

Zum Praxisbezug der integrativen Unternehmensethik.

Anspruch der integrativen Unternehmensethik und
Realität der integren Unternehmenskulturentwicklung

M a g i s t e r a r b e i t

Zur Erlangung des Grades eines Magister Artium
am Institut für Philosophie der Universität Bremen

vorgelegt von

Dipl. Psych. Jan Christopher Pries

Gutachter:

Prof. Dr. Georg Mohr

M.A., Dipl.-Wi.-Ing. Christian Scherr

Bremen, Februar 2011

Zum Praxisbezug der integrativen Unternehmensethik.

Anspruch der integrativen Unternehmensethik und
Realität der integren Unternehmenskulturentwicklung

Jan Christopher Pries

Inhaltsverzeichnis

1. Ausgangslage und Forschungsbedarf.....	1
2. Integrative Wirtschaftsethik	7
2.1 Grundzüge der integrativen Wirtschaftsethik.....	7
2.2 Integrative Wirtschaftsethik als Diskursethik	16
3. Integrative Unternehmensethik	25
3.1 Darstellung der integrativen Unternehmensethik.....	25
3.2 Die Unternehmenskultur der integrativen Unternehmensethik.....	33
4. Theorie-Praxis-Verhältnis integrativer Unternehmensethik	39
5. Integritätskultur als Praxisbezug der Unternehmensethik	48
5.1 Grundzüge der integren Unternehmensführung	48
5.2 Darstellung der integren Unternehmenskulturentwicklung	52
6. Fazit	58
7. Literaturverzeichnis.....	66

1. Ausgangslage und Forschungsbedarf

Die öffentlichen Debatten über unser Wirtschaftsleben und seinen Beitrag zu einem gelingenden (Zusammen)leben sind in der Vergangenheit primär um den Bankrott von Enron gravitiert. Seither wurden wir im Wirtschaftsteil und Feuilleton verschiedener Zeitungen mit zahlreichen Schlagzeilen über den Zusammenbruch von Lehman Brothers, die globale Finanzkrise und das genial gescheiterte Schneeballsystem von Madoffs konfrontiert. Die jüngeren Schlagzeilen lassen die Geschehnisse um Enron dabei schon antiquiert und beinahe harmlos wirken. Skandale und Krisen in der Wirtschaft scheinen sich also gegenwärtig zu häufen; zumindest nimmt die Frequenz der öffentlichen Auseinandersetzung mit ihnen zu. In den vergangenen Jahren wurde dabei kaum ein Thema in den Massenmedien und dem Web 2.0 so intensiv behandelt, wie Fragen nach der ethischen Verantwortung der ökonomischen Akteure und dem lebenspraktischen Sinn der Wirtschaftsdynamik – was die Skepsis und das Unbehagen vieler im gegenwärtigen Wirtschaftssystem stärkt. Die Skepsis wird im Kontext von Globalisierung und Deregulierung durch neue Konfliktlinien geschürt, die rein ökonomischen oder gesellschaftlichen Charakter annehmen können. Das bisher gültige (Erfahrungs-)Wissen eignet sich dabei nur bedingt für die Schlichtung dieser Konflikte. Der gesellschaftlichen Debatte mangelt es an Orientierungswissen und idealen Fixpunkten, mit denen Kriterien für ein lebenswertes und legitimes Wirtschaften formuliert werden könnten.

In dieser Desorientierung stehen – zu Recht oder Unrecht – Unternehmen im Fokus der Debatte und der Ruf nach ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (oder im Anglizismus: ihrer Corporate Social Responsibility, CSR) wird lauter. Im Zusammenhang mit Berichten über Korruption, Managerlöhne und Standortflucht wird regelmäßig die Frage aufgeworfen, inwieweit Unternehmen außerhalb ihres Kerngeschäfts Verantwortung übernehmen sollten. Die Unternehmen reagieren mit Hochglanzbroschüren, in denen sie sich zu ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bekennen. Nicht selten wird der Anspruch formuliert, jenseits von klassischem Mäzenaten-

tum auch im Kerngeschäft verantwortungsvolles Handeln an den Tag zu legen. Es stellt sich jedoch die Frage, ob dieser CSR-Trend eher als Bewältigung oder als Ausdruck der Legitimitätskrise der Wirtschaft zu deuten ist. Ein Großteil der BürgerInnen scheint zumindest die Ernsthaftigkeit der CSR-Aktivitäten zu bezweifeln: „trotz vielfältiger Initiativen unter dem Rubrum ‚Ethik‘ ist der Ruf der Unternehmen und ihrer Entscheidungsträger so schlecht wie nie zuvor.“¹

Damit sind der Erfahrungshintergrund und die Orientierungsschwierigkeiten angedeutet, vor denen die Öffentlichkeit sowie die Wirtschafts- und Unternehmensethiker gegenwärtig stehen. Diese Orientierungslosigkeit wird in der öffentlichen Debatte auch aus philosophischer Perspektive beleuchtet. Im Spiegel fasst etwa der Populärphilosoph Richard David Precht die wirtschaftsethischen Herausforderungen unserer Zeit wie folgt zusammen: „Der westliche Mensch zerfällt heute in zwei Teile, die nicht mehr zusammenpassen. Die Wirtschaft benötigt einen egoistischen Hedonisten und unersättlichen Konsumenten [...]. Die Gesellschaft dagegen braucht einen bescheidenen Mitbürger, hilfsbereit und zufrieden. [...] Wie soll man ein klares und überzeugendes Ideal formulieren? Was sind unter diesen Umständen die Leitwerte?“²

Es sind diese Erfahrungen, aus denen die Disziplin der Unternehmensethik einen Teil ihrer Popularität und Resonanzfähigkeit schöpft. Die Alltagsrelevanz der Unternehmensethik führt neben der Popularität auch zu einem Drängen zur Praxis: das unmittelbar Anwendbare wird gefordert. Steinmann und Löhr bringen dieses Drängen auf den Punkt: „Die Diskussionen um die Unternehmensethik in Deutschland dreht sich seit Jahren vornehmlich um Fragen der philosophischen (Letzt-)Begründung ethischer Prinzipien [...]. Es scheint uns nunmehr (dringend) an der Zeit, dieses Stadium der Grundlagendebatte – auch bei weiter bestehenden – Dissensfel-

¹ Thielemann, 2010, S. 283. An dieser Stelle soll den Unternehmen allerdings nicht die Ernsthaftigkeit in der Auseinandersetzung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung abgesprochen werden. Vielmehr wird der These nachgegangen, dass die Unzufriedenheit mit der „ethischen Performance“ der Unternehmen nicht auf mangelnde Ethik, sondern auf eine falsche unternehmensethische Grundkonzeption zurückzuführen ist.

² Precht, 2010, S. 177.

dern zu überschreiten.“³ Inwieweit ein solches Drängen zur Praxis ernsthafter Theoriearbeit zu- oder abträglich ist, bleibt fraglich.

In der Wissenschaft wird zunehmend an der Entwicklung von konkreten Ethikprogrammen für Unternehmen gearbeitet. Dabei muss sich die philosophische Unternehmensethik im Spannungsfeld aus philosophischer Begründung und praxisnaher Anwendung positionieren. Es gilt dabei, ohne großen Schaden durch Skylla und Charybdis des akademischen Elfenbeinturms und dem Status Quo des Wirtschaftslebens zu navigieren. Ansonsten besteht auf der einen Seite die Gefahr, dass die Unternehmensethik graue Theorie bleibt, ohne ihre Relevanz in der Praxis zu entfalten. Auf der anderen Seite kann es zu einer verfrühten „Verbetriebswirtschaftlichung“ der unternehmensethischen Disziplin kommen. An den englischsprachigen Business Ethics lassen sich die Konsequenzen einer unternehmensethischen Theoriebildung verfolgen, bei der der Fokus auf die Anwendbarkeit in der Praxis gelegt wird. Der Preis, der für eine primär anwendungsorientierte Theoriearbeit zu zahlen wäre, ist u. a. die Möglichkeit, die Anwendungsbedingungen des Wirtschaftslebens infrage zu stellen und zu kritisieren. Die im Rahmen der Wirtschaftsethik infrage stehende Ökonomisierung würde auf die Wirtschaftsethik durchschlagen. Aufgabe einer philosophisch begründeten und praktisch relevanten Unternehmensethik ist es, eine Dopplung des ökonomischen Diskurses zu vermeiden und gleichzeitig in der Praxis einen Unterschied zu machen.

Forschungsbedarf

Die vorliegenden Ausführungen konzentrieren sich auf einen der meistdiskutierten wirtschaftsethischen Ansätze im deutschsprachigen Raum:⁴ die integrative Wirtschaftsethik von dem St. Galler Wirtschaftsethiker Peter Ulrich. Dieser Ansatz formuliert eine philosophische Vernunftethik des Wirtschaftens und findet seine Hauptaufgabe in der Formulierung von Orientierungswissen für das politisch-ökonomische Denken mündiger Bürger. Ulrich deckt das Normative im ökonomischen Denken auf, leuchtet es kritisch aus und widmet sich vor diesem Hintergrund Fragen des guten Lebens und

³ Steinmann & Löhr, 1995, S. 170f.

⁴ Vgl. die Debatte in der Zeitschrift *Ethik und Sozialwissenschaften* (Ulrich, 2000).

des gerechten Zusammenlebens. Die integrative Wirtschaftsethik grenzt sich zum einen von Ansätzen ab, die von der Prämisse einer „Moral des Marktes“ ausgehen und zum anderen von Ansätzen, die Moral von Außen an die Ökonomie herantragen. Ulrichs Ansatz widmet sich dabei primär der methodisch disziplinierten Formulierung einer vernunftethischen Vision für ein gelingendes Wirtschaften. Auf diesem Wege sollen die Fehlleistungen des Wirtschaftlebens beschrieben und eingrenzt werden.⁵

Die Frage, wie die diskursethisch begründete Wirtschafts- und Unternehmensethik zur Praxis kommt, ist am Lehrstuhl für Wirtschaftsethik in St. Gallen theoretisch en détaille ausgearbeitet worden.⁶ In den Monografien, in denen Ulrich den integrativen Ansatz entfaltet, beschäftigt er sich allerdings nicht mit der Ausgestaltung seines Ansatzes in konkreten Anwendungssituationen. Die konkrete Ausgestaltung des Praxisbezugs des Ansatzes hat insgesamt wenig Aufmerksamkeit erfahren.⁷ Die philosophische Gestaltung des Spannungsfeldes von Grundlagenreflexion und Praxisrelevanz ist in chronologischer, wohl aber auch in systematischer Hinsicht von nachrangiger Priorität. In einer jüngeren Publikation arbeiten die Vertreter der St. Galler Wirtschaftsethik allerdings daran, das anwendungsorientierte Potenzial des integrativen Ansatzes zu heben.⁸ Im Fokus der Monografie steht das Unternehmen als ein Ort der Moral in der Gesellschaft: auf den Ebenen Unternehmenspolitik, Prozesse und Individuen werden Tools zur „Anwendung“ der integrativen Unternehmensethik vorgestellt. Die Frage, in welchem Verhältnis der Anspruch der integrativen Unternehmensethik an einen Praxisbezug und die konkrete Ausgestaltung dieses Praxisbezugs in der integrierten Unternehmensführung steht, ist bisher nicht angegangen worden. Die vorliegende Magisterarbeit findet ihren Gegenstand in dieser Forschungslücke.

Die konkrete Ausgestaltung des Praxisbezugs der integrierten Unternehmensführung wird exemplarisch an dem Modul „Integritätskultur“ der Monografie erarbeitet. Dieses Modul wurde ausgewählt, da die Entwicklung

⁵ Vgl. Schmiedel, 2006, S. 1.

⁶ Siehe hierzu bspw. Ulrich, 2004a, 2004b und Werner, 1999.

⁷ Ulrich, 1997 und 2008.

⁸ Maak & Ulrich, 2007. Thomas Maak war Geschäftsführer des Beratungsunternehmens „Civis“, das an das Institut für Wirtschaftsethik in St. Gallen angeschlossen war.

von Unternehmenskulturen diskursintensiv ist und entlang dieser Aufgabe die Umsetzung der diskursethischen Momente der integrativen Unternehmensethik studiert werden können. Mit den Themenfeldern Unternehmensethik und -kultur werden zudem zwei nahe beieinander liegende Themen fokussiert, die in der Wissenschaft und der Unternehmensführungspraxis gegenwärtig an Bedeutung gewinnen.

Fragestellung und Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Abhandlung beschäftigt sich mit der Frage, wie sich die integrative Unternehmensethik im Spannungsverhältnis von diskursethisch-philosophischer Begründung und pragmatischer Argumentation verortet. Prägnant formuliert wird hier die Frage bearbeitet, wie die integrative Unternehmensethik zur Praxis kommt. Dazu geht die Arbeit drei Kernfragen nach:

- i) Zunächst wird die Frage untersucht, wie Ulrich den Praxisbezug seines wirtschafts- und unternehmensethischen Ansatzes theoretisch konzipiert. Hierfür kommt der diskursethischen Grundlage des integrativen Ansatzes besondere Bedeutung zu.
- ii) Anschließend wird untersucht, wie das Verhältnis der grundlagentheoretischen integrativen Unternehmensethik zum praxisorientierten Modul „Integritätskultur“ der integrativen Unternehmensethik tatsächlich gestaltet ist.
- iii) Abschließend wird der Frage nachgegangen, inwieweit das Modul der theoretischen Konzeption des Praxisbezugs entspricht und an welchen Stellen Divergenzen auftreten.

Auf dem Weg zur Beantwortung dieser Frage gehe ich in fünf Arbeitsschritten vor. In einem ersten werden die wirtschafts- und diskursethischen Grundlagen des integrativen Ansatzes aufgezeigt. Damit wird der theoretische Hintergrund skizziert, vor dem die Abhandlung Gestalt annimmt (Kapitel 2). Anschließend wird die integrative Unternehmensethik entfaltet, um dessen Praxisbezug es in dieser Arbeit geht (Kapitel 3). Vertieft wird die Darstellung der Unternehmensethik an der Schnittstelle zur Unternehmenskultur. In einem dritten Schritt gehe ich schließlich der Frage

nach, wie die St. Galler Wirtschaftsethiker den Praxisbezug der Diskursethik theoretisch konzipieren (Kapitel 4). Im fünften Kapitel widme ich mich mit der integren Unternehmensführung der konkreten Ausgestaltung des Praxisbezugs der integrativen Unternehmensethik. Der Schwerpunkt des Kapitels liegt auf der Darstellung der integren Unternehmenskulturentwicklung. Im fünften Arbeitsschritt, dem Fazit, wird dargestellt, wie Maak und Ulrich sich im Rahmen des Moduls „Integritätskultur“ im Spannungsfeld aus philosophischer Begründung und pragmatischer Argumentation verorten und wie dies vor ihrem theoretischen Anspruch an einen Praxisbezug zu bewerten ist. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und Schlussfolgerungen gezogen.

2. Integrative Wirtschaftsethik

Der erste Arbeitsschritt auf dem Weg zur Beantwortung der Fragestellung ist die Darstellung der integrativen Wirtschaftsethik (Kap. 2.1).⁹ Sie stellt den theoretischen Referenzrahmen dar, vor dem die vorliegende Abhandlung Gestalt annimmt. In einem zweiten Arbeitsschritt skizziere ich die diskursethischen Grundlagen der integrativen Wirtschaftsethik (Kap. 2.2), die von zentraler Bedeutung für die Gestaltung des Theorie-Praxis-Verhältnisses in der integrativen Wirtschafts- und Unternehmensethik sind.

2.1 Grundzüge der integrativen Wirtschaftsethik

Die integrative Wirtschaftsethik nimmt ihren Ausgang mit einer Kritik der Moderne. Diese wird in Anlehnung an Habermas als ambivalent-gespalten beschrieben.¹⁰ Als kultureller Prozess zeichne sich in der Modernisierung die fortschreitende Argumentationszugänglichkeit und Auflösung von Traditionen ab; andererseits ziehe die Moderne eine Rationalisierung des Wirtschaftssystems nach sich. Diese Entwicklung habe zu einer eigensinnigen und ungebremsen Dynamik der marktwirtschaftlichen Funktionslogik geführt, welche die alltäglichen Bedürfnisse der Menschen unberücksichtigt lässt. Peter Ulrich begreift die moderne Ethik und Ökonomik als (ideal)theoretische Ausformungen dieser beiden Momente der Modernisierung. Das konfliktuöse Verhältnis der beiden normativen Handlungsorientierungen fasst er als das gegenwärtige Kernproblem der Wirtschaftsethik auf. Vor diesem Hintergrund verschreibt er sich der Aufgabe, das spannungsreiche Verhältnis von Ethik und Ökonomik in einem integrativen Ansatz zu überführen. Dieser denkt die Modernisierung als argumentativ-kulturellen und als ökonomischen Prozess und bemüht sich um eine Integration der beiden Modernisierungsprozesse, die gegenwärtig unvermittelt nebeneinander herlaufen.

⁹ Für eine ausführliche Darstellung des Ansatzes siehe Ulrichs „Integrative Wirtschaftsethik“ (2008). Für eine kompakte Einführung empfiehlt sich Ulrich (2002). Kritisch wird der Ansatz in zahlreichen Repliken auf den Hauptartikel in Ulrich (2000) diskutiert. Eine lesenswerte Fremddarstellung des Ansatzes hat Gerlach (1999) vorgelegt.

¹⁰ Vgl. Ulrich, 1993, S. 68-89.

Ansatzpunkt der integrativen Wirtschaftsethik

Die grundlegende Aufgabe der integrativen Wirtschaftsethik¹¹ besteht in der Analyse und Neubestimmung des Verhältnisses von ethisch-kommunikativer Vernunft und ökonomischer Rationalität. Prägnant-provokativ formuliert geht es Ulrich darum, „*die ökonomische Ratio ,zur (praktischen) Vernunft' zu bringen*“.¹² Diesen Anspruch löst Ulrich ein, indem er zunächst die normativen Tiefenstrukturen der ökonomischen Ratio en détail analysiert. Anschließend unterzieht er die ökonomische Ratio einer philosophisch-ethischen Kritik und bestimmt sie im Lichte einer „integrierten Idee des Wirtschaftens“ neu. Der integrative Ansatz beruht dabei auf einer einfachen Idee: Er denkt Ethik und unternehmerisches Gewinnstreben nicht als diametrale Pole auf einer Ebene, sondern als vertikales Verhältnis von Ethik und Unternehmenserfolg. Unternehmensethik stellt dann nicht den Gegensatz zur Ökonomie dar, sondern den normativen „Werteboden“ legitimen Erfolgsstrebens. Integrativ ist dieser Ansatz, „weil in ihm die Unternehmensethik nicht mehr die äußere Grenze, sondern die innere Begründung [...], gleichsam das tragende Fundament eines gut gebauten unternehmerischen Hauses“ darstellt.¹³

Ökonomie wird dabei nicht mehr bloß als Effizienztechnik bestimmt, sondern auch in ihrem lebenspraktischen und gesellschaftlichen Kontext gedacht. Die ökonomische Rationalisierungsdynamik wird dadurch (wieder) mit einem lebenspraktisch sinnvollen und legitimen Begriff des Wirtschaftens unterfüttert. Ulrich konzipiert seinen Ansatz als Interdisziplin zwischen Ethik und Ökonomik, der als „grundlagenkritische Vernunftethik das ökonomische ‚Werteschaffen‘ hinsichtlich seiner Vernünftigkeit im Lebenszusammenhang der Menschen reflektiert.“¹⁴

Ulrich verfolgt den Anspruch, eine ideologiefreie und vernunftethische Orientierung im ethisch-ökonomischen Denken zu ermöglichen. Die integrative Wirtschaftsethik möchte auf diesem Wege einen Beitrag zur nachträglichen Aufklärung des ökonomischen Denkens leisten.

¹¹ Vgl. Ulrich, 2008, S. 124-135.

¹² Ulrich, 2002, S. 24; Hervorhebung J.C.P.

¹³ Ulrich & Wieland, 1998, S. 21.

¹⁴ Ulrich, 2005, S. 30.

