

Journal für korporative Kommunikation

Britta Marek & Michael Roslon

Was Frauen wollen - Eine soziologische Interpretation von Kontaktanzeigen 2

Jan Rommerskirchen

Die soziale Rolle von Unternehmen..... 14

Lara Selina Asar

„Die eine oder keine“ – was Menschen in Marken suchen 27

Isabell Claren

Ritualisierter Konsum als Chance für die Unternehmenskommunikation 40

Nathalie Derichs

Erst das Fressen, dann die Moral 50

Lena Alexandra Gieling

Konsument und Algorithmus – eine Beziehung? 59

Tim Guhl

Markenresilienz in der Krise 70

Lisa Hartmann

Kommunikation & Gemeinschaft im öffentlichen Raum 79

Iris Charlotte Hauck

Die Bedeutung der CEO-Kommunikation in sozialen Medien 89

Mieke Vochsen

Der stetige Kampf um Einfluss 99

Ausgabe 1/2018

journal-kk.de - ISSN: 2365-6662 - Herausgeber: Dr. Jan Rommerskirchen

Jan Rommerskirchen: Die soziale Rolle von Unternehmen

Welche soziale Rolle haben Unternehmen in der Gesellschaft? Immer mehr Unternehmen propagieren moralische Positionen und positionieren sich damit in gesellschaftlichen und politischen Diskussionen über soziale Normen und Werte. Strittig ist oftmals, wie weit Unternehmen hierbei gehen dürfen oder sollen und ob sie dazu auch berechtigt sind. Dieser Beitrag versucht, diese Probleme in der Trias von rechtlichen, moralischen und ethischen Zuweisungen sowie Muss-, Soll- und Kann-Erwartungen zu verorten und damit die Frage nach der Verantwortung von Unternehmen in ihrer neuen, alten sozialen Rolle zu beantworten.

Im Wahlkampf sagt so mancher manches. Als der SPD-Spitzenkandidat Martin Schulz jedoch Mitte November 2017 schwere Vorwürfe gegen die Geschäftsführung von Siemens wegen der geplanten Entlassung von fast 3.000 Mitarbeitern erhob, reagierte Konzernchef Joe Kaeser mit einem offenen Brief. Schulz hatte dem Siemens-Management „verantwortungsloses Handeln“ vorgeworfen, ihr Vorgehen als „Manchester-Kapitalismus“ und das Unternehmen als „Staatsprofiteure“ bezeichnet (vgl. Handelsblatt, 2017a). In seinem Brief an Martin Schulz erinnerte Kaeser den Politiker an die Erfolge des Unternehmens, an Steuern, Abgaben und Sozialversicherungsbeiträgen in Milliardenhöhe sowie tausende neu eingestellte Mitarbeiter weltweit und auch in Deutschland; damit, so Kaeser, übernehme das Unternehmen sehr wohl eine Verantwortung für die Gesellschaft, die über ein rein marktorientiertes Handeln hinausgehe (vgl. Handelsblatt, 2017b).

Der öffentliche Schlagabtausch zwischen dem Politiker Schulz und dem Unternehmer Kaeser ist exemplarisch für die aktuelle Debatte über die Verantwortung von Unternehmen und die Frage nach ihrer sozialen Rolle in der Gesellschaft. Umstritten ist hierbei, ob Unternehmen eine über die Einhaltung von Gesetzen hinausgehende soziale, moralische und ethische Verantwortung für ihr Handeln tragen. Die Frage lautet deshalb: Welche Rolle spielen Unternehmen heute in der Gesellschaft? Was wollen Unternehmen erreichen, wenn sie zu sozialen, moralischen oder ethischen Themen eine Haltung kommunizieren und was legitimiert und limitiert ihr Handeln? In den USA werden diese Fragen schon seit längerem diskutiert, allerdings unterscheiden sich die gesellschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen erheblich von den europäischen und deutschen. In diesem Beitrag soll das Augenmerk auf Letzterem liegen. Da die Art der Ansprüche und ihre Reichweite in den Debatten,

ob strategisch gewollt oder unbewusst, oftmals unklar sind, sollen in diesem Beitrag einige wissenschaftliche Klarstellungen vorgenommen und eine Positionierung versucht werden.

In den letzten Jahren und Monaten war es nicht nur die Politik, die mit Grenzwerten und Auflagen das unternehmerische Handeln beschränkte, sondern es waren auch die Unternehmen, die zunehmend explizit soziale Normen und Werthaltungen für ihre Arbeit formulierten. Seit einigen Jahren schon tritt der Chef der Drogeriemarktkette DM für ein bedingungsloses Grundeinkommen ein und befeuert regelmäßig die politische Diskussion zu diesem Thema. An weiteren aktuellen Beispielen für solche Debatten herrscht kein Mangel (ich danke meinem Kollegen Jan Dirk Kemming an dieser Stelle für seine vielen Hinweise). Eine kleine Auswahl: Das Unternehmen *Unilever* will nicht nur die Umwelt schonen, sondern bis zum Jahr 2020 auch die Gesundheit, die Lebensgrundlagen und sogar die Zufriedenheit von Millionen Menschen verbessern und Werte in die Gesellschaft tragen (*Through these goals, we are delivering value for our business and society*). Die Supermarktkette *Edeka* tritt für offene Grenzen und gegen Nationalismus ein. Hierfür veröffentlicht die Edeka-Gruppe einen Werbespot, in dem sie einen Supermarkt fast ohne Waren zeigt und deutlich macht, wie ihr Angebot aussähe, würde sie nur deutsche Produkte verkaufen. Der Süßwarenhersteller *Katjes* wirbt mit einem Model mit Hidschab für seine Fruchtgummis ohne tierische Gelatine. Der Saffthersteller *true fruits* provoziert mit einer Werbekampagne gegen Rassismus. Allesamt Kommunikationen von Unternehmen, die darauf abzielen, eine Haltung zu gesellschaftlichen Themen einzunehmen; und mit Leichtigkeit ließen sich noch viele andere Beispiele finden.

Bemerkenswert ist auch die neue Rolle von Investoren hierbei. Zwei Beispiele auch hierzu: Mit mehr

als 350 aktiv verwalteten und 35 passiven Aktienfonds (ETF) haben deutsche Investoren und Bürger eine breite Auswahl, um ihr Geld in ‚moralischen Unternehmen‘ anzulegen. Die Fonds investieren ihrerseits in Unternehmen, die nachweislich keine Profite aus Geschäften mit Atomkraft, geächteten Waffen oder hohen Schadstoffemissionen beziehen und soziale Standards oder erneuerbare Energiegewinnung unterstützen. Und der Großinvestor Blackrock, der ein Vermögen von sechs Billionen Dollar verwaltet und Anteile an zahlreichen Waffenfirmen hält, will die Hersteller und Händler dieser Waffen künftig zu mehr Sicherheit und Transparenz im Handel bewegen. Angesichts der finanziellen Macht des Investors erscheint vielen dieser Weg zur Verhinderung von Gewalt in Schulen und Städten erfolgversprechender als langwierige Gesetzesänderungen.

So sehr man all diese Aktivitäten auch befürwortet, es muss geklärt werden, ob Unternehmen mit derartigen Mitteln in gesellschaftliche Diskussionen und politische Entscheidungsprozesse eingreifen dürfen, sollen oder gar müssen. Wenn man davon ausgeht, dass Unternehmen die marktorientierte Aufgabe zukommt, die vielfältigen Bedürfnisse der Menschen durch ihre Angebote, also Waren und Dienstleistungen, bestmöglich zu befriedigen, dann sind sie für moralische Behauptungen keinesfalls legitimiert und die Beispiele demonstrieren ein übergriffiges Verhalten. Wenn man aber die soziale Rolle und damit das soziale Handeln von Akteuren in einer Gesellschaft über ihre juristischen, moralischen und ethischen Rechte und Pflichten definiert, dann kann man die Legitimation und die Limitationen des Handelns von Unternehmen in ihrer neuen, alten Rolle bestimmen.

Aufstieg und Fall der Idee des sozialen Unternehmens

Bei aller offensichtlichen Tagesaktualität darf man nicht vergessen, dass die Frage nach der *Sozialität ökonomischer Institutionen* nicht neu ist – sie verweist vielmehr auf eines der ältesten Probleme der Menschheit. Schon vor mehr als 4.000 Jahren, noch am Anfang unserer Zivilisationsgeschichte, beschreibt das Gilgamesch-Epos zentrale Konflikte: Es geht in diesem klassischen Epos um die Misshandlung von Menschen, die als Arbeiter ausgebeutet werden, und den Missbrauch der Natur, die als Warenlager ausgenutzt wird. Es geht um Formen der Kooperation und der Steuerung von Produktionsprozessen sowie die

Vereinbarkeit der moralischen Grundlagen einer Gemeinschaft mit ihrer zivilisatorischen Entwicklung (vgl. Sedláček, 2012). Auch die Entstehung des Alten Testaments ist eng verbunden mit der Entstehung erster ökonomischer, kapitalistischer Strukturen im Konflikt mit den moralischen und religiösen Konventionen früherer Gesellschaften (vgl. Sombart, 1911, und Weber, 1921).

