

# Unternehmensethik für Theorie und Praxis

MICHAEL S. ABLÄNDER\*

*Rezension zu Thomas Maak und Peter Ulrich (2007): Integre Unternehmensführung – Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel-Verlag.*

Man merkt es dem Buch nicht nur am Gewicht an – knapp 1,2 kg nach meiner wohl nicht allzu repräsentativen Küchenwaage und mehr als 500 Seiten Text –, sondern auch an der formalen Ausgestaltung und der inhaltlichen Herangehensweise an das Thema Wirtschaftsethik: Es stammt aus der Feder zweier Autoren, die im Themenfeld „Wirtschafts- und Unternehmensethik“ seit langem beheimatet sind. Damit unterscheidet sich das Buch wohltuend von den bisher erschienenen „Lehrbüchern“, die – um es vorsichtig auszudrücken – vor allem durch eine gewisse „Kompetenzasymmetrie“ (Wolfgang Kersting) gekennzeichnet sind, denn zumeist entstammen die Autorinnen und Autoren dieser Einführungen den Wirtschaftswissenschaften und dilettierten mit ihren Werken sozusagen auf philosophischem und wirtschaftsethischem Neuland.

Auch in einer zweiten Hinsicht unterscheidet sich das Buch augenfällig von den meisten der bisherigen Darstellungen: Es bietet ein durchdachtes und bis zum Ende des Buches stringent durchgehaltenes didaktisches Konzept. Klare „Lernziele“ zu Beginn der jeweiligen Kapitel, Definitionen, Zusammenfassungen, Fallbeispiele, Übersichtsgraphiken und ein einheitliches, wiederkehrendes Layout der einzelnen Blöcke erleichtern die Übersicht. Weiterführende Fragen am Ende der Kapitel regen zum Mitdenken an und ermöglichen dem Leser die Kontrolle der „Lernziele“.

Erstaunlich auch ein dritter Aspekt, den es vorab zu erwähnen gilt: Wer erwartet hätte – und die Titelwahl legt dies wohl ein wenig nahe –, dass es sich bei dieser „Einführung“ um einen Aufguss des „St. Galler Ansatzes“ der „Integrativen Wirtschaftsethik“ handelt, hat sich geirrt. Natürlich gelingt es dem Autorenteam nicht immer, über Peter Ulrichs langen Schatten in der Wirtschaftsethik zu springen, was nicht zuletzt die insbesondere in den Anfangskapiteln aus den Fußnoten ersichtliche Literaturliste erhellt. Dennoch: Das Buch zeichnet sich durch eine auffällige Distanz zu den „eigenen Glaubenswahrheiten“ und eine wohltuende Ausgewogenheit in der Darstellung aus – ein Vorzug, der sich bei weitem nicht bei allen wirtschaftsethischen Autoren in dieser Weise finden lässt.

Anliegen des Buches ist es, eine Lücke zu schließen – „die Lücke zwischen wissenschaftlich abstrakten Abhandlungen der Unternehmensethik einerseits und auf schnelle Wirkung bedachten Rezeptbüchern zum Thema ‚Corporate Social Responsibility‘ oder ‚Ethik und Management‘ andererseits“ (V). Um diesem Ziel näher zu kommen – und damit die Mitte zwischen Wissenschaft und Praxis zu finden –, versuchen die Autoren „Know-what“ (Orientierungswissen) und „Know-how“ (Umsetzungswissen) in ihrem Buch zusammenzubringen. Leitgedanke dabei ist „die *integrative* Grundidee,“

---

\* Prof. Dr. Michael S. Abländer, Universität Kassel, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Nora-Platiel-Str. 2-6, D-34127 Kassel, Tel: +49-(0)561-804-3857, Fax: +49-(0)561-804-2818, E-Mail: [asslaender@uni-kassel.de](mailto:asslaender@uni-kassel.de), Forschungsschwerpunkte: Angewandte Ethik, Wirtschaftsethik, Arbeitsbegriff, Theoriegeschichte der Ökonomie.

