Lohnerhöhung). Die Solidarität droht dann zum Gruppenegoismus zu werden, welcher der eigenen Gruppe Vorteile auf Kosten anderer verschaffen will. Solidarität als ethisches Prinzip ist dagegen universal gedacht, d.h. man sollte letztlich das Wohl Aller, das Gemeinwohl, vor Augen haben (vgl. Baumgartner/Korff 1999: 229ff.). Das Gemeinwohl im Sinne des nie fest zu umreißenden Zustandes der bestmöglichen Verwirklichung der Prinzipien der Würde, Freiheit und Gerechtigkeit für alle (vgl. Schwan 1995: 859f.) kann als höchstes Ziel einer teleologischen Folgenabwägung angesehen werden (vgl. Vossenkühl 1997: 88).

2.2.2.2 Anwendung im Personalmanagement

Aufgrund eines solchen Gerüstes an anerkannten Orientierungsstandards und Leitvorstellungen lässt sich nun auch konkreter sagen, welche Handlungen und Folgen im

Personalmanagement als sittlich richtig angesehen werden können. Aufgrund der Fülle der angesprochenen Themen können im Folgenden nur *illustrierende Beispiele* gegeben werden:

Bei der *Arbeitsplatzgestaltung* stehen die Prinzipien der Würde (Personalität, Humanität) und Freiheit im Vordergrund. Der Arbeitsplatz darf auf keinen Fall Leib und Leben des Arbeitnehmers schädigen. Zum Recht auf körperliche Unversehrtheit tritt ergänzend das Recht auf psychische Unversehrtheit hinzu. Weiterhin ist eine weitgehende Selbstbestimmung der Arbeitnehmer wünschenswert. „Die Möglichkeit frei zu handeln und sich selbst in seinem Willen und Tun (vernünftig) zu bestimmen, kommt als universales und unabdingbares (Menschen-)Recht allen (mündigen) Personen zu“ (Wittmann 1998: 416). Da Arbeitnehmer definitionsgemäß weisungsgebunden sind, ist die Freiheit des Personals immer eingeschränkt. Allerdings kann der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer mehr oder weniger Freiräume zur Selbstbestimmung und -verantwortung einräumen. Im besten Sinne menschengerecht sind Arbeitsplätze, die über die psycho-physische Erträglichkeit hinaus interessante und abwechslungsreiche Aufgaben stellen, soziale Kontakte vermitteln und den Arbeitnehmern die Nutzung und Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten erlauben und so zur vollen Entfaltung der Persönlichkeit beitragen (vgl. Wächter 1991: 26f.).

Auch bei der *Arbeitszeitgestaltung* geht es zunächst um die psycho-physische Unversehrtheit der Arbeitnehmer. In der Menschenrechtserklärung explizit angesprochen wird etwa das Recht auf eine vernünftige Begrenzung der Arbeitszeit, auf Erholung und Urlaub (Art. 24). Aber nicht nur das Volumen, auch die Lage und Verteilung der Arbeitszeit sind unter dem Aspekt der Humanität zu betrachten. Als gesundheitsschädlich gelten etwa Arbeitszeiten, die dem natürlichen Biorhythmus nicht entsprechen (vor allem Nachtarbeit) und extrem lange Arbeitszeiten (etwa 24-Stunden Dienste bei Ärzten). Dem psychischen Wohlbefinden abträglich ist eine Arbeitszeit, die sich nicht gut mit dem Wunsch nach Familienleben und sozialen Kontakten verbinden lässt (vor allem Wochenendarbeit). Dem Grundwert der Freiheit entspricht eine möglichst weitgehende Zeitsouveränität der Arbeitnehmer (vgl. Agricola 1990). Zugleich wird damit dem gesellschaftlichen Ziel entsprochen, Familie und Arbeit besser miteinander vereinbar zu machen (vgl. Kramer 1998). Da Familienarbeit heute noch überwiegend Frauensache ist, wird durch flexiblere Arbeitszeitgestaltung schließlich auch die Chancengleichheit für Frauen im Beruf verbessert, was dem Gerechtigkeitsprinzip entspricht (vgl. Veder/Vedder 2001). Auch mit dem Prinzip der Solidarität wird die Arbeitszeitgestaltung in Verbindung gebracht. So wird es als falsch angesehen, dass bei hohen Arbeitslosenzahlen gleichzeitig von sehr vielen Beschäftigten Überstunden geleistet werden müssen. Von den Arbeitgebern und den Beschäftigten wird als Akt der Solidarität erwartet, die Arbeitszeit (und natürlich dann auch den entsprechenden Lohn) mit den Nicht-Beschäftigten gerechter zu teilen (vgl. Düren/Wiedemeyer 1999).