Und schließlich ist auch die Historie der griechischen Philosophie eine Erzählung über die Entwicklungen der Ökonomie: Bei Hesiod (700 v. u. Z.) geht es um den effizienten Einsatz begrenzter Ressourcen, bei Xenophon (400 v. u. Z.) um die Bedeutung der Arbeitsteilung und des organisierten Handels für den volkswirtschaftlichen Wohlstand sowie den Gebrauchs- und den Tauschwert von Waren. Letzteres greift auch der eigentliche Erfinder der Ökonomie, Aristoteles (350 v. u. Z.), auf und diskutiert ausführlich die Frage, welche Rolle die Wirtschaft und das Handeln des Unternehmers für das gute Leben des Bürgers und der Gemeinschaft spielen. Er widmet sich bekanntlich auch der Frage, ob die wirtschaftliche Nutzenmaximierung und das bloße Streben nach Reichtum zum wahrhaft guten Leben führen.

All diese Themen spielten natürlich auch im Mittelalter, beispielsweise bei Franz von Assisi und seiner Armutslehre oder Thomas von Aquin und der Lehre vom gerechten Preis, eine wesentliche Rolle; und schließlich war die große theologische Streitfrage des Mittelalters, die letztendlich dann zur Kirchenspaltung führte, eine ökonomische Frage: Besaß Jesus Christus einen Geldbeutel und somit Eigentum? Aus den langen, blutigen Kriegen, die in der Folge dieses vordergründig theologischen, aber eben auch ökonomischen Streits im 16. Jahrhundert entbrannten, entstanden nicht nur die politischen Umwälzungen der Neuzeit, sondern auch die Erfindung der modernen Ökonomie durch den Moralphilosophen Adam Smith und die wegweisenden Grundlagen der politischen Ökonomie durch John Stuart Mill und Karl Marx. Allen drei Denkern, Smith, Mill und Marx, ging es in ihren ökonomischen Schriften um die Auflösung der Widersprüche zwischen dem egoistischen Streben Einzelner und der Ermöglichung des guten Lebens aller.

In der Praxis entwickelte sich die Ökonomie jedoch nicht in die erhoffte Richtung. In der sogenannten zweiten Industriellen Revolution um das Jahr 1900 entstanden neue Industrien wie die Elektrotechnik, die Chemie und der Fahrzeugbau und begann die

Erschließung des Erdöls als Energiequelle. Dies führte aber auch zu einer „Zentralisation des Kapitals durch umfassende Zusammenschlüsse in Form von Kartellen, Verbänden, Holdings und Konzernen“ (Kocka, 2014, S. 89), welche durch die engmaschige Vernetzung von Industrie- und Bankkapital noch beschleunigt wurde. Dadurch kam es bald „zu einer präzedenzlosen Zusammenballung von Macht und Reichtum in der Hand einiger weniger Großindustrieller“ (ebd.) wie John D. Rockefeller in den USA oder Emil Kirdorf in Deutschland. Die Wirtschaft der Großindustrie entwickelte sich zu einem eigenständigen System, mit eigenen Regeln und einem neuen Machtbewusstsein. Sie verstand sich immer weniger als Teil der Gesellschaft und zunehmend als ihre Führungselite.

Die Kritik an der *Segregation* des Systems Wirtschaft ließ nicht lange auf sich warten. Thorstein Veblen verurteilte um die Jahrhundertwende nicht nur den demonstrativen Müßiggang der neuen Oberklasse mit scharfen Worten, sondern auch deren ökonomische Grundlage, die Industriemonopole, die von einem rücksichtlosen Macht- und Profitstreben angetrieben würden (vgl. Veblen, 2007 [1899], und Veblen, 2015 [1904]). Wenige Jahre später forderte der US-amerikanische Ökonom John Maurice Clark eine neue ökonomische Verantwortung der Unternehmen: „We need an economics of responsibility, developed and embodied in our working business ethics“ (Clark, 1916, S. 210). In dem verantwortungslosen Streben der Unternehmer nach Profit sah er die Wurzel allen Übels in der modernen Ökonomie der Massengesellschaften, forderte Gerechtigkeit statt Wohltätigkeit, und eine „broadened attitude toward the responsibilities of business relationships“ (a. a. O., S. 229). Und in den fünfziger Jahren entwickelte Howard R. Bowen in seinem Buch *Social Responsibilities of the Businessman* (1953) die begrifflichen Grundlagen für ein erweitertes Konzept von Verantwortung, die Unternehmen gegenüber gesellschaftlichen Gruppen hätten. Die Idee einer sozialen Verantwortung von Unternehmen als Teil der Gesellschaft war damit, wenn schon ganz und gar nicht neu, so doch wiedererweckt. Die nachfolgenden wissenschaftlichen Ausarbeitungen des Themas brachten außer neuen Begrifflichkeiten, hegemonialen Wünschen und vielen Tagungen keine relevanten Erkenntnisse mehr und können deshalb hier außer Acht gelassen werden.

Das System der Wirtschaft

In und nach den Weltkriegen der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts zerbrachen die Großindustrien und mussten ihre strukturelle Abhängigkeit von der Gesellschaft und der Politik erkennen. Ohne wirtschaftspolitische Unterstützung und eine staatlich organisierte Sozialpolitik war an einen Wiederaufbau der Unternehmen nicht zu denken. Die neuen sozialen Strukturen wurden vor allem von dem Soziologen Talcott Parsons analysiert und neu formuliert. Er erkannte die Wirtschaft zwar auch als ein eigenständiges System, setzte es aber auf Augenhöhe mit den anderen Systemen der Politik, dem Gemeinwesen und der Kultur. Die Wirtschaft verfüge wie jedes andere System auch über spezifische institutionelle Strukturen und Zielvorstellungen sowie ein ihr eigenes Wertesystem, an dem sich das wirtschaftliche Handeln ihrer Akteure orientiert: „*It is a functional sub-system of the more inclusive society, differentiated from other sub-systems by specialization in the society's adaptive function. It is one of four sub-systems differentiated on a cognate basis and must be distinguished from each other. [...] As a social system the economy has all properties of such a system: a common value system; institutional structure; adaptive, goal-attainment, integrative and pattern-maintenance processes, etc.*“ (Parsons & Smelser, 1956, S. 306). Gesamtgesellschaftlich basiere die soziale Ordnung, so Parsons, jedoch auf dem Zusammenspiel der unterschiedlichen Systeme. Zwar strebe jedes System danach, seine Eigenständigkeit durch Abgrenzungsprozesse zu stärken, könne aber durch Austauschprozesse auch in eine kooperative Interaktion mit anderen Systemen und deren Subsystemen treten. Die systemimmanenten generalisierten Austauschmedien wie Geld, Macht, Einfluss und Moral ermöglichten den Systemen Wirtschaft, Politik, Gemeinwesen und Kultur diesen Austausch.

Als die sozialen Veränderungen der 1960er und 1970er Jahre das erstarrte Systemdenken Talcott Parsons' erschütterten, versuchte sich Niklas Luhmann an einer gründlichen Renovierung. Er betrachtete Unternehmen als *Quasi-Subjekte*, die in autopoietischen Kommunikationen die Sinnhaftigkeit ihres Handelns angesichts der Kontingenz der Welt unter Beweis stellen (vgl. Rommerskirchen, 2016, S. 8 f.). Jedes Unternehmen, als Subsystem des Systems Wirtschaft, treffe hierzu öffentliche Entscheidungen, um seine Eigenständigkeit und die Abgrenzung zu anderen

Subsystemen kenntlich zu machen. Nur die öffentliche Kommunikation einer Entscheidung für eine mögliche Option und gegen andere kontingente Optionen führt nach Luhmann zur autopoietischen Schließung des Unternehmens als System: „Wenn eine Organisation entsteht, entsteht ein rekursiver Entscheidungsverbund. Alles, was überhaupt geschieht, geschieht als Kommunikation von Entscheidungen oder im Hinblick darauf. [...] Die] Aufrechterhaltung der autopoietischen Reproduktion und die dadurch bewirkte Reproduktion der Differenz von System und Umwelt ist dasjenige Erfordernis, das das System als System (einer bestimmten Art) erhält. Ohne die Grundoperation der Kommunikation von Entscheidungen gäbe es auch kein anderes Verhalten im System, weil es das System nicht gäbe“ (Luhmann, 2000, S. 68). Wesentlich für Luhmanns Verständnis von Unternehmen als Kommunikationssystemen ist folglich ein selbstreferenzielles Verständnis des eigenen Handelns innerhalb eines sozial konstruierten normativen Rahmens, der den Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen der Akteure des Systems einen systemspezifischen Sinn verleiht, welcher innerhalb und außerhalb des Systems verstanden wird und zu den intendierten konsekutiven Anschlusshandlungen führt.