Abgrenzung von anderen wirtschaftsethischen Ansätzen

Negativ lässt sich die integrative Wirtschaftsethik von der angewandten Wirtschaftsethik und der normativen Ökonomik abgrenzen. Die *normative Ökonomik*¹⁵ erklärt die wirtschaftliche Rahmenordnung zum bedeutendsten Ort der Moral. Den Marktteilnehmern wird dabei ausschließlich ökonomische Rationalität und keine moralischen Tugenden abverlangt. Die ethische Vernunft der Bürger wird auf strategische Klugheit von Wirtschaftssubjekten reduziert. Der Ansatz nimmt seinen Ausgangspunkt in der Frage, wie Ethik zu implementieren ist. Er fokussiert dabei die Eigeninteressen der Individuen, da aus Sicht der normativen Ökonomik das Implementierungsproblem auf anderem Wege nicht zu lösen ist. Die Begründung der Moral erfolgt mit ökonomischen Argumenten, die auf den privaten Interessen der Wirtschaftssubjekte aufbauen. Die normative Ökonomik versteht sich folglich „als Fortsetzung der Ethik [...] mit anderen, besseren [ökonomischen, JCP] Mitteln.“¹⁶ Ihren ethischen Gehalt gewinnt sie durch die Schaffung von institutionellen Anreizstrukturen, die die als homo oeconomici gedachten Individuen zu ethisch korrektem Verhalten motivieren sollen. Die Normenbegründung und Implementierung erfolgt – dies ist von Bedeutung für die Ausführungen – diskursiv.¹⁷ Homann kritisiert die Diskursethik, da sie weder mit moderner Ökonomie noch mit der Soziologie kompatibel sei und das Implementierungsproblem der Ethik nicht zu lösen vermöge. Die Diskursethik gerate zudem mit der Forderung nach Regulierung des Eigeninteresses als handlungsleitender Motivation in ein Spannungsverhältnis zur Marktwirtschaft, die genau auf der Verfolgung dieses Eigeninteresses beruht.

Aus Perspektive der grundlagenkritischen integrativen Wirtschaftsethik ist an dem Ansatz der normativen Ökonomik zu bemängeln, dass die Legitimationsbedingungen der Marktwirtschaft im Rahmen der normativen Ökonomik nicht kritisch reflektiert werden können. Der Ansatz ist gänzlich desinteressiert an einer Kritik des Marktprinzips. Eine solche Konzeption kann (und will) die Bedingungen legitimen Wirtschaftens nicht aufdecken.

¹⁵ Der populärste Proponent dieses Ansatzes ist der Emeritus des Lehrstuhls für Wirtschaftsethik an der Universität München, Karl Homann.

¹⁶ Homann & Lütge, 2005, S. 22

¹⁷ Vgl. Kuhlmann, 2007, S. 109-118.

Eine vergleichbare Kritik führt Ulrich gegen die *angewandte Wirtschaftsethik* ins Feld.¹⁸ Diese idealisiert die Bedingungen der Marktwirtschaft nicht wie die normative Ökonomik. Sie nimmt sie aber als empirischen Imperativ des moralischen Handelns hin. Vor diesem Hintergrund wird unterstellt, dass die am Gewinnprinzip¹⁹ orientierte Entscheidung im Allgemeinen ethisch richtig sei, auch wenn dies im Einzelfall widerlegt werden kann. Ein Unterschied zur integrativen Wirtschaftsethik stellt der Umgang mit dem Gewinnprinzip dar: es muss nicht prinzipiell, sondern nur in Ausnahmefällen diskursiv legitimiert werden. Das Gewinnprinzip und die Unternehmensethik stehen im Verhältnis von Regel und Ausnahme. In dieser „Zwei-Welten-Konzeption“²⁰ wird Wirtschaften grundsätzlich als amoralische Veranstaltung aufgefasst. Wirtschaftsethik tritt erst bei Ökonomieversagen von außen als normatives Korrektiv an die Ökonomie heran. Das Kernstück des Ansatzes stellt die dialogische Unternehmensethik dar.²¹ Steinmann begründet den diskursethischen Ansatz nicht über universelle Argumente, sondern über Alltagserfahrung und Praxis. Aus dieser Begründung ergibt sich die Möglichkeit, die Theorie unmittelbar in der Praxis anzuwenden. Steinmann ist daher in der Lage, die Idee kommunikativer Ethik in Handlungsanweisungen zu operationalisieren und formuliert Empfehlungen für die direkte Umsetzung in die Praxis. Systematisch unberücksichtigt bleibt aus Perspektive der integrativen Wirtschaftsethik, dass der (markt)wirtschaftlichen Sachlogik eine normative Dimension immer schon immanent ist. Aufgrund des Reflexionsabbruchs vor der empirisch gegebenen Funktionslogik des Marktes verharrt die Theorie bei einer ethisch nicht hintergehbaren Affirmation des Status Quo. Sowohl der *normative Ökonomismus* als auch die *angewandte Wirtschaftsethik* begehen aus Perspektive der integrativen Wirtschaftsethik den Fehler, die Bedingungen der Marktwirtschaft als Status Quo und als Fundament ihrer Theorie hinzunehmen.

Alleinstellungsmerkmal des integrativen Ansatzes liegt zum einen in der Möglichkeit, den Status Quo kritisch zu reflektieren. Zum anderen liegt

¹⁸ Im deutschsprachigen Raum wird die angewandte Wirtschaftsethik am profiliertesten von Steinmann & Löhr (1991) vertreten.

¹⁹ Das Konzept des Gewinnprinzips wird in Kapitel 3.1 erläutert.

²⁰ Ulrich, 2008, S. 109.

²¹ Vgl. Steinmann & Löhr, 1991.

er in dem Anspruch, den Normenkonflikt zwischen der vernunftethischen und der ökonomischen Rationalitätsidee systematisch aufzulösen. Dieses Erkenntnisziel löst der integrative Ansatz in *vier systematischen Grundaufgaben* ein: In einem ersten Schritt zeichnet Ulrich den Vernunftstandpunkt der Moral auf Basis phänomenologischer Beschreibung und entlang der ideengeschichtlichen Entwicklungslinien nach.²² Die Kernaufgabe der integrativen Wirtschaftsethik besteht dann zweitens in der Aufdeckung der normativen Tiefenstrukturen der Ökonomie und in ihrer vernunftethischen Kritik; von hier aus wird drittens eine Idee lebensdienlichen und legitimen Wirtschaftens formuliert (sozialökonomische Rationalitätsidee) und schließlich viertens eine Topologie der Orte der Moral in der modernen Wirtschaftswelt entfaltet.

Kritik des Ökonomismus und sozialökonomische Rationalitätsidee

Ulrich konzipiert die primäre Aufgabe der integrativen Wirtschaftsethik in der *Kritik der „reinen ökonomischen Vernunft“* und der Kritik ihrer Überhöhung im „Ökonomismus“.²³ Mit Ökonomismus bezeichnet Ulrich den Glauben „der (nicht ganz) ‚reinen‘ ökonomischen Vernunft an nichts anderes als an sich selbst.“²⁴ Charakteristisch für diese Denkfigur ist also eine Verselbstständigung und normative Überhöhung ökonomischer Gesichtspunkte. Parallel zur Differenz von normativer Ökonomik und angewandter Wirtschaftsethik lassen sich zwei Erscheinungsformen unterscheiden: Der empiristische und der normative Ökonomismus.

Der *empiristische Ökonomismus*²⁵ verortet moralisches Handeln und ethische Theoriebildung unter die Sachzwänge des Wettbewerbs und erklärt sie für unmöglich. Im freien Markt seien die Wirtschaftssubjekte aus existenziellen Gründen zur Einkommensmaximierung genötigt. An eine Berücksichtigung anderer normativer Aspekte sei unter diesen Umständen nicht zu denken. Der skizzierte ökonomische Determinismus schlussfolgert aus den empirisch gegebenen Zielvorgaben die Unmöglichkeit moralischen Handelns. Die These der Unmöglichkeit moralischen Handelns wird weder

²² Ulrich, 2008, S. 23-99.

²³ Vgl. hierzu auch Thielemann, 2004.

²⁴ Ulrich, 2000, S. 559.

²⁵ Ulrich, 2008, S. 141-174.

empirisch auf ihre Gültigkeit geprüft, noch einer kritischen Analyse unterzogen. Die integrative Wirtschaftsethik reformuliert die vermeintlichen Sachzwänge der Einkommens- und Gewinnmaximierung als Denkwänge. Die Unmöglichkeit ethischen Handelns unter Wettbewerbsbedingungen wird unter dieser Perspektive zu einem ethischen Zumutbarkeitsproblem: „Zumutbar ist allen Marktakteuren prinzipiell, dass sie bereit sein sollen, auf die strikte Eigennutz-, Erfolgs- oder Gewinnmaximierung zu verzichten.“²⁶ Die legitimen Ansprüche auf privaten Erfolg sind aus vernunftethischer Perspektive folglich im Lichte der legitimen Ansprüche aller Betroffenen abzuwägen. Hierbei gilt das Primat der Ethik vor der Erfolgslogik.

Die *normative Variante des Ökonomismus*²⁷ lehnt die Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte im Wirtschaften nicht als empirisch unmöglich, sondern als systematisch unnötig ab. Ethische Ansprüche werden in diesem Ansatz auf die Logik des Vorteilstausches reduziert. Die hinreichende Lösungskompetenz für ethische Probleme der Gesellschaft sei bereits dem Markt immanent. Dieses Potenzial des freien Marktes solle und dürfe nicht durch markt-exmanente, moralische Interventionen gestört werden. Im Rahmen des normativen Ökonomismus wird die marktwirtschaftliche Rahmenordnung als bedeutendster Ort der Moral konzipiert; die Wirtschaftsbürger bleiben als moralische Subjekte unberücksichtigt.

Den Versuch, moralische in ökonomische Fragen zu übersetzen bezeichnet Ulrich als ökonomischen Reduktionismus. Aus Sicht der integrativen Wirtschaftsethik überschätzt dieser den ethischen Gehalt des Marktmechanismus und versäumt es zu erhellen, dass die (idealisierte) Funktionslogik des Marktes kein hinreichendes ethisches Kriterium darstellen kann. Die Kritik des empirischen und normativen Ökonomismus schafft Freiräume für die vernunftgemäße Grundlagenreflexion wirtschaftsethischer Fragestellungen. Ulrich erarbeitet einen ethisch integrierten Begriff, den er als *sozial-ökonomische Rationalitätsidee*²⁸ bezeichnet. Ulrich geht es um die methodisch disziplinierte Suche nach Leitideen für die Gestaltung des ökonomi-

²⁶ Ulrich, 2000, S. 561.

²⁷ Ulrich, 2008, S. 175-221.

²⁸ Ulrich, 1997, S. 341-369. Siehe hierzu auch Ulrich, 2003.

schen Rationalisierungsprozesses.²⁹ Als sozialökonomisch rational bezeichnet Ulrich „jede Handlung oder jede Institution [...], die freie und mündige Bürger in der vernunftgeleiteten Verständigung unter allen Betroffenen als legitime Form der Wertschöpfung bestimmt haben könnten.“³⁰ Die Leitidee der sozialökonomischen Rationalitätsidee stellt den Standpunkt der Moral im Wirtschaftsleben dar.

Lebensdienliches und legitimes Wirtschaften

Mit der sozialökonomischen Rationalitätsidee rückt die Frage nach dem Beitrag des Wirtschaftens zum guten Leben in den Blick.³¹ Wirtschaften wird unter dieser Perspektive als Mittel für lebenspraktisch sinnvolle Zwecke aufgefasst. Die Zwecke variieren in Abhängigkeit von den Lebensentwürfen, für die gewirtschaftet werden soll. Unabhängig vom gewählten Lebensentwurf formuliert Ulrich die Bereitstellung elementarer Lebensmittel und die Erweiterung der menschlichen Lebensfülle jenseits des physischen Überlebens als Kriterien lebensdienlichen Wirtschaftens.

Jenseits des Ökonomismus rückt die deontologische *Frage nach der Legitimität des Wirtschaftens* ins Zentrum der Aufmerksamkeit.³² Die Frage fokussiert die soziale Konflikthaftigkeit und Regelungsbedürftigkeit arbeitsteiligen Wirtschaftens. Ulrich definiert solche Handlungen als legitim, die „unter Berücksichtigung ihrer gesamten erkennbaren Folgen die moralischen Rechte aller Handlungsbetroffenen“³³ wahren. Der Legitimität wirtschaftlicher Handlungen kommt in seiner Konzeption das Primat vor dem Erfolg zu.

Wirtschaftsethische Topologie

In seiner *wirtschaftsethischen Topologie* arbeitet Ulrich die gesellschaftlichen Instanzen heraus, die vor dem Hintergrund der formulierten Leitideen guten Wirtschaftens zur Verantwortung zu ziehen sind. Hierdurch werden die „institutionellen Voraussetzungen“ geschaffen „unter denen der öffentli-

²⁹ Vgl. Ulrich, 1993, S. 13. Methodisch spielt die Diskursethik die konzeptionelle Schlüsselrolle. Diese wird in Kapitel 2.2 ausführlich thematisiert.

³⁰ Ulrich, 2008, S. 132.

³¹ Ebd., S. 221-249.

³² Ebd., S. 251-308.

³³ Ebd., S. 251.

che Diskurs als der systematische Ort der ethisch-politischen Integration der Ökonomie gewährleistet werden kann.“³⁴ Mit der Formulierung der Topologie macht Ulrich den ersten Schritt von der grundlagenkritischen Analyse zu ihrer praktischen Umsetzung. Der integrative Ansatz ergänzt die gängige Topologie von Ordnungs- und Unternehmensethik um einen dritten Ort: der Wirtschaftsbürgerethik. Die integrative Wirtschaftsethik strebt eine Verzahnung dieser drei Orte an. Angesichts der Sachzwänge, denen sich Wirtschaftsakteure gegenwärtig ausgesetzt sehen, wird die Reziprozität von Individual- und Institutionenethik zur zentralen Herausforderung erklärt.

Der *Wirtschaftsbürgerethik* kommt in der Topologie eine grundlegende Bedeutung zu. Die integrative Wirtschaftsethik begreift diesen Ort der Moral als vorrangig gegenüber der Ordnungs- und der Unternehmensethik. Die beiden Letztgenannten „reflektieren deren grundlegende normative Orientierungsideen“³⁵ in ihrem je spezifischen Zusammenhang. Die Wirtschaftsbürgerethik spricht die Wirtschaftsakteure in ihrem Selbstverständnis als integre Bürger mit einem gesunden Bürgersinn an. Den Bürgern wird auf der einen Seite abverlangt, ihr ökonomisches Erfolgsstreben den Bedingungen des gerechten Zusammenlebens zu unterstellen und Mitverantwortung für die Res Publica zu übernehmen. Der gute Wille zu ethisch orientiertem Handeln ist auf der anderen Seite durch Wirtschaftsbürgerrechte, institutionelle Rückenstützen und Anreizstrukturen zu fördern. Bereits die Wirtschaftsbürgerethik bemüht sich folglich um die Verzahnung der Individualethik mit einem aufgeklärten Grundkonzept einer wohlgeordneten Gesellschaft.

Die integrative *Ordnungsethik*³⁶ beansprucht das Primat der Politik vor der Logik des Marktes. Auf dieser Ebene geht es Ulrich um die Einbindung und Zivilisierung der eigensinnigen, globalisierten Marktdynamik in eine lebensdienliche und faire Rahmenordnung. Konstitutiv für den integrativen Ansatz ist die Arbeit an Leitideen und formalen Konzepten für die Normierungsaufgaben einer Ordnungskonzeption. Die konkrete Entscheidung über die Normierung der marktwirtschaftlichen Systemlogik kann in

³⁴ Ebd., S. 134.

³⁵ Ebd., S. 313-359.

³⁶ Ebd., S. 361-426.

einer modernen Gesellschaft jedoch nur die Aufgabe demokratischer Prozesse sein und muss inhaltlich offen bleiben.³⁷

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit zielt auf den dritten Ort der Moral, das *Unternehmen*. Die Grundzüge der integrativen Unternehmensethik werden en détaille in Kapitel drei vorgestellt. Nur dies sei schon an dieser Stelle vorweggenommen: dem Ort des Unternehmens kommt im Rahmen der integrativen Wirtschaftsethik eine besondere Bedeutung zu, da die Publikationen zur integrativen Unternehmensethik am stärksten rezipiert werden³⁸ und sich eine inhaltliche Konzentration der akademischen Aktivitäten auf das Gebiet der Unternehmensethik abzeichnet.³⁹

³⁷ Ulrich, 2000, S. 583.

³⁸ Gerlach, 1999, S. 871.

³⁹ Schmiedel, 2006, S. 103.

2.2 Integrative Wirtschaftsethik als Diskursethik

Die integrative Wirtschaftsethik baut auf die Diskursethik auf, die zu den profilierten Positionen in der philosophischen Ethik zählt. Entwickelt wurde sie in den 1970er Jahren von den Frankfurter Philosophen Jürgen Habermas und Karl-Otto Apel.⁴⁰ Ulrich erarbeitet seinen Standpunkt in Anlehnung und Abgrenzung von diesen Autoren und überträgt die Diskursethik auf Fragen der Wirtschaftsethik.⁴¹ Zeitgemäße Unternehmensethik ist nach der Einschätzung der meisten Fachvertreter als diskursive Unternehmensethik zu theoretisieren.⁴² Ulrich stellt mit der integrativen Wirtschaftsethik einen der prominentesten diskursethischen Ansätze vor. Im Folgenden werden der Ansatzpunkt der Diskursethik und das diskursethische Moralprinzip zum Gegenstand gemacht. Im Anschluss wird das Moralprinzip diskursethisch begründet, transzendentalpragmatisch erläutert und konkretisiert. Im Folgenden werden nur die Aspekte aus dem vielfältigen und heterogenen Theoriegebäude der Diskursethik nachgezeichnet, die notwendig sind, um sich in den folgenden Kapiteln den Anwendungsfragen der Unternehmensethik widmen zu können.⁴³

Standpunkt der Moral

Die moderne Wirtschaftsethik schließt an die Entwicklung an, die Nietzsche im Diktum „Gott ist tot“ gefasst hat. Im Zuge der Säkularisierung ist Gott als metaphysische Autorität delegitimiert worden; religiös begründete Normen verloren ihre Gültigkeit.⁴⁴ Im Anschluss vollzog sich eine Vergleichsgültigung aller Werte. In der Wissenschaft und insbesondere in der Wissenschaftstheorie findet diese Entwicklung ihren Niederschlag im kritischen Rationalismus und im Positivismus.⁴⁵ Ulrich bezeichnet diese wissenschaftstheoretische Position als „absolute[n] geistesgeschichtliche[n]

⁴⁰ Vgl. Habermas, 1991 & 1983 und Apel, 1976.

⁴¹ Wenn im Folgenden von Diskursethik die Rede ist, ist die Ulrichsche Konzeption gemeint.

⁴² Ulrich & Wieland, 1998, S. 25.

⁴³ Die Diskursethik stellt ein vielfältiges und heterogenes Theoriegebäude dar, das im Rahmen unseres Erkenntnisinteresses nicht umfassend dargestellt werden kann und braucht.

⁴⁴ Vgl. Nietzsche, 1986, S. 140ff.

⁴⁵ Ulrich, 1993, S. 269-283.

Tiefpunkt des Vertrauens in die praktische Vernunft des Menschen⁴⁶ und verschreibt sich der Aufgabe, eine metaphysikfreie Ethik zu begründen, die den Menschen als ethisch-kompetentes und verantwortungsvolles Subjekt ernst nimmt. Es geht ihm um die vernünftige Begründung von Normen im Wirtschaftsleben, in einer Zeit, die durch tiefen ethischen Skeptizismus gegenüber diesem Projekt geprägt ist.

Die integrative Wirtschaftsethik setzt als *humanistische Vernunftethik* an: als Vernunftethik grenzt sie sich gegen metaphysische und religiöse Positionen ab. Als humanistische Ethik nimmt sie ihren Ausgangspunkt in der menschlichen Moralität. Ulrich beginnt daher mit einer ausführlichen phänomenologischen Beschreibung der menschlichen Moralität. Vor diesem Hintergrund zeichnet er die Idee eines für alle Menschen einsehbaren und vernünftig begründbaren Moralprinzips nach. Inhaltlich besteht es im „Grundsatz universaler moralischer Achtung und Reziprozität zwischenmenschlicher Ansprüche“.⁴⁷ Diesen Grundsatz, der sich mit der Anerkennung des Gegenübers als menschliches Wesen beschäftigt, macht Ulrich an folgenden Grundbestimmungen der *conditio humana* einsichtig: der bei allen Menschen gleichen Verletzlichkeit, ihrer Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen; der sich hieraus ergebenden Reziprozität der resultierenden Ansprüche; sowie der rationalen Verallgemeinerbarkeit der moralischen Reziprozität.

