

Schriften des Vereins für Socialpolitik

---

Band 228/II

# Wirtschaftsethische Perspektiven II

Unternehmen und Organisationen  
Philosophische Begründungen  
Individuelle und kollektive Rationalität

Von

Wolfgang Buchholz, Ulrich Gähde, Simon Grand,  
Rainer Hegselmann, Wilfried Hinsch, Margit Osterloh,  
Birger P. Priddat, Regine Tiemann, Josef Wieland

Herausgegeben von

Hans G. Nutzinger



Duncker & Humblot · Berlin

**Schriften des Vereins für Socialpolitik**  
**Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**  
**Neue Folge Band 228/II**

**SCHRIFTEN DES VEREINS FÜR SOCIALPOLITIK**

**Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften**

**Neue Folge Band 228/II**

---

**Wirtschaftsethische  
Perspektiven II**



**Duncker & Humblot · Berlin**

# **Wirtschaftsethische Perspektiven II**

**Unternehmen und Organisationen  
Philosophische Begründungen  
Individuelle und kollektive Rationalität**

**Von**

**Wolfgang Buchholz, Ulrich Gähde, Simon Grand,  
Rainer Hegselmann, Wilfried Hinsch, Margit Osterloh,  
Birger P. Priddat, Regine Tiemann, Josef Wieland**

**Herausgegeben von**

**Hans G. Nutzinger**



**Duncker & Humblot · Berlin**

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

**Wirtschaftsethische Perspektiven** / hrsg. von  
Hans G. Nutzinger. – Berlin : Duncker und Humblot  
(Schriften des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für  
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften ; N. F., Bd. 228)  
NE: Nutzinger, Hans G. [Hrsg.]; Gesellschaft für Wirtschafts-  
und Sozialwissenschaften: Schriften des Vereins . . .

2. Unternehmen und Organisationen, philosophische Begründungen,  
individuelle und kollektive Rationalität / von Wolfgang  
Buchholz . . . – 1994  
ISBN 3-428-08170-6  
NE: Buchholz, Wolfgang

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen  
Wiedergabe und der Übersetzung, für sämtliche Beiträge vorbehalten

© 1994 Duncker & Humblot GmbH, Berlin  
Fremddatenübernahme und Druck:  
Berliner Buchdruckerei Union GmbH, Berlin  
Printed in Germany

ISSN 0505-2777  
ISBN 3-428-08170-6

Gedruckt auf alterungsbeständigem (säurefreiem) Papier  
gemäß der ANSI-Norm für Bibliotheken

## Vorwort

Von *Hans G. Nutzinger*, Kassel

Der vorliegende Band enthält die überarbeiteten Beiträge der Sitzung des Ausschusses „Wirtschaftswissenschaften und Ethik“ im *Verein für Socialpolitik*, die vom 10. bis 12. Februar 1994 in Osnabrück stattgefunden hat. Mein Dank gilt den Autorinnen und Autoren, die ihre Beiträge in relativ kurzer Zeit für den Druck fertiggemacht haben, und Frau Heike Frank (Verlag Duncker & Humblot) sowie Frau Elke Kalden (Gh Kassel) für ihre tatkräftige Unterstützung bei der Herstellung des Druckmanuskripts.

Die im vorliegenden Band vereinigten Aufsätze liefern einen anschaulichen Eindruck davon, wie sehr in den letzten zehn Jahren ethische Fragen als Probleme wirtschaftlicher Praxis und ökonomischer Theoriebildung an Bedeutung und an Interesse gewonnen haben.<sup>1</sup> Darüber hinaus zeigt sich, daß der anfänglich schwierige Dialog zwischen „Ökonomen“ und „Philosophen“ bei der Behandlung ethischer, also moralphilosophischer, Fragestellungen zunehmend offener und fruchtbarer zu werden beginnt.