Bei einer moralischen Analyse der *Entlohnung* wird das Gerechtigkeitsprinzip von größtem Interesse sein. Auch von Ökonomen unbestritten ist die Leitidee des „gerechten Tausches“, was dem Grundsatz entspricht „jedem das Seine“ zu geben (vgl. Oechsler 1997: 323). Leistung und Gegenleistung sollen bei der Entlohnung ausgeglichen sein, was unterschiedliche Löhne für unterschiedliche Leistungen impliziert. Der

Motivationseffekt der Leistungsgerechtigkeit fördert zugleich das Gemeinwohl, weil er zu mehr Wohlstand für alle führt. Da eine absolut richtige Lohnhöhe nicht zu finden ist, geht es um ein gerechtes Verhältnis der Löhne zueinander (vgl. Steinmann/Löhr 1992: 1287). Bei extrem unterschiedlichen Entgelten, wenn etwa der Vorstand das 40fache eines Facharbeiters verdient, liegt die Vermutung mangelnder Leistungsgerechtigkeit nahe. Es ist aber auch der Grundsatz der Gleichheit zu beachten. Gleiche Leistung sollte zu gleichem Lohn führen (Art. 23 der Menschenrechte). Besonders im Hinblick auf die Entlohnung von Frauen ist dieser Grundsatz – trotz aller entsprechenden Gesetze – noch immer nicht verwirklicht. Die Bedürfnisgerechtigkeit kommt bei der Entlohnung in der Forderung zum Ausdruck, zumindest den Lohn zu gewähren, der eine menschenwürdige Existenz ermöglicht (Art. 23 der Menschenrechtserklärung). Auch nicht mit der Leistung verbundene Lohnbestandteile (z.B. Orts- oder Kinderzuschläge) können mit dem Grundsatz der Bedürfnisgerechtigkeit begründet werden. Von den Arbeitnehmern wird oft erwartet, sich gegenüber der Gesellschaft durch Lohnzurückhaltung solidarisch zu erweisen. Niedrigere Löhne sollen das Gemeinwohl durch Wirtschaftswachstum fördern und so vor allem auch den Arbeitslosen helfen.

In ähnlicher Weise wie hier beispielhaft vorgeführt, kann man bei allen Personalmanagemententscheidungen fragen, inwiefern mit ihnen den moralischen Prinzipien der Menschenwürde (Personalität, Humanität), der Freiheit (Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung) und Gerechtigkeit (Chancengleichheit, Leistungs- und Bedürfnisgerechtigkeit) mehr oder weniger entsprochen wird. Allerdings wird man in der Praxis oft vor dem Dilemma stehen, dass nicht allen Prinzipien gleichzeitig Genüge getan werden kann, bzw. die Interessen unterschiedlicher Betroffener kollidieren. Beispiele: Mitarbeiter in sehr verantwortungsvollen Positionen (z. B. als Fluglotsen) müssen scharf auf Drogen- und Alkoholprobleme hin untersucht werden, auch wenn dies als Eingriff in die Privatsphäre gewertet werden kann. Bedürfnisgerechtigkeit in der Entlohnung kann der Leistungsgerechtigkeit widersprechen. Dem Recht der Arbeitnehmer auf vernünftige Arbeitszeiten stehen die Rechte derjenigen gegenüber, die auch nachts und am Wochenende der Hilfe bedürfen. Lohnerhöhungen bedeuten eine Senkung des Residualeinkommens der Unternehmenseigentümer. Reagieren diese darauf mit Anpassungsentscheidungen kommt es in der Folge vielleicht zu Entlassungen und auch die Chancen bereits Arbeitsloser auf eine Anstellung sinken weiter. Die solidarische Erhaltung unwirtschaftlicher Arbeitsplätze (etwa durch Subventionen) kann den momentan Beschäftigten nützen, zugleich aber die Chancen künftiger Beschäftigter senken, weil der notwendige Strukturwandel unterdrückt wurde. Da unterschiedliche Betroffene unterschiedliche Folgen zu tragen haben, muss in einer teleologischen Folgenabwägung versucht werden, auf der Basis der verbindlichen Prinzipien ein vernünftiges, faires Gleichgewicht der Interessen zu erreichen. Leitidee ist dabei das Gemeinwohl. Die Geltungsansprüche jedes Betroffenen haben hier a priori das gleiche Recht auf Prüfung.

Bei einer unvoreingenommenen Prüfung aller Folgen und Nebenfolgen, können sich auch Handlungen als falsch erweisen, die auf den ersten Blick moralisch erscheinen mögen. Wenn etwa ein Unternehmen in Westeuropa auf die Zulieferung von Vorprodukten verzichtet, die unter Bedingungen ausbeuterischer Kinderarbeit in unterentwickelten

ckelten Ländern produziert werden und die daher billig sind, dann hat dies möglicherweise zur Folge, dass dieses Unternehmen im Wettbewerb seinen weniger moralischen Konkurrenten unterliegt und dass mit der Kinderarbeit die Existenzgrundlage ganzer Familien in der dritten Welt entfällt. Nach Abwägung dieser Folgen kann es zunächst richtig sein, die billigen Vorprodukte weiter zu beziehen. Sogar Terre des Hommes und Unicef warnen vor einem rigorosen Vorgehen gegen Kinderarbeit in Entwicklungsländern (vgl. Gilbert 2001: 143). Mit dem Wort „zunächst“ wird aber zugleich auf eine weitergehende Verpflichtung hingewiesen. Die herrschenden Zustände, die im Moment noch zur Förderung der Kinderarbeit zwingen, sollten nicht ohne weiteres hingenommen werden. Wenn sich herausstellt, dass moralisches Handeln einzelner Unternehmen schlechte Folgen hat, weil es durch andere ausgebeutet werden kann, dann müssen gerechtere Strukturen geschaffen werden, innerhalb derer Moralität wieder zumutbar und verantwortbar wird. Es gibt nicht nur eine Verantwortung für das individuelle Handeln innerhalb gegebener Rahmenbedingungen. Es gibt auch eine Verantwortung für die Rahmenbedingungen. Mit anderen Worten: Individualethik muss mit Institutionenethik verbunden werden.

