

Unternehmensethik – 100 Jahre Betriebswirtschaftslehre in Deutschland

Horst Steinmann*/Albert Löhr**/Shinji Suzuki***

Wirtschafts- und Unternehmensethik waren der Sache nach immer ein wichtiges Thema der Betriebswirtschaftslehre und ihrer Nachbardisziplinen, ohne daß sich aus den – zeitweise höchst intensiv – geführten Diskussionen ein eigenes Fachgebiet im Kanon unserer Disziplin entwickeln konnte. Die These dieses Beitrags ist, daß dies in der Vergangenheit an elementaren methodischen Fundierungsmängeln lag: Wirtschaftsethik wurde in aller Regel ohne Bezug zur Philosophie aus rein persönlichen Bekenntnissen heraus entwickelt. Durch eine systematische Verknüpfung mit aktuellen Entwicklungen in der Philosophie, der Wissenschaftstheorie und den relevanten Nachbardisziplinen erscheinen uns diese oft kritisierten Defizite allerdings behebbar – heute gibt es durchaus eine *begründbare Chance* für die Unternehmensethik. Wie ein Blick in die zum Beleg unserer These herangezogene Literatur zeigt, hat der Poeschel-Verlag bei der Entwicklung dieser Diskussion immer wieder als Vorreiter Meilensteine im Markt der betriebswirtschaftlichen Literatur gesetzt.¹ Er war und ist immer “am Thema”.

A. Zentrale Unterscheidungen

Die moralische Dimension unternehmerischen Handelns war schon immer ein Thema in der Literatur über Wirtschaft und Gesellschaft,² wird aber erst seit knapp zwei Jahrzehnten unter dem Begriff der *Unternehmensethik* in Deutschland wieder nachhaltig diskutiert.³ Über die Bestandsaufnahme von *Moralen* in Form der faktisch herrschenden Wertorientierungen hinaus (“Ethos und Moral bei Führungskräften”)⁴ geht es bei der *Ethik* darum, methodisch abgesichert zu einem begründeten Urteil über die moralische Qualität unternehmerischer Handlungsweisen und ihrer Wirkungen zu gelangen.⁵ Ein reiner Effizienznachweis des Handelns ist dabei nicht mehr hinreichend. Unternehmungen werden vielmehr immer stärker auch danach beurteilt, inwieweit sie - allgemein gesprochen - einen Beitrag zum “guten Leben” der Gesellschaft leisten. Dieses Thema wird unter vielen Vokabeln diskutiert, neuerdings zum Beispiel verstärkt als “Good Corporate Citizenship”.⁶ Nach unserem Verständnis – das sei vorweg genommen – geht es dabei letztlich um den (inneren und äußeren) *gesellschaftlichen Frieden*.⁷

In diesem Sinne ist die Unternehmensethik ein Teil der alten Debatte um die *Wirtschaftsethik*, die sich ganz allgemein mit den Legitimationsproblemen von Wirtschaftsordnungen (“Systemfragen”) sowie der moralischen Beurteilung von Wirtschaftsprozessen befasst.⁸ Unterhalb dieser Betrachtungen auf der “Makroebene” geht es nunmehr im Rahmen der *Unternehmensethik* verstärkt auf der “Mesoebene” um die Frage, welchen Beitrag die einzelne Unternehmung neben ihrem ökonomischen Auftrag leisten kann und soll, um die aus ihrem eigenen Handlungsprogramm resultierenden moralischen Konflikte unter Bezug auf ein angemessenes ethisches Prinzip zu lösen.⁹ Schließlich wäre noch zu bedenken, dass Ethik letztlich

Einschickung; 01. 11. 2002, Annahme; 01. 18. 2003

*Prof. Dr. Drs. h. c. Erlangen-Nürnberg Universität/**Dr. Habilitation (in kurzer Zukunft Prof. am Internationalen Hochschulinstitut in Zittau)/***Prof. Dr. Nagaoka Universität, Prof. em. Niigata Universität.

immer als ein Problem des Handelns von konkreten Menschen verstanden wird und wurde, insofern also auch die "Mikroebene" des persönlichen Umgangs miteinander im Unternehmen und zwischen den einzelnen Bezugspersonen im Sinne einer *Individualethik* als Gegenstand wirtschaftsethischer Überlegungen i. w. S. zu sehen ist.¹⁰

Es gilt dabei als unbestritten, dass es bei der Ethik immer um eine Form der *Selbstbindung* geht - im Gegensatz zum Recht, das seine Wirkung über *Fremdbindung* entfaltet, indem ein Verstoß durch Sanktionen geahndet wird.¹¹ Auch die Unternehmensethik baut ihre Wirkung deshalb auf einer Selbstverpflichtung auf, um das Recht als Ort sozialer Friedenssicherung zu unterstützen. Dies bedeutet bei genauer Betrachtung drei Teilaspekte.

Erstens geht es darum, das legitime Recht in einem demokratischen Rechtsstaat auch konsequent zur *Anwendung* zu bringen und damit Vollzugsprobleme zu verringern. Das Recht kann sich seine Geltung trotz vielschichtiger und feinsinniger Sanktionsmechanismen ja nicht von selbst verschaffen, sondern ist in seiner Umsetzung immer *auch* auf hinreichend viele gutwillige Rechtsgenossen (rechtstreuere Bürger) angewiesen, die nicht kalkulieren, ob sich die Einhaltung der Regeln *lohnt*, sondern sie beachten, weil sie dies aus freier Einsicht für *richtig* halten.¹² Zum zweiten muss eine Selbstverpflichtung dort greifen, wo rechtliche *Regelungsdefizite* bestehen. Klassischerweise wird hier in der Diskussion um Steuerungsgrenzen des Rechts darauf verwiesen, dass das Recht oftmals zu spät kommt, sehr unpräzise ist oder Gesetze gänzlich fehlen.¹³ Der letztere Faktor gewinnt seit der Entschränkung ökonomischer Prozesse im Zuge der Globalisierung dramatisch an Bedeutung. Den Multinationalen Unternehmungen wächst hier zunehmend eine doppelte ethische Verantwortung zu, nämlich zum einen im Rahmen ihrer Unternehmensstrategie selbst für Umwelt- und Sozialverträglichkeit zu sorgen, und zum anderen im politischen Raum in Kooperation mit anderen Verantwortlichen am Entwurf einer Weltfriedensordnung mitzuwirken.¹⁴ Drittens schließlich ist Selbstverpflichtung auch gefordert bei der kritisch-loyalen *Fortentwicklung* bestehender Rechtsordnungen, wenn sich bestehende Regelungen nicht (mehr) als konsensfähig erweisen. Unternehmungen kommt somit auch eine Aufklärungs- und Emanzipationsfunktion bei unethischen Zumutungen des Rechtssystems zu, was insbesondere in Entwicklungsländern immer wieder eine Rolle spielt.

B. Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre:

100 Jahre eine Herausforderung

Die wachsende Bedeutung speziell der Unternehmensethik verdankt sich vor allem dem steigenden moralischen Legitimationsdruck, dem sich Unternehmungen in der Praxis weltweit ausgesetzt sehen. Insofern ist der Ruf nach Unternehmensethik zuvörderst als ein *praktisches Problem* zu verstehen, nicht als eine theoretische Erfindung. Als ein Schlüsseljahr mag hier 1986 angesehen werden. Nur ein Jahr nach der Katastrophe von Bhopal am 3.12.84 erschütterten nicht nur zahlreiche weitere Störfälle in der Rhein-Chemieindustrie das Vertrauen der Gesellschaft in die Unternehmungen, sondern auch die Großkatastrophe von Tschernobyl am 26.4.86 und die spektakuläre Explosion der Raumfähre Challenger am 28.1.86.¹⁵ Seitdem hat die Gesellschaft eine hohe Sensibilität für alle Formen ethisch fragwürdigen Verhaltens rund um die Unternehmensführung entwickelt, seien es Bestechung, Geldwäsche und Finanzskandale, zynische Werbe- und Marketingmethoden, defizitäre Umweltschutzvorkehrungen, mangelhafte Einhaltung von Menschenrechten und Sozialstandards bei der Produktion, vor allem in Entwicklungsländern, Praktiken aus dem Bereich des Personalmanagements, und vieles andere mehr. Genau genommen ist keine der

betriebswirtschaftlichen Sach- und Managementfunktionen ohne Beleg dafür geblieben, dass ethische Probleme unternehmerischen Handelns praktisch bedeutungsvoll geworden sind. Der steigende Problemdruck macht sich dabei nicht nur auf der Ebene betroffener Unternehmungen bemerkbar, sondern an vielen wirtschaftsethisch relevanten Orten, von der individuellen Verantwortung des Managers über die Geschäftsfeld- und die Unternehmensebene bis hin zu den Industrieverbänden¹⁶ und globalen Institutionen. Die deutsche Betriebswirtschaftslehre tut sich im Gegensatz zum internationalen Fachverständnis allerdings bis heute schwer, diese praktischen Herausforderungen als ein für sie selbst relevantes Problemfeld anzuerkennen und ihnen programmatisch gerecht zu werden.¹⁷

Überblickt man die Wissenschaftsgeschichte der Betriebswirtschaftslehre in den letzten 100 Jahren, so gewinnt man den Eindruck, dass sie ihr Verhältnis zur Ethik und konkret zur Wirtschaftsethik nie hinreichend aufgearbeitet und geklärt hat. Einzelne Versuche, ethisch-normative Überlegungen in das Lehrgebäude zu integrieren, werden überwiegend als gescheitert beurteilt.¹⁸ Dies betrifft insbesondere jene betriebswirtschaftlichen Hochschullehrer in den 20er und 30er Jahren, die Unternehmungen im Sinne einer Lehre von der "Betriebsgemeinschaft" als Teil einer übergeordneten Werte- und Lebensordnung verstehen wollten.¹⁹ Ihre fatale Wirkungsgeschichte im Rahmen der nationalsozialistischen Herrschaftsordnung²⁰ wurde zum Anlass genommen, allen weiteren Versuchen einer ethischen Orientierung der Betriebswirtschaftslehre skeptisch bis diskreditierend gegenüber zu stehen.²¹

Exemplarisch kann man dies an Reaktionen auf die im Poeschel-Verlag wieder erschienene Untersuchung von Schönplüg im Jahre 1954 demonstrieren.²² Obschon bei ihrer Erstveröffentlichung im Jahre 1933 als Aufsehen erregend eingestuft, läßt Karl Hax in einer Besprechung kein gutes Haar an der Neuauflage durch Hans Seischab: "Die Darstellung Schönplügs ist in hohem Grade subjektiv; Nicklich ist sein Idol; neben ihm vermag nur noch Leitner zu bestehen. Die Vertreter aller anderen Richtungen sind trotz des ihnen in gewissem Maße zugestandenen guten Willens geistig den Problemen nicht gewachsen und möglicherweise auch noch in weltanschaulicher Hinsicht irgendwie zweideutig."²³ Hax nimmt seine beißende Kritik an der zugegeben methodisch unscharfen, ideologisch gefärbten Analyse Schönplügs zum Anlaß, ein abwertendes Grundsatzurteil über die Ethik in der Wirtschaftswissenschaft ganz allgemein zu fällen: "Die Verquickung ethischer und ökonomischer Gesichtspunkte bei wissenschaftlichen Untersuchungen ist für das fachliche Resultat in der Regel nicht von Vorteil; die philosophisch-ethischen Darstellungen tragen oft genug dilettantischen Charakter und vermögen deshalb die Lösung der eigentlichen ökonomischen Probleme kaum zu fördern."²⁴

Bei dieser impliziten Gleichsetzung von *ethisch* und *ideologisch* ist es in weiten Bereichen der Betriebswirtschaftslehre bis heute leider geblieben. Zwar äußern sich auch bekannte Fachvertreter sporadisch zu Fragen der Ethik in der Wirtschaft oder versuchen gar einen Brückenschlag zur Philosophie,²⁵ konzeptionell umfassend angelegte wirtschaftsethische Ansätze bleiben in der Betriebswirtschaftslehre zumindest bis in die 70er Jahre jedoch eher Außenseitermeinungen. So konnte sich insbesondere in den 50er Jahren der auf den Sozialprinzipien der katholischen Soziallehre (Personalität, Solidarität, Subsidiarität) fußende Ansatz von Wilhelm Kalveram oder der ebenso in der katholischen Soziallehre wurzelnde Entwurf einer sozialontologischen Grundlegung der Betriebswirtschaftslehre von Guido Fischer nicht gegen die in der Nachkriegszeit dominant gewordene Gutenberg-Schule durchsetzen.²⁶ Wirtschaftsethische Entwürfe gerieten gegenüber dem produktikontheoretischen Paradigma in den Verdacht des "Unwissenschaftlichen". Gleichwohl hat - sogar - Horst Albach gerade Fischer posthum als einen "Riesen" unter den betriebswirtschaftlichen Autoren gewürdigt und dessen Leistungen ausdrücklich mit dem Vermerk

hervorgehoben, er hätte schon sehr früh versucht, “den Menschen in den methodischen Mittelpunkt der Betriebswirtschaftslehre zu stellen und die Unternehmung als eine soziale Veranstaltung mit einem Netzwerk menschlicher Beziehungen zu verstehen.”²⁷

Die in den 60er Jahren einsetzende Debatte um die Sozialleistungen des Betriebes, eine Humanisierung der Arbeitswelt und die Demokratisierung von Entscheidungsstrukturen war zwar der Sache nach ebenfalls an normativen Leitvorstellungen orientiert;²⁸ methodische Begründungsversuche scheiterten jedoch vielfach an der einsetzenden Vorherrschaft des Kritischen Rationalismus.²⁹ Dieser grenzte ja “Werturteile” aus dem Kreis wissenschaftlich zugänglicher Aussagen aus und verwies sie in den Bereich bloß subjektiver Bekenntnisse (Basis-Werturteile), die man allenfalls auf bestimmte Konsistenzkriterien untersuchen könne (“Brückenprinzipien”).³⁰ Wissenschaft im methodisch strengen Sinne sollte demgegenüber auf die Herstellung von *Tatsachenaussagen* durch Aufstellung und Prüfung geeigneter Hypothesen beschränkt werden.³¹ Ethik als eine methodische Reflexion über *Sollenssätze* ist diesem Wissenschaftsverständnis systematisch unzugänglich, da “Wissen” logischerweise nur aus *Seinsaussagen* bestehen kann.³² Wirtschaftsethik wird damit ex definitione unwissenschaftlich. Eine ganze Generation von Betriebswirten steht dem Thema deshalb skeptisch bis ablehnend gegenüber.³³

Wenn das Thema Unternehmensethik in den 80er Jahren gleichwohl erneut auf die Agenda der Betriebswirtschaftslehre geraten ist, so ist dies eher dem Problemdruck der unmittelbaren Praxis zu verdanken als der systematischen Einsicht der meisten Fachvertreter. Hier herrscht immer noch deutliche Zurückhaltung was die Beschäftigung mit dem Gebiet der Unternehmensethik anbetrifft, wobei interessanterweise die Fachhochschulen im Hinblick auf die Lehre weitaus weniger reserviert zu sein scheinen als die Universitäten.³⁴ Neben den immer wiederkehrenden Vorwürfen mangelnder Begründbarkeit spielt heute allerdings eher die in Mode gekommene affirmative Rückbindung der Betriebswirtschaftslehre an die ökonomische Theoriebildung eine zentrale Rolle. Auf dieser Basis fällt die Unternehmensethik in dreifacher Hinsicht aus dem Fach heraus und wird gleichsam als “exogener Faktor” definiert:

(1) Unternehmensethik sei kein Gegenstand der Betriebswirtschaftslehre, sondern im Zuge der *disziplinären Arbeitsteilung* und zur Vermeidung von wissenschaftlichem Dilettantismus woanders zu betreiben – möglicherweise in der Philosophie, der Christlichen Gesellschaftslehre, der Pädagogik oder anderen Sozialwissenschaften, die mit Moral und Ethik befasst sind, aber eben keinesfalls in der Betriebswirtschaftslehre.³⁵

(2) Was immer von diesen Disziplinen kommen mag, kann allerdings nur als *exogener*, und damit fachfremder - d. h. wiederum: dilettantischer - Kommentar betriebswirtschaftlicher Probleme verstanden werden, der verkennt, dass die Unternehmung nach endogenem Theorieverständnis nur ein Vollzugsorgan ökonomischer und rechtlicher Spielregeln der Wettbewerbswirtschaft darstellt.³⁶ Ihr bleibt systematisch gar kein Spielraum für ethische Erwägungen. Wo (vorgeblich) Ethik praktiziert wird, sei dies höchstens ein Ausdruck persönlicher Bekenntnisse in Verkennung ökonomischer Gesetze.

(3) Phänomene, die wir als wirtschafts- und unternehmensethische bezeichnen, könnten und sollten aus der Sicht der Betriebswirtschaftslehre überdies einfach *als ökonomische Probleme interpretiert* werden. Niemand würde bestreiten, dass Korruption ein Problem sei – aber eben ein ökonomisches Problem, das auch mit ökonomischen Mitteln zu bekämpfen sei.³⁷ Die aufgezeigten Probleme ließen sich also durchaus behandeln, aber eben nicht mit den Methoden der Ethik (solche Versuche mögen das Geschäft einiger

Philosophen sein und bleiben), sondern über Instrumente der individuellen Vorteilskalkulation.

C. Von der Wirtschaftsethik zur Unternehmensethik: Herausforderungen für die Betriebswirtschaftslehre

Diese prima facie zwingend erscheinende Ausgrenzung ethischer Reflexionen aus der Betriebswirtschaftslehre wirft die Frage auf, ob die Unternehmensethik wenigstens anderswo angemessen thematisiert wird, die – unstrittigen – praktischen Probleme also *überhaupt* eine theoretische Heimat gefunden haben.