Da der Soziologe Niklas Luhmann nichts weniger als eine „Supertheorie mit universalistischen Ansprüchen“ (Luhmann, 1984, S. 19) zur Erklärung sozialer Prozesse und Strukturen entwickeln wollte, sucht man kleinteilige Untersuchungen über Subjekte und deren Verhalten in seinen Werken vergeblich. Psychologisierende oder moralisierende Reflexionen menschlichen Handelns waren ihm fremd. Und so kann es nicht verwundern, dass die Wirtschaftsethik für ihn so etwas wie die englische Küche war, also lediglich ein Gerücht, über das man besser nicht sprechen sollte, da sie gar nicht existiere: „Es gibt Wirtschaft, es gibt Ethik – aber es gibt keine Wirtschaftsethik“ (Luhmann, 1993, S. 134). Mit Luhmanns abfälligem Urteil war die Suche nach moralphilosophischen Implikationen für die Systemtheorie erledigt, weder von Luhmann noch von seinen zahlreichen Adepten in der Soziologie und in der Ökonomie findet sich hierzu ein überzeugender anderslautender Beitrag.

Die Wirtschaft und die Bedeutungen

Der Pragmatismus, die andere große soziologische Theorielinie, tat sich mit der Beschäftigung mit

moralphilosophischen Themen dagegen immer leichter. Da sich in seiner Genealogie mit Immanuel Kant, John Dewey, George Herbert Mead und Ludwig Wittgenstein zahlreiche Philosophen finden, verwundert dies auch nicht. Allerdings fiel ihnen, den philosophierenden Pragmatisten, das Verständnis ökonomischer Prozesse weit schwerer als den Systemtheoretikern Parsons und Luhmann. In den grundlegenden Schriften zum Pragmatismus muss man mit der Lupe nach Aussagen suchen, die sich zumindest vage auf das Handeln von Unternehmen oder Wirtschaftsprozesse beziehen lassen. Als Substrat lässt sich aber zumindest festhalten, dass Unternehmen im pragmatischen Verständnis die Aufgabe haben, *Bedeutungen* zu generieren (vgl. Rommerskirchen, 2016, S. 10 ff.). Durch ihr Handeln und ihre Kommunikationen sind Unternehmen ein Bestandteil einer gesamthaften Lebenswelt und stehen in interaktiven Bezügen zu anderen Akteuren und Korporationen. Durch ihre Definitions- und Interpretationsprozesse können die Akteure, als Konsumenten oder Agenten der Unternehmen, mit ihren Überlegungen, Entscheidungen und Handlungen Bezüge und Beziehungen zu und mit anderen Akteuren im Rahmen einer gemeinsamen sozialen Praxis aufbauen.

Wesentlich hierbei ist, dass der Pragmatismus nur Subjekte als Akteure anerkennt, die Systemtheorie hingegen auch Kollektive als Handlungssysteme oder Quasi-Subjekte. Aus diesem Dilemma führt bis heute kein belastbarer Weg zu einer gemeinsamen theoretischen Grundlage. Selbst Jürgen Habermas' Theorie der Ordnung, in der er Lebenswelt und Systeme zusammenführen wollte, bleibt bislang nicht ohne fundamentale Widersprüche (vgl. Joas & Knöbl, 2004, S. 345 ff.). Problematisch ist zudem, dass die meisten im weitesten Sinn pragmatistischen soziologischen Wirtschaftstheorien in einer gesellschaftskritischen Diagnose des Kulturkapitalismus münden (so beispielsweise Rifkin, 2007, S. 185 ff., Barber, 2007, S. 171 ff., Ortman, 2011, und Reckwitz, 2017, S. 119 ff.).

Ein Ausweg aus dieser heiklen Ausgangslage findet sich jedoch bei Ralf Dahrendorf. Sein *Homo sociologicus* ist durchaus in der Lage, die „ärgerlichen Tatsachen der Gesellschaft“ (Dahrendorf, 2010, S. 23) als *Kann-, Soll- und Muss-Erwartungen* differenziert zu bewerten. Unter Rückgriff auf Immanuel Kant erinnert er daran, dass die Interpretationen von Erwartungen und Rollen einerseits zwar sozial bedingt, andererseits aber auch freie Urteile und Festlegungen sind.

Kants programmatische Aussage zur Aufklärung, der zufolge der vernünftige Mensch die moralische Pflicht hat, sich durch die autonome Prüfung von Gründen zu befreien, gilt jedoch weiterhin und auch in einer Gesellschaft, die durch ihre vielfältigen Erwartungshaltungen das freie und autonome Handeln von Menschen durch *Intra- und Inter-Rollenkonflikte* erschwert (vgl. Merton, 1973).

Freiheit ist auch für Dahrendorf deshalb „ein moralisches Problem“ (Dahrendorf, 2010, S. 85), das der „wahre Mensch“ (a. a. O., S. 14) als vernünftiges Wesen durchaus auflösen kann. Mögliche Rollenkonflikte, beispielsweise eines Konsumenten, der ein Produkt eines moralisch verwerflich handelnden Unternehmens zu kaufen beabsichtigt, seien durch vernünftige Prüfungen der Gründe sowie der damit verbundene Vor- und Nachteile des Handelns durchaus auflösbar. Diese Prüfung führt, so muss man Dahrendorf ergänzen, allerdings nicht immer zu den vom Konsumenten erwünschten Konsequenzen.

Auch die Angebote und die Erwartungen der Systeme und der Unternehmen betrachtet Dahrendorf daher als *Lebenschancen*, die eine „Funktion von Optionen und Ligaturen“ (Dahrendorf, 1979, S. 51) sind. Für ihn verlangen *Optionen*, zu denen man auch die Bedeutungsangebote kommodifizierter Symbole rechnen muss, stets Wahlentscheidungen. Diese Entscheidungen seien für den wahren und freien Menschen jedoch nur in einem normativ geprägten Rahmen von moralischen Bindungen möglich, die Dahrendorf als Ligaturen bezeichnet (ebd.). *Ligaturen* muss man folglich nicht zwangsläufig als behavioristisch geprägte Manipulationen politischer oder ökonomischer Propaganda verstehen, wie es beispielsweise Edward Bernays (vgl. Bernays, 2007) tat; man kann sie auch mit Ralf Dahrendorf als notwendige Einbettungen sozialisierter Wesen in die Alltagswelt verstehen, die einer vernünftigen Prüfung unterliegen: „Wir können manches Phänomen sinnvoll erklären, indem wir den Erziehungsprozess als einen Prozess der Sozialisierung des Einzelnen verstehen – aber anthropologisch, d.h. moralisch, ist uns die Möglichkeit ausschlaggebend, dass der Einzelne sich gegen die gesellschaftlichen Ansprüche behauptet. Die Annahme des Rollenkonformismus erweist sich wissenschaftlich als außerordentlich fruchtbar – doch ist moralisch die Annahme eines permanenten Protestes gegen die Zumutungen der Gesellschaft sehr viel fruchtbarer. Daher lässt sich ein Bild des Menschen entwickeln, in dem dieser als unablässige Möglichkeit der

moralischen Aufhebung aller in Vorstellung und Wirklichkeit der Gesellschaft liegenden Entfremdung erscheint“ (Dahrendorf, 2010, S. 107 f.). Dass vernünftige Freiheit deshalb das Gegenteil von Zwang und Fatalismus ist, gilt, so kann man Dahrendorf ergänzen, nicht nur für den wahren Menschen als Bürger, sondern auch als Konsumenten, Mitarbeiter und Manager in Unternehmen.

Normen und Werte

Um den zuvor hergestellten Zusammenhang von Normen und Werten sowie Freiheit und Moral besser nachvollziehen zu können, ist an dieser Stelle eine terminologische Verortung sinnvoll: Jeder Mensch orientiert sich, als soziales Wesen, bei seinen Handlungsüberlegungen an der Gemeinschaft, in der er lebt. Er überlegt sich, wie er welche Ziele erreichen kann, und muss dabei berücksichtigen, welche Handlungen und welche Ziele in der Gemeinschaft anerkannt sind oder abgelehnt werden. Die Soziologen und Philosophen sprechen hierbei von Normen und Werten, die den einzelnen Menschen und die Gemeinschaft, in der er lebt, miteinander verbinden. Allerdings zeigen sich bei der Verwendung der Begriffe *Norm* und *Wert* im Alltagsgespräch ebenso wie in der Fachliteratur einige Unschärfen, die die gesellschaftlichen Diskurse über die unterschiedlichen Normen, die in den verschiedenen Ländern und Regionen der Welt herrschen, und über den Wertewandel oder gar den Werteverlust in der modernen Welt nicht einfacher machen.