2.2.3 Individuell moralisches Handeln in gerechten Strukturen

2.2.3.1 Verknüpfung von Individual- und Institutionenethik

Welche Folgen ein individuell moralisches Handeln für den Akteur selbst und andere Betroffene hat, ist vor allem eine Frage der institutionellen Rahmenbedingungen. Ein gewichtiges Argument von Ökonomen gegen ethische Überlegungen in Unternehmen lautet, im Rahmen einer Wettbewerbswirtschaft könnten sich die Unternehmen einen solchen „Luxus“ nicht leisten, da sie von weniger bedenklichen Konkurrenten in den Ruin getrieben würden. Sobald moralisches Handeln wirtschaftlich nachteilige Folgen hat, wird der Ehrliche allzu leicht zum sprichwörtlichen „Dummen“. Individualethisch ist zwar zu fordern, man habe sich trotz solcher persönlicher Nachteile immer moralisch richtig zu verhalten. Man könnte sogar sagen, nur eine solche Dilemmasituation enthalte die Chance, seine wahre moralische Gesinnung zu offenbaren. Aber wer realistischer weise mit „jenen durchschnittlichen Defekten der Menschen“ (Weber 1988: 552) rechnet, zu denen ohne Zweifel das Selbstinteresse gehört, der muss prognostizieren, eine solche Situation werde zu einer allgemeinen Erosion der Moral führen.

Abhilfe kann in einer solchen Situation eine Strukturenethik oder Institutionenethik (auch Ordnungsethik, Anreizethik oder Bedingungsethik genannt; vgl. Homann 1999: 330) schaffen, welche das Dilemma mildert und das moralische Handeln von der Bürde schlechter wirtschaftlicher Folgen befreit. In einer Wettbewerbswirtschaft ist von zentraler Bedeutung, dass sittlich richtiges Handeln nicht „ausbeutbar“ wird, dass also Konkurrenten nicht durch niedrigere ethische Standards wirtschaftliche Vorteile erlangen. Die Gestaltung der gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen ist in erster Linie, aber nicht ausschließlich, Sache der Politiker. Sie müssen das erwünschte Verhalten gesetzlich verpflichtend für alle Akteure vorschreiben. Aber auch innerhalb der Unternehmen müssen wiederum institutionelle Bedingungen geschaffen werden, welche die Einzelakteure zu ethischem Verhalten ermutigen.

Zumindest im Prinzip ist durch die Gesetze die Wettbewerbsneutralität verantwortlichen Handelns sichergestellt, weil kein Wettbewerber die Standards ungestraft unterlaufen darf. Zwei Probleme verhindern allerdings, dass alleine der gesetzliche Rahmen zur Verhaltensregulierung ausreicht. Erstens genügen heute angesichts des globalen Wettbewerbs regional begrenzte Gesetze oft nicht mehr. Die Gefahr der Ausbeutung moralischen Verhaltens wird nur auf die Ebene einer Länderkonkurrenz verschoben. Zweitens weisen alle Gesetze Interpretations- und Vollzugslücken auf, die nur durch individualethisches Handeln zu schließen sind. Gesetze können nie jeden Einzelfall erschöpfend regeln, sie hinterher und die Überwachung und Sanktionierung gelangt schnell an ihre Grenzen (vgl. Steinmann/Löhr 1991: 104f.). Gesetze müssen daher ergänzt werden von der Selbstverpflichtung der Verantwortlichen, Gesetzeslücken nicht gezielt auszunutzen, die Gesetze nicht nur dem Buchstaben, sondern auch dem Sinn nach einzuhalten und an einer gemeinwohlorientierten Gesetzgebung mitzuwirken.

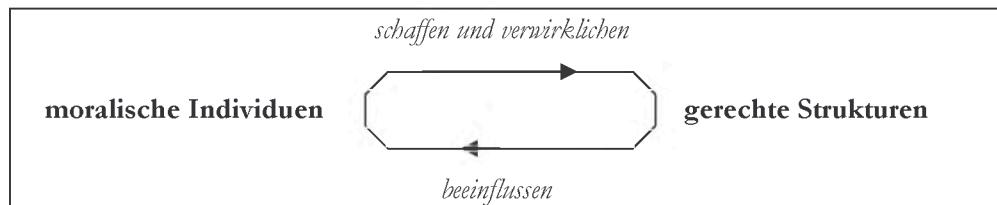


Abb. 6: Zusammenhang zwischen Individual- und Institutionenethik

Zwischen Individual- und Institutionenethik besteht ein Verhältnis der Interdependenz. Individualethik muss durch Institutionen ermutigt und befördert werden, Institutionenethik muss von Individuen gestaltet und ausgefüllt werden.

2.2.3.2 Anwendung im Personalmanagement

Den zentralen institutionellen Rahmen für die Personalethik gibt in Deutschland das sehr umfassende Arbeitsrecht vor. Sicherheitsvorschriften, Mindestlöhne, Diskriminierungsverbote, Arbeitszeitbegrenzungen, Persönlichkeitsschutz, Mitbestimmungsrechte usw. bieten den Arbeitnehmern bei uns einen weitgehenden Schutz. Individualethisch ist zu fordern, dass diese Gesetze von den Personalverantwortlichen eingehalten werden. Sie sollten auch nicht umgangen werden durch eine Abwanderung in die Länder, in denen Kosteneinsparungen durch inhumane Arbeitsbedingungen oder extrem niedrige Löhne noch möglich sind. Weil durch ein solches „Ethikdumping“ die höheren ethischen Standards verpflichteten Konkurrenten in wirtschaftliche Bedrängnis gebracht werden, ist auf eine internationale Angleichung der Sozialstandards zu drängen. Die International Labour Organization (ILO) zum Beispiel versucht, ihre Konventionen zur menschengerechten Gestaltung von Arbeitsbedingungen weltweit durchzusetzen (vgl. Gilbert 2001: 125, 131).