Die diesjährige Arbeitstagung des Ausschusses „Wirtschaftswissenschaften und Ethik“ — und damit auch der vorliegende Tagungsband — sind durch drei deutlich erkennbare thematische Schwerpunkte geprägt, die in gewisser Weise einen repräsentativen Querschnitt aus der Vielfalt der gegenwärtigen wirtschafts- und unternehmensethischen Diskussionen bieten. Den *ersten Schwerpunkt* bilden *unternehmensethische Fragestellungen* im weiteren Sinne. Josef Wieland (Münster) erörtert, ausgehend von US-amerikanischen Erfahrungen, Formen der Insti-

---

<sup>1</sup> In diesem Zeitraum hat der zunächst temporäre, seit 1989 ständige Ausschuß „Wirtschaftswissenschaften und Ethik“ im „Verein für Socialpolitik“ seine Arbeit in bisher fünf Bänden dokumentiert:

*Enderle*, Georges (Hrsg.): Ethik und Wirtschaftswissenschaft. Schriften des Vereins für Socialpolitik N. F. Bd. 147, Berlin 1985;

*Hesse*, Helmut (Hrsg.): Wirtschaftswissenschaft und Ethik. Schriften des Vereins für Socialpolitik N. F. Bd. 171, Berlin 1988, 2. Aufl. 1989;

*Homann*, Karl (Hrsg.): Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik. Schriften des Vereins für Socialpolitik N. F. Bd. 211, Berlin 1992;

*Homann*, Karl (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven des Drogenproblems. Schriften des Vereins für Socialpolitik N. F. Bd. 217, Berlin 1992;

*Homann*, Karl (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven I: Theorie, Ordnungsfragen, Internationale Institutionen. Schriften des Vereins für Socialpolitik N. F. 228 / I, Berlin 1994.

tionalisierung von Moral in der Unternehmung, die er sodann zum Anlaß für grundsätzliche theoretische Reflexionen über die unternehmensethische Problematik nimmt. Im Zentrum seines Ansatzes steht die Her- und Sicherstellung von Kooperationschancen als *ökonomische* Erklärung der Unternehmensethik, gerade angesichts der Tatsache, daß Kooperation einerseits konstitutiv für Entstehung und Funktion des Unternehmens, andererseits aber auch konstitutiv anfällig für die verschiedensten Formen des „moral hazard“ ist. Trotz dieses „ökonomischen Ansatzes“ warnt Wieland überzeugend davor, Ethikprogramme als „schlicht gewinnmaximierende Managementinstrumente“ zu begreifen, da ein rein instrumenteller Einsatz von Ethik (unter einem heimlichen „Rücknahme-Vorbehalt“) mit einer wesentlichen Voraussetzung von Ethik, nämlich der Glaubwürdigkeit der Akteure, kollidieren muß — und damit würde sich die Wirkung einer derart verkürzten Unternehmensethik gerade in ihr Gegenteil verkehren. Sein Beitrag löste im Ausschuß eine intensive und aufschlußreiche Diskussion über verschiedene — mögliche und aktuelle — Funktionen von Unternehmensethik aus, deren generelles Ergebnis sich vielleicht dahingehend zusammenfassen läßt, daß Ethik trotz ihrer (hoffentlich) für das Unternehmen nützlichen Funktion nicht auf ein reines Instrument verkürzt werden kann.

Im anschließenden Beitrag von Margit Osterloh (Zürich; Mitautoren: Simon Grand und Regine Tiemann) steht der mögliche Beitrag der ökonomischen Theorie zum organisationalen Lernen im Zentrum der Betrachtung. Ausgehend von einer individualistischen Sozialtheorie präsentiert Frau Osterloh organisationales Lernen als Lernen von Individuen in Institutionen derart, daß das so erworbene Wissen unabhängig vom Wechsel der Organisationsmitglieder in der Organisation erhalten bleibt. Sie sieht den genuinen Beitrag der ökonomischen Theorie darin, daß diese in der Lage ist, wichtige begriffliche Präzisierungen zu liefern, daß sie jedoch nicht den Anspruch erheben kann, organisationales Lernen vollständig in ihre eigene Sprache zu übersetzen. Auch spieltheoretische Ansätze sind ihrer Analyse zufolge nicht in der Lage, anspruchsvollere, qualitative Prozesse des Lernens adäquat abzubilden. Als Konsequenz für die Managementwissenschaft ergibt sich daraus, daß sie die ökonomische Theorie als einen von mehreren möglichen Bezugsrahmen in ihre Analyse mit einbeziehen, sie aber auch zugleich mit anderen disziplinären Bezugsrahmen in ein hinreichend flexibles „framework“ mittlerer Abstraktionsweite einbauen sollte. Dieser Aufsatz macht deutlich, daß die Unternehmung in sowohl praktisch wie auch theoretisch bedeutsamer Weise ethische Fragestellungen aufzunehmen und interdisziplinär zu bearbeiten hat, eben deswegen, weil es um die Interaktion und Kooperation von lernenden und handelnden Individuen geht.