In der Philosophie und in der Soziologie werden unter Normen (lat.: *norma*) zunächst ganz allgemein die Regeln des sozialen Handelns verstanden. Soziale Normen beschreiben allgemeinverbindliche Handlungsformen in sozialen Situationen und definieren damit die Handlungserwartungen der Gesellschaft an den einzelnen Menschen. Normen werden in der Sozialisation vermittelt, das heißt, durch die Eltern, die Lehrer, die Medien sowie die Öffentlichkeit lernen Menschen, wie man sich anderen gegenüber in welcher Situation verhält. Dass man sich beispielsweise in Deutschland bei der Begrüßung die rechte Hand reicht, beim Gespräch oder in der Warteschlange eine Armlänge Abstand zueinander hält und beim Essen die Gabel in der linken Hand hält, sind allgemeine und sozialisierte Normen unserer Kultur: *Wie* man sich begrüßt, *wie* man miteinander spricht und *wie* (und *was*) man isst, beschreibt normative Verhaltensformen in

einer Kultur und definiert zugleich eine spezifische Kultur im Unterschied zu anderen Kulturen mit anderen Normen.

Aus dieser kulturellen Zuordnung folgt zudem, dass soziale Normen in einer Gesellschaft einerseits eine funktionale Aufgabe haben, da sie das gemeinsame Handeln erleichtern, andererseits aber auch eine symbolische Aufgabe erfüllen, in dem sie Zugehörigkeiten markieren. Wer die Normen kennt und internalisiert hat, kann sich problemlos in der Gesellschaft bewegen und ist Teil der Gemeinschaft. Allerdings definieren Normen zugleich auch, was man *nicht* tut und wie man etwas *nicht* macht. Normen schränken folglich die Möglichkeiten des Handelns ein und erlauben die negative Sanktionierung normabweichender, devianter Handlungsformen. Wenn Menschen freiwillig in Gemeinschaften leben, erkennen sie aus freiem Willen und durch die Anerkennung der Zugehörigkeit auch deren Normen und Beschränkungen des Handelns an. In diesem Sinne beschreiben Normen immer auch soziale *Restriktionen* und damit freie Handlungsräume innerhalb des Möglichen. Mit anderen Worten: Normen ermöglichen die *negative Freiheit* des Menschen in der Gesellschaft (vgl. Taylor, 1992, S. 118 ff.). Soziale Normen sind, folgt man dieser Definition, eng verwandt mit der Moral und dem sozialen *ethos* einer Gemeinschaft.

Werte sind, im Unterschied zu sozialen Normen, akteurspezifisch und nur bedingt verallgemeinerbar. Jeder Mensch entwickelt seine eigenen Wertvorstellungen und seine eigenen Selbstbindungen an die gewählten Werte; diese sind für ihn persönliche *Präferenzen* des Denkens und des Handelns. Freiheit und Gerechtigkeit, Gleichheit und Anerkennung sind solche Werte. Als Präferenzen sind Werte aktuelle oder künftige Ziele der persönlichen Lebensführung und Lebensgestaltung, sie öffnen Denk- und Handlungsräume. Hierbei handelt es sich zunächst um einen höchst subjektiven Prozess der *Selbstbindung* an Wünsche und Lebensziele. Dieser Prozess ist ein Akt der Autonomie, in dem ein Mensch seine vernünftige Freiheit nutzt, um sich selbst auf selbstgewählte Werte zu verpflichten. Insofern ist die persönliche Entwicklung von Werten immer auch zentraler Ausdruck der Freiheit, etwas zu tun, und somit der *positiven Freiheit* eines Menschen (vgl. Brandom, 2015, S. 55 ff.).

Da es für Menschen in Gesellschaft jedoch keine absolute Freiheit geben kann, entstehen Werte auch in einem sozialen Prozess: Sie entstehen im sozialen

Handeln in einer Gemeinschaft und in der Auseinandersetzung mit den Verhaltenserwartungen dieser Gemeinschaft. Einerseits muss sich das Individuum gegen die Gemeinschaft abgrenzen und seine Identität entwickeln, andererseits muss es sich in den normativen Handlungsrahmen integrieren. Das Ergebnis ist eine individuelle Selbstbindung an gesellschaftlich legitimierte Werte. In einer spezifischen Gemeinschaft entstehen so ‚passende‘ Werte, und die Verwirklichung unpassender Werte wird von dieser Gemeinschaft negativ sanktioniert. In einem dialektischen Wechselspiel zwischen Individuum und Gesellschaft entstehen Werte „in Erfahrungen der Selbstbildung und Selbsttranszendenz“ (Joas, 1999, S. 10). Hierbei verweisen soziale Normen und Werte aufeinander und sind zugleich aufeinander angewiesen. Der einzelne Mensch kann seine Werte nur in einem normativen Handlungsrahmen entwickeln, und ohne zumindest ähnliche Wertvorstellungen in einer Gemeinschaft entfalten soziale Normen keine Bindungskräfte für die Mitglieder der Gemeinschaft.

Die in diesem dialektischen Wechselspiel entstehenden Werte ermöglichen Menschen die *Bewertung* von Wünschen, Handlungen oder Dingen der Welt als wertvoll oder wertlos. Menschen bewerten ihr eigenes Denken und Handeln sowie das anderer Menschen. Und auch hier gilt: Wertungen sind mit Kultur verwoben. Wo Menschen bewerten und sich darüber mit anderen austauschen, entstehen Bedeutungen und Kultur. Zudem entsteht hieraus für den Einzelnen ein *Gut*, welches er als erstrebenswertes Ziel seines Lebens ansieht – womit Werte sich nun als enge Verwandte der Ethik im Sinne des *êthos* erweisen.

In diesem Sinne versteht auch Ralf Dahrendorf die sozialen Rollen jedes Menschen als positive Freiheit und die mit den Rollen einhergehenden Normen als konfligierende negative Freiheit – ein Konflikt, dessen Bewältigung für jeden vernünftigen und freien Menschen eine moralische Pflicht im kantischen Verständnis darstellt. Die von Dahrendorf beschriebenen Ligaturen stehen aber auch jener Form von *gesundem Menschenverstand* oder *common sense* nahe, die gemäßigte Kommunitaristen wie Michael Sandel oder Michael Walzer als Ausgangspunkt ethischer Überlegungen fordern (vgl. Sandel, 2015, und Walzer, 2006). Für sie ist der gesunde Menschenverstand sozialer und sozialisierter Wesen ebenfalls eine tiefgehende Bindung, die in und mit der Gemeinschaft entsteht und dadurch den Einzelnen mit seiner Gemeinschaft auch moralisch, und nicht nur über das Recht

verbindet. Für Sandel, Walzer und eben auch Dahrendorf ist dieses Wissen über das moralische Fundament der Gemeinschaft aber keinesfalls die zwingende kulturelle Antwort auf alle Fragen, wie sie die Vertreter eines radikalen Kommunitarismus oder einer Leitkultur fordern, sondern der Prüfstein subjektiver Tugenden und ethischer Überlegungen. Es ist dieser Kerngedanke des Kommunitarismus, der ihn mit seiner klassischen Grundlegung durch Aristoteles' praktische Philosophie verbindet.

Die Krise und die Moral

Was folgt daraus nun in unseren Tagen für die soziale Rolle von Unternehmen? Eine auf den ersten Blick offensichtlich paradoxe Situation: Jede Woche berichten die Medien über neue Skandale in Wirtschaftsunternehmen, Banken, Nichtregierungsorganisationen oder Sportverbänden. Professioneller Betrug bei der Abgasreinigung und Bonuszahlungen in Millionenhöhe an unfähige Banker oder korrupte Sportmanager füllen nicht nur die Wirtschaftsnachrichten. Gleichzeitig hat die Wirtschaftsethik Konjunktur: Nicht nur im akademischen Seminar, sondern auch in der Politik und in den Unternehmen wird die Frage nach dem moralisch richtigen Handeln permanent neu diskutiert. In den Massenmedien, auf dem Buchmarkt und nicht zuletzt in den sogenannten sozialen Medien scheinen die Konflikte, die aus der Verbindung von Markt und Moral resultieren, eines der drängenden Themen unserer Zeit zu sein.