Die Individualmoral einzelner Wirtschaftsakteure kann auf freiwilliger Basis auch von einer Institutionenethik „mittlerer Reichweite“ ergänzt werden, etwa einer Unterneh-

mensethik. Instrumente, welche die Implementierung von Ethik im Unternehmen fördern sollen sind bspw. Codes of Conduct, Ethikkommissionen, Ethiktrainings, Ethik-Audits, Ethik-Officers (vgl. Palazzo 2001: 50f.). Insbesondere von international tätigen Unternehmen in arbeitsintensiven Branchen wurden auch schon branchenweite Sozialstandards vereinbart (z.B. in der Bekleidungs- und Teppichindustrie; vgl. Gilbert 2001: 127). Individuen, denen es mit dem Bemühen um Personalethik ernst ist, werden sich klugerweise um die Etablierung ethisch gehaltvoller Branchenstandards bemühen, um Freeriderverhalten zu unterbinden (vgl. Ulrich 2001: 45).

Der institutionelle Rahmen kann die Individualmoral stützen, aber nicht ersetzen. Personalethik muss immer auch Führungsethik sein (vgl. Ulrich 1999). Die Notwendigkeit der Führungsethik ergibt sich insbesondere aus dem institutionell vorgegebenen Verhältnis der Über- und Unterordnung in der Hierarchie. Weil es für das Wohl der Unternehmung funktional ist, werden die Grundsätze der Freiheit und Gleichheit zugunsten legitimer Herrschaftsverhältnisse eingeschränkt. Daraus erwächst zugleich den Vorgesetzten eine besondere Verantwortung für die faire Ausübung dieser Herrschaftsrechte im Lichte der unantastbaren Würde der Geführten. Konkrete Forderungen an die Führungskräfte lauten bspw. den Mitarbeitern Lob und Anerkennung zu zollen, sie zur Eigeninitiative zu ermutigen, sie offen und ehrlich über das Betriebsgeschehen zu informieren, sie sachlich und konstruktiv zu kritisieren, ihre Fähigkeiten gezielt zu fördern, ihnen möglichst große Freiräume zu gewähren, ihnen wohlwollend zu begegnen (vgl. Hey/Schröter 1985: 46f.). Von vielen Führungskräften wird allerdings beklagt, eine solche Führungsethik würde ihnen schaden, weil in der Wirtschaft menschliche Härte als Tugend ausgelegt würde (vgl. Kerber 1989: 279). Hier ist offenbar wiederum eine institutionelle „Rückenstütze“ für Individualmoral nötig, insfern Führungsethik im Unternehmen nicht als Schwäche ausgelegt und mit mangelnden Aufstiegschancen bestraft werden darf.

2.2.4 Verantwortung für den Diskurs übernehmen

2.2.4.1 Verknüpfung von monologischer Verantwortungsethik und Diskursethik

Monologische Verantwortungsethik bedeutet, dass ein Individuum alleine darüber entscheidet, ob die voraussichtlichen Folgen und Nebenfolgen seiner Handlungen moralisch zu verantworten sind. Das zentrale Problem einer solchen Entscheidung ist es, dabei einen unparteilichen „moral point of view“ einzunehmen (vgl. Habermas 1991: 13). Prozedurale Ethiken geben eine Regel an, wie man etwas unter dem moralischen Gesichtspunkt betrachtet. Nach der Gerechtigkeitstheorie von *John Rawls* soll sich bspw. jeder in einen „Urzustand“ versetzen, in welchem er seine Stellung in der Gesellschaft, seine Ausstattung mit natürlichen Gaben und wirtschaftlichen Gütern usw. nicht kennt. Ein solcher „Schleier des Nichtwissens“ (Rawls 1979: 29) würde gewährleisten, dass die Interessen von jedermann fair berücksichtigt würden, weil man ex ante nicht wüßte, inwiefern man selbst betroffen wäre. *G. H. Mead* verlangt mit seinem Konzept der „idealen Rollenübernahme“, dass sich das moralisch urteilende Subjekt in die Lage aller derer versetzt, die von der Handlung betroffen wären (vgl. Habermas 1991: 13). Da tatsächlich der Schleier des Nichtwissens nicht existiert und

auch nicht sicher ist, ob eine ideale Rollenübernahme gelingt, könnte ein praktischer Diskurs die monologische Ethik sehr hilfreich ergänzen. Er wäre ein Mittel, die Interessen der Betroffenen authentisch kennenzulernen und sie könnten als Freie und Gleiche ihren Standpunkt in die Diskussion einbringen.