Den *zweiten Schwerpunkt* bilden *philosophisch begründete* Beiträge zur Wirtschaftsethik. Ulrich Gähde (Bayreuth) entwickelt am Beispiel des klassischen Utilitarismus sehr grundsätzliche und für die weitere Forschung anregende Überlegungen über die Anwendung wissenschaftstheoretischer Methoden auf ethische

Theorien; er zeigt dabei, wie trotz des unterschiedlichen Gegenstandsbereichs im Vergleich zu empirisch-deskriptiven Theorien weitgehend analoge Mechanismen bei der Verteidigung ethischer Theorien gegen Konflikte mit basalen moralischen Intuitionen wirken, wie sie im Modell von Lakatos für die „Realwissenschaften“ festgestellt wurden. Dabei bedient sich Gähde, anders als Lakatos, einer „Netz-Darstellung“. In diesem Kontext ergibt sich natürlich u. a. die kritische Frage, ob der Nutzenbegriff — der ja in durchaus unterschiedlicher und auch recht flexibler Art und Weise in der ökonomischen Theorie verstanden und verwendet wird — denn tatsächlich ein so wohldefiniertes Konzept darstellt, daß es zum „harten Kern“ einer Theorie gerechnet werden kann.

Im zweiten philosophisch orientierten Beitrag „Der Schleier der Unwissenheit und die Idee eines übergreifenden Konsenses“ untersucht Wilfried Hinsch (Münster) zunächst den Begriff der „wohlgeordneten Gesellschaft“ bei John Rawls und stellt in diesem Zusammenhang die unterschiedlichen Konsensbegriffe bei Kant und bei Hobbes einander gegenüber; Hinsch zufolge sprechen Rawls' prinzipielle Überlegungen zur Begründung seiner Gerechtigkeitsprinzipien für eine kantische Interpretation des übergreifenden Konsenses. Anschließend analysiert er verschiedene Argumente für den Rawlschen „Schleier der Unwissenheit“, und dies führt bei ihm u. a. zu der Folgerung, daß ein Konsens über politische Gerechtigkeitsgrundsätze durch rationale Argumentation herbeigeführt werden kann, etwa durch den Nachweis, daß sich Elemente der „original position“ bei Rawls aus dem Gedanken der moralischen Rechtfertigung politischer Grundsätze unter den Bedingungen eines vernünftigen Pluralismus ergeben. Hieraus, das zeigten die anschließenden Erörterungen im Ausschluß, folgt dann vor allem die Frage nach den Möglichkeiten eines vernünftigen Streites bzw. dem vernünftigen Austragen von Meinungsverschiedenheiten im Hinblick auf verschiedene Konzeptionen des Guten.

Die drei letzten Aufsätze des Bandes befassen sich in unterschiedlicher Weise mit Fragen des „*rational choice*“, die einen dritten Schwerpunkt bilden: Zunächst präsentiert Birger P. Priddat (Witten-Herdecke) in seinem Beitrag „Rationalität, Moral und Emotion“ die (ökonomische) Konzeption von Wahlhandlungen als rationale Entscheidungen für Individuen in dem Sinne, daß ihnen als Verantwortlichen die Konsequenzen ihres Handelns zugerechnet werden. Diese moralische Norm erzeugt wiederum Emotionen und Spannungen, insbesondere dann, wenn das Individuum oder seine Umwelt Wahlhandlungen als „mißglückt“ betrachten (müssen). Hier kommt nach Priddat Moral in einer ganz anderen Funktion zur Geltung, nämlich als eine Möglichkeit, verletzte oder beschädigte Akteursidentität und Akteurskompetenz wieder herzustellen. In diesem Zusammenhang werden zentrale Fragen einer auch ökonomieübergreifenden Sozialwissenschaft, wie etwa der Begriff der Verantwortlichkeit oder der — tatsächlich oder auch nur vermeintlich verletzten — Akteurskompetenz, angesprochen, die im Hinblick auf den „ökonomischen Ansatz“, insbesondere den *homo oeconomicus* — ein wichtiges

Thema früherer (und sicher auch künftiger) Tagungen und Publikationen des Ausschusses — einer vertieften Behandlung bedürfen.