– Honi soit qui mal y pense! – „dass Ethik keineswegs als Gegensatz oder äußere Grenze, sondern vielmehr als tragende Grundlage legitimen und sinnvollen wirtschaftlichen Handelns verstanden werden sollte (...)“ (V). Gedacht ist das Buch daher sowohl für die universitäre Ausbildung in den Bereichen Business Ethics, Unternehmensethik und CSR, aber auch für die Fortbildung der mit einschlägigen Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik befassten Praktiker.

Das Buch besteht aus insgesamt 15 Modulen, die als je eigenständige Lerneinheiten konzipiert sind und damit unabhängig voneinander gelesen werden können. Um es bereits an dieser Stelle vorab zu sagen, erweist sich dieses Verfahren für die praktische Handhabung des umfangreichen Werkes zwar als sinnvoll, besitzt aber mitunter seine Tücken, nämlich dann, wenn auf ein bereits zurückliegendes Fallbeispiel oder eine zurückliegende Definition verwiesen wird – obwohl sich die Autoren hier sehr viel Mühe gegeben haben. Da es jedoch vermutlich den meisten Menschen wie mir ergeht und sie – trotz Informationstechnologie und Internetzeitalter – es letztlich doch gewohnt sind, seriell und nicht parallel zu lesen, empfiehlt es sich, das Buch ganz konventionell in der angegebenen Reihenfolge der Kapitel von vorne nach hinten zu studieren.

Dass es sich bei der Einteilung der Module um kein „loses Nebeneinander“ verschiedener Themen innerhalb der Unternehmensethik handelt, sondern Aufbau und Modularisierung einem schlüssigen Gesamtkonzept folgen, legen die beiden Autoren in der Einleitung dar. Integrität in der Unternehmensführung – so ihr Argument – setzt neben einem formalen „Kommitment“ mit den Unternehmenswerten auch „Kohärenz“ (im Sinne von „walk the talk“), „Konsistenz“ (als Übereinstimmung zwischen organisationalen Vorgaben und Unternehmenskultur) und „Kontinuität“ (im Sinne einer lückenlosen Langfristigkeit moralischer Bestrebungen) voraus (11-14). Integrative Unternehmensführung findet dabei auf drei Ebenen, gleichsam an drei „systematischen Orten der Moral“ statt: auf Ebene der Gesellschaft, auf Ebene der Organisation und auf Ebene der Individuen. Entsprechend gilt es, unternehmerisches Handeln in Bezug auf die zugrundeliegende Unternehmenspolitik (Policies – gesellschaftliche Ebene), hinsichtlich der im Unternehmen wirksam werdenden Prozesse und Abläufe (Processes – Organisationsebene) und bezüglich der „Human-Relations“ im Unternehmen (People – individuelle Ebene) zu untersuchen. Integratives Moment, das letztlich alle drei Ebenen zusammenfasst und als gemeinsame Klammer wirkt, sind die diesen jeweiligen Ausrichtungen zugrundeliegenden Geschäftsprinzipien (Principles) (14-22).

Damit ergibt sich für das Buch folgende Einteilung: Teil eins ist dem Thema „Policies“ gewidmet und beschäftigt sich mit Fragen der gesellschaftlichen Beziehungen von Unternehmen und den hierbei zu beachtenden moralischen Implikationen. Im Einzelnen umfasst der Teil „Policies“ die Module: (1) „Corporate Citizenship“, (2) „Global Corporate Citizenship“, (3) „Corporate Stewardship“, (4) „Cross-Sector Partnerships“ und (5) „Stakeholder-Engagement und -Dialog“. Teil zwei befasst sich entsprechend mit dem Themenfeld „Processes“ und analysiert die Anforderungen an ein integratives Management aus Organisationsperspektive. Hierzu gehören die Module: (6) „Good Corporate Governance“, (7) „Integritätssysteme“, (8) „Supply-Chain- und Marketing-Integrität“, (9) „Responsible Change und Moralische Lernen“ und (10) „Integritätskultur“. Der dritte Teil schließlich bezieht sich auf die individuelle Verantwortung der Wirtschaftsakteure. Die Module im Teil „People“ sind: (11) „Responsible

Leadership“, (12) „Human Relations“, (13) „Ethische Entscheidungsfindung“, (14) „Ethische Kompetenzbildung“ und (15) „Ethics Officer“. Unterstützt wurden die beiden Autoren von Heiko Spitzeck (Module 3 bis 8 und Modul 13), Nicola Pless (Modul 12) und Claudia Köhler Emmert (Modul 15). Auf ein zusammenfassendes Abschlusskapitel wird zugunsten des modularen Aufbaus verzichtet.

