

Bildungsplan 2016 – Kursstufe

Unterrichtsmaterialien zum Thema:

Unternehmensethik: Gewinn, Verantwortung und Persönlichkeit

Dr. Pit Kapetanovic (ZSL Stuttgart)

Fachlich/Didaktische Überlegungen

Die Unternehmensethik teilt als relativ junge Bereichsethik das Problem vieler anderer Felder der angewandten Ethik: Es gibt eine Vielzahl einzelner, manchmal auf wenige Akteure bzw. Standorte beschränkter Schulen (*Integrative Ethik, Republikanische Ethik, Analytische Ethik, Ökonomische Ethik, Kulturalistische Ethik* etc. allein im deutschsprachigen Raum), aber es existieren noch nicht die kanonischen, zum „Bildungsgut“ gehörenden Entwürfe, die eine Art Fixpunkt bilden und an denen sich andere Positionen abarbeiten müssen. Vielleicht ist das aufgrund des hohen Praxisbezuges und der schnellen Veränderungen im betriebswirtschaftlichen Bereich auch nicht nötig oder möglich, dennoch erschwert dieser quasi vorparadigmatische Zustand die Bündelung des Themas für den Schulunterricht ungenügend. Die Vielzahl möglicher Fragen ist dabei unerschöpflich, in dieser Reihe soll versucht werden, sie entlang der bekannten **Verantwortungs**-Relationen zu gliedern: *Wer trägt Verantwortung für was aus welchem Grund, und gegenüber wem muss er sich wie verantworten?*

Die Frage der Unternehmensverantwortung hat in letzter Zeit Christian Neuhäuser, in Fortsetzung der Arbeiten von Peter French, aufgeworfen. Für ihn lassen sich „Verantwortungslücken“, etwa bei der Untersuchung moralischer Fehlverhalten, nur schließen, indem man das Unternehmen als Ganzes als moralischen Akteur in die Haftung nimmt. Dies sei möglich, da ein Unternehmen zwar keinen moralischen Personenstatus habe, aber einen Gemeinwillen erzeuge, der größer als die Summe seiner Teile sei. Jeder Mitarbeiter passt seinen Individualwillen bewusst oder unbewusst dem des Unternehmens an (in dieser Reihe thematisiert in M5). Natürlich schließt sich unmittelbar daran die Frage nach einer Individualethik an: Sind die Mitarbeiter, auf allen Hierarchieebenen, damit entlastet oder gar entmündigt (M14)? Entgegen aller Versuche, eine solche Entlastung zu bestreiten, in dem etwa auf einen minimalethischen Konsens hingewiesen wird, mit der Verpflichtung, als Mitarbeiter bei klaren Verstößen gegen Menschenrechte aufzubegehren oder das Unternehmen zu verlassen, bleibt diese wahrscheinlich nicht unrealistische Sicht doch ethisch umstritten. Lässt sich die Vermeidung der Spaltung einer **Persönlichkeit** in den Individualwillen und die Teilhabe an (mindestens) einem korporativen Willen nicht zumindest als Desiderat formulieren? Hier ist der nächste titelgebende Schwerpunkt der Reihe angesprochen. In Milton Friedmans berühmtem Credo, dass der Manager/die Managerin ausschließlich den Aktionär/innen im Sinne der Vermögensverwaltung verantwortlich sei, steckt eine weitere dramatische Reduktion individueller Verantwortung. Selbst der *Führungskraft*, ein Begriff, über den in dieser Reihe zu diskutieren sein wird (Einstieg zu Stunde 7/8, M10), wird nicht geraten, ja sogar nicht zugetraut, ethische Verantwortung zu übernehmen, unter anderem mit dem Argument, dass sie in gesellschaftlich-ethischen Fragen nicht als Experte/Expertin urteilen könne (M10). Abgesehen von der Frage, ob man den wenigen „Expert/innen“ auf diesen Gebieten wirklich die gesellschaftliche Verantwortung überlassen sollte, ergeben sich hier weitere Schwierigkeiten. Ist nicht die Verantwortung gegenüber den Aktionären, die evtl. keinerlei Interesse an der Firma haben und ggf. sogar ständig wechseln, nicht genauso diffus? Und wird selbst der hochrangige Manager damit nicht zum reinen Funktionsträger? Es ist offensichtlich, dass dies Fragen sind, die Schülerinnen und Schüler, die kurz vor wichtigen Laufbahnentscheidungen stehen, direkt betreffen. Die Reihe versucht also, neben einer generellen Einführung in unternehmensethische Problemfelder (M1-M3, M7-M9, M15), die Fragen nach der Verantwortung, die einem Mitarbeiter zugesprochen bzw. zugetraut wird, und seiner individuellen Persönlichkeitsbildung zu verknüpfen.

Ausgehend von einer sehr pessimistischen Beschreibung aktueller Unternehmensstrukturen (M4) und einer Auflistung möglicher gesellschaftlicher Verpflichtungen (M9), versuchen die Schülerinnen und

Schüler Arbeitsumfelder zu entwickeln, die eine eigenverantwortliche, selbstbestimmte ethische Haltung auch im Berufsumfeld ermöglichen (Aufgaben zu M4 und M9). Sie diskutieren, in der Auseinandersetzung mit Friedman und Anhängern der ökonomischen (M12) und integrativen Ethik (M13, M14) die Rolle von **Gewinn** und gesellschaftlicher Verantwortung und das dahinterstehende Bild vom (meist in dieser Debatte: führenden) Angestellten, unabhängig davon, ob man Peter Ulrichs idealisierte Vorstellung des „Wirtschaftsbürgers“ (M 14) teilt – hier wäre eine Zusammenarbeit mit Geschichte oder gar die Untersuchung bürgerlicher Ideale in einem Seminarkurs interessant. Die Schülerinnen und Schüler betrachten die Möglichkeit, von außen (M15) und innen (M9) Einfluss auf eine Unternehmenskultur zu nehmen und reflektieren, ob die Strukturen und die gesellschaftliche Funktion einer Firma wirklich so isoliert und als alternativlos (Strukturen) oder eindeutig definiert (Funktion) zu betrachten sind, wie es manchmal den Anschein haben mag. Die Reihe umfasst einige sehr umfangreiche Aufgabenstellungen, so dass sich die angegebene Stundenstruktur immer nur als Vorschlag versteht und bei erhöhtem Diskussionsbedarf an einzelnen Punkten immer zu durchbrechen ist.

Lehrplanbezug	3.3.4.2 bzw. 3.4.4.2 Die Schülerinnen und Schüler können verschiedene Bereiche der Angewandten Ethik (zum Beispiel Naturethik, Technikethik, Medizinethik, Medienethik, Wissenschaftsethik, Wirtschaftsethik) in Grundzügen charakterisieren. Sie können Chancen und Risiken in diesen Bereichen darlegen, ethisch-moralische Probleme identifizieren und Wertekonflikte herausarbeiten. (Punkt 1-7 bzw. 1-8) Unternehmensethik als Teil der Wirtschaftsethik
Thema der Sequenz	Möglichkeiten der Unternehmensethik / Verantwortung von Unternehmen und Mitarbeitern
Zielgruppe	KS 1, KS 2, 2- oder 5-stündiger Kurs
Kompetenzen	Die Schülerinnen und Schüler können - das Problem der Vereinbarkeit von Ethik und Wirtschaftlichkeit darstellen und beurteilen - Unternehmensethische Positionen in Grundlinien darstellen und beurteilen - den Unterschied von Shareholder- und Stakeholder basierten Ansätzen darstellen, Begriffe wie „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ anwenden und einordnen - ethische Selbstverpflichtungen von Unternehmen kritisch hinterfragen
Zeitaufwand	des hier vorliegenden Materials: 4-6 Doppelstunden, Anschluss möglich (siehe unten)
Weiterführung	3.4.3.2. Utilitarismus, 3.4.2.3. Gerechtigkeit, 3.4.4.1. Verantwortungsethik

Materialien/Medien	Inhaltlich-didaktische Hinweise	Verantwortung:
M1 Wirtschaftsunternehmen und Ethik – entweder/oder?	Die Schülerinnen und Schüler diskutieren das scheinbare Paradox der Unternehmensethik.	
M2 Unterschiedliche Interessen? Ein Seminar	Sie erkennen den Konflikt zwischen gesellschaftlichen/rechtlichen Ansprüchen und den Anforderungen eines Unternehmens.	Wofür?
M3 Unternehmen ohne Ethik? Einige Wirtschaftsskandale	Sie erarbeiten an aktuellen Beispielen die Notwendigkeit einer Unternehmensethik. Dabei entwickeln sie erste Unterscheidungen und Problemfelder.	Wofür?
M4 Frey/Steuernagel: Wer im Unternehmen ist verantwortlich? Niemand?	Sie diskutieren eine Kritik an heutigen Unternehmensstrukturen, die als entmündigend empfunden werden, und suchen nach Alternativen.	Wer?
M5 Neuhäuser: Können Firmen Verantwortung tragen? Das Problem der „Corporate Responsibility“	Die Schülerinnen und Schüler werden in das Problem der Verantwortung von Gesellschaften eingeführt und diskutieren, inwiefern einer nicht-menschlichen Entität Verantwortung zugeschrieben werden kann.	Wer?
M6 Wer bin ich?	Einstieg ins Thema Shareholder/Stakeholder, der den Verantwortungskonflikt vorbereitet.	Wem gegenüber?
M7 Wem gegenüber sind Unternehmen verantwortlich? Stakeholder und Shareholder	Sie lernen unterschiedliche Verantwortungsobjekte kennen und positionieren sich entsprechend. Sie führen eine rudimentäre Stakeholderanalyse durch.	Wem gegenüber?
M8 Backhaus-Maul: Grundbegriffe der Unternehmensverantwortung	Sie lernen die Begriffe „Corporate Social Responsibility“ und „Corporate Citizenship“ anzuwenden und einzuordnen.	Wem gegenüber?
M9 Was heißt CSR konkret? Beschluss des <i>Nationalen CSR Forums</i>	Sie lernen Dimensionen unternehmerischer Verantwortung kennen und konkretisieren diese an einem Beispiel	Wofür/Wodurch
M10 Friedman: Wem gegenüber ist der Manager/die Managerin verantwortlich?	Die Schülerinnen und Schüler erarbeiten den bis heute paradigmatischen anti-ethischen Ansatz.	Wem gegenüber?
M11 Young: Menschliche Natur, Kultur und Verantwortung	Die Schüler lernen eine weitere, naturalistisch-evolutionäre Argumentation gegen ein verengtes Verantwortungsspektrum, wie es Friedman postuliert, kennen und überprüfen sie.	Warum?
M12 Suchanek: Ökonomische Unternehmensethik: Vertrauen als Leitwert	Die Schülerinnen und Schüler diskutieren, wie es einem Unternehmen gelingen kann, Vertrauen zu erzeugen und ob „Vertrauen“ in der Wirtschaft instrumentellen oder Eigenwert hat.	Warum?

M13 Ulrich: Die integrative Unternehmensethik: Was sie nicht ist	Die Schülerinnen lernen in einer (stark vereinfachenden) Übersicht einige idealtypische unternehmensethische Ausrichtungen kennen und beurteilen diese.	Warum?
M14 Ulrich: Die integrative Unternehmensethik: Was sie ist	Sie beschäftigen sich mit einem unternehmensethischen Ansatz, der Wertschöpfungen im Ökonomischen und Gesellschaftlichen zusammenführen will und sich auf die Persönlichkeit des Unternehmers beruft.	Warum?
M15 Vom Stakeholder zum Shareholder? Betroffene übernehmen Verantwortung: Die Talkshow	Die Schülerinnen und Schüler führen eine Talkshow zum Thema „Neonikotinoide“ und die Verantwortung des Bayer Konzerns durch, in der das Problem von Unternehmensverantwortung und Vertrauensbildung aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet wird.	Wer? Wodurch? Gegenüber wem? Warum?

Mögliche Einteilung in (Doppel)stunden

Stunde	Thema/Ziele/PBKs	Materialien
1,2	<p>Warum brauchen wir Unternehmensethik? Einstieg ins Thema</p> <p>Die Schülerinnen und Schüle</p> <ul style="list-style-type: none"> - erkennen die Schwierigkeit der Akzeptanz der Unternehmensethik - formulieren erste Interessenkonflikte zwischen Gesetzgeber, Angestellten und Management und nehmen selbst Stellung dazu - untersuchen und kategorisieren bekannte Fälle und erstellen anhand dessen eigene Ethikcodizes <p>2.2.1, 2.2.5, 2.2.6</p>	M1-M3
3,4	<p>Strukturen und Menschen: Wer in einem Unternehmen trägt Verantwortung?</p> <p>Die Schülerinnen und Schüler</p> <ul style="list-style-type: none"> - erkennen die Schwierigkeiten bestehender unternehmerischer Hierarchien für die Durchsetzung von Eigenverantwortung und entwerfen alternative Unternehmensstrukturen - erarbeiten die These von Unternehmen als eigenverantwortliche Akteure und diskutieren deren Folgen für das Individuum <p>2.1.3, 2.2.6, 2.2.10, 2.3.7</p>	M4, M5
5,6	<p>Wer will was vom Unternehmen? Shareholder, Stakeholder und Corporate Social Responsibility</p> <p>Die Schülerinnen und Schüler</p> <ul style="list-style-type: none"> - lernen die Grundbegriffe der Unternehmensethik kennen - führen an einem Beispiel eine Stakeholder Analyse durch - entwickeln Dimensionen von CSR und erarbeiten an einem Beispiel eine CSR-freundliche Unternehmensstruktur <p>2.2.2, 2.2.7</p>	M6-M9

7,8	<p>Verantwortung und Persönlichkeit - Die Debatte um Friedman Die Schülerinnen und Schüler</p> <ul style="list-style-type: none"> - setzen sich mit dem Begriff „Führungskraft“ auseinander - analysieren die Position Friedmans und erörtern deren Bedeutung für die Persönlichkeit des Managers - diskutieren diese Position anhand von Gegenpositionen und kommen zu einem begründeten Urteil <p>2.3.1, 2.3.3, 2.3.4.,2.4.5</p>	M10-M11
9,10	<p>Ethik – eine Investition oder eine Haltung? Grundpositionen der Unternehmensethik Die Schülerinnen und Schüler</p> <ul style="list-style-type: none"> - unterscheiden eine instrumentalistische Unternehmensethik von einer „integrativen“ - lernen die Rolle der Persönlichkeit in der integrativen Ethik kennen, reflektieren diese und setzen sie in Bezug zu bekannten ethischen Positionen <p>2.3.1, 2.3.3., 2.3.4, 2.4.4</p>	M12-M14
11,12	<p>Betroffene übernehmen Verantwortung: Die Talkshow die Schülerinnen und Schüler</p> <ul style="list-style-type: none"> - vollziehen den Wechsel vom Stakeholder zum Shareholder nach - erkennen die Widerstände und unterschiedlichen Interessen - versetzen sich in verschiedene Rollen und erfassen ein unternehmensethisches Problem empathisch und multiperspektivisch - wenden Ihre in der Reihe erworbenen Kompetenzen in der Auseinandersetzung an <p>2.1.7, 2.3.7, 2.4.1,2.4.6</p>	M15

Mögliche nicht-materialbasierte Stundeneinstiege:

Stunde 3,4: Möglicher Einstieg über folgenden Witz: „Chef zum Mitarbeiter: Ich habe beschlossen, Ihnen mehr Verantwortung zu übertragen, von heute an sind Sie für alles verantwortlich, was schief läuft!“ Eine anschließende Gesprächsführung kann über Begriffsklärung/Wiederholung (Verantwortung tragen / verantwortlich sein für etwas) zu Spekulationen dazu führen, was es eigentlich heißt, in einem Unternehmen Verantwortung von einer Stelle zur anderen zu übertragen.

Stunde 7,8: Möglicher Einstieg über Zitat: „Manager ohne Ethik sind keine Führungskräfte, sie sind und bleiben nur Geschäftemacher!“ Positionierung der Schüler zu dieser Aussage mit anschließender Diskussion über den Begriff „Führungskraft“ und dessen Implikationen

M1: Wirtschaftsunternehmen und Ethik – Entweder-oder?

Der österreichische Schriftsteller Karl Kraus soll sinngemäß gesagt haben: Sie wollen Wirtschaftsethik studieren? Dann entscheiden Sie sich für das eine oder das andere!

Aufgaben (M1)

1. Stellen Sie den Konflikt dar, der in dieser Aussage zum Ausdruck kommt.
2. Diskutieren Sie: Trifft die Aussage zu? Welche Verbindungen könnte es zwischen Ethik und Wirtschaft geben und wie stark sind diese?

M2: Unterschiedliche Interessen? Ein Seminar

Kündigungen in rechtlich schwierigen Fällen

Seminar für Personaler, Führungskräfte etc.
PraxSem GmbH – Sinnvolle Hilfen für jede Branche

Ziel

Jede Führungskraft im Personalbereich kommt in die Situation, sich von Mitarbeiter/innen trennen zu müssen, die besonderen Schutz genießen und als „unkündbar“ gelten und sich auch oft selbst so sehen. Dazu zählen Betriebsräte, Personalräte, Personen in Elternzeit, Schwerbehinderte, Schwangere etc. Sie müssen Kündigungen dieser Personen, die aus betrieblichen und sonstigen Gründen leider immer nötig sein können, viel besser vorbereiten und durchführen. Wir liefern Ihnen das theoretische und praktische Wissen, diese schwierige rechtliche Situation zu meistern und Kündigungen ohne großen finanziellen Verlust und lange Gerichtsverhandlungen durchführen zu können. Sie erfahren alles über die verschiedenen Arten von Kündigungsschutz, lernen das Kündigungsschutzgesetz kennen und erlangen Sicherheit im Umgang damit. Das Seminar wird von einem Experten für Arbeitsrecht und einem Personalleiter eines großen Unternehmens geleitet.

Programm (wird jederzeit den Wünschen der Teilnehmer/innen angepasst):

- 8.00- 8.20 Begrüßung, Einführung ins Seminarprogramm
- 8.20- 9.30 Sinn und Zweck des Kündigungsschutzgesetzes
- 9.30-9.50 Kaffeepause
- 9.50-10.50 Die wichtigsten „schwierigen“ Gruppen und ihre Spezifika
- 10.50-11.30 Kündigungsschutz und Betriebsklima
- 11.30-13.00 Mittagspause
- 13.00-15.30 Fallbeispiele, Rechtliche Hinweise, Ihre Fragen
- 15.30-16.00 Evaluation der Veranstaltung

Aufgaben (M2)

1. Geben Sie kurz wieder, wofür diese Ankündigung wirbt.
2. Überlegen Sie, welche Intentionen der Gesetzgeber beim Einrichten eines „besonderen Kündigungsschutzes“ für bestimmte Personengruppen hatte.
3. Erläutern Sie, welche ethischen Konflikte sich ergeben. Welche Interessen treffen hier aufeinander? Welche Ziele haben Unternehmen/Gesetzgeber/Mitarbeiter/innen?
4. Diskutieren Sie: Halten Sie ein solches Seminar für vertretbar?

M3: Unternehmen ohne Ethik? Einige Wirtschaftsskandale

1. Betriebsrat bestochen: Ein bekannter Automobilhersteller hat mehrfach dem eigenen Betriebsrat Geld, Reisen und sogar Dienstleistungen von Prostituierten zukommen lassen. Es kam zu vielen rechtskräftigen Verurteilungen auf beiden Seiten. Der Chef des Personalrats hatte sich nach Medienberichten schon wie ein Co-Chef des Unternehmens gefühlt mit engen Kontakten zur Konzernspitze.

2. Überwachungsaffäre: Bei einem großen Lebensmittelhändler wurde systematisch das Personal überwacht, ohne dass dieses davon wusste. Auch der Gang zur Toilette wurde aufgezeichnet, ebenso wurden Mitarbeiter/innen beim Telefonieren in der Pause gefilmt und die Gespräche ausgewertet. Jede Kleinigkeit wurde in teilweise seitenlangen Protokollen festgehalten.

3. Gammelfleisch: Ein Hersteller verkaufte Fleisch, das teilweise schon seit Jahren abgelaufen war, an Gastronomiebetriebe. Unter anderem wurden Etiketten mit Produktbeschreibung und Haltbarkeitsdaten einfach ausgetauscht. Bei Kontrollen fiel der unansehnliche und teilweise faulige Status der Produkte auf.

4. Abgasskandal: Verschiedene Autohersteller haben systematisch Testverfahren und deren Auswertung manipuliert, um bei vorgeschriebenen Abgastests unter den jeweiligen Grenzwerten zu bleiben. Die Fahrzeuge unterschritten die Werte entsprechend bei den Tests, jedoch nicht im Straßenverkehr.

Aufgaben (M3)

1. Analysieren Sie die Fälle mithilfe der folgenden Tabelle

Fall	Wert oder ethische Norm, gegen die hier verstoßen wurde	Wer ist von dem Verstoß negativ betroffen	Mögliche Folgen für das Unternehmen
1			
2			
3			
4			

2. Viele Unternehmen formulieren sogenannte Ethikkodices, um moralisches Fehlverhalten auszuschließen. Formulieren Sie 5 Grundregeln, zu denen sich ein Automobilkonzern Ihrer Meinung nach verpflichten sollte. Begründen Sie Ihre Auswahl.

M4: Bruno Frey/Armin Steuernagel: Wer im Unternehmen ist verantwortlich? Niemand?

In der Zeit erschien anlässlich des Abgasskandals ein Artikel von Bruno S. Frey und Armin Steuernagel, der sich (mit entsprechender Bearbeitung) sehr gut im Unterricht benutzen lässt.

Bruno S. Frey ist emeritierter Professor der Universitäten Zürich und Basel und Forschungsdirektor von Crema – Center for Research in Economics, Management and the Arts. Auch Armin Steuernagel arbeitet dort. In dem Artikel beklagen die beiden einen Verlust an Unternehmenskultur. Externe Anreize (Boni, Löhne) haben die intrinsische Motivation der Mitarbeiter systematisch ersetzt, immer mehr Mitarbeiter seien rein “ausführende Organe”, die nur noch nach Befehl handeln. Es wird sogar der Vergleich von streng hierarchisch geführten Unternehmen mit sozialistischen Planwirtschaften angestellt. Dazu führt der Artikel Umfragen an, die die Motivations- und Verantwortungslosigkeit der Mitarbeiter belegen sollen und zeigt Alternativen auf, etwa in Form des amerikanischen Tomatenverarbeiters “Morning Star”, bei dem sich die Mitarbeiter selbst managen, dadurch offenbar mündiger sind und eher bereit, persönliche Verantwortung zu übernehmen und ein Arbeitsethos zu entwickeln, das auch ökologische und soziale Belange umfasst. Eine (Un-) Kultur der Vorgabenerfüllung, die beide Autoren bei vielen anderen Unternehmen sehen, schließt genau das hingegen aus.

Der Artikel heißt: „Verantwortlich? Niemand! Konzerne wie VW festigen das System der Kontrolle von oben. Das ist der falsche Weg.“, erschien in der Zeit 17/2016 und ist zu finden unter: <https://www.zeit.de/2016/17/volkswagen-abgasskandal-verantwortung> (Link geprüft 01.02.2021)

Mit folgenden Aufgaben könnte man hier arbeiten:

Aufgaben (M4)

1. Geben Sie die Kritik des Verfassers an den Verantwortungsstrukturen in Betrieben wieder.
2. Urteilen Sie begründet: Im Unternehmen hat es einen großen Verstoß gegeben, es wurden Umweltwerte manipuliert. Wer ist verantwortlich:
 - a) Eine Arbeitskraft, die sich über ihre eigenen moralischen Normen hinwegsetzt, um Ziele des Unternehmens zu erreichen.
 - b) Die Vorgesetzten, die die Arbeitskraft nur dann kontrollieren, wenn diese die Unternehmensziele verfehlt und diese evtl. noch zur Wertsteigerung antreiben.
 - c) Die Firma selbst, die sich selbst das Ziel gesetzt hat, Weltmarktführer zu werden und den Mitarbeitern durch ihre Struktur von hierarchischer Überwachung keinen moralischen Freiraum setzt.
3. Entwerfen Sie, ausgehend vom letzten Abschnitt des Textes, ein Arbeitsumfeld, in dem jeder eigenverantwortlich und dennoch zum Wohl von Firma und Gesellschaft handeln kann.

M5: Christian Neuhäuser: Können Firmen Verantwortung tragen? Das Problem der „Corporate Responsibility“

Christian Neuhäuser (geb. 1977) ist Philosophieprofessor mit dem Schwerpunkt auf Wirtschaftsethik. Bekannt geworden ist er vor allem mit seinen Schriften zur Problematik des Reichtums.

Um Unternehmen als grundsätzlich verantwortungsfähige Akteure auffassen zu können, müssen von ihnen zwei Bedingungen erfüllt werden. Sie müssen freie Akteure sein und sie müssen in der Lage sein, den moralischen Standpunkt einzunehmen. Tatsächlich treffen beide Bedingungen auf Unternehmen zu. Sie sind erstens mithilfe ihrer Mitarbeiter(innen) in der Lage, frei zu handeln, wobei sich die Handlungen des Unternehmens nicht auf die Handlungen der individuellen Mitarbeiter(innen) reduzieren lassen. Denn die Mitarbeiter(innen) selbst schreiben ihren Unternehmen Pläne zu und handeln dann individuell nach diesen korporativen Plänen. Dabei ist es wichtig zu sehen, dass es sich wirklich um die korporativen Pläne des jeweiligen Unternehmens handelt und nicht um die individuellen Pläne der Mitarbeiter(innen). Denn die Zuschreibung dieser Pläne geschieht in einem kollektiven Prozess, der sich nicht auf individuelle Zuschreibungen reduzieren lässt. Diese korporativen Pläne der Unternehmen üben zudem einen normativen Druck auf die Mitarbeiter(innen) aus, die sich in der Pflicht sehen, im Interesse ihres Unternehmens zu handeln und daher diesen Plänen zu folgen.

Es ist also wirklich zentral, die Unternehmen selbst und nicht nur die Mitarbeiter(innen) als verantwortliche Akteure zu adressieren, weil sonst diese korporativen Unternehmenspläne gar nicht berührt werden. Wenn wir nur individuelle Mitarbeiter(innen) verantwortlich machen, dann sind die aber mit massiv konfligierenden Ansprüchen konfrontiert: denjenigen des Unternehmens und den moralischen Anforderungen, die von außen kommen. Dieser Widerspruch kann nur aufgelöst werden, wenn die Pläne der Unternehmen selbst einem moralischen Druck ausgesetzt werden, sie also als verantwortliche Akteure behandelt werden. Dies ist möglich, weil Unternehmen auch die zweite notwendige Bedingung erfüllen: Sie können den moralischen Standpunkt einnehmen. Das zeigt sich bereits daran, dass Unternehmen strategisch in Bezug auf moralische Fragen agieren, beispielsweise durch Maßnahmen zur Corporate Social Responsibility. Sie verstehen also die moralische Sprache. Letztlich hängt auch dies wieder von den Mitarbeiter(inne)n ab, insofern die Mitarbeiter(innen) für das Unternehmen, also als Agenten dieses korporativen Akteurs, den moralischen Standpunkt einnehmen können.

Neuhäuser, Christian: Unternehmen in der Umweltverantwortung. In: Ökologisches Wirtschaften 1/2011, S. 17-19, hier S. 17.

Aufgaben (M5)

1. Nennen und erläutern Sie die 2 Bedingungen, die für Neuhäuser notwendig erfüllt sein müssen, damit man Unternehmen „Verantwortungsfähigkeit“ zuschreiben kann.
2. Erläutern Sie den Satz „Denn die Mitarbeiter(innen) selbst schreiben Ihren Unternehmen Pläne zu und handeln dann individuell nach diesen korporativen Plänen.“, ggf. an einem Beispiel.
3. Diskutieren Sie: Sind nach dieser Definition auch die folgenden Gruppen verantwortungsfähige Akteure?
 - a) organisierte Demonstrationen
 - b) wütende Mobs
 - c) Fußballvereine
4. Erörtern Sie: Folgt aus diesem Text, dass Mitarbeiter und Manager völlig frei von jeder Verantwortung sind?

M6: Wer bin ich?

Grafik: Karli Berger aus: Die Arbeit (http://www.kaernoel.at/cgi-bin/kaernoel/comax.pl?page=page.std;job=CENTER:articles.single_article;ID=2871)

Aufgaben (M6)

1. Geben Sie den Konflikt wieder, in dem die Figur sich befindet (ohne es zu merken). Welche Rollen spielt sie für das Unternehmen?
2. Erläutern Sie, gegenüber welcher der „Identitäten“ das Unternehmen die größere Verantwortung hat.

M7: Wem gegenüber sind Unternehmen verantwortlich: Shareholder und Stakeholder

Informieren Sie sich im Internet über den Unterschied von Shareholder und Stakeholder!

Aufgaben (M7)

1. Listen Sie auf: Wer gehört bei einem Chemiekonzern zu den Shareholdern, wer zu den Stakeholdern?
2. Ein neues Insektenvernichtungsmittel soll entwickelt werden. Spekulieren Sie, welche Interessen welcher Stakeholder haben könnte und wägen Sie ab, welche Interessen Sie stärker, welche schwächer berücksichtigen würden.
3. In einem aktuellen Online-Lexikon findet sich der Satz: „Der Shareholder Ansatz ist in den meisten Großunternehmen fest verankert“ (<https://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/stakeholder-shareholder.php>) . Mit welchen Mitteln ließe sich das ändern? Wäre eine Änderung überhaupt wünschenswert? (Reflektieren Sie über die Funktion von Wirtschaftsunternehmen in unserer Gesellschaft)

Kurzzusammenfassung und Hinweis an die Lehrperson:

Shareholder sind alle Anteilseigner eines Unternehmens, also alle, die unmittelbar vom Gewinn des Unternehmens profitieren.

Stakeholder sind im weitesten Sinne alle Interessengruppen, die von der Arbeit des Unternehmens in irgendeiner Weise (ökonomisch, politisch, gesundheitlich) betroffen sind und wieder auf dieses einwirken. Man unterscheidet zwischen internen (dem Unternehmen angehörigen) und äußeren Stakeholdern. Weitere und präzisere Informationen sind leicht im Internet zu finden oder den Schüler/innen bereits aus dem Wirtschaftsunterricht bekannt.

M8: Holger Backhaus-Maul: Grundbegriffe der Unternehmensverantwortung

„Corporate Social Responsibility“ bezeichnet die Verantwortung von Unternehmen gegenüber Gesellschaft und Umwelt. Eine gute, verständliche und durchaus kritische Beschreibung dieses Begriffes und des verwandten Begriffes der „Corporate Citizenship“ findet sich unter:

<https://www.bpb.de/apuz/29861/gesellschaftliche-verantwortung-von-unternehmen?p=all> (zuletzt abgerufen 02/2021)

Aufgaben (M 8)

1. Arbeiten Sie die Unterschiede zwischen dem Ansatz der „Corporate Citizenship“ und dem „CSR“-Ansatz heraus.
2. Geben Sie die Kritik des Autors an diesen Konzepten wieder und überlegen sie, warum er diese Kritik dann wieder etwas zurücknimmt.
3. Der Text suggeriert, dass diese Ansätze gerne auf Praktikanten abgewälzt werden. Begründen Sie diese Haltung der Unternehmen und zeigen Sie Wege auf, wie sich dies ändern ließe.

M9: Was heißt CSR konkret? Beschluss des Nationalen CSR Forums

Das Nationale CSR-Forum, das 2009 vom Arbeitsministerium ins Leben gerufen wurde, setzt sich aus 41 hochrangigen Expertinnen und Experten aus Wirtschaft, Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen, der Wissenschaft und Vertretern der beteiligten Bundesministerien zusammen. Es berät die Bundesregierung. (www.csr-in-deutschland.de)

Unternehmen nehmen dann Ihre Verantwortung wahr, wenn sie

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fair behandeln, fördern und beteiligen
- mit natürlichen Ressourcen schonend und effizient umgehen
- darauf achten, in der Wertschöpfungskette – in Ihrem Einflussbereich – sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu produzieren
- Menschenrechte wahren und einen Beitrag dazu leisten, diese international durchzusetzen
- einen positiven Beitrag für das Gemeinwesen leisten
- verstärkt in Bildung investieren
- kulturelle Vielfalt und Toleranz innerhalb des Betriebes fördern
- in einen fairen Wettbewerb eintreten
- Maßnahmen zur Korruptionsprävention fördern
- Transparenz hinsichtlich ihrer Unternehmensführung herstellen
- Verbraucherrechte und Verbraucherinteressen achten

Nach: Bak, Peter Michael: Wirtschafts- und Unternehmensethik. Eine Einführung. Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart 2014, S. 75.

Aufgaben (M9)

1. Ordnen Sie Ihre Regeln aus M3 den verschiedenen Punkten zu.
2. Spielen Sie das Beispiel mit dem Chemiekonzern und dem Insektenschutzmittel aus M7 (Aufgabe 1) weiter durch. Gewichten Sie die Punkte und finden Sie Beispiele, wie Sie ihnen gerecht werden können.
3. Wie kann ein Unternehmen sicherstellen, dass seine Unternehmensstruktur zur Berücksichtigung dieser Aspekte anhält? Denken Sie an folgende Bereiche und verfassen Sie eine Art „Betriebsverfassung“:
 - bei der Formulierung von Unternehmenszielen und einer Unternehmensleitlinie
 - bei der Einstellung neuer Mitarbeiter/innen und in der Entwicklung bestehender Mitarbeiter/innen
 - in der innerbetrieblichen Gliederung (Hierarchie, Anreize, Kontrollverfahren etc.)
 - bei der Zusammenarbeit mit außerbetrieblichen Institutionen (Presse, Verbänden, andere Unternehmen etc.)

M10: Milton Friedman: Wem gegenüber ist der Manager/die Managerin verantwortlich?

Milton Friedman (1912 – 2006) erhielt 1976 den Nobelpreis für Wirtschaftswissenschaften (korrekter: Alfred Nobel Gedächtnispreis für Wirtschaftswissenschaften) und gilt als einer der einflussreichsten Wirtschaftswissenschaftler des 20. Jahrhunderts. Unter anderem ist ein kurzer Aufsatz von ihm aus der „New York Times“ von 1970 berühmt geworden. Dort fordert er, dass Unternehmer grundsätzlich moralisch zu entlasten sind. Unternehmen sind, so Friedman im Gegensatz zu neueren Positionen etwa von Christian Neuhäuser oder Peter French, höchstens sehr vage zur Verantwortung zu ziehen, da sie als „künstliche Persönlichkeiten“ nur eingeschränkt verantwortungsfähig sind. Anderes gelte für die führenden Menschen im Unternehmen, die sich im operativen Geschäft befinden, also die Manager. Diese sind, auch wenn sich Friedman dazu nicht näher äußert, wohl grundsätzlich verantwortungsfähig, aber weder dazu ausgebildet noch dazu in der Lage: In einem Verantwortungskonflikt sind sie immer zuerst den Menschen verpflichtet, die sie mit Geld versorgen und denen sie sich explizit verpflichtet haben. In dem Moment, wo ein Manager entscheidet, auf Gewinn zugunsten der Umwelt zu verzichten oder seine Mitarbeiter besser zu bezahlen als er zwingend müsste, würde er, wenn man Friedmans Position weiterdenkt, das Geld, das ihm von Anteilseignern zur Verfügung gestellt wurde, eigenmächtig veruntreuen. Im Grunde also etwa so handeln wie ein Bankangestellter, der, ohne seine Kunden zu fragen, die Zinsen ihrer Konten für wohltätige Zwecke nützt. Der Manager würde seine Macht schlicht überschätzen und quasi Gott spielen. Er entscheidet willkürlich, wen oder was er unterstützt, entweder nach eigenem Gutdünken oder um in medialen Diskursen gut dazustehen. Ein weiteres Argument von Friedman und Gegnern der ethischen Verantwortung von Manager/innen ist, dass Manager/innen nicht ausgebildet sind, sozial verantwortungsvoll zu handeln: Führt eine von ihnen veranlasste Erhöhung der Gehälter zu einer Erhöhung der Inflationsrate? Sind Initiativen, die Umwelt zu schützen, nicht eventuell kontraproduktiv, weil das im besten Gewissen modifizierte Produkt vielleicht schlimmer ist als das alte? Im Grunde läuft die Argumentation auf ein „Schuster, bleib bei deinen Leisten“ hinaus.

Der zentrale Aufsatz von Milton Friedman „The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits“ aus der New York Times von 13.09.1970 ist im Original und in Übersetzung im Internet zu finden und mit leichter Bearbeitung (Kürzung) mit den folgenden Aufgaben gut im Unterricht einsetzbar.

Aufgaben (M10)

1. Geben Sie die Argumente gegen eine gesellschaftliche Verantwortung des Managers wieder.
2. Gewichten Sie diese Argumente: Welche halten Sie für am überzeugendsten, welche überzeugen Sie weniger?
3. Erörtern Sie die These: „Friedman traut dem Manager als Individuum doch reichlich wenig zu“ und gehen Sie auf den Begriff „Führungskraft“ ein.
4. Der deutsche Wirtschaftsethiker Ulrich Thielemann lieferte ein Gegenargument gegen diese Position: Die Anteilseigner wechseln ständig und werden selbst bei jeder Gefahr von Verlusten ihre Anteile wieder abstoßen. Sie haben kein Interesse am Unternehmen als solches. Diskutieren Sie dieses Gegenargument.

M11: Stephen B. Young: Menschliche Natur, Kultur und Verantwortung

Young ist Vorsitzender des „Caux Round Table“ einer Organisation internationaler Top-Manager, die sich mit Fragen der Wirtschaftsethik beschäftigt. Bekannt wurde er durch sein Buch „Moral Capitalism“ in dem er eine neue Sicht auf die Grundlagen der Marktwirtschaft bietet.

Moralischer Kapitalismus basiert auf dem Gedanken funktionierender Märkte, des Privateigentums und der Vorstellung das aufgeklärte Eigeninteresse mit dem Gemeinwohl, das der moralische Kapitalismus zur Orientierung hat, vereinbar zu machen. Zu betonen ist insbesondere, dass der Wert eines Unternehmens auch den Goodwill einschließt, der akkumuliert wird, indem man gute Beziehungen zu den Stakeholdern pflegt und Vertrauen aufbaut. Unternehmen leben davon, dass sie gute Beziehungen zu ihren Stakeholdern aufbauen und sich ihrer dementsprechenden Pflichten bewusst sind. Das heißt, Moral und Eigeninteresse müssen sich überlappen statt sich wechselseitig auszulöschen.

Auch die heutige Wissenschaft unterstützt die These einer menschlichen Natur. Die Evolutionsbiologie sieht unsere Entwicklung generell als Ergebnis sozialer Gewohnheiten, Reziprozität, Arbeitsteilung und des Aufbaus der Strukturen wechselseitiger Verlässlichkeit. Viele Untersuchungen vieler Religionen im Hinblick auf ihre Förderung moralischer Verhalten haben gezeigt, dass sich in den verschiedenen Formen menschlichen Glaubens gemeinsame Grundanliegen finden lassen, die der Vermutung zusätzliches Gewicht verleihen, dass unser moralisches Denken, bei aller Unterschiedlichkeit im Konkreten, in seinen Grundzügen überall ähnlich ist. Nach meiner Einschätzung ist es einfacher, ein gemeinsames Verständnis für einen moralischen Kapitalismus zu entwickeln als eine religionsübergreifende Übereinstimmung hinsichtlich dessen zu finden, was uns Erlösung bringt. Der Schlüssel für einen moralischen Kapitalismus ist die Akzeptanz einer Verantwortung gegenüber den verschiedenen Stakeholdern, die nicht nur in einer formalen Beachtung von Eigentumsinteressen besteht, sondern auch den Vorteil der anderen im Blick hat beziehungsweise zu vermeiden versucht, anderen zum Ärgernis zu werden.

Da sowohl die Gabe als auch das Honorieren von Vertrauen letztlich eine persönliche Fähigkeit ist, ist es wichtig, dass die Menschen darin auch immer wieder bestätigt werden. Deshalb sind kulturelle Normen, Vorbilder und die verschiedenen Arten von positiven und negativen Feedbacks wichtig, wenn es um Vertrauen geht. Wenn Gewinne durch Missbrauch von Vertrauen erworben wurden, sollte es eine Herausgabe dieser Gewinne geben und ein Verbot, künftig entsprechende Machtpositionen bekleiden zu dürfen.

Vertrauen setzt einen Sinn für Moral und Verantwortlichkeit voraus und ist umso beständiger und verlässlicher, je mehr dieser Sinn kultiviert und gefördert wird.

Interview Stephen B. Young (zusammengefasst und gekürzt). In: Suchanek, Andreas: Unternehmensethik. In Vertrauen investieren, Mohr Siebeck, Tübingen 2015 (UTB Band 3990), S. 247-250.

Aufgaben (M11)

1. Arbeiten Sie die Kernbegriffe von Youngs Aussagen heraus und setzen Sie sie graphisch in Beziehung zueinander.
2. Erläutern Sie, wie Sie sich einen „moralischen Kapitalismus“ vorstellen. Welche Chancen hätte er? Wogegen müsste er sich durchsetzen?
3. Schreiben Sie eine Replik an Friedman aus der Sicht Youngs
4. Spekulieren Sie (auch an Beispielen): Inwiefern werden Unternehmen durch „kulturelle Normen“ und Feedbacks beeinflusst und inwiefern beeinflusse sie selbst diese Kultur? Bestimmen Sie, wie das Verhältnis dieser beiden im Idealfall aussehen sollte.

M12: Andreas Suchanek: Ökonomische Unternehmensethik: Vertrauen als Leitwert

Andreas Suchanek (geb. 1961) ist Volkswirt und Professor für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Er gilt als Mitbegründer der Ökonomischen Unternehmensethik oder Interaktionsethik.

Tatsächlich lässt sich argumentieren, dass sich verantwortliches Verhalten als Investition darstellen lässt, genauer als Investition in Bedingungen der gesellschaftlichen Zusammenarbeit zum gegenseitigen Vorteil. Aus gesellschaftlicher Sicht besteht der Grund für die Existenz von Unternehmen darin, dass durch sie eine effektivere gesellschaftliche Wertschöpfung möglich wird. Diese Wertschöpfung geschieht in Form einer Mehrzahl konkreter Kooperationen zum gegenseitigen Vorteil: mit Mitarbeitern, Kunden, Investoren, Zulieferern etc. Genau deshalb erweist sich Vertrauenswürdigkeit als Vermögenswert, der sich kurzgefasst dadurch manifestiert, dass niemand freiwillig mit einem Unternehmen kooperiert, dem er nicht vertraut.

- Vertrauen senkt Transaktionskosten, das heißt die Kosten des Zustandekommens von Kooperationen, der Vertragsgestaltung und -durchsetzung, der Überwachung und Kontrolle etc.
- Vertrauen stärkt die Gesinnung ebenso wie die Bindungen von Kunden, Mitarbeitern und anderen Stakeholdern
- Vertrauen stärkt die Motivation von Mitarbeitern, erlaubt mehr Flexibilität und Freiräume, und beeinflusst Teamarbeit und deren Ergebnisse positiv
- Vertrauen hilft, Konflikte rasch und konstruktiv zu lösen und erhöht die Akzeptanz von Entscheidungen
- Vertrauen fördert Innovationsprozesse
- Vertrauen entlastet davon, sich um ansonsten nötige Vorkehrungen, Absicherungen und anderes mehr kümmern zu müssen und reduziert Komplexität

Doch ist Vertrauen beziehungsweise Vertrauenswürdigkeit nicht kostenlos zu haben. Man muss in diesen Vertrauenswert investieren. Ebendarin besteht auch die Verantwortung des Unternehmers: in der Erfüllung legitimer Vertrauenserwartungen. Darin liegt zugleich eine Investition in die eigene Wertschöpfungsfähigkeit.

Diese Investitionen äußern sich vor allem in drei Grundsätzen:

- 1) Dem Halten von Versprechen
- 2) Der Einhaltung von Regeln
- 3) Der Respektierung von moralischen Werten wie Respekt, Fairness oder Nachhaltigkeit

Suchanek, Andreas: Ökonomische Unternehmensethik, in: van Aaken, Dominik, Schreck, Philipp (Hrsg.): „Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik“, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2015, S. 50-79, hier S. 59-62, stark gekürzt

Aufgaben (M12)

1. Geben Sie kurz wieder, wie man Vertrauen erreichen kann und welche Folgen Vertrauen für ein Unternehmen haben kann.
2. Erläutern Sie die Aussage „Vertrauensbildung ist eine Investition“ aus ethischer Perspektive.
3. Ulrich Thielemann, der Autor von M10 behauptet, dass „Vertrauen“ ein höherer Wert für ein Unternehmen ist, als der Gewinn, den es macht. Es wäre also falsch, Vertrauensbildung als Investition zu sehen, sondern sie ist vielmehr eine Grundlage, die nicht mehr hinterfragt werden sollte. Erläutern und diskutieren sie seine These im Vergleich zu Suchaneks These.

M13: Peter Ulrich: Die integrative Unternehmensethik – Was sie nicht ist

Peter Ulrich (geb. 1948) war der erste Professor für Wirtschaftsethik an einer deutschsprachigen Wirtschaftsfakultät (ab 1987 in Sankt Gallen). Er gilt als Begründer einer „integrativen Wirtschaftsethik. Er tritt unter anderem für ein bedingungsloses Grundeinkommen ein.

Korrektive Unternehmensethik: Hier steht Gewinnmaximierung so lange im Mittelpunkt, bis eine Grenze überschritten wird (zum Beispiel in Umweltschutzsicht, sozialer Hinsicht). Dieses Überschreiten wird dann mit Mitteln des Unternehmens korrigiert. Grundsätzlich wird an die Macht des Marktes geglaubt, so lange im Notfall korrigiert werden kann.

Karitative Unternehmensethik: Auch hier wird an die Macht des Marktes geglaubt. Allerdings sollen Gewinne teilweise gesellschaftlich relevanten Zwecken zukommen, die nichts unmittelbar mit dem Unternehmen zu tun haben.

Instrumentalistische Unternehmensethik: Hier wird ethisches Verhalten zur Geschäftsstrategie: „Sound ethics is good business in the long run“. Es gilt: Rücksichtnahme auf andere ist solange Gebot, solange es dem Unternehmen nützt.

Nach: Ulrich, Peter: Unternehmensethik – integrativ gedacht. Was ethische Orientierung für die gute Unternehmensführung bedeutet. In: van Aaken, Dominik, Schreck, Philipp (Hrsg.): „Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik“, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2015, S.237-262, hier Seite 244.

Aufgaben (M13)

1. Erläutern Sie die unterschiedlichen Ansätze anhand eines oder mehrerer Beispiele.
2. Ordnen Sie die Position von Suchanek (M13) in dieses Raster ein.
3. Laut Ulrich sind alle diese Ansätze (die so in Reinform wohl nie existieren) moralisch und ökonomisch unbefriedigend. Erläutern Sie, was sich gegen sie anführen ließe.

M14: Peter Ulrich: Die integrative Unternehmensethik – Was sie ist

Die integrative Unternehmensethik versucht eine „Integration von Ethik und Erfolg“ zu erzielen, indem der wirtschaftliche Ertrag (Motivationsfunktion der Ethik) nicht nachträglich zum Ausgleich (korrektiv) oder zur Entlastung (karitativ) verwendet wird, sondern direkt nach ethischen Prinzipien (normative Orientierungsfunktion) erwirtschaftet wird. Diese Prinzipien glaubt der Entwickler dieser Ethik, Peter Ulrich, in einer prototypischen unternehmerischen Haltung gefunden zu haben. Im strategischen Stakeholder Konzept ist die Rücksichtnahme auf Stakeholder-Ansprüche nichts anderes als eine Investition in zukünftigen Unternehmenserfolg. Es geht um Kooperations- und Akzeptanzsicherung und sonst nichts. Das herkömmliche Stakeholder Konzept stellt somit nur eine strategisch erweiterte Fassung der Shareholder Value Doktrin dar. In einem ethisch gehaltvollen Stakeholder Konzept geht es demgegenüber um die Anerkennung legitimer Ansprüche aller von unternehmerischen Handeln Betroffenen um ihrer selbst willen – es ist gerechtigkeits- nicht macht- oder interessenbasiert. Die Macht oder Ohnmacht von Stakeholdern gegenüber der Unternehmung soll hier gerade keine entscheidende Rolle spielen. Vielmehr kommt es auf die unparteiliche Begründbarkeit von Ansprüchen in einem verständigungsorientierten Dialog und auf ihre faire Berücksichtigung vom vernunftethischen Standpunkt der Moral an. Am ehesten lässt sich diese Motivationsbasis im Selbstverständnis moderner Wirtschaftsbürger lokalisieren und pädagogisch stärken – als deren zivilisiertes Selber-Wollen. Wirtschaftsbürger sind Wirtschaftssubjekte, die ihren Geschäftssinn von ihrem Bürgersinn nicht abspalten, sondern jenen in diesen integrieren wollen, um sich selbst als integer, das heißt buchstäblich als ganze Person, wahrnehmen und verstehen zu können. Sie wollen das, weil Sie sich nicht nur als bourgeois, sondern als citoyen, das heißt als mitverantwortliches Mitglied der bürgerlichen Gesellschaft, verstehen. Deren moralischer Kern besteht in der prinzipiellen Bereitschaft des Bürgers, seine privaten Interessen der res-publica, das heißt der öffentlichen Sache des guten und gerechten Zusammenlebens freier Bürger, zu unterstellen. Der republikanisch gesinnte Wirtschaftsbürger – und dies ist der springende Punkt – will im Wirtschaftsleben sehr wohl erfolgreich sein, aber er will keinen anderen Erfolg als jenen, der er vor sich selbst wie vor seinen Mitbürgern vertreten kann, da er mit den Grundsätzen einer wohl geordneten Bürgergesellschaft problemlos vereinbar ist. Aufgeklärte Wirtschaftsbürger sind lebensklug genug, ihr ökonomisches Vorteils- und Erfolgsstreben in die Voraussetzung ihrer Selbstachtung zu integrieren, statt es zu Lasten eines im Ganzen gelingenden und erfüllten Lebens zu verabsolutieren. Aufgeklärte Führungskräfte der Wirtschaft, die sich persönlich nicht verleugnen wollen, sind deshalb interessiert an politisch-ökonomischen Verhältnissen, die ihnen eine faire Chance bieten integer zu bleiben und gleichwohl – oder sogar gerade deshalb – wirtschaftlich erfolgreich zu sein.

Ulrich, Peter: Unternehmensethik – integrativ gedacht. Was ethische Orientierung für die gute Unternehmensführung bedeutet. In: van Aaken, Dominik, Schreck, Philipp (Hrsg.): „Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik“, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main 2015, S.237-262, hier Seite 247 f., S. 253f.

Aufgaben (M14)

1. Nennen Sie die Motivationen, die den „Wirtschaftsbürger“ antreiben.
2. Vergleichen Sie die Position Ulrichs mit den Ihnen bekannten allgemeinethischen Ansätzen. Auf welchen dieser Ansätze könnte er sich berufen?
3. Diskutieren Sie: Halten Sie das Menschenbild, das Ulrich hier zeichnet, für realistisch?
4. Gewinnmaximierung, Persönlichkeitsbildung, Soziales Verhalten: Stellen Sie sich vor, Sie sind Manager/in eines Unternehmens: Erläutern Sie, wie Sie diese Werte gewichten würden und für welche Art von Ethik Sie sich entscheiden würden.

M15: Vom Stakeholder zum Shareholder? Betroffene übernehmen Verantwortung (ein Rollenspiel)

»Spätzle-Imker« gegen Bayer AG

»Aktivisten-Aktionäre« – so nennt die Bayer AG inzwischen Menschen wie Christoph Koch. Der Imker aus Oppenau nutzte die Hauptversammlung der Aktiengesellschaft mittlerweile im neunten Jahr in Folge, um einen besseren Schutz der Bienen vor Pflanzenschutzmitteln zu fordern.

Das laute Dazwischenrufen, die verkürzten Vorwürfe, das ist nicht die Sache von Christoph Koch. Aber auch der Imkermeister aus Oppenau ist ein vehementer Gegner der Geschäftspolitik des weltweit agierenden und 115 000 Mitarbeiter zählenden Konzerns. »Wir wollen, dass Bayer aufhört, Neonics zu produzieren«, fordert er. Um seinen Forderungen bei den Eigentümern des Unternehmens, den Aktionären, Gehör zu verleihen, kaufte Koch vor etlichen Jahren selbst Aktien der Bayer AG. Seither hat er das Recht, bei der Hauptversammlung zu sprechen, was er im neunten Jahr in Folge auch gemacht hat. Leute wie er würden intern inzwischen als »Aktivisten-Aktionäre« bezeichnet, er selbst habe den Spitznamen »Spätzle-Imker« weg.

Während draußen vor der Hauptversammlung auf dem Platz der Vereinten Nationen mit Plakaten demonstriert wird und die Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft (ABL) mit einer Kartoffeldampfmachine symbolisch Patente verbrennt, tritt Koch im Konferenzsaal ans Rednerpult. »Stunk ist das nicht, wir stellen Fragen, die die Widersprüche bei Bayer beleuchten«, sagt er (siehe Hintergrund). Von den Antworten, die er erhielt, war der Imkermeister indes enttäuscht: »Die waren glatt wie ein Fisch.« Koch war der erste, aber nicht der einzige Imker, der bei der Hauptversammlung seine Bedenken vortragen konnte. Ihm und seiner Nachfolgerin seien noch die vollen zehn Minuten zugestanden worden, anschließend sei die Redezeit auf fünf Minuten verkürzt worden. Insgesamt 30 Gegner von Bayers Geschäftspolitik seien ans Mikrophon getreten, davon fünf Imker. »Eigentlich hätten wir 50 Minuten nur für die Bienen gehabt.« Wer vortragen will, müsse sich vorher anmelden.

»Die machen sich Sorgen«

»Es war ein großer medialer Erfolg, der Protest ist auch in den Medien angekommen«, freut sich der Oppenauer Imker. Und nicht nur dort. Auch in den Reihen des Unternehmens gebe es etliche Kritiker. »Es ist nicht so, dass die Proteste der Imker im ganzen Konzern negativ gesehen werden.« Überrascht habe ihn, dass auch Vertreter der Banken Skepsis bei der Hauptversammlung geäußert hätten. Der Sprecher der Volksbanken-Raiffeisenbanken habe nicht nur die Übernahme von Monsanto kritisch gesehen. »Die machen sich auch Sorgen um die Bienen.« Insgesamt sei die Stimmung bei der Hauptversammlung der Bayer AG sehr angespannt gewesen. »Einmal ging auch das Licht auf der Bühne aus.«

Eigentlich wollten Koch und seine Imkerkollegen, von denen trotz beruflicher Hochsaison 55 nach Bonn gekommen waren, den Aktionären noch eine süße Überraschung bereiten. »Wir wollten Honig verschenken.« Die Aktion wurde allerdings nicht bewilligt. Wie Koch später erfahren hat aus Angst, die Gläser könnten als Wurfgeschosse missbraucht werden.

Simon Allgeier in Baden Online vom 06.05.2017: <https://www.bo.de/lokales/achern-oberkirch/spaetzle-imker-gegen-bayer-ag>

Hintergrundwissen:

Neonikotinoide

Die Hersteller von Neonikotinoiden, darunter Bayer, klagen aktuell vor dem Europäischen Gerichtshof gegen das bestehende Teilverbot des Insektizids. Seit 2013 darf es nur noch in Ausnahme- oder Notfällen eingesetzt werden. Dazu zählen etwa extreme Wetterlagen oder wenn bestimmte Pflanzenarten massiv unter Schädlingsbefall leiden. Nun plant die Europäische Kommission, dass Neonikotinoide nur noch in Gewächshäusern eingesetzt werden dürfen. Laut Bienenjournal schädigen falsch eingesetzte Neonikotinoide die Orientierungsfähigkeit und das Immunsystem der Bienen. Zudem würden sie die Lebensspanne bei Drohnen verkürzen und deren Spermienqualität schädigen, so dass eine gesunde natürliche Vermehrung behindert werde.

Simon Allgeier in Baden online vom 06.05.2017: <https://www.bo.de/lokales/achern-oberkirch/spaetzle-imker-gegen-bayer-ag>

Info: Der Bayer Unternehmenskodex:

Zu finden unter: <https://www.bayer.de/de/unsere-werte.aspx>

Aufgabe (M 15)

Der Fall schlägt Wellen in der Öffentlichkeit. Eine Talkshow widmet sich dem Thema unter dem eher reißerischen Titel: „Sterben die Bienen- sterben wir! Entzieht sich Bayer seiner Verantwortung?“. Geladen sind:

- 1) Ein/e Vertrauensethiker/in
- 2) Ein ehrgeiziges Vorstandsmitglied der Bayer AG, das sich an Friedman orientiert
- 3) Ein Vorstandsmitglied einer großen Bank, das den Ansatz der integrativen Ethik befolgt
- 4) Ein/e Großaktionär/in der Bayer AG, der kein Aktivist ist
- 5) Ein/e Imker/in und Aktionär/in von Bayer, der/die zu den Aktivsten zählt
- 6) Ein Bauer/eine Bäuerin, der/die Mittel von Bayer erfolgreich gegen Schädlinge eingesetzt hat

Erarbeiten Sie (auch unter Zuhilfenahme weiterer Informationen aus dem Internet/der Presse, überlegen Sie: Welche weiteren Informationen sind zum Durchsetzen Ihrer Position wichtig) ihre jeweilige Position mit Zielen, Argumenten etc. und spielen Sie die Talkshow in der Klasse mit verteilten Rollen.

Lösungsvorschläge

M3 Aufgabe 1:

Fall			
1	Integrität: Du sollst den Betriebsrat nicht mit Bestechungen auf deine Linie bringen. Als Betriebsrat sollst du Distanz zur Unternehmensführung wahren.	Mitarbeiter, die nun nicht mehr adäquat vertreten werden	Vertrauensverlust in der Öffentlichkeit, Probleme, Mitarbeiter zu finden
2	Offenheit, Legalität, Vertrauen, Privatsphäre: Du sollst deine Mitarbeiter nicht ohne deren Wissen überwachen.	Mitarbeiter	Vertrauensverlust, Probleme, neue Mitarbeiter zu finden, Imageschaden
3	Gesundheit, Hygiene: Du sollst deine Kunden nicht täuschen und dich an die gesetzlichen Standards halten.	Kunden	Imageschaden
4	Ehrlichkeit/Nachhaltigkeit Du sollst keine Ergebnisse fälschen und damit die Umwelt gefährden.	Kunden/Öffentlichkeit	Rückgang der Verkaufszahlen, Imageschaden, Vertrauensverlust

M7:

Eine gute Übersicht über Gruppen von Stakeholdern und Shareholdern lässt sich im Netz leicht finden. Beispielsweise übersichtlich und graphisch gut aufbereitet hier: https://www.controlling-wiki.com/de/images/b/b4/Stakeholderanalyse_1.jpg (zuletzt abgerufen: 02/2021)

M10 Aufgabe 2: Der Manager ist seinen Geldgebern verpflichtet. Er handelt eigenmächtig, wenn er in anderem Auftrag glaubt handeln zu müssen. Wenn er versucht, andere, ethische Ziele zu erreichen, handelt er nicht als Experte und macht zwangsläufig (teure) Fehler. Er schadet den Kunden, Mitarbeitern und Chefs durch seine Eigenmacht, indem er ihnen quasi „Zwangssteuern“ auferlegt (durch höhere Preise, niedrigeren Gewinn) etc.

M11 Aufgabe 1:

Allgemeinmenschliche soziale Dispositionen → Normen → Vertrauen in deren Einhaltung → Verantwortung für deren Einhaltung, um Vertrauen gerecht zu werden (Kontrolle durch die jeweilige Gesellschaft/Kultur) → Erfolg

M14 Aufgabe 2:

In diesem Text tauchen gleich einige Hinweise auf verschiedene moralische Positionen auf, die, je nach Zeitpunkt dieser Reihe im Curriculum, den Schülerinnen und Schülern bekannt vorkommen könnten. So wird im ersten Abschnitt auf einen verständigungsorientierten Dialog (Diskursethik) oder auf einen „vernunftethischen Standpunkt der Moral“ (Anklänge an Kant sind deutlich) hingewiesen.

In der Betonung der Charakterbildung zu einem „erfüllten Leben“ wirkt der Ansatz dann aber deutlich aristotelisch, auch in der Betonung der politischen Teilhabe (Zoon politikon) und dem Hinweis auf die Lebensklugheit (Phronesis?).

Literaturhinweise

Aaken, Dominik von, Schreck, Philipp (Hrsg.): „Theorien der Wirtschafts- und Unternehmensethik“, Suhrkamp Verlag Frankfurt am Main 2015. Gut gegliederte Textsammlung mit Originaltexten verschiedener unternehmensethischer Schulen aus dem deutschsprachigen Raum. Mit Hinweisen zur Entstehung und Entwicklung der Theorien.

Bak, Peter Michael: „Wirtschafts- und Unternehmensethik, eine Einführung“, Schäffer-Poeschl Verlag Stuttgart 2014: Eine praxisorientierte Einführung, die sehr konkret auf die Strukturen in Unternehmen eingeht.

Lenk, Hans, Maring, Matthias (Hrsg.): Wirtschaft und Ethik, Reclam Verlag Stuttgart 1992: „Klassische“ Textsammlung zum Thema, mit einigen Texten zur Unternehmensethik und zur amerikanischen Businessethik. Darin enthalten: Peter French über „Die Korporation als moralische Person“ (S. 317-329).

Neuhäuser, Christian: „Wirtschaftsethik“, in: Neuhäuser, Christian, Raters Marie Luise, Stöcker, Ralf (Hrsg.): „Handbuch angewandte Ethik.“ Metzler Verlag Stuttgart 2011, S. 260-265: Darin enthalten ein präziser Abschnitt zur „Unternehmensethik“, der die Frage nach der Verantwortungsfähigkeit von Unternehmen und der Moralbegründung aktueller unternehmensethischer Theorien aufwirft.