Paradox erscheinen diese beiden Phänomene, da die Beschäftigung mit Moral und Ethik üblicherweise als ‚Luxusprobleme‘ gelten. Gerne wird dann auf Bertolt Brechts berühmtes Zitat aus der Dreigroschenoper verwiesen, demzufolge erst ‚das Fressen‘ und dann ‚die Moral‘ kommt, um anschließend festzuhalten, dass man tagsüber die wirklich wichtigen Probleme der Wirtschaft lösen müsse, bevor man am Abend, wenn, so Hegel, die Eulen der Minerva aufsteigen, gerne über moralische Fragen parlieren könne. Hier zeigt sich aber ein gefährlicher Irrtum: Wenn Menschen sich mit Fragen der Ethik und der Moral beschäftigten, waren es üblicherweise Zeiten der Krise. Die wissenschaftliche Beschäftigung mit ethischen Fragen entstand in der klassischen athenischen Krise, die durch die Niederlagen in den Peloponnesischen Kriegen ausgelöst wurde; sie wurde von Thomas Hobbes durch die Erfahrungen der blutigen Religionskriege neu begründet und von Immanuel Kant zu

Hochzeit der Krise des europäischen Absolutismus wiederum neu gedacht. Hier gilt, wie Heraklit ‚der Dunkle‘ einst sagte: Der Krieg ist aller Dinge Vater.

Und damit stellt sich nun die Frage, in welcher Krise sich die Verbindung von Markt und Moral befindet. Mit Blick auf die ökonomischen Kennwerte kann man schwerlich von einer Krise sprechen, wenn die Gewinne und die Dividenden der großen Unternehmen in Deutschland, sowie die daraus für den Staat entstehenden Steuern, Rekordhöhen erreichen. Eine andere Zahl ist aber umso besorgniserregender: Auf die Frage, welchen Institutionen die Deutschen vertrauen, sagen zwei von drei Befragten, dass sie der Polizei, dem Bundespräsidenten und Ärzten vertrauen (vgl. Stern, 2017). Aber nur jeder dritte Befragte vertraut der Wirtschaft als Institution und mehr als 90% misstrauen den Managern von Großkonzernen. In vielen Debatten schlägt den Managern nicht nur Misstrauen, sondern zunehmend bloße Verachtung entgegen. Dies als Vertrauenskrise zu bezeichnen, ist stark untertrieben.

Führt dies nun (wieder) zu einer Segregation des Systems Wirtschaft, das sich von den öffentlichen Debatten über die Moral der Wirtschaft distanziert und auf Milton Friedman Feststellung verweist, dass die einzige soziale Verantwortung von Unternehmen darin bestehe, ihre Profite zu steigern (vgl. Friedman, 1970)?

Adam Smith, der neuzeitliche Begründer der Wirtschaftsethik, sah hierin zu Beginn der Industrialisierung keineswegs ein Problem: Für ihn ermöglichte der Tausch von Gütern aus Eigeninteresse die Entstehung freier Märkte und somit das Wachstum des Wohlstands der Menschen und der Nationen. Erst ein Übermaß an egoistischer Habgier sollte durch den Appell des unparteiischen Zuschauers verhindert werden, in volkswirtschaftlichen Beziehungen durch das Wirken der unsichtbaren Hand. Markt und Moral spielten für Smith ein Nicht-Nullsummenspiel, in welchem durch kooperatives Handeln alle gewinnen.

Genau dies bezweifelte Karl Marx bereits ein Jahrhundert später zur Blütezeit der Industrialisierung: Er sah den Wohlstand einiger weniger auf Kosten der vielen stetig wachsen. Für ihn spielten Markt und Moral ein Nullsummenspiel, in dem Konflikte und nicht Kooperationen die Regeln bestimmten. Für Marx war der freie Markt die Herrschaft der Wölfe über die Lämmer, und ohne einen starken Staat und regulierte Märkte würden die Moral und die Gerechtigkeit untergehen.

Ein weiteres Jahrhundert danach ist das Verhältnis von Marktwirtschaft und Moral weiterhin zumindest problematisch. Einige spektakuläre Fälle sprechen für die Prognose von Karl Marx: Nachdem Dirk Jens Nonnenmacher die HSH Nordbank durch hochspekulative Kreditgeschäfte an den Rand des Ruins getrieben hatte, verabschiedete er sich als Vorstandsvorsitzender und nahm vier Millionen Euro als Abfindung mit. Martin Winterkorn wurde Ende 2015 nach acht Jahren an der Spitze des Volkswagenkonzerns in den Ruhestand geschickt, da er vom Betrug seiner Mitarbeiter bei der Abgasreinigung zumindest gewusst haben soll. Eine lebenslange monatliche Konzernrente von 93.000 Euro und ein Firmenwagen sollen ihm dies dauerhaft erträglich machen. Zur Aufklärung des sogenannten Abgasskandals wurde die Juristin Christine Hohmann-Dennhardt von Volkswagen zum Vorstand für Integrität und Recht ernannt. Nach gut einem Jahr verließ sie jedoch den Konzern aufgrund ‚unterschiedlicher Auffassungen über Verantwortlichkeiten‘ wieder – mit einer monatlichen Rente von 8.000 Euro und einer Abfindung von 12 Millionen Euro. Bevor die Fluggesellschaft Air Berlin Mitte 2017 unter der Führung von Thomas Winkelmann die Insolvenz erklären musste, hatte sich ihr Chefmanager eine Gehaltsgarantie von 4,5 Millionen Euro gesichert. Nach gut einem halben Jahr im Amt schied Winkelmann nun gut abgesichert aus, mehr als 1.000 Mitarbeiter wurden dagegen ohne finanzielle Zuwendungen des Unternehmens entlassen.

Dies sind sicherlich problematische Einzelfälle, die aber viele Menschen nach mehr Moral und mehr Gerechtigkeit in der Marktwirtschaft rufen lassen. Hierbei darf man jedoch nicht vergessen, dass seit Beginn der Industrialisierung der Wohlstand, die Gesundheit und die Bildung der Menschen weltweit und kontinuierlich durch freie Märkte gewachsen sind. Nicht übersehen darf man zudem, dass viele Konzernchefs wie Bill Gates, Warren Buffet und George Soros sowie viele tausend mittelständische Unternehmer ihre Gewinne in soziale und kulturelle Projekte zur Unterstützung benachteiligter Menschen investieren. Und seit einigen Jahrzehnten erkennen immer mehr Menschen auch die negativen Auswirkungen eines gehobenen Lebensstils für Umweltschäden, Artensterben und Massenmigrationen. Die Menschen des 21. Jahrhunderts verstehen ihre Rolle als moralische Akteure in ökonomischen Prozessen zunehmend besser und unterstützen oft bereitwillig faire und nachhaltige Wirtschaftsformen – solange ihre Lebensweise und

ihre Freiheit als Konsumenten nicht darunter leiden. Ein modernes Mobiltelefon, modische Kleidung und moderate Preise für den Flug in den Urlaub gelten ihnen als unverzichtbarer Mindeststandard eines zivilisierten Lebens.

Die Verantwortung dafür, Moral und Marktwirtschaft miteinander zu verbinden, wird daher gerne an die Unternehmen delegiert. Sie sollen als Teil der Weltgesellschaft nicht nur Güter und Leistungen bereitstellen, sondern auch eine soziale und moralische Verantwortung als Teil der Weltgesellschaft übernehmen. Die Unternehmen sollen national und global für menschenwürdige Arbeitsbedingungen und Ressourcen schonende Produktionsweisen, faire Gehälter und nachhaltige Produkte sorgen. Unternehmen, die diese Forderungen missachten, zahlen zunehmend höhere Preise: Imageverluste, Reputationsschäden und Boykotte durch Kunden führen schnell zu massiven Umsatzeinbrüchen einzelner Unternehmen und ganzer Branchen. Der Marktwert einiger Banken und Autohersteller halbierte sich in den letzten Jahren nach moralischen Vorwürfen; die Investoren verloren Milliarden Euro. Das oftmals herrschende Misstrauen vieler Menschen gegenüber der Wirtschaft als Ganzes kann nur durch die tatsächliche Beachtung wirtschaftsethischer Grundsätze und durch moralisches Handeln von und in Unternehmen abgemildert werden.

Die Forderungen nach mehr Moral im Markt entstanden in den letzten Jahrzehnten unter den Bedingungen postnationaler Konstellationen (vgl. Habermas, 1998): Einerseits führt die zunehmende Komplexität der Produktion von Gütern zur Globalisierung wirtschaftlicher Akteure, Fragmentierung kollektiver Handlungsfähigkeit und Einschränkung nationalstaatlicher Regulierungsfelder, andererseits führt die Individualisierung der Lebensformen zur kulturellen und normativen Heterogenität mit fluider Werteorientierung.

Die Frage der Verantwortung

Aus diesem Problemkreis folgt für die aktuelle Wirtschaftsethik eine neue Herausforderung, da weder konkrete Menschen als Produzenten oder Konsumenten noch der Staat als regulierende Autorität die gesamthafte Verantwortung für die Wahrung moralischer Grundlagen in der Wirtschaft übernehmen können oder wollen. Um dieses Defizit auszugleichen, schlägt Archie B. Carroll vor, müsse man vier Verantwortungsbereiche differenzieren und als

hierarchische Pyramide verstehen (vgl. Carroll, 1991): die ökonomische, die legale, die ethische und die voluntative Verantwortung.

Für Carroll lautet der erste Imperativ unternehmerischen Handelns folglich: Sei profitabel! Umsatz und Gewinn müssen maximiert werden, damit das Bestehen des Unternehmens gesichert ist. Darauf aufbauend folgt der zweite Imperativ: Halte dich an das Gesetz! Die Arbeit des Unternehmens muss innerhalb der geltenden Gesetze erfolgen. Der dritte Imperativ geht darüber hinaus: Handle ethisch korrekt! Die moralischen und ethischen Erwartungen der Gesellschaft sind für Carroll ein wesentlicher Teil der Verantwortung des Unternehmens. Und schließlich lautet sein vierter Imperativ: Sei philanthropisch! Die freiwillige und gemeinwohlorientierte Unterstützung der Kultur, der Bildung und der Wohlfahrt ist für ihn die höchste Stufe der Verantwortung des Unternehmens als Teil der Gesellschaft.

Aus Carrolls Pyramide lässt sich zwar deskriptiv ein Handlungskonzept der Unternehmensverantwortung ableiten, aber weder eine normative Begründung für konkrete Handlungsweisen noch eine analytische Untersuchung von Zielkonflikten zwischen den Ebenen seines Modells. Interpretiert man Carroll so, dass die erste Ebene Priorität vor der zweiten, dritten und vierten hat, so wären die Legalität und die moralische Legitimität unternehmerischen Handelns nur mögliche sekundäre und tertiäre Handlungsweisen nach der Maximierung des monetären Erfolgs.

Für eine normative Wirtschaftsethik und die kritische Diskussion von Handlungs- und Zielkonflikten ist deshalb zunächst eine Klärung des Begriffs Verantwortung notwendig. Zumeist wird Verantwortung als dreistellige Relation betrachtet, wobei das Subjekt, das Objekt und die Instanz der Verantwortung zugeordnet werden müssen (vgl. Heidbrink, 2003). Für Otfried Höffe spielen darüber hinaus die Kriterien der Verantwortung eine wichtige Rolle; er schlägt deshalb eine vierstellige Relation vor (vgl. Höffe, 1993, S. 23 ff.). Die Frage lautet dann: *Wer trägt wofür* und *vor wem* gemäß *welcher* Kriterien die Verantwortung?

Subjekte der Verantwortung (*Wer?*) können natürliche Personen wie Menschen, aber auch juristische Personen wie Wirtschaftsunternehmen, Vereine und Verbände sein. Sie alle können Akteure sein, Entscheidungen treffen und Handlungen ausführen (lassen), für die sie eine zurechenbare Verantwortung tragen. Als Objekte der Verantwortungsdiskussion

(*Wofür?*) kommen Entscheidungen und Handlungen in Frage, die juristische, moralische oder ethische Konflikte offenlegen und eine Begründung erforderlich machen. Adressat dieser Begründung (*Vor wem?*) kann als Instanz der Verantwortung ein Gericht, die Gesellschaft oder das Gewissen des Einzelnen sein. Als Kriterien der Verantwortung (*Welche Kriterien?*) nennt Otfried Höffe notwendige (apodiktische), tatsächliche (assertorische) oder mögliche (problematische) Zuständigkeiten, die er aus den Modalitäten der Kantischen Urteilstafel ableitet (a. a. O., S. 30). Aus diesen Vorüberlegungen über Verantwortung folgen drei Ebenen, in denen die zugehörigen Verantwortungsbereiche und Relationstermini erfasst werden.

Weitgehend unproblematisch ist die oberste Ebene der Haftungsverantwortung, die alle Korporationen auf der Grundlage geltenden Rechts übernehmen müssen. Als juristische Personen müssen sie sich dem Vertragsrecht, dem nationalen und dem supranationalen Recht unterwerfen und sich gegebenenfalls vor einem Gericht für Entscheidungen und Handlungen in der Vergangenheit rechtfertigen. Die Einhaltung von Gesetzen ist im Rechtsstaat schlichtweg eine *Muss-Erwartung* der Gesellschaft. Da es hierbei nur um zurückliegende Handlungen gehen kann, spricht man von einer passiven beziehungsweise einer negativen Verantwortung. Das Kriterium der Notwendigkeit erfüllt die Bindung an das Recht und die Sanktionsfähigkeit von Korporationen, da Entscheidungen und Handlungen von juristischen Personen in einem Rechtsstaat grundsätzlich zurechenbar und keinesfalls willkürlich sein dürfen.

Auch in der Marktwirtschaft und in Korporationen sind nicht zuletzt einzelne Menschen für ihr Handeln verantwortlich. Als natürliche Personen sind sie zunächst in der Lage, die moralischen Anforderungen der Gesellschaft zu verstehen und ihr eigenes Handeln ethisch zu reflektieren. Dabei muss man jedoch einschränkend bedenken, dass die Autonomie der Mitarbeiter einer Korporation begrenzt ist, da ihre Zugehörigkeit zum Unternehmen, zum Verband oder Verein ihre Entscheidungen und Handlungen zumindest beeinflusst. Die Mitarbeiter nehmen eine ‚typische Rolle‘ (vgl. Goffmann, 2003) ein, sie sind darauf ‚eingestellt‘ (vgl. Max Weber, 2008), im Sinne ihrer Korporation zu handeln – sie sind nicht mehr rein autonome Akteure, sondern handeln als Teil der Korporation, als deren Agenten.

Nichtsdestotrotz sollten Menschen als Agenten der Korporation ihre Entscheidungen und Handlungen

auch ethisch vertreten und vor ihrem Gewissen begründen können, warum sie etwas tun oder nicht tun. Letztlich sollte die Instanz des eigenen Gewissens immer über der Autorität des Vorgesetzten stehen und ein ethisches Widerstandsrecht des Mitarbeiters legitimieren. Für die ethische Begründung ihrer Verantwortlichkeit kommen folglich auch in der Wirtschaftsethik die klassischen Paradigmen der Reflexion in Betracht: teleologische, utilitaristische und deontologische Annahmen. Das Kriterium der Möglichkeit ethischer Verantwortung gilt in diesem Fall, da ein Mitarbeiter auch lediglich rechtskonform handeln kann und keinerlei ethische Legitimation für seine Entscheidung notwendig ist – es handelt sich folglich um eine *Kann-Erwartung*. Denn selbstverständlich gilt auch für Menschen als Mitarbeiter die Trennung von Ethik und Recht. Oder in Anlehnung an Immanuel Kant: Auch ein Unternehmen, in dem nur Teufel arbeiten, muss – wenn diese Teufel nur Verstand haben – möglich sein.

Problematisch ist jedoch die Forderung nach moralischer Verantwortung von Unternehmen. Die Gesellschaft erwartet von den Unternehmen, dass diese Rechenschaft darüber ablegen, inwieweit ihre Entscheidungen und Handlungen tatsächlich mit moralischen Grundsätzen übereinstimmen. Nun folgt auch in diesem Fall aus einem Sollen kein Sein – nur weil eine Rechenschaft gelten soll, muss sie nicht notwendigerweise auch verpflichtend sein. Sie bleibt vielmehr ein Sollensanspruch der Gesellschaft, der von den Unternehmen akzeptiert werden soll und daher eine *Soll-Erwartung* ist. Problematisch ist die moralische Verantwortung von Unternehmen darüber hinaus, weil die Forderungen der Gesellschaft kulturell und historisch veränderlich sind: Einst galten das Insektizid DDT und das Beruhigungsmittel Contergan als Heilsbringer des Fortschritts, dann als Musterbeispiele der Hybris unternehmerischen Ehrgeizes und Gewinnstrebens.

Folgt man zudem den klassischen Überlegungen der praktischen Philosophie, dann ist die moralische Verantwortung von Unternehmen zumindest unbegründet. Für Aristoteles ist prinzipiell nur ein Mensch der Urheber seiner Handlungen, er allein trägt die Verantwortung für sein tugendhaftes und sein verwerfliches Tun (vgl. Aristoteles, 1995, S. 1113b - NE). Auch für Immanuel Kant ist die Moralfähigkeit eines Wesens grundsätzlich von seiner Vernunft und seiner Freiheit abhängig (vgl. Kant, 1990, S. 36 - GMS). Für Kant können sich ausschließlich autonome

Wesen selbst verpflichten, aus Achtung vor dem moralischen Gesetz zu handeln (vgl. Engelhard & Trautnitz, 2005). Ein Kollektiv, sei es eine Berufsgruppe, eine Ethnie, eine Nation oder ein Unternehmen, ist weder für Kant noch für Aristoteles ein autonomes Wesen. In der praktischen Philosophie gilt daher: *Wirtschaftsethik ist immer Individualethik*. Die Anrechnung eines Verdienstes oder einer Schuld eines Kollektivs ist ethisch nicht möglich.