Eine kritische Durchsicht einschlägiger Publikationen zur Ethik in der Wirtschaft zeigt dabei, dass dies lange Zeit nur sehr beiläufig und unzureichend der Fall gewesen ist. Die beherrschenden Themen gruppierten sich vielmehr zum einen um Grundsatzfragen der “Ethik des Kapitalismus”³⁸ und die normativen Grundlagen der Sozialen Marktwirtschaft im Sinne von “Economics and Philosophy”³⁹, beschäftigten sich also schwerpunktmäßig mit den ethischen Grundlagen der Wirtschaftsordnung (*Makro-Ebene*) und prägten dadurch auch unsere gängigen Vorstellungen darüber, was unter dem Begriff “Wirtschaftsethik” grundsätzlich zu verhandeln sei. In weiten Teilen ist diese Diskussion beeinflusst durch Arbeiten der Evangelischen Sozialethik und der Katholischen Soziallehre. Exemplarisch dafür stehen etwa Titel wie die wegweisende Arbeit von Georg Wünsch “Evangelische Wirtschaftsethik”, oder Lothar Roos über “Ordnung und Gestaltung der Wirtschaft” – ganz abgesehen von den zahlreichen Arbeiten von Oswald von Nell-Breuning.⁴⁰ Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass insbesondere auch die geistigen Begründer der Sozialen Marktwirtschaft dezidiert eine ethisch motivierte – in aller Regel christliche – Begründung und Rückbindung des Wettbewerbsprinzips in den Mittelpunkt ihrer Überlegungen stellten.⁴¹

Zum anderen standen und steht in vielen ethischen Einlassungen vorrangig das handelnde Individuum im Mittelpunkt der Betrachtung (*Mikro-Ebene*), da Ethik in vielen Ansätzen in die Tradition der klassischen Tugendlehre gestellt wird und sich damit auf eine Frage der individuellen Verantwortung reduziert. In diesem Sinne hatte insbesondere die Katholische Soziallehre lange Zeit kein tragfähiges Unternehmensverständnis entwickelt, die wirtschaftlichen Beziehungen wurden personalisiert und auf das Verhältnis von Unternehmer und Arbeitnehmer zugespitzt. Auf dieser Basis setzten sich die einschlägigen Enzykliken meist mit Fragen der gerechten Arbeitsverteilung, rechtem Zins, rechtem Lohn oder anderen Themen auseinander, ohne dass die Institutionen der marktwirtschaftlichen Ordnung – einschließlich der Unternehmung – hinreichend in den Blick genommen worden wären. Erst im Gefolge des Zweiten Vatikanums entwickelte sich hier im Zuge einer Ordnungsethik die Anerkennung der (sozialen) Marktwirtschaft und ihrer Rahmenbedingungen, für deren personale Umsetzung allerdings nach wie vor eine von christlichen Maximen gekennzeichnete Führungsethik (des Unternehmers) als notwendig erachtet wurde und wird.⁴² Kennzeichnend für diese Diskussionen sind etwa Veröffentlichungen wie “Das Ethos des Unternehmers” von Roos/Watrin oder die “Unternehmerethik” von Alfred Klose.⁴³

In diesem auf Makro- und Mikroebene entfalten Themenpark gibt es zwar ersichtlich Verknüpfungen wirtschaftswissenschaftlicher Probleme mit ethischen Überlegungen, aber nur selten rückt die *Unternehmung* als eigenständiger moralischer Akteur genauer in das Blickfeld der Analyse (*Meso-Ebene*). Man kann deshalb die These aufstellen, dass die Ebene der Unternehmensethik lange Zeit einen blinden Fleck zwischen den Fragen nach einer gerechten Wirtschaftsordnung und denen der individualetischen

Verantwortung darstellte. Für die Erklärung dieses Defizits mag das traditionell "organisationslose" Konzept der neo-klassischen Wettbewerbstheorie eine gewichtige Rolle spielen, nach der es unterhalb der Ordnungsebene der Wirtschaft nur den Unternehmer als Vollzugsorgan von Marktimperativen gibt. Insofern lag es nahe, das ethische Problem auf eine bipolare Verortung zu verkürzen und die Unternehmung als Institution mit eigenem ethischen Steuerungspotential zu vernachlässigen. Dies hängt natürlich nicht zuletzt mit dem eigentümlichen Wettbewerbsverständnis der Neoklassik zusammen.⁴⁴

In dem Maße jedoch, wie die Unternehmung selbst in der *Praxis* zu einem Ort moralischer Konflikte und Herausforderungen geworden ist, wurde diese Konzentration auf Ordnungsfragen einerseits und ein personalisiertes Verständnis von Verantwortung andererseits problematisch. Dies gilt umso mehr, als die Problemverschiebung hin zur Unternehmensebene keinen rein zufälligen, sondern einen *systematischen* Prozess darstellt. Aus der Vielzahl diskutierter Gründe für diesen Bedeutungszuwachs sei hervorgehoben: (1) Die Multinationale Unternehmung wird im Prozess der Globalisierung zu einem wichtigen politisch-moralischen Akteur.⁴⁵ (2) Dazu kommt, dass das Recht alleine angesichts der Komplexität und Ausdifferenzierung moderner Wirtschaften immer weniger in der Lage ist, seiner Aufgabe einer friedlichen Lösung auftretender Konflikte gerecht zu werden.⁴⁶ Mit diesen Entwicklungen wird zugleich die Vorstellung hinfällig, allein die Ebene der Wirtschaftsordnung wäre der notwendige und zugleich hinreichende Ort, um die durch das wirtschaftliche Handeln aufgeworfenen ethischen Probleme umfassend zu bearbeiten.

Die unmittelbar anschließende Frage ist dann, ob die zur Betriebswirtschaftslehre exogenen Disziplinen – einschließlich der Volkswirtschaftslehre – aufgrund ihrer Kompetenz überhaupt in der Lage sind, die potentiellen Probleme einer Unternehmensethik angemessen zu verarbeiten. Das erscheint eher unwahrscheinlich. Für diese These spricht, dass die Entwicklung und Durchsetzung unternehmensethischer Normen eine intime Kenntnis des Anwendungsbereiches ethischer Reflexionen verlangt, also hier der Voraussetzungen, Funktionsweise, Instrumente und Wirkungen der (großbetrieblichen) Unternehmenssteuerung. Hier geht es, wie weiter unten noch deutlich wird, um einen hochkomplexen, arbeitsteiligen Prozess, in dem die verschiedensten Managementfunktionen wahrgenommen werden müssen: in sie gilt es ethische Anforderungen einzuarbeiten.⁴⁷

Um diese Integration ethischer und ökonomischer Aspekte leisten zu können, braucht man zuvörderst ein geeignetes Steuerungsmodell der Unternehmensführung. Betrachtet man in diesem Zusammenhang die aktuellen Bemühungen um neue Managementmodelle, so wird schnell klar, dass andere Disziplinen als die Betriebswirtschaftslehre doch wohl nur unterkritisch komplexe Lösungsansätze für eine Unternehmensethik ausarbeiten können. Die Betriebswirtschaftslehre ist die *genuin betroffene Disziplin*, die sich wegen ihrer intimen Kenntnis der relevanten praktischen Problembereiche um die Entwicklung einer Unternehmensethik, ihre Begründung und ihre Implementationsprobleme, kümmern muss. Sie muss hier, das ist unsere These, zum "*Koordinationszentrum*" interdisziplinärer Anstrengungen aller einschlägigen Disziplinen werden.

Was die Unternehmensethik erfordert ist also eine disziplinäre Öffnung der Betriebswirtschaftslehre. Diese Öffnung darf sich allerdings nicht einer *ideologischen* Vorentscheidung oder *beliebigen* theoretischen "Setzung" verdanken, sondern kann und muss – wie weiter unten zu zeigen ist – aus dem Handlungs- und Orientierungsbedarf der ihr zugehörigen Praxis (oder Praxen) heraus systematisch begründet werden. Wenn das gelingt, kann der Ruf nach einer Unternehmensethik methodisch nicht mehr mit dem Hinweis auf angebliche Gefahren einer "Versozialwissenschaftlichung" der Betriebswirtschaftslehre zurückgewiesen

werden.⁴⁸ Dann kann es sich auch nicht mehr darum handeln, den einen oder anderen axiomatischen Anfang beliebig zu "wählen"; auf diese Weise ließe sich freilich disziplinärer Blick gegen disziplinären Blick ausspielen und die Unternehmensethik "nach Voraussetzung" als irrelevant eliminieren.

Es lässt sich dann "positiv" zeigen, dass die unmittelbare Praxis des unternehmerischen Handelns eben nicht nur eine *technische* Dimension der effizienten Herstellung von Gütern und Dienstleistungen umfasst, *Effizienz* also ein wichtiges Sinnkriterium der Betriebswirtschaftslehre ist. Vielmehr umfasst diese Praxis immer auch eine *politische* Dimension, die untrennbar in alle Handlungen der Unternehmensführung eingewoben ist. Innerhalb dieser Dimension kann man dabei, was für das Thema Unternehmensethik von zentraler Bedeutung ist, noch einmal unterscheiden zwischen *macht-politischen* Erfahrungen, die eine bloße Durchsetzung von bestimmten Interessen meinen ("Mikropolitik"), und *ethisch-politischen* Erfahrungen, bei denen es um einen Beitrag der Unternehmung zur friedlichen Lösung von gesellschaftlichen Konflikten im Rahmen der Unternehmensstrategie als genuine Aufgabe der Unternehmensethik geht. Der (soziale) *Frieden* ist dann das zweite Sinnkriterium unseres Faches und dem *Effizienzkriterium* systematisch vorzuordnen.⁴⁹

Zu dieser aus der ihr eigenen Praxis gewonnenen Sinnstiftung und Begründung der Unternehmensethik gibt es u. E. methodisch gesehen keine brauchbare Alternative. Insbesondere führt eine *fachinterne* (eigenmächtige) Konstitution ihrer Ziele jede wissenschaftliche Disziplin zwangsläufig in unüberwindliche Begründungsnöte. Nur wenn man den Wissenschaften die Aufgabe zuschreibt, *die Praxis* zu stützen und zu verbessern,⁵⁰ kann man diesen Begründungsproblemen entgegen.

D. Das Begründungsproblem der Unternehmensethik: Von Bekenntnissen zur praktischen Vernunft

Vor dem Hintergrund dieser angedeuteten programmatischen Grundlagen stellt sich die Frage, ob und inwieweit die Betriebswirtschaftslehre auf der Suche nach ihrer ethisch-politischen Dimension in ihrer Wissenschaftsgeschichte zweckmäßige – und das heißt jetzt: die Bemühungen um gesellschaftlichen Frieden stützende – Vorschläge ausgearbeitet hat.

Die frühen Versuche zur Entwicklung einer ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre zeichneten sich eher durch einen subjektivbekenntnishaften Charakter als durch intersubjektiv nachvollziehbare Begründungsbemühungen aus. Ihre Basis wurde regelmäßig nicht durch einen kritisch-rekonstruierenden Anschluss an die zeitgenössische praktische Philosophie gelegt, sondern durch "handstreichartige" Setzungen, pseudo-philosophische Ideologien oder subjektive Glaubensinterpretationen. Das gilt z. B. für Dietrich als einem Außenseiter, der die Betriebe mit seinen teilweise verqueren Lebensweisheiten überziehen wollte. Schär ging eher von seinen privaten moralischen Überzeugungen aus als von einer verallgemeinerungsfähigen Ethik, und Nicklisch gründete sein System auf eine metaphysische Wesensschau der menschlichen Gemeinschaft auf intuitiver Basis.⁵¹ Schmalenbach im übrigen, Verfechter des durchaus moralisch gehaltvollen Prinzips der "Gemeinwirtschaftlichkeit", hielt sich demgegenüber dezidiert aus allen Begründungsbemühungen heraus – er hielt bekanntlich nicht viel von Theorie – und wollte seine Ziele als "Kunstlehre" mit pragmatisch-technologischen Gestaltungsempfehlungen durchsetzen.⁵²

Lisowski fällt deshalb im Jahre 1950 zu Recht ein vernichtendes Urteil hinsichtlich der philosophischen

Unbekümmertheit der ethisch-normativen Betriebswirtschaftslehre: “Die Mehrzahl dieser Anhänger normativer, oder besser normativistischer Auffassungen in der Betriebswirtschaftslehre dürfte ihre Äußerungen gleichsam naiv getan haben, d. h. ohne das Wissen um die Tragweite und die Kompliziertheit der wissenschaftstheoretischen Probleme und Konsequenzen, die sich dabei ergaben, und für die ihnen vielfach das Interesse und die Verständnisfähigkeit fehlten.”⁵³

Wenn bei der Qualifizierung historischer Ansätze der normativen Betriebswirtschaftslehre von dogmatischen *Setzungen* gesprochen wird, so impliziert das natürlich die Behauptung, dass im Unterschied dazu noch einmal *nicht-dogmatisch* beginnende *Begründungsleistungen* möglich sind. Voraussetzung für die Anschlussfähigkeit der Betriebswirtschaftslehre an die philosophische Gegenwartsdiskussion ist damit auf der einen Seite, dass in unserem Fach die Vorstellung verabschiedet wird, ethische Erwägungen seien erkenntnistheoretisch zwangsläufig in den Bereich persönlicher Bekenntnisse zu verweisen. Auf der anderen Seite müssen von der modernen Philosophie allerdings auch Antworten geliefert werden, die jenseits der populären Strömungen von Kritizismus, Relativismus und Skeptizismus Wege zur Möglichkeit einer vernünftigen Begründung ethischer Urteile ausweisen.

Als zentrales Zugeständnis an die Einsichten kritischer Vernunft ist dabei zu konzедieren, dass sich ethische Normen auf der Grundlage eines *deduktiven* Begründungsbegriffes nicht rechtfertigen lassen. Die Grenze deduktiver Begründung ist mit der von Hans Albert als Münchhausen-Trilemma gekennzeichneten Situation bekanntlich scharf beschrieben; sie hat zur Verfechtung des Wertfreiheitsprinzips durch den Kritischen Rationalismus geführt, der – zumindest dem Bekenntnis nach – auch in der Betriebswirtschaftslehre weit verbreitet ist.⁵⁴

Die Rede von der Unternehmensethik steht und fällt also mit der Frage, ob philosophisch ein alternativer Begründungsbegriff aufgeboten werden kann, der in einer sinnvollen Weise praktische Vernunft verkörpert.⁵⁵ Eine aktuelle Antwort, die für das Ziel der Begründung einer Unternehmensethik noch unverbraucht ist und die Kritik an den bisherigen Ansätzen in unserem Fache überwinden kann, liegt in der vom Methodischen Konstruktivismus vorgetragene Einsicht, dass man hier nicht am “gedanklichen Nullpunkt” beginnen darf (und muss), weil aus “Nichts” ja nichts folgt. Man muss vielmehr erste kategoriale Unterscheidungen einführen, wie sie eine Rekonstruktion *bewährter* lebenspraktischer Erfahrungen nahe legt. Man kann dann zunächst als basale Kategorie, ohne den eine Unternehmensethik nicht sinnvoll etabliert werden kann, den Begriff des “Handelns” einführen und vom bloßen “Verhalten” unterscheiden.⁵⁶ Handeln als absichtsgeleitetes Tun verweist dabei auf die Dimension der (Handlungs-) Zwecke oder Ziele.⁵⁷ Für die hier interessierende Frage nach der Möglichkeit einer *rationalen* Lösung von Zweckkonflikten ist im Anschluss daran die weitere Unterscheidung wichtig, die aus der Rekonstruktion lebenspraktischer *Begründungsleistungen* resultiert, nämlich die von bloßen “Meinungen” einerseits und “Wissen” andererseits.⁵⁸ Die Differenz liegt in *guten* Gründen als Ergebnis von Argumentationsprozessen.

So fortschreitend, lässt sich im Ergebnis ein *pragmatischer* Vernunftbegriff rekonstruieren, der auch eine ethische Begründung ermöglicht. Er ist umfassender und lässt sich gegen ein bloß *deduktives* Begründungsverständnis wenden, weil er nicht auf der semantischen Ebene vorab normiert und geschlossen wird, sondern sich in *praktischen* Argumentationsprozessen erst konstituiert. Das, was wir als “Vernunft” bezeichnen, wird durch unser (Rede-) *Handeln* auf der *Grundlage* und in *Reproduktion* einer Vernunftkultur immer wieder neu reflexiv hergestellt und lässt sich gerade nicht vorab und ein für alle mal durch allgemeingültige Kriterien definieren, die man “von außen” nur zur Anwendung bringen müsste.⁵⁹ Vernunft

ist in diesem Sinne *“intern”*, resultiert aus der in Lebenssituationen immer wieder neu zur Geltung gebrachten praktischen Urteilskraft von Menschen. Es lässt sich nichts als Vernunft definieren, wenn man nicht *praktisch* schon das *erfahren* hat, was man mit diesem Wort bezeichnen möchte.

Der Argumentationsbegriff muss von daher lebenspraktisch rekonstruiert werden. Das hat exemplarisch Lueken getan.⁶⁰ Argumentation – so sein Vorschlag – ist *symbolisches Handeln, das auf eine Kontroverse zum Zweck ihrer Überwindung in einem Konsens bezogen ist*. Mit dem Konsens als Leitbegriff verbindet sich dabei die lebenspraktische Differenzenerfahrung, dass argumentationsgestützte Konfliktbehandlungen im Unterschied zum Machtgebrauch stabilere soziale Beziehungen ermöglichen, und zwar deshalb, weil sie auf Einsicht gegründet sind.⁶¹ *Einsicht* in gute Gründe widerfährt uns nämlich in dem Sinne, dass wir, wenn wir wirklich argumentieren (und nicht bloße Rhetorik betreiben) dem besseren Argument *freiwillig* zustimmen *müssen*; Einsicht lässt sich deshalb auch nicht sozialstrategisch (durch positive oder negative Anreize) schlicht herstellen. Einsicht verbürgt den *rationalen Kern* des Konsenses. Der Konsens als (mögliches) Ergebnis von Argumentationsprozessen lässt sich – insofern er nicht nur frei, sondern auch allgemein ist – mit Lorenzen als *sozialer Frieden* bezeichnen.⁶²

Dieser *pragmatische* Vernunftbegriff hebt offensichtlich die beiden zentralen Präsuppositionen des *deduktiven* Begründungsbegriffes auf und ist damit offen für eine vernünftige Lösung nicht nur von Mittel-, sondern auch von Zweckkonflikten. Nach deduktiver Lesart ist Begründung ja die nach festen Regeln verlaufende Operation des logischen Schließens (deduktivnomologischer Syllogismus). An die Stelle des logischen Schlusses tritt beim pragmatischen Vernunftbegriff das Argumentieren als (*sprachliches*) *Handeln* und an die Stelle der Regeln tritt das *Ziel* des Konsenses. Der deduktive Begründungsbegriff ist damit eine Unterkategorie des pragmatischen Begründungsbegriffs.

Auf der Grundlage des pragmatischen Vernunftbegriffs lassen sich die diskursethischen Intuitionen (Unvoreingenommenheit, Zwanglosigkeit, Nicht-Persuasivität, Sachkompetenz etc.) – einem Vorschlag von Kambartel folgend⁶³ – nun unproblematisch in nicht-deduktiver Weise als *Erläuterung* der lebenspraktischen *Erfahrung gelungener Argumentation* rekonstruieren und brauchen nicht, wie z. B. bei Apel, transzendentalpragmatisch hergeleitet zu werden im Sinne von *idealen* “Bedingungen der Möglichkeit” des Diskurses. Diese praxis- und erfahrungsgestützte, nicht-idealistische Begriffsrekonstruktion macht die Unternehmensethik als Vernunft- und Friedensethik gegen gängige Utopie- und Idealismusvorwürfe aller Art stark.⁶⁴ Sie verweist zugleich auf die moralische Basis jeder Ethik in Form der zugrundeliegenden Praxis. Insofern lässt sich mit Hanekamp feststellen, dass es eine “moralunabhängige Ethik” nicht geben kann und auch ein Anwendungsproblem auf Grund eines mangelhaften oder fehlenden Praxisbezugs nicht existiert.⁶⁵ Sofern bei ethischen Ansätzen ein “Anwendungsproblem” auftauche, sei dies gleichsam ein Disqualifikationskriterium.

Anwendungsprobleme ergeben sich natürlich in der Unternehmensethik (wie auch in anderen Theoriebereichen) dann, wenn man auf ihre *kontextspezifischen* Präsuppositionen abstellt. Hanekamp unterscheidet diese von den *kontextinvarianten* (konstitutiven) Präsuppositionen, die – wie erläutert – den Diskurs allererst konstituieren.⁶⁶ Die kontextspezifischen Präsuppositionen beziehen sich dagegen auf einen speziellen historischen Anwendungskontext, etwa den der Unternehmensethik. Dazu gehören ZB. die jeweils geltende Wirtschaftsordnung und ihre Konnex-Institute, die existierenden Steuerungsgrenzen des Rechts und relevante Wirkungsprognosen;⁶⁷ für alle diese Problemfelder muss geeignetes Wissen auf theoretischem Wege oftmals erst hergestellt werden.

Diese knappe Skizze hat (hoffentlich) deutlich gemacht, dass nach methodisch-konstruktivem Verständnis die Unternehmensethik bei einer *bewährten* praktischen Erfahrung ihren Ausgang nehmen muss. Diese Erfahrung liefert über den Tag hinaus eine grundsätzliche Orientierung dafür, wie wir wirtschaften *wollen* – nicht: wie wir gerade (historisch zufällig) wirtschaften. Mit dieser Interpretation der moralischen Basis wird also einerseits kein Kurzschluss vom Sein auf das Sollen vorgenommen und andererseits dem Sein nicht umstandslos ein Sollen gegenüber gestellt. Es handelt sich – in den Worten von Lorenzen – um einen Begründungsweg *diesseits* von Idealismus und Realismus.⁶⁸

Mit diesem Programm, so schlagen wir vor, kann nun ein neuer Versuch unternommen werden, eine Unternehmensethik kritisch, jedoch nicht-willkürlich und nicht-utopisch, auszuformulieren, so dass die unbestreitbaren Begründungsdefizite der bisherigen Vorschläge für eine ethisch-normative Betriebswirtschaftslehre behoben werden können. Wie dieses Konzept einer philosophisch zeitgemäßen Unternehmensethik aussehen kann, haben wir an verschiedenen Stellen, insbesondere auch durch Publikationen im Poeschel-Verlag, näher dargelegt.⁶⁹ Es geht um eine dialogorientierte Verständigung im Unternehmen und mit seinen Stakeholdern in all den Fällen, in denen das unternehmerische Handlungsprogramm und seine Umsetzung zu Konflikten führen oder führen können. Die allgemeine Erfahrung gelingender Argumentation kann dann speziell als Unternehmensethik und damit als Teil unternehmerischer Praxis ebenfalls erfahrbar gemacht werden. Dabei ist selbstverständlich vorausgesetzt, dass Unternehmungen in einem *legitimierten* marktwirtschaftlichen Kontext operieren, also die oben erwähnten kontextspezifischen Präsuppositionen hinreichend geklärt sind und unterstellt werden dürfen.⁷⁰

E. Unternehmensethik versus Unternehmerethik

Traditionelle Beiträge zur Wirtschafts- und Unternehmensethik weisen eine moralische Verantwortung meist nur dem Unternehmer zu. Diese *Personalisierung* der ethischen Verantwortung an der Unternehmensspitze kommt unter anderem in Publikationstiteln klar zum Ausdruck, die im Kontext der christlichen Gesellschaftslehre entstanden sind.⁷¹ Fragt man nach den Gründen für diese Personalisierung, so spielt es sicher eine Rolle, dass den unternehmerischen Steuerungsmodellen im 20. Jahrhundert lange Zeit ein zentralistisches Ein-Aktor-Modell zugrunde lag.⁷² Es ist der Unternehmer an der Spitze, später auch der Top-Manager, der alles überschaut, kontrolliert und steuert und deswegen für die ökonomische Effizienz, rechtliche Regeltreue und ethische Vertretbarkeit des unternehmerischen Handelns verantwortlich gemacht wird. Unternehmensethik ist vor diesem Hintergrund häufig als paternalistische *Unternehmer-Ethik* verstanden worden.⁷³

Die Komplexitätssteigerung in großbetrieblichen Produktionsprozessen und die zunehmende Ungewissheit in der Unternehmensumwelt haben allerdings die Grenzen eines solchen zentralistischen Verständnisses von Verantwortung seit den 60er Jahren deutlich werden lassen. Dies gilt schon unter den ökonomischen Gesichtspunkten von Effizienz und Effektivität, gewann dann aber auch aus Sicht der Unternehmensethik steigende Relevanz. Der Beleg dafür, dass das zentralistische Steuerungsmodell auch unter ethischen Gesichtspunkten gescheitert ist, wurde spätestens dort erbracht, wo es in Unternehmungen mit komplexen Strukturen in den 80er Jahren zu größeren Krisen und Katastrophen kam. Als Ursache für diese Krisen wird regelmäßig auf das Phänomen der „organisierten Unverantwortlichkeit“ aufmerksam gemacht, was heißen soll, dass individuelle Verantwortung jedweder Dimension in komplexen Strukturen unüberschaubar diffundiert und schließlich ganz verschwindet.⁷⁴

Die Konsequenz aus diesen krisenhaften Erscheinungen war die Suche nach Steuerungsmodellen, die geeignet sind, die übernommene moralische Selbstverpflichtung auch effizient und in Abstimmung mit dem originär ökonomischen Auftrag der Unternehmung wahrzunehmen.⁷⁵ Bislang wurde dabei meistens ein "Compliance-Modell" praktiziert, dem erst in neuerer Zeit ein "Integritätsmodell" gegenübergestellt wird.⁷⁶ Das reine *Compliance-Modell*, das in Deutschland im Bankensektor ein verbreitetes Leitbild zur Verhinderung wirtschaftskrimineller Handlungen abgibt, knüpft an eine zentralistische Durchsetzungs-Philosophie an. An der Spitze formulierte ethische Grundsätze werden per Organisationsbescheid an die nachgeordneten Hierarchieebenen weitergeleitet, dort durch standardisierte Schulungsmaßnahmen vermittelt und auf ihre Einhaltung hin kontrolliert und sanktioniert.⁷⁷

Es zeichnet sich allerdings in der Praxis ab, dass dieses Modell des "Überwachens und Sanktionierens" defizitär ist und geändert werden muss.⁷⁸ Es überschätzt nämlich nicht nur die Informationsgewinnungs- und die Informationsverarbeitungskapazität der Führungsspitze, sondern führt auch dazu, die ethische Selbstverantwortung der Mitarbeiter zu untergraben und Ausweichhandlungen in Gang zu setzen, die wiederum selbst ethisch problematisch sind.⁷⁹ Es entsteht, kurz gesagt, das altbekannte Kontrollparadoxon von Argyris im ethischen Gewande. Bob Haas, CEO von Levi Strauss, brachte die Probleme auf den Punkt mit der Bemerkung: "We learned that you can't *force* ethical conduct into an organization."⁸⁰

Aus den praktischen Erfahrungen mit den Grenzen des Compliance-Ansatzes speist sich deshalb neuerdings eine Präferenz für die Konzeption des *Integritäts-Modells*, demzufolge die Einbeziehung der Mitarbeiter in den Prozess der ethischen Selbstverpflichtung von vornherein notwendig ist. Sie sollen den ethischen Argumentationsprozess aktiv tragen und mitgestalten, indem frühzeitig ethisch relevante Situationen erkannt und thematisiert, Lösungsvorschläge in den Entscheidungsprozeß eingebracht und konkrete Maßnahmen ergriffen werden. Durch diese Teilnahme entsteht – möglichst breitflächig – *Einsicht*; damit wird die angestrebte Ethik eingelebt. Bob Haas berichtet in diesem Zusammenhang, dass bei Levi's die ethische Orientierung auf sechs allgemeine Prinzipien umgestellt wurde, nämlich Ehrlichkeit, Einhalten von Versprechen, Fairness, Respekt für andere, Mitgefühl und Integrität. Auf dieser Basis wird ein Diskurs mit den ethisch relevanten Anspruchsgruppen in Gang gebracht, der im Ergebnis zu ganz konkreten, meist bereichsspezifischen Handlungsanleitungen führen soll, zum Beispiel für den Einkaufsbereich.⁸¹ Da eine solche Diskurskultur nicht immer selbsttragend auf Initiative der Betroffenen hin in Gang kommt und funktioniert, müssen regelmäßig zusätzlich organisatorische Regelungen für ein "*Ermöglichungsmodell*" ethischer Reflexion im Unternehmen sorgen. Dies gilt insbesondere für die Phase des Eintritts in das Bemühen um ethische Reflexionskompetenz.

F. Implementation der Unternehmensethik – Von moralischen Appellen zur argumentativen Klärung von Dilemmastrukturen

Ethische Bemühungen im Rahmen der Betriebswirtschaftslehre werden regelmäßig mit dem Vorwurf konfrontiert, sie würden lediglich von außen in moralisierender Weise an die Unternehmungen herangetragen.⁸² Solche bloßen Appelle mit erhobenem Zeigefinger würden jedoch wirkungslos verhallen. Die Literatur, auch in der Geschichte der Betriebswirtschaftslehre, aber natürlich insbesondere die Kapitalismuskritik, ist reich an Beispielen für eine derart moralisierende Kritik an den Verhältnissen, die hier gar nicht alle aufgezählt werden können (und sollen).⁸³ Demgegenüber ist darauf zu bestehen, dass eine

wirksame Unternehmensethik darauf angewiesen ist, alle Managementfunktionen so zu gestalten, dass sie die Entstehung, Durchsetzung und Kontrolle ethischer Orientierungen befördern, und zwar in Abstimmung mit der ökonomischen Rationalität des Managements.

Dabei gilt es zu beachten, dass sich die ethischen Anforderungen nicht problemlos für die ökonomischen Zwecke instrumentalisieren lassen. Man muss also bei Implementationsversuchen von Unternehmensethik regelmäßig damit rechnen, dass *Dilemmasituationen* zwischen ökonomischen und ethischen Anforderungen auftreten. Es ist dabei das Wesen von *echten Dilemmastrukturen*, dass gerade *keine* eindeutige Antwort vorprogrammiert ist und gegeben werden kann, sondern in der spezifischen Entscheidungssituation im Sinne eines praktischen Vernunftgebrauchs eine Abwägung zwischen den Vor- und Nachteilen der jeweiligen Handlungsalternativen stattfinden muss, um schlussendlich zu einer (autorisierten) Entscheidung zu gelangen.

Informationssysteme können die Komplexität der Argumentationsgrundlagen dabei zwar sicher anreichern und differenziertere Analysen möglich machen, am Ende aber bleibt die Lösung immer eine Frage der Abwägung zwischen normativ konfligierenden Zwecken, die sich nicht durch einen Algorithmus (mathematisch) abbilden und technisch beantworten lässt. Solche Dilemmastrukturen erfordern deshalb verstärkt *argumentationsgestützte* Verfahrensweisen, die eine Abwägung von Gründen und Gegengründen ermöglichen, und folglich auch im Zuge der Implementation der Unternehmensethik an Gewicht gewinnen müssen.⁸⁴

Die offene Frage ist bislang, wie ein Managementmodell aussehen müsste, das auf die zunehmende Bedeutung von Dilemmastrukturen angemessen reagieren kann, also die Steuerung des Unternehmens zugleich ökonomisch effizient und ethisch effektiv gestalten hilft. Praktisch ist zunächst festzustellen, dass Dilemmasituationen für die Unternehmensführung oftmals nicht sofort als solche bekannt oder offensichtlich sind, sondern in der Regel erst identifiziert werden müssen. Der wesentliche Grund liegt in der schon erwähnten Komplexität des arbeitsteiligen unternehmerischen Handelns. Ethische Dilemmata gehören zum täglichen Geschäft aller Mitarbeiter und Hierarchieebenen. Deswegen der Vorschlag in der Literatur, ein Informationsnetz bei nachgeordneten Managementebenen aufzubauen, das es ermöglicht, potentielle Kandidaten für Konfliktsituationen zu dechiffrieren und auf geeigneten Entscheidungsebenen (tentativ) zur Sprache zu bringen.⁸⁵ In diesem Prozess der Informationsgewinnung kommt den Managementfunktionen Organisation, Personal und Führung wegen ihrer relativ schwach ausformbaren Selektivität der Kommunikation eine besondere Bedeutung zu (kommunikationsfähige Organisationsstrukturen, offene Organisationskultur, Personalauswahl, partizipativer Führungsstil).⁸⁶

Aus diesem informationellen Klärungsprozeß mögen sich neben kleineren Konflikten des Alltags, die vor Ort gelöst werden können, auch gewichtige Dilemmasituationen herauskristallisieren, die einer besonderen Aufmerksamkeit der Führungsstruktur bedürfen. In diesem Zusammenhang sind besondere organisatorische Vorkehrungen vonnöten – etwa in Gestalt des "Interactive Control Systems" von Simons⁸⁷ – über die entscheidungsreife Lösungen argumentativ erarbeitet werden. Die so entwickelten Entscheidungen mögen in der Folge dazu führen, dass ökonomisch motivierte Richtlinien geändert werden müssen, um ethischen Belangen zur Geltung zu verhelfen: im Extremfall gibt man ein bestimmtes Geschäftsfeld auf. Umgekehrt mag es bei einem Dilemma auch sinnvoll sein, in ökonomischen Krisensituationen ethische Zielsetzungen langsamer anzustreben: die Vermeidung von Kinderarbeit in Zulieferbetrieben lässt sich nicht radikal erreichen, sondern lediglich in vernünftigen Schritten.

Es liegt auf der Hand, dass derartige Entscheidungsprozesse, soll die Ethik in Dilemmasituationen eine wirkliche Chance haben, nur unter bestimmten Voraussetzungen bei Organisation und Personal gelingen können. Diese betreffen die Einstellungen und Wertvorstellungen der Manager, das Vorgesetztenverhalten, Sanktionsmechanismen in der Organisation und vieles mehr. Kurz: man benötigt eine *argumentationsfreundliche Organisationskultur*, die her- und sicherzustellen eine zentrale Aufgabe des Top-Managements ist. Bob Haas, CEO von Levi Strauss & Co., hat in diesem Sinne gefordert, dass die ethische Sensibilisierung “must be woven into the fabric of the organization” und dies in sieben Punkten konkretisiert: “Ethics is a function of the collective attitudes of our people. And these attitudes are cultivated and supported by at least seven factors: (1) commitment to responsible business conduct; (2) management’s leadership; (3) trust in employees; (4) programs and policies that provide people with clarity about the organization’s ethical expectations; (5) open, honest and timely communications; (6) tools to help employees resolve ethical problems; and (7) reward and recognition systems that reinforce the importance of ethics.”⁸⁸

Derartige Organisationsmuster setzen als “Vertrauensorganisation” auf die Integrität und das Engagement aller Mitarbeiter.⁸⁹ Diese brauchen zwar organisatorische Regelungen als ethisches Außengeländer, aber letztlich müssen sie immer *selbst* die Initiative für eine verantwortungsvolle Auflösung von Dilemmasituationen in die Hand nehmen. Ersichtlich stehen diese Vorschläge damit im Gegensatz zu Überlegungen, wie sie aus dem organisationsökonomischen Hintergrund für die Organisationsgestaltung vertreten werden – mit dem dortigen Menschenbild des anreizgesteuerten Nutzenoptimierers, listigen Drückebergers und (potentiellen) Lügners lässt sich keine Unternehmensethik von innen heraus entfalten.⁹⁰

G. Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre: Zusammenfassung und Ausblick

Aus den vorstehenden Überlegungen sollte deutlich geworden sein, dass die Unternehmensethik nach unserer Vorstellung als ein integraler Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre betrachtet werden sollte. Sie lässt sich nicht durch eine *axiomatisch* angesetzte Behauptung, es könne bei unserem Fach nur um bestimmte “*aspekthafte Betrachtungen*” gehen, hinausdefinieren.⁹¹

Unsere Forderung lässt sich – wie oben wissenschaftstheoretisch kurz skizziert – allerdings nicht deduktiv begründen, sondern nur in kritischer Rekonstruktion der praktischen betriebswirtschaftlichen Prozesse. In diesem Sinne lässt sich theoretischen Bemühungen der Betriebswirtschaftslehre nur dann ein Sinn unterstellen, wenn man sie als Aufforderung begreift, solche Geltungsansprüche auf Wahrheit und Gerechtigkeit begründet einzulösen, die in der Praxis der Unternehmensführung problematisch geworden sind. Solange die betriebliche Praxis unproblematisch ist in dem Sinne, dass ihr “*Können*” (verstanden als eingeübte Handlungsschemata) ausreicht, um die Koordination der arbeitsteiligen Handlungen (immer wieder) gelingen zu lassen, besteht kein unmittelbarer *Anlass*, theoretische Bemühungen um neues *Wissen* in Gang zu setzen; das gilt natürlich auch für die Unternehmensethik. Erst wenn Geltungsansprüche, die bisher problemlos akzeptiert waren, in der Praxis selbst problematisch werden, ist der *systematische* Anlass für das Ingangsetzen theoretischer Bemühungen gegeben, sei es in der Praxis selber, sei es in den zuständigen Wissenschaften.

Es ist hier die praktische Erfahrung, die uns heute eindringlich lehrt, dass nicht mehr länger nur die Überprüfung von Wahrheitsansprüchen über die *technische Dimension* der ökonomischen Rationalität in

Unternehmen zum Problem wird (effiziente Mittelwahlen), sondern – untrennbar damit verbunden – auch die *politische Dimension* insofern zur Debatte steht, als Konflikte über die Zwecke und Nebenwirkungen unternehmerischen Handelns zunehmen. Solche Konflikte lassen sich nur erfolgreich bewältigen, wenn man sie nicht bloß als Herausforderung der technischen Vernunft versteht; hier ist Unternehmensethik im skizzierten Sinne gefordert.

Eine solche Unternehmensethik wäre nur dann überflüssig, wenn das Rechtssystem und der marktwirtschaftliche Wettbewerb die friedliche Handlungskoordination praktisch schon völlig sicherstellen könnten – dann reduziert sich der systematische Ort der Moral auf die Rahmenordnung. Wo die Sicherung des sozialen Friedens durch die Ordnungspolitik jedoch nicht (vollständig) gelingt, dort wächst der Unternehmung als Ort unmittelbaren ökonomischen Handelns eine unternehmensethische Verantwortung zu. Und damit muss dann die Unternehmensethik auch zum integralen Bestandteil der Betriebswirtschaftslehre werden im Bestreben, der Praxis beratend zur Seite zu stehen. Insofern gehört die Unternehmensethik in das betriebswirtschaftliche Lehr- und Forschungsprogramm. Andernfalls bleibt die Legitimationsbasis dieser Disziplin brüchig. Die Aufnahme unseres Beitrags in diesen Band mag man als Beleg dafür werten, dass dieses Ansinnen nicht mehr ganz hoffnungslos zu erscheinen braucht.

- ¹ Hervorzuheben ist neben vielen Einzeltiteln auch die Tatsache, daß immer wieder Stichworte zu wirtschafts- und unternehmensethischen Themen in den Handwörterbüchern der "Enzyklopädie der Betriebswirtschaftslehre" Aufnahme gefunden haben, insbesondere in den Handwörterbüchern des Personalwesens und der Organisation, vgl. etwa Steinmann/Löhr (1992a, 1992b) und Picot (1974). Die aktuelle Diskussion um eine Unternehmensethik wurde mit ausgelöst durch einen Artikel in der Poeschel-Zeitschrift "Die Betriebswirtschaft" (Steinmann/Oppenrieder 1985). Gut erinnern sich die Verfasser noch an einen daraufhin erfolgten Besuch des Lektors Dr. Antoni im Jahre 1988 und seinen Vorschlag, doch einen Reader zum aufkommenden Thema Unternehmensethik im Poeschel-Verlag herauszugeben: Steinmann/Löhr (1989, 1991). Im Gegenzug nahm Dr. Antoni den Vorschlag an, gleich eine "Einführung in die Unternehmensethik" für Studenten mitzuliefern; vgl. hierzu Steinmann/Löhr (1991, 1994).
- ² Zum Überblick vgl. u. a. das Lexikon der Wirtschaftsethik (hrsg. von Enderle et al. 1993) und das Handbuch der Wirtschaftsethik (1999), Kreikebaum (1996), Krupinski (1993).
- ³ Zum konzeptionellen Überblick vgl. insbesondere die zusammenfassende Debatte in Forum für Philosophie Bad Homburg (1994). Als Vorbild und Auslöser diente im Bereich der Betriebswirtschaftslehre die US-amerikanische Business Ethics-Bewegung. Begrifflich sind *Unternehmensethik* und *Business Ethics* allerdings nicht völlig deckungsgleich, letztere wird meistens umfassender verstanden im Sinne einer "Wirtschaftsethik", die sich mit allen konkreten Fragen des Wirtschaftslebens befasst.
- ⁴ Vgl. etwa die bekannten Untersuchungen von Gabele/Kirsch/Treffert (1977), Kaufmann/Kerber/Zulehner (1986), Silberer (1991), v. Rosenstiel et al. (1993).
- ⁵ Zur Unterscheidung von Moral und Ethik vgl. Lorenzen (1991), S. 37.
- ⁶ Vgl. die Ausgabe der Zeitschrift Business Ethics. Corporate Social Responsibility Report, Vol. 15 (2001) No. 2, March/April 2001.
- ⁷ Vgl. dazu ausführlich Steinmann/Löhr (1994), S. 62 ff.
- ⁸ Vgl. etwa den großen Entwurf von Rich (1985, 1990) oder Koslowski (1988); eine knappe Übersicht anhand der auch international gebräuchlichen Unterscheidung in Makro-, Meso- und Mikroebene liefert Krupinski (1993), S. 103 ff.
- ⁹ Zum Überblick vgl. insbesondere Steinmann/Löhr (1991), Albach (1992), Forum für Philosophie (1994), Nutzinger/Berliner Forum (1999); programmatisch Peter Ulrich (1991, 1993, 1997), Homann/Blome-Drees (1992), Steinmann/Löhr (1994), Wieland (1993, 1999) Kreikebaum (1996); exponiert kritisch Schneider (1990), Hax (1993).
- ¹⁰ Vgl. als ersten Einstieg Fiedler-Winter (1977), Plessner (1977), Silberer (1991); proklamatorisch sodann Schmidt (1986), von Beckerath (1988), Lay (1989); grundlegender und programmatisch dagegen Enderle (1993), Staffelbach (1994), Kreikebaum (1996).
- ¹¹ Vgl. Gröschner (1991).

- ¹² Vgl. ebd., S. 114 ff.
- ¹³ Vgl. Stone (1975), Steinmann/Löhr (1994), S. 115 f.
- ¹⁴ Diese Erwartung haben Kofi Annan und Roman Herzog im Jahre 1999 beim Weltwirtschaftsgipfel in Davos deutlich formuliert, vgl. Herzog (1999).
- ¹⁵ Vgl. Apitz (1987), Shrivastava (1987), Löhr (1991), S. 9 ff.
- ¹⁶ Zur Rolle der Verbände in diesem Zusammenhang vgl. Meister/Banthien (1998) und Hansen (1998). Wenn die dort ausgebreiteten Überlegungen praktische Relevanz erlangen sollten, wären Verbände nicht mehr bloß *private* Organisationen zur Verfolgung von Partialinteressen, sondern auch dem „*öffentlichen Interesse*“ verpflichtet. Das hätte dann konfliktthaltige Implikationen für die Theorie und das Recht von Verbänden.
- ¹⁷ Kurse zum Thema „Business Ethics“ gehören seit langem zum Standard der meisten MBA-Ausbildungen in den USA, häufig sogar schon zum Bachelor; vgl. programmatisch Dunfee/Robertson (1988), Piper/Gentile/Parks (1993). Zur inhaltlichen Orientierung vgl. zum Beispiel die US-amerikanischen Lehrbücher von Carroll (1993), De George (1999), Post/Lawrence/Weber (1999), Velasquez (1998). Der Kluwer Verlag, Holland, gibt neben dem Journal of Business Ethics eine eigene Fachzeitschrift „*Teaching Business Ethics*“ heraus.
- ¹⁸ Vgl. dazu dezidiert Schneider (1990, 1999).
- ¹⁹ Der Nicklisch-Schüler Fritz Schönplflug (1954) diskutiert als Epigonen der ethisch-normativen Richtung vor allem Johann Friedrich Schär (1923), Rudolf Dietrich (1914) und Heinrich Nicklisch (1922, 1932).
- ²⁰ Neben Nicklisch (1932) müssen hier insbesondere W. Le Coutre (1943) oder auch C. Sandig (1933), erwähnt werden; vgl. eingehend Hundt (1977), S. 89 ff., insbesondere die FN 14 und 15 auf S. 95. Nicklisch (1933a, b) hielt im Juli 1933 auf einer öffentlichen Kundgebung des „Verbandes Deutscher Diplom-Kaufleute e. V.“ in der Aula der Handelshochschule Berlin schon kurz nach der Machtergreifung sein Grundsatzreferat: „Die Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Staat“ und formuliert dabei einen „Aufruf an die Betriebswirtschaftler, dem Führer des neuen Deutschland alle ihre Kräfte zur Verfügung zu stellen, die Ziele ihrer Forschung nach den Bedürfnissen der politischen Gestaltung zu setzen und in erster Linie die für diese Maßnahmen maßgebenden Zusammenhänge klären zu helfen.“ (Nicklisch 1933a, S. 172).
- ²¹ Vgl. dazu Hundt (1977), S. 89 ff., Schauenberg (1984), Gmähle (1968).
- ²² Die erstmals 1933 erschienene Schrift wurde 1954 von Hans Seischab, einem Studienfreund des 1936 verstorbenen Fritz Schönplflug, erweitert, aber praktisch unkommentiert im Poeschel-Verlag in zweiter Auflage wieder veröffentlicht.
- ²³ K. Hax (1956), S. 498.
- ²⁴ Ebd., S. 502.
- ²⁵ Vgl. etwa die Beiträge von August Marx (1955, 1963) oder Wilhelm Hasenack (1952, 1961) mit seinen Bezügen zur Kategorienlehre von Nicolai Hartmann.
- ²⁶ Vgl. Kalveram (1949, 1951) und insbesondere die leider etwas in Vergessenheit geratenen Arbeiten von Fischer (1929, 1950, 1952). Zur umfassenden Würdigung Fischers vgl. Gaugler (1999), dort vor allem auch Rehermann (1999). Interessante Notiz am Rande: Wilhelm Kalveram war Habilitations-Gutachter von Erich Gutenberg. Einen Überblick über die „Erben der Gutenberg-Schule“ findet man in der Zeitschrift für Betriebswirtschaft Jg. 58 (1988), Heft 1.
- ²⁷ Albach (1991), S. X. Vgl. dazu auch Rehermann (1999), S. 178.
- ²⁸ Vgl. zur Diskussion um Sozialleistungen insbes. Gaugler (1957, 1960).
- ²⁹ Vgl. als diesbezügliche Versuche Staehle (1973, 1975) zur Humanisierung der Arbeitswelt oder die Arbeit von Steinmann (1969) zur Begründung der Mitbestimmung.
- ³⁰ Vgl. zur Diskussion solcher „Brückenprinzipien“ u. a. Abel (1978), S. 174 ff.
- ³¹ Vgl. als Verfechter des kritisch-rationalen Wissenschaftsprogramms beispielsweise Witte (1972, 1977), Schanz (1988a, 1988b). Zur fachinternen Diskussion vgl. insbesondere den Band von Köhler (1977).
- ³² Zur zeitweilig erregten Debatte zwischen dem Kritischen Rationalismus und dem Methodischen Konstruktivismus vgl. die Beiträge in Steinmann (1978). Eine ausführliche Diskussion der Werturteilsproblematik im Spannungsfeld verschiedenen Forschungskonzeptionen bieten Chmielewicz (1979) und Köhler (1966).

- ³³ Zur näheren Rekonstruktion dieser Entwicklung vgl. Löhr (1991), S. 89 ff.
- ³⁴ Vgl. dazu die Initiative von Ministerpräsident Teufel, in Baden-Württemberg Ethik als Fach in die Ausbildungsgänge für "Wirtschaft" und "Technik" an den Fachhochschulen verbindlich zu integrieren.
- ³⁵ So die Stoßrichtung der Beiträge von Dieter Schneider (1990).
- ³⁶ Vgl. dazu insbesondere den Ansatz von Homann (1992).
- ³⁷ Vgl. Homann (1997).
- ³⁸ Vgl. Koslowski (1986).
- ³⁹ Vgl. dazu die gleichnamige Zeitschrift, die 2001 im 17. Jahrgang im Verlag Cambridge University Press erscheint.
- ⁴⁰ Vgl. Wunsch (1927), Roos (1971), Tautscher (1957). Nell-Breuning hat sich insbesondere mit dem Verhältnis Arbeitgeber-Arbeitnehmer, Eigentumsfragen und Mitbestimmung befasst. Vgl. etwa Nell-Breuning (1968), auch Rich (1985).
- ⁴¹ Vgl. z. B. Müller-Armack (1966), Röpke (1956, 1961), Gemper (1973).
- ⁴² Vgl. näher Steinmann/Zerfaß (1996), S. 95 ff.
- ⁴³ Vgl. Roos/Watrin (1989), Klose (1988), Ockenfels (1993), oder klassisch Weber/Tischleder (1931).
- ⁴⁴ Vgl. dazu die scharfe Kritik von Buchanan/Vanberg (1991), die betonen, dass Wettbewerb statt im Modus des Aufsuchens eines Gleichgewichts als ein kreativer Prozess der Erschaffung der Zukunft verstanden werden muss.
- ⁴⁵ Vgl. Scherer/Löhr (1999).
- ⁴⁶ Vgl. schon früh Stone (1975), zusammenfassend Steinmann/Löhr (1994), S. 115 f.
- ⁴⁷ Vgl. dazu grundlegend Steinmann/Gerhard (1992).
- ⁴⁸ So noch Schneider (1999).
- ⁴⁹ Vgl. grundlegend Lorenzen (1991).
- ⁵⁰ Vgl. genauer Lorenzen (1987, 1991).
- ⁵¹ Vgl. Dietrich (1914), Schär (1923), Nicklisch (1922, 1932).
- ⁵² Vgl. Schmalenbach (1912, 1970).
- ⁵³ Lisowski (1950), S. 606.
- ⁵⁴ Vgl. Albert (1975), S. 14 f.; zur Diskussion und Kritik vgl. Schanz (1988a, 1988b).
- ⁵⁵ Zum Spektrum philosophischer Vernunftbegriffe in der Gegenwart vgl. Mittelstraß (1989).
- ⁵⁶ Vgl. dazu die Diskussion in Steinmann (1978).
- ⁵⁷ Wohlrap (2000) hat hier kritisch angemerkt, dass eine zweckrationale Verengung des Handlungsbegriffs vermieden werden muss. Er schlägt einen erweiterten Handlungsbegriff vor, der die Ebene der "Zweckrationalität" transzendiert in Richtung "Wertrationalität" (subjektiv-ästhetische Dimension der Zweckerreichung) und "Sinnrationalität" (Sinnfrage nach den Grundlagen des (Selbst-)Vertrauens).
- ⁵⁸ Vgl. Kambartel (1989, 1992), Hartmann/Janich (1996, 1998), Lorenzen (1987), Steinmann/Scherer (1998).
- ⁵⁹ Vgl. Kambartel (1989).
- ⁶⁰ Vgl. Lueken (1992), S. 118.
- ⁶¹ Das hat schon Max Weber (1972), S. 28, S. 122 ff., mit seiner bekannten Unterscheidung zwischen Macht und Herrschaft so gesehen.
- ⁶² Vgl. Lorenzen (1987), S. 239, Steinmann/Löhr (1994), S. 74.
- ⁶³ Kambartel (1989, 1992).
- ⁶⁴ Da diese Vorgehensweise eine "Kultur der Vernunft" bereits voraussetzt, liegt der Vorwurf des Relativismus nahe. Dagegen Kambartel mit dem Hinweis, dass seinen Überlegungen ein *praxeologischer* und *kein empirischer* Kulturbegriff zugrunde liege. Eine Kultur der Vernunft in diesem Sinne sei immer offen für eine nicht-dogmatische Interaktion mit anderen Kulturen. Vgl. Kambartel (1998), S. 212 ff.
- ⁶⁵ Vgl. Hanekamp (2000), S. 16 f.; ähnlich Nida-Rümelin (1996), S. 60 f.
- ⁶⁶ Vgl. Hanekamp (2000), S. 16. Die vorgeschlagene Unterscheidung wird dort selbst pragmatisch eingeführt unter Verweis auf ihre Zweckmäßigkeit für das gemeinsame Handeln.
- ⁶⁷ Vgl. dazu genauer Hanekamp (2001).

- 68 Vgl. dazu Lorenzen (1991), S. 48, in seinem grundlegenden Beitrag zum Reader Unternehmensethik im Poeschel-Verlag.
- 69 Vgl. Steinmann/Löhr (1991, 1994, 1995), Löhr (1991).
- 70 Das bedeutet u. a., dass sich Unternehmen als Akteure in der Marktwirtschaft einer *formalen* Rationalitätsanforderung in Gestalt des Gewinnprinzips gegenüber sehen. Dieses Prinzip wird in der Regel durch *materiale* Rationalitätsanforderungen des Rechts und der Unternehmensethik in seinem Wirkungsbereich eingeschränkt, aber nicht ersetzt. So richtig Schwinn (2001), S. 321 ff., insbes. S. 327 ff., gegen die "Interpenetrationsthese" von Münch, der dies als eine Vermengung der Rationalitätsstandards deutet. Hier ist auch die Kontroverse mit P. Ulrich einzuordnen, der unsere These vom formalen Charakter des Gewinnprinzips wiederholt angegriffen hat, weil dieses entgegen unserer Annahme nicht interessenneutral sei. Bei diesem Argument wird aber genau die (von Schwinn ebenfalls hervorgehobene) *Funktion* des Gewinnprinzips als eines formalen Steuerungsimperativs zur Integration der ökonomischen Wertsphäre übersehen. Dabei gilt: "Bei gleichbleibenden formalen Rationalitäten können sich ... die Lebensverhältnisse gravierend ändern, je nachdem, in welche *Richtungen* die Sphären *material* vorangetrieben werden." So Schwinn, ebd., S. 327.
- 71 Vgl. etwa Briefs (1955), Röpke (1961).
- 72 Vgl. dazu die grundlegende Kritik der plandeterminierten, zentralistischen Steuerung bei Steinmann/Schreyögg (1997), S. 121 ff., und Schreyögg/Noss (1994).
- 73 Vgl. etwa Klose (1988).
- 74 Vgl. etwa Beck (1988).
- 75 Vgl. dazu näher Steinmann/Olbrich (1998).
- 76 Zur Unterscheidung von Compliance und Integrity Approach vgl. Paine (1994).
- 77 In diesem Sinne werden in US-amerikanischen Unternehmungen auf der Basis der sog. "Sentencing Guidelines" ganz konkrete Ethikmaßnahmen in Gang gebracht und institutionalisiert; vgl. Wieland (1993), Steinmann/Olbrich (1998).
- 78 Vgl. dazu die Einsichten von Levi's CEO Bob Haas (1994).
- 79 Vgl. dazu näher Ghoshal/Moran (1996) in ihrer scharfen Kritik am Menschenbild der ökonomischen Theoriebildung.
- 80 Haas (1994), S. 508. (Hervorhebung nicht im Original.)
- 81 Vgl. ebd., S. 508. Im Gefolge dieser Festlegungen hat sich Levi's darauf verpflichtet, in Ländern mit problematischen Arbeits- und Menschenrechtsbedingungen nicht produzieren zu lassen.
- 82 Vgl. zu diesem Vorwurf etwa Dieter Schneider (1990).
- 83 Vgl. etwa das interessante Beispiel Röpke/Hünemann/Müller (1956).
- 84 An dieser Stelle ist daran zu erinnern, dass eine solche Forderung nach argumentationsfreundlichen Strukturen formal gar keinen Widerspruch zu ökonomischen Erfordernissen darstellt, da die situationsgebundene Bearbeitung von Entscheidungsproblemen durch argumentative Verfahren unter den Bedingungen von Komplexität und Unsicherheit der Umwelt auch im Rahmen der strategischen Unternehmensführung an Bedeutung gewinnt. Dieser Sachverhalt wird vor allem in der systematisch offen anzulegenden strategischen Kontrolle diskutiert; vgl. Steinmann/Schreyögg (1986), Schreyögg/Steinmann (1987), Scherer (1995).
- 85 Vgl. ausführlich Stone (1975) und Simons (1995) S. 91 ff.
- 86 Vgl. Steinmann/Schreyögg (1986).
- 87 Vgl. Simons (1995), S. 91 ff.
- 88 Haas (1994), S. 508.
- 89 Zum Begriff der Vertrauensorganisation vgl. Bleicher (1982), Walgenbach (2000).
- 90 An dieser Stelle kann man sich auch klarmachen, dass die theoretischen Versuche zur *Schließung* wirtschaftsethischer Dilemmastrukturen von Homann/Suchanek (2000) mit Hilfe spieltheoretischer Überlegungen an der Grundstruktur ethischer Probleme vorbeigehen. Man kann ein echtes ethisches Dilemma nicht über Regelungen in der Rahmenordnung so "zubereiten", daß eine kalkulatorische Lösung auf der Handlungsebene gezielt vorausschaubar und herbeiführbar wird. Wo die Entscheidung letztlich *beim Menschen* liegt – und dort im freiheitlichen Sinne wohl auch liegen soll – kann man diese Entscheidung nicht "heimlich" in kalkulierbar wirkende *Anreizstrukturen* überführen und sie ihm damit abnehmen.
- 91 So wie es etwa Dieter Schneider (1993) mit dem *nicht weiter begründeten Anfang* seiner Allgemeinen Betriebswirtschaftslehre tut: "Menschen müssen Einkommen erzielen."

Literatur

- Abel, B. (1978): Betriebswirtschaftslehre und praktische Vernunft — Zwei Modelle. In: Steinmann, H. (Hrsg.): Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft. Wiesbaden 1978, S. 161-191.
- Albach, H. (1991): 60 Jahre ZfB — Meilensteine der Betriebswirtschaftslehre. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 2/1991, S. I - XV.
- Albach, H. (Hrsg.) (1992): Unternehmensethik. Konzepte — Grenzen — Perspektiven. Ergänzungsheft 1/1992 der Zeitschrift für Betriebswirtschaft. Wiesbaden 1992.
- Albert, H. (1975): Traktat über kritische Vernunft. 3. Aufl., Tübingen 1975.
- Apitz, K. (1987): Konflikte, Krisen, Katastrophen. Präventivmaßnahmen gegen Imageverlust. Frankfurt/Wiesbaden 1987.
- Beck, U. (1988): Gegengifte. Die organisierte Unverantwortlichkeit. Frankfurt/M. 1988.
- Beckerath, von (1988): Verhaltensethik im Personalwesen. Stuttgart 1988 (C.E. Poeschel).*
- Bleicher, K. (1982): Vor dem Ende der Misstrauensorganisation? In: Office Management, 4. Jg. 1982, S. 400-404.
- Briefs, G. (1955): Die Verantwortung des christlichen Unternehmers heute. Köln 1955.
- Buchanan, J. / Vanberg, V. (1991): The Market as a Creative Process. In: Economics and Philosophy, 7. Jg. 1991, S. 167-186.
- Carroll, A.B. (1993): Business & Society. Ethics and Stakeholder Management. 2nd ed., Cincinnati/OH 1993.
- Chmielewicz, K. (1979): Forschungskonzeptionen der Wirtschaftswissenschaft. 2. Aufl., Stuttgart 1979 (Sammlung Poeschel 92).*
- De George, R.T. (1999): Business Ethics. 5th ed., New Jersey 1999.
- Dietrich, (1914): Betriebs-Wissenschaft. München 1914.
- Dunfee, Th. / Robertson, D. (1988): Integrating Ethics Into the Business School Curriculum. In: Journal of Business Ethics, 7. Jg. 1988, S. 847-859.
- Enderle, G. (1993): Handlungsorientierte Wirtschaftsethik. Grundlagen und Anwendungen. Bonn/Stuttgart/Wien 1993.
- Enderle, G. et al. (Hrsg.) (1993): Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg i. Br. 1993.
- Fiedler-Winter, R. (1977): Die Moral der Manager. Stuttgart-Degerloch 1977.
- Fischer, G. (1929): Mensch und Arbeit — ihre Bedeutung im modernen Betrieb, Zürich/Frankfurt 1929 (2. Aufl. Stuttgart 1949).
- Fischer, G. (1950): Christliche Gesellschaftsordnung und Sozialpraxis des Betriebes, Heidelberg 1950.
- Fischer, G. (1952): Der Mensch im Betrieb. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 22. Jg. 1952, S. 253-264.
- Forum für Philosophie Bad Homburg (Hrsg.) (1994): Markt und Moral. Die Diskussion um die Unternehmensethik. Bern/Stuttgart 1994.
- Gabele, E. / Kirsch, W. / Treffert, J. (1977): Werte von Führungskräften der deutschen Wirtschaft. Eine empirische Analyse. München 1977.
- Gaugler, E. (1957): Zusätzliche Sozialleistungen in der betrieblichen Praxis. München 1957.
- Gaugler, E. (1960): Die betrieblichen Sozialleistungen. Mannheim 1960.
- Gaugler, E. (Hrsg.) (1999): Guido Fischer, 1899-1983. Mannheim 1999.
- Gemper, B. (Hrsg.) (1973): Marktwirtschaft und soziale Verantwortung. Köln 1973 (hrsg. in Verb. mit der Evangelischen Akademie Loccum).
- Ghoshal, S. / Moran, P. (1996): Bad for Practice: A Critique of the Transaction Cost Theory. In: Academy of Management Review, 21. Jg. 1996, S. 13-47.
- Gmähle, P. (1968): Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus. Diss. Erlangen-Nürnberg 1968.
- Gröschner, R. (1991): Zur rechtsphilosophischen Fundierung einer Unternehmensethik. In: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 103-124 (C.E. Poeschel).*
- Haas, R.D. (1994): Ethics — A Global Business Challenge. In: Vital Speeches of the Day, 60. Jg. 1994, No. 16, S. 506-509.
- Handbuch der Wirtschaftsethik (1999), Band 1-4, hrsg. im Auftrag der Görres-Gesellschaft von W. Korff u.a., Gütersloh 1999.
- Hanekamp, G. (2000): Kulturalistische Bemerkungen zur Wirtschaftsethik. In: Forum Wirtschaftsethik, 8. Jg. 2000, Heft 1, S. 14-17.
- Hanekamp, G. (2001): Kulturalistische Unternehmensethik — ein Programm. In: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, 2. Jg. 2001, S. 48-66.

- Hansen, U. (1998): *Implikationen von Responsible Care für die Betriebswirtschaftslehre*. In: Steinmann, H. / Wagner, G. R. (Hrsg.): *Umwelt und Wirtschaftsethik*, Stuttgart 1998, S. 130-145. (C. E. Poeschel).
- Hartmann, D. / Janich, P. (Hrsg.) (1996): *Methodischer Kulturalismus. Zwischen Naturalismus und Postmoderne*. Frankfurt/M. 1996.
- Hartmann, D. / Janich, P. (Hrsg.) (1998): *Die Kulturalistische Wende. Zur Orientierung des philosophischen Selbstverständnisses*. Frankfurt/M. 1998.
- Hasenack, W. (1952): *Betriebliche Kategorien, Konzeption und Grundriß von Seinskategorien und allgemeinen Handlungsprinzipien im Betriebsleben*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 22. Jg. 1952, S. 1-10 und S. 162-178.
- Hasenack, W. (1961): *Mensch im Betrieb. Inwieweit kann oder muß die Betriebswirtschaftslehre den Menschen in ihre Untersuchungen einbeziehen?* In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, Jg. 31 (1961), S. 577-596.
- Hax, H. (1993): *Unternehmensethik — Ordnungselement der Marktwirtschaft?* In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 45. Jg. 1993, S. 769-779.
- Hax, K. (1956): *Das Methodenproblem in der Betriebswirtschaftslehre (Rezension)*. In: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, N.F. 8. Jg. 1956, S. 498-502.
- Herzog, R. (1999): *Für eine globale Verantwortungsgemeinschaft*. In: *Frankfurter Allgemeine Zeitung*, 29. Januar 1999, S. 8.
- Homann, K. / Blome-Drees, F. (1992): *Wirtschafts- und Unternehmensethik*. Göttingen 1992.
- Homann, K. (1997): *Unternehmensethik und Korruption*. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 49. Jg. 1997, S. 187-209.
- Homann, K. / Suchanek, A. (2000): *Ökonomik. Eine Einführung*. Tübingen 2000.
- Hundt, S. (1977): *Zur Theoriegeschichte der Betriebswirtschaftslehre*. Köln 1977.
- Kalveram, K. (1949): *Der christliche Gedanke in der Wirtschaft*. Köln 1949.
- Kalveram, K. (1951): *Ethik und Ethos in Wirtschaftspraxis und Wirtschaftstheorie*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 21. Jg. 1951, S. 15-22.
- Kambartel, F. (1989): *Vernunft: Kriterium oder Kultur? Zur Definierbarkeit des Vernünftigen*. In: Kambartel, F.: *Philosophie der humanen Welt*. Frankfurt/M. 1989, S. 27-43.
- Kambartel, F. (1992): *Die Vernunft und das Allgemeine. Zum Verständnis rationaler Sprache und Praxis*. In: Gerhard, V. / Herold, N. (Hrsg.): *Perspektiven des Perspektivismus. Gedenkschrift zum Tode Friedrich Kaulbachs*. Würzburg 1992, S. 265-277.
- Kambartel, F. (1998): *Vernunftkultur und Kulturrelativismus. Bemerkungen zu verschiedenen Problemen des Verstehens und Begründens*. In: Steinmann, H. / Scherer, A. (Hrsg.) (1998), a.a.O., S. 212-220.
- Kaufmann, F.-X. / Kerber, W. / Zulehner, P. (1986): *Ethos und Religion bei Führungskräften*. München 1986.
- Klose, A. (1988): *Unternehmerethik*. Linz 1988.
- Köhler, R. (1966): *Theoretische Systeme der Betriebswirtschaftslehre im Lichte der neueren Wissenschaftslogik* Stuttgart 1966 (C.E.Poeschel).
- Köhler, R. (Hrsg.) (1977): *Empirische und handlungstheoretische Forschungskonzeptionen in der Betriebswirtschaftslehre*. Stuttgart 1977 (C.E. Poeschel).
- Koslowski, P. (1986): *Ethik des Kapitalismus*. Tübingen 1986.
- Koslowski, P. (1988): *Prinzipien der ethischen Ökonomie. Grundlegung der Wirtschaftsethik und der auf die Ökonomie bezogenen Ethik*. Tübingen 1988.
- Kreikebaum, H. (1996): *Grundlagen der Unternehmensethik* Stuttgart 1996 (Schäffer-Poeschel).
- Kumar, B. / Schreyögg, G. / Osterloh, M (Hrsg.) (1999): *Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Shareholder-Value — Globalisierung — Hyperwettbewerb. Festschrift für Prof. Dr. Dr. h. c. Horst Steinmann zum 65. Geburtstag*, Stuttgart 1999 (Schäffer-Poeschel).
- Krupinski (1993): *Führungsethik für die Wirtschaftspraxis. Grundlagen — Konzepte — Umsetzung*. Wiesbaden 1993.
- Lay, R. (1989): *Ethik für Manager*. Düsseldorf et al. 1989.
- Le Coutre, W. (1943): *Praktische Bilanzforschung und -förderung*. In: *Der praktische Betriebswirt*, Jg. 1943, S. 36 ff.
- Lisowski, A. (1950): *Betriebswirtschaftslehre als normative Wissenschaft*. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 20. Jg. 1950, S. 605-619.
- Löhr, A. (1991): *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre. Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis*. Stuttgart 1991 (Metzler & Poeschel).

- Lorenzen, P. (1987): Lehrbuch der konstruktiven Wissenschaftstheorie. Mannheim et al. 1987.
- Lorenzen, P. (1991): *Philosophische Fundierungsprobleme einer Wirtschafts- und Unternehmensethik*. In: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.): *Unternehmensethik*. 2. Aufl., Stuttgart 1991, S. 35-67 (C.E. Poeschel).
- Lueken, G.L. (1992): Inkommensurabilität als Problem rationalen Argumentierens. Stuttgart-Bad Cannstatt 1992.
- Marx, A. (1955): Ethische Probleme in der Betriebswirtschaftslehre. In: Henzel, F. (Hrsg.): *Gegenwartsprobleme der Betriebswirtschaft*. Baden-Baden/Frankfurt 1955, S. 41-54.
- Marx, A. (1963): *Zur Theologie der Wirtschaft*. Wien 1962.
- Meister, H.-P. / Banthien, H. (1998): *Die Rolle internationaler Industrieverbände für die Ermittlung und Implementierung einer Ethik: Das Responsible Care-Programm der Chemischen Industrie*. In: Steinmann, H. / Wagner, G. R. (Hrsg.): *Umwelt und Wirtschaftsethik*. Stuttgart 1998, S. 107-129. (C. E. Poeschel).
- Mittelstraß, J. (1989): *Der Flug der Eule. Von der Vernunft der Wissenschaft und der Aufgabe der Philosophie*. Frankfurt/M. 1989.
- Müller-Armack, A. (1966): *Wirtschaftsordnung und Wirtschaftspolitik. Studien und Konzepte zur Sozialen Marktwirtschaft und zur Europäischen Integration*. Freiburg/Br. 1966.
- Nell-Breuning, O. von (1968): *Mitbestimmung*. Frankfurt/M. 1968.
- Nicklisch, H. (1932): *Die Betriebswirtschaft*. 7. Aufl. der "Wirtschaftlichen Betriebslehre", Stuttgart 1932 (C.E. Poeschel).
- Nicklisch, H. (1933 b): *Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 26. Jg. 1933, S. 305-307.
- Nicklisch, H. (1933 a): *Die Betriebswirtschaftslehre im nationalsozialistischen Staat*. In: *Die Betriebswirtschaft*, 26. Jg. 1933, S. 173-177.
- Nida-Rümelin, J. (1996): Theoretische und angewandte Ethik: Paradigmen, Begründungen, Bereiche. In: ders. (Hrsg.): *Angewandte Ethik. Die Bereichsethiken und ihre theoretische Fundierung*. Stuttgart 1996, S. 2-85.
- Nicklisch, H. (1922): *Der Weg aufwärts! Organisation. Versuch einer Grundlegung*, 2. Aufl., Stuttgart 1922 (C.E. Poeschel).
- Nutzinger, Hans G. / Berliner Forum zur Wirtschafts- und Unternehmensethik (Hrsg.) (1999): *Wirtschafts- und Unternehmensethik: Kritik einer neuen Generation. Zwischen Grundlagenreflexion und ökonomischer Indienstnahme*. München/Mering 1999.
- Ockenfels, W. (1993): *Unternehmermoral in der Sozialen Marktwirtschaft*. Trier 1993.
- Paine, L. Sharp (1994): *Managing for Organizational Integrity*. In: *Harvard Business Review*, 72. Jg. 1994, Heft 2, S. 106-117.
- Picot, A. (1974): *Ethik und Absatzwirtschaft aus marktwirtschaftlicher Sicht*. In: *Handwörterbuch der Absatzwirtschaft*, hrsg. von E. Tietz, Stuttgart 1974, Sp. 562-574 (C.E. Poeschel).
- Piper, Th. / Gentile, M. / Parks, S. (1993): *Can Ethics Be Taught? Perspectives, Challenges, and Approaches at Harvard Business School*. Boston/Mass. 1993.
- Plessner, E. H. (Hrsg.) (1977): *Leben zwischen Wille und Wirklichkeit. Unternehmer im Spannungsfeld zwischen Gewinn und Ethik*. Düsseldorf/Wien 1977.
- Post, J.E. / Lawrence, A.T. / Weber, J. (1999): *Business and Society. Corporate Strategy, Public Policy, Ethics*. 9th ed. Boston et al. 1999.
- Rehermann, Th. (1999): *Die Rezeption der Sozialprinzipien der katholischen Soziallehre in der Betriebswirtschaftslehre durch Guido Fischer*. In: Gaugler, E. (Hrsg.): *Guido Fischer. 1899-1983*. Mannheim 1999, S. 171-218.
- Rich, A (1985): *Wirtschaftsethik. Grundlagen in theologischer Perspektive*. Gütersloh 1985.
- Rich, A. (1990): *Wirtschaftsethik, Band II. Marktwirtschaft, Planwirtschaft, Weltwirtschaft aus soziaethischer Sicht*. Gütersloh 1990.
- Röpke, W. / Hünermann, J. / Müller, E. (1956): *Wirtschaftsethik heute. Drei Reden an jeden, der produziert, kauft und verkauft*. Hamburg 1956.
- Röpke, W. (1961): *Die Verantwortung des Unternehmers in der Marktwirtschaft*. Frankfurt/M. 1961.
- Roos, L. (1971): *Ordnung und Gestaltung der Wirtschaft. Grundlagen und Grundsätze der Wirtschaftsethik nach dem II. Vatikanischen Konzil*. Köln 1971.
- Roos, L. / Watrin., Ch. (Hrsg.) (1989): *Das Ethos des Unternehmers*. Trier 1989.
- Rosenstiel L. v. / Djarrahzadeh, M / Einsiedler, H.E. (1993): *Wertewandel*. 2. Aufl. Stuttgart 1993 (C.E. Poeschel).
- Sandig, C. (1933): *Betriebswirtschaftslehre und Nationalsozialismus*. In: *Der praktische Betriebswirt*, Jg. 1933, S. 744 ff.
- Schär, J.F. (1923): *Allgemeine Handelsbetriebslehre*. 5. Aufl., Leipzig 1923.
- Schanz, G. (1988a): *Erkennen und Gestalten. Betriebswirtschaftslehre in kritisch-rationaler Absicht*. Stuttgart 1988 (C.E. Poeschel).

- Schanz, G. (1988b): *Methodologie für Betriebswirte. 2. Aufl., Stuttgart 1988 (Sammlung Poeschel 132)*.
- Schauenberg, B. (1984): Marktromantik und Gemeinschaftsidealismus: Zu den Grundlagen des Werkes von H. Nicklisch und ihren Konsequenzen. In: Schanz, G. (Hrsg.): *Betriebswirtschaftslehre und Nationalökonomie. Wirtschaftstheoretische Standortbestimmungen und Perspektiven*. Wiesbaden 1984, S. 23-37.
- Scherer, A. G. (1995): *Pluralismus im Strategischen Management. Der Beitrag der Teilnehmerperspektive zur Lösung von Inkommensurabilitätsproblemen in Forschung und Praxis*, Wiesbaden 1995.
- Scherer, A.G. / Löhr, A. (1999): *Verantwortungsvolle Unternehmensführung im Zeitalter der Globalisierung — Einige kritische Bemerkungen zu den Perspektiven einer liberalen Weltwirtschaft*. In: Kumar, B. / Schreyögg, G. / Osterloh, M. (Hrsg.) (1999): *a.a.O.*, S. 261-289.
- Schmalenbach, E. (1912, 1970): Die Privatwirtschaftslehre als Kunstlehre. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 22. Jg. (1970), S. 490-498. (Wiederabdruck, Original: *Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung*, 6. Jg. 1911/12, S. 304-316.
- Schmidt, W. (1986): *Führungsethik als Grundlage betrieblichen Managements*. Heidelberg 1986.
- Schneider, D. (1990): Unternehmensethik und Gewinnprinzip in der Betriebswirtschaftslehre. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 42. Jg. 1990, S. 869-891.
- Schneider, D. (1993): *Betriebswirtschaftslehre. Band 1: Grundlagen*. München/Wien 1993.
- Schneider, D. (1999): *Ethik als Auslöser einzelner Fehlentwicklungen in der Geschichte der Wirtschaftswissenschaft*. In: Kumar, B. / Schreyögg, G. / Osterloh, M. (Hrsg.) (1999): *a.a.O.*, S. 637-658.
- Schönplflug, F. (1954): *Betriebswirtschaftslehre. Methoden und Hauptströmungen. Zweite, erweiterte Auflage von "Das Methodenproblem in der Einzelwirtschaftslehre" (1933), hrsg. von Hans Seischab, Stuttgart 1954 (C.E. Poeschel)*.
- Schreyögg, G. / Noss, Ch. (1994): Hat sich das Organisieren überlebt? Grundlagen der Unternehmenssteuerung in neuem Licht. In: *Die Unternehmung*, 48. Jg. 1994, S. 17-33.
- Schreyögg, G. / Steinmann, H. (1987): Strategic Control. A New Perspective. In: *Academy of Management Review*, 12. Jg. 1987, S. 91-103.
- Schwinn, Th. (2001): *Differenzierung ohne Gesellschaft. Umstellung eines soziologischen Konzepts*. Weilerswist 2001.
- Shrivastava, P. (1987): *Bhopal. Anatomy of a Crisis*. Cambridge/Mass. 1987.
- Silberer, (1991): *Werteforschung und Werteorientierung im Unternehmen. Stuttgart 1991 (C.E. Poeschel)*.
- Simons, R. (1995): *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategie Renewal*. Boston/Mass. 1995
- Staeble, W.H. (1973): Plädoyer für die Einbeziehung normativer Aussagen in die Betriebswirtschaftslehre. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 25. Jg. 1973, S. 184-197.
- Staeble, W.H. (1975): Die Stellung des Menschen in neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystemen. In: *Zeitschrift für Betriebswirtschaft*, 45. Jg. 1975, S. 713-724.
- Staffelbach, B. (1994): *Management-Ethik: Ansätze und Konzepte aus betriebswirtschaftlicher Sicht*. Bern/Stuttgart/Wien 1994.
- Steinmann, H. (1969): *Das Großunternehmen im Interessenkonflikt. Stuttgart 1969 (C.E. Poeschel)*.
- Steinmann, H. (Hrsg.) (1978): *Betriebswirtschaftslehre als normative Handlungswissenschaft*. Wiesbaden 1978.
- Steinmann, H. / Gerhard, B. (1992): Effizienz und Ethik in der Unternehmensführung. In: Homann, K. (Hrsg.): *Aktuelle Probleme der Wirtschaftsethik*. Berlin 1992, S. 159-182.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.) (1991): *Unternehmensethik. Stuttgart 1989; 2. Aufl., Stuttgart 1991 (C.E. Poeschel)*.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1992a): *Ethik im Personalwesen*. In: *Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Aufl., hrsg. von E. Gaugler und W. Weber, Stuttgart 1992, Sp. 843-851 (C.E. Poeschel)*.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1992b): *Unternehmungsethik* In: *Handwörterbuch der Organisation, 3. Aufl., hrsg. von Erich Frese, Stuttgart 1992, Sp. 2451-2463 (C.E. Poeschel)*.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1994): *Grundlagen der Unternehmensethik. Stuttgart 1991; 2. Aufl., Stuttgart 1994 (Sammlung Poeschel 131)*.
- Steinmann, H. / Löhr, A. (1995): Unternehmensethik als Ordnungselement in der Marktwirtschaft. In: *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 47. Jg. 1995, S. 143-174.
- Steinmann, H. / Olbrich, Th. (1998): Ethik-Management: integrierte Steuerung ethischer und ökonomischer Prozesse. In: Blickle, G. (Hrsg.): *Ethik in Organisationen. Konzepte, Befunde, Praxisbeispiele*. Göttingen 1998, S. 95-115.
- Steinmann, H. / Oppenrieder, B. (1985): *Brauchen wir eine Unternehmensethik?* In: *Die Betriebswirtschaft*, 45. Jg. 1985, S. 170-183 (im

C.E. Poeschel Verlag).

- Steinmann, H. / Scherer A.G. (Hrsg.) (1998a): Zwischen Universalismus und Relativismus. Philosophische Grundlagenprobleme des Interkulturellen Managements, Frankfurt a. M. (Suhrkamp) 1998.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (1986): Zur organisatorischen Umsetzung der strategischen Kontrolle. In: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 38. Jg. (1986), S. 747-765.
- Steinmann, H. / Schreyögg, G. (1997): Management, Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte — Funktionen — Fallstudien. 4. Aufl., Wiesbaden 1997 (5. Aufl., Wiesbaden 2001).
- Steinmann, H. / Wagner, G. R. (Hrsg.) (1998): Umwelt und Wirtschaftsethik, Stuttgart 1998 (C. E. Poeschel).*
- Steinmann, H. / Zerfuß, A. (1996): Republikanische Unternehmensethik und katholische Soziallehre. In: Brieskorn, N. / Müller, J. (Hrsg.): Gerechtigkeit und soziale Ordnung. Festschrift für Prof. Dr. Walter Kerber SJ. Freiburg et al. 1996, S. 83-104.
- Stone, Ch (1975): Where the Law Ends. New York et al. 1975.
- Tautscher, A. (1957): Wirtschaftsethik. München 1957.
- Ulrich, P (1997): Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern/Stuttgart/Wien 1997.
- Ulrich, P. (1991): Unternehmensethik — Führungsinstrument oder Grundlagenreflexion? In: Steinmann, H. / Löhr, A. (Hrsg.): Unternehmensethik. Stuttgart 1991, S. 189-210 (C.E. Poeschel).*
- Ulrich, P. (1993): Transformation der ökonomischen Vernunft. 3. Aufl., Bern/Stuttgart 1993.
- Velasquez, M.G. (1998): Business Ethics. Concepts and Cases. 4th ed., New Jersey 1998.
- Walgenbach, P. (2000): Das Konzept der Vertrauensorganisation. Eine theoriegeleitete Betrachtung. in: Die Betriebswirtschaft, 60. Jg. 2000, S. 707-720.*
- Weber, H. / Tischleder, P. (1931): Wirtschaftsethik. Essen 1931.
- Weber, M. (1972): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie. 5. rev. Aufl., Studienausgabe, Tübingen 1972.
- Wieland, J. (1993): Formen der Institutionalisierung von Moral in amerikanischen Unternehmen. Die amerikanische Business Ethics-Bewegung: Why and how they do it. Bern/Stuttgart 1993.
- Wieland, J. (1999): Die Ethik der Governance. Marburg 1999.
- Witte, E. (Hrsg.) (1972): Das Informationsverhalten in Entscheidungsprozessen. Tübingen 1972.
- Witte, E. (1977): Empirische Entscheidungstheorie. In: Die Betriebswirtschaft, 37. Jg. 1977, S. 167-169.*
- Wohlrapp, H. (2000): Die kulturalistische Wende. Eine konstruktive Kritik. In: Dialektik 2000/1, S. 105-122
- Wünsch, G. (1927): Evangelische Wirtschaftsethik. Tübingen 1927.

企業倫理—ドイツにおける経営経済学の100年

ホルスト・シュタインマン／アルバート・レーエル／シンジ・スズキ

鈴木辰治訳*

経済倫理と企業倫理は、それに関して——ときどききわめて集中的に——行われた論議から経営経済学の準則において固有の専門領域が発展することができたということを別にして、元来その内容からいって常に経営経済学とその隣接科学の重要なテーマであった。本稿のテーゼは、この問題が過去において重要な方法的な基礎づけに欠けていたこと、すなわち、経済倫理は、一般的には哲学との関連がなく、純粋な個人的な信条から展開されたということである。哲学の今日における実際的な展開、科学理論および重要な隣接科学との体系的な連携によって、この問題に対してしばしば批判された欠陥はもちろん是正されるように思われる——いままさにここに企業倫理の根拠づけの機会があるのである。われわれのテーゼの例証に関連する文献を一覧すればわかるように、ポエシエル出版社 (Poeschel Verlag) は、この論議の展開に際しては経営経済的文献の分野において再三再四先駆者として里程碑を打ち建てた¹。ポエシエル出版社は過去に「このテーマ」に係ってきたし、現在も常にそうである。

A. 中核的な区分

企業行動の道徳的次元はこれまで常に経済と社会²に関する文献における一つのテーマであったが、ちょうど20年以降ドイツにおいては企業倫理という概念の下に再び継続的に論議されている³。実際に一般的に行われている価値位置づけによって形づけられた道徳 (「管理者におけるエートスと道徳」)⁴を詳細に検討することは当然のことではあるが、それ以上に倫理では、方法的に防備して、企業者の行動様式とその結果の道徳的性質に関して根拠のある判断を確保するということが問

題になっている⁵。そこにおいては、行為の純粋な効率証明はもはや十分なものではないのである。企業はまた——一般的にいわれているように——社会の「健全な生存」にどれだけ貢献するかということによってむしろ常に高く評価されるのである。このテーマは、多くの言葉で論議され、最近たとえば「よき企業市民 (“Good Corporate Citizenship”）」⁶として強調されている。われわれの考え方——それは以前に取り上げられた——によると、そこではつまところ (企業内外の) **社会的平和**が問題になっているのである⁷。

このような意味において、企業倫理は、経済秩序の正当性問題 (「体制問題」) および経済過程の道徳的判断と一般的に密接に関係する**経済倫理を巡る**以前からの論争の一部である⁸。マクロレベルにおけるこのような考察の下で、いまや**企業倫理**の領域においては、個別企業がその依託された経済的任務とともにそれ特有の行為プログラムから生じるコンフリクトを適切な倫理的原理との関連の下で解決する⁹ためにいかなる寄与をすることができるのか、またしなければならぬのかということが目下「中間レベル」においてますます大きな問題になっている。また個人的倫理という意味で、企業内と個々の関係者間における個人的な相互交際というような「ミクロレベル」も、広い意味で経済倫理的考慮の対象としてみなされなければならない¹⁰という点において、結局、倫理は最終的には常に具体的な人間の行為の問題としていまでも理解されているし、理解されてきたということが依然として考慮されなければならないであろう。

そこにおいては、倫理には常に**自己拘束**という形態——倫理違反がサンクションによって非難される¹¹ということによって**外部拘束**に関して倫理的な作用が行なわれるような正義とは異なって——が問題になっているのは当然のことである¹¹。

2002. 10. 30投稿 2003. 01. 18受理

*長岡大学産業経営学部教授

したがってまた企業倫理も、倫理的作用を、社会的平和確保の場としての正義を支えるために、自己義務に基づいて構築されることになる。このことは、もっと正確に考察すると、次のような三つの部分的観点を意味することになる。

第一に大事なことは、合法的な正義を民主的な法治国家においても首尾一貫して適用し、それによって倫理的な諸問題を減少させるということである。正義は、多層にわたりしかも鋭敏な感受性を備えている諸サンクション機構があるにもかかわらず、正義を実践する際にはその妥当性は決して自ずから形成されるのではなく、正義の規則が遵守するに値するかどうかを考えないで、自由な判断から正しいとみなされるような、非常に多くの自生的な正義の仲間（その正義に信頼を寄せる市民）にもまた常に依存しているのである¹²。第二には、法的には、規定の不備があるところでは、それを補完する自己義務が講じられなければならない。典型的には、ここでは正義の取り扱いの限界を巡る論議において、正義はしばしば長期間たった後になって顕在化し、きわめて不精密であるかあるいはそれに関する法律が欠如しているということが指摘されている¹³。後者の要因は、グローバル化との関連で経済過程の制限撤廃以来、きわめて重要な意味をもつにいたっている。ここで多国籍企業にとって二重の倫理的責任がますます増大する。すなわち、その一つは、企業戦略の領域において環境の調和と社会的調和を考慮することである。もう一つは、政策的分野において他の責任部署と共同することによって世界の平和秩序に貢献することである¹⁴。第三には、最終的には、現行規定が（もはや）コンセンサス不可能なものとして明らかになったときには、現行法秩序を批判し公正な持続的発展を図るという自己義務がまた必要とされている。したがって、特に発展途上国において常に一つの問題となっていることではあるが、法体系に非倫理的で無理な要求がある場合には、企業にはまた当然にそれらを解明し、そこから解放する職能があるのである。

B. 企業倫理と経営経済学：その100年にわたる挑戦

企業倫理の意義が特に重要になってきたのは、とりわけ、企業がその実践において世界的に問題となっていると思われる道徳的な正当性の証明を

どうするかという強い要請によるものである。企業倫理へのこのような要請は、まず、第一に理論的な構想としてではなく、実践的問題として理解されなければならない。その鍵となる重要な年代として、ここでは1986年が挙げられるであろう。1984年12月3日のブォパール（Bhopal）の大惨事のちょうど一年後に生じたイラン化学工業の広範囲にわたった多くの事件ばかりではなく、1986年4月26日のチェルノブル（Tschernobyl）原子力発電所の超大惨事と1986年1月28日のチャレンジャー（アメリカのスペースシャトル2号機—訳者）の宇宙旅行室のセンセショナルな爆発は企業に対する社会の信頼を喪失させた¹⁵。それ以来、金銭の洗浄と財務スキヤダル、恥を知らない宣伝・マーケティングの手法、環境保全手段の欠如、とりわけ発展途上国における人権遵守と生産での社会的基準の遵守の不十分性、人事管理の領域から生じる策略、その他多くの事例といった、企業管理を巡って倫理的に疑わしいすべての行動形態に対して社会は非常に敏感になってきた。厳密に言えば、このような例証がなければ、企業者行為の倫理的問題が実践的に非常に重要になっている事態に関して、経営経済の専門機能や管理機能は依然として存在しないのである。その際、倫理問題への関心の高まりに強く影響されることによって、この問題は当該企業のレベルばかりではなく、事業領域レベルや企業レベルに関する経営者の個人的責任から産業連合とグローバルな制度にいたるまでの多くの経済的に重要な場で注目されているのである¹⁶。ドイツの経営経済学は、国際的な学問的理解とは異なって、確かに今日にいたるまでこの実践的な挑戦を経営経済学それ自体にとって重要な問題領域を認識し、その挑戦を正当に評価することは困難な状況にあるのである¹⁷。

最近100年の経営経済学の科学史を概観してみると、経営経済学は倫理に対する関係と経済倫理に対する具体的な関係を十分に省察し解明しなかったという印象が得られるのである。そうだとすれば、倫理的—規範的考察を学問体系に統合する個々の研究は多くの場合失敗するであろうと判断される¹⁸。このようなことは、特に企業は、「経営共同体」の学問という意味において、その上位にある価値秩序と生活秩序の部分として理解しようとした1920年代と1930年代の大学の経営経済学教師にあてはまるものである¹⁹。国民社会主義（ナチス—訳者）の支配秩序におけるその不運な歴史

の経過²⁰によって経営経済学の倫理的な方向づけのあらゆる側面にわたった広範囲な倫理的研究にその信用を失墜させるまでの疑問をいだかせる契機が生じることになったと思われる²¹。

このことは、典型的には、ポエシエル出版社において1954年に再度刊行されたシエンプルーク (Schönpflug) の研究に関する反応で実証されるであろう²²。1933年のその初版の際には、センセーションをまき起こすものとして評価されたにもかかわらず、カール・ハックス (Karl Hax) はその書評において、「シエンプルークの叙述は極端に主観的であり、ニックリッシュ (Nicklisch) は彼のアイドルであり、(同じ立場には一訳者) 彼の他にはライトナー (Leitner) がいるだけである。他のすべての学派を代表する者は、彼らには健全な意志がある程度認められるにもかかわらず、この問題に対しては精神的に成熟しておらず、その上世界観的な点においてはどことなく曖昧である」²³というハンス・ザイシャープ (Hans Seischab) に依拠して一瞥だにもしなかった。ハックスは、方法的に不精密と認められ、イデオロギー的に脚色されたシエンプルークの分析に対する辛辣な批判をきっかけに、経済学における倫理については低く評価するというような原則的な判断を下した。それは次のようである。「科学的研究で倫理および経済的視点が混和していることは通常専門学科の成果にとっては利益にはならない、哲学的・倫理的叙述にはしばしばかなりの道楽的性格があり、したがって固有の経済的問題の解決にはほとんど役に立たない」、というのである²⁴。

このように倫理的なものと同じものとする考え方は今日まで残念ながら経営経済学の広い領域において依然として残っている。確かに著名な経営経済学の代表者も経済における倫理の問題についてたまたまその見解を表明するか、あるいはそれを哲学へ結びつける不可欠性を追求する²⁵が、概念上包括的に構想された経済倫理的アプローチは、どちらかというところ、経営経済学においては少なくとも1970年代までアウトサイダー的な意義に留まっていた。そうするうちに、特に1950年代においては、カトリック教の社会論における社会原理 (人格、連帯、支援) に基礎を置くヴェルヘルム・カルエラム (Wihlhelm

Kalveram) のアプローチあるいは同じようにカトリック教の社会論に基づくギドー・フェッシャー (Guido Fischer) の経営経済学を社会存在論的に確立しようとする構想は、戦後の時代に支配的になったグテーンベルク学派にはなじむことはできなかった²⁶。経済倫理的構想は生産理論的パラダイムと対峙して「非科学的である」という疑念にさらされたのである。それにもかかわらず、さらにホルスト・アルバッハ (Horst Albach) は、フェッシャーの死の直後、彼を経営経済学の著者のうちの巨人として評価し、その業績を覚え書きにおいて明確に称賛した。アルバッハは、たしかに初期には、「経営経済学的方法的な中心点に人間を据え、企業を人間関係のネットワークを備えた社会的機構と理解しよう」²⁷としていたのではないか、と思われる。

1960年代に始まった経営の社会的機能、労働界の人間化および意思決定構造の民主化に関する論議は実際には同様に規範的な指導観念によって方向づけられていた²⁸のはたしかではあるが、方法的な根拠づけの試みは批判的合理主義が優位になったことによって多くの場合失敗に終わってしまった²⁹。批判的合理主義は「価値判断」を科学的に取り扱うことができる言明の範囲から除外し、せいぜいのところ一定の堅固な基準に基づいて研究することができる (「架橋原理」)³⁰ところの、単なる主観的な信念 (基礎-価値判断) の領域にあると指摘した。これに対して、方法的に厳密な意味における科学は適切な仮説の樹立と検証による事実言明の確立に限定されるのである³¹。「知識」というものは論理的には**存在言明**からのみ成立し得るものである³²から、**当為命題**に関する方法的省察としての倫理はこのような科学理解とは体系的に相容れないという。したがって、経済倫理は定義上非科学的なのである。そのために、あらゆる年代の経営者学者は拒否的になるまでこのテーマに対して疑惑をいだいているのである³³。

それにもかかわらず、企業倫理というテーマが1980年代において経営経済学の文献に改めて浮上したとき、このことは大多数の経営経済学者の統一の見解というよりはむしろ直接的な実践問題の解決に迫られたことによるものである。ここでも相変わらず企業倫理の領域の取り扱いに関しては抑制的態度が支配的であるのは明らかである。その際興味あることは、総合大学よりも専門単科大

学の方がはるかにこの態度が大胆であると思われることである³⁴。ここでは、根拠づけが十分にできないという常に繰り返される非難の他に、今日では確かにどちらかというところ、流行となっているところの、経済的な(ökonomische)理論形成に立ち返って経営経済学をそれに肯定的に結びつけるのが中心的な役割となっている。このようなことに基づけば、企業倫理はその専門領域からすると三重の点に収斂し、それらはいわば「外生的要因」と規定される。

1 企業倫理は経営経済学の対象ではなく、**規律を取り扱う研究部門**の領域にあり、そして科学的道楽を回避するために経営経済学以外のどこか他の領域—できれば道徳と倫理に関係するが、決して経営経済学の領域ではないところの哲学、キリスト教的共同体論、教育学あるいはその他の社会諸科学で研究されなければならないであろう³⁵。

2 このような諸学科から常に生じてくることは、たしかに、経営経済的問題の単なる**外生的な**、したがって専門外的な—すなわち繰り返せば、道楽的な—解説として理解されるであろう。この見解は、企業は内生的な理論理解に従って競争経済の経済的および法的活動規則の単なる執行機関であると誤認しているのである³⁶。そこには、倫理的考慮に対する自由な余地は体系的にはまったくないのである。(いわゆる)倫理が作動しているところでは、これはせいぜい経済的法則の誤認に基づく個人的な信念の表れであろう。

3 われわれが経済倫理的および経営倫理的なものとして特徴づける現象は、そのうえ、経営経済学の視点から単純に**経済的問題**として解釈されてきたし、またされなければならないものであった。買収が問題になるであろうが、それはまさにまた経済的手段でもって克服されるべき経済的問題であるということについては、何人にも異存はないであろう³⁷。したがって、上述の問題は徹底的に論じられることになるが、それは倫理学の方法(このような研究は依然として若干の哲学者の仕事であろう)ではなく、個人的な利益計算の手段に関する方法によって取り扱われるのである。

C. 経済倫理から企業倫理へ：経営経済学の挑戦

このような、一見したところでは経営経済学からの倫理的省察の強制的と思われる排除によって、——何人も認めている——実践的問題に**一般的に**理論的拠り所を見出してきた企業倫理が少なくとも何処か他の所で適切にテーマとして論じられるかどうかという問題が提起されるのである。

経済における倫理に対する当該出版物を批判的にみても、その際これらの出版物は永い期間にわたって非常に偶然的であり、不十分なものであった、ということがわかるのである。支配的なテーマはむしろ「資本主義の倫理」³⁸の原則的問題と「経済学と哲学」の意味合いをもつ社会的市場経済の規範的な基礎³⁹にグループ化され、したがってそこでは経済秩序の倫理的な基礎(マクロレベル)が重点的に論じられていて、またそのことは「経済倫理」の概念の下で原則的に論じられなければならないと思われる問題に関するわれわれのこれまでの考え方に影響を与えたのである。多くの部分において、この論議はプロテスタント的な社会倫理とカトリック的な社会論の著作から影響を受けている。たとえばこれには、——ウォスバールト・フォン・ネールブロイニング(Oswald von Nell-Breuning)⁴⁰の多くの著作をまったく度外視しても——その指標となるゲオルク・ヴンシュ(Georg Wünsch)の『プロテスタントの経済倫理』あるいは『経済の秩序と形成』に関するロサー・ロース(Lothar Roos)というような、種々なタイトルをつけた著作がある。ここではまた特に、社会的市場経済の精神的創設者は倫理的に動機づけられた——多くの場合にキリスト教的に——競争原理の根拠づけと背後関係をその考察の中心点においていたことが強調されなければならない⁴¹。

他方、倫理は古典的道徳論の伝統の下にある多くの論文において提起され、倫理に関しては個人的責任に還元されるということから、多くの倫理的な応訴においてはもっぱら行為する個人が考察の中心になっていたし、現在でもそうである(ミクロ的レベル)。このような意味において、特にカトリック的な社会論では永い間説得的な企業理解は展開されず、経済的な関係は個人化され、企業者と労働者の関係に偏に集約された。このよう

なことからその当該回勅（カトリック教皇の教書のようなもの—訳者）は、市場経済的秩序の諸制度——企業を含めて——が本来ならば十分に考慮されるべきであるが、それもなく、たいていの場合正当な分業、正当な利子、正当な賃金あるいはその他の個別的なテーマといった問題で構成されている。第二回のヴァチカン会議（1962年—1965年—訳者）の結果ここにおいて初めて、秩序倫理との関連で、依然として当然キリスト教的な格率によって特徴づけられる（企業の）管理的倫理からの個人的な転換が不可欠なものとして見なされたし、またいまも見なされている⁴²ところの、（社会的）市場経済とその構造条件を是認するという考え方が展開されたのである。このような論議に対する特徴的なものは、たとえば、ロース／ヴァトリン（Roos/Watrin）の『企業者のエートス』あるいはアルフレート・クロゼ（Alfred Klose）の『企業倫理』というような出版物である⁴³。

このようにマクロレベルおよびミクロレベルで展開された諸テーマには、明らかに経済科学的問題と倫理的考察との結びつきがあるが、その分析（中間レベルでの）の視野では自主的な道徳的役割を果たすものとして企業は正確にほとんど考えられてはいなかった。したがって、企業倫理面が永い間の正当な経済秩序と個人倫理的な責任に関する問題の盲点を示してきたというテーゼが提起されるであろう。この欠陥を解明するために、伝統的には、経済の秩序水準の下に市場命令を遂行する機関としてのみ企業があるという見解に従った新古典的な競争理論からの「脱組織的」なコンセプトが重要な役割を果たすであろう。その点において、倫理的問題を両極の一つに短絡的に位置づけし、固有の倫理的調整可能性をもつ制度としての企業を軽視していたのは明らかである。このことはもちろん当然に新古典主義固有の競争理解と関連しているのである⁴⁴。

しかしながら、企業自体が実践において道徳的コンフリクトとそれへの挑戦の場になっていることに応じて、一方においては秩序問題へこのような挑戦が集中化したことと、他方においては責任が個人に収斂されるという考え方が問題となった。このことは、企業レベルへの問題の推移がまったくの偶然ではなく、**システム的な**過程を示しているときには、さらに一層当てはまるのである。

このような意義の増大に対して論議された多くの根拠から、次のことが強調されるであろう。1 多国籍企業はグローバリゼーションの過程において重要な政治的—道徳的な役割を果たしている⁴⁵。2 さらに、正義だけが、現代経済の複雑性と個別独立化に直面して発生するコンフリクトの平和的解決の任務を正当に評価する状況ではなくなってきた⁴⁶、ということが指摘される。このような展開にともなって同時に、経済的行為によって提起された倫理的問題を総括的に取り扱うためには、経済秩序面だけが不可欠であると同時に十分な場であろうとい考え方は根拠のないものとなる。

さらにそのすぐ後に生じる問題点は、経営経済学にとって外生的な学科——国民経済学を含めて——は、一般的に企業倫理の潜在的な問題を適切に処理する状態にあるかどうかということである。このことについては以前からそうではなかったように思われる。このテーゼについていば、企業倫理規範の展開と遂行においては、倫理的省察、つまりここでは（多くの場合行われている）企業経営の前提、機能様式、手段とその結果の倫理的省察の適用領域を熟知することが必要とされている。ここで、以下でさらに明らかになるように、きわめて多岐にわたる経営機能が認められなければならないきわめて複雑な分業的過程——それにおいては、倫理的な要求に精通することが重要である——が問題になる⁴⁷。

倫理的視点と経済的視点を以上のように統合できるようにするためには、まず、第一に企業管理の適切な運用モデルが必要とされる。この関連において、新しい経営モデルに関わる実践的な努力をみてみると、経営経済学よりも他の学科では、企業倫理に対し低次元の批判に基づいて総合的な解決アプローチを起草できることだけは確かであるのが直ちに明らかになるであろう。経営経済学は、企業倫理の展開、その根拠づけと遂行を巡る実践的に重要な問題領域を熟知するために**真から当惑している学科**なのである。ここで経営経済学は、それがわれわれのテーゼなのであるが、すべての関係学科の学際間の緊張を緩和する「**調整中心点**」にならなければならないのである。それがわれわれのテーゼである。

したがって、企業倫理に要求されていることは規律に関することを経営経済学で公開することである。このような公開はもちろんイデオロギー的に予め決定されたことあるいは任意的な理論的「設定」に依存するものではなく、——さらに以下において示されているように——それに関連する実践（あるいは諸実践）の行動や方向づけの必要性から体系的に根拠づけられるし、また根拠づけられなければならない。このことに成功すると、企業倫理に対する要請は、方法的にはもはやいわゆる経営経済学の「社会科学化」の危険を指摘することによって拒否することはできないのである⁴⁸。そうするとまた、一つあるいは他の公理に基づく問題処理の発端を任意に「選択」することはもはや問題にはならない。このようにして、相互に異なる規律上の視点が自由に提起され論議されて、その結果、「仮説に従った」企業倫理は重要ではないとして除去されることになる。

その際には、企業者行為の直接的な実践には財とサービス供与の能率的生産の技術的次元だけが包含される、つまり能率は経営経済学の重要な内容的基準であるということだけが問題になっているのではないということが「積極的に」提示されている。むしろこの実践には常にまた企業管理のすべての行動に密接に織り込まれている政治的次元が含まれているのである。その際この次元の内部において、企業倫理というテーマにとってきわめて重要であるのは、一定の私的な特定の利益の単なる遂行を意味する（「マイクロ政策」）**強権政策的経験**と、その際に企業倫理の純正な任務としての企業戦略において社会的コンフリクトの平和的解決に対する企業の寄与が問題となる**倫理政策的経験**をもう一度識別されることであろう。したがって、（社会的）平和はわれわれの専門学科では第二の意味基準であり、**能率基準**の上位に体系的に位置づけられる⁴⁹。

このように企業倫理に固有な実践から得られた意味の確立とその根拠づけについては、われわれの考え方では、方法的にみると有効な選択の余地はないのである。特に、その目標の専門内の（自主的な）構成は不可避免的にそれぞれの科学的学科を根拠づけにおいて克服しがたい困難に陥れるのである。科学に、**実践を支え**改善する任務が付加されるときにのみ⁵⁰、この根拠づけの問題は回

避され得るであろう。

D. 企業倫理の根拠づけ問題：信念から実践的理性へ

このような意味をもつ実践的な基礎の背景には、どの程度まで経営経済学はその科学歴史における倫理—政策的次元での研究で合目的な——そしていまいわゆる社会的平和を支える——提案を行ってきたかどうかという問題が提起されている。

倫理的—規範的経営経済学の展開に関する初期の研究は、相互主観的にあとづける根拠づけの努力というよりはむしろ主観的—信念的な性格によって特徴づけられる。その基礎は原則的に批判的—再構成的な関連によって当該時代の実践的な哲学と結びついていたのではなく、手打ち的な妥協的決着によって欺瞞の哲学的イデオロギーあるいは主観的信念の解釈と結びついていたのである。たとえばこのことは、経営をある面において不適当なその人生格言をもって覆うとした独善者としてのデートリッヒ（Dietrich）にあてはまる。シェアー（Schär）は一般化が可能な倫理よりはむしろその私的な道徳的考慮から出発したし、またニックリッシュは自発的な基礎に基づく人間共同体の形而上学的な本質観によってその体系を構築した⁵¹。その他に、これに対して「共同経済的経済性」というきわめて道徳的に内容豊かな原理の主張者であるシュマーレンバッハ（Schumalenbach）は断固として「あらゆる根拠づけの努力を控えめにし——彼に、周知のように、多くの理論のもちあわせがなかった——、そしてその目標は実用主義的—技術論的な形成を推奨する「技術論」（Kunstlehre）として貫徹しようとした⁵²。

したがってリゾヴスキー（Lisowski）は、正当にも、1950年に倫理的—規範的経営経済学の哲学的無関心について次のような決定的な厳しい判決を下している。「経営経済学における規範的な、あるいはより正確には規範主義者の見解に追従するこれらの多くの者は、その意見表明をいわばナイーブに行なったのである。つまりその際に生じてくる科学理論的問題とその帰結の意義および複雑性に関する知識がなかったことと、それらにはしばしば関心と理解能力が欠如していたと思われ

ることである」⁵³。

規範的経営経済学の歴史的アプローチの性格決定に際してドグマ的な考え方について言及するならば、このような考え方とは異なって、**非ドグマ的な観点**から出発しても**根拠づけ**を行うことができるという主張が改めて当然示唆されるのである。したがって、経営経済学の哲学上の現在の論議への関連可能性に対する前提として、一方においてはわれわれの専門学科においては、倫理的考慮が認識論的に不可避免的に個人の信念に追い込まれるという考え方が放棄され、他方においては、現代哲学によって、批判主義、相対主義および懐疑主義に関する一般的な潮流とは別に、倫理的判断の理性的な根拠づけの可能性への道を立証する解答もまた与えられなければならないのである。

その際、批判的理性の見解に関する中心的なものとして認容されることは、倫理的規範は**演繹的な根拠づけ**概念の原則に基づいては正当化されないということを示すことである。演繹的な根拠づけの限界は、ハンス・アルバート (Hans Albert) によって、ミュンヒハウゼン (伝説上のほら吹き男爵—訳者注) の寝物語として特徴づけられた状況と同じく周知のごとく以下のように辛辣に記述されている。すなわち、そのような根拠づけは、——少なくともその信念によれば——経営経済学においても広く波及している批判的合理主義によって価値自由原理の擁護のために行なわれたと⁵⁴。

したがって、企業倫理に関する討議は哲学的に有意な方法で実践的に具体化する代替的な根拠づけの概念が導きだされるかどうかという問題とともに成立し、そうでなければ消滅する⁵⁵。企業倫理の根拠づけの目標についていまだに効果があり、われわれの専門学科におけるこれまでのアプローチに対する批判を克服できる現実的な解答は、「無」からは「肯定的なもの」何も生じないから、ここでは「思考的な零点」で始まってはならない (そしてそうでなければならない) という方法的な構成主義によって述べられた見解にある。それは確認された生活上の経験の再構成を示唆しているように、むしろ最初に範疇的な区別が行われなければならないのである。したがって第一に、企業倫理が無意味に設定され得ることなく、基礎的な範疇として、「行為」の概念を導入し、

それを単なる「振舞」から区別されなければならないのである⁵⁶。その際、目的志向的営為としての「行為」は (行動) 目的ないし目標の次元を示している⁵⁷。ここで目的コンフリクトの合理的な解決の可能性に対する興味ある問題については、これとの関連において、生活実践上の**根拠づけの行為**の再構成から、つまり一方においては単なる「意見」と他方では「知識」から生じてくる多様な区別の見解の判別が重要である⁵⁸。その区別は論証過程の結果としての**正当な理由**にあるのである。

このような手続が行われると、その結果として倫理的な根拠づけもまた可能となるような**プラグマ的な理性**概念が再構成される。その理性概念は包括的なものであり、単なる演繹的な根拠づけの理解とは異なっている。というのは、その概念はあらかじめ意味論的な水準で規定され、推論されるのではなく、**実践的な論証過程**においてはじめて構成されるからである。われわれが「理性」と呼称するものは、**原則**に基づきながら理性文化の**再生**をめざすわれわれの (討議) **行為**によって常に新しく再帰的に創り出され、事前的で一回かぎりの、「外部から」のみ適用されなければならないというような普遍妥当的な基準によって直接的に規定されないのである⁵⁹。この意味において、理性は「**内部的なもの**」であり、生活状況において常に新たに有効な意義をもってくるような人間の判断力から生じるのである。理性というこの言葉で表現できると思われるものが実践的に確実に経験されなかったときには、理性として何も規定されないのである。

だから、論議的論証概念は生活実践的なものから再構成されなければならないのである。ロイケ (Lueken) はこれについて典型的に述べている⁶⁰。論議的論証は——彼の提案はそのようである——**コンセンサスにおける問題点の克服という目的のための論争に関連している象徴的な行為**である。その際、生活実践上相違する経験は、論議的論証に支えられたコンフリクトの取り扱いが納得で根拠づけられているからこそ、それ (その取り扱い—訳者) は、権力行使とは異なって、安定した社会的関係を実現できるという**主導概念**としてのコンセンサスと結びつけられるのである⁶¹。すなわち、正当な根拠に対する認識が、われわれ

は実際に論議論証する（そしてそれは単にレトリック的に行われるのではない）ときに、よりよい証明に**自発的に**賛同しなければならないという意味においてわれわれに必要とされるのである。つまり、それは認識もまた社会戦略的に（肯定的ないし否定的な刺激によって）創り出されてはならないということを示している。認識はコンセンサスの**理性的な中核**をなしている。論議論証過程から（生じ得る）結果としてのコンセンサスは——自由であるばかりでなく、また一般的であるかぎりにおいて——ローレンゼン（Lorenzen）とともに**社会的平和**として特徴づけられるのである⁶²。

このようなプラグマ的な理性概念によって、明らかに**演繹的な**根拠づけ概念の二つの中心的な前提は止揚され、それによって手段コンフリクトのみならず目的コンフリクトに関する理性的な解決がオープンになるのである。演繹的な解釈方法よると、根拠づけはまさに一定の規則に従って進められる論理的推論（演繹的—モノロギ的な三段論法）で行われている。実践的な理性概念では、論理的推論の代わりに（**言語的な**）行為としての論議的論証、規則の代わりにコンセンサスという**目標**が生じてくる。したがって、演繹的な根拠づけ概念はプラグマ的な根拠づけ概念の下位範疇なのである。

プラグマ的な理性概念に基づけば、談話倫理的な直観（先入見をもたないこと、強制的でないこと、非説得的であること、専門的知識能力、等）は——カムバーテル（Kambartel）の提案に従うと⁶³——いまでは問題なく、非演繹的方法において生活実践上の**経験**でうまくいっている**論議的論証**の解釈として再構成され、たとえばアペル（Apel）の場合もそういっているように、談話の**理想的な**「可能性の条件」という意味において先験プラグマ的に導きだされる必要はないのである。このような実践的—経験的に支えられた非理想的な概念の再構成は、一般的になっているあらゆる種類のユートピア非難と理想主義非難に対立する理性倫理と平和倫理としての企業倫理を強固にするのである⁶⁴。この再構成によって、同時に基礎となっている実践が具体化されるそれぞれこれらの倫理の道徳的土台を参照することが指示されているのである。この点では「道徳に関係のない倫理」はあり得ないし、また実践関連が不十分かそれに欠けている場合には、それに基づく適用問

題はあり得ない⁶⁵ということが、ハネカンブ（Hanekamp）ともいえることができるのである。倫理的アプローチで「適用問題」が浮かび上がるかぎり、以上のことはいわば（倫理を取り扱う際に—訳者）無条件に宣告された判断基準であろう。

適用問題は、その**関連特殊な**前提が考慮されるときに、企業倫理（他の理論的領域においても同じように）において当然生じてくるのである。ハネカンブはこれを——そういっているように——まず、第一に談話を構成する**関連不変的な**（本質構成的な）仮定から区別する⁶⁶。これに対して関連特殊な仮定は特殊な歴史的な適用関連、たとえば企業倫理のそれに関係している。たとえばこれには、そのときどきの現行の経済秩序とその関連施設、法律の統制限界の現状とそこから生じる重大な結果の予測がある⁶⁷が、すべてこのような問題領域については、適切な知識が理論的方法に基づいてそのたびごとにまず習得されなければならない。

以上のような簡単な叙述によって、方法的—構成的な理解に従って、企業倫理は確証された実践の経験に基づいて出発しなければならないということが（おそらく）明らかになったであろう。このような経験的事実に基づいて、どのようにしてわれわれは経済行為をしようとするのか—いかにしてわれわれは単純に（歴史的に偶然に）経済行為をしないかについての基本的な方向が継続的に与えられるのである。道徳的基礎をこのように解釈することによって、一方では存在から当為への短絡が行われなくなり、他方では無批判的に当為が存在と対峙させられないことになる。ここでは、——ローレンゼンの主張では——理想主義と現実主義の根拠づけ方法が問題になっているのである⁶⁸。

われわれが提案する以上のようなプログラムによって、いまや企業倫理を批判的であるが非随意的で非ユートピア的に定式化する新しい研究を行うことができるのである。その結果、倫理的—規範的な経営経済学に対するこれまでの提案の根拠づけに関する明らかな欠陥を除去することできるのである。哲学的に時代に順応したこのような企業倫理のコンセプトをどのようにみるかについては、われわれは多くの場で、特にポエシエル出版

社の刊行物においてもまた詳細に論述した⁶⁹。企業者の行為プログラムとその実行がコンフリクトになるかあるいはそうなる可能性があるすべての場合においては、企業においてまたその利害関係者との対話志向的理解が重要になる。論議的論証が成就したときの一般的な経験はそのとき特に企業倫理として、したがってまた企業者の実践の一部として同様に経験可能なものとなる。その際、企業は、上述した関連特殊な仮定が十分に明らかにされ、そしてそのように想定されても何ら支障のないところの、合法と認められた市場経済関連において行動することが当然のこととして前提されている⁷⁰。

E. 企業倫理対企業者倫理

経済倫理と企業倫理を取り扱う伝統的な論文は道徳的責任をほとんど企業者のみに負わせている。このように倫理的責任を企業のトップに個人化することは、なかんずくキリスト教的共同体論との関連で生じた出版物の表題に明らかに表れている⁷¹。このような個人化の理由を問題とするならば、中央集権的な一人の「俳優」モデルが20世紀において長い間企業者の運営モデルの基礎になっていたということがたしかに一つの役割を果たしている⁷²。すべてに目を配り統制運営するために、経済的有効性、法的規則の遵守と企業者の行為の倫理的適性に責任を負わされているのは、後年にトップマネジメントともいわれる企業のトップにいる企業者なのである。企業倫理はこのような背景からしばしば家父長的な企業者－倫理と理解されていた⁷³。

大規模経営において生産過程が一層複雑になり、そして企業環境の不確実性が増大するにつれ、責任に関するこのような中央集権的な理解の限界が1960年代以降明らかになったのは当然のことである。確かに有効性と能率という経済的視点についてこのようにいうことができるが、このことはさらに企業倫理の観点からますます重要なものとなった。中央集権的な運営モデルはまた倫理的視点の下でも挫折したという証拠はおそくとも1980年代に複雑な構造もつ企業において重大な危機と大惨事に陥った際に挙げられている。このような危機の原因として、いわば各々の次元の個人的な責任が複雑な構造においては見通すことができな

いほどに拡散し、最終的には完全に消滅するといわなければならないところの、「組織化された無責任」という現象が原則的に注目されるのである⁷⁴。

このような危機を孕んだ現象から生じてくる帰結は、これまで継承されてきた道徳的自己義務も有効にそして企業に本来的に委託されている経済的任務と調和するように知覚するために適切な運用モデルを探求することであった⁷⁵。その際これまでは、最近になって初めてきまって「統合モデル」と対立させられる「遵守－モデル」が実践化された⁷⁶。ドイツの銀行業領域において経済的に不法な行為を阻止するために一般化している指導姿勢を表している純粋な遵守－モデルは中央集権的な遂行－哲学に結びついているのである。トップにおいて定式化された倫理的原則は、組織命令によって、下位層レベルに順次に委譲される。そこにおいては、標準化された教育訓練によって調停し、その厳守を統制し、承認される⁷⁷。

「監視と承認」のこのようなモデルはきわめて不十分であり、内容的に変更されなければならないということも、もちろん実践においては明確なものである⁷⁸。つまりこのモデルはトップマネジメントの情報収集と情報処理能力を過大評価しているばかりでなく、また従業員の倫理的な自己責任を脆弱化し、さらに自分自身にとっても倫理的に問題であるような逃避的な行為をするようになるのである⁷⁹。要するに、倫理的にはみせかけの、アージェリス (Argyris) の古くから知られている統制パラドックスが生じるのである。レヴィ・ストラウス (Levi Strauss) 社の最高経営責任者であるポップ・ハース (Bob Hass) は「われわれは、あなたは倫理的行為を組織に強要することができない、ということを知っていた」⁸⁰というコメントをもってこの問題の重要性を指摘した。

したがって、遵守－アプローチには限界があるという実践的な経験から最近では**統合モデル**構想の優位性と、それにともなって従業員を倫理的な自己義務の過程に最初から組み込むことが元来不可欠であるということがいわれている。従業員は、倫理的に重要な状況を適時に認識して、テーマ化し、その解決の提案が意思決定過程に提案し、それによって具体的な方策が講じられることによって、倫理的な論議論証過程を積極的に担い、その過程を形成しなければならないのである。以上の

ような参加によって——可能な限り広い側面から——目標とする倫理が定着するという見解が生じてくる。ポップ・ハースはこの関連において、レヴィ社の場合、倫理的方向を次のような六つの一般の原則、つまり誠実、約束の厳守、公正、他人への尊敬、同情と統合という原則に集約されるということを行っている。これに基づけば、その成果を完全に具体化するためには、大部分は領域に特殊な行為指導、たとえば購買領域に関するような倫理的に重要な利害集団との談話が行われることになる⁸¹。このような談話文化はいつも当事者のイニシヤティブに基づいて主導的に進められて機能されるとは限らないから、通常では、さらに倫理的反省の「可能モデル」に対する組織的規制が企業において考慮しなければならない。このことは特に、倫理的反省能力を巡る努力が開始される段階にあてはまるのである。

F. 企業倫理の遂行—道徳的アピールからジレンマ構造の論議論証的解明へ

経営経済学の領域における倫理的努力は、通常、それは単に外部からの道徳的考察という形で企業に持ち込まれたという非難にさらされている⁸²。しかしながら、このように人指し指を高く掲げる単なるアピールは効果なく消え去るであろう。また経営経済学の歴史における文献、そして当然とりわけ資本主義批判では、ここではそのすべてを列挙することができないし（そしてすべきではない）、そのような諸関係に対する道徳的考察な批判のケースが豊富に述べられている⁸³。これに対して、倫理を効果的にするためには、倫理的な方向づけの成立、遂行と統制を、しかも経営の経済的合理性と調和するように促進するすべての経営職能を形成することが主張されなければならないのである。

その際、倫理的な要請は、何ら疑問を抱かずに経済的目的のための手段にされてはならないということが注意されなければならない。したがって、企業倫理の遂行手段を追求する際には、経済的要請と倫理的な要請との間にジレンマ状態が生じてくるのが通常考慮されなければならない。その際、一義的な解答がまったく事前にプログラム化されていて与えられ得るのではなく、むしろ実践理性の適用という意味における特殊な意思決定状況に

おいては、決定的な（権威づけられた）意思決定になるためには、そのときどきの行為選択の優劣に関する考量が行なわれなければならないということが、真のジレンマ構造の本質なのである。

その際には、情報システムによって、論議論証の基礎が一層複雑になり、またその詳細な分析が可能になるが、結局は、計算によって（数学的に）描写し技術的には答えられないところの、規範的にコンフリクト関係にある目的間の考量の問題の解決が常に残るのである。したがって、このようなジレンマ構造には、その根拠とそれに対する反根拠の考量が可能となるような論議的論証に支えられた行動様式が切に要求され、そしてその結果、企業倫理の実行との関連においてもその重要性が増大するに違いないのである⁸⁴。

明らかになったこれまでの問題は、ジレンマ構造の意義の増大に適切に対応できる、つまり企業の運営を経済能率的であると同時に、倫理的に有効的に形成するのに役立つ経営モデルはいかなる姿であるべきであったということである。実際的にはまず、第一に、企業管理に対するジレンマ状況はしばしば直ちにそのようなものとして知られ明らかになるのではなく、通常はじめて認識されるに違いないということが確認されるのである。その本質的な原因はすでに説明した分業的な経営者行為の複雑性にある。倫理的ジレンマはすべての従業員の日常的な業務や階層レベルにあるのである。それゆえに、情報ネットを下位レベルに構築するというような文献における提案によって、コンフリクト状況が生じてくる可能性のある問題をできるかぎり解決し、適切な意思決定レベルで（テスト的に）論議するということが可能になる⁸⁵。情報収集のこの過程においては、その情報収集によって比較的狭い領域でしかコミュニケーションの選択ができないがために、組織、人事および管理といった経営職能には（コミュニケーションが可能である組織構造、オープンな組織文化、人事選抜、参加的管理様式といった）特別な意義が付加される⁸⁶。

このような情動的な説明過程から、その場で解決することのできる日常の些細なコンフリクトの他にまた、管理構造に特に注意されなければならない重大なジレンマ状況が具体的に生じてくる。

この関係においては、——たとえばサイモン(Simon)の「相互作用統制システム」⁸⁷⁾の形態におけるように——意思決定の段階にいたった問題解決に関しては論議論証的に行われるような組織的な準備が特に必要である。このように展開される意思決定は、その結果、倫理的関心が実践的な効果をもつようにするためには、経済的に動機づけられた方針は変更させられなければならないということになるであろう。たとえば極端な場合には、ある一定の事業が廃止される。逆に、あるジレンマの下では、たとえば経済的危機状況に直面している発送業務での年少者労働の回避はラジカルではなく、まったく理性的な歩調で実現されというような倫理的目標設定を徐々に行なうこともまた意味あることであろう。