Gliederung und Aufbau der einzelnen Module sind weitgehend identisch: Allen inhaltlichen Darstellungen vorangestellt ist eine ein- bis zweiseitige Einleitung, die eine kurze Hinführung zum Thema, die inhaltliche Gliederung des Moduls, die „Lernziele“, die mit dem Modul verbunden sind, und eine Begriffsdefinition beinhaltet. Es folgt (jeweils als Teil A bezeichnet) eine allgemeine Heranführung an das Thema, in der die Autoren versuchen, das Themenfeld abzugrenzen, die Bedeutung des Themas herauszustellen, aber auch die allgemeinen Probleme im Kontext beispielsweise eines „Stakeholder-Management“ oder im Bereich „Corporate Governance“ – um zwei beliebige Beispiele herauszugreifen – anzusprechen. Häufig werden die Themen dabei anhand von Einführungsbeispielen veranschaulicht, bei denen die nachgestellten „Reflexionsfragen“ bereits zur Beschäftigung mit dem entsprechenden Themenfeld anregen sollen. Teil B bildet dann jeweils den inhaltlichen Schwerpunkt der einzelnen Module. Dabei gehen die beiden Autoren sowohl auf die philosophischen, historischen und theoretischen Hintergründe des jeweiligen Themenschwerpunktes wie auch auf die praktische Relevanz des Themas, die Schwierigkeiten und Möglichkeiten der Umsetzung und die entsprechende Entwicklung innerhalb der Wirtschaftspraxis ein. In Teil C schließlich werden die wichtigsten Aussagen und Analysen zusammengefasst und mit einem letzten Kapitel „Weiterführende Fragen“ Anregungen zum Weiterdenken gegeben.

Wenngleich alle Kapitel anhand zahlreicher Beispiele das Themenfeld anschaulich und lebendig gestalten, muss dennoch angemerkt werden, dass die Anzahl der Beispiele begrenzt ist. So sind es denn auch zahlreiche „Lieblingfirmen“, die in den einzelnen Kapiteln oftmals auf nahezu gleiche Weise als „best practice-Beispiel“ herhalten müssen. Insbesondere in den letzten Modulen besteht hier eine nicht zu übersehende Neigung zur Wiederholung. Auch manche der zur Illustration verwendeten Grafiken wirken für den wenig in formalen Darstellungen geübten Leser etwas überfrachtet – hier unterscheidet sich wohl der Philosoph vom Betriebswirt. Allerdings dienen die Grafiken lediglich zur Veranschaulichung der Textpassagen, so dass dieses vermeintliche Defizit durch die inhaltliche Darstellung kompensiert wird.

Inhaltlich wirkt das Buch ausgewogen, wenngleich man bei einigen Kapiteln die durchaus berechtigte Frage aufwerfen kann, ob ihre Einführung nicht möglicherweise auch der formalen Gestaltung – je fünf Kapitel zu den je drei Bereichen – geschuldet ist. So etwa ist nicht ohne weiteres ersichtlich, warum es zwei nahezu gleich lautende Module „Corporate Citizenship“ und „Global Corporate Citizenship“ geben muss, während umgekehrt im zweiten Teil die Fragen der „Marketing-Ethik“ und des „Supply-Chain-Managements“ in ein gemeinsames Kapitel einsortiert werden. Auch führt die Zielsetzung, fünfzehn nahezu gleichgewichtige Module anbieten zu wollen, dazu, dass einige Module etwas gedrängt, andere etwas überdehnt wirken.

