

nativen Lebensstil, die sich seit den dramatischen kulturellen Veränderungen der 1960er Jahre gebildet haben. Es trifft zwar zu, dass diese ebenfalls marginale Identitäten innerhalb der westlichen Gesellschaften darstellen, aber ihre Genese und Dynamik unterscheiden sich erheblich von den unterdrückten Identitäten in anderen Teilen der Welt. Eine sehr erhellende Studie zu diesen neuen Stammesidentitäten bietet K. Hetherington, *Expressions of Identity, Space, Performance, Politics*, London/New Delhi 1998.

<sup>2</sup> Vgl. J. Rawls, *A Theory of Justice*, Harvard 1971.

<sup>3</sup> Die Kategorie „indigene Völker“ erfordert einige begriffliche und rechtliche Klärungen. Im engeren Sinne umfasst sie solche Völker, die Opfer europäischer Eroberungen, Einwanderungen und Besiedlungen geworden sind. In einem weiteren Sinne und in Analogie dazu kann diese Bezeichnung auf zwischenethnische Verhältnisse in vielen Staaten der Welt angewandt werden.

<sup>4</sup> Vgl. J.R. Bauer/D.A. Bell (Hg.), *The East Asian Challenge for Human Rights*, Cambridge 1999.

<sup>5</sup> Vgl. I. Brownlie (Hg.), *Basic Documents on Human Rights*, Oxford 1997, 303–316.

<sup>6</sup> F. Wilfred, *From the Dusty Soil. Contextual reinterpretation of christianity*, Madras 1995, besonders Kap. 18: Postmodernism with teeth, 327–345.

<sup>7</sup> Vgl. F. Wilfred, *Towards a subaltern hermeneutics. Beyond the contemporary polarities in the interpretation of religious traditions*, in: *Voices from the Third World*, Bd. 19, Nr. 2 (1996), 128–148.

<sup>8</sup> Vgl. den Entwurf der UN-Erklärung „Draft Declaration on the Rights of Indigenous Peoples“ vom 20. April 1994, abgedruckt in: H.J. Steiner/P. Alston (Hg.), *International Human Rights in Context*, Oxford 1996, 1011–1016.

<sup>9</sup> Vgl. O. Mendelsohn/U. Baxi (Hg.), *The Rights of Subordinated Peoples*, Delhi 1994.

Aus dem Englischen übersetzt von Michael Krämer

## Unternehmensidentität durch ethische Orientierung

Annette Kleinfeld

### Einführung: Corporate Identity – mehr als Image- kosmetik?

Der Begriff „Corporate Identity“ (CI) hat wieder Konjunktur. Angesichts der tiefgreifenden Veränderungen, vor denen Unternehmen in einer global vernetzten Welt an der Schwelle zum 21. Jh. stehen, steigt das Interesse an den sogenannten „weichen Themen“, zu denen Unternehmenskultur und Corporate Identity übli-

cherweise gezählt werden. Ein umfassendes, integratives Verständnis der Identitätsgestaltung von Unternehmen als komplexen sozialen Systemen bedingt die Auseinandersetzung mit der gewachsenen Unternehmenskultur ebenso wie mit dem gesellschaftlichen und kulturellen Umfeld. Als solche setzt sie bei Fragen an wie: „Wofür wollen wir stehen - wofür nicht? Welches Sinnangebot und - daraus resultierend - welche Identifikationsmöglichkeiten können wir unseren Mitarbeitern bieten? Wo liegen unsere spezifischen Wertschöpfungspotentiale? Welchen Beitrag zum Gemeinwohl leisten wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen?“

Unternehmerische Identitätsgestaltung und Kulturentwicklung in diesem wohlverstandenen Sinne setzt darüber hinaus gerade unter den veränderten Wettbewerbsbedingungen auf einem globalen Markt eine bewusste Orientierung an ethischen Werten und Prinzipien voraus. Dafür lassen sich u.a. die folgenden (Hinter-)Gründe nennen:

1. Ein moralisch zunehmend sensibel reagierendes Konsumentenpotential und eine kritische Öffentlichkeit, die Unternehmen - unterstützt von NGOs wie Greenpeace - im Falle ökologisch oder anderweitig ethisch problematischer Aktivitäten unter massiven Druck setzen können.
2. Ein Mangel an allgemeinverbindlichen (ethischen) Wertorientierungen nicht nur auf internationaler, sondern auch auf nationaler Ebene (Wertewandel, Pluralismus, schwindender Einfluss traditioneller Wertvermittlungsinstanzen wie Kirche). Gelingendes Führen und Arbeiten in den Unternehmensformen der Zukunft, d.h. in vernetzten, hierarchiearmen Strukturen im Rahmen temporärer, entterritorialisierter Arbeitsgemeinschaften, setzt aber gerade die Orientierung an gemeinsamen Zielen und Werten und die Entwicklung einer Vertrauenskultur auf der Basis verlässlicher wechselseitiger Handlungserwartungen voraus.
3. Die wachsende Bedeutung des Menschen als „ganzer Persönlichkeit“ zur Sicherung der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit und des Unternehmenserfolgs: Anforderungsprofile verlagern sich zunehmend von der Methoden- und Fachkompetenz zur persönlichen und sozialen Kompetenz, zu der neben Teamfähigkeit immer stärker kooperative, interkulturelle und ethische Kompetenz gehören.
4. Die notwendige Vorwegnahme einer wirtschafts- und sozialpolitischen Rahmenordnung im Weltmaßstab durch Akte freiwilliger Selbstverpflichtung.
5. Eine stetig wachsende Wirtschaftskriminalitätsrate, die Präventivmaßnahmen zur Stärkung der moralischen Integrität und Gesetzestreue auf individueller wie institutioneller Ebene erforderlich macht.

Die Auseinandersetzung mit diesen neuen ethischen Herausforderungen und die Institutionalisierung adäquater Umsetzungsmaßnahmen im Unternehmen (= Corporate Ethics) leisten, so meine These, einen wesentlichen Beitrag zur Entwicklung einer gesunden Unternehmenskultur, die wiederum die Grundlage für die Gestaltung einer substantiellen Unternehmensidentität, einer Corporate Identity im eigentlichen Sinn bildet.

# Kultur- als Wertemanagement

Unternehmensidentität  
durch  
ethische  
Orientierung

Unternehmen sind keine technokratisch fass- und steuerbaren Zweckverbände, sondern soziale Systeme mit einer eigenen kulturellen Identität, weil sie von Menschen getragen werden und weil Menschen wesentlich wertbezogen sind.<sup>1</sup> Was heißt das?

In der philosophischen Anthropologie spricht vor allem Max Scheler vom Menschen als einem „wertbezogenen“ Wesen<sup>2</sup>, und zwar in dreierlei Hinsicht:

- sofern er selbst Träger des höchsten Wertes, der Personwürde, ist;
- sofern er ein „natürliches“ Bedürfnis nach Werten hat, die seiner Existenz Halt, Orientierung und Sinn geben;
- sofern er über die Fähigkeit des „Wertvernehmens“ und „Wertfühlers“ verfügt<sup>3</sup> und sich zu vorhandenen Werten in ein kritisch-reflektierendes Verhältnis setzen kann.

Vor allem der letzte Punkt wirft ein neues Licht auf den Menschen als Vermittlerinstanz zwischen verschiedenen (Sub-)kulturen und ihren jeweiligen Werten.

In dem Maße, in dem sich Mitarbeiter mit ihrem Unternehmen identifizieren, werden sie zum Träger seiner Werte, wird das Kulturspezifische für sie zur normativen Orientierung. Werte sind dadurch ein Führungsinstrument, über das sich das Handeln und Verhalten von Mitarbeitern beeinflussen lässt.

Gleichzeitig sind sie aber auch der Ansatzpunkt für die bewusste Gestaltung und Entwicklung von Unternehmenskulturen. Denn Träger von Werten zu sein heißt für den Menschen gerade nicht, zum

„Siegellack“ beliebig vieler sozio-kultureller oder unternehmenskultureller Prägungen zu werden. Das Spezifische menschlicher Personalität besteht vielmehr gerade darin, sich zu dem „Cocktail“ aus natürlichen Antrieben, anerzogenen Verhaltensmustern und diversen sozio-kulturellen Sekundär- und Tertiärprägungen noch einmal kritisch reflektierend ins Verhältnis setzen zu können und selbst zu bestimmen, wonach das eigene Leben ausgerichtet werden soll. Eben diese Fähigkeit zur Autonomie, die menschliche Freiheit ausmacht, verbunden mit dem Vermögen des Werterkennens, erlaubt es aber auch, über die jeweils vorherrschenden Werte innerhalb eines sozialen Systems zu entscheiden, um so auf dessen spezifische Kultur Einfluss zu nehmen.