Bei der Begründung dieses kulturinvarianten Moralprinzips sind im Laufe der Philosophiegeschichte verschiedene Wege beschritten worden. Ulrich referiert die Entwicklung der Begründung des Moralprinzips und fokussiert ihren bisherigen Endpunkt: die Diskursethik.

Ansatzpunkt der Diskursethik

Die *Diskursethik*⁴⁸ knüpft an den Grundgedanken der Kantschen Ethik an und entwickelt ihn mit den Mitteln sprachanalytischer und hermeneutischer Philosophie weiter.⁴⁹ Mit ihr ist, in den Augen Ulrichs, der Punkt in der Ideengeschichte erreicht, an dem eine hinreichende vernunftethische Be-

⁴⁶ Ulrich, 1993, S. 273.

⁴⁷ Ulrich, 2008, S. 50.

⁴⁸ Vgl. ebd., S. 81-101.

⁴⁹ Demmerling, 1998, S. 1439.

gründung des Moralprinzips gelungen ist.

Unter Diskurs versteht Ulrich ein Sprachspiel, „in dem die intersubjektive Austauschbarkeit der Perspektiven [...] durch den verständigungsorientierten Austausch von Argumenten [...] praktisch geprüft wird.“⁵⁰ Die moralischen Ansprüche werden durch die Betroffenen im Diskurs geprüft. Die diskursethische Lesart des Moralprinzips setzt auf diskursive oder kommunikative Rationalität. Die Diskursethik entwickelt ein prozedurales Prinzip zur Prüfung von Normen. Die inhaltliche Gestaltung überlässt sie praktischen Diskursen. Die Gültigkeit der legitimierten Normen ist daher an der Bedingung festzumachen, „dass die voraussichtlichen Folgen und Nebenwirkungen, die sich aus ihrer allgemeinen Befolgung für die Befriedigung der Interessen eines jeden voraussichtlich ergeben, von allen zwanglos akzeptiert werden können.“⁵¹ Die aus ethischer Sicht zentrale Idee ist dabei, die Legitimität des unternehmerischen Handelns daran zu messen, ob ein begründbarer, vernünftiger Konsens über eine Lösung erzielt werden kann, der alle zustimmen können. Anhand dieses Prinzips können potenzielle Handlungen daraufhin geprüft werden, ob sie moralisch richtig sind.

Für die Rechtfertigung ethischer Normen reicht es nicht aus, dass den Diskursteilnehmern das Moralprinzip plausibel erscheint. Vielmehr ist es Aufgabe einer Vernunftethik, ihre unbedingte Verbindlichkeit zu begründen. Die zentrale methodische Leistung der Diskursethik besteht in der Begründung von Normen ohne auf metaphysische Argumente zurückzugreifen. Eine metaphysikfreie (Letzt)Begründung kann nicht auf Instanzen außerhalb des reflektierenden Subjekts und auf formallogische Deduktion setzen: ansonsten gerät sie in einen unausweichlichen Regress auf höhere Zwecke oder zu einem Abbruch dieses Regresses. Die Begründungsfigur der Diskursethik reflektiert die pragmatischen Bedingungen der Möglichkeit rationaler Argumentation. In Anlehnung an Kant werden die „denknotwendigen Bedingungen der Möglichkeit vernünftigen Argumentierens“⁵² gesucht. Sie bezieht sich dabei ausschließlich auf die empirischen und normativen Bedingungen, die für sprachliche Verständigung notwendig sind. Dies

⁵⁰ Ulrich, 2008, S. 82.

⁵¹ Ebd., S. 90.

⁵² Ulrich, 1993, S. 277.

macht den normativen Gehalt menschlichen Zusammenlebens durch die Reflexion auf die kommunikative Beziehung deutlich. Dieses, durch die menschliche Vernunft begründete Moralprinzip, ist dem Zusammenleben der Menschen bereits immanent und muss nicht an sie herangetragen werden. Dieser Perspektive gelingt es also, die metaphysische Setzung von Normen zu vermeiden.

Die Bedingungen vernünftigen Argumentierens deckt die Diskursethik in einem doppelten Apriori der Kommunikationsgemeinschaft auf: zum einen im Argumentationsapriori der idealen Kommunikationsgemeinschaft, zum anderen im Erfahrungsapriori der realen Kommunikationsgemeinschaft.⁵³

Argumentationsapriori der idealen Kommunikationsgemeinschaft

Die Begründung des Moralprinzips erfolgt in den Kategorien der transzendentalen Sprachpragmatik: der Begründungsansatz ist transzendental, da er weder durch Empirie, noch durch Deduktion belegt oder bestritten werden kann; (sprach)pragmatisch ist er, da im Rahmen der Begründung keine metaphysischen Argumente herangezogen werden. Die Diskursethik baut dabei – wie oben beschrieben – auf der Kantschen Reflexion der Bedingungen der Möglichkeit vernünftigen Argumentierens auf. Allerdings lässt sie die Prämisse eines transzendentalen Subjekts hinter sich und konzentriert sich stattdessen auf die intersubjektive Kommunikationsgemeinschaft. Der diskursethische Ansatz fokussiert die soziale Wirklichkeit, in der wir als kommunikative Mitglieder zusammenleben. Den Schritt von der idealistisch-solipsistischen Transzendentalphilosophie des Privatsubjekts zur Kommunikationsgemeinschaft hält Ulrich mit Apel „für die wirkliche Errungenschaft der Philosophie dieses Jahrhunderts“.⁵⁴

Die Begründung der *kommunikativen Ethik* nimmt ihren Ausgangspunkt in der gegenseitigen Anerkennung der Diskurspartner als mündige Personen. In realen Argumentationssituationen setzen wir uns immer als

⁵³ Ulrich erhebt, anders als Apel, keinen Letztbegründungsanspruch für die Diskursethik. Stattdessen betont er die pragmatische Unausweichlichkeit und Notwendigkeit bestimmter normativer Voraussetzungen vernünftigen Argumentierens. Aus diesen Bedingungen leitet er einen pragmatisch-universellen Geltungsanspruch des doppelten Aprioris ab (vgl. Ulrich, 1993, S. 285).

⁵⁴ Apel, 1976, S. 358; zitiert nach Ulrich, 1997, S. 280.

mündige Subjekte und die Gültigkeit unserer Argumente voraus. Andererseits – und das ist zentral – erkennen wir unsere Gesprächspartner als argumentationsfähige und gleichberechtigte Subjekte an, wenn wir uns auf rationale Kommunikation einlassen. Die Erfüllung dieser Bedingungen setzen wir implizit voraus. Dies mag in realen Gesprächen einen kontrafaktischen Vorgriff auf eine ideale Sprechsituation darstellen. Setzen wir sie jedoch nicht voraus, geraten wir in einen (sprachpragmatischen) Widerspruch zwischen dem Zweifel an den Geltungsansprüchen unseres Gegenübers und der Tatsache, dass wir mit ihm vernünftig argumentieren. Die gegenseitige Anerkennung der Gesprächspartner kann folglich nicht sinnvoll bezweifelt werden und was nicht bezweifelt werden kann, kann als begründet gelten.⁵⁵ Der Begründungsanspruch der Diskursethik beruht dabei auf der pragmatischen Konsistenz des Argumentierens.

Die kommunikative Ethik deckt das ethische Minimum somit in der gegenseitigen Anerkennung der Argumentierenden als mündige Personen auf. Das zwischenmenschliche Reziprozitätsprinzip ist dem Diskurs immer schon als „immanente Sittlichkeit“ (Habermas) eingeschrieben.⁵⁶ Es muss nicht hergestellt, sondern bloß bewusst gemacht werden. Diese der Rede immanente Sittlichkeit stellt den archimedischen Punkt der Diskursethik dar. Die „Unterstellung und notwendige Idee der idealen Kommunikationsgemeinschaft stellt [...] die diskursethische Interpretation des Standpunkts der Moral dar.“⁵⁷

Erfahrungspriori der realen Kommunikationsgemeinschaft

Die Begründung der Diskursethik ruht jedoch nicht allein auf dem idealistischen und empiriefreien Fundament der idealen Kommunikationsgemeinschaft. Die Möglichkeit rationaler Kommunikation ist auch eine Alltagserfahrung und kann in der Entwicklung der Menschheit nachgezeichnet werden. Die empirischen Bedingungen der Möglichkeit rationaler Kommunikation müssen individuell und gesellschaftlich stets aufs Neue sichergestellt werden: sie stellen kein Faktum, sondern ein Potenzial dar. Bei der Erfah-

⁵⁵ Vgl. Ulrich, 1993, S. 284.

⁵⁶ Vgl. Ulrich, 2008, S. 82.

⁵⁷ Ebd., S. 80.

rung der rationalen Kommunikationsgemeinschaft handelt es sich allerdings – so fragmentarisch sie auch sein mag – um ein nicht hintergehbare Faktum. Wir können uns dieser Erfahrung nicht entziehen. Auch ihr kommt ein apriorischer Charakter zu. Das Apriori der realen Kommunikationsgemeinschaft kann anders als die ideale Kommunikationsgemeinschaft nicht durch transzendentalpragmatische Reflexion untersucht werden; dies ist und bleibt die Aufgabe anthropologischer und kulturwissenschaftlicher Forschung.

Das Potenzial der Diskursethik liegt darin, in realen Kommunikationssituationen normative Orientierung zu stiften. Vor dem Erfahrungshintergrund der nicht vollständig realisierten idealen Kommunikationsgemeinschaft ist sie als Fortschrittsidee für die reale Kommunikationsgemeinschaft zu denken. Diese Orientierungsfunktion erfüllt die Diskursethik, indem sie kritisch auf die Differenz von realer und idealer Kommunikationsgemeinschaft verweist.

Als prozedurale Ethik klärt das diskursethisch gewendete Moralprinzip die Form, in der vernünftige Diskurse zu führen sind. Es erhebt jedoch nicht den Anspruch die Inhalte dieses Prozederes und somit konkrete Normen zu begründen. Der pragmatische Fortschritt des transzendentalpragmatischen Ansatzes besteht gerade darin, dass Normen nicht mehr in der Wissenschaft für die Praxis formuliert werden. Die Normen resultieren vielmehr aus praktischen Diskursen der Argumentierenden. Als grundlegende Bestimmung der Diskursethik kann somit (in der Formulierung von Habermas) gelten: „Der Diskursethik zufolge darf eine Norm nur dann Geltung beanspruchen, wenn alle von ihr möglicherweise Betroffenen als Teilnehmer eines praktischen Diskurses Einverständnis darüber erzielen (bzw. erzielen würden), dass diese Norm gilt.“⁵⁸

Konkretisierung des Moralprinzips

Bisher wurde die Formulierung und Begründung des diskursethischen Moralprinzips fokussiert. Das durch die Aprioris begründete Moralprinzip verbleibt dabei auf vergleichsweise hoher Abstraktionsebene. Ulrich konkretisiert es in vier normativen Leitideen, die den Diskursteilnehmern Orientie-

⁵⁸ Habermas, 1983, S. 76.

rung bei der Klärung realer Konflikte stiften sollen: Er bezeichnet diese Leitideen als verständigungsorientierte Einstellung, Interesse am legitimen Handeln, differenzierter Verantwortungsbegriff und als Idee vom Ort der Moral in der Gesellschaft.⁵⁹

Die erste Leitlinie thematisiert mit der *verständigungsorientierten Einstellung* die Argumentationsintegrität der Diskursteilnehmer: für eine gerechte und friedliche Klärung sozialer Konflikte ist gerade eine verständigungsorientierte Haltung der Gesprächspartner erforderlich. Diskursteilnehmer, die diese Haltung kultiviert haben, äußern ausschließlich Geltungsansprüche, die sie selbst für richtig halten und begründen können. Vernünftige (Gegen)Argumente der Gesprächspartner werden offen angenommen. Es gilt ausschließlich der „zwanglose[...] Zwang des besseren Arguments.“⁶⁰

In der verständigungsorientierten Einstellung gilt das Primat der Argumentationsintegrität vor den privaten Zielen der Diskurspartner. Damit ist eine zentrale Differenz zwischen kommunikativer und erfolgsorientierter Kommunikation ausgewiesen: in der erfolgsorientierten Haltung orientieren sich die Diskurspartner eher an zweckrationalen Argumenten und privaten Erfolgskriterien. Die Gesprächspartner werden in der erfolgsorientierten Einstellung als Objekte der eigenen Interessen wahrgenommen.

Die zweite Leitidee rationaler Kommunikation, das *Interesse an legitimem Handeln*, baut auf der Verständigungsorientierung auf und überträgt sie auf die Handlungsebene. Die Verfolgung privater Ziele wird vom Handelnden unter die Bedingungen legitimen Handelns gestellt. Das primäre Interesse liegt nicht in der Maximierung des persönlichen Erfolgs. Es zielt vielmehr auf die diskursive Klärung der Verantwortbarkeit der eigenen Handlungen. Mit Habermas betont Ulrich, dass die Folgenorientierung auf diese Weise in die Prozedur der Diskursethik eingebaut ist.⁶¹

Eine der Grundfeste des integrativen Ansatzes lässt sich in dem Aussage „Legitimität kommt vor Erfolg“⁶² zusammenfassen. Die Priorisierung

⁵⁹ Vgl. Ulrich, 2008, S. 83-94.

⁶⁰ Vgl. ebd., S. 86.

⁶¹ Habermas 1991, S. 23; zitiert nach Ulrich, 2008, S. 90.

⁶² Ulrich, 2008, S. 90.

legitimen Handelns vor der Verfolgung privater Interessen bedeutet jedoch nicht die Selbstaufgabe der Akteure: Vielmehr gilt es, zwischen Egoismus und Altruismus den Weg legitimer Selbstbehauptung zu beschreiten.

Die Handelnden stellen sich im Diskurs den Ansprüchen der Betroffenen und prüfen, ob in der intendierten Handlung alle legitimen Ansprüche Berücksichtigung finden. Die diskursive Prüfung der Geltungsansprüche zielt darauf ab, die Voraussetzungen verantwortbaren Handelns argumentativ sicherzustellen. Diskurse, die nicht realisiert werden können, stellen daher eine Herausforderung für die Diskursethik dar. Ulrich konzipiert für diese Fälle eine *dreistufige Verantwortungskonzeption*.⁶³ Darin unterscheidet er Situationen, in denen die Bedingungen für rationale Diskurse mit den Betroffenen gegeben sind von Situationen, in denen aus prinzipiellen Gründen ein stellvertretender Diskurs geführt werden muss. In diesen einseitig-monologischen Situationen prüft der verantwortlich Handelnde seine Geltungsansprüche im Diskurs mit sich selbst auf ihre Legitimität. Als dritten Fall beschreibt Ulrich Situationen, in denen die Verständigungsgegenseitigkeit aus pragmatischen Gründen vorläufig nicht besteht. In diesem Fall ist der innerliche, stellvertretende Diskurs zu suchen.

Die vierte Leitidee thematisiert den *öffentlichen Diskurs als Ort der Moral in der modernen Gesellschaft* und diskutiert die Möglichkeit rationaler Kommunikation bzw. einer kommunikativen Rationalisierung in Institutionen.⁶⁴ Ulrich widmet diesem Thema Aufmerksamkeit, da mehr und mehr reale Diskurse im Kontext von Institutionen stattfinden. Dabei tendieren reale Institutionen und insbesondere Unternehmen dazu, Argumentationen vorzustrukturieren und Partizipationsrechte zu begrenzen. Die Gestaltung der institutionellen Rahmenbedingungen ist daher von entscheidender Bedeutung für die Bedingung der Möglichkeit vernünftiger Diskurse. Die Kommunikationsverhältnisse in Unternehmen sind vor diesem Hintergrund möglichst machtfrei und offen einzurichten. Die Rahmenbedingungen der realen Kommunikationsgemeinschaft sind möglichst nah an den Idealen

⁶³ Vgl. hierzu auch Ulrich, 1993, S. 316-322.

⁶⁴ Kommunikative Rationalisierung meint „die Ausdehnung zwangloser Verständigungsmöglichkeiten unter mündigen Personen“ (Ulrich, 2008, S. 92); vgl. hierzu auch Ulrich, 1993, 55ff.

auszurichten. Dies ist notwendig, um den kontrafaktischen Vorgriff auf die ideale Kommunikationssituation nicht obsolet erscheinen zu lassen. Damit ist eine Fortschrittsidee für Unternehmen skizziert, die auch auf kommunikative Rationalisierung setzt und die Eindimensionalität technokratischer Rationalisierung hinter sich zu lassen vermag.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die diskursethische Fundierung der integrativen Wirtschaftsethik ihre Stärken bei der Begründung des Moralprinzips entfaltet. Sie bietet – nach Auffassung Ulrichs – die bisher elaborierteste Explikation des vernunftethischen Standpunkts.⁶⁵ Normen, die auf diskursethischer Basis beruhen, können nicht auf vernünftige Weise hintergangen werden. Eine weitere Stärke besteht in ihrer kritisch-normativen Orientierungskraft. Die Diskursethik erlaubt es, vernunftethisch begründete und grundlegende Kritik an der Wirtschaft zu äußern, da die Theoriekonzeption nicht nur die Mittel, sondern auch die Zwecke des Wirtschaftens infrage stellen kann.

Ein Blick zurück nach vorn

Mit dem Kapitel „Integrative Wirtschaftsethik“ wurde das theoretische Fundament gelegt, auf dem nun die Ausführungen zur integrativen Unternehmensethik und -kultur (Kapitel 3) sowie zu ihrem Theorie-Praxis-Verhältnis (Kapitel 4) aufbauen können. Auf dem Weg zur Beantwortung der Fragestellung ist der Stellenwert, welcher der Grundlagenkritik unter Anwendungsbedingungen beigemessen wird, von besonderem Interesse. Gelingt es der St. Galler Schule also, unternehmensethische Konzepte und Methoden zu entwickeln, die den normativen Gehalt des Tagesgeschäfts ausleuchten und die sozialökonomische Rationalitätsidee mit Leben füllen – ohne dabei in Argumentationsmuster zu verfallen, die an der angewandten Wirtschaftsethik kritisiert werden? In Hinblick auf die diskursethische Fundierung der Theorie und ihres Praxisbezugs ist von Interesse, welche Konkretisierung die institutionenspezifische Präzisierung des Moralprinzips erfährt.

⁶⁵ Vgl. Ulrich, 2008, S. 67.

3. Integrative Unternehmensethik

Nachdem die integrative Wirtschaftsethik als Diskursethik und ihre diskurs-ethischen Grundlagen skizziert wurden, wird in diesem Kapitel die integrative Unternehmensethik vorgestellt.⁶⁶ Sie ist parallel zur integrativen Wirtschaftsethik konzipiert und konkretisiert diese für ethische Fragen rund um Unternehmen. In einem ersten Schritt wird das Grundproblem der Unternehmensethik formuliert und aus integrativer Perspektive grundlagenkritisch reflektiert. Anschließend wird die integrative Unternehmensethik in ihren Ausprägungen als Geschäftsethik und als republikanische Unternehmensethik als auch als deliberative Unternehmensführung eingeführt (Kap. 3.1). Abschließend wird in Vorbereitung der Darstellung des Praxisbezugs in Kapitel fünf Ulrichs Lesart des Konzeptes „Unternehmenskultur“ vorgestellt (Kap. 3.2).⁶⁷

3.1 Darstellung der integrativen Unternehmensethik

Zum Einstieg in das Konzept der *integrativen Unternehmensethik* setzt sich Ulrich mit unterschiedlichen sozialphilosophischen Vorstellungen bezüglich der Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft auseinander. Damit ruft er jene Prämissen ins Bewusstsein, die wesentlichen Einfluss auf unternehmensethische Theoriekonzeptionen nehmen.⁶⁸ Dabei kritisiert Ulrich die Idee, dass Unternehmen private Wertschöpfungsveranstaltungen seien und als solche ausschließlich ihre Wettbewerbsfähigkeit im Markt zu sichern hätten. Ulrich bezeichnet diese Auffassung als juristische Fiktion: Unternehmerische Aktivitäten zeitigen Wirkungen von öffentlicher Relevanz, die die Arbeits- und Lebensgestaltung zahlreicher Gruppen beeinflussen.⁶⁹ Unternehmen sind folglich als Wertschöpfungsveranstaltungen in ihrem gesellschaftlichen Kontext zu situieren. Damit rückt die Lebensdienlichkeit ihrer

⁶⁶ An einigen Stellen ergeben sich Redundanzen zu den bisherigen Ausführungen. Wo möglich, wurde auf eine erneute Darstellung verzichtet und auf die entsprechenden Kapitel verwiesen.