Angenehm ist mit Sicherheit der positive Grundtenor des Buches. Es geht nicht darum, mit dem Finger auf die Übeltäter in der Wirtschaft und innerhalb der einzelnen Unternehmen zu zeigen, sondern darum, zu mehr wirtschaftsethischer Reflexion und

zu mehr „Integrität“ im Management aufzurufen. Entsprechend sind es neben einigen unvermeidlichen, schlechten Beispielen vor allem „good practice-Beispiele“, die als Beleg für die Möglichkeit „ethischer Unternehmensführung“ angeführt werden. Dabei – und dies ist eine weitere Stärke des Buches – werden entsprechend der drei Ebenen – Policies, Processes, People – alle Handlungsbereiche des Unternehmens angesprochen. Weder ist es die Absicht der Autoren, unternehmerisches Handeln mit dem moralischen Zeigefinger zu rügen oder zu moralischem Heldentum im Management aufzurufen noch die ethischen Anforderungen an die einzelnen Akteure im Unternehmen als unreal, weil ökonomisch nicht zuträglich, abzutun. Vielmehr geht es um die kritische Auseinandersetzung mit den Möglichkeiten, aber auch den Grenzen eines integren Managements.

Wer einfache Lösungen erwartet oder glaubt, das Buch als eine Art Bauanleitung für CSR-Management oder gar als einen „wirtschaftsethischen Bastelbogen“ verstehen zu dürfen, wird enttäuscht. Das Buch bietet keine fertigen Lösungen. Es adressiert vielmehr die Fragen integren Managements und nennt Beispiele dafür, wie diese Fragen an anderer Stelle gelöst wurden. Ob diese Lösungen dann angesichts der jeweils kontextspezifischen Besonderheiten auf das eigene Unternehmen als Lösungsansatz übertragen werden können, scheint eher unwahrscheinlich. Hier bedarf es der eigenen Arbeit, zu der dieses Buch durchaus anregen will. Integres Management versteht sich nicht als einmalige Herausforderung, einen Kraftakt, den es im Unternehmen zu bewältigen gilt, um so zu einer ein für allemal gültigen moralischen Organisationsstruktur und einer hierzu korrespondierenden Unternehmenskultur zu gelangen, sondern es stellt einen Prozess dar, in dem sich das Unternehmen stets wechselnden und neuen Anforderungen gegenüberstellt, und in dem es daher auch stets aufs Neue gezwungen ist, nach geeigneten ökonomischen und ethischen Lösungen zu suchen.

Wenn es die Zielsetzung der Autoren war, die Lücke zwischen Theorie und Praxis zu füllen, dann ist ihnen dies mit zwei Einschränkungen gelungen. Zum einen ist das Buch weder für den Praktiker noch für den Nachwuchswissenschaftler als Einführung in die Thematik der „Wirtschaftsethik“ tauglich – ein gewisses Basiswissen in den Themenbereichen Wirtschafts- und Unternehmensethik, CSR, oder Corporate Governance bildet die Voraussetzung für das Verständnis des Buches. Zwar bemühen sich die Autoren an den geeigneten Stellen immer wieder um die zum Verständnis der Ausführungen benötigten „Theorieexkurse“, diese bleiben aber notwendigerweise hinter den Anforderungen einer gründlichen Einführung in die Wirtschafts- und Unternehmensethik zurück. Zum zweiten hätte das Buch – insbesondere auch für den Praktiker – „dichter“ geschrieben werden können. Zwar wird dies in gewisser Weise durch den modularen Aufbau des Buches geheilt; aber gerade die modulare Struktur führt dann zwangsweise auch zu Wiederholungen und einzelnen Redundanzen. Auch wirken manche Ausführungen etwas weitschweifig und damit zu lang.

Zu den absoluten Stärken des Buches gehören der bereits erwähnte systematische Aufbau, die weitgehend gut gelungene Strukturierung des Inhalts und die zahlreichen Praxisbeispiele. Für denjenigen, der sich an „good practice-Beispielen“ orientieren möchte und der nach Informationen zu den aktuellen wirtschaftsethischen Fragen sowohl in der deutschsprachigen wie auch innerhalb der europäischen und der US-amerikanischen Diskussion sucht, ist es ein auf alle Fälle empfehlenswertes Buch, das damit wohl nicht zu unrecht mit dem Max-Weber-Preis 2008 ausgezeichnet wurde.