Für die Kultur sozialer Systeme wie Unternehmen gilt in analoger Form wie für

## Die Autorin

Annette Kleinfeld, Dr. phil. M.A., studierte Philosophie, Germanistik und Theaterwissenschaften in Karlsruhe und München. Sie arbeitete in den Bereichen Human Resource Management, Unternehmenskulturentwicklung und Corporate Identity, u.a. bei einer Beratungsfirma in München. Daneben spezialisierte sie sich auf die Bereiche Wirtschaftsphilosophie / praktische Unternehmensethik und promovierte an der Universität München über die Notwendigkeit und die anthropologischen Grundlagen einer ethisch reflektierten Unternehmens- und Personalführung. Sie war wissenschaftliche Assistentin am Zentrum für Ethische Ökonomie und Wirtschaftskultur des Forschungsinstituts für Philosophie Hannover. Sie ist heute Unternehmensberaterin mit den Schwerpunkten Corporate Ethics/ Wertemanagement. Anschrift: Bickmann & Collegen, Theodorstraße 42-90, 22761 Hamburg; annette.kleinfeld@bickmann.de

die Personalität des Menschen, dass sie sich allem objektivierenden Zugriff von außen entzieht. Menschliche Personalität kann nicht „be-“ und damit auch nicht „ergriffen“, sondern immer nur erschlossen werden, zum einen im verstehenden Mit- und Nachvollzug ihrer Intentionen, d.h. ihrer Absichten, Meinungen, Wünsche, Hoffnungen, Ängste etc., zum anderen anhand des Wie ihrer Lebensgestaltung, anhand der Werte und Prinzipien, nach denen sich ihr Denken und Handeln vollzieht. Auch Unternehmenskulturen werden nur anhand bestimmter Phänomene wie Umgangsformen, Kommunikationsstil, Klima etc. erfahr- und erschließbar. Nur indem man sich - in ganzheitlichen Akten des „Wertfühlers“ im Sinne Schellers - darauf einlässt, hat man die Chance, zu ihrem handlungs- und verhaltensbestimmenden geistigen Gemeinbesitz vorzudringen.

Werte sind somit der Ansatzpunkt für die Weiterentwicklung bzw. gezielte Umgestaltung der Kultur und Identität eines Unternehmens.

Der erste Schritt ist die Bewusstmachung dieser Werte und die kritische Reflexion und Inverhältnissetzung dazu. Genau darin besteht die eine der beiden wesentlichen Aufgaben von Ethik, die zugleich die notwendige Bedingung ihrer zweiten Aufgabe darstellt: eine normative Bestimmung dieser Werte, d.h. die Begründung von verbindlichen Werten und Prinzipien, die das Handeln aller Menschen innerhalb eines sozialen Systems leiten *sollen*.

## Identität durch ethische Selbstverpflichtung

In dem Maße, in dem sich die Mitglieder sozialer Systeme zu ethischen Orientierungen bekennen und ihr Handeln danach ausrichten, steigt die Verlässlichkeit der wechselseitigen Handlungs- und Verhaltenserwartungen. Letzteres ist einer der entscheidenden Faktoren zur Bildung von Vertrauen und damit wiederum - ökonomisch gesprochen - zur Senkung von Transaktionskosten, die durch Überwachungs- und Kontrollmechanismen entstehen. Ethik ist unverzichtbar, damit Gesellschaften und ihre Subsysteme reibungslos und effizient funktionieren.

Unabhängig von dieser rein funktionalen Bedeutung gibt es aber für Unternehmen noch eine Reihe anderer „guter Gründe“, sich um eine ethische Ausrichtung zu bemühen.

Denn moralisch relevante Fragen entstehen überall dort, wo Menschen handeln und entscheiden und wo andere Menschen oder lebensweltliche Systeme von den Auswirkungen ihrer Aktivitäten betroffen sind. Sofern Unternehmen selbst soziale Systeme sind, die mit anderen sozialen Systemen und Menschen interagieren, operieren sie nicht im „luftleeren“, will sagen wertneutralen, moralfreien Raum. Dies zu erkennen, d.h. sich als Teil eines umfassenderen sozialen Kontextes und als Gegenüber anderer sozialer Systeme wahrzunehmen, ist notwendiger Bestandteil des Selbstbewusstwerdungsaktes, der für die Herausbildung einer Corporate Identity ebenso essentiell ist wie für die Identitätsfindung und -bildung menschlicher Personen.

Zu „handlungsfähigen“ Systemen im eigentlichen Sinn werden Unternehmen nur dadurch, dass sie von Menschen konstituiert werden, die als Organisationsmit-

glieder ihr spezifisch menschliches Handlungs- und Entscheidungsvermögen in den Dienst der unternehmerischen Zielsetzung stellen. Wirtschaftliches Handeln ist also menschliches Handeln und als solches stets moralisch zu verantworten. Im gleichen Maße und aus den gleichen Gründen, aus denen Unternehmen handlungsfähig sind, sind sie somit auch moralisch verantwortlich und moralisch verantwortungsfähig: aufgrund der Personalität und Moralität ihrer Mitglieder.<sup>4</sup>

Der Mensch als Person ist aber nicht nur Subjekt ethischen Handelns, sondern zugleich Gegenüber moralischer Verantwortung. Unternehmen sind daher sowohl ihren externen Interaktionspartnern und Bezugsgruppen – Kunden, Lieferanten, Öffentlichkeit, natürliche Umwelt – ethisch verpflichtet wie auch ihren Mitgliedern intern.

An erster Stelle steht dabei die Anerkennung und Einhaltung unhintergehbare ethischer Prinzipien wie etwa die Achtung und Wahrung der personalen Würde, die Respektierung menschlicher Freiheit und Selbstbestimmung bzw. entsprechender Individualrechte, etc. Aus ihnen ergeben sich unverhandelbare menschliche Ansprüche und moralische Pflichten, die jenseits etwaiger Kosten-Nutzen-Erwägungen für alle „stake-holder“ eines Unternehmens gleichermaßen und a priori gelten.

Der unbedingten Gültigkeit bestimmter Prinzipien entspricht jedoch insbesondere in internationalen Kontexten nicht gleichzeitig deren faktische Geltung. Im Zuge der Globalisierung vermischen sich Kulturkreise und die dazugehörigen Wertvorstellungen. Was in westlichen Gesellschaften im Laufe der Zeit an begründeten ethischen Standards in Recht, Gesetz und in die herrschende Moral eingeflossen ist, kann in afrikanischen oder asiatischen Ländern nicht ohne weiteres als allgemeinverbindlich vorausgesetzt werden. Das ändert jedoch nichts an der Tatsache, dass es ethische Normen gibt, die jenseits kulturspezifischer Überzeugungen den berechtigten Anspruch auf unbedingte und damit *globale* Gültigkeit erheben. Ethische Orientierung heißt gerade, sich danach auszurichten.

Für ethisches Engagement, das sich angesichts noch fehlender ordnungspolitischer Rahmenbedingungen nicht als marktkonform erweist, sondern zunächst mit Gewinneinbußen und Wettbewerbsnachteilen verbunden sein kann, lässt sich auf der Basis einer utilitaristisch geprägten Unternehmensrationalität systemimmanent keine Motivation finden. Vielmehr handelt es sich dabei um einen Akt freiwilliger Selbstverpflichtung und damit – nach Kant – um ethisches Handeln im eigentlichen Sinn.

Für menschliche Personen ist ethische Selbstbindung dieser Art einer der entscheidenden Faktoren ihrer Identitätsbildung: In der Realisierung positiver Freiheit durch die Ausrichtung des eigenen Handelns am „Sittengesetz“ jenseits aller Zweckrationalität<sup>5</sup> zeigt sich für Kant die Autonomie des Menschen. Überträgt man diesen Zusammenhang auf Unternehmen, dann leistet ethische Selbstverpflichtung durch entsprechend proaktives Handeln einen wichtigen Beitrag zur Stärkung ihrer Corporate Identity.

Unternehmen kommt diese Fähigkeit zur „sittlichen“ Selbstbestimmung jedoch

nur in einem sekundären oder analogen Sinn zu, d.h. aufgrund der ethischen Kompetenz und Moralfähigkeit ihrer Mitglieder. Nur menschliche Personen sind es sich selbst und ihrer eigenen Würde schuldig, ihre berufliche Rolle auch in einer moralisch verantwortlichen Weise wahrzunehmen. Unternehmen als solche verfügen weder über innere moralische Instanzen wie ein Gewissen oder Schuldgefühle noch über die besonderen moralischen Vermögen der kritischen Selbstreferenz und -distanzierung, der moralischen Urteilskraft und der ethischen Reflexion.

Hängt eine ethische Unternehmensausrichtung also allein von der moralischen Integrität der verantwortlichen Akteure an der Spitze ab?

Ja und Nein. Die innere Grundhaltung der Unternehmensmitglieder - und zwar auf allen Ebenen - ist unverzichtbar, um ethische Wertorientierungen erfolgreich in Unternehmen implementieren zu können: als primärer Motivationsfaktor bei den Verantwortlichen auf der Ebene der Unternehmensleitung ebenso wie als Voraussetzung für eine gelingende Umsetzung firmenweit. Sie ist jedoch allein nicht hinreichend.

Wo das Bemühen um eine moralisch verantwortliche Unternehmensführung nicht integraler Bestandteil des allgemeinen Managements wird, läuft sie schnell Gefahr, für ihre Protagonisten zur Don-Quijoterie zu werden, an deren Ende nicht selten die Preisgabe der persönlichen moralischen Integrität steht. Damit sich ethisches Engagement im Unternehmen nicht als Quelle aufreibender innerer Zielkonflikte erweist, muss sie zum einen als firmeneigenes „commitment“ in der Unternehmenspolitik verankert sein, zum anderen durch geeignete Umsetzungsmaßnahmen als „Corporate Ethics“ institutionalisiert werden.

Nur unter diesen Bedingungen kann die ethische Orientierung auch ihre substantielle Bedeutung für die Gestaltung einer glaubwürdigen Corporate Identity entfalten.

## Corporate Ethics und Corporate Identity

Ethik und Identität erscheinen auf den ersten Blick als Widerspruch: Identität speist sich aus dem Besonderen und Andersartigen in Abgrenzung von der jeweiligen Umwelt. Ethik hingegen befasst sich mit der Ausrichtung individuellen Handelns am Allgemeingültigen und -verbindlichen. Wo ist ihr Zusammenhang? Konstitutiv für die Identitätsbestimmung des menschlichen Individuums sind die Relationen, in denen es steht: Die Tatsache, *dass* es sich, vor allem aber die Art und Weise, *wie* es sich zu anderen ins Verhältnis setzt, machen seine personale Identität aus. Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die Selbstwahrnehmung als Teil eines größeren Ganzen und die Bewusstwerdung des eigenen Geprägtseins durch diese Mitwelt mit ihren verschiedenen Kulturen und Wertsystemen. Letzteres ist die Voraussetzung dafür, sich eine eigene Richtung zu geben, d.h. sich nicht nur prägen zu lassen, sondern selbst zu setzen und zu bestimmen. An erster Stelle gehört dazu eine Art „Bestandsaufnahme“ in Bezug auf die Werte, die einen bis dato geleitet haben; an zweiter Stelle die Frage, welche man beibehalten

will und welche nicht. Inbegriff menschlicher Selbstbestimmung ist aber nicht irgendeine beliebige Auswahl, sondern die Ausrichtung am moralisch Gerechtfertigten. Beides, Wertereflexion als Form der Selbsterkenntnis wie auch Wertebegründung als Grundlage der Selbstbestimmung, ist Gegenstand von Ethik.

Daher gibt es keine Identität sozialer Systeme inmitten anderer sozialer Systeme ohne Ethik. Denn Identität impliziert, Position zu beziehen, Stellung zu nehmen zu dem, was uns umgibt und was uns prägt, vor allem aber zu den klassischen ethischen Fragen: Wonach sollen wir uns ausrichten, von welchen Werten unser Handeln leiten lassen?

Bezogen auf die Identität von Unternehmen, kann Ethik analog dazu sowohl einen Beitrag zur Identitätsfindung wie zur Identitätsbildung leisten:

1. als Medium der Selbsterkenntnis;
2. als Weg zur Eindeutigkeit in der Vielheit pluralistischer Weltanschauungen durch Rückbindung des eigenen Handelns an ethisch gerechtfertigte „gute Gründe“ und Prinzipien.

Konstitutiv für die Identität eines Unternehmens ist seine spezifische Kultur. Diese Kultur wiederum, so war oben gezeigt worden, hängt entscheidend von den meist nur implizit vorhandenen Verhaltensnormen und Werten ab, nach denen die Menschen in ihr handeln. Der Aufstellung eines Ethik-Kodex oder ähnlicher Maßnahmen hat aber die Bewusstmachung und Reflexion eben dieser firmeneigenen Werte notwendig voranzugehen. Um Ethik nachhaltig und wirksam in Unternehmen zu implementieren, muss sie *integriert* werden: in die Kultur, in die bisherige Firmenphilosophie, in die spezifische Unternehmensausrichtung. Sie muss also Teil seiner Identität werden, und diese muss dazu erfasst werden.

Dieser Selbstbewusstwerdungsprozess wird durch die Integration ethischer Überlegungen um die Frage nach dem Richtigen und Guten erweitert. Damit erhält die Corporate Identity eine neue Qualität: Durch die Verbindung des Unternehmensspezifischen mit dem Allgemeingültigen, ethisch Gerechtfertigten wird sie zur „positiven“, d.h. zur sittlich reflektierten, selbstbestimmten Identität. Ihren adäquaten Ausdruck findet diese in einer auch moralisch verantworteten Wahrnehmung unternehmerischer Freiheit und deren konsequenter Umsetzung in der täglichen Praxis.

Durch die ethische Orientierung gewinnt ein Unternehmen eine Corporate Identity, die nicht mehr beliebig ist. Mit seinem Bekenntnis zu unbedingt gültigen Prinzipien kann es sich darüber hinaus gerade unter globalen Wettbewerbsbedingungen von der Pluralität kultureller Weltanschauungen abheben. Gleichzeitig wird auf diesem Wege der Gefahr eines ethischen Relativismus entgegengewirkt, der Mitarbeiter in transnationalen Unternehmen in besonderem Maße ausgesetzt sind. Die Tendenz, sich einfach den Gepflogenheiten des jeweiligen Landes anzupassen, ist aber in zweierlei Hinsicht problematisch: zum einen dann, wenn Mitarbeiter dabei genötigt werden, ihre eigenen Wertvorstellungen preiszugeben, ihre persönliche oder moralische Integrität somit tangiert wird; zum anderen, wenn diese „Gepflogenheiten“ aus ethischer Sicht fragwürdig sind, wie das Zahlen oder Annehmen von Bestechungsgeldern.

Ein Unternehmen, das demgegenüber Ethik-Leitlinien für den Umgang mit moralisch relevanten Fragen dieser Art aufstellt und firmen- oder konzernweit verbindlich macht, bietet seinen Mitgliedern auch in internationalen Kontexten Halt und unterstützt ihre moralische Integrität. Dadurch stärkt es letztlich seine eigene Integrität, damit wiederum seine Resistenz gegen Kriminalität und Korruption, ebenso wie sein nationales und internationales Ansehen in der Öffentlichkeit.

Mit einem Unternehmen, dessen Identität sich aus einer Verpflichtung zum „Guten“ und den entsprechenden Werten speist, identifiziert sich jeder gern: Als Mitarbeiter arbeitet man dort gern und entsprechend motiviert, als Kunde macht man gern mit ihm Geschäfte, weil man ihm vertrauen kann, als Konsument kauft man gern seine Produkte, weil man weiß, dass „hinter den Kulissen alles stimmt“<sup>6</sup>.

Eine ethisch fundierte Corporate Identity ist also gleichzeitig der „Königsweg“ zu einem nachhaltig positiven Image intern wie extern - vorausgesetzt, es bleibt in puncto Ethik nicht nur bei der Absichtserklärung. Denn Identität impliziert Übereinstimmung mit sich selbst. Wo der Zusammenhang zwischen ethischer Selbstbestimmung und Selbstübereinstimmung übersehen wird, können die Folgen für die Glaubwürdigkeit und damit für das Image des Unternehmens genau umgekehrt nachhaltig negativ sein.

## **Ethik als Risiko: das „Prinzip Pechmarie“**

Angesichts der dargestellten Vorteile, die Corporate Ethics für Unternehmen mit sich bringen kann, scheint die Frage nach der Motivation unternehmensethischer Bemühungen klar zu sein. Wozu dann der Akt moralischer Selbstverpflichtung aus innerer Überzeugung, der diesen Bemühungen vorauszugehen hat? Nur, weil es sich andernfalls aus der Sicht kantisch geprägter „Moral-Puristen“ gar nicht um Ethik handelt? Es gibt darüber hinaus auch eine pragmatische Begründung: weil das Eine - der Nutzen - nicht ohne das Andere - die ernsthafte Überzeugung - zu haben ist.

Unter spezifisch *wirtschafts-* und *unternehmensethischen* Gesichtspunkten ist es durchaus gerechtfertigt, dass sich ethische Geschäftspraktiken für ein Unternehmen auszahlen. Gewinninteressen wie Image-Verbesserung, Produktivitätssteigerung, Vermeidung von Effizienzeinbußen und Kosten, die durch Korruption oder ein schlechtes Betriebsklima entstehen, dürfen bei dem Bemühen um eine moralisch verantwortliche Unternehmensführung also sehr wohl eine Rolle spielen. Dieses Bemühen ist aber in der Regel zum Scheitern verurteilt, wenn es nicht gleichzeitig von einem aufrichtigen Interesse an dem moralisch Richtigen und einer entsprechenden inneren Haltung der verantwortlichen Akteure getragen wird. Denn: Es gibt Ziele, die sich nicht direkt intendieren oder unmittelbar erreichen lassen. So etwa Glück und ein gelingendes Leben. Sie werden nach Aristoteles nur dem zuteil, der ein tugendhaftes Leben im Dienste der „Polis“ führt. Tugendhaftigkeit galt in der Antike als Bedingung für eine gute öffentliche

Reputation, für ein positives „Image“. Für Aristoteles wie für Platon bestand diese Tugendhaftigkeit darin, das tägliche Handeln und Entscheiden an die übergeordnete „Idee des Guten“ rückzubinden, und zwar: um des Guten und „Edlen selbst willen“<sup>7</sup>.

Dass es diese Haltung ist, die letztlich auch ökonomischen Nutzen bescheren kann, wird im Märchen „Frau Holle“ der Gebrüder Grimm vorgeführt: „Auszahlen“ tut sich hier gerade die sittliche Grundhaltung der Goldmarie, die sich nicht im Hinblick auf eine etwaige Belohnung, sondern aus Hilfsbereitschaft, Gutherzigkeit und um der Dinge selbst willen ihrer annimmt. Wer hingegen Ethik zu instrumentalisieren versucht, dem kann das Gleiche widerfahren wie der Pechmarie: Weil sie ihre eigentliche Faulheit und Bosheit nur zum Schein überwindet mit der Absicht, am Ende wie ihre Schwester mit einem Goldregen belohnt zu werden, darf sie nur im Pech duschen.

Auch in unternehmerischen Kontexten gibt es Ziele, die sich aller Zweckerationalität entziehen und deren Erreichung den „Umweg“ über eine Orientierung an ethischen Werten um ihrer selbst willen voraussetzt. Die Entwicklung einer „gesunden“ Unternehmenskultur ist ein Beispiel dafür, aber auch bei der Leistungssteigerung von Mitarbeitern handelt es sich um ein Ziel dieser Art: Die zur Sicherung unternehmerischer Wettbewerbsfähigkeit heute dringend erforderlichen und vielzitierten „neuen Humanpotentiale“ lassen sich immer nur mittelbar und gerade dadurch erschließen, dass man Mitarbeiter nicht primär unter ihrem Leistungsaspekt oder als zu „gewinnende Ressourcen“ wahrnimmt, sondern als das, was sie wirklich sind: Personen, d.h. nicht „etwas“, sondern „jemand“.<sup>8</sup>

Vor allem bei der Entwicklung einer integrierten, glaubwürdigen Corporate Identity sind Unternehmen mit dem dargestellten „Paradox der Ethik“ konfrontiert. Und dieses Paradox impliziert nicht nur die Möglichkeit ausbleibender Vorteile, Corporate Ethics birgt hier zugleich ein Risiko in sich: das, was man als „Prinzip Pechmarie“ bezeichnen könnte.

Denn wo ein Unternehmen seine ethische Orientierung verlaublich lässt, sei es durch entsprechende PR-Maßnahmen, sei es durch die Aufstellung eines ethischen Firmenkodex, kann und wird es ab sofort auch daran gemessen werden – intern von der eigenen Belegschaft, extern durch Kunden, Lieferanten und die Öffentlichkeit.

Einer der wichtigsten vertrauenstiftenden Faktoren im Verhältnis eines Unternehmens zu seinen verschiedenen Stakeholdern ist Glaubwürdigkeit, die entscheidende Voraussetzung dafür Integrität. Die Integrität eines Unternehmens zeigt sich wie im Falle persönlicher Integrität zuallererst an seiner Authentizität: an einem Leben gemäß den eigenen Prinzipien. Bei einem Unternehmen, das sich durch Leitlinien oder in einer Firmenbroschüre hinsichtlich seiner Prinzipien „outet“, kann diese Integrität als Übereinstimmung zwischen dem, was auf das bekanntlich geduldige Hochglanzpapier gebannt wurde, und dem, was seine gelebte Kultur und Praxis ausmacht, sehr viel leichter überprüft werden.

Wo sich ein Unternehmen explizit zu ethischen Wertorientierungen bekennt, wird diese Kongruenz von Sollen und Sein, von moralischem Anspruch und

Wirklichkeit besonders kritisch beobachtet. Warum? Weil Selbstübereinstimmung und Integrität selbst ethische Kategorien sind, die in Werten wie Aufrichtigkeit, Unbestechlichkeit, Gesetzestreue, Einhaltung verbindlicher Regelungen gegenüber Dritten, Einlösung von Versprechen, allem voran aber in der Einhaltung selbst auferlegter Prinzipien zum Ausdruck kommen.

Eine etwaige Divergenz von Leitlinien und gelebtem Firmenalltag wird somit hier deutlich strenger bewertet als im Falle eines Unternehmens, das ohne ethischen Anspruch auftritt - zumindest von außen und zumindest von den eigenen Mitarbeitern. Woran es allerdings häufig mangelt, sind entsprechende Soll-Ist-Abgleiche durch die Führungsspitze selbst. Und zwar meistens dann, wenn die Motivation im oben genannten Sinne eine einseitige war.

Um so fataler sind die Folgen, wenn etwaige Diskrepanzen anderen auffallen: zum einen, weil es sich angesichts der propagierten ethischen Selbstverpflichtung um einen performativen Selbstwiderspruch handelt, der doppelt schwer wiegt; zum anderen, weil sich unweigerlich - berechtigt oder nicht - der Verdacht des Ethik-Missbrauchs aufdrängt: zur vordergründigen Image-Pflege, als Alibi-Funktion zur Bemäntelung etwaiger Missstände etc. Die Glaubwürdigkeit, die Vertrauenswürdigkeit und damit die Reputation des betreffenden Unternehmens nach außen, aber auch die motivationsfördernde, weil identitäts- und sinnstiftende Wirkung, die gerade ein ethisch fundiertes Leitbild intern mit sich bringen kann, werden in diesem Fall nicht nur eingebüßt, sondern nachhaltig geschädigt.<sup>9</sup>

Damit sich also die Initiative in Richtung einer Stärkung der Corporate Identity, einer guten öffentlichen Reputation und Vertrauenskultur, dem Corporate Ethics dienen kann, nicht als kontraproduktiv erweist, darf das in Leitlinien formulierte „commitment“ von diesen Motiven selbst, zumindest nicht primär und nicht ausschließlich bestimmt sein. *Ethische* Selbstverpflichtung im eigentlichen Sinn zeigt sich darin, dass diese 1. ernst gemeint ist; 2. von Maßnahmen einer wirksamen und konsequenten Umsetzung begleitet ist, die diese Aufrichtigkeit bestätigen.<sup>10</sup>

Nur wenn ethische Prinzipien und Werte in die allgemeine Firmenphilosophie und -kultur integriert sind - und erst dann handelt es sich um Corporate Ethics im eigentlichen Sinn -, wird ein Unternehmen zum „Sinnsystem“, das seinen Mitgliedern auch unter schwierigen Bedingungen, in Zeiten des Strukturwandels und in multinationalen Kontexten, die erforderliche Orientierung und Identifikationsmöglichkeit bietet. Denn Sinn kann der Mensch nur dort erleben, wo er sich nach dem ausrichten darf, was seinem eigentlichen Wesen, was seiner Würde als Person entspricht: an geistigen und ethischen Werten. Nur Werte dieser Kategorie stiften darüber hinaus nach Scheler Gemeinschaft und Zusammenhalt, Solidarität und Loyalität.

<sup>1</sup> Vgl. dazu ausführlicher A. Kleinfeld, *Persona Oeconomica. Personalität als Ansatz der Unternehmensethik*, Heidelberg 1998, 217-224.

<sup>2</sup> Vgl. dazu N. Hartmann, *Ethik*, 1935, 206; M. Scheler, *Der Formalismus in der Ethik und*

die Materiale Wertethik. Neuer Versuch der Grundlegung eines ethischen Personalismus (Ges. Werke Bd. 2), Bern/München<sup>6</sup>1980, 540ff.

<sup>3</sup> Vgl. dazu N. Hartmann, aaO. 205f; vgl. auch M. Scheler, aaO. 385f.

<sup>4</sup> Vgl. dazu A. Kleinfeld, *Persona Oeconomica*, aaO. 117-152.

<sup>5</sup> Vgl. dazu I. Kant, *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (Ges. Schriften, Bd. 4; Akademieausgabe), Berlin 1911, 429.

<sup>6</sup> Auf die wachsende Bedeutung, die gerade dem „ethischen Ansehen“ eines Unternehmens als kommerziell nützlichem Konkurrenzvorteil heute zukommt, weist auch Leisinger hin. Vgl. dazu: K.M. Leisinger, *Unternehmensethik. Globale Verantwortung und modernes Management*, München 1997, 183ff.

<sup>7</sup> Vgl. dazu Aristoteles, *Die Nikomachische Ethik*, 1096 b32 - 1099 a 16, 1101 b27, 1105 a26, 1116 b30.

<sup>8</sup> Vgl. dazu R. Spaemann, *Personen. Versuche über den Unterschied zwischen „etwas“ und „jemand“*, Stuttgart 1996.

<sup>9</sup> Vgl. zu den nachhaltigen Folgen der „Ethik-Lüge“ auch J. Staute, *Das Ende der Unternehmenskultur. Firmenalltag im Turbokapitalismus*, Frankfurt a.M. 1997, 192-197.

<sup>10</sup> Vgl. für eine Darstellung praktischer Umsetzungsmaßnahmen A. Kleinfeld, *Identität durch moralische Integrität: Die Rolle der Corporate Ethics*, in: R. Bickmann, *Chance: Identität. Impulse für das Management von Komplexität*, Heidelberg 1999, 371-409, insbes. 402-407.