⁶⁷ Auf den Praxisbezug der Unternehmensethik wird in den Kapiteln drei und vier eingegangen.

⁶⁸ Vgl. Ulrich, 2008, S. 394.

⁶⁹ Vgl. ebd., S. 474.

Produkte und Arbeitsplätze ins Zentrum der Aufmerksamkeit: „Im Rahmen der integrativen Wirtschaftsethik ist daher unabhängig von der rechtlichen Unternehmensverfassung [...] vom Grundverständnis der Unternehmung als einer pluralistischen Wertschöpfungsveranstaltung“⁷⁰ auszugehen. Ulrich konzipiert die Unternehmung somit einerseits als Subsystem der Marktwirtschaft, andererseits als gesellschaftliche und quasi-öffentliche Institution. Dieses Modell erweitert das Verständnis der Unternehmen um ihr Verhältnis zur gesellschaftlichen Umwelt.

Eine Unternehmensethik hat diesen Doppelcharakter der Unternehmung ernst zu nehmen, da sich aus ihm ein Orientierungsproblem für Unternehmensleitung und Manager ergibt. Sie sind mit der Frage konfrontiert, welchen der beiden Charaktere in konfliktuösen Situationen Folge zu leisten ist: den Erfordernissen der Selbstbehauptung im Markt oder den vielstimmigen gesellschaftlichen Ansprüchen? In der gegenwärtigen akademischen und wirtschaftspraktischen Diskussion wird diese Grundfrage häufig mit dem Primat der privaten Wertschöpfungsinteressen vor den Ansprüchen gesellschaftlicher Akteure beantwortet. Den Unternehmen wird im Zuge dieser Argumentation nicht nur das Recht, sondern die moralische Pflicht zur privaten Gewinnmaximierung „zugemutet“. Diese Position bezeichnet Ulrich als „Prinzip der Gewinnmaximierung“.⁷¹ Es postuliert, dass die oberste Aufgabe des Managements in der Gewinn- oder Rentabilitätsmaximierung liege. Die ethische Legitimation des Gewinnmaximierungsprinzips wird regelmäßig über die Behauptung begründet, dass private Gewinnmaximierung (dank der unsichtbaren Hand des Marktes) auch dem öffentlichen Interesse zugute kommt.⁷²

Diese Position verkennt nach Auffassung Ulrichs jedoch die soziale Konflikthaftigkeit, die dem gegenwärtigen Wirtschaftssystem strukturell eingeschrieben ist. Eine ethische Reflexion auf eine angemessene Rangordnung von ökonomischen und gesellschaftlichen Orientierungen kann unter Anerkennung des Gewinnmaximierungsprinzips nicht stattfinden. Aus die-

⁷⁰ Ulrich, 2008, S. 474.

⁷¹ Vgl. ebd., S. 461.

⁷² Vgl. Ulrich, 1993, S. 250f.

sem Grund erklärt Ulrich das Gewinnmaximierungsprinzip zum *Grundproblem der Unternehmensethik*.

Kritik des Gewinnprinzips als Ausgangspunkt der Unternehmensethik

Die integrative Unternehmensethik bestimmt die kritische Reflexion des normativen Stellenwerts des Gewinnstrebens als eine ihrer Hauptaufgaben. Im Gewinnmaximierungsprinzip findet der Ökonomismus⁷³ seine unternehmensspezifische Ausprägung. Die Kritik der Gewinnmaximierung konkretisiert die wirtschaftsethische Ökonomismuskritik im Feld der Unternehmen. Ulrich geht dabei wie folgt vor: Er deckt die Priorisierung des Gewinnstrebens als Reflexionsabbruch vor der normativen Kraft des Faktischen auf.⁷⁴ Die integrative Unternehmensethik deckt dazu die latenten ethischen Prämissen der betriebswirtschaftlichen Sachlogik auf, reflektiert sie kritisch und macht sie zum Ausgangspunkt ihrer Theorie. Sie differenziert dabei vier Ausprägungen des Gewinnprinzips: als empirische Theorie, als normatives Postulat, als personale Handlungsorientierung oder als systemischer Funktionsmechanismus marktwirtschaftlicher Ordnung.⁷⁵

Keine der Lesarten des Gewinnprinzips kann aus Perspektive der sozialökonomischen Rationalitätsidee⁷⁶ gerechtfertigt werden, da jede die Stelle des Moralprinzips einnehmen würde. „Die Klärung der Legitimität des eigenen Handelns müsste dann selbst wiederum nach Maßgabe der Rentabilität erfolgen.“⁷⁷ Ulrich folgert, dass „Gewinnmaximierung [...] prinzipiell keine legitime unternehmerische Handlungsorientierung sein“ kann, „denn sie bedeutet ja gerade, dass alle mit dem Gewinnstreben konfligierenden [...] Ansprüche diesem untergeordnet werden.“⁷⁸ Der integrative Ansatz weist auf diesem Wege nach, dass eine wertfreie betriebswirtschaftliche Betrachtung und Beurteilung des Gewinnprinzips unmöglich ist. Das Gewinnprinzip ist als Ausgangspunkt einer Unternehmensethik unbrauchbar, da es Fragen der Legitimität und der Lebensdienlichkeit nicht die nötige Aufmerksamkeit widmet. Ulrich schlussfolgert, dass legitimes „Ge-

⁷³ Vgl. Kapitel 2.1.

⁷⁴ Vgl. Ulrich, 2008, S. 394.

⁷⁵ Ebd., S. 433-451.

⁷⁶ Vgl. Kapitel 2.1.

⁷⁷ Thielemann, 2010, S. 286.

⁷⁸ Ulrich, 2008, S. 450.

winnstreben [...] stets moralisch begrenztes Gewinnstreben“⁷⁹ ist. Vor diesem Hintergrund kritisiert die integrative Unternehmensethik jene unternehmensethischen Ansätze, die die Gewinnorientierung als Handlungsmaxime akzeptieren, dementsprechend als ökonomistisch.

Aus integrativer Perspektive hat Unternehmensethik ethisch-kritisch zu prüfen, was Vorrang vor dem Gewinnstreben hat. Das Prinzip der Gewinnmaximierung ist somit Gegenstand unternehmensethischer Reflexion, nicht ethische Maßgabe. Die integrative Unternehmensethik verschreibt sich der Aufgabe, mehr ethisch-praktische Vernunft in die Unternehmensführung zu bringen⁸⁰ und das unternehmerische Erfolgsstreben auf eine tragfähige Legitimationsbasis zu stellen.

„Unternehmensethik klärt buchstäblich die Grundlagen, auf deren tragfähigem Boden sichergestellt wird, dass sämtliches unternehmerisches Handeln – im Markt und darüber hinaus – auf die Schaffung echter lebenspraktischer Werte in fairem Umgang mit konfligierenden Ansprüchen aller Beteiligten und Betroffenen zielt.“⁸¹ Vor diesem Hintergrund kann die integrative Unternehmensethik präziser bestimmt werden. Sie versteht sich „als permanenter Prozess der vorbehaltlosen kritischen Reflexion und Gestaltung tragfähiger normativer Bedingungen der Möglichkeit lebensdienlichen unternehmerischen Wirtschaftens.“⁸² Dieser Aufgabe kommt die integrative Unternehmensethik im Rahmen einer zweistufigen Konzeption nach: einerseits als verantwortungsvolle Geschäftsethik, andererseits als republikanische Unternehmensethik.

Verantwortungsvolle Geschäftsethik

Der wesentliche Ansatzpunkt der *verantwortungsvollen Geschäftsethik* ist die unternehmerische Wertschöpfungsaufgabe. Sie fokussiert dabei die Aktivitäten des Unternehmens im Rahmen der ordnungspolitischen Spielregeln. Ihr primärer Gegenstand ist die Sinnorientierung und somit die Strategie des unternehmerischen Handelns. Im Zentrum der Geschäftsethik steht die Formulierung einer Erfolgsphilosophie, die diskursethischen Ansprüchen ge-

⁷⁹ Ulrich, 2008, S. 450.

⁸⁰ Vgl. Ulrich, 1988, S. 96ff.

⁸¹ Ulrich, 2004, S. 8f.

⁸² Ulrich & Fluri, 1992, S. 67.

nügt. Verantwortungsvolle Unternehmen richten ihr Handeln darauf aus, lebensdienliche Waren zu produzieren und dabei die Ansprüche aller Betroffenen zu berücksichtigen. Die Geschäftsethik fordert von den Unternehmen, ihre Existenzsicherung mit gesellschaftlich legitimen und sinnvollen Strategien zu erreichen.

Die Harmonisierung möglicher Konflikte zwischen ethischen und ökonomischen Kriterien wird dabei als Aufgabe des Managements begriffen: „Die eigentliche unternehmensethische Herausforderung besteht darin, innovative Synthesen zu finden, die sowohl in ethisch-lebenspraktischer als auch in geschäftsstrategischer Hinsicht überzeugen.“⁸³ Unternehmensethisches Bewusstsein beginnt aus Perspektive der integrativen Wirtschaftsethik mit der Bereitschaft, sich dieser Herausforderung zu stellen. Das Gewinnstreben ist dabei der Bedingung der Legitimität unterzuordnen. „Wirtschaften heißt“ im Rahmen der Geschäftsethik „in legitimer Weise Werte schaffen.“⁸⁴

Republikanische Unternehmensethik

Die *republikanische Unternehmensethik* erklärt die ordnungspolitischen Regeln zum Gegenstand der Unternehmensethik. Ulrich geht mit ihr über die Geschäftsethik hinaus, um einen Reflexionsstopp vor dem Status Quo der ordnungspolitischen Regeln zu vermeiden. Auf diesem Wege sollen – auf Ebene der Ordnungspolitik – Strukturen abgebaut werden, die Unternehmer in Dilemmasituationen zwischen Legitimität und Gewinnstreben treiben. Die verantwortungsvolle Unternehmensleitung hinterfragt folglich den Geltungsanspruch der Wettbewerbsregeln und nimmt ihre republikanischpolitische Mitverantwortung wahr.⁸⁵ Konkreter gesprochen geht es einerseits um den Einsatz für ordnungspolitische Rahmenbedingungen, unter denen die Wirtschaftsakteure eine faire Chance haben, ethisch verantwortlich und erfolgreich zu wirtschaften. Andererseits geht es darum, sich für die Etablierung von Branchenstandards oder anderen Formen kollektiver Selbstbin-

⁸³ Ulrich & Fluri, 1992, S. 66.

⁸⁴ Ulrich, 2004, S. 9.

⁸⁵ Vgl. Ulrich, 2008, S. 429.

dung zu engagieren.⁸⁶ Im modernen Wirtschaftssystem fällt den Unternehmen und Führungskräften auch die Verantwortung für die Mitgestaltung der Ordnungspolitik zu.

Die Unterscheidung von *verantwortungsvoller Geschäftsethik* und *republikanischer Unternehmensethik* ermöglicht einen präziseren Umgang mit dem Gewinnprinzip: Auf Ebene der Geschäftsethik ist das Gewinninteresse (nicht die Gewinnmaximierung) als legitimes und notwendiges unternehmerisches Streben anzunehmen. Auf Ebene der republikanischen Unternehmensethik ist es den Ansprüchen der Öffentlichkeit unterzuordnen. Ohne die Unterordnung der Gewinninteressen unter die Anliegen der Res Publica würde Ordnungspolitik „unweigerlich zum ‚systematischen Ort‘ der Fortsetzung des geschäftlichen Gewinnstrebens mit politischen Mitteln“ verkommen.⁸⁷ Die Integration von Ethik und Erfolg wird in der integrativen Unternehmensethik als unternehmerische Aufgabe begriffen, die durch sinngebende Ordnungspolitik zu unterstützen ist.

Deliberative Unternehmensführung

Als diskursethisch orientierter Ansatz beschäftigt sich die integrative Unternehmensethik neben der Erfolgsphilosophie auch mit den Fragen, wer an den Profiten beteiligt wird und wer im Produktionszusammenhang negative Externalitäten hinzunehmen hat. Jenseits der Gewinnmaximierung können diese Fragen wieder offen debattiert werden. Dabei kommt es aus Sicht der Diskursethik auf die vernunftethische Ordnung der Ansprüche der Beteiligten an: „Wessen Bedürfnisse und Interessen sind“ also „mit welcher Priorität [...] zu erfüllen?“⁸⁸ Was als berechtigter Anspruch bzw. als unzumutbar gilt, ist jedoch keine analytische Frage, die jenseits konkreter Kommunikations- und Konsensfindungsprozesse mit allen Betroffenen rational gelöst werden könnte.⁸⁹ Ein monologisches Entscheiden dieser Fragen ist aufgrund der Vielzahl legitimer Ansprüche und Interessenskonflikte nicht praktikabel. Hierfür bedarf es eines „unternehmenspolitischen Deliberationsprozesses

⁸⁶ Vgl. Ulrich, 2004, S. 17.

⁸⁷ Vgl. Ulrich, 1997, S. 262.

⁸⁸ Ulrich, 1988, S. 101.

⁸⁹ Vgl. Ulrich & Fluri, 1992, S. 71.

mit allen ‚Stakeholdern‘⁹⁰. In einem Stakeholderdialog wird die Zumutbarkeit von Ansprüchen an die Unternehmung bzw. die Verantwortbarkeit der unternehmerischen Handlungspläne argumentativ geprüft. In einem solchen Dialog ist sicherzustellen, dass die unternehmerische Zweckorientierung und ihre Umsetzung gegenüber allen Stakeholdern verantwortet werden kann. Auf dem Weg zu einer legitimen ‚Wertschöpfungs- und Wertverzehrverteilung und damit Geschäftsintegrität‘ ist diese in einem Diskurs mit allen Betroffenen vorbehaltlos zur Disposition zu stellen.⁹¹ Die Wertschöpfungs-idee hat sich im Diskurs zu bewähren.

Andererseits ist zu prüfen, ob die Ansprüche der Stakeholder auch dem Management zugemutet werden können. Im Rahmen der Stakeholderdialoge werden mitunter Ansprüche formuliert, die dem Unternehmen illegitim erscheinen. Ulrich zieht die Grenze der Rechtfertigungspflicht eines Unternehmens gegenüber seinen Stakeholdern und der kritischen Öffentlichkeit im Kriterium der Zumutbarkeit. Der unternehmensethische Legitimationsdiskurs ist aus Perspektive der Unternehmensleitung als Zumutbarkeitsdiskurs aufzufassen, bei dem die Berechtigung und Angemessenheit der Unternehmensansprüche (bspw. Existenzsicherung) und Stakeholderansprüche zur Disposition stehen. Welche der (ggf. konfliktuösen) Ansprüche legitim sind, kann nur in einem situationsbezogenen Diskurs geklärt werden. Hierbei sind die moralischen Rechte aller Betroffenen anzuhören und zu klären. Strategisches Einfluss- und Machtpotenzial soll in den Diskursen keine normative Kraft entfalten können. ‚Die Anerkennung des ‚zwanglosen Zwangs des besseren Arguments‘ ist das unabdingbare normative Minimum an ethischer Vernunft, das allen (auch dem Management selbst!), die als Teilnehmer im unternehmenspolitischen Deliberationsprozess anerkannt werden wollen, zunächst zugemutet werden muss.‘⁹²

Der dargestellte Ansatz setzt auf dialogische, nicht auf monologische Momente der unternehmensethischen Verantwortung. Darüber hinaus bemüht er sich, symmetrische Kommunikationsmöglichkeiten zwischen allen

⁹⁰ Ulrich, 2008, S. 475. Ulrich definiert Stakeholder als „individuals or groups who depend on the company for the realisation of their personal goals“ (Ulrich, 2008, S. 476).

⁹¹ Vgl. Ebd., S. 475.

⁹² Ebd., S. 485.

am Wirtschaftsprozess Beteiligten zu schaffen. Vor diesem Hintergrund schlägt Ulrich vor, dass im *„Aufbau von unternehmenspolitischen Verständigungspotentialen im Umgang mit allen vom unternehmerischen Handeln betroffenen Bezugsgruppen [...] die vorrangige unternehmensethische Handlungsorientierung zu erblicken“*⁹³ ist.

⁹³ Vgl. Ulrich, 2008, S. 484; Hervorhebung J.C.P.

3.2 Die Unternehmenskultur der integrativen Unternehmensethik

Im Zusammenhang mit der Erhöhung der Verständigungspotenziale im Unternehmen beschäftigt sich Ulrich insbesondere mit der Unternehmenskultur, der sich das folgende Kapitel widmet. Dazu wird zunächst offengelegt, wie die Unternehmenskultur im Kontext der Ulrichschen Unternehmensethik zu verorten ist. Im Anschluss wird Unternehmenskultur definitorisch bestimmt und abschließend der Zusammenhang zwischen Unternehmenskultur und dem dualen Ansatz der Unternehmensführung nachgezeichnet.

Ulrich thematisiert Unternehmenskultur, da formale Struktur- und prozessorientierte Ethikmaßnahmen für die Erhöhung von Verständigungspotenzialen zwar hilfreich sind – es mag sinnvoll sein, die Werte von Organisationen in Mission Statements oder Codes of Conduct schriftlich zu fixieren –, es aber nicht hinreichend ist, um die integrative Unternehmensethik in die Praxis zu überführen. „Diese Werte und Prinzipien müssen verstanden und gewollt, gelebt und gepflegt werden.“⁹⁴ Hierfür sind die Voraussetzungen moralischen Handelns im Unternehmen zu fördern und eine „im Selbstverständnis der Organisationsmitglieder tief verankerte [...], alltäglich als lebbar erfahrene [...] Integritäts- und Verantwortungskultur“⁹⁵ zu entwickeln. Eine solche Kultur der Verantwortung sensibilisiert die Unternehmensmitglieder für moralische Fragestellungen und ermutigt sie, ethische Bedenken zu äußern, wenn sich die Spannung zwischen organisatorischen Aufgaben und dem Selbstverständnis als integrierter Bürger nicht auflösen lässt. Sie bietet den Organisationsmitgliedern die Sicherheit, auch unter den Bedingungen einer hierarchischen Organisation eine verantwortungsvolle Haltung zu entwickeln und zu wahren. Die Etablierung einer integren Unternehmenskultur bildet den festen Grund für integriertes Handeln in konkreten Alltagssituationen.

⁹⁴ Maak & Ulrich, 2007, S. 4.

⁹⁵ Vgl. Ulrich, 2008, S. 495.

Unternehmensethik als reflexive Spitze der Unternehmenskultur

Die Unternehmenskulturforschung fokussiert dabei die empirische Perspektive. Sie orientiert sich häufig an den Kategorien strategischer Rationalität und erklärt das sozialtechnologische Management der Unternehmenskultur zu ihrem Ziel. Die Unternehmensethik konzentriert sich hingegen auf das methodisch disziplinierte Hinterfragen des empirisch Gegebenen: Die Perspektive der Unternehmensethik reflektiert die in der Unternehmenskulturforschung als Selbstverständlichkeiten wahrgenommenen Traditionen. Sie findet Orientierung in den Kategorien der ethisch-praktischen Vernunft.

Die Aufgabe der Unternehmensethik besteht in der Unterstützung der Unternehmensführung bzw. der Formulierung von Konzepten und Methoden bei der kritischen Reflexion der Unternehmenskultur. Eine praktisch-relevante Unternehmensethik vermeidet es dabei, die unternehmerische Auseinandersetzung mit Kultur auf Effizienzsteigerung zu reduzieren und setzt als „reflexive Spitze“ der Unternehmenskultur an.⁹⁶

Definition Unternehmenskultur

Die Themenkomplexe Unternehmenskultur und Unternehmensethik sind in kurzer zeitlicher Abfolge auf der akademischen Agenda aufgetaucht. Sowohl Unternehmenskultur als auch Unternehmensethik befasst sich mit der Werteebene von Unternehmen.⁹⁷ Die Bestimmung des Begriffs „Unternehmenskultur“ verbleibt in der integrativen Unternehmensethik kursorisch. Ulrich hat jedoch an anderer Stelle ausführlich zu diesem Konzept publiziert.⁹⁸ In einer ersten Annäherung skizziert er Unternehmenskultur als das „Nicht-Systemische“ im Unternehmen; positiv formuliert verkörpert Unternehmenskultur also die *Lebenswelt des Unternehmens*.⁹⁹ Mit „Lebenswelt“ bezeichnet Ulrich jenen Erfahrungsbereich, in dem wir uns in unserem Alltag wie selbstverständlich bewegen. Sie setzt sich aus den Selbstverständlichkeiten von überlieferten Lebensformen und Strukturen unserer soziokulturellen Umgebung zusammen.¹⁰⁰

⁹⁶ Vgl. Ulrich, 1993a, S. 4362.