Einen aufgrund der formalen Analyse besonders anregenden Versuch, die spätestens seit Wilhelm von Humboldt formulierte Befürchtung der Sozialstaats-Skeptiker, derzufolge eine sozialstaatliche Daseinsvorsorge die Netzwerke solidarischer Selbsthilfe zerstöre, spieltheoretisch zu analysieren, unternimmt nun Rainer Hegselmann (Bremen). Im Rahmen eines — bereits früher schon einmal im Ausschuß präsentierten und diskutierten — „Solidaritäts-Spiels“ leitet er relativ plausible Bedingungen dafür ab, unter welchen Umständen staatliche Hilfe solidaritätszerstörende Wirkungen zeitigt oder nicht. Die spieltheoretische Analyse erlaubt darüber hinaus, auch zumindest abstrakte Möglichkeiten einer Gestaltung sozialstaatlicher Maßnahmen derart aufzuzeigen, daß solidaritätszerstörende Effekte gering gehalten werden. Natürlich ist der Weg von einer derartigen relativ einfachen spieltheoretischen Erörterung zur vollen sozialen Wirklichkeit noch sehr weit, so daß unmittelbare Handlungsanweisungen aus dem Modell nicht ableitbar sind, wie Hegselmann selbst betont. Immerhin zeigt sich, daß eine abstrakte Modellierung bestimmter sozialer Situationen viel zur Schärfung zuvor wenig kontrollierter Intuition und Plausibilitätserwägungen führen kann.

Wolfgang Buchholz (Frankfurt/Oder) untersucht schließlich in seinem Referat „Das Weniger-Ist-Mehr-Paradoxon“ eine ähnliche Fragestellung, nämlich das Problem strategischer Anreize, sich selber arm zu machen, um sich vor der Ausbeutung durch altruistische Neigungen anderer zu schützen, und im Zusammenhang damit die Möglichkeit von Pareto-*Verbesserungen* bei *reduzierter* Anfangsausstattung. Hierbei verwendet er theoretische Konzepte der Familienökonomie und der Public-Choice-Theorie. Dies führt nun wiederum zu der Frage, ob nicht derartige Paradoxien eher auf die Notwendigkeit verweisen, flexible, durch soziale Erfahrungen veränderbare Präferenzen in die theoretische Betrachtung mit einzubeziehen.

Die hier publizierten Beiträge nehmen auch Anregungen und Ergebnisse aus den Erörterungen des Ausschusses auf, und sie geben, so hoffen wir jedenfalls, einen anschaulichen Einblick in typische Schwerpunkte der gegenwärtigen vielfältigen Bemühungen im Beziehungsfeld von „Wirtschaftswissenschaften und Ethik“. Wenn sie darüber hinaus Anregungen für weitere Forschungen auf diesem Gebiet geben, dann hat dieser Band zweifellos seinen Zweck vollkommen erfüllt.

# Inhalt

## I. Unternehmen und Organisationen

Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung Von <i>Josef Wieland</i> , Münster .....	11
Organisationales Lernen — Was kann die ökonomische Theorie dazu beitragen? Von <i>Margit Osterloh/Simon Grand/Regine Tiemann</i> , Zürich .....	37

## II. Philosophische Begründungen

Zur Anwendung wissenschaftstheoretischer Methoden auf ethische Theorien: Überlegungen am Beispiel des klassischen Utilitarismus Von <i>Ulrich Gähde</i> , Bayreuth .....	77
Der Schleier der Unwissenheit und die Idee eines übergreifenden Konsenses Von <i>Wilfried Hinsch</i> , Münster .....	103

## III. Individuelle und kollektive Rationalität

Rationalität, Moral und Emotion Von <i>Birger P. Priddat</i> , Witten .....	129
Humboldts Sozialstaats-Skepsis. Eine spieltheoretische Rekonstruktion Von <i>Rainer Hegselmann</i> , Bremen .....	159
Das Weniger-Ist-Mehr-Paradoxon Von <i>Wolfgang Buchholz</i> , Frankfurt (Oder) .....	177



# Organisatorische Formen der Institutionalisierung von Moral in der Unternehmung

## Empirische Resultate, theoretische Reflexionen

Von *Josef Wieland*, Münster

Zunächst werde ich einige Ergebnisse eines empirischen Forschungsprojektes präsentieren, das sich mit Möglichkeiten der Institutionalisierung moralischer Kommunikation in der Unternehmung beschäftigte und das ich im vergangenen Jahr in den USA durchgeführt habe. Dieser Teil des Aufsatzes verfolgt ein rein deskriptives Interesse. Es schließt sich eine eher theoretisch gehaltene Erörterung der empirischen Resultate an, in der es darum gehen wird, eine Erklärung institutionalisierter Unternehmensethik aus der Perspektive der „New Economics of Organization“ zu skizzieren. Abschließend werden einige Aspekte der Frage erörtert, inwiefern Unternehmensethik als Ethik durchführbar ist.