このような意思決定過程は、倫理はジレンマ状況において実際的な機会をもたなければならないが、組織と人事の一定の前提においてのみ成功することができるということも明らかである。これらのことは経営者の心構えと価値表象、企業首脳者の行動、組織やその他多くのサンクション機構に関係している。要するに、トップマネジメントの中核的任務が創りだされ保障される**論議的論証**になじむような**組織文化**が必要とされる。レヴィ・ストラウス社の最高経営責任者ポップ・ハースはこの意味において、「倫理的な鋭敏化は組織構造に織り込まれなければならない」し、そしてこのこと次のような七つの点で具体化されなければならないことを主張した。すなわち、「倫理は人びとの集合的な態度の機能である。そしてこれらの態度は少なくとも七つの要因によって培われ支持される。これらは、1 責任あるビジネス行為に対するコミットメント、2 経営者のリーダーシップ、3 従業員への信頼、4 組織の倫理的な将来予想が人びとに明らかになるような計画と政策、5 オープンで正しい、そしてタイムリーなコミュニケーション、6 従業員が倫理的問題を解決する助けとなる手段、7 倫理の重要性を強化する報酬と認知、がこれである⁸⁸⁾。

このような組織の典型は「信頼組織」としてすべての従業員の統合と参加に基礎を置いているのである⁸⁹⁾。この典型には倫理的な外部支柱指標として組織的規定が必要とされるが、最終的には、彼らは自ら常にジレンマ状況に対して責任ある解

決に対するイニシヤチブを握っていなければならない。したがって明らかにこのような提案は、組織形成に対する組織経済的背景から代表されるような——刺激によって動かされて利益最適化を図る者、狡猾な卑怯者や(潜在的な)欺瞞者の古い人間像では企業倫理は内部からは明らかにならない——考え方とは対立している⁹⁰⁾。

G. 企業倫理と経営経済学：総括と展望

これまでの考察から、われわれの考え方によると、企業倫理は経営経済学の完全な構成要素とみなされなければならないということが明らかになったはずである。企業倫理は公理的に決定された主張によっては、——経営経済学では、一定の「**見解に立った考察**」だけが問題になりうるであろう——定義されないのである⁹¹⁾。

われわれの要求は——すでに科学理論的に簡単に述べたように——もちろん演繹的に根拠づけられるのではなく、実際の経営経済的な過程の批判的再構成においてのみ根拠づけられるのである。この意味において、企業管理の実践において問題になっているような妥当性要求を真実と正義に基づいて充たす意義は、それが要求として理解されるときにのみ経営経済学の理論的努力の対象になるのである。経営実践が分業的行為の調整を(常に)成功させるために(訓練によって教え込まれる行為基準として理解される)その「**能力**」が十分であるという意味において問題がないかぎり、新しい**知識**を巡る理論的努力をする直接的なきっかけは生じないのである。そしてこのことは当然企業倫理にもあてはまる。これまで問題なく受け入れられた妥当性要求が実践においてそれ自身問題になるときはじめて、実践それ自体においてであれ、当該科学においてであれ、理論的努力が始まる**体系的なきっかけ**が与えられるのである。

企業における経済的合理性(能率的な手段選択)という**技術的次元**に関する真実性要求の検証が今後とも問題になるばかりでなく、それと密接に結びついて、目的と副作用に関するコンフリクトが企業者行為に増大する点において**政策的次元**もまた論議の対象になるといことを今日われわれに印象深く教えているのは現在の実践的な経験である。このようなコンフリクトは、それが単に技術的理性の挑戦としては理解されない——ここで

は、企業倫理はすでに述べた意味において要求されている——ときにのみ効果的に克服される。

このような企業倫理は、法体系と市場経済的競争が平和な行為調整を確実に完全に保証することができるときに初めて不必要になるであろう—そのときに、道徳の体系的な場は範囲の秩序づけに縮小される。しかしながら、社会的平和の確保が秩序政策によって（必ずしも）うまくいかないところでは、企業倫理的責任が直接的な経済的行為の場としての企業に増大する。したがってそのときには、企業倫理はまた、実践に助言的に援助する努力をしなければならないから、経営経済学の完全な構成要素になるのである。そのかぎりにおいて、企業倫理は経営経済的な学問と研究のプログラムに所属する。そうでない場合には、この学科の正当性の基礎は脆弱である。われわれの論文は、このような無理と思われるな要求はもはやまったく見込みがないとみなす必要がない証拠として受け入れられる価値があるであろう。

(注)

- 1 多くの個々の表題の論文と並んで、経済倫理と企業倫理の主題に対するスローガンが、『経営経済学のエンツクロペディー』の辞典、特に人事制度と組織の辞典（たとえば、Steinmann/Löhr, 1992a, 1992bとPicot, 1974を参照）において、繰り返し取り上げられたという事実は強調されなければならない。企業倫理を巡る実際の論議は、上記のこと共にポエシエル社の雑誌『経営経済』に掲載された論文（Steinmann/Oppenrieder, 1985）によって、提起されたのである。著者達はいまでもこの点について1998年に講師アントニ博士が行った研究と今後生じてくる主題に関する教科書をポエシエル社で出版するという提案（Steinmann/Löhr, 1989, 1991）はいまでも記憶に鮮明である。それと平行しながら、アントニ博士は同様に学生のための『企業倫理入門』を共著として出版しようという提案を了承した。これについては、Steinmann/Löhr（1991, 1994）を参照。
- 2 この概要については、経済倫理辞典（Enderle他著、1993）、経済倫理便覧（1999）、Kreikebaum（1996）とKurupinski（1993）を参照。
- 3 この概念的な概要については、特にハムブルクの保養地での哲学フォーラムにおける総括的な討議（1994）を参照のこと。アメリカのビジネス・エシックスの動向は模範およびリリーサーとして経営経済学の領域において貢献した。概念的には、企業倫理とビジネス・エシックスはもちろん思想的にはまったく同じではない。後者は多くの場合、経済生活のあらゆる問題と関係関係する「経済倫理」の意味において理解されている。
- 4 たとえば、Gabele/Kirsch/Treffert（1977）、Kaufmann/Kerber/Zulehner（1986）、Silberer（1991）、v.Rosenstiel他（1993）の著名な諸研究を参照。
- 5 道徳と倫理の区別については、Lorenzen（1991）、S.37ページを参照。
- 6 雑誌Business EthicsのCorporate Social Responsibility Report, Vol.15（2001）No.2, March/April, 2001号を参照。
- 7 この詳細については、Steinmann/Löhr（1994）、62-63ページを参照。
- 8 たとえば、Rich（1985, 1990）あるいはKoslowski（1988）の優れた構想を参照。そこにおいて、マクロ、ミクロ、その中間レベルにおいて国際的にも慣例となっている区別に基づいてタイミングよく企業倫理望を展望したのは、Kurupinski（1993, 103-104ページ）であった。
- 9 この概要については、特にSteinmann/Löhr（1991）、Albach（1992）、哲学フォーラム（1994）、ヌツィング/ベルリンフォーラム（1999）、その典型としては、Peter Ulrich（1991, 1993, 1999）、Homann/Blome-Drees（1992）、Steinmann/Löhr（1994）、Wieland（1993, 1999）、Kreikebaum（1996）、批判的に論述しているSchneider（1990）、Hax（1993）を参照。
- 10 最初にこの問題を取り扱った論者としては、Fiedler-Winter（1977）、Plessner（1977）、Silberer（1991）、それから宣伝の意味合いをもつSchmidt（1986）、それに対してより基本的で綱領的なものとしてvon Beckerath（1988）、Lay（1989）、Enderle（1993）、Staffelbach（1994）、Kreikebaum（1996）を参照。
- 11 Gröschner（1991）を参照。
- 12 同上、114-115ページを参照。
- 13 Stone（1975）、Steinmann/Löhr（1994）、115-116ページを参照。
- 14 このような期待をKofi AnnanとRoman Herzogが1999年にダヴォスの世界経済サミットにおいて表明した。Herzog（1999）を参照。
- 15 Apitz（1987）、Shrivastava（1987）、Löhr（1991）、9-10ページを参照。
- 16 これとの関連における連合の役割については、Meister/Banthien（1998）とHansen（1998）を参照。もしそこで、練り挙げられた考察が実践的に重要性があ

- るはずだとされたときには、その連合はもはや単に特定の人びとの利益を追求する単なる私的組織ではなく、「公共の利益」に対する責任も負うことになるであろう。そうするとその際に、連合の理論と正当性について対立する意味合いが生じるであろう。
- 17 「ビジネス・エシックス」というテーマに関する過程は、ずっと以前からアメリカにおいてはたいいの場合MBA教育の標準となっており、その上しばしば学士号の要件となっている。これについての代表的なものとして、Dunfee/Robertson (1988), Piper/Gentile/Parks (1993) を参照。内容的な位置づけについては、たとえばCarroll (1993), DeGeorge (1999), Post/Lawrence/Weber (1999), Velasquez (1998) のアメリカの教科書を参照。オランダのKluwer出版社はジャーナル・オブ・ビジネスエシックスの他に、独自の専門雑誌「Teaching Business Ethics」を出版している。
- 18 これについて詳細には、Schneider (1990,1999) を参照。
- 19 Nicklischの門下生であるFritz Schönppflug (1954) は、倫理的－規範的学派の模倣者としてとりわけJon Friedrich Schar (1923) を挙げられている。Rudolf Dietrich (1914) とHeinrich Nicklisch (1922,1932) 。
- 20 Nicklisch (1932) の他にここでは特にW.Le Coutre (1943) あるいはまたC.Sandig (1933) が挙げられなければならない。詳細については、Hundt (1977) ,S.89-90、特に95ページの区分ナンバー (FN) 14および15を参照。Nicklisch (1933a,b) は、権力掌握直後の1933年7月にベルリン商科大学の大講堂でのドイツ商学士組合連合の公開講座において、次のような基調講演を行った。「国民社会主義国家における経営経済学」ではその際に「どのような政策が必要となるか」という目標を設定し、まず、第一にこのような方法にとって重要な関連を解明に貢献するかは、そのすべての活力を新しいドイツの指導者に委ねる」(Nicklisch 1933a S.172) という経営経済学者へのアピールに明確に表明されている。
- 21 これについては、Hundt (1977) , S.89-90, Schauenberg (1984), Gmahle (1968) を参照。
- 22 1933年に最初に出版された著作は1936年に逝去したFritz Schönppflugの研究仲間であるHans Seischabによって1954年に増補されたが、実際には注釈抜きでポエシエル出版社から第二版として出版された。
- 23 K.Hax (1956) ,S.498.
- 24 同上,S.502.
- 25 たとえば、August Marxの論文 (1955,1963) あるいはNicolai Hartmannの範疇論に対する関連において言及したWilhelm Hasenack (1952,1961) の論文を参照。
- 26 Kalveram (1949,1951) および特に残念ながら多少次第に忘れ去られているFischerの著作 (1929,1950,1952) を参照。Fischerの総括的な評価については、Gaugler (1999) 、そこではとりわけRehermann (1999) をも参照。その論文の最後にある興味ある覚え書きは、次のようになっている。Wilhelm KalveramはErich Gutenbergの大学教授資格授与の認定者であった。「ゲーテンベルク学派の継承者」に関する概要は、Zeitschrift für Betriebswirtschaft Jg.58 (1988) ,Heft 1に記載されている。
- 27 Albach (1991) ,S.X. これについては、Rehermann (1999) ,S.178も参照。
- 28 経営の社会的給付に関する論議については、特にGaugler (1957,1960) を参照。
- 29 これに関する研究として、労働界の人間化についてのStaeble (1973,1975) あるいは共同決定の根拠づけに対するSteinmann (1969) を参照。
- 30 このような「架橋原理」等々の論議については、Abel (1978) ,S.174-175を参照。
- 31 批判的合理主義の科学プログラムの擁護者として、たとえばWitte (1972,1977) 、Schanz (1988a,1988b) を参照。その専門領域内の論議については、特にKöhlerの著作 (1977) を参照。
- 32 批判的合理主義と方法的構成主義の間でのその時どきの激しい論争については、Steinmannの論文 (1978) を参照。Chmielewicz (1979) とKöhler (1966) は研究に関する種々な考え方においてわれわれと緊張領域にある価値判断問題の詳細な論議を提示している。
- 33 この展開の詳細な再構成については、Löhr (1991) ,S.89-90を参照。
- 34 これについては、倫理を「経済」と「技術」の教育課程における専門科目として大学に設置を義務づけるという、バーデン・ヴュルテンベルク州の首相Teufelの発案を参照。
- 35 Dieter Schneiderの論文 (1990) の衝撃的な見解がそうである。
- 36 これについては、特にHomann (1992) のアプローチを参照。
- 37 Homann (1997) を参照。
- 38 Koslowski (1986) を参照。
- 39 これについては、2001年にケンブリッジ大学出版会から17巻として出版された同名の雑誌を参照。
- 40 Wunsch (1927), Ross (1971), Tautscher (1957) を参照。Nell-Breuningは特に経営者－従業員、所有問題と共同決定の関係に言及している。たとえば、Nell-Breuning (1968), またはRich (1985) を参照。

- 41 たとえば、Müller (1966), Röpke (1956,1961), Gemper (1973) を参照。
- 42 詳細には、Steinmann/Zerfaß (1996) ,S.95-96
- 43 Roos/Watrin (1989), Klose (1988), Ockenfels (1993), あるいは古典的にはWeber/Tischleder (1931) を参照。
- 44 これについては、競争は均衡を探求する方法ではなく、未来を形成する創造的な過程として理解されなければならないことを強調するBuchanan/Vanberg (1991) の鋭い批判を参照。
- 45 Scherer/Löhr (1999) を参照。
- 46 かなり先のStone (1975)、総括的にはSteinmann / Löhr (1994), S.115以下を参照。
- 47 これについては、基本的にSteinmann/Gerhard (1992) を参照。
- 48 さらにはSchneider (1999) を参照。
- 48 基本的には、Lorenzen (1991) を参照。
- 50 詳しくは、Lorenzen (1987,1991) を参照。
- 51 Dietrich (1914), Schär (1923), Nicklisch (1922, 1932) を参照。
- 52 Schmalenbach (1912,1970) を参照。
- 53 Lisowski (1950) ,S.606.
- 54 Albert (1975) ,S.14-15を参照,その論議と批判については、Schanz (1988a,1988b) を参照。
- 55 現在における哲学的な理性概念のスペクトルについては、Mittelstraß (1989) を参照。
- 56 これについては、Steinmann (1978) における論議を参照。
- 57 Wohlrapp (2000) は、行為概念の目的合理的な狭隘化は回避されなければならないとみている。彼は、「価値合理性」(目的達成の主観的-美学的な次元)と「意味合理性」((自己)信頼原則の意味問題)に沿って「目的合理性」を超越する拡大された行為概念を提唱した。
- 58 Kambartel (1989,1992), Hartmann/Janich (1996,1998), Lorenzen (1987), Steinmann/Scherer (1998) を参照。
- 59 Kambartel (1989) を参照。
- 60 Lueken (1992) ,S.118を参照。
- 61 このことをすでにMax Weber (1972) はS.28,122-123で権力と支配を周知のように区別することによってそのようにみなしていた。
- 62 Lorenzen (1987), S.239,Steinmann/Löhr (1994), S.74を参照。
- 63 Kambartel (1989,1992) 。
- 64 このような行動様式はすでに「理性の文化」を前提にしているから、相対主義の非難は明白である。これに対して、実践論理的で非経験的な文化概念がその考え方の基礎になっていることを示唆しているのがKambartelである。この意味における理性の文化は、常に他の文化との非ドグマ的相互作用に対してオープンでなければならないであろう。Kambartel (1998) ,S.212-213を参照。
- 65 Hanekamp (2000) ,S.16-17,類似のものとしては、Nida-Rumelin (1996) ,S.60-61を参照。
- 66 Hanekamp (2000) ,S.16を参照。提案された区別はここでは共通行為に対するその合目的性を考慮して自ら導入されている。
- 67 これについて詳しくは、Hanekamp (2001) を参照。
- 68 これについては、ポエシエル出版社の『企業倫理のリーダー』への基礎的な論文であるLorenzen (1991) , S.48を参照。
- 69 Steinmann/Löhr (1991,1994,1995), Löhr (1991) を参照。
- 70 それはとりわけ、企業は利潤原理の発現としての形態である**形式的な**合理性要求に対峙する市場経済における俳優とみなされること、等々を意味している。この原理は、通常法律と企業倫理の**実質的な**合理性要求によってその作用領域において制限されるが、不変な原理である。Schwinn (2001,S.321-322,特にS.327-328) は、合理性標準の混合と解釈するミュンヒ (Münch) の「相互浸透命題」に反対していることは正しいのである。ここでまた、われわれの受けとめ方とは逆に利潤原理は利害中性的ではないであろうということからわれわれの命題を利潤原理の形式的な性格から繰り直し攻撃したウルリッヒ (P.Ulrich) との論争もまた生じてくる。しかしこの論議の際には、まさに (Schwinnによって強調された) 利潤原理の**機能**は経済的価値領域の統合に対する形式的な調整命令として展望されている。その際、「不変の形式的合理性の下では、…どのような方向へその領域が実質的に追い込まれるかによって、生活関係は重大な変化を被ることになる」と、Schwinnは上掲書S.327でいっている。
- 71 たとえば、Brief (1955), Röpke (1961) を参照。
- 72 計画によって決定された中央集権的な運用の基本的な批判については、Steinmann/Schreyögg (1997), S.121-122とSchreyögg/Noss (1994) を参照。
- 73 たとえば、Klose (1988) を参照。
- 74 たとえば、Beck (1988) を参照。
- 75 これの詳細については、Steinmann/Olbrich (1998) を参照。
- 76 順応と高潔性アプローチとの区別については、Paine (1994) を参照。

- 77 この意味において、いわゆる「ガイドラインの宣言」に基づいたアメリカの企業においては、完全に具体的な倫理的手段が始動し制度化されている。Wieland (1993), Steinmann/Olbrich (1998) を参照。
- 78 これについては、レヴィ社の最高経営責任者ボップ・ハース (1994) の見解を参照。
- 79 この詳細については、経済理論形成の人間像に対して鋭い批判をしているGhoshal/Moran (1996) を参照。
- 80 Haas (1994) ,S.508 (強調は原著者)
- 81 上掲書S.508を参照。このような確定の結果レヴィ社は、労働条件や人権制約で問題のある国ぐににおいて生産してはならないという義務を負うことになった。
- 82 この非難については、たとえばDieter Schneider (1990) を参照。
- 83 たとえば、Röpke/Hunermann/Müller (1956) の興味ある事例を参照。
- 84 ここで、このような論議的論証になじむ構造を追求することは、環境の複雑性と不確実性の条件の下での論議論証的行動による意思決定問題の状況関連的な処理が戦略的な企業管理の枠組みにおいても意義があるから、経済的必要要件と形式的にはまったく矛盾しないということが想起されるのである。この実情はとりわけ体系的にしばしば企図された戦略的統制において論じられている。Steinmann/Schreyögg (1986), Schreyögg/Steinmann (1987), Scherer (1995) を参照。
- 85 詳細については、Stone (1975) とSimons (1995), S.91-92を参照。
- 86 Steinmann/Schreyögg (1986) を参照。
- 87 Simons (1995), S.91-92を参照。
- 88 Hass (1994) S.508.
- 89 信頼組織の概念については、Bleicher (1982), Walgenbach (2000) を参照。
- 90 ここで、Homann/Suchanek (2000) の経済的ジレンマ構造の結論に対する理論的企ては、理論的遊びに似た考え方によって、倫理的問題の基礎構造の周辺を通り過ぎていくということもまた明らかになる。その際の真の倫理的ジレンマは、目標とされる行為水準の解決を事前に算定する見通しができ、実際に解決できるように、その領域秩序の規制を超えないように「加工」されるのである。意思決定が最終的には人間にある——そしてそこに自由な意味においてまた完全にそうでなければならぬ——ところでは、この意思決定を打算的な働きをする刺激構造に「密かに」移行させ、そしてそれによって意思決定の意味を喪失させることはできないのである。
- 91 たとえば、「人間は所得獲得に努力しなければならない」ということ以上には根拠づけの発端はない、とその

一般経営経済学においていったDieter Schneideの主張もそのようなものである。