⁹⁷ Vgl. Osterloh, S. 1991, S. 154.

⁹⁸ Vgl. Ulrich, 1993a, 1990 und 1984.

⁹⁹ Vgl. Ulrich, 1984, S. 312.

¹⁰⁰ Vgl. Ulrich, 1993, S. 70.

Ulrich definiert *Unternehmenskultur* als „Gesamtheit der im Unternehmen bewusst oder unbewusst kultivierten, symbolisch oder sprachlich tradierten Wissensvorräte und Hintergrundüberzeugungen, Denkmuster und Weltinterpretationen, Wertvorstellungen und Verhaltensnormen, die im Laufe der erfahrungsreichen Bewältigung der Anforderungen der unternehmerischen Erfolgssicherung nach außen und der sozialen Integration nach innen entwickelt worden sind und im Denken, Sprechen und Handeln der Unternehmensangehörigen regelmäßig zum Ausdruck kommen.“¹⁰¹

In Anlehnung an das Modell von Schein¹⁰² unterscheidet Ulrich drei Ebenen, auf denen Unternehmenskultur (mittelbar) beobachtet werden kann. Auf der *untersten und tragenden Ebene* des Modells sind die Grundannahmen und Überzeugungen der Organisation verortet. Die unbewussten Grundannahmen sind von besonderer Bedeutung, da die für die Unternehmenskultur konstitutiven Wahrnehmungsmuster und Wertorientierungen auf dieser Ebene aufgedeckt werden können.¹⁰³ Diese sind nur bedingt bewusstseinsfähig und entziehen sich kurzfristigen Interventionen. Sie sind aber handlungsrelevant. Auf der *zweiten Ebene* kommt die Unternehmenskultur als unmittelbar beobachtbare und bewusst vertretene Ausdrucksformen und Verhaltensmuster zum Ausdruck. Die *dritte Ebene* besteht aus Symbolen und Artefakten (wie z.B. Architektur oder Rituale) und kann als Oberfläche der Unternehmenskultur beschrieben werden.

Unternehmenskultur stellt für Ulrich eine eigenständige Beobachtungsperspektive der Organisationsforschung dar. Unternehmen und die in ihnen ablaufenden Prozesse werden als kulturelle Phänomene beobachtet und nicht bloß als eine weitere Variable der Managementlehre. Mit der oben zitierten Definition orientiert sich Ulrichs Ansatz an der hermeneutischen und phänomenologischen Tradition. Innerhalb dieser Perspektive wird das Verstehen von Sinnzusammenhängen in der Organisation angestrebt.¹⁰⁴ Der

¹⁰¹ Ulrich, 1984, S. 312.

¹⁰² Vgl. Schein, 1995.

¹⁰³ Vgl. Maak & Ulrich, 2007, S. 344.

¹⁰⁴ Ulrich, 1993a, S. 4355. Ulrich unterscheidet von dem hermeneutisch-phänomenologischen einen funktionalistischen Ansatz der Unternehmenskulturforschung. Dieser interessiert sich primär für die Erklärung objektiver Zusammenhänge und möchte auf diesem Wege sozialtechnologisches Verfügungswissen herstellen.

Vorzug dieser Perspektive liegt für Ulrich darin, dass die Modernisierung der Arbeitswelt sowohl in den Kategorien der funktionalen als auch denen der kommunikativen Rationalisierung beobachtet werden kann.

Mit *funktionaler Rationalisierung* ist die Entstehung zweckrationaler Steuerungsmedien gemeint, die interpersonale Verständigung durch organisationale Entscheidungen ersetzen, indem sie sprachlos und unpersönlich operieren. Sie erhöhen die bewältigbare Komplexität im Unternehmen. Management sollte jedoch nicht auf funktionale Rationalisierung reduziert werden, da auf diesem Wege die nötige Sozialintegration und Sinnzusammenhänge nicht hergestellt werden können.

Zum anderen kann die Modernisierung der Unternehmung als kommunikative Rationalisierung beschrieben werden. *Kommunikative Rationalisierung* meint die Aufgabe von (autoritär) festgesetzten gesellschaftlichen Normen zu Gunsten von argumentativ-vernünftigen Normen. Die zugrunde liegende Entwicklung lässt sich knapp als die „kommunikative [...] Verflüssigung vormals fraglos akzeptierter Sinnstrukturen“¹⁰⁵ beschreiben. Für Ulrich sind die funktionale und die kommunikative Rationalisierung für eine unternehmensethische Betrachtung unabdingbar. Der Modernisierungsprozess, sein vorläufiger Endpunkt und die sich daraus ergebenden Entwicklungsperspektiven seien nur zu verstehen, wenn beide Rationalisierungsprozesse ernst genommen werden. Die von Ulrich vorgeschlagene Perspektive auf Unternehmenskultur ermöglicht es, beide Linien der Modernisierung zu beschreiben und zu gestalten. Die Unternehmenskultur kann somit als lebensweltlicher Aspekt des Unternehmens in der Unternehmensethik mitgedacht werden, ohne die ökonomische Funktionsrationalität ausblenden zu müssen.

Dabei soll aus funktionalen, in erster Linie aber aus ethischen Gründen vermieden werden, die Unternehmenskultur im herkömmlichen Sinne „zu managen“. Ein solcher Versuch würde die sozialtechnologische Grundhaltung auf die Lebenswelt des Unternehmens ausdehnen, sozialintegrative Schutzräume abtragen und aufklärerischen Tendenzen entgegenwirken.

Im Gegensatz zu Aspekten des Unternehmens, die sich über Sozial-

¹⁰⁵ Ulrich, 1990, S. 291.

technologien steuern lassen, kann eine neue Unternehmenskultur nicht konzipiert oder eingeführt werden. Der Eigenwert der Unternehmenskultur ist aus ethischer Perspektive so ernst zu nehmen wie die Erfolgsmotivationalität. „Die Unternehmenskultur ist [...] als lebensweltliches Fundament möglicher erfolgsmotivationaler Strategien und Systemsteuerungskonzepte zu reflektieren, nicht zu manipulieren.“¹⁰⁶ Um dabei die Bedingung für die Entwicklung gewährleisten zu können, sollte auf allen Ebenen des Unternehmens offen über ethische Fragen gesprochen werden können.¹⁰⁷ Eine offene und durch die Unternehmung geförderte Argumentationskultur steht im engen Zusammenhang mit der Entwicklung einer Integritätskultur. Entschließt sich die Unternehmensführung beispielsweise, die Entwicklung einer integren Unternehmenskultur zu fördern, ist auch diese Entscheidung zur Disposition zu stellen und mit den Mitgliedern der Organisation diskursiv auszuhandeln.

Die Entwicklung der Unternehmenskultur sollte primär der kommunikativen Rationalisierung der Lebenswelt des Unternehmens, nicht der Effizienzsteigerung dienen. Dabei ist jedoch der Versuchung zu widerstehen, den kommunikativen Rationalitätsbegriff dem technokratisch-rationalistischen Rationalitätsbegriff überzustülpen und ihn zu kolonialisieren. Es geht nicht um „einen romantischen Verzicht auf, sondern [um] einen aufklärten Umgang mit den Sozialtechniken des Managements.“¹⁰⁸ Konsequenterweise ist *Management als dualer Ansatz von funktionaler und kommunikativer Rationalisierung zu konzipieren*: einerseits als Systemsteuerung, andererseits als Kulturentwicklung.¹⁰⁹ Die Unternehmensführung wird in die Lage versetzt anhand eines erweiterten und integrierten Rationalitätsverständnisses zu agieren. Auf diesem Wege ist der „langfristig anzulegende [...] Aufbau kommunikativer Verständigungspotentiale in der Lebenswelt des Unternehmens“¹¹⁰ und somit in der Unternehmenskultur von besonderer Bedeutung.

In der integrativen Wirtschaftsethik weist Ulrich darauf hin, dass sich in der Praxis noch kein Standard der Kulturentwicklung etabliert hat. In die-

¹⁰⁶ Ulrich, 1993a, S. 4362.

¹⁰⁷ Ulrich, 2008, S. 493.

¹⁰⁸ Ulrich, 1993a, S. 4362.

¹⁰⁹ Vgl. Ulrich, 1984.

¹¹⁰ Ulrich, 1990, S. 291.

sem Zusammenhang betont er die Notwendigkeit, eine diskursive Infrastruktur im Sinne von „Orten“ des offenen unternehmensethischen Diskurses in Ethikprogrammen zu etablieren.¹¹¹ Das von den St. Galler Wirtschaftsethikern entworfene Programm zur Entwicklung der Unternehmenskultur wird im Kapitel 5.2 ausführlich vorgestellt.

Ein Blick zurück nach vorn

Mit der integrativen Unternehmensethik ist der Ausschnitt aus der Ulrichschen Grundlagentheorie vorgestellt, der im Zentrum der vorliegenden Abhandlung steht. Mit besonderem Interesse ist im Folgenden zu beobachten, welcher Stellenwert der Kritik des Gewinnmaximierungsprinzips im Praxisbezug der integren Kulturentwicklung zukommt. Insbesondere ist von Interesse, wie der Aufbau von Verständigungspotenzialen im Unternehmen sichergestellt wird.

¹¹¹ Vgl. Ulrich, 2008, S. 498.

4. Theorie-Praxis-Verhältnis integrativer Unternehmensethik

Das Erkenntnisinteresse der vorliegenden Arbeit zielt auf die Frage, wie Ulrich die diskursethisch fundierte integrative Unternehmensethik zur Praxis bringt. Nachdem im letzten Kapitel die Grundzüge der unternehmensethischen Theorie nachgezeichnet worden sind, wird nun der Frage nachgegangen, welchen Anspruch Ulrich an den Praxisbezug erhebt.¹¹² Dieser Arbeitsschritt ist von zentraler Bedeutung, schließlich sollen hier die Kriterien erarbeitet werden, mit denen der Brückenschlag von Grundlagentheorie zu praxisnahen Publikationen beobachtet und bewertet werden kann. Dabei wird die St. Galler Perspektive auf das Verhältnis von wirtschaftsethischer Theoriebildung und Praxisbezug fokussiert. Die konkurrierenden Positionen werden ausschließlich aus dieser Perspektive nachgezeichnet, da eine nähere Auseinandersetzung für die weitere Argumentation nicht von Bedeutung ist.¹¹³

Dies sei bereits an dieser Stelle vorweggenommen: Die integrative Unternehmensethik ist für Ulrich keine „akademische Übung im Elfenbeinturm“.¹¹⁴ Es geht ihm vielmehr um eine „Moralisierung der Ökonomie als Wissenschaft in *praktischer Absicht*.“¹¹⁵ In Anbetracht seiner grundlegenden und häufig im Abstrakten verbleibenden Theoriekonzeption drängt sich die Frage auf, wie die diskursethische Unternehmensethik denn zur Praxis kommen soll. Die St. Galler Wirtschaftsethiker haben dezidiert zu dieser Frage Position bezogen und ihr Verständnis eines Praxisbezugs der Wirtschaftsethik offengelegt.

Abgrenzung von angewandten Praxisbezügen

Hintergrund für die ausführliche Beschäftigung mit der Konzeption des Praxisbezugs bildet eine Kontroverse zwischen den Vertretern der integri-

¹¹² Dieser Aufgabe nachzukommen ist nicht ganz leicht, da sich die Theoriebildung über mehrere Dekaden hingezogen hat und verschiedene Schwerpunktsetzungen zu verzeichnen sind.

¹¹³ Etwaige Verzerrungen der von den St. Gallern als ‚angewandte Positionen‘ bezeichneten Ansätze müssen dabei ggf. hingenommen werden.

¹¹⁴ Ulrich, 2000, S. 555.

¹¹⁵ Ulrich, 1993, S. 342, Hervorhebung J.C.P.

ven Wirtschaftsethik und den Gründungsvätern der Diskursethik.¹¹⁶ Letztere vertreten den Standpunkt, dass es neben der Begründung des Moralprinzips spezifische Anwendungsprobleme in der Diskursethik zu lösen gilt. Insbesondere Karl Otto Apel hat vor diesem Hintergrund kritisch zu Ulrich Stellung bezogen. Er vertritt die Auffassung, dass sich Ulrich nicht ausreichend mit der Frage beschäftigt, wie Moralnormen unter Realitätsbedingungen implementiert werden können. Nach Auffassung Apels ist die diskursethische Theorie so zu gestalten, dass sie auf reale Kommunikationsverhältnisse angewendet werden kann. Zu diesem Zwecke führt er die Differenz von Begründungs- und Anwendungsdiskursen ein. Letztere folgen anderen Grundsätzen als Begründungsdiskurse, nämlich dem Prinzip der Angemessenheit und der Anerkennung aller relevanten Kontextmerkmale und situativen Besonderheiten.¹¹⁷ Während die integrative Wirtschaftsethik die Demarkationslinie zwischen Wissenschaft und Praxis bei der Begründung des Moralprinzips zieht, zählen die angewandten Ansätze auch die Implementierung von Normen zu ihrem Aufgabenbereich. Diesen Ansätzen geht es, neben der Begründung, auch um die pragmatischen Probleme der Implementierung des ethisch Richtigen. Eine so ansetzende Wirtschaftsethik muss die anzuwendenden (Grund)Normen innerhalb der Wissenschaft formulieren, um sie auf das Wirtschaftsleben anwenden zu können.

Negativ lässt sich der Praxisbezug der integrativen Wirtschaftsethik somit von Ansätzen abgrenzen, die Ulrich als „angewandte Diskursethiken“ bezeichnet. Ulrich geht diesen Schritt zur Praxis nicht mit und bricht an dieser Stelle mit Apel. Er bezweifelt die Sinnhaftigkeit der Differenz zwischen Begründungs- und Anwendungsdiskursen. Jeder Begründungsdiskurs in konkreten Situationen stellt für ihn immer schon einen Anwendungsdiskurs dar. „Worum sollte es in einem Anwendungsdiskurs systematisch gehen, wenn nicht wie in jedem Diskurs um die argumentative Verständigung über gute Gründe für alternative Handlungsvorschläge?“¹¹⁸ Die Vertreter der integrativen Wirtschaftsethiker stellen sich auf den Standpunkt, dass bei dem

¹¹⁶ Apel hat seine Position in Apel & Kettner, 1993 dargelegt. Ulrichs Replik findet sich u.a. in Ulrich, 2004a.

¹¹⁷ Referenz zu Apel oder zu Ulrichs Lesart in 1997.

¹¹⁸ Ulrich, 2008, S. 105.

gegenwärtigen „Drängen zur Praxis“ die spezifische Stärke und „einige Grundeinsichten der Diskursethik in Vergessenheit“¹¹⁹ geraten. Diese seien wieder in Erinnerung zu rufen und gegen anwendungsorientierte Ansätze in Stellung zu bringen. Der integrative Ansatz stellt sich mit diesem aufklärerischen Ansatz auch dem Zeitgeist entgegen, der auf pragmatische Lösungen setzt.

Den Anspruch, praktische Begründungsdiskurse in der Alma mater vorwegzunehmen, schätzen die St. Galler Vertreter als *massive Überschätzung der wirtschaftsethischen Disziplin* ein.¹²⁰ Die Begründung praktisch gültiger Normen könne nämlich nicht im Rahmen philosophischer Arbeit geleistet werden. Diskurse über konkrete Normen sind vielmehr in der Praxis und in den empirischen Einzelwissenschaften zu führen. Die integrative Wirtschaftsethik findet ihren Ansatzpunkt nicht in der Formulierung (wirtschafts-)ethischer Normen und hegt nicht den Anspruch, Fragen der Implementierung beantworten zu können. Sie tritt auch von dem Anspruch zurück, Verfügungswissen für lebensdienliche Zwecke entwickeln zu können. Die diskursethisch orientierte Wirtschaftsethik kann daher von den St. Galler Vertretern auch nicht als „Sozialtechnik für gute Zwecke“¹²¹ gedacht werden. Die integrative Wirtschaftsethik ist weder in der Lage Normen, noch Sozialtechniken zu begründen oder zu entwerfen. Ihr Gegenstand ist nicht mehr und nicht weniger als die Begründung des Moralprinzips.

Neben der Überschätzung stellen die anwendungsorientierten Ansätze für Ulrich zugleich eine *Verkürzung der Diskursethik* dar. Von anwendungsorientierten Unternehmensethiken wird erwartet, dass sie der Praxis Methoden und Mittel der Implementierung zur Verfügung stellen, ohne die Legitimität und Verantwortbarkeit des Status Quo im Lichte ethisch-kritischer Reflexion infrage zu stellen.¹²² Eine Diskursethik, die die Anwendungsbedingungen allerdings als Maßgabe akzeptiert, muss den kritischen Diskurs gegenüber diesen Bedingungen abrechnen und kann sie folglich nicht infrage stellen. Die Befolgung des Moralprinzips in der Praxis kann

¹¹⁹ Thielemann, 2004, S. 65.

¹²⁰ Vgl. Ulrich, 2004a, S. 37 und Thielemann, 2004, S. 68.

¹²¹ Ulrich, 2008, S. 108.

¹²² Vgl. Ulrich, 1999, S. 80.

jedoch keine Bedingung an Ethik sein, da sie ansonsten einem rein praktischen Orientierungsmaßstab gleichkäme.¹²³ Eine so ansetzende Wirtschaftsethik kompromittiert also ihre wesentliche Aufgabe, da sie den normativen Tiefenstrukturen der Ökonomie nicht auf den Grund leuchten kann.

Begründung als Modus ethischer Reflexion

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die integrative Wirtschaftsethik das vermeintliche „Anwendungsproblem“ der Diskursethik als Begründungsproblem reformuliert. Im Vergleich zu anwendungsorientierten Ansätzen versteht sich die integrative Wirtschaftsethik als der konsequentere transzendentalpragmatische Ansatz, da sie auch im Praxisbezug die Begründungsperspektive zu ihrem Fokus erklärt.¹²⁴ Die integrative Wirtschaftsethik ist primär einer begründungsorientierten Reflexion über Sinnorientierung und Legitimationsgrundlagen im Wirtschaftsleben verpflichtet;¹²⁵ und zwar auch in ihrem Praxisbezug. Ulrich bestimmt die Aufgabe des Praxisbezugs der integrativen Wirtschaftsethik in der „Reflexion über die ‚Bedingungen der Möglichkeit und Gültigkeit ethisch vernünftigen Wirtschaftens‘.“¹²⁶ Die integrative Wirtschaftsethik bietet ein transzendentalpragmatisch begründetes Prinzip, mit dem „Handlungsweisen bzw. Normen als richtig oder falsch beurteilt werden können.“¹²⁷ Mit der Begründung des Moralprinzips rückt die Kernkompetenz der Diskursethik ins Zentrum des diskursethischen Praxisbezugs. Sie ist für die St. Galler Wirtschaftsethiker bereits die „Anwendung“ ihrer Theorie. Im praktischen Diskurs wird die Orientierungskraft der Diskursethik qua Begründungsleistung zum Leben erweckt. Auf Basis des Moralprinzips können in praktischen Diskursen (!) wiederum konkrete moralische Urteile begründet werden. *Ethische Vernunft kommt für die integrative Wirtschaftsethik im Modus der Begründung zur Praxis.*¹²⁸

¹²³ Vgl. Thielemann, 2004, S. 73.

¹²⁴ Vgl. Ulrich, 2004b, S. 129.

¹²⁵ Vgl. Kapitel 2.

¹²⁶ Ulrich, 2004b, S. 129.

¹²⁷ Thielemann, 2004, S. 76.

¹²⁸ Vgl. Ebd., S. 69.