Diesen philosophischen Überlegungen folgt auch das deutsche Strafrecht. In Deutschland können Korporationen wie Unternehmen nur für Ordnungswidrigkeiten belangt werden, nicht aber für Straftaten. Hier setzt die juristische Strafe eine personale ethische oder moralische Schuld voraus. Daher können in Deutschland nur Menschen (natürliche Personen) für ihre Entscheidung oder ihre Handlung vor einem Gericht strafrechtlich zur Verantwortung gezogen werden, keinesfalls aber ein Kollektiv wie ein Unternehmen. Anders ist dies in den Vereinigten Staaten von Amerika, wo Unternehmen aus rein pragmatischen Gründen auch für moralische Verfehlungen sanktioniert und zu hohen Geldstrafen verurteilt werden können. In Deutschland wäre eine solche pragmatische Erweiterung des Schuldbegriffs nicht so einfach durchsetzbar, auch wenn in jüngster Zeit einzelne Juristen diese philosophisch gut begründete Rechts tradition aushebeln wollen. Diese Juristen haben sich in der Forschungsgruppe Verbandsstrafrecht an der Universität zu Köln zusammengeschlossen und werden von der *Volkswagen Stiftung* gefördert. Der Vorteil, den sich der Volkswagen Konzern aus der finanziellen Unterstützung für die juristische und moralische Entschuldung ihrer eigenen Manager erhofft, liegt auf der Hand. Dass diese Juristen sich damit zum Büttel der Konzerninteressen machen, ist zumindest hoch problematisch.

Müssen oder können Unternehmen deshalb in Deutschland nicht moralisch handeln? Dann wäre das Wort Wirtschaftsethik tatsächlich ein Oxymoron, ein Terminus, der aus einander widersprechenden Begriffen besteht. Eine mögliche Lösung für die moralische Bindung und Verantwortlichkeit des Kollektivs bietet das sozialpsychologische Konzept der *Persona*. Die *Persona* bezeichnet einen Akteur oder ein Kollektiv, der beziehungsweise das in eine Rolle schlüpft und durch eine Maske eine gespielte Identität darstellt (vgl. Jung, 1984 [1928]). Betrachtet man eine Korporation nun als eine solche *Persona*, so kann sie in der Gesellschaft eine soziale Rolle einnehmen,

parasoziale Interaktionen durchführen und parasoziale Beziehungen entwickeln sowie daraus entstehende Rechte und Pflichten übernehmen (vgl. Horton & Wohl, 1956). Wenn Korporationen die Rolle der Personae übernehmen, dann kann die Gesellschaft diesen Personae auch die kollektive Verantwortung für ihre Entscheidungen zuweisen und ihr moralisches oder unmoralisches Handeln sanktionieren. Aus dieser zugewiesenen moralischen Verantwortung folgen dann aber nicht notwendigerweise sogleich auch eine juristische oder ethische Verantwortung einer Korporation (s. Abb. 1).

In den letzten Jahrzehnten ist diese Zuweisung moralischer Verantwortung auch in Deutschland populär geworden, nicht zuletzt, da die fachwissenschaftliche Diskussion des Themas Wirtschaftsethik stark von US-amerikanischen Beiträgen beeinflusst wurde, die die Grenzen zwischen juristischen und moralischen Sphären wiederum aus pragmatischen Gründen zumeist aufheben. In der Folge entstand auch in Deutschland eine lebhafte Diskussion um Ansätze wie *Corporate Citizenship*, *Corporate Stewardship* und besonders die *Corporate Social Responsibility*. Inwieweit diese Ansätze tatsächlich auf Deutschland mit seiner deontologischen Tradition übertragbar sind, ist jedoch sehr umstritten.

Dennoch soll hier zumindest der Versuch gemacht werden, diese Ansätze kurz zu umreißen: So versteht der Ansatz der *Corporate Citizenship* das Unternehmen als Teil der Zivilgesellschaft und weist ihm aus der wechselseitigen Abhängigkeit eine moralische Verantwortung zu. Im Sinne einer republikanischen Bürgerschaftstheorie überträgt dieser Ansatz dem

Unternehmen in der Gemeinschaft die Aufgabe, einen Beitrag zum Gemeinwohl leisten zu müssen. Gute Bürgerschaft (*Good Citizenship*) bedeutet hierbei mehr als seine rechtliche Pflicht zu tun – auch das Unternehmen soll seinen Beitrag zum Wohl der Gemeinschaft leisten und die gesellschaftlichen Ziele aktiv unterstützen.

Der *Corporate Stewardship*-Ansatz geht davon aus, dass das Management eines Unternehmens eine treuhänderische Pflicht gegenüber den Kapitalgebern, den Mitarbeitern, den Kunden und der Gesellschaft hat. Die leitenden und entscheidenden Manager (*Stewards*) sollen im Rahmen der Fürsorge für das ihnen anvertraute Unternehmen möglichst umsichtig agieren, natürliche Ressourcen nachhaltig bewirtschaften und die Interessen der Stakeholder in den Vordergrund stellen.

Der Unterschied zwischen diesen beiden Konzepten ist folglich das Subjekt der moralischen Zuweisung: Die Vertreter der *Corporate Citizenship* verstehen das Unternehmen als Personae, dem durch die parasoziale Interaktion mit der Gesellschaft eine Rechenschaftspflicht zukommt. Die Vertreter der *Corporate Stewardship* sehen hingegen die Agenten der Korporation in der Pflicht, für ihre Entscheidungen und Handlungen Rechenschaft abzulegen.

Das umfassendste, aber auch diffuseste Konzept von Verantwortung bietet die Position der *Corporate Social Responsibility*. Sie unterstellt eine rechtliche und moralische Verantwortung des Unternehmens und aller in und für das Unternehmen tätigen Personen für alle Handlungen, die zum Kernbereich der Leistungserbringung beitragen und darüber hinaus

Subjekt <i>wer</i>	Objekt <i>wofür</i>	Instanz <i>wem</i>	Kriterien <i>welche</i>	Verantwortung
juristische Person	Recht	Gericht	notwendig	Haftung (liability) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Verträge ➤ nationales Recht ➤ supranationales Recht
Personae	Moral	Gesellschaft	tatsächlich	Rechenschaft (accountability) <ul style="list-style-type: none"> ➤ Corporate Citizenship ➤ Corporate Stewardship ➤ Corporate Social Responsibility
natürliche Person	Ethik	Gewissen	möglich	Verantwortlichkeit (responsibility) <ul style="list-style-type: none"> ➤ teleologische Ethik ➤ utilitaristische Ethik ➤ deontologische Ethik

Abbildung 1 Verantwortungsbereiche in der Wirtschaftsethik

Konsequenzen haben. Diese Position mündet dann zwangsläufig in einer utilitaristischen Abwägung divergierender und konfliktreicher Gratifikationsbilanzen der zahlreichen Anspruchsgruppen wie Eigentümer, Manager, Mitarbeiter, Zulieferer, Konsumenten und so weiter. Ohne einen normativen Rahmen oder eine voluntative Bestimmung der Priorität des Guten oder des Rechten auf der Grundlage einer ethischen Setzung der Korporation verläuft die Diskussion dann aber in der Regel ergebnislos und ohne Konsequenzen für weitere Handlungen.

Für die Diskussion wirtschaftsethischer Fragestellungen sind die Ansätze zweifellos bereichernd. Allerdings muss man auch daran erinnern, dass Korporationen in der deutschen Rechtsauffassung nur unter bestimmten und nicht unumstrittenen Annahmen eine moralische Verantwortung haben können. Sie tragen „nur in einem analogen und sekundären Sinn Verantwortung für ihre Operationen, die aus dem Zusammenwirken primärer Einzelhandlungen von Individualakteuren in der Korporation hervorgehen“ (Abländer, 2011, S. 195). Grundsätzlich sind ethische und moralische Verdienste und Schulden im engeren Sinne an natürliche Personen gebunden, da nur sie zur Autonomie fähig sind. Will man nicht zuletzt die leichte ethische Entschuldung von Verantwortungsträgern verhindern, indem sie auf ‚Unternehmensentscheidungen‘ verweisen, sollte die reale Zurechnung des guten Handelns oder einer Schuld auch künftig in der unmittelbaren Verantwortung von autonomen Menschen verbleiben. Insofern hatte Niklas Luhmann Recht, als er behauptete, dass es keine Wirtschaftsethik gäbe. Es gibt aber durchaus Ethik in der Wirtschaft, denn es gibt eine ethische Verantwortung von Menschen, einerlei ob sie Mitarbeiter, Manager, Konsumenten oder Bürger sind.

Eine neue, alte soziale Rolle

Aus all diesen Überlegungen folgt nun die Forderung nach einer neuen, alten sozialen Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft, in der sie, kurz gesagt, Verantwortung übernehmen. Diese Rolle ist alt, da es sich hierbei um die eigentliche Position handelt, die Unternehmen seit Beginn des zivilisierten Zusammenlebens von Menschen zugeschrieben wurde. Sie ist aber auch neu, da man angesichts der offensichtlichen Krisen der Vereinbarkeit von Markt und Moral daran erinnern muss.

Unternehmen müssen in einem Rechts- und Sozialstaat die allgemeinen Gesetze einhalten, Löhne und Gehälter, Steuern und Sozialabgaben zahlen (Muss-Erwartungen). Sie leisten damit einen wesentlichen Beitrag für die Gemeinschaft, in der sie arbeiten. Aus diesen Pflichten folgt die Legitimation, an öffentlichen Debatten und Diskussionen über die gemeinsamen moralischen Fragen und Probleme der Gesellschaft teilzunehmen und hierzu normative Positionen zu entwickeln sowie korporative Haltungen zu sozialen Normen zu kommunizieren, deren Anerkennungsfähigkeit von den Mitarbeitern und den Konsumenten im Gegenzug als richtig oder falsch bewertet wird (Soll-Erwartungen). Ethische Haltungen bleiben jedoch Menschen vorbehalten; nur sie sind als autonome Wesen in der Lage, für sich ethische gute Gründe für oder gegen moralische Haltungen zu entwickeln und in ihrem Handeln zu berücksichtigen (Kann-Erwartungen). Dies betrifft Konsumenten und Investoren als Marktpartner, aber auch Mitarbeiter und Manager in Unternehmen.

Aus den unternehmensseitig vorgeschlagenen moralischen Positionen und ihrer tatsächlichen Einhaltung folgen jedoch oftmals Intra- und Interrollenkonflikte. Sind der Wunsch einer Mutter nach einem neuen Mobiltelefon und der Wunsch eines Vaters nach einem neuen Auto angesichts der damit verbundenen Zerstörung von natürlichen Ressourcen mit der Sorge um eine lebenswerte Zukunft ihrer Kinder und Enkel zu vereinbaren? Ist der Wunsch eines Mitarbeiters nach finanzieller Sicherheit und einer Karriere im Unternehmen mit der Erwartung seines Arbeitgebers, profitmaximierend zu handeln, vereinbar? Aus diesen Rollenkonflikten entstehen Spannungen zwischen moralischen und ethischen Positionen, die letztendlich aber nur durch subjektive ethische Reflexionen von Menschen über die Frage, was für sie ein gutes Leben sei, auflösbar und handlungsbegründend sein können. Die soziale Rolle von Unternehmen ist darauf beschränkt, zu diesen Fragen korporative Haltungen vorzuschlagen. Auch in der Wirtschaft ist der Adressat ethischer Fragen der einzelne Mensch. Ob und wie er mit diesen ethischen Fragen, möglichen Positionen und Rollenkonflikten umgehen kann, liegt in der Verantwortung der ethischen und wirtschaftsethischen Bildung und Ausbildung von Menschen als Mitarbeitern oder Managern, Konsumenten oder Bürgern.

Literaturverzeichnis

- Aristoteles. (1995). *Nikomachische Ethik*. In *Philosophische Schriften*, Band 3. Hamburg: Meiner.
- Abländer, M. (2011). *Handbuch Wirtschaftsethik*. Stuttgart: Metzler.
- Barber, B. R. (2007). *Consumed*. München: C. H. Beck.
- Bernays, E. (2007). *Propaganda*. Freiburg im Breisgau: Orange.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Brandom, R. (2015). *Wiedererinnertes Idealismus*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility. Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. In *Business Horizons*, 8/9-1991, S. 39 - 48.
- Clark, J. M. (1916). The changing basis of economic responsibility. In *The Journal of political economy* 24, 3, S. 209-229.
- Dahrendorf, R. (1979). *Lebenschancen. Anläufe zur sozialen und politischen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Dahrendorf, R. (2010). *Homo Sociologicus*. Wiesbaden: VS.
- Engelhard, J. & Trautnitz, G. (2005). Tragen Unternehmen Verantwortung? Überlegungen zur Fundierung des Konzepts korporativer Verantwortung. In M.-J. Oesterle, & J. Wolf, *Internationalisierung und Institution - Klaus Macharzina zur Emeritierung* (S. 517 - 541). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business Is to Increase Its Profits. In *New York Times Magazine*, 13.09.1970, 122 - 126.
- Goffmann, E. (2003). *Wir alle spielen Theater. Die Selbstdarstellung im Alltag*. München: Piper.
- Habermas, J. (1998). *Die postnationale Konstellation*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Handelsblatt (2017a). Martin Schulz kritisiert Siemens-Manager als „verantwortungslos“. Von *Handelsblatt*: <http://www.handelsblatt.com/politik/deutschland/spd-chef-zum-geplanten-stellenabbau-martin-schulz-kritisiert-siemens-manager-als-verantwortungslos/20611962.html>; abgerufen am 01.03.18
- Handelsblatt (2017b). Kaesers Brief an Martin Schulz im Wortlaut. Von *Handelsblatt*: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/industrie/stellenabbau-bei-siemens-kaesers-brief-an-martin-schulz-im-wortlaut/20622306.html>; abgerufen am 01.03.18
- Heidbrink, L. (2003). *Kritik der Verantwortung. Zu den Grenzen verantwortlichen Handelns in komplexen Kontexten*. Göttingen: Velbrück.
- Höffe, O. (1993). *Moral als Preis der Moderne*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Horton, D. & Wohl, R. (1956). Mass Communication and Para-Social Interaction. Observations On Intimacy at a Distance. In *Psychiatry* 19, S. 215 - 229.
- Joas, H. (1999). *Die Entstehung der Werte*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Joas, H. & Knöbl, W. (2004). *Sozialtheorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Jung, C. G. (1984 [1928]). *Die Beziehungen zwischen dem Ich und dem Unbewußten*. Solothurn: Walter.
- Kant, I. (1990). *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten*. In *Werkausgabe*, Band VII. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Kocka, J. (2014). *Geschichte des Kapitalismus*. München: C. H. Beck.
- Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (1993). Wirtschaftsethik - als Ethik? In J. Wieland, *Wirtschaftsethik und Theorie der Gesellschaft* (S. 134-147). Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Merton, R. K. (1973). Der Rollen-Set: Probleme der soziologischen Theorie. In H. Hartmann, *Moderne amerikanische Soziologie* (S. 316 - 333). Stuttgart: F. Enke.
- Ortmann, G. (2011). Die Kommunikations- und die Exkommunikationsmacht in und von Organisationen. In *DBW - Die Betriebswirtschaft* 4/2011, S. 355-378.
- Parsons, T., & Smelser, N. (1956). *Economy and society*. London: Routledge.
- Reckwitz, A. (2017). *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Berlin: Suhrkamp.
- Rifkin, J. (2007). *Access - Das Verschwinden des Eigentums*. Frankfurt am Main: Campus.
- Rommerskirchen, J. (2016). Was ist korporative Kommunikation? Grundriss einer Phänomenologie. Von *Journal für korporative Kommunikation*: <http://journal-kk.de/jan-rommerskirchen-was-ist-korporative-kommunikation-grundriss-einer-phaenomenologie-2>; abgerufen am 01.03.18
- Sandel, M. (2015). *Moral und Politik. Wie wir das richtige tun*. Berlin: Ullstein.
- Sedláček, T. (2012). *Die Ökonomie von Gut und Böse*. München: Hanser.
- Stern (2017). Zu welchen Institutionen haben Sie großes Vertrauen? Von *Statista*: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/3612/umfrage/institutionen-denen-die-deutschen-vertrauen>; abgerufen am 09.07.2017
- Sombart, W. (1911). *Die Juden und das Wirtschaftsleben*. Leipzig: Duncker & Humblot.
- Taylor, C. (1992). *Negative Freiheit?* Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Veblen, T. (2007 [1899]). *Theorie der feinen Leute*. Frankfurt am Main: Fischer.
- Veblen, T. (2015 [1904]). *The Theory of Business Enterprise*. Peterborough, Kanada: Chizine.
- Walzer, M. (2006). *Sphären der Gerechtigkeit*. Frankfurt am Main: Campus.
- Weber, M. (1921). *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie. Teil 3: Das antike Judentum*. Tübingen: Mohr.
- Weber, M. (2008). *Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriss der verstehenden Soziologie*. Frankfurt am Main: Zweitausendeins.