### 1.

Beginnen wir mit einer organisationstheoretisch gehaltenen Definition dessen, was man unter einer Institutionalisierung ethischer Entscheidungen in der Unternehmung verstehen könnte.<sup>1</sup>

„It means getting ethics formally and explicitly into daily business life. It means getting ethics into company policy formation at the board and top management levels of employment. It means grafting a new branch on the corporate decision tree — a branch that reads right / wrong“. (*Purcell / Weber 1979*)

Diese Definition ist brauchbar, wenn klar ist, daß immer verschiedene Möglichkeiten der Institutionalisierung von Firmenmoral denkbar sind. Sie umreißt einen unternehmenspolitischen Prozeß, der verschiedene Ergebnisse und Formen, organisatorische und / oder motivationale (moral leadership, moral heroes) haben kann. Natürlich sind in der Nacht alle Katzen grau, aber in diesem Aufsatz möchte ich mich auf die organisatorischen Mittel zur Implementierung von Ethikprogrammen in Unternehmen konzentrieren.

Bevor ich zu einer detaillierten Beschreibung übergehe, muß einem Mißverständnis vorgebeugt werden. Institutionalisierte Ethikprogramme zielen in der

---

<sup>1</sup> Vgl. für die vollständige Publikation der hier vorgetragenen Ergebnisse des Forschungsprojektes *Wieland (1993 a)*.

Regel nicht darauf, Konflikte im Unternehmen oder zwischen dem Unternehmen und seiner Umwelt zu befrieden oder zu lösen. Sie verwandeln auch nicht eine „untugendhafte“ Firma in eine „tugendhafte“. Gegen beides spricht allein schon, daß Moral in der Wirtschaft häufig die Form eines Dilemmas annimmt, bei dem nur „tragic choices“ bleiben. Knappheit als Ursache und Resultat dieses Entscheidungstyps ist weiterhin ein Grund dafür, daß auch moralische Entscheidungen polemogene Eigenschaften haben. (Vgl. Luhmann 1989: 370)

Heute kann man vielleicht sagen, daß sich in den vergangenen zehn Jahren in den USA fünf mögliche Instrumente zur organisatorischen Umsetzung eines firmenspezifischen Wertemusters herausgebildet und in gewisser Weise auch bewährt haben. Die in den USA entwickelten formalen Mittel sind: i) Code of Ethics / Conduct, ii) Ethics Committee of the Board of Directors, iii) Corporate Ethics and Business Conduct Office, iv) Ethics Training- and Audit Program und v) Ethics Hot Line.

Diese organisatorischen Formen und ihre unternehmenspolitische Funktion sollen nun zunächst knapp charakterisiert werden.

Der „Code of Ethics“ oder „Code of Conduct“ beschreibt und kodifiziert das Wertesystem des Unternehmens, formuliert daraus abgeleitete Organisationsziele und gibt allgemeine Richtlinien zur Umsetzung. Die existierenden „Codes“ sind in ihrer konkreten Ausgestaltung extrem unterschiedlich. Dies bezieht sich natürlich auf den Inhalt des Wertesystems, aber auch auf die formale Gestaltung. Hier eine knappe Liste der Werte, die häufig vorkommen:

Marktführerschaft, Rentabilität, Ehrlichkeit, Rechtschaffenheit, Integrität, Einhaltung der Gesetze, Produktsicherheit, Produktqualität, Sicherheit am Arbeitsplatz, Verpflichtung auf eine humanorientierte Personalpolitik, auf Kunden- und Lieferantenorientierung (Lieferanten als Teammitglieder), Informationsoffenheit, Ehrlichkeit bei Preis-, Rechnungs- und Vertragsgestaltung, Umweltschutz, Verpflichtung, der Gemeinde zu nutzen (social responsibility).