Kritische Begriffsarbeit und Öffnung praktischer Diskurse

Die integrative Wirtschaftsethik konkretisiert das Moralprinzip für das Wirtschaftsleben in Form der sozialökonomischen Rationalitätsidee. Diese formuliert den Standpunkt der Moral für den Kontext des Wirtschaftens.¹²⁹ Im Sinne einer konkreten Handlungsanweisung kann man die sozialökonomische Rationalitätsidee jedoch nicht „anwenden“. Ihr kommt der Status einer regulativen Idee zu, die nicht unmittelbar in Verfügungswissen umgesetzt werden kann. Sie erlaubt es aber, Verkürzungen der ökonomischen Rationalität kritisch zu hinterfragen. Die primäre Aufgabe der integrativen Wirtschaftsethik liegt für Ulrich in der Kritik der normativen Grundlagen der empirisch gegebenen ökonomischen Realität;¹³⁰ ihr kritisches Potenzial schöpft die Diskursethik aus dem Spannungsfeld von idealer und realer Kommunikationsgemeinschaft, mit dem eine normativ kritische Beurteilung der realen Kommunikationspraxis ermöglicht wird. Auf diesem Wege wird das, was im Namen ökonomischer Vernunft vertreten wird, analysiert und praktischen Diskursen zugänglich gemacht. Der Maßstab der wirtschaftsethischen Analyse ist die sozialökonomische Rationalitätsidee. Zur Praxis kommt die Diskursethik dabei in Form ideologiekritischer Begriffsarbeit. Das praxisrelevante Potenzial entfaltet der integrative Ansatz als kritische, nicht als affirmative Theorie.¹³¹ Praxisbezug bedeutet für sie Ideologiekritik und die Formulierung von kritisch-normativem Orientierungswissen, nicht Implementierbarkeit oder Anwendbarkeit.

Es geht Ulrich dabei um die Initiierung und Öffnung praktischer Diskurse. Die in der integrativen Wirtschaftsethik aufgeworfenen Fragen sollen in der Praxis argumentativ geöffnet und nicht geschlossen werden. Es liegt nämlich weder im Aufgaben- noch im Kompetenzbereich der Wirtschaftsethik, die durch Grundlagenreflexion geöffneten Diskurse zu schließen. Letzteres ist im richtigen Maße zweifelsohne notwendig, um die Individuen in der Organisation zu entlasten. Das Schließen von kommunikativen Freiräumen verhindert jedoch zum einen die diskursive Legitimierung und untergräbt zum anderen die moralische Autonomie der Mitarbeiter. Mit dem

¹²⁹ Vgl. Kapitel 2.1.

¹³⁰ Vgl. Kapitel 2.1.

¹³¹ Vgl. Thielemann, 2004, S. 74.

Schließen wird signalisiert, dass das Management den Untergebenen in seiner Verantwortungsfähigkeit nicht ernst nimmt.¹³² Dem „Öffnen“ von Argumentationsräumen kommt deshalb das Primat vor dem Schließen von Handlungsmöglichkeiten zu.

Der integrative Ansatz öffnet folglich Kommunikationsräume und stellt kein „Erfolg sicherndes (!) Konsenserzielungsverfahren [dar], sondern reflektiert die normativen Bedingungen der Möglichkeit argumentativer Verständigungsprozesse“¹³³ im Wirtschaftsleben. Unpraktisch zu bleiben braucht er deswegen nicht. Abschließende Antworten können aber nur in praktischen Diskursen formuliert werden, nicht in der kritischen Theoriebildung. Ulrichs Anspruch ist es in diesem Zusammenhang, *wirtschaftsethische Fragen konzeptionell aufzubereiten und praktische Diskurse kritisch zu begleiten*.

Wirtschaftsbürgerethos als Motivationsbasis der Unternehmensethik

Der kognitiv-rationale Nachweis moralischer Geltungsansprüche der Diskursethik stellt sicherlich eine der Kernleistungen integrativer Wirtschaftsethik und einen wichtigen Beitrag zu den Diskussionen der philosophischen Scientific Community dar. Schließlich begründet sie die Unhintergebarkeit des doppelten Apriori der Kommunikationsgemeinschaft durch transzendentalpragmatische Reflexion. Das motivationale Potenzial dieser Vernunft Einsichten ist allerdings beschränkt und motiviert ethisches Handeln nicht in jeder Situation. Die psychologische Frage nach der motivationalen Verbindlichkeit ethischer Argumente ist damit nicht hinreichend beantwortet. Neben der Begründung ethischen Verhaltens wendet Ulrich die Aufmerksamkeit auf die Frage, was Unternehmer und Angestellte motivieren könnte, ihr ökonomisches Handeln an einer ethisch integrierten Erfolgsphilosophie zu orientieren.¹³⁴ Er vermeidet es dabei, Ethik für konventionelle Erfolgsmotive zu instrumentalisieren.

In Hinblick auf die *Motivationsfrage* hält Ulrich die philosophieimmanente Perspektive daher für unzulänglich und weltfremd. Ethisches Han-

¹³² Vgl. Ulrich, 2008, S. 497.

¹³³ Ebd., S. 88.

¹³⁴ Vgl. zur Differenz von Begründungs- und Motivationsfunktion der integrativen Wirtschaftsethik auch Kapitel 2.1.

deln lasse sich nicht durch kognitive Einsichten „herbeimotivieren“. Das Motiv ethischen Handelns wurzelt vielmehr in Erfahrungen unserer Alltagspraxis. Gelingende praktische Philosophie habe daher an identitätsbildende Erfahrungen anzuknüpfen. Die praktische Verbindlichkeit einer Wirtschaftsethik bedürfe einer „lebensweltliche[n] Motivationsfigur“. ¹³⁵ Diese beruft sich nicht primär auf die transzendentalpragmatische Begründung, sondern baut auf moralische Erfahrungen in der Lebenswelt auf. Das kognitive Muster und das motivationale Ethos sind dabei in einem komplementär-reziproken Verhältnis zu denken und nicht als Antagonisten konzipiert. ¹³⁶ Ulrich spricht der Motivationsfunktion eine fundamentale Rolle bei der Implementierung zu, da „ohne republikanisch gesinnte Wirtschaftsbürger in den [...] Unternehmen [...] weder die Ordnungs- noch die Unternehmensethik zur Praxis kommen“ ¹³⁷ kann.

Ulrich schlägt vor, die Motivationsbasis im *Selbstverständnis moderner Wirtschaftsbürger* zu verorten. Motivbildend sind das Selbstverständnis und die Selbstachtung als Wirtschaftsbürger sowie der Wille, zu einer Bürgergesellschaft und zivilisierten Marktwirtschaft beitragen zu können. „Der republikanisch gesinnte Wirtschaftsbürger [...] will auch im Wirtschaftsleben sehr wohl erfolgreich sein, aber er will gar keinen Erfolg als jenen, den er sich selbst wie vor seinen Mitbürgern vertreten kann.“ ¹³⁸ Diese Motivationsbasis gilt es, pädagogisch zu stärken und zu einem „Selber-Wollen“ zu kultivieren.

Diskursethik als Graswurzelreflexion

Um die Motivationsbasis erfüllen zu können, setzt die integrative Wirtschaftsethik an moralische Vorstellungen an, die in unserem ökonomischen Alltag erfahrbar sind und nicht an transzendentalpragmatischen Ideen. Gegenstand wirtschaftsethischer Reflexion ist somit die in unserer sozialen Wirklichkeit vorzufindende Moraltradition. Diese ist vorbehaltlos zu beschreiben und in den Wirkungsbereich der Wirtschaftsethik zu holen. Anschließend können die konventionellen Anteile des Moralbewusstseins kri-

¹³⁵ Ulrich, 2004a, S. 25. Zum Konzept der Lebenswelt siehe Kapitel 2.1.

¹³⁶ Ulrich, 2004, S. 3.

¹³⁷ Ulrich, 2008, S. 472.

¹³⁸ Ulrich, 2004, S. 13 f.

tisch analysiert und ins Bewusstsein gerufen werden. Die Graswurzelreflexion holt die Wirtschaftssubjekte in ihrer Lebenswelt ab und bietet ihnen Orientierung im ethisch politischen ökonomischen Denken. Auf diesem Wege nimmt die integrative Wirtschaftsethik auch das Apriori der realen Kommunikationsgemeinschaft ernst und verortet sich auf dem „real- und ideengeschichtlichen Boden der uns vertrauten Gesellschaft“.¹³⁹ *Den lebensweltlichen Zugang zu wirtschaftsethischen Fragestellungen bezeichnet Ulrich als Graswurzelreflexion von unten.*¹⁴⁰

Ihren Ausgang nimmt sie dabei in den moralischen Intuitionen, die in der Wirtschaftspraxis und -theorie unreflektiert bleiben. Sie macht auf „üblicherweise übersehene oder unterschlagene Wertdimensionen aufmerksam [...] ohne allerdings diese Werte und Normen in eigener Regie zu gewichten“.¹⁴¹ Die Adressaten der Theorie sind Personen, die ohnehin Interesse an einem ethischen Handeln in der Wirtschaftswelt haben. „Es geht [...] darum, ihnen aufzuzeigen, wie sie ihren legitimen Selbstbehauptungsanspruch als Wirtschaftssubjekte mit ihrem Selbstverständnis als Bürger ‚zusammen denken‘ können – als integre Wirtschaftsbürger“.¹⁴²

Die Frage nach der praktischen Relevanz einer Ethik entscheidet sich für Ulrich daran, ob sie (pädagogisch) dazu beiträgt, die Bürger von ihrer Ohnmacht gegenüber dem ökonomistischen Jargon zu emanzipieren.¹⁴³ Die integrative Wirtschaftsethik verfolgt dabei einen klassischen Bildungsanspruch: Sie will nicht durch die Entwicklung von sozialtechnischen Methoden Verhalten regulieren, sondern *durch neue Denkfiguren praktisch werden* und „die Köpfe der Menschen [...] inspirieren und ihre Intentionen [...] prägen“.¹⁴⁴

Ein Blick zurück nach vorn

Mit den Ausführungen zum Theorie-Praxis-Verhältnis ist ein wesentlicher Beitrag auf dem Weg zur Beantwortung der Fragestellung geleistet. Auf Ba-

¹³⁹ Ulrich, 2004b, S. 138.

¹⁴⁰ Vgl. bspw. die Titel der beiden Aufsätze von Ulrich zu dem Thema des diskursethischen Praxisbezugs (2004a und 2004b).

¹⁴¹ Thielemann, 2000, S. 64.

¹⁴² Ulrich, 2004b, S. 135.

¹⁴³ Vgl. Ulrich, 2000, S. 635.

¹⁴⁴ Ebd., S. 635.

sis des Kapitels kann der Brückenschlag von den theorieaffinen Aspekten der Ulrichschen Konzeption (Kap. 2 und 3) zu praxisorientierten Publikationen vollzogen werden (Kap. 5). Die Pfeiler dieses Brückenschlags stellen die Kriterien für eine Einschätzung der Gestaltung des Theorie-Praxis-Verhältnisses dar. Insbesondere ist die Aufmerksamkeit darauf zu richten, wie mit dem Spannungsfeld aus Gewinnstreben und konfligierenden Ansprüchen in der integren Kulturentwicklung umgegangen wird und wie in diesem Rahmen der ideologiekritisch-pädagogischen Funktion nachgekommen wird.

5. Integritätskultur als Praxisbezug der Unternehmensethik

Nachdem im letzten Kapitel der Anspruch an einen gelingenden Praxisbezug skizziert wurde, geht es im Folgenden darum, wie die St. Galler Wirtschaftsethiker den Praxisbezug tatsächlich denken und gestalten. Dazu steht ein anwendungsorientiertes Konzept, genauer gesprochen, die „integre Unternehmensführung“ von Maak und Ulrich im Zentrum der Aufmerksamkeit.¹⁴⁵ Hierzu werden einleitend die Grundzüge, der Anspruch und Aufbau der integren Unternehmensführung skizziert (Kap. 5.1). Im zentralen Arbeitsschritt dieses Kapitels wird ein Modul der Monografie, die „integre Unternehmenskulturentwicklung“ vorgestellt (Kap. 5.2), die exemplarisch als Praxisbezug der integrativen Unternehmensethik dargestellt wird.

5.1 Grundzüge der integren Unternehmensführung

Maak und Ulrich legen mit der integren Unternehmensführung eine praxisorientierte und umfangreiche Monografie vor. Sie ist aus einem Forschungsprojekt hervorgegangen, das sich auf Basis der integrativen Wirtschaftsethik einer Pragmatik ethisch guter Unternehmensführung verpflichtet hat. Die Autoren wollen auf diesem Wege die (bisher zu wenig) realisierten *praktischen Potenziale der integrativen Unternehmensethik* heben.¹⁴⁶

In der integren Unternehmensführung formulieren die Autoren den Anspruch, „die Lücke zwischen wissenschaftlich abstrakten Abhandlungen der Unternehmensethik und auf schnelle Wirkung bedachten Rezeptbüchern“¹⁴⁷ zu schließen. Um diesem Anspruch gerecht zu werden, streben die Autoren ein *ausgewogenes Verhältnis zwischen Orientierungs- und Verfügungswissen* an und somit zwischen vernünftig begründeten und unmittelbar handlungsrelevanten Theorien. Das Konzept zielt auf die operative Entfaltung einer praktischen Sozialökonomie, „die sich gleichwohl vor sozialtech-

¹⁴⁵ Maak & Ulrich, 2007. Das Handbuch ist mit dem Max-Weber-Preis für Wirtschaftsethik (in der Kategorie Lehrbuch) ausgezeichnet worden. Für eine Rezension des Buches siehe Abländer, 2008.

¹⁴⁶ Vgl. Ulrich, 2005, S. 245.

¹⁴⁷ Maak & Ulrich, 2007, S. v.

nischen ‚Tools‘ nicht scheut.“¹⁴⁸

Leitgedanke ist „die integrative Grundidee, dass Ethik keineswegs als Gegensatz oder äußere Grenze, sondern vielmehr als tragende Grundlage legitimen und sinnvollen wirtschaftlichen Handelns verstanden werden sollte“.¹⁴⁹ *Integrität* wird als „relationale Ganzheit aus Strukturen, Prozessen und Beziehungen“¹⁵⁰ innerhalb und außerhalb des Unternehmens bestimmt. Diese Ganzheit ist hergestellt, wenn die Ansprüche aller Stakeholder berücksichtigt sind und die moralische Stimmigkeit zwischen Unternehmen und Gesellschaft gegeben ist. Der Aufbau einer Integritätskultur wird als Prozess beschrieben, in dessen Verlauf auch Fehler gemacht werden können. Neben der Ganzheit hat Integrität eine genuin moralische Bedeutung, „die sich am besten als moralische Wahrhaftigkeit und Stimmigkeit umschreiben lässt.“¹⁵¹ Um dem Anspruch der Ganzheit nachzukommen, bedarf es eines Konzeptes, das mit Selbstverpflichtung zu ethischen Prinzipien beginnt – mit Integrität. Die Autoren erklären die persönliche Integrität der Mitarbeitenden ebenso wie Geschäftsintegrität zum *sine qua non* guter Unternehmensführung.

Um das Konzept Integrität im Tagesgeschäft mit Leben zu füllen, sind vier Bedingungen von zentraler Bedeutung. Das *Komitment* kommt darin zum Ausdruck, dass die Unternehmensmitglieder nur solche Handlungen anstreben, die sie nach Maßgabe der Unternehmenswerte und der Vernunft anstreben sollten. Eine zweite Voraussetzung für Integrität stellt die *Kohärenz* zwischen den grundlegenden Geschäftsprinzipien, der Kommunikation und dem Handeln dar. Die Widerspruchsfreiheit und *Konsistenz* der gelebten moralischen Prinzipien und der Prozesse im Unternehmen stellt eine dritte Voraussetzung dar. Als weiteres Konstitutum der unternehmerischen Integrität wird die *Kontinuität* im Sinne der Nachhaltigkeit und Langfristigkeit der moralischen Bestrebungen benannt. Die unternehmerische Integrität steht ständig auf dem Prüfstand der kritischen Öffentlichkeit; daher hängt

¹⁴⁸ Ulrich, 2005, S. 245.

¹⁴⁹ Maak & Ulrich, 2007, S. v. Vgl. hierzu auch Kapitel 2.1.

¹⁵⁰ Ebd., S. 7.

¹⁵¹ Ebd., S. 6.

sie nicht ausschließlich vom moralisch-konsistenten Handeln des Unternehmens, sondern auch von den Wahrnehmungen seiner Stakeholder ab.

Gliederung der integren Unternehmensführung

Die integrative Wirtschaftsethik findet wie oben dargestellt an drei Orten statt: Gesellschaft, Organisation und Individuum.¹⁵² Die integrale Unternehmensführung verwendet eine ähnliche, aber anglizistisch gewendete Unterscheidung; namentlich die von *Policies*, *Processes* und *People*. Bevor die Autoren diese vorstellen, zeichnen sie in der Einleitung die gesellschaftspolitischen Hintergründe und unternehmensethischen Grundlagen des Konzepts nach. Im ersten Kapitel ihrer Monografie über integrale Unternehmensführung beschäftigen sich die Autoren mit der Unternehmenspolitik (*Policies*) und insbesondere mit der Frage, wie sich Unternehmen gegenüber ihrer nichtökonomischen Umwelt verhalten sollten und welche moralischen Implikationen dabei zu beachten sind.¹⁵³

Das zweite Kapitel beschäftigt sich mit den Organisationsprozessen (*Processes*). Die Managementprozesse werden analysiert und es wird der Frage nachgegangen, wie Integrität in den Prozessen des Unternehmens sichergestellt werden kann. Eine besondere Rolle kommt in diesem Zusammenhang den in diesem Kapitel beschriebenen Integritätsmaßnahmen und der Integritätskultur zu, die die „moralische Infrastruktur“ für Mitarbeitende und Führungskräfte im Unternehmen darstellt. Die einzelnen Module in diesem Kapitel sind: ‚Good Corporate Governance‘(6), ‚Integritätssysteme‘(7), ‚Supply-Chain- und Marketing-Integrität‘(8) sowie ‚Responsible Change und Moralisches Lernen‘(9). Darüber hinaus machen Maak und Ulrich ihr Konzept einer *Integritätskultur* (10) zum Gegenstand, was für die vorliegende Arbeit von besonderer Bedeutung ist und auf die im nächsten Kapitel (5.2) vertieft eingegangen wird.

¹⁵² Vgl. Kapitel 2.1.

¹⁵³ Das Kapitel ‚Policies‘ umfasst die Module: ‚Corporate Citizenship‘(1), ‚Global Corporate Citizenship‘(2), ‚Corporate Stewardship‘(3), ‚Cross-Sector Partnerships‘(4) und ‚Stakeholder-Engagement und -Dialog‘(5).

Der dritte Teil des Buches bezieht sich aus einer individualethischen Perspektive auf die persönliche Verantwortung der Unternehmensmitglieder (*People*).¹⁵⁴

¹⁵⁴ Das Kapitel gliedert sich in die Module ‚Responsible Leadership‘(11), ‚Human Relations‘(12), ‚Ethische Entscheidungsfindung‘(13), ‚Ethische Kompetenzbildung‘ (14) und ‚Ethics Officer‘(15).

5.2 Darstellung der integren Unternehmenskulturentwicklung

Maak und Ulrich weisen darauf hin, dass sich die Integrität eines Unternehmens erst dann sicherstellen lässt, wenn moralische Erwägungen auch in der Unternehmenskultur verankert sind. Ansonsten besteht die Möglichkeit, dass die postulierten Werte und Normen auf der informell-kulturellen Wirklichkeit des Unternehmens nicht handlungsrelevant werden. In Kapitel 3.2 wurde das Konzept der Unternehmenskultur bereits erläutert. Im Folgenden soll dem Begriff der *Integritätskultur* nachgegangen werden.

In Abgrenzung zur Unternehmenskultur fokussiert die Integritätskultur nicht die real vorzufindenden, sondern die „richtigen Werte und Normen als kulturellem Referenzrahmen, in dem wechselseitiger Respekt und Integrität groß geschrieben werden“.¹⁵⁵ Eine Integritätskultur ist durch die Stimmigkeit der zentralen Werte, Normen und moralischen Erwartungen beschrieben. Diese Begriffsbestimmung wird präzisiert: als symbolisch-kultureller Referenzrahmen stiftet sie Orientierung und erlaubt es den Unternehmensmitgliedern, verantwortlich zu handeln. Eine Integritätskultur schafft eine vertrauensvolle Grundstimmung und stellt Angestellte und Management auf einen tragfähigen Werteboden, der ihnen Vertrauen ermöglicht. Darüber hinaus generiert die Stimmigkeit zwischen den systemischen und lebensweltlichen Realitäten des Unternehmens Sinn, wirkt identitätsbildend und bietet dem Individuum moralische Unterstützung.¹⁵⁶ Diese erleichtert es den Individuen, integer zu handeln, da moralische Handlungen nicht negativ sanktioniert werden. Nicht zuletzt zeichnet sich eine Integritätskultur dadurch aus, dass man sich ihren Werten langfristig verpflichtet (Kommitment).

Vermeidung von Integritätslücken

Nur wenn Integritätssysteme (Prozesse, Strukturen) *und* eine soziokulturelle Lebenswelt existieren, die moralische Orientierung bieten, kann Integrität

¹⁵⁵ Maak & Ulrich, 2007, S. 340.

¹⁵⁶ Dieses Konzept wird in der integren Wirtschaftsethik als „institutionelle Rückenstütze“ bezeichnet. Vgl. Ulrich, 2008, S.349-356.

mit Leben gefüllt werden.¹⁵⁷ Für Maak und Ulrich steht die Unternehmenskulturentwicklung vor der Aufgabe, diese beiden Facetten der Unternehmung zu synchronisieren, denn „für die meisten Menschen stellt die Berufswelt eine Welt mit anderen Werten [...] und Erwartungen als ihre persönliche Lebenswelt“¹⁵⁸ dar.

Eine Differenz zwischen dem formalen Integritätssystem und der unternehmenskulturellen Wirklichkeit bezeichnen die Autoren als „Integritätslücke“. Der *Vermeidung von Integritätslücken* messen die Autoren eine exponierte Bedeutung zu, denn erst eine Unternehmung, in der die soziokulturelle mit der deklarierten moralischen Wirklichkeit zusammenfällt, kann im Sinne der integren Unternehmensführung als integer bezeichnet werden. Maak und Ulrich differenzieren vier Typen von Integritätslücken:¹⁵⁹ Erstens die Differenz zwischen den deklarierten und im Unternehmen faktisch gelebten Normen; zweitens die Frage, ob die deklarierten Normen in den Strukturen und Prozessen des Unternehmens abgebildet werden und somit ein ernstzunehmendes Integritätsmanagement betrieben wird. Als dritte potenzielle Integritätslücke beschreiben die Autoren Subkulturen im Unternehmen, die nicht immer mit der Integritätskultur des Gesamtunternehmens zusammenfallen müssen, und als vierte schließlich die Kluft, die zwischen Unternehmenskultur und gesellschaftlich gültigen Normvorstellungen klaffen kann. In Abhängigkeit von der Beschaffenheit dieser Integritätslücken können Frustrationen bei den Mitgliedern und Stakeholdern des Unternehmens auftreten. „Der Aufbau und die Pflege einer Integritätskultur dienen deshalb der Vermeidung und der Beseitigung solcher Lücken.“¹⁶⁰

Aufgabe der Unternehmensethik sei es, Integritätslücken aufzuzeigen und ihrer Schließung entgegenzuwirken. Bei der Vermeidung von Integritätslücken kommt der Unternehmensethik die Rolle der „*Reflexionsspitze*“ der Unternehmenskultur zu. Ihr wird dabei die Aufgabe zugeschrieben, „in grundsätzlicher Weise darauf zu reflektieren, welche Werte und Normen handlungsleitend sind, ob diese unter Integritäts Gesichtspunkten tragbar und

¹⁵⁷ Maak & Ulrich, 2007, S. 347.

¹⁵⁸ Ebd., S. 343.

¹⁵⁹ Vgl. ebd., S. 349.

¹⁶⁰ Ebd., S. 349.

zeitgemäß sind, ob Integritätslücken bestehen und wie man diese schließen könnte – kurz, ob die Kultur des Unternehmens unter moralischen Gesichtspunkten stimmig ist und ob sie mit gesellschaftlichen Erwartungen hinsichtlich der Unternehmensverantwortung kompatibel ist.“¹⁶¹

Aufbau und Pflege einer Integritätskultur

Die Entwicklung von Integritätskulturen ist vor die Herausforderung gestellt, dass sich Unternehmenskulturen nicht steuern oder kurzfristig beeinflussen lassen. Maak und Ulrich plädieren vor diesem Hintergrund für eine „fortwährende Reflexion auf die eigenen Grundannahmen, Werte und Normen.“¹⁶² Auf diesem Wege soll eine kontinuierliche Entwicklung der Unternehmenskultur angestoßen werden. Dabei ist es von Bedeutung, die kulturellen Maßnahmen nicht zu instrumentalisieren; mit Habermas betonen die Autoren, dass eine administrative Erzeugung von Sinn unmöglich sei. Unternehmenskulturentwicklung sollte folglich „nicht als technisch-instrumentelle Steuerung sozialer Realität“¹⁶³ missverstanden werden. Stattdessen ist die unternehmensethische Reflexion als Unterstützungsprozess der Kulturrevolution zu begreifen, bei dem die Unternehmensführung ein Sinnangebot macht und kontinuierlich entwickelt. Der moralische Gehalt dieses Sinnangebots sollte es allen Unternehmensmitgliedern ermöglichen, es als gültiges Bedeutungssystem des Unternehmens anzuerkennen.

Maak und Ulrich zählen darüber hinaus weitere Faktoren auf, die aus ihrer Sicht für den Aufbau einer prinzipiengeleiteten Kulturentwicklung förderlich sind.¹⁶⁴ Dies ist zum einen die *kontinuierliche Reflexion* auf die Passung der Normen und des gelebten Selbstverständnisses. Dies habe zu geschehen, um Integritätslücken vorzubeugen. Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass in der Kommunikationsgemeinschaft Unternehmen die zentralen Werte und Normen „am Leben [...] erhalten, d.h. sie in den zur Verfügung stehenden Kommunikationsgefäßen kontinuierlich [...] pflegen.“¹⁶⁵ Die im Kontext der Kulturentwicklung kommunizierten Inhalte sind natür-

¹⁶¹ Ebd., S. 351.

¹⁶² Ebd.

¹⁶³ Ebd., S. 352.

¹⁶⁴ Vgl. Ebd., S. 353.

¹⁶⁵ Ebd..

lich auch in *Aktion* zu setzen, um Integritätslücken zwischen Kommunikation und dem tatsächlichen Handeln zu vermeiden. Als weiteren Faktor nennen Maak und Ulrich ein fortdauerndes *Komitment* für die integrale Entwicklung der Unternehmenskultur. Der Prozess der integren Kulturentwicklung ist langfristig zu denken und bedarf daher *Kontinuität*.

Communities of Integrity Practice

Aus der Perspektive von Maak und Ulrich ergeben sich zahlreiche Ansatzpunkte, um die Integritätskultur im konkreten Unternehmensalltag zu entwickeln: Dabei erwähnen sie die Verknüpfung mit Ansätzen, in denen sich die Mitarbeiter eines Unternehmens während der Arbeitszeit gesellschaftlich engagieren (Corporate Volunteering).¹⁶⁶ Der Fokus liegt aber auf den „Communities of (Integrity) Practice“.

In diesem Zusammenhang wird das Konzept *Corporate Character* als die „moralische Persönlichkeit des Unternehmens“¹⁶⁷ eingeführt. Im Kontrast zur Unternehmenskultur wird damit nicht die Gesamtheit der sozialen Realität bezeichnet, sondern ausschließlich die sozio-moralische Identität des Unternehmens. Maak und Ulrich betonen, dass eine integrale sozio-moralische Identität unter den gegenwärtigen Wettbewerbsbedingungen zu einer bedeutenden moralischen Ressource werden kann. Unternehmen differenzieren sich schließlich auch darüber, ob sie als verantwortliche Organisation wahrgenommen werden. Zentral sei in diesem Zusammenhang die Frage, ob die Selbstdarstellung mit den gelebten Werten deckungsgleich ist, oder ob sie divergieren und Integritätslücken aufweisen. Dieser Gesamteindruck wird wesentlich durch die Kultur eines Unternehmens geprägt, und im Speziellen durch den Corporate Character. Der Corporate Character ist insofern von Bedeutung, als dass er mitbestimmt, ob die Integritätskultur als authentisch wahrgenommen wird. Bei der Entwicklung einer Integritätskultur mit einem entsprechend geschärften sozio-moralischen Charakter gilt es, das Systemische und die Lebenswelt zu synchronisieren. Maak und Ulrich verweisen in diesem Zusammenhang auf die aristotelische Philosophie, in der sich ein guter Charakter durch „die Einheit von (richtigem) Handeln und

¹⁶⁶ Ebd., S. 356.

¹⁶⁷ Ebd., S. 357.

(richtigen) Motiven bzw. Gründen auszeichnet.“¹⁶⁸ Eine richtige Handlung ist folglich nicht hinreichend, wenn die grundlegenden Werte nicht mit diesen Grundsätzen übereinstimmen. Vereinzelt Projekte im Bereich der gesellschaftlichen Verantwortung können vor diesem Hintergrund zu kritischen Urteilen von Stakeholdern führen, wenn die grundlegenden Überzeugungen nicht dem Corporate Character entsprechen. Diese Einsichten machen deutlich, welche Bedeutung den Einstellungen und Überzeugungen im Rahmen der Integritätskulturentwicklung zukommen, denn „Reputation entsteht erst [...], wenn Handeln und die Gründe für dieses Handeln als übereinstimmend wahrgenommen werden.“¹⁶⁹

Im Kontext der Entwicklung der Integritätskultur ist von Bedeutung, „dass das Lebensweltliche im Unternehmen eine Wertegemeinschaft und als solche auch immer eine Sprach- und Moralgemeinschaft ist, deren spezifischer Charakter darüber entscheidet, ob das Unternehmen integer und erfolgreich ist.“¹⁷⁰ Eine zentrale Aufgabe der prinzipiengeleiteten Kulturentwicklung besteht darin, dafür zu sorgen, dass die Moralgemeinschaft für das Individuum erlebbar bleibt. Ein Instrument, das die Werte und Überzeugungen erfahrbar macht, ist das oben erwähnte bürgerschaftliche Engagement, der Mitarbeiter (Corporate Volunteering).

Um dem Faktum der Heterogenität der Unternehmenskultur Rechnung zu tragen, schlagen die Autoren die Implementierung von *Communities of Integrity Practice* als Instrument zur Entwicklung der Integritätskultur vor. *Communities of Practice* wurden im Rahmen des Wissensmanagements entwickelt. Es handelt sich dabei um informell entstehende Gruppen, in denen sich Interessierte aus unterschiedlichen Abteilungen zusammenfinden und über Fragen der Integrität diskutieren. Für die Entwicklung der Integritätskultur ist die Implementierung solcher *Communities* zuträglich, „da sich weder die moralischen Herausforderungen noch das Integritätsmanagement im Unternehmen vollends zentralisieren lassen.“¹⁷¹ Eine Integritätskultur lebt gerade davon, dass Mitarbeiter Gestaltungsspielräume nutzen und ihr

¹⁶⁸ Ebd., S. 358.

¹⁶⁹ Ebd.

¹⁷⁰ Ebd., S. 360.

¹⁷¹ Ebd.

Wissen für spezifische ethische Fragen in innovative Lösungen übersetzen können. „Nicht Homogenität ist deshalb das entscheidende Kulturkriterium, sondern Integrität.“¹⁷²

Ein Blick zurück nach vorn

Mit der integren Unternehmenskulturentwicklung wurde exemplarisch der Praxisbezug der integren Unternehmensführung vorgestellt. Die Unternehmenskultur wurde als Lebenswelt des Unternehmens eingeführt und in Hinblick auf eine integre Unternehmenskultur spezifiziert. Hieran anschließend wurden zentrale Bedingungen für eine Entwicklung der Unternehmenskultur entwickelt. Abschließend wurde mit dem Communities of Integrity Practice ein Instrument der Kulturentwicklung vorgestellt.

¹⁷² Ebd.

6. Fazit

In der integrativen Wirtschaftsethik vertritt Ulrich den Anspruch, seinen Ansatz durch Kritik am ökonomischen Status Quo zur Praxis zu bringen und nicht durch eine Anwendung der Ethik auf diesen Status Quo. In der vorliegenden Arbeit habe ich mich mit der Frage auseinandergesetzt, inwieweit Ulrich diesem Anspruch in der integren Unternehmenskulturentwicklung nachkommt. Im Fazit zu den Ausführungen nehme ich zunächst eine der integren Unternehmensführung immanente Perspektive ein: Dabei gehe ich der Frage nach, ob in dem Modul Integritätskultur der Anspruch, ein ausgewogenes Verhältnis zwischen vernünftig begründetem und unmittelbar handlungsrelevantem Wissen vorzulegen, eingelöst wurde. In einem zweiten Abschnitt des Fazits wende ich mich der Kernfrage zu und gleiche die Ansprüche an einen Praxisbezug der integrativen Unternehmensethik mit der Realität des Praxisbezugs in der integren Unternehmenskulturentwicklung ab. Abschließend werden die Ergebnisse zusammengefasst und Schlussfolgerungen gezogen. An dieser Stelle ist aus methodischen Gründen darauf zu verweisen, dass sich die im Fazit getroffenen Aussagen über den Praxisbezug der integren Unternehmensführung primär auf das Modul „Integritätsentwicklung“ beschränken. Dies geschieht in der Annahme, dass sich die grundlegenden Muster des Praxisbezugs in den anderen Modulen reproduzieren.

Diese Arbeit ist in der Überzeugung geschrieben, dass Ulrich mit der integrativen Unternehmensethik einen starken Ansatz kompetent vertritt. Im Rahmen des Fazits soll der Ansatz von Ulrich daher in erster Linie würdigend diskutiert werden. Diese Würdigung liegt m. E. aber nicht in der fraglosen Akzeptanz des Ansatzes, sondern in der Fortführung des grundlagenkritischen Anspruchs. Gegenstand der Analyse und Kritik ist im Fazit die Konzeption des Praxisbezugs der integren Unternehmensführung. Die integrative Unternehmensethik und ihre Konzeption eines Praxisbezugs werden nicht zur Disposition gestellt.

Anspruch und Realität der integren Unternehmensführung

Maak und Ulrich formulieren in der integren Unternehmensführung den Anspruch, ein *ausgewogenes Verhältnis zwischen vernünftig begründetem und unmittelbar handlungsrelevantem Wissen* zu präsentieren. Dabei soll auf eine philosophisch-kritische Grundlagenreflexion aufgebaut und das Konzept an pragmatische Tools angeschlossen werden. Vor dem Hintergrund der Ausführungen ist kritisch zu reflektieren, inwieweit es der integren Unternehmensführung gelingt, einen kritischen Umgang mit dem Spannungsfeld aus philosophischer Grundlagenreflexion und pragmatischen Handlungsorientierungen zu finden.

Auf Seite der *philosophischen Grundlagenreflexion* und Begriffsarbeit ist zu konstatieren, dass nicht alle Konzepte der integren Unternehmenskulturentwicklung prägnant ausgearbeitet sind. Der zentrale Begriff der Integritätskultur beispielsweise bleibt unpräzise und wird nur unzureichend von dem der Unternehmensethik abgegrenzt.¹⁷³ Auf Seite des *handlungsrelevanten Wissens* wird eine pragmatische Programmatik, im Großteil des Kapitels aber das Konzept der integren Unternehmenskulturentwicklung entfaltet. Die konkreten Problemlösungsvorschläge und das Instrument der Communities of Integrity Practice werden auf wenigen Seiten und auf hoher Abstraktionsebene abgehandelt. Der *Konkretisierungsgrad* der pragmatischen Argumentation mag dabei nicht immer ganz überzeugen. Zu unscharf sind die Argumentation auf der konkreten Umsetzungsebene und die Formulierung der Methoden und Instrumente. Wir sind aber gerade auf der Ebene pragmatischer Argumentation mit sozialökonomischen Problemen konfrontiert und müssen hier Antworten auf Sinn- und Legitimationsfragen finden. Erstaunlich ist, dass das Moralprinzip in der integrativen Unternehmensethik differenzierter ausgeführt wird, als es im Rahmen der Communities of Integrity Practice der Fall ist. Ulrichs skeptische Einschätzung der pragmatischen Argumentationslinien des integrativen Ansatzes scheint auch nach der Publikation der integren Unternehmensführung noch gültig zu sein: „Die vorläufigen Defizite der Ausarbeitung der praktischen Sozialökonomie ma-

¹⁷³ Auf die Begründungsstärke, das ökonomismuskritische und wirtschaftspädagogische Potenzial des Ansatzes wird weiter unten eingegangen.

chen sich vor allem bei der Konkretisierung [...] der integrativen Wirtschaftsethik bemerkbar.“¹⁷⁴ Die St. Galler Wirtschaftsethiker würden an dieser Stelle eventuell darauf verweisen, dass der integrative Ansatz sich auf der Ebene regulativer Ideen bewegt, die nicht unbedingt Antworten auf Fragen konkreter Methoden liefern müssen. Dem ist zu entgegen, dass mit der integren Unternehmensführung das Terrain der Grundlagentheorie zumindest teilweise verlassen wurde und man sich explizit zur Formulierung von praxisrelevantem Handlungswissen bekannt hat. Der Übergang von der abstrakten Ebene philosophischer Reflexion zur konkreten Ebene pragmatischer Praxisprobleme ist in der integren Unternehmensführung ins St. Galler Pflichtenheft aufgenommen; auch wenn das diskursethische Verständnis eines Praxisbezugs dies nicht impliziert.

Anspruch der integrativen Unternehmensethik und Realität der integren Kulturentwicklung

Wenden wir uns der Kernfrage zu: Inwieweit entspricht das Modul „Integritätskultur“ also der theoretischen Konzeption des Praxisbezugs und an welchen Stellen treten Divergenzen auf. Um diese Frage beantworten zu können, gleichen wir die Ausführungen zum postulierten Praxisbezug der integrativen Unternehmensethik (Kap. 3 und 4) mit der Konzeption der integren Unternehmenskulturentwicklung (Kap. 5) ab. Rufen wir uns zunächst den Stellenwert in Erinnerung, der der *Diskursethik* in der integrativen Grundlagentheorie und in ihrem Praxisbezug zukommt. Unter dieser Perspektive irritiert, dass in der integren Unternehmensführung und der integren Unternehmenskulturentwicklung keine Referenz auf die zentralen Konzepte der Diskursethik gemacht werden: der Begriff Diskursethik wird nur an einer Stelle des Buches erwähnt.¹⁷⁵ Eingedenk des Leserkreises des Buches gewinnt diese Tatsache an Plausibilität: ein interessierter Praktiker muss nicht notwendigerweise über das Konzept des performativen Selbstwiderspruchs oder über das doppelte Apriori der realen und idealen Kommunikationsgemeinschaft behelligt werden – auch wenn dies unter wirtschaftspädagogischer Perspektive wünschenswert wäre.

¹⁷⁴ Ulrich 2005, S. 246.

¹⁷⁵ Maak und Ulrich, 2007, S. 183.

Auch wenn diskursethische Konzepte nicht explizit Erwähnung finden, setzen Maak und Ulrich mit den Communities of Integrity Practice wesentlich auf diskursive Momente. Dies geschieht aber nicht in jeder Hinsicht mit der wünschenswerten Konsequenz. Dem aufmerksamen Leser wird auffallen, dass im Modul „Integritätskultur“ *keine Begründungsfiguren verwendet werden, die dem diskursethischen Moralprinzip entlehnt sind oder sich mit den denknotwendigen Bedingungen der Möglichkeit vernünftigen Argumentierens beschäftigen*. Auch das Instrument der Communities of Integrity Practice wird nicht auf Basis diskursethischer Begründungsmuster eingeführt. Vielmehr werden sie über die gegenwärtige Bedeutung von Authentizität im Markt¹⁷⁶ und durch Eigenschaften der Integritätskultur begründet.¹⁷⁷ Damit entfernen sich Maak und Ulrich von einer zentralen Stärke diskursethischer Unternehmensethik: der Begründungskraft des Ansatzes.

Neben der Begründung der Einführung soll auf die wissenschaftliche Tradition verwiesen werden, aus der die Communities of Integrity Practice entlehnt sind. Die Methode hat ihren Ursprung in der empirischen Wissenschaft des Wissensmanagements. Die Methodenwahl könnte sich jedoch auch an Traditionen orientieren, die eine größere Nähe zur Philosophie und Diskursethik aufweisen. Als konkretes Verfahren bietet sich beispielsweise der sokratische Dialog¹⁷⁸ an, der auch in der Unternehmenskulturentwicklung Anwendung findet.¹⁷⁹ Auf diesem Wege wäre ein Transfer der integrativen Unternehmensethik in die Praxis möglich, der unmittelbar an die Begründungsfiguren der diskursethischen Grundlagentheorie anknüpft.

Auch andere zentrale Momente diskursethischer Theoriebildung schlagen nicht auf die Integritätskultur durch. Der Schritt von einer Philosophie des solipsistischen Subjekts zu einer Philosophie der Kommunikationsgemeinschaft wird nicht immer konsequent mitgegangen. Die Verwendung der Metapher des *storytellings*¹⁸⁰ beispielsweise impliziert vielmehr eine monologische als eine diskursive Entwicklung der Unternehmenskultur. Auch wenn Ulrich dem Management die Aufgabe zuschreibt, Sinnangebote zu

¹⁷⁶ Vgl. ebd., S. 357.

¹⁷⁷ Vgl. ebd., S. 360.

¹⁷⁸ Siehe Gronke, 2004 sowie Krohn & Siebert, 1996.

¹⁷⁹ Siehe Kessels, 1997.

¹⁸⁰ Vgl. Maak und Ulrich, 2007, S. 346f.

gestalten, die von den Mitarbeitenden als Bedeutungssystem anzuerkennen sind, stellt sich die Frage, inwieweit die Mitarbeiter als betroffene Objekte in einem Führungszusammenhang oder als mündige Subjekte in einem diskursiven Geschehen gedacht werden. An dieser Stelle schließen die Autoren Kommunikationsräume im Unternehmen, anstatt sie zu öffnen; das „Vorschlagsrecht“ für Sinnangebote und strategische Orientierung würde dann jedem Mitarbeiter zukommen. Dies mag aus organisationswissenschaftlicher Perspektive vernünftig sein, aus diskursethischer Perspektive ist es in Frage zu stellen. Man kann sich des Eindrucks nicht verwehren, dass sie Unternehmenskulturentwicklung eher als Führungsinstrument denken und weniger als öffnendes Moment in der unternehmerischen Kommunikationsgemeinschaft. Maak und Ulrich scheinen sich an dieser Stelle weniger an der Diskursethik als an der wissenschaftlichen Unternehmenskulturforschung von Schein zu orientieren, die die Bedeutung des Unternehmers (und nicht des machtfreien Diskurses) als zentralen Einflussfaktor für die Genese und Entwicklung von Unternehmenskulturen ausfindig macht. Die Autoren verpassen es, sich von einer führungsorientiert-monologischen Perspektive auf die Unternehmenskulturentwicklung zu lösen. Alternativ könnte an die Debatten zu den Emanzipations- und Partizipationspotenzialen des Web 2.0 angeschlossen werden.¹⁸¹ In diesen Debatten wird die Entwicklung von Unternehmenskulturen weniger in klassischen Hierarchien als in partizipativen Netzwerkstrukturen gedacht.

Neben dem Stellenwert der diskursiven Vernunft betonen die St. Galler Wirtschaftsethiker die *ökonomismuskritische Aufgabe der praktischen Unternehmensethik*. Ganz im Sinne eines grundlagenkritischen Ansatzes wird gefordert, dass die Unternehmensethik zu einer fortwährenden Reflexion der eigenen Grundannahmen beizutragen habe. Die Umsetzung dieses Anspruchs erfolgt aber nicht in einer Konsequenz, die dem kritischen Anspruch der integrativen Unternehmensethik an einen Praxisbezug genügen. Betrachtet man die integrale Unternehmenskulturentwicklung unter dieser Perspektive sticht ins Auge, dass es nur bedingt um die kritische Reflexion des

¹⁸¹ Vgl. bspw. Richter, Riemer & Koch, 2010. Ulrich hat zu dem Themenkomplex Netso-ciety und Partizipation bereits publiziert (siehe Ulrich, 2001).

Status Quo im Unternehmen und der Gesellschaft geht. Vielmehr geht es um einen Abgleich zwischen den moralischen Einstellungen der Unternehmensmitglieder, des Unternehmens und der Gesellschaft: In der Nomenklatur der integren Unternehmensführung geht es um das Aufdecken und Vermeiden von Integritätslücken. Das Kriterium für Integritätslücken ist die Differenz zwischen empirisch existierenden moralischen Vorstellungen. Diese Normen werden nicht anhand des diskursethischen Moralprinzips geprüft. Der Status Quo wird hierbei als empirisch gesetzt hingenommen und nicht kritisch hinterfragt. *Die integrale Unternehmensführung orientiert sich im Modul „Integritätskultur“ an bestehenden moralischen Überzeugungen – nicht an den Bedingungen der Möglichkeit einer idealen Kommunikationssituation im Unternehmen.* In dieser Hinsicht fällt die integrale Unternehmenskulturentwicklung mit dem Konzept der Integritätslücken hinter den Anspruch eines grundlagenkritischen und postkonventionellen Ansatzes zurück und verfällt einem Reflexionsstopp vor den in der Gesellschaft und dem Unternehmen gültigen Normen.

Ein weiterer wichtiger Aspekt des integrativen Praxisbezugs ist die *wirtschaftspädagogische Funktion* der Unternehmensethik. Ulrich tritt mit dem Anspruch an, Wirtschaftsbürgern neue Denkfiguren an die Hand zu geben und als unternehmensethischer Ansatz auf diesem Wege wirksam zu werden. Betrachtet man die „Integritätsentwicklung“ vor diesem Hintergrund wird offenbar, dass in den Communities of Integrity Practice keine Prozesse implementiert sind, die auf die Vermittlung der zentralen Einsichten der integrativen Unternehmensethik an die Unternehmensmitglieder abzielen. Diskursfelder, die für unternehmensethische Fragen von Bedeutung sind und die durch die integrative Unternehmensethik eröffnet worden sind – beispielsweise die Kritik des Gewinnmaximierungsprinzips – werden nicht systematisch in die Unternehmenskulturentwicklung eingespeist. Das pädagogische Potenzial einer nachholenden Aufklärung der ökonomischen Rationalität wird unter dieser Perspektive nicht vollends ausgeschöpft. Die konkrete Ausgestaltung der Methode wird in den wirtschaftsethischen Diskurs ausgelagert, da dieser nur von den betroffenen Bürgern geführt werden kann. Es stellt sich jedoch die Frage, welche diskursiv-kritische Kompetenz

die (Wirtschafts-)Bürger aus ihrer Lebenswelt in die Diskurse einbringen können. Es sollte nicht vergessen werden, dass wir gegenwärtig nicht in einer voll entfalteten postkonventionellen Kultur leben, in der sich „mündige Bürger“ als kritische Öffentlichkeit engagieren.

Der Blick zurück

Abschließend bleibt zu konstatieren, dass der integrative Ansatz die Vorzüge einer diskursethisch fundierten Unternehmensethik entfaltet, gleichzeitig aber die Begrenzungen eines solchen Ansatzes nicht hinter sich zu lassen vermag. Zu den Stärken des Ansatzes zählt zweifelsohne die Ökonomismuskritik, mit deren Hilfe nicht nur die Mittel, sondern auch die Zwecke des Wirtschaftslebens kritisch reflektiert werden können. Als weitere Stärke kann die transzendentalpragmatische Begründung des „moral point of views“ und die von hier ausgehende Formulierung einer sozialökonomischen Rationalitätsidee gelten. Diese Tugenden des integrativen Ansatzes erfahren im Praxisbezug jedoch einen Rückschlag: Sowohl die ökonomismuskritischen Potenziale als auch die Begründungsstärke des Ansatzes verlieren sich auf dem Weg zur Praxis. Die Begrenzungen des Ansatzes liegen in der Konkretisierung des Praxisbezugs. Der Transfer von theoretischen zu pragmatischen Konzepten ist den St. Galler Wirtschaftsethikern nicht in allen Aspekten gelungen; das Spannungsfeld aus Grundlagentheorie und Praxisbezug konnte nicht immer fruchtbar aufgelöst werden. Die entschiedenen Rationalitätsansprüche der kommunikativen Ethik gehen über das unmittelbar Umsetzbare hinaus – sonst wäre es keine Ethik. Ihre emanzipatorischen Potenziale gehen in der wirtschaftlichen Praxis nicht auf. Dies liegt auch wesentlich daran, dass Ulrich mit wirtschafts- und unternehmensethischen Prämissen arbeitet, die ordnungspolitisch (noch) nicht umgesetzt sind. Der integrative Ansatz wurde in der Vergangenheit mehrfach für seine geringe praktische Bedeutung kritisiert.¹⁸² In Hinsicht auf eine Entgegnung dieser Kritiken ist mit der integren Unternehmensführung ein großer Schritt getan. Bei der Ausarbeitung eines theorieadäquaten Praxisbezugs der integrativen Unternehmensethik bleibt jedoch viel zu tun.

¹⁸² Für eine kurze Zusammenfassung dieser Kritiken siehe bspw. Beschorner, 2006, S. 132.

Es bleibt zu hoffen, dass die integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik nicht Utopie bleibt. Peter Ulrich beschreibt die Zukunft der Praxisrelevanz des integrativen Ansatzes nicht ohne Optimismus: Das Anliegen eines grundlagenkritischen und zugleich praxisrelevanten Ansatzes „erscheint mir für die nahe Zukunft lebenspraktisch höchst aktuell. Das wird seiner weiteren Ausarbeitung, so hoffe ich, auch in den kommenden Jahren die nötige Schubkraft verleihen.“¹⁸³ Diese Hoffnung teile ich – auch wenn die (institutionalisierte) integrative Wirtschaftsethik mit der Emeritierung von Peter Ulrich eine wesentliche und vielleicht die zentrale Schubkraft verloren hat.

¹⁸³ Ulrich 2005, S. 246.

7. Literaturverzeichnis

Apel, K. (1976). *Transformation der Philosophie. Band 2: Das Apriori der Kommunikationsgemeinschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Apel, K. & Kettner, M. (1993). *Zur Anwendung der Diskursethik in Politik, Recht und Wissenschaft*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

Abländer, M. (2008). Unternehmensethik für Theorie und Praxis. Rezension von Thomas Maak & Peter Ulrich: *Integre Unternehmensführung – Ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Schäffer Poeschel, Stuttgart 2007. In: *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik* (3), 423-426.

Beschorner, T. (2006). Ethical Theory and Business Ethics. The Case of Discourse Ethics. In: *Journal of Business Ethics* (66), 127-139.

Demmerling, C. (1998). Transzendentalpragmatik/Universalpragmatik. In: J. Ritter & K. Gründer (Hrsg.), *Historisches Wörterbuch der Philosophie. Band 10*. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft, 1439-1442.

Gerlach, J. (1999). Peter Ulrich – Diskursethische Grundlagenkritik der Ökonomik. In: W. Korff (Hrsg.), *Handbuch der Wirtschaftsethik.. Gütersloh: Gütersloher Verlags-Haus, 863-871.*

Gronke, H. (2004). Die sokratische Dialogmethode als Schlüssel zur Bildung unternehmensethischer Strategien. In: *Wirtschaft und Ethik: Strategien contra Moral?*, Ethik und Wirtschaft im Dialog (12). Münster: LIT, 163-195.

Habermas, J. (1991). *Erläuterungen zur Diskursethik*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Habermas, J. (1983). Diskursethik – Notizen zu einem Begründungsprogramm. In: J. Habermas, *Moralbewußtsein und kommunikatives Handeln*. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 53-125.
- Habermas, J. (1974). Vorbereitende Bemerkungen zu einer Theorie der kommunikativen Kompetenz. In: J. Habermas & N. Luhmann (Hrsg.), *Theorie der Gesellschaft oder Sozialtechnologie: was leistet die Systemforschung?* Frankfurt am Main: Suhrkamp, 101-141.
- Homann, K. & Lütge, C. (2005). *Einführung in die Wirtschaftsethik*. Münster: LIT.
- Kazmierski, U. (2000). Die „integrative Wirtschaftsethik“ ohne „diskursive“ und „praktische“ Problemlösungskompetenz. In: *Ethik und Sozialwissenschaften* (11), 583-586.
- Kessels, J. (1997). *Die Macht der Argumente. Die sokratische Methode der Gesprächsführung in der Unternehmenspraxis*. Weinheim: beltz.
- Krohn, D., & Siebert, U. (1996). *Diskurstheorie und sokratisches Gespräch. Sokratisches Philosophieren*. Frankfurt am Main: dipa.
- Kuhlmann, W. (2007). *Beiträge zur Diskursethik: Studien zur Transzendentalpragmatik*. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Maak, T. (2004). Anmerkungen zur diskursethischen Orientierungskraft. Politisch-philosophische und wirtschaftsethische Ansätze praktischer Orientierung. In: P. Ulrich & M. Breuer (Hrsg.), *Wirtschaftsethik im philosophischen Diskurs: Begründung und „Anwendung“ praktischen Orientierungswissens*. Würzburg: Königshausen & Neumann, 152-162.
- Maak, T. & Ulrich, P. (2007). *Integre Unternehmensführung: ethisches Orientierungswissen für die Wirtschaftspraxis*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Nietzsche, F. (1986). *Die fröhliche Wissenschaft*. Stuttgart: Kröner.
- Osterloh, M. (1991). Unternehmensethik und Unternehmenskultur. In: H. Steinmann & A. Löhr (Hrsg.), *Unternehmensethik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 153-171.
- Precht, R. (2010). Die entfremdete Republik. In: *Der Spiegel*, 28. Juni, 116-117.
- Richter, A., Riemer, K. & Koch, M. (2010). Social Software und Unternehmenskultur. In: *Wirtschaftsinformatik & Management* (6), 221-228.
- Schein, E. H. (1995). *Unternehmenskultur: ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt am Main: Campus.
- Schmiedel, P. (2006). *Integrative Wirtschaftsethik vor der Herausforderung der Praxis: Elemente einer Umsetzung*. St. Gallen: Institut für Wirtschaftsethik.
- Steinmann, H. & Löhr, A. (1991). *Grundlagen der Unternehmensethik*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Steinmann, H. & Löhr, A. (1995). Unternehmensethik als Ordnungselement in der Marktwirtschaft. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* (47), 143-174.
- Thielemann, U. (2010). Gelebte Unternehmensethik – Entthronung des Gewinnprinzips. Zur Unverzichtbarkeit der Integrität des Managements. In: U. Meier & B. Sill (Hrsg.), *Führung. Macht. Sinn: Ethos und Ethik für Entscheider in Wirtschaft, Gesellschaft und Kirche*. Regensburg: Pustet, 282-292.
- Thielemann, U. (2009). Der integrative Ansatz der Unternehmensethik – eine knappe Darstellung durch Abgrenzung vom ökonomistischen und vom separativen Konzept. In: M. Maring (Hrsg.), *Verantwortung in Technik und Ökonomie*. Karlsruhe: Universitätsverlag, 207-217.

- Thielemann, U. (2004). Diskursethik in der Orientierungskrise. Zum Theorie-Praxis-Verhältnis und zum Sinn der Diskursethik als einer Vernunftethik. In: P. Ulrich & M. Breuer (Hrsg.), *Wirtschaftsethik im philosophischen Diskurs: Begründung und "Anwendung" praktischen Orientierungswissens*. Würzburg: Königshausen & Neumann, 65-80.
- Thielemann, U. (2003). Integrative Wirtschaftsethik als kritische Theorie des Wirtschaftens. Die Unmöglichkeit der Wertfreiheit der Ökonomie als Ausgangspunkt der Wirtschaftsethik. In: M. Breuer (Hrsg.), *Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft*. Bern: Haupt, 82-109.
- Thielemann, U. (2000). Was spricht gegen angewandte Ethik? Erläutert am Beispiel der Wirtschaftsethik. In: *ETHICA* (1), 37-68.
- Thielemann, U. (1997). Die Differenz von Vertrags- und Diskursethik und die kategorialen Voraussetzungen ideologiekritischer Wirtschaftsethik. In: J. Harpes & W. Kuhlmann (Hrsg.), *Zur Relevanz der Diskursethik: Anwendungsprobleme der Diskursethik in Wirtschaft und Politik*. Münster: LIT, 271-312.
- Ulrich, P. (2008). *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. Bern: Haupt.
- Ulrich, P. (2005). Integrative Wirtschaftsethik. Versuch einer (Selbst-) Einschätzung des Entwicklungs- und Diskussionsstands. In: T. Beschorner (Hrsg.), *Wirtschafts- und Unternehmensethik: Rückblick, Ausblick, Perspektiven*. München: Hampp, 233-248.
- Ulrich, P. (2004). *Unternehmensethik – integrativ gedacht: Was ethische Orientierung in einem „zivilisierten“ Wirtschaftsleben bedeutet*. St. Gallen: Institut für Wirtschaftsethik.
- Ulrich, P. (2004a). Prinzipienkaskaden oder Graswurzelreflexion. Zum Praxisbezug der Integrativen Wirtschaftsethik. In: P. Ulrich & M. Breuer (Hrsg.), *Wirtschaftsethik im philosophischen Diskurs: Begründung*

und „Anwendung“ praktischen Orientierungswissens. Würzburg: Königshausen & Neumann, 127-142.

Ulrich, P. (2004b). Wirtschaftsethische Graswurzelreflexion statt angewandte Diskursethik. In: T. Bausch, D. Böhler & T. Rusche (Hrsg.), *Wirtschaft und Ethik. Strategien contra Moral?*. Münster: LIT, 21-83.

Ulrich, P. (2003). Wirtschaftsethik als praktische Sozialökonomie. Zur kritischen Erneuerung der Politischen Ökonomie mit vernunftethischen Mitteln. In: M. Breuer (Hrsg.), *Wirtschaftsethik als kritische Sozialwissenschaft*. Bern: Haupt, 141-165.

Ulrich, P. (2002). Sich im ethisch-politisch-ökonomischen Denken orientieren. Peter Ulrich stellt den St. Galler Ansatz der integrativen Wirtschaftsethik vor. In: *Information Philosophie* (4), 22-32.

Ulrich, P. (2001): *Die NetSociety – technokratische Utopie oder Chance für eine demokratische Gesellschaft mündiger Bürger?* Institut für Wirtschaftsethik, St. Gallen.

Ulrich, P. (2000). Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagenreflexion der ökonomischen Vernunft. In: *Ethik und Sozialwissenschaften* (11), 555-642.

Ulrich, P. (1999). Zum Praxisbezug der Unternehmensethik. In: G. Wagner & G. Altrogge (Hrsg.), *Unternehmensführung, Ethik und Umwelt: Hartmut Kreikebaum zum 65. Geburtstag*. Wiesbaden: Gabler, 74-94.

Ulrich, P. (1997). Integrative Wirtschaftsethik als kritische Institutionenethik. Wider die normative Überhöhung der Sachzwänge des Wirtschaftssystems. In: J. Harpes & W. Kuhlmann (Hrsg.), *Zur Relevanz der Diskursethik: Anwendungsprobleme der Diskursethik in Wirtschaft und Politik*. Münster: LIT, 220-270.

Ulrich, P. (1993). *Transformation der ökonomischen Vernunft: Fortschrittsperspektiven der modernen Industriegesellschaft*. Bern: Haupt.

- Ulrich, P. (1993a). Unternehmenskultur. In: W. Wittmann & W. Kern (Hrsg.), *Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre. Band. 1: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 4351-4366.
- Ulrich, P. (1993b). *Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Rahmenkonzept*. St. Gallen: Institut für Wirtschaftsethik.
- Ulrich, P. (1990). „Symbolisches Management“: ethisch-kritische Anmerkungen zur gegenwärtigen Diskussion über Unternehmenskultur. In: C. Lattmann (Hrsg.), *Die Unternehmenskultur*. Heidelberg: Physica, 271-296.
- Ulrich, P. (1988). Unternehmensethik – diesseits oder jenseits der betriebswirtschaftlichen Vernunft? In: C. Lattmann (Hrsg.), *Ethik und Unternehmensführung*. Heidelberg: Physica, 96-116.
- Ulrich, P. (1984). Systemsteuerung und Kulturentwicklung. Auf der Suche nach einem ganzheitlichen Paradigma der Managementlehre. *Die Unternehmung* (38), 303-325.
- Ulrich, P. & Fluri, E. (1992). *Management: eine konzentrierte Einführung*. Bern: Haupt.
- Ulrich, P. & Wieland, J. (1998). Unternehmensethik in der Praxis. Impulse aus den USA, Deutschland und der Schweiz. Bern: Haupt.
- Werner, M. H. (2003). *Diskursethik als Maximenethik: von der Prinzipienbegründung zur Handlungsorientierung*. Würzburg: Königshausen & Neumann.
- Werner, M. H. (1999). „Anwendungsprobleme“ in der normativen Ethik?: *Vorbereitende Bemerkungen im Hinblick auf die Anwendungskontrolle in der Diskursethik*. St. Gallen: Institut für Wirtschaftsethik.

Erklärung gemäß § 21, Absatz 4 der Magisterprüfungsordnung

Hiermit versichere ich, dass ich diese Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe.

Bremen, den 08.02.2011

A handwritten signature in black ink that reads "Jan Pries". The letters are cursive and connected.

Jan Pries