Diskursethik kann „monologische“ Ethik allerdings nicht ersetzen, solange die Welt nicht der regulativen Idee der idealen Diskursgemeinschaft entspricht. Dass ein solcher Zustand faktisch gilt, ist aber eine Illusion (vgl. Apel 1988: 298). Die Mitwirkung an der Herstellung der Anwendungsbedingungen der Diskursethik ist wiederum eine Sache monologischer Verantwortungsethik. Unter den faktisch bestehenden Verhältnissen können die Verantwortlichen nicht von der Zumutung je individueller Folgenabwägung und persönlicher Entscheidungen entlastet werden (vgl. Apel 1988: 298). Es kann sogar geboten erscheinen, im Rahmen einer „moralischen Strategie“ (Apel 1986: 27) Macht auszunutzen, um Fortschritte in der Realisierung der Diskursbedingungen zu erzielen.

2.2.4.2 Anwendung im Personalmanagement

Personalökonomien nehmen im Grunde diskursethische Argumente in Anspruch, wenn sie auf den Arbeitsvertrag zur Rechtfertigung der bestehenden Arbeitsverhältnisse verweisen. Gesetzliche Schutzbestimmungen für Arbeitnehmer (und natürlich auch eine ethische Verantwortung der Vertragsparteien) werden für überflüssig erklärt, weil ja die Beteiligten freiwillig zu einem Konsens gekommen sind (vgl. Hax 1991: 58). Tatsächlich verweist der Vertrag schon auf die Menschenwürde als ethisches Prinzip. Mit dem Vertragsschluss wird anerkannt, dass der Mensch als Mitarbeiter nicht mit einer Sache identisch ist, mit der man einfach verfahren kann, wie man will. Er ist im Prinzip gleichgestellter Partner. Allerdings kann das im Vertrag ausgehandelte Verhältnis nur dann auch als voll gerechtfertigt angesehen werden, wenn die Bedingungen der Vertragsverhandlungen denen des idealen Diskurses gleichen.

Das neoklassische Ideal des (Arbeits-)Marktes nähert sich den Diskursbedingungen an, weil alle Marktteilnehmer als gleichermaßen vollkommen informiert gelten und kostenlos auf unbegrenzt viele homogene Alternativangebote ausweichen können. Weder Lügen noch das Ausnutzen von Macht sind möglich. Im Vertrag wird das gesamte Arbeitsverhältnis vollständig geregelt.

Diese Idealbedingungen sind aber speziell im Arbeitsmarkt nicht annähernd erfüllt. Zum Zeitpunkt des Vertragsschlusses können beide Seiten die Einzelheiten des möglicherweise Jahrzehnte dauernden Arbeitsverhältnisses unmöglich vorhersehen. Der Arbeitsvertrag ist typischerweise sehr unvollständig (vgl. Milgrom/Roberts 1992: 329). Im laufenden Vertragsverhältnis wird es immer wieder nötig sein, auch Sachverhalte von ethischer Relevanz zu klären. Weiterhin können zum Zeitpunkt des Vertragschlusses Macht und Informationen asymmetrisch verteilt sein. Dieses Thema wird in der Neuen Institutionenökonomik, speziell der Principal-Agent-Theorie aufgegriffen. In dieser Theorie wird der Mitarbeiter in der Regel als der besser informierte „Agent“ modelliert (vgl. Göbel 2002: 292). Über bestimmte Arbeitsbedingungen ist aber der Arbeitgeber besser informiert. Er kann das ausnutzen und den Arbeitnehmer über gesundheitsschädigende Auswirkungen der Arbeit, über geringe Aufstiegschancen,

häufige unbezahlte Überstunden, ein schlechtes Betriebsklima u. ä. vor Vertragschluss bewusst im Unklaren lassen. Zudem ist der Arbeitnehmer meistens in einer schwächeren Position, weil er dringend auf das Arbeitseinkommen als einzige Einkommensquelle angewiesen ist und – vor allem in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit – nicht viele Alternativen zur Auswahl hat. Würde man dem realen Markt mit seinen Defiziten einfach freien Lauf lassen, würden in wirtschaftlich schlechten Zeiten mit Sicherheit auch Arbeitsverträge geschlossen, die mit unseren Vorstellungen von Humanität nicht mehr vereinbar wären. Wie schon *Adam Smith* beschreibt (vgl. 1993: 63), kann die Marktlogik Menschen dazu zwingen, „freiwillig“ einen Lohn zu akzeptieren, zu dem sie gerade noch erbärmlich vegetieren können. Ein Problem, das heute in den Entwicklungsländern durchaus noch virulent ist.

Wer die bestehenden Arbeitsverhältnisse über ihre vertragliche Entstehung rechtfertigen wollte, müsste die Vertragsverhandlungen so ausgestalten, dass von einer wirklich zwanglosen Akzeptanz aller bekannten Folgen und Nebenfolgen durch die Vertragspartner auszugehen wäre. Das heißt, der Vertragsschluss müsste zum Diskurs ausgebaut werden.

Für eine Annäherung an die Diskursbedingungen gibt es zwei Ansatzpunkte. Auf Unternehmensebene wäre erstens von den Verantwortlichen zu fordern, dass alle Betroffenen freiwillig zu Beteiligten gemacht werden und dass Informations- und Machtasymmetrien nicht strategisch ausgenutzt werden. Die Mitarbeiter wären als „mündige“ Subjekte an allen Entscheidungen, die sie betreffen, zu beteiligen (vgl. Wittmann 1998: 449). Beide Seiten müssten wahrhaftig, konsensorientiert und herrschaftsfrei argumentieren und zwar nicht nur bei der einmaligen Aushandlung des Arbeitsvertrages, sondern bei allen wichtigen Entscheidungen im laufenden Vertragsverhältnis. Die konkrete Umsetzung müsste zum einen an einer Verbesserung der argumentativen und moralischen Kompetenz der Beteiligten (also individualethisch) ansetzen, etwa im Rahmen der Personalentwicklung (vgl. Wittmann 1998: 451; 460). Zum anderen müssten innerbetriebliche Partizipationsmöglichkeiten (Teilnahme-, Anhörungs-, Mitsprache-, Vetorechte usw.) institutionalisiert werden (vgl. Wittmann 1998: 453; 455).

Zweitens sollte auch auf der Ebene der Rahmenordnung angesetzt werden, um den Diskurs wahrscheinlicher zu machen. Durch die gesetzliche Fixierung von Mindestlöhnen und die soziale Absicherung bei Arbeitslosigkeit wurde bspw. der existenzielle Druck von den Arbeitsanbietern genommen. Auch wurde es den Arbeitnehmern erlaubt, sich zusammen zu schließen und so „Gegenmacht“ aufzubauen. Multinationale Konzerne versuchen, auch in den Entwicklungsländern solche Sozialstandards durchzusetzen, indem sie ihre Zulieferer zu deren Einhaltung verpflichten, also indem sie ihre Macht ins Spiel bringen (vgl. Gilbert 2001: 141). Viele Informations- und Mitwirkungsrechte der Arbeitnehmer sind bei uns gesetzlich vorgeschrieben. Solche gesetzlichen Regelungen werden zwar oft als schädigende Eingriffe in die Marktlogik diskreditiert. Sie schaffen aber im Grunde erst die Voraussetzungen für einen „richtigen“ Vertrag, bei welchem sich gut informierte und gleich starke Partner freiwillig einigen.

3. Zum Verhältnis von Personalethik und Personalwirtschaft

Eine Möglichkeit der Vermittlung zwischen Personalethik und -wirtschaft ergibt sich durch eine weitere Besonderheit des Produktionsfaktors „Mensch“. Er hat neben der Würde auch einen freien Willen und kann über sein Anstrengungsniveau selbst bestimmen. Die Leistung ergibt sich aus einer Kombination von Können und Wollen. Es ist erklärtes Ziel der Personalwirtschaft, die Motivation des Arbeitnehmers dahingehend zu beeinflussen, dass er sich für die Erreichung der Unternehmensziele voll einsetzt (vgl. z.B. Oechsler 1997: 102ff.). Ein Teil der gewünschten Leistung lässt sich zwar „erzwingen“, durch Kontrollen und Sanktionen. Auf diese Weise kann man aber niemals das sog. Goodwill-Potential des Arbeitnehmers aktivieren, welches für den Unternehmenserfolg absolut unverzichtbar ist (vgl. Richter 1994: 16f.). „Dienst nach Vorschrift“ gilt bezeichnenderweise schon als eine Art Streik.

Nun weisen aber die von der Personalethik geforderten Maßnahmen oft eine erstaunliche Ähnlichkeit mit den motivationsverbessernden Maßnahmen auf. Die Humanisierung der Arbeitsbedingungen, die Erweiterung der Freiräume durch Zeitsouveränität, die Gerechtigkeit in der Entlohnung, die Partizipation der Mitarbeiter an Entscheidungen, all das wird direkt mit einer Motivations- und Leistungssteigerung der Mitarbeiter in Zusammenhang gebracht. Humanisierungskonzepte sollen vor allem das Potential von Menschen zur Erreichung ökonomischer Ziele besser nutzen, heißt es (vgl. Oechsler 1997: 253). Oder: Das Konzept motivationaler Führung, welches den Menschen selbst in seiner Würde und Ganzheitlichkeit in den Vordergrund stellt, soll einen „Zugewinn an wirtschaftlichem Ertrag“ bringen (Richter 1994: 266). Als weitere ökonomische Vorteile moralischen Verhaltens werden die Abwehr von Bedrohungen aus ethischem Fehlverhalten und der Imagegewinn für das Unternehmen genannt (vgl. Gilbert 2001: 126; 139f.). Solche Aussagen nähren den Verdacht, angeblich ethisch motivierte Maßnahmen im Personalbereich seien in Wirklichkeit nur „Sozialtechnologie“, um die Nützlichkeit des Personals zu erhöhen bzw. Marketing- oder Risikomanagementmaßnahmen. Überdies werde das wahre ökonomische Interesse auch noch verschleiert (vgl. Wittmann 1998: 267, 275ff.). Dieser Verdacht des „Etikettenschwindels“ (Steinmann/Löhr 1991: 99) ist nicht leicht aus der Welt zu schaffen, weil die innere Gesinnung der Verantwortlichen den entscheidenden Unterschied macht. Wie schon in der Abb. 4 dargestellt, kann man auch ohne ethische Gesinnung aus reinen Klugheitserwägungen das Richtigste tun, weil es einem selbst auch nützt. Ein solches Verhalten würde aber sofort fallen gelassen, wenn sich ein weniger moralisches Verhalten als ökonomisch nützlicher erweisen sollte.

Ob jemand wirklich moralisch handelt und dem Guten das Pramat gegenüber dem Nützlichen zuweist, ist so am leichtesten erkennbar in den Fällen, in denen das Gute nicht zugleich nützlich ist. Daraus kann aber nicht gefolgert werden, ein solcher Zustand sei anzustreben. Im Gegenteil: Je mehr sich Personalethik auch ökonomisch auszahlt, desto weniger schwerwiegende Interessenkonflikte sind zu erwarten und desto leichter ist das Gemeinwohl zu erreichen.

Wer von der Vorstellung ausgeht, Moral müsse „weh tun“, um echt zu sein (wirtschaftlich also zu Gewinneinbußen führen), übersieht auch die erheblichen Durchsetzungsprobleme, die mit einer solchen Moral verbunden wären. Bei der Frage der Durchsetzung kann die Ethik von der Ökonomik lernen. Die ökonomische Theorie

der Moral verweist darauf, dass man den Individuen Anreize geben muss, damit sie moralisch handeln. Zum mindest aber darf moralisches Handeln nicht systematisch „bestraft“ werden, sonst erodiert die Moral (vgl. Homann 1999: 336f.).

Ökonomik und Ethik stehen sich also nicht so unversöhnlich gegenüber, wie es zunächst erscheinen mag. Das heißt aber nicht, dass Ethik sozusagen in Ökonomik aufgehen könnte. Von Personalethik kann nur die Rede sein, wenn die Moralität nicht auf einen strategischen Erfolgsfaktor reduziert wird. Ethik muss das „Ausgangsparadigma“ sein (vgl. Gerlach 1999: 835). Erweisen sich „humanisierende“ Personalmanagementmaßnahmen als funktional im Sinne des Unternehmensziels, dann sollten sich die Verantwortlichen aber auch nicht irre machen lassen durch den Anschein der Instrumentalisierung. *Was verantwortbar ist, darf auch profitabel sein, nicht aber umgekehrt.* Dass man das Personal in Unternehmen als Mittel zu Erreichung wirtschaftlicher Zwecke effektiv einsetzt, ist alleine noch kein Grund, Unternehmern oder Personalwirtschaftlern die Moralität abzusprechen. Zu fordern ist allerdings, dass der Mensch niemals ausschließlich als Produktionsfaktor angesehen und so einer beliebigen Ware gleichgestellt wird. Der Mensch ist ein Produktionsfaktor mit Würde.

Literaturverzeichnis

- Agricola, S.(1990): Zeitsouveränität, Illusion oder Möglichkeit?, Erkrath: Dt. Ges. für Freizeit.*
- Apel, K.-O. (1988): Diskurs und Verantwortung, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.*
- Apel, K.-O.(1986): Grenzen der Diskursethik? Versuch einer Zwischenbilanz, in: Zeitschrift für philosophische Forschung, Band 40, Heft 1, 3-31.*
- Backes-Gellner, U., Lazear, E. P., Wolff, B (2001): Personalökonomik, Stuttgart.*
- Baumgartner, A., Korff, W.(1999): Sozialprinzipien als ethische Baugesetzlichkeiten moderner Gesellschaft: Personalität, Solidarität und Subsidiarität, in: Korff, W. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik Band 1, Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik, Gütersloh 225-237.*
- Dürrn, H., Wiedemeyer, M.(1999): Arbeit und Zeit zum Leben, in: Die Mitbestimmung, Heft 8, 34f.*
- Gerlach, J.(1999): Das Zuordnungsverhältnis von Ethik und Ökonomik als Grundproblem der Wirtschaftsethik, in: Korff, W. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik Band 1, Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik, Gütersloh 83, 4f.*
- Gilbert, D. U.(2001): Social Accountability 8000 – Ein praktikables Instrument zur Implementierung von Unternehmensethik in international tätigen Unternehmen? In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik zfwu, 2. Jg., 123-148.*
- Göbel, E.(2002): Neue Institutionenökonomik, Konzeption und betriebswirtschaftliche Anwendungen, Stuttgart: Lucius und Lucius Verlag.*
- Habermas, J.(1991): Erläuterungen zur Diskursethik, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.*
- Hax, H.(1991): Theorie der Unternehmung – Information, Anreize und Vertragsgestaltung, in: Ordelheide, D., Rudolph, B., Büssemann, E. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre und ökonomische Theorie, Stuttgart: Poeschel Verlag, 51-72.*
- Herms, E.(1989): Der religiöse Sinn der Moral. Unzeitgemäße Betrachtungen zu den Grundlagen einer Ethik der Unternehmensführung, in: Steinmann, H., Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag, 59-92.*

- Hey, D., Schröter, A. (1985): Muß-Bedingungen beim Führen: Theorie und Praxis, in: Bayer, H. (Hrsg.): Unternehmensführung und Führungsethik, Heidelberg: Sauer Verlag, 29-48.*
- Höffe, O. (1975): Einleitung, in: Höffe, O. (Hrsg.): Einführung in die utilitaristische Ethik, München: Verlag C. H. Beck, 7-34.*
- Höffe, O. (1997a): Ethik, in: Höffe, O. (Hrsg.): Lexikon der Ethik, 5. Auflage, München: Verlag C. H. Beck, 66f.*
- Höffe, O. (1997b): Gerechtigkeit, in: Höffe, O. (Hrsg.): Lexikon der Ethik, 5. Auflage, München: Verlag C. H. Beck, 91-95.*
- Holotik, G. (1990): Verantwortung, in: Rotter, H., Virt, G.: Neues Lexikon der christlichen Moral, Innsbruck, Wien: Tyrolia Verlag, 821 - 823.*
- Homann, K. (1999): Die Relevanz der Ökonomik für die Implementation ethischer Zielsetzungen, in: Korff, W. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik Band 1, Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 322-343.*
- Kant, I. (1965): Grundlegung zur Metaphysik der Sitten, Philosophische Bibliothek Band 41, hrsg. v. K. Vorländer, Hamburg: Felix Meiner Verlag.*
- Kerber, W. (1995): Gemeinwohl, in: Staatslexikon Bd. 2, hrsg. v. d. Görres-Gesellschaft, Sonderausgabe der 7. AUFLAGE, Freiburg i. Br.: Herder Verlag, Sp. 857-859.*
- Kerber, W. (1989): Zum Ethos von Führungskräften. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Steinmann, H., Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik, Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag, 273-283.*
- Kramer, U. (1998): Wettbewerbsstärke und bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf – Kein Widerspruch: Flexible Arbeitszeiten in Klein- und Mittelbetrieben, Stuttgart: Kohlhammer Verlag.*
- Maier, H. (1997): Wie universal sind die Menschenrechte? Freiburg i. Br.: Herder Verlag.*
- Milgrom, P., Roberts, J. (1992): Economics, Organization & Management, Upper Saddle River (New Jersey) : Prentice Hall.*
- Neuberger, O. (1990): Der [Mensch] ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. In: Personalführung, 23. Jg. , 3-10.*
- Oechsler, W. A. (1997): Personal und Arbeit, 6. Auflage, München, Wien: R. Oldenbourg Verlag.*
- Palazzo, B. (2001): Unternehmensethik als strategischer Erfolgsfaktor, in: iomanagement, Nr. 1-2 , 48-55.*
- Rawls, J (1979): Eine Theorie der Gerechtigkeit, Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.*
- Rich, A. (1987): Wirtschaftsethik, Band I: Grundlagen in theologischer Perspektive, 3. Auflage, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.*
- Rich, A. (1990): Wirtschaftsethik, Band II: Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus sozialemethischer Sicht, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus.*
- Richter, M. (1994): Personalführung, 3. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.*
- Schüller, B. (1980): Die Begründung sittlicher Urteile, 2. Auflage, Düsseldorf: Patmos Verlag.*
- Schwan, A. (1995): Gemeinwohl aus politikwissenschaftlicher Sicht, in: Staatslexikon Bd. 2, hrsg. v. d. Görres-Gesellschaft, 7. Auflage, Freiburg i. Br.: Herder Verlag, Sp. 859-861.*
- Smith, A. (1993): Der Wohlstand der Nationen, 6. Auflage, München: Deutscher Taschenbuch Verlag.*
- Staffelbach, B. (1993): Aspekte humanpotentialorientierter Unternehmensführung, in: Krulis-Randa, J. (Hrsg.): Führen von Organisationen, Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt, 109-134.*

- Steinmann, H., Löhr, A. (1992): Lohngerechtigkeit, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart: Poeschel Verlag, Sp. 1284-1294.*
- Steinmann, H., Löhr, A. (1991): Grundlagen der Unternehmensethik, Stuttgart: C. E. Poeschel Verlag.*
- Thomas von Aquin (1886): Summa theologiae, hrsg. v. J. Pecci, Paris: P. Lethiellieux Verlag.*
- Ulrich, P. (1999): Führungsethik, in: Korff, W. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik Band 4, Ausgewählte Handlungsfelder, Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus, 230-248.*
- Ulrich, P. (2001): Integritätsmanagement und verdiente Reputation, in: iomanagement, Nr. 1-2, 42-47.*
- Vedder, G., Vedder, M. (2001): Wenn Managerinnen und Manager ihre Arbeitszeit reduzieren (wollen)..., in: Krell, G. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik, 3. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag, 295-309.*
- Vossenkühl, W. (1997): Gemeinwohl, in: Höffe, O. (Hrsg.): Lexikon der Ethik, 5. Auflage, München: C. H. Beck Verlag, S.87-89.*
- Wächter, H. (1981): Das Personalwesen, Herausbildung einer Disziplin, in: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 33. Jg., 462-473.*
- Wächter, H. (1991): Zur Bedeutung menschlicher Arbeit für ein Industrieunternehmen, in: Henning, K., Bitzer, A. (Hrsg.): Ethische Aspekte von Wirtschaft und Arbeit, Mannheim, Wien, Zürich: BI-Wiss.-Verlag, 11-34.*
- Weber, M. (1988): Politik als Beruf, in: Gesammelte Politische Schriften, hrsg. v. Winckelmann, J., 5. Auflage, Tübingen: J. C. B. Mohr Verlag, 505-560.*
- Weibler, J. (1996): Ökonomische vs. verhaltenswissenschaftliche Ausrichtung der Personalwirtschaftslehre – Eine notwendige Kontroverse? In: Die Betriebswirtschaft, 56. Jg., 649-665.*
- Weiler, R. (1990): Gemeinwohl, in: Rotter, H., Virt, G.: Neues Lexikon der christlichen Moral, Innsbruck, Wien: Tyrolia Verlag, 237-242.*
- Welge, M. K. (1992): Führungskräfte, in: Gaugler, E., Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage, Stuttgart: Poeschel Verlag, Sp. 937-947.*
- Wittmann, S. (1998): Ethik im Personalmanagement, Grundlagen und Perspektiven einer verantwortungsbewussten Führung von Mitarbeitern, Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt, zugl. Diss. St. Gallen 1997.*