Auf die merkwürdige Mischung wirtschaftlicher, politischer und moralischer Werte werde ich in den folgenden Abschnitten noch eingehen. Organisationstheoretisch zeigen sie, daß Unternehmen polylinguale Systeme sind. Der Punkt, den ich hier machen möchte, ist, daß ethische Unternehmensrichtlinien nur sinnvoll und wirksam sind, wenn durch eine vorgängige gründliche Diskussion der Inhalte auf allen Ebenen der Firma geklärt wird, was die Werte und Ziele des Unternehmens sind beziehungsweise sein sollen. Die Frage lautet: Für welche Werte soll der Name der Firma stehen? Gleichfalls von großer Bedeutung ist, daß die Aussagen des Verhaltenskodex eindeutig sind und daß festgeschrieben wird, wie sie in die Praxis umzusetzen sind. Die „Stunde der Wahrheit“ für alle „Codes“ kommt, wenn das Unternehmen eine ernsthafte Krise durchlebt oder eine schwierige Entscheidung zu treffen hat und die Anwendung der selbstaufgelegten Verhaltensverpflichtungen zu signifikanten Kosten führen könnte. Wenn der CEO (Chief

Executive Officer) und das Board of Directors Konsequenz zeigen, ist die Durchsetzung des „Code“ als ein „living document“ einen Schritt vorangekommen. Wenn nicht, ist er in seiner Bedeutung radikal entwertet. Die Geschichte der amerikanischen Business-Ethics-Bewegung ist voller Beispiele hierfür, und sie gehören mittlerweile zu den „Stories“, die dem involvierten Unternehmen Leben, Profil und Kontinuität verleihen. Es sind diese „Stories“, die sich um die Durchsetzung des „Codes“ ranken, die dem Unternehmen das ermöglichen, wonach es in einer unübersichtlichen Firmenlandschaft immer streben muß: Make a difference! 1979 hatten nach einem Fortune Survey 75 von 100 Firmen einen „Code“, und eine Untersuchung aus dem Jahre 1988 zeigte, daß 76% der befragten Unternehmen über ein solches Instrument verfügten. Eine weitere Untersuchung aus dem Jahre 1991/92 ergab, daß mehr als 90% der Firmen über einen Verhaltenskodex verfügten. (Vgl. Center for Business Ethics; 1992) Zumindest auf der Ebene des leitenden Management ist der „Code“ Bestandteil des Arbeitsvertrages, so daß seine Verletzung Konsequenzen haben kann.

Die Abbildung I im Anhang zeigt zur Illustration den „Code“ der Firma Northrop, Los Angeles.

Das *Ethics Committee of the Board of Directors* setzt sich gewöhnlich zusammen aus je einem internen und externen Direktor des Unternehmens und dem Verantwortlichen der Abteilung für „Corporate Ethics and Business Conduct“. Seine Aufgabe besteht vor allem darin, die „ethische Frage“ im Unternehmen zu legitimieren durch Ansiedlung des Komitees auf höchster Ebene. Dies ist die Grundvoraussetzung jedes unternehmensethischen Konzepts: Es muß von oben nach unten aktiv betrieben werden, und „oben“ meint in den USA den Chairman und den Chief Executive Officer (CEO). Dies ist die fundamentalste und unumstrittenste Lehre der amerikanischen Business-Ethics-Bewegung aus den drei Jahrzehnten Praxiserfahrung: Ohne „moral leadership“ der Unternehmensspitze gibt es keine erfolgreiche Unternehmensethik. Die bewußte oder unbewußte Delegation dieser Aufgabe auf subalterne Ebenen bedeutet faktisch, die Unmöglichkeit oder die Unzulänglichkeit ihrer Erfüllung zu programmieren. Dafür gibt es im wesentlichen zwei Gründe. Erstens: Ohne eindeutige Signale, daß die Unternehmensleitung moralische Fragen ernst nimmt und für relevant hält, kann in einer Firma keine ethische Aufmerksamkeit systematisch entstehen. Zweitens: Nicht selten sind die zu klärenden Fragen so konfliktbeladen, daß einzelnen Akteuren oder subalternen Funktionen deren Lösung allein nicht zugemutet werden kann. Wenn etwa von der Zahlung beziehungsweise Nichtzahlung eines Bestechungsgeldes ein wichtiger Auftrag abhängt, dann kann über das Verhalten der Firma in diesem Fall nur auf der Ebene des „Ethics Committee of the Board of Directors“ in Zusammenarbeit mit der gesamten Unternehmensspitze entschieden werden.

Ist diese Grundvoraussetzung geklärt, rücken weitere Aufgaben des Ethikkomitees in das Blickfeld: