

Hans-Werner Bierhoff\*

## Soziale Verantwortung im Berufs- und Wirtschaftsleben\*\*

*Die Binnenstruktur von sozialer Verantwortung verweist auf zwei grundlegende Komponenten: Erfüllung der berechtigten Erwartungen anderer und Befolgung der sozialen Spielregeln. In diesem Beitrag geht es um die Frage, wie die Kenntnis dieser Binnenstruktur zur Klärung von Fragen der Ethik im Berufs und Wirtschaftsleben beitragen kann. Dazu wird zwischen drei Ebenen der Analyse unterschieden: Unternehmen, Führung und Mitarbeiter. Ein Ergebnis besteht darin, dass ethische Fragen in Unternehmen auf der Grundlage einer Sequenz von Entscheidungen beantwortet werden können, die zunächst die moralische Rechtfertigung der Handlung und dann die Umsetzung des moralischen Standpunkts in konkretes Engagement umfasst. Einige Folgerungen, die aus der Analyse bezogen werden, betreffen die Sicherung der individuellen Autonomie der Mitarbeiter gegenüber den Interessen der Führung, die Aufdeckung von gefährlichen Praktiken, die vor allem im Bereich des Umweltverschmutzung relevant ist, und die Frage der aktiven Beteiligung ethisch orientierter Organisationen an der Lösung von allgemeinen gesellschaftlichen Themen.*

### **Social responsibility in working and economic life**

*The inner structure of social responsibility includes two basic components: fulfillment of justified interests of others and adherence to social rules. This article outlines how the knowledge of this inner structure may contribute to the clarification of business ethics issues. In this context three levels of analysis are considered: company, management and coworker-level. One result is that questions of ethics in companies may be discussed on the basis of a sequence of decisions which firstly comprises the moral justification of action and secondly the transformation of a moral viewpoint into concrete involvement. Some conclusions which are derived from the analysis refer to the protection of individual autonomy of coworkers against the interests of leadership, the uncovering of dangerous procedures, which are relevant with respect to pollution of the environment, and the issue of active participation of ethically oriented organizations in general issues of society.*

---

\* Prof. Dr. Hans-Werner Bierhoff, Jg. 1948, Lehrstuhl Sozialpsychologie der Fakultät für Psychologie, Ruhr-Universität Bochum D-44780 Bochum. Arbeitsschwerpunkte: Hilfreiches Verhalten, Fairness, Solidarität.

\*\* Der Autor dankt Ann Elisabeth Auhagen, Kevin Bierhoff, Gerhard Blickle und Michael Herner für hilfreiche Kommentare.

\*\* Artikel eingegangen: 9.10.2001.  
revidierte Fassung akzeptiert nach zweifachem Begutachtungsverfahren: 7.11.2001.

Soziale Verantwortung stellt ein zentrales Bezugssystem für die Ethik im Berufs- und Wirtschaftsleben dar. Sie hat drei unterschiedliche Bedeutungen (vgl. Goodpaster/Matthews 1990):

- Schuldzuschreibung für Fehler, die eine Person verursacht hat,
- normative Erwartungen, z.B. an Rechtsanwälte oder Verkaufspersonal und
- Vertrauenswürdigkeit und Verlässlichkeit von Entscheidungsträgern.

Jede dieser drei Bedeutungen lässt sich weiter differenzieren. Das Thema der Schuldzuschreibung führt zu der Attribution von Verantwortung (Shaver/Schutte 2001). Das Vertrauen in die Entscheidungsträger wurde in der Vertrauensforschung untersucht (Bierhoff 1992). Hier steht jedoch die zweite Bedeutung im Mittelpunkt, die sich auch als moralische Verantwortung bezeichnen lässt: Sorge um das Wohlergehen anderer, die die Bereitschaft umfasst, die eigenen Ziele zu verfolgen, ohne die berechtigten Erwartungen anderer zu verletzen.

Verantwortung lässt sich als soziales Phänomen definieren, das drei Relationen beinhaltet: verantwortlich sein für etwas (z.B. bestimmte Handlungsfolgen), gegenüber jemandem (z.B. einem Betroffenen) und bezogen auf eine Instanz (z.B. das Gewissen; Auhagen 1999). Der Verantwortung liegt ein Kriterium zugrunde, auf dessen Grundlage sie beurteilt werden kann. In der Regel ist dieses Kriterium die moralisch-praktische Vernunft im Sinne von Kant (s. unten).

Die Bedeutung der sozialen Verantwortung für die Ethik im Berufs- und Wirtschaftsleben kann auf unterschiedlichen Ebenen angesprochen werden. Eine Möglichkeit ist die Betrachtung unterschiedlicher Stufen der moralischen Entwicklung, die dem Verantwortungsbewusstsein zugrunde liegen (Hoff 1998). Diese Sichtweise folgt der Entwicklungstheorie des moralischen Urteils von Kohlberg (1984; s. unten). Eine andere Möglichkeit, die hier in den Mittelpunkt gerückt wird, besteht darin, die Binnenstruktur sozialer Verantwortung näher zu kennzeichnen (In welche Faktoren lässt sich soziale Verantwortung dekomponieren?), um dann die Implikationen für die Ethik im Berufs- und Wirtschaftsleben zu explizieren.

Eigene Forschungsergebnisse (Bierhoff 2000) legen die Schlussfolgerung nahe, dass soziale Verantwortung zwei unterschiedliche Komponenten aufweist, die für die Ethik im beruflichen Bereich unmittelbar von Bedeutung sind: Erfüllung der berechtigten Erwartungen anderer und Befolgung der sozialen Spielregeln. Diese Zweiteilung ermöglicht es, die Komplexität und die Dynamik von ethischen Entscheidungen in der Wirtschaft psychologisch einsichtsvoll zu machen und Folgerungen für verschiedene Problemfelder zu ziehen.

Im Folgenden werde ich – nach einigen Anmerkungen zur Ethik im Erwerbsleben – die beiden Aspekte der sozialen Verantwortung näher charakterisieren und in ihrer Bedeutung für das Wirtschaftsleben diskutieren. Daran anschließend wende ich mich wichtigen Folgerungen zu. Dazu zählen:

- Der Schutz der individuellen Rechte aller Mitarbeiter hat besonderen Vorrang bei großen Machtunterschieden in hierarchischen Unternehmen.
- Die Verhinderung von Fehlern und die Aufdeckung von bedrohlichen

- Gefahren stärkt die soziale Verantwortung von Mitarbeitern, Führungspersonen und Unternehmen.
- Die Realisierung eines Verantwortungsbewusstseins beruht auf einem mehrstufigen Prozess, der sowohl moralische als auch utilitaristische Elemente enthält.
- Wie in allen kooperativen Systemen so gilt auch in Organisationen, dass Trittbrettfahrer die Befolgung eines auf soziale Verantwortung gerichteten Handlungsweise unterminieren.
- Nur zu reagieren, wenn ein ethisches Dilemma im Unternehmen entstanden ist, reicht nicht aus. Vielmehr kann das Unternehmen und seine Mitarbeiter auch aktiv Verantwortung für das Gemeinwohl übernehmen.

## **1. Ethik im Erwerbsleben im Aufschwung**

Kaum ein bedeutender Wissenschaftsverlag hat nicht eine Veröffentlichung über Ethik im Berufs- und Wirtschaftsleben im Programm. Ethik ist nicht mehr nur ein Thema für die akademische Psychologie. Sie bezeichnet die moralische Qualität von Entscheidungen im alltäglichen Leben (Auhagen 1999). Gleichzeitig ist Ethik immer auch Thema von Kontroversen. So wird darüber diskutiert, wo der Egoismus des Einzelnen an die Grenzen, die durch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen gesetzt werden, stößt. Oder es geht um die Begründung ethischen Handelns: Ist der utilitaristische Ansatz tragbar oder wird ethisches Handeln durch die Beachtung individueller Rechte und Pflichten begründet?

### ***1.1 Geschäft und Gewissen: Drei Ebenen der Betrachtung***

Das Thema der Ethik im Berufs- und Wirtschaftsleben füllt mittlerweile zahlreiche Bücher (Blickle 1998; Hoffman/Moore 1990; Schminke 1998a). Sie wird auf drei hierarchischen Ebenen relevant:

- Unternehmen
- Führungspersonen und
- Mitarbeiter.

Die Entscheidungen auf diesen Ebenen sind miteinander verbunden, aber es ist doch sinnvoll, eine Trennung der Ebenen durchzuführen. Ein Grund dafür liegt darin, dass damit vermieden werden kann, dass eine Diffusion der Verantwortung gefördert wird, die darin besteht, dass jede Ebene der anderen die Zuständigkeit für eine problematische Entscheidung zuschiebt.

#### *Unternehmen im Brennpunkt der Öffentlichkeit*

Ethik auf der Ebene des Unternehmens lässt sich unter zwei Aspekten analysieren: Einerseits tritt das Unternehmen als sozialer Akteur in der Öffentlichkeit auf, andererseits beinhaltet es Strukturen und Regeln, die nach innen gelten. Der erstgenannte Aspekt ist angesprochen, da ein Unternehmen als Teil der Gesellschaft einen sozialen Bezug und eine besondere soziale Verantwortung hat. Diese kommt z.B. darin zum Ausdruck, dass ein internationales Unternehmen krebskranke Kinder unterstützt.

Unternehmen sind in hohem Maße mit der Gesellschaft, in der sie tätig sind, verbunden. Sie bedürfen der gesellschaftlichen Akzeptanz, um zu überleben. Als z.B. eine bekannte Ölfirma den Ölturm Brent Spar in der Nordsee versenken wollte, musste die Unternehmensleitung feststellen, dass es dafür keinerlei gesellschaftliche Akzeptanz gab. Sie wurde durch den von Greenpeace angekurbelten Protest gezwungen, soziale Verantwortung in ihre Handlungsplanung als Kriterium aufzunehmen. Der Boykott der Konsumenten war stärker als das unmittelbare Profitinteresse. Es ist sicher nicht ganz zufällig, dass diese Episode, über die die Medien wochenlang ausführlich berichtet haben, ein Umweltthema betrifft. Denn die Umweltverantwortung stellt einen kritischen Maßstab dar, an dem die Politik moderner Unternehmen häufig gemessen wird.

Der zweite Aspekt auf Unternehmensebene kommt in der Unternehmenskultur und dem Unternehmensklima zum Ausdruck. In diesem Zusammenhang wird von Trevino (1986) die Annahme formuliert, dass Unternehmen mit einer starken normativen Struktur eher ihre Mitglieder veranlassen, Konsensus darüber zu erzielen, was ethische Entscheidungen ausmacht. Wenn die Unternehmenskultur beinhaltet, dass die Mitarbeiter die problematischen Nebeneffekte ihrer Entscheidungen beachten, steigt die Wahrscheinlichkeit für eine moralische Entscheidungsfindung auf allen Ebenen des Unternehmens. In diesem Zusammenhang können auch ethische Firmenregeln formuliert werden, die Teil der Unternehmenskultur sind. Darunter fällt z.B. die Einrichtung von Beschwerdemöglichkeiten, die den Mitarbeitern, die sich von Vorgesetzten schlecht behandelt fühlen, zur Verfügung stehen. Dieser Aspekt ethischen Verhaltens in Unternehmen kommt in der Herstellung prozeduraler Gerechtigkeit zum Ausdruck (Müller 1998). Darunter fällt die Beteiligung der Betroffenen an Entscheidungen, die Unvoreingenommenheit der verantwortlichen Entscheidungsträger gegenüber den Anliegen der Mitarbeiter und der Verzicht auf manipulative Taktiken.

### *Sollten Führungspersonen auch moralisch oder nur amoralisch entscheiden?*

Führungspersonen der Unternehmen, wie der Vorstandsvorsitzende, Aufsichtsräte und Geschäftsführer, tragen eine besondere Verantwortung. Was wäre, wenn ein Vorstandsvorsitzender eines Unternehmens völlig selbstüchtig handeln würde? Man würde sich wünschen, dass er/sie ein Gewissen hätte, das ihn oder sie veranlasst, internalisierte moralische Tugenden zu befolgen, damit lokale, regionale oder globale Schäden in der Gesellschaft (und der Umwelt) vermieden werden (Folger 1998). Das Gewissen verweist auf die soziale Verantwortung, die das Handeln der Unternehmensführung informieren sollte. Soziale Verantwortung ist für Führungspersonen ein zentrales Thema, weil sie soziale Macht ausüben, die in interpersonellem Einfluss zum Ausdruck kommt. Geschäftsentscheidungen müssen Kriterien der Ethik im Berufs- und Wirtschaftsleben entsprechen. Das betrifft solche Fragen wie Umweltbelastung (Verschmutzung von Wasser und Luft), die von der Produktion ausgeht,

- Schutz der Konsumenten,
- Bezahlung angemessener Gehälter,
- Herstellung gesunder Arbeitsbedingungen und

- Minimierung der Zahl von betriebsbedingten Kündigungen.

Die Frage ist, ob Führungskräfte auch in ihrer Funktion als Führungskraft ihre Entscheidungen an moralischen Gesichtspunkten orientieren sollten oder ob sie nur im Sinne der jeweiligen Organisationslogik amoralisch – also ohne Bezug zu moralischen Kriterien – handeln sollten. Ein Argument in der Richtung, dass Ethik nicht so wichtig ist, wenn es um finanzielle Angelegenheiten geht, ist abwegig. Kriterien moralischen Handelns sind universell gültig. Wäre das nicht so, hätten diejenigen recht, die als Nazi-Helfer tätig waren und die im Nachhinein sich damit zu rechtfertigen versuchten, sie hätten nur im Auftrag gehandelt. Auch das Argument, dass soziale Verantwortung nicht eindeutig definiert und messbar ist, kann nicht rechtfertigen, unethische Wirtschaftsentscheidungen zu treffen (Hawley 1991). Tatsächlich lässt sich der Begriff der sozialen Verantwortung weiter differenzieren, so dass er durchaus konkret genug ist, um ihn in Wirtschaftsentscheidungen einzubeziehen (s. unten).

### *Individuelle Verantwortung der Mitarbeiter*

Die dritte Ebene, auf der soziale Verantwortung relevant wird, ist die der Mitarbeiter. Durch den Abbau von Hierarchien und die Betonung von Selbststeuerung hat das Thema der individuellen Verantwortung des einzelnen Mitarbeiters an Bedeutung gewonnen. In diesem Zusammenhang sind die Themen Fairness und Gerechtigkeit besonders zu beachten. Aber auch moralische Dilemmata, die entstehen, wenn eine Produktion gefährliche Konsequenzen hat, die die Firma aber in der Öffentlichkeit verheimlicht, oder wenn eine Fehlentscheidung auf der Führungsebene getroffen wird, die Gesetze bricht, sind auf dieser Ebene der Analyse angesiedelt. Hoff (1998) hat die moralische Urteilsfähigkeit (vgl. Kohlberg, 1984) als zentrale Komponente der Verantwortung charakterisiert. Sie kennzeichnet die individuelle Urteilskompetenz in moralischen Fragen. Allerdings ist die Frage, ob sie angemessen ausgeübt wird, eng mit der Unternehmenskultur und mit dem Unternehmensklima verbunden (Trevino 1986).

### ***1.2 Herausforderung für Theorie und Praxis: Verbindungen herstellen zwischen dem, was sein sollte, und dem, was ist***

Das Thema der Ethik im Berufs- und Wirtschaftsleben beinhaltet den interessantesten Fall einer Verknüpfung zwischen normativen Ansätzen der Ethik und empirischen Ansätzen der Sozialwissenschaft, von „was sollte sein?“ mit „was ist?“ (Schminke 1998b). Beide Quellen der Information – präskriptive und deskriptive – sind ergiebig im Hinblick auf ethische Fragen, es kommt aber auf eine sinnvolle Integration an, um handlungsleitendes Wissen, das für Unternehmen brauchbar ist, abzuleiten. Die Integration des Wissens steht sowohl vor institutionellen als auch vor sachlichen Problemen. Einerseits befassen sich unterschiedliche Fakultäten mit Ethik und Unternehmensentscheidungen. Damit sind unterschiedliche wissenschaftliche Theorien, zulässige Argumentationen und Sprachregelungen verbunden. Andererseits liegt eine sachliche Herausforderung darin, präskriptive und deskriptive Systeme so miteinander zu verbinden, dass praxisrelevantes Ethikwissen entsteht.

Die zuletzt genannte Herausforderung kann schon auf ein erfolgreiches Integrationsmodell zurückgreifen: die Theorie der moralischen Entwicklung von Kohlberg (1984). Es verbindet die zwei wichtigsten konkurrierenden Ansätze in der Ethik: den utilitaristischen, der das Ziel verfolgt, das größte Glück für die größte Zahl herzustellen, und den deontologischen, der das Ziel des richtigen Handelns keinem anderen Zweck unterordnet (Es werde Gerechtigkeit, unabhängig davon, was sonst noch daraus folgt). Kohlbergs herausragende Leistung besteht darin, dass er utilitaristische und deontologische Ansätze der Ethik mit der Entwicklung des kognitiven und moralischen Denkens in Beziehung setzte, wie sie von Piaget (1932) beschrieben und seitdem empirisch abgesichert wurde. In dieser Integration wird auch schon eine Konsequenz sichtbar, was die Priorität zwischen utilitaristischen und auf individuelle Rechte bezogene ethischen Regeln betrifft, wonach nämlich letztere den ersteren vorgeordnet sind (Cropanzano/Grandey 1998).

Die Brauchbarkeit des Kohlberg-Ansatzes für die Unternehmensethik wird durch Anwendungen der Stufen der moralischen Entwicklung auf ethische Fragen in Organisationen belegt (Fraedrich et al. 1994; Trevino 1992). In diesen Anwendungen kommt sowohl die Bedeutung der kognitiv-moralischen Entwicklung für die Entscheidungsfindung als auch die Schwäche der Theorie, die in der einseitigen Betonung einer verbotsorientierten Moral besteht, zum Ausdruck. Der inhaltlichen Einschränkung des Kohlberg-Ansatzes gegenüber lässt sich ein Prinzip des guten Samariters nennen, das sich bis auf Kant (1994) zurückverfolgen lässt (Moberg 1990). Dieses Prinzip formuliert die Pflicht, denen zu helfen, die so schwerwiegend beeinträchtigt sind, dass sie unmittelbare Unterstützung benötigen, die sie auch wünschen.

Verbindungen herzustellen zwischen dem, was sein sollte, und dem, was tatsächlich vorzufinden ist, bedeutet auch, empirische Forschung zu ethischen Entscheidungen in Unternehmen durchzuführen. In diesem Zusammenhang wurde die Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen 1991) erfolgreich angewandt, sei es auf die Situation der Krankenpflege (Randall/Gibson 1991) oder auf Versicherungsabschlüsse (Kurland 1995). In diesen Untersuchungen erweisen sich ethische Einstellungen als wichtige Determinanten der Intention, ethisch zu handeln.

### ***1.3 Die philosophische Alternative: Utilitarismus vs. kategorischer Imperativ***

Utilitarismus beinhaltet die Idee, dass das Ergebnis die Mittel rechtfertigt bzw. dass der Zweck die Mittel heiligt. Diese teleologische Zugangsweise zu Ethikfragen hat den Vorteil einer extrem großen Flexibilität, die der auf individuellen Rechten basierende Ansatz vermissen lässt. Utilitarismus ist auf der Maxime des größtmöglichen Vorteils für die größtmögliche Zahl von Menschen gegründet. Da diese Maxime unterschiedlich ausgelegt werden kann, entsteht eine große Ermessensfreiheit darüber, was ethisch richtig und unrichtig ist. Darüber hinaus ist es mit dem Utilitarismus vereinbar, wenn wenige leiden, während viele ihre Vorteile haben. Das ist ein problematisches Ergebnis, durch das die Grenzen des utilitaristischen Ansatzes verdeutlicht werden.

Die Antwort auf die Frage, was ethisches Verhalten darstellt, folgt dem moralischen Prinzip von Kant: „Der kategorische Imperativ ist also nur ein einziger und zwar dieser: handle nur nach derjenigen Maxime, durch die du zugleich wollen kannst, dass sie ein allgemeines Gesetz werde“ (Kant 1994, 67f).

Während hypothetische Imperative subjektive Zwecke verfolgen, verfolgt der kategorische Imperativ objektive Zwecke. Handlungen auf der Grundlage des kategorischen Imperativs sind Zweck an sich selbst. Sie werden ausgeführt, weil sie objektiv als gut und richtig erscheinen. Kant (1994, 58) schreibt in diesem Zusammenhang: „Alle Imperative nun gebieten entweder *hypothetisch* oder *kategorisch*. Jene stellen die praktische Notwendigkeit einer möglichen Handlung als Mittel zu etwas anderem, was man will (oder doch möglich ist, dass man es wolle) zu gelangen vor. Der kategorische Imperativ würde der sein, welcher eine Handlung als für sich selbst, ohne Beziehung auf einen anderen Zweck, als objektiv-notwendig vorstellte. Weil jedes praktische Gesetz eine mögliche Handlung als gut und darum für ein durch Vernunft praktisch bestimmbares Subjekt als notwendig vorstellt, so sind alle Imperativen Formeln der Bestimmung der Handlung, die nach dem Prinzip eines in irgend einer Art guten Willens notwendig ist.“ Hypothetische Imperative verweisen auf Geschicklichkeit im Dienste eines beliebigen Zwecks („technische Regeln der Geschicklichkeit“) und „pragmatischen Ratschläge der Klugheit“. Der kategorische Imperativ bezeichnet „moralische Gebote (Gesetze) der Sittlichkeit“ (Kant 1994, 61f).

An anderer Stelle (Kant 1994, 78) findet sich eine Erläuterung dazu: „Nun sage ich: der Mensch und überhaupt jedes vernünftige Wesen existiert als Zweck an sich selbst, nicht bloß als Mittel zum beliebigen Gebrauche für diesen oder jenen Willen, sondern muss in allen seinen sowohl auf sich selbst, als auch auf andere vernünftige Wesen gerichteten Handlungen jederzeit zugleich als Zweck betrachtet werden“.

Eine Weiterentwicklung der „Grundlegung zur Metaphysik der Sitten“ unter Einbeziehung der Idee eines sozialen Kontraktes stellt die Gerechtigkeitstheorie von Rawls dar (1971), wonach das gerecht ist, was man befürworten kann, ohne zu wissen, welche Stellung man in der Gesellschaft inne hat. Beiden Ansätzen gemeinsam ist die Überwindung des ausschließlichen Denkens in Termini persönlicher Vorteile, da ein apriori geltendes Prinzip unterstellt wird, das unter bestimmten Bedingungen Entscheidungen nahe legt, die mit einem verabsolutierten Egoismus unvereinbar sind.

Diese Überlegungen verweisen auf die Frage, ob jemand, der ethisch handelt, in einer Welt, in der Rationalität des Handelns erforderlich ist, immer „der Dumme“ ist. Ein Beispiel aus der Spieltheorie kann wichtige Erkenntnisse zur Beantwortung dieser Frage beitragen: Nicht diejenige Strategie ist die erfolgreichste in einer interpersonellen Konfliktsituation, die auf Ausbeutung der Gegner setzt, sondern diejenige, die auf die gegenseitige Berücksichtigung von Interessen aufgebaut ist (Axelrod 1984). Zwar führt eine solche Strategie nicht dazu, dass ein eindeutiger Sieger gefunden wird, aber es wird vermieden, dass der Akteur, der kooperativ handelt, am Ende als Verlierer da steht. Diese Ergebnisse vermitteln eine wichtige Lektion: Ehrlichkeit und Fairness sind überlebensfähige Strategien. Wer sich verlässlich verhält, ist nicht automatisch zu Niederlagen und Opfern verurteilt, um seinen Prinzipien treu bleiben zu können.

Axelrod (1984) bevorzugt eine evolutionsbiologische Interpretation der Befunde, die durchaus Sinn macht: Wäre es wirklich so förderlich für das Überleben, sich egoistisch oder verschlagen zu verhalten, hätten sich diese Charakterzüge in der Evolution längst durchsetzen müssen. Tatsächlich stellen solche Charaktere, wie sie durch den Machiavellisten verdeutlicht werden, nur einen unter mehreren dar, und nicht einmal einen, der in Organisationen besonders erfolgreich zu sein scheint.

#### **1.4 Ethische Konflikte**

Eine Besonderheit der Ethik besteht darin, dass einfache Antworten im Sinne von direkten Handlungsanweisungen selten sind und sich auf Ausnahmesituationen konzentrieren (z.B. „Du sollst nicht töten“): Sie ist organischer Bestandteil von Entscheidungsprozessen, flexibel in der Anwendung und „fuzzy“ (Schminke 1998b). Damit ist die Gefahr verbunden, dass moralische Urteile in einem „grauen Ozean“ der Unbestimmtheit untergehen (Cropanzano/Grandey 1998).

Ethik ist in der konkreten Anwendung kontrovers. Das hängt damit zusammen, dass Menschen unterschiedliche Rollen und Positionen in der Gesellschaft und in ihren Institutionen inne haben, die Rollenkonflikte beinhalten (Wiswede 2000) und einen Konflikt von Loyalitäten (z.B. mit der Gesellschaft und der Firma) hervorrufen können. Solche Konflikte können z.B. zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern ausbrechen. Wie weit geht die Befugnis, Anordnungen zu geben, und wie weit geht der Autonomieanspruch im Hinblick auf anstehende Entscheidungen der Mitarbeiter? Der aktuelle Streit um das erweiterte Mitbestimmungsrecht kann diese Auseinandersetzung veranschaulichen. Kann der Betriebsrat bei der Entscheidung über Zukunftsinvestitionen mitreden oder entscheidet die Geschäftsführung, ohne Mitbestimmung zuzulassen?

Ein Kristallisationspunkt solcher Konflikte sind Streitigkeiten um das ethisch gerechtfertigte oder nicht mehr zu rechtfertigende Verhalten. Wo stößt der Egoismus des Einzelnen oder des Unternehmens an die Grenzen der gesellschaftlichen Verpflichtungen, die durch soziale Verantwortung, Solidarität oder letztlich auch durch die Menschenrechte umschrieben werden? Aktuelle Themenstellungen, auf die diese Fragen gerichtet sein könnten, gibt es jedenfalls genug. Man denke nur an die Debatten über Umweltverantwortung und Bioethik.

## **2. Soziale Verantwortung und Ethik**

Schon Kant hatte erkannt, dass das Thema des „Sittengesetzes“ bzw. der „Sittlichkeit“ von grundlegender Bedeutung für die praktische Vernunft ist. Moralische Entscheidungen bringen die Intentionen der Handelnden zum Ausdruck, die gut oder schlecht sein können. Der wirkliche Ausgang der Handlung spielt in der Moralphilosophie Kants keine Rolle. Entscheidend ist, ob eine Handlung nach dem kategorischen Imperativ Zweck an sich selbst ist, also ausgeführt wird, weil sie als objektiv gut und richtig intendiert wird. Damit wird deutlich, dass eine Entscheidung nützlich sein kann, ohne dass sie moralisch gerechtfertigt ist, genauso wie eine Entscheidung moralisch gerechtfertigt sein kann, obwohl sie keinen Nutzen hervorruft.



Trotzdem besteht ein berechtigtes Interesse daran, Moral und ökonomischen Nutzen möglichst weitgehend miteinander zu versöhnen. In der Terminologie von Kant bedeutet das, dass hypothetischer und kategorischer Imperativ in ihren Forderungen an den Handelnden möglichst weitgehend übereinstimmen. Dieser Punkt lässt sich im Kontext der sozialen Verantwortung weiter konkretisieren. Soziale Verantwortung schließt in keiner Weise wirtschaftliche Effizienz aus; was sie wohl in Frage stellt, sind gesetzwidrige Praktiken oder Praktiken, die zwar nicht gegen die Gesetze verstoßen, wohl aber gegen Humanität und Menschenrechte. Denn soziale Verantwortung beinhaltet ein aktives Streben danach, das Wohlergehen anderer im täglichen Leben zu gewährleisten. Hinzu kommt der Anspruch, die eigenen Ziele zu verfolgen, ohne die berechtigten Erwartungen anderer zu verletzen.

### ***2.1 Zwei Aspekte der sozialen Verantwortung: Erwartungen und Spielregeln***

Soziale Verantwortung basiert auf einem moralischen Verpflichtungsgefühl, die Interessen anderer Menschen – jenseits der eigenen egoistischen Ansprüche – in die Entscheidungsplanung einzubeziehen (vgl. Hoff 1998). Sie beinhaltet die Überwindung der eigenen begrenzten Interessen durch die Berücksichtigung der Bedürfnisse anderer, die sowohl einzelne Personen sein können als auch die lokale Gemeinschaft oder größere soziale Einheiten.

Hoff (1998, 72-77) unterscheidet „zwei Bestandteile von Verantwortungsbewusstsein“: Kontrollbewusstsein und moralische Urteilsfähigkeit. Damit verbindet er das Thema der Verantwortung mit zwei Forschungstraditionen: Selbstbestimmung einerseits, moralisches Urteil andererseits. In diesem Beitrag wird eine andere Trennung von zwei Komponenten der Verantwortung in den Mittelpunkt gerückt (Bierhoff 2000): Erfüllung der berechtigten Erwartungen anderer und die Befolgung der sozialen Spielregeln. Diese Unterscheidung betrifft eine Binnendifferenzierung des Verantwortungsbegriffs. Sie wird in Tabelle 1 im Vorgriff auf die weitere Darstellung weiter expliziert.

Tab. 1: Binnendifferenzierung des Verantwortungsbegriffs

<b>Aspekt</b>	<b>Befolgung der sozialen Spielregeln</b>	<b>Erfüllung der berechtigten Erwartungen anderer</b>
Politische Dimension	konservativ-radikal	überzeugt-pragmatisch
Welche Ethik?	regelerorientiert vs. situationsorientiert	eine vs. keine
Welche Priorität wird gesetzt?	äußere Übereinstimmung mit ethischen Regeln	innere Übereinstimmung mit ethischen Regeln
Psychologisches Thema	Transformation von Einstellung in Verhalten	Internalisierung von Einstellungen

Diese beiden Komponenten lassen sich mit den Dimensionen politischer Einstellungen, die sich mit „konservativ-radikal“ und „militant-demokratisch“ (tough min-

dedness-tender mindedness) bezeichnen lassen (Eysenck 1963), in Zusammenhang bringen. Beachtung der Spielregeln hängt mit der Dimension konservativ-radikal zusammen. Eine Person, die es für wichtig hält, die Spielregeln zu beachten, fällt eher in die konservative Richtung, während eine Person, die Abweichungen von den verabredeten Spielregeln in Ordnung findet, eher dem radikalen Pol zuzuordnen ist. Konservativ-radikal bedeutet übertragen auf den Umgang mit ethischen Fragen: regelorientierte vs. situationsorientierte Ethik. Erstere betont die stringente Einhaltung von ethischen Normen (Du sollst nicht lügen etc.), während Letztere darauf setzt, Ethik in spezifischen Situationen umzusetzen (Lügen sind erlaubt, wenn dadurch etwas Gutes bewirkt wird). Die regelorientierte Ethik gibt der Befolgung der Spielregeln die oberste Priorität, während die situationsorientierte Ethik dem gewünschten Ergebnis die erste Priorität zuweist.

Die zweite Dimension (tough-tender mindedness) muss inhaltlich von den beiden Verantwortungsdimensionen getrennt werden, da sie keinen direkten Ausdruck in Einstellungsthemen findet. Sie wird als Projektion der Persönlichkeit auf den Einstellungsbereich interpretiert (Eysenck/Wilson 1978). Hohe Militanz im Kontext von ethischen Fragen entwickeln Gesinnungstäter, die aufgrund ihrer starken Überzeugungen vor keinem Mittel zurückscheuen, um ihren Zielen näher zu kommen. Der Gesinnungstäter hat zunächst einmal nachvollziehbare Ziele, handelt aber aufgrund seines Fanatismus in verblendeter Art und Weise. Er ist ein Eiferer, der seine Ethik verabsolutiert. Der Gegenpol der Demokratie ist demgegenüber dadurch gekennzeichnet, dass eine Ethik des Diskurses angestrebt wird, in der die Betroffenen ihre Interessen einbringen können.

Die Dichotomie von militant vs. demokratisch lässt sich so verstehen, dass die Erwartungen, die als berechtigt internalisiert werden, in der dogmatischen Manier eines Bekehrers oder Fanatiklers durchgesetzt werden oder in der toleranten Weise, die sich aus einer empathischen Grundhaltung ergibt. Damit kommen wir auf die zweite Verantwortungsdimension zu sprechen. Sie ist dadurch gekennzeichnet, dass moralische Überzeugungen internalisiert werden bzw. nicht als eigene Prinzipien akzeptiert werden. Damit wird der Gegensatz zwischen einer Politik, die auf Überzeugungen aufbaut, und einer, die auf pragmatischen Überlegungen aufbaut (z.B. „nächste Wahl gewinnen“), gekennzeichnet. Wer keine ethischen Normen internalisiert hat, wird moralische Themen nach der Günstigkeit der Situation entscheiden. Die jeweilige Entscheidung kann dann durch dazu passende ethische Argumente gerechtfertigt werden. So macht es der Machiavellist, der ethische Prinzipien nur im Sinne des impression management verwendet (Christie / Geis 1970).

Es ist klar, dass sowohl die Befolgung der sozialen Spielregeln als auch die Erfüllung der berechtigten Erwartungen anderer Implikationen für Ethik haben: In vereinfachender Weise kann man davon sprechen, dass die Befolgung der Spielregeln auf die äußere Übereinstimmung mit ethischen Regeln abzielt, während die Erfüllung der berechtigten Erwartungen anderer auf die innere Übereinstimmung mit ethischen Regeln bezogen ist.

Beide Standpunkte, der der äußeren und der der inneren Übereinstimmung mit ethischen Regeln, haben etwas mit Humanität zu tun. Humanität lässt sich als gegeben annehmen, wenn der Mensch nicht Mittel zum Zweck ist bzw. einem Zweck geopfert wird. Das entspricht im Übrigen einer Lesart des kategorischen Imperativs von Kant (1994, 78), nach der es ethisch fragwürdig ist, andere Menschen nur als Mittel zum Zweck einzuplanen. Vielmehr ist der Mensch nicht nur als Mittel, sondern zugleich auch als Zweck zu betrachten.

Die beiden Verantwortungsdimensionen thematisieren unterschiedliche Aspekte der Ethik, die im Handlungskontext deutlich werden. Diese betreffen einerseits Handlungsstandards und andererseits deren Umsetzung in konkrete Taten, wobei letztere das Problem der Diskrepanz zwischen (normbezogener) Einstellung und Verhalten anspricht. Eine Person kann sozial verantwortlich antworten, indem sie Handlungsstandards (wie Verlässlichkeit und Solidarität) thematisiert. Sie kann aber auch ihre soziale Verantwortung dadurch zum Ausdruck bringen, dass sie in Übereinstimmung mit solidarischen Normen handelt, also tatsächlich für andere eintritt, nicht mogelt und pünktlich ist sowie soziale Sanktionen anwendet, um gierige und selbstüchtig handelnde andere zur Ordnung zu rufen (Kahneman et al. 1986).

Die Durchsetzung der moralischen Ordnung beinhaltet nicht nur, dass ihre Werte internalisiert worden sind, sondern auch, dass ihre Verletzung sanktioniert wird und dass generell die sozialen Spielregeln eingehalten werden. Menschen scheinen es unangenehm und empörend zu finden, sich in einem sozialen Setting aufzuhalten, in dem die soziale Ordnung eingeschränkt und bedroht ist, weil Akteure sich ohne Rücksicht auf die Bedürfnisse anderer egoistisch verhalten (Folger 1998).

### *Befolgung der sozialen Spielregeln*

Die Thematik der sozialen Verantwortung, die ich unter der Bezeichnung der Befolgung der Spielregeln zusammengefasst habe, ist keineswegs von nachgeordneter Bedeutung, da sie das zentrale psychologische Problem von Sein und Schein anspricht. Lenk (1998) spricht in diesem Zusammenhang von dem „elften“ Gebot „Du sollst Dich nicht erwischen lassen“. Was damit gemeint ist, erläutert er am Beispiel von Wasserball-Sportlern. Über der Wasseroberfläche sieht ihr Spiel fair und mit den Regeln übereinstimmend aus, unter der Oberfläche jedoch wird der Gegner regelwidrig attackiert, um sich einen Vorteil zu verschaffen. Lenks (1998) Diskussion der Verantwortung im Unternehmensbereich fokussiert auf die Zwiespältigkeit der Ethik in Organisationen, die er mit dem Begriff des „Lippenbekenntnisses“ kennzeichnet.

Insgesamt ist Lenk (1998) aufgrund dieser Diskrepanz zwischen öffentlichen Bekenntnissen und tatsächlicher Praxis hinter den Kulissen sehr skeptisch, was die Chancen auf eine ethische Unternehmensführung angeht. Nach seiner Einschätzung ist Bluffen an der Tagesordnung. Danach besteht kein echtes Interesse an Chancengleichheit auf der Führungsebene. Lenk zitiert den Nobelpreisträger Milton Friedman (1990) mit der Maxime „The social responsibility of business is to increase its profits“. Zur Begründung für diesen Leitsatz, der die soziale Verantwortung im Unter-

nehmensbereich ad absurdum führt, verweist Friedman darauf, dass leitende Angestellte in einen Loyalitätskonflikt geraten, wenn sie versuchen, soziale Interessen zu beachten, weil sie dafür das Geld der Firmenbesitzer oder Aktionäre ausgeben würden, denen gegenüber sie verpflichtet sind, ihr Kapital zu vermehren.

Was hier übersehen wird, ist die Tatsache, dass Manager auch mehreren anderen Parteien verpflichtet sind, insbesondere den Arbeitnehmern des Unternehmens, dem Unternehmen selbst und der Gesellschaft. Dieser Tatbestand kommt in einem „multiple stakeholder model“ zum Ausdruck (Stone/Stone-Romero 1998). Natürlich wäre das Entscheiden eines Managers einfacher, wenn er oder sie nur seinen Aktionären verpflichtet wäre. Aber so ist es nicht. Vielmehr kommt es auf den Ausgleich zwischen externen und internen Interessen an, die alle – absolut gesehen – berechtigt sind, aber vielfach sich miteinander im Konflikt befinden. Ein Beispiel ist der Schutz der Privatsphäre der Mitarbeiter einerseits und das Interesse des Unternehmens an Information über seine Mitarbeiter. Anstelle gerichtlicher Verfahren besteht auch die Möglichkeit, die berechtigten Interessen beider Konfliktparteien in eine Kompromissbildung einzubeziehen, die auf übergeordneten moralischen Werten beruht, die soziale Verantwortung bestimmen.

Die Befolgung der sozialen Spielregeln hat eine zentrale Stellung, was die Ethik im Berufs- und Wirtschaftsleben angeht. Simon (1951) verwandte schon in seiner Analyse von Arbeitsverhältnissen den Begriff der Spielregeln, an die sich beide Seiten halten müssen. Darauf aufbauend wies Folger (1998) darauf hin, dass sozial sanktionierte Spielregeln wesentlich zur Aufrechterhaltung der sozialen Ordnung beitragen. Wie er darlegt, lassen sie sich als Bestandteil einer „bounded autonomy“ auffassen, die aus „sozial konstruierten und sanktionierten Einschränkungen als Konturen menschlicher Freiheit“ besteht (Folger 1998, 26).

Das Konzept der bounded autonomy, das in Analogie zu Simons (1957) „bounded rationality“ entwickelt wurde, stellt den Kompromiss zwischen Autonomie und Beschränkung, Freiheit und Verantwortung sowie Rechten und Pflichten dar. Verletzungen der Kernbestandteile der bounded autonomy, die sich als Einbruch in die Sphäre der Menschenwürde der Beteiligten beschreiben lassen, unterminieren die Spielregeln des menschlichen Zusammenlebens, von denen die wichtigsten praktisch universell verbreitet zu sein scheinen, was auf ihre evolutionäre Basis hindeutet. Deshalb kann es nicht verwundern, dass die Sensibilität für Verletzungen der sozialen Spielregeln schon bei Kindern vorzufinden ist, vermutlich ein Entwicklungsprozess, der mit der Sprachentwicklung abläuft und mit ihr verbunden ist.

Wettbewerb unter Konkurrenten ist dann gewährleistet, wenn die minimalen Spielregeln der sozialen Verantwortung beachtet werden. Wer hier betrügt, handelt unfair. Daher kann es nicht verwundern, dass die Empörung über Unfairness über persönliche Betroffenheit hinausgeht, sondern gegen jeden Machtmissbrauch gerichtet ist, der publik wird. Diese prinzipielle Ablehnung von Machtmissbrauch, der die Menschenwürde verletzt, entspricht dem dritten Niveau des moralischen Urteils nach Kohlberg (1984). Sie zeigt, dass das Streben nach Fairness über egoistische Ansprüche und Gruppeninteressen hinausgeht.

Der Verzicht auf die Befolgung der Spielregeln als ethische Grundregel lässt sich damit begründen, dass eine situationsangepasste Ethik angestrebt wird, in der jeweils versucht wird, das zu tun, was dem, was als gut und moralisch erkannt worden ist, am ehesten dient. Diese Ethik besticht durch ihre hohe Flexibilität. Ihre konsequente Anwendung bedeutet, dass die zweite Komponente der sozialen Verantwortung – der Erfüllung der berechtigten Erwartungen anderer – zur alleinigen Richtschnur des Handelns gemacht wird. Außerdem kommt man damit zu einer utilitaristischen Ethik, wie sie im Folgenden besprochen wird.

### *Erfüllung der berechtigten Erwartungen anderer*

Was die berechtigten Erwartungen anderer sind, lässt sich auf der Grundlage bestehender ethischer Systeme eingrenzen (vgl. Cropanzano/Grandey 1998). Grundsätzlich lassen sich formalistische und utilitaristische ethische Systeme unterscheiden. Formalistische Systeme gehen im Wesentlichen auf Kant und seinen kategorischen Imperativ zurück, während utilitaristische Systeme der Maxime „der größte Wert für die größte Zahl“ folgen.

Unter den formalistischen Systemen lässt sich zwischen einer Gerechtigkeitsbasierten Ethik, wie sie von Rawls (1971) vertreten wird, und einer Ethik, die auf individuellen Rechten basiert (Kohlberg 1984), unterscheiden. In dem System von Rawls (1971) wird die Entscheidung darüber, was ethisch gerechtfertigt ist, davon abhängig gemacht, ob die gewählte Alternative unter Personen Zustimmung finden kann, die noch nicht wissen, welche Position sie in der Gesellschaft innehaben werden. In diesem Sinne stellt es eine berechnete Erwartung dar, nicht vernachlässigt zu werden, wenn man krank oder hilfsbedürftig ist. Daher sollte die Sicherung der Grundbedürfnisse der Menschen für alle Mitglieder einer Gesellschaft gewährleistet sein. Hingegen ist das Vorhandensein willkürlicher Privilegien, die man sich nicht persönlich verdient hat, mit der Rawls-Ethik nicht vereinbar.

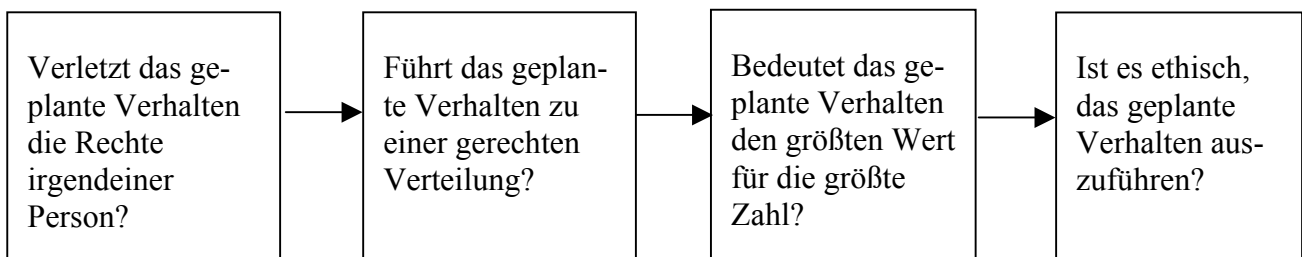
Das zweite formalistische System der Ethik ist durch die Tatsache bestimmt, dass mit der menschlichen Existenz bestimmte Grundrechte verbunden sind, die unveräußerlich sind. Darunter fallen sowohl sog. negative Rechte, die sich darauf beziehen, dass man die Freiheit hat, ungestört zu bleiben und seine Privatsphäre aufrecht zu erhalten, als auch sog. positive Rechte, die Pflichten beinhalten (z.B. einem Unfallopfer zu helfen, das auf Erste Hilfe angewiesen ist). Unter dieses System der Ethik fällt auch die Sicherung der Würde des Menschen, wie sie in den Menschenrechten zum Ausdruck kommt. Diese sind nicht verhandelbar, und ein Verstoß dagegen stellt einen Bruch des gesellschaftlichen Vertrags dar (Folger 1998). Die Quintessenz dieses ethischen Ansatzes besteht darin, dass es verboten ist, Menschen ausschließlich als Mittel zum Zweck zu betrachten. Vielmehr muss immer auch ihre persönliche Würde hochgehalten werden. Das entspricht im Übrigen einer Lesart des kategorischen Imperativs von Kant (1994, 78), nach der es ethisch fragwürdig ist, andere Menschen nur als Mittel zum Zweck einzuplanen.

Der utilitaristische Ansatz steht in einem deutlichen Widerspruch zu dem formalistischen. Er ist letztlich rein pragmatisch ausgerichtet, da er dem Motto folgt „Was gute Ergebnisse bringt, ist erlaubt“. Der Zweck heiligt aber nicht immer die Mittel. Daher ist von vorneherein deutlich, dass der utilitaristische Ansatz keinen ethischen Absolutheitsanspruch hat. Er kann aber korrigierend berücksichtigt werden, um eine größere Zielorientierung in dem ethischen Diskurs zu verwirklichen.

Der utilitaristische Ansatz ist auch insofern nicht unproblematisch, als seine Verwendung schnell an die Grenzen der Berechenbarkeit kommt. Im Idealfall setzt er ein System vollständig rationaler Entscheidungen auf der Grundlage der Nutzenmaximierung voraus. Es ist aber schon lange bekannt, dass solche rationalen Entscheidungen in vielen Alltagssituationen nicht realisierbar sind. Daher setzte Simon (1957) den Begriff der „eingeschränkten Rationalität“ dagegen.

Wenn man sich eine ethische Entscheidungssequenz vorstellt, steht die Frage der Verletzung von persönlichen Rechten am Anfang. An zweiter Stelle geht es um die Herstellung gerechter Verteilungen. Erst an dritter Stelle ist zu fragen, wie nützlich im Sinne des utilitaristischen Prinzips eine Entscheidung ist (vgl. Abb. 1). Damit kommt dem Utilitarismus eine nachgeordnete Anpassungsfunktion zu, nämlich die Aufgabe, unter den zulässigen Lösungen eines Entscheidungsproblems diejenige herauszufinden, die das größte Glück für die größte Zahl von Menschen impliziert.

Abb. 1 Ein Sequenzmodell ethischen Handelns (modifiziert nach Cropanzano/Grandey 1998, 146)



Die Sequenz, die in Abbildung 1 dargestellt ist, erscheint im Kontext des Berufs- und Wirtschaftslebens als kontrovers, da wirtschaftliches Handeln durch Rationalität, zumindest aber durch eingeschränkte Rationalität im Sinne von Simon (1957) gekennzeichnet ist. Da der Utilitarismus unmittelbar mit rationalen Entscheidungsmodellen zusammenhängt, die auf dem objektiven oder subjektivem Nutzen aufbauen (vgl. Edwards 1954), liegt die Versuchung nahe, den Stellenwert utilitaristischer Erwägungen in der Sequenz vorzuverlegen und damit ihr relatives Gewicht zu erhöhen. Tatsächlich folgen Cropanzano und Grandey (1998) teilweise dieser Erwägung, indem sie ein ethisches Modell vorschlagen, in dem gleichzeitig alle drei ethischen Prinzipien geprüft werden, um auszuschließen, dass die Einschätzung der Rechte einen Veto-Status gegenüber dem Utilitarismus hat. Ein solcher Kompromissvorschlag hat den Vorteil, dass ein solches „holistisches“ Modell in der Wirtschaft eine größere Akzeptanz erwarten kann als das Sequenzmodell in Abbildung 1. Allerdings bleibt unberücksichtigt, dass die menschliche Würde ein nicht zu verhandelndes Gut ist (Folger 1998), dessen Unantastbarkeit tatsächlich einen Veto-Status gegenüber allen

Maßnahmen haben sollte, die sie beeinträchtigen. Daher wird ihr die höchste Priorität bei der Verwirklichung von technologischer Verantwortung zugeschrieben (Lenk/Maring 2001).

Die Frage der Prioritäten kann an dieser Stelle nicht abschließend diskutiert werden. Sie lässt sich einerseits auf der globalen Ebene stellen, wenn nach den Vor- und Nachteilen des Sequenzmodells und des „holistischen“ Modells ethischer Entscheidungen gefragt wird. Sie wird aber auch auf einer niedrigeren Ebene bedeutsam, wenn es darum geht, dass verschiedene ethische Anliegen miteinander in Widerspruch stehen. Ein Beispiel ist die Feststellung, dass die Widergutmachung von Schäden, die man selbst verursacht hat, Vorrang hat gegenüber der Beseitigung von Schäden, die andere verursacht haben (Birnbacher 2001). Ein anderes Beispiel ist die Priorität der moralischen Verpflichtung gegenüber Personen, mit denen eine emotionale Bindung besteht, gegenüber Fremden. Die Tatsache, dass solche Prioritäten festgesetzt werden müssen, rechtfertigt nicht die Schlussfolgerung, dass sich Ethik nicht praktizieren lässt. Vielmehr bietet die philosophische Ethik fundierte Hinweise darauf, wie die Prioritäten gesetzt werden können, um ethisches Handeln zu erreichen.

Eine Person, die die berechtigten Erwartungen anderer erfüllt, folgt einer empathischen Ethik. Demgegenüber stellt die Betonung der Bestrafung bei Normabweichung eine regulative Ethik dar, der es primär darum geht, ein Sanktionssystem zu errichten, mit dessen Hilfe ethische Ansprüche durchgesetzt werden können. Es geht nicht mehr darum, das Gute zu verwirklichen, sondern darum, das Schlechte zu bestrafen. In dieser negativen Orientierung wird eine machiavellistische Einstellung sichtbar.

## ***2.2 Zur Wechselwirkung zwischen den beiden Komponenten ethischen Verhaltens***

In diesem Beitrag wurden zwei Dimensionen der sozialen Verantwortung in den Mittelpunkt gerückt: Befolgung der sozialen Spielregeln und Erfüllung der berechtigten Erwartungen anderer. Sind damit zwei unabhängige ethische Kriterien angesprochen worden? Die Antwort ist „nein“. Auf empirischer Ebene lässt sich feststellen, dass beide Dimensionen der Verantwortung positiv, wenn auch nicht allzu hoch, zusammenhängen (Bierhoff 2000). Eine Person, die dazu neigt, den sozialen Spielregeln zu folgen, bringt also in der Tendenz auch mehr Bereitschaft zum Ausdruck, die berechtigten Erwartungen anderer zu erfüllen. Durch diese positive Korrelation zwischen den beiden Basisdimensionen der Verantwortung wird zum Ausdruck gebracht, dass beide Aspekte auf einer gemeinsamen Basis beruhen, die als Gewissenhaftigkeit bezeichnet werden kann.

Mit anderen Worten (vgl. Tab. 1), eine regelorientierte Ethik hängt positiv mit einer empathischen Ethik zusammen bzw. die innere und die äußere Übereinstimmung mit ethischen Regeln schließt sich nicht nur nicht gegenseitig aus, sondern tendiert dazu, gleichzeitig aufzutreten.

Andererseits besteht aber ein Spannungsfeld zwischen solidarischem Handeln und Solidarität als Ideal, zwischen Fairness im Alltag und Gerechtigkeit als Thema von Sonntagsreden oder zwischen Pünktlichkeit im Beruf und Verlässlichkeit als all-

gemeine Zielvorstellung. 70 Jahre empirischer Forschung zur Frage der Konsistenz zwischen Einstellung und Verhalten zeigen, dass es systematische Einflüsse gibt, die eine Diskrepanz zwischen solidarischem Handeln und Solidarität als Ideal entstehen lassen. Dazu zählt die Diffusion der Verantwortung, die bewirkt, dass Personen, die sich moralisch angesprochen fühlen, nicht handeln, weil sie die Verantwortung auf andere abschieben (Bierhoff, im Druck).

### 3. Angewandte Verantwortungsethik

Wie sehen die konkreten Probleme aus, die im Wirtschaftsbereich auftreten und die für Verantwortung relevant sind? Davis (1990) nennt fünf Schwerpunkte, auf die im Folgenden das zweidimensionale Bezugssystem der sozialen Verantwortung angewandt wird.

(1) Sicherung der Privatsphäre: Die Bedeutung der sozialen Verantwortung nimmt zu, wenn ein größeres Machtgefälle besteht, das zwischen verschiedenen Mitgliedern einer Firma besteht. Ein solches Machtgefälle ist in allen hierarchisch organisierten sozialen Systemen die Regel und findet sich natürlich auch in Unternehmen. Geschäftsentscheidungen müssen so gefällt werden, dass sie nicht nur den eigenen Geschäftsinteressen dienen, sondern auch unter Beachtung von individuellen und sozialen Bedürfnissen des beteiligten Personenkreises (Aktionäre, Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit; Witt 2001) stattfinden. Die Auswirkungen von Machtunterschieden auf ethische Entscheidungen steht im Mittelpunkt der Analyse von Folger (1998) über die „bounded autonomy“, die weiter oben dargestellt wurde. Sie kennzeichnet einen Kompromiss zwischen den beteiligten Parteien über die gültigen sozialen Spielregeln innerhalb der Organisation, der den Kernbereich individueller Freiheit für alle Beteiligten sichert. Je größer die Machtunterschiede, desto gefährdeter ist die Autonomie der schwächeren Mitglieder der Organisation und desto größer ist die Bedeutung von sozialen Spielregeln, die die Rechte aller Mitarbeiter absichern.

Folgerung: Die individuellen Rechte aller Mitarbeiter werden durch Vereinbarungen geschützt, die die Regeln des Einflusses in Organisationen festlegen.

(2) Whistle-blowing: Soziale Verantwortung wird durch die Bereitschaft zur Kommunikation zwischen Unternehmen und Öffentlichkeit in kritischen Fragen gekennzeichnet. Diese Kommunikation verläuft prinzipiell in zwei Richtungen: Das Unternehmen stellt in der Öffentlichkeit dar, welche Auswirkungen seine Politik auf die soziale und physische Umwelt hat (= Transparenz der Geschäftsführung). Die Vernachlässigung dieser Kommunikationspflicht ruft vielfach das Phänomen des whistle-blowing (De George 1990; James 1990) hervor, das beinhaltet, dass Insider über gefährliche Produktionsanlagen, die die Nachbarschaft gefährden, oder über diskriminierendes Verhalten gegenüber bestimmten Minderheiten aus moralischer Verpflichtung die Öffentlichkeit informieren. Whistle-blowing beruht im Wesentlichen auf der Komponente der Erfüllung der berechtigten Erwartungen anderer. Die Öffentlichkeit kann von beteiligten Personen erwarten, dass sie Aufklärung verbreiten,



wenn z.B. ein Umweltschaden durch eine Produktion ausgelöst wird, der die Anwohner schädigt.

Folgerung: Die Aufdeckung von Missständen, die die Öffentlichkeit bedrohen, bringt die moralische Kompetenz der Aktivisten zum Ausdruck und stärkt die moralische Integrität des Unternehmens.

(3) Probleme bei der Übersetzung von Verantwortungsbewusstsein in verantwortungsvolles Verhalten: Die Kriterien von technischer Machbarkeit und ökonomischer Profitmaximierung werden erweitert um das Kriterium der sozialen und ökologischen Kosten. Das Beispiel der Umweltverantwortung verdeutlicht das Problem. Viele Aktivitäten von Firmen – aber auch von Privatpersonen – haben ökologische Kosten, die nicht oder nur unzureichend in der Kosten-Nutzen-Berechnung Eingang finden. Umweltverantwortung beruht auf der Bereitschaft, die Umwelt zu schonen und die Umweltverschmutzung zu verringern (Hoff 1998). Umweltschutz ist allerdings nicht zum Nulltarif erhältlich, da mit Umweltschutzmaßnahmen in der Regel ökonomische Kosten verbunden sind. Der einfache Goodwill reicht nicht aus.

Ein Prozessmodell der Umweltverantwortung wurde von Fuhrer (1995) vorgeschlagen. Es beinhaltet eine Bedrohungsanalyse, eine Verantwortungsfestlegung, ein mentales Coping zur Überwindung von internen Widersprüchen sowie eine Handlungsfolgenbewertung, die dem Handlungsentschluss vorgelagert ist. Verantwortliches Verhalten wird dann erwartet,

- wenn eine Bedrohung durch Umweltzerstörung und die Verantwortung wahrgenommen werden,
- wenn keine einschränkenden Einflüsse dazu führen, dass eine Neubewertung stattfindet, die die wahrgenommene Bedrohung und die Verantwortung reduziert,
- und wenn die Handlungsfolgebewertung zu einem positiven Ergebnis führt, das eine eindeutige Handlungspräferenz entstehen lässt.

Das Verantwortungsbewusstsein leitet sich wieder aus der Erfüllung der berechtigten Erwartungen anderer ab, die einer Umweltzerstörung entgegensteht. Diese moralische Stellungnahme löst nach dem Modell eine Handlungsfolgebewertung aus (Welche Nachteile treten für mich auf, wenn ich Verantwortung übernehme? Welche Vorteile hat es, Stellung zu beziehen?) und eventuell auch Umdeutungsprozesse, die moralisch engagierte Handlungen verhindern (z.B. „alles nicht so schlimm“, „wird schon gut gehen“, „andere sind schuld“, „die Gesetze sind zu lasch“, „wo gehobelt wird, fallen Späne“). Diese Bewertungsprozesse konzentrieren sich auf die Beantwortung der Frage, ob die sozialen Spielregeln befolgt werden können (Umweltzerstörung aufhalten) oder ob sie ausgehebelt werden, so dass eine Diskrepanz zwischen Einstellung und Verhalten entsteht.

Folgerung: Verantwortungsübernahme ist ein mehrstufiger Prozess, der zumindest die Feststellung der Verletzung eines moralischen Anspruchs und die Abschätzung der Handlungsfolgen beinhaltet, die letztlich darüber entscheidet, ob die sozialen Spielregeln befolgt werden oder nicht.

(4) Bekämpfung von Trittbrettfahrern: Das vierte Kriterium steht in engem Zusammenhang mit dem dritten: Da z.B. die Einbeziehung der Umweltverantwortung ökonomische Kosten verursacht, ist es erforderlich, diese Kosten in der Preiskalkulation zu berücksichtigen. Der Umweltschutz stellt ein öffentliches Gut dar, dessen „Produktionskosten“ von den Kunden mitgetragen werden müssen.

Hier geht es wieder um die Befolgung der sozialen Spielregeln, die durch „Trittbrettfahren“ verletzt werden. Viele sind so lange für umweltschonendes Verhalten, wie andere die Rechnung bezahlen müssen, während sie persönliche Nachteile als unzumutbar empfinden. Hier kommt eine doppelte Moral zum Ausdruck, mit deren Hilfe man sich persönlich besser fühlt, ohne dem moralischen Anspruch gerecht geworden zu sein.

Folgerung: Sanktionen gegen Trittbrettfahrer erhöhen die Befolgung sozialer Normen, die Kooperation und Verantwortung beinhalten.

(5) Ehrenamtliches Engagement: Während die bisher genannten Punkte unmittelbar mit der Unternehmenstätigkeit zu tun haben, bezieht sich der letzte Punkt auf die Bewältigung von Problemen, die die Firmen nicht verursacht haben. Firmen sind wie alle Bürger aufgefordert, die Norm der sozialen Verantwortung zu befolgen und dementsprechend denen zu helfen, die in Not sind. Diese allgemeine Verpflichtung, die z.B. in ehrenamtlichem Engagement (Bierhoff 2001) zum Ausdruck kommt, lässt sich im Hinblick auf die besonderen Kompetenzen, die das Unternehmen zur Verfügung hat, hervorheben. Wenn es z.B. im Bereich der Informationstechnologie tätig ist, sollte es dazu beitragen, Aktivitäten im Internet zu fördern, die zur Reduzierung von sozialen Problemen beitragen können usw. Der soziale Bezug des Unternehmens lässt sich u.a. an einem Engagement für die Gesellschaft ablesen. Dieses spiegelt gleichermaßen beide Komponenten der sozialen Verantwortung wider: Moralische Verpflichtung und Umsetzung der Verpflichtung in konkrete prosoziale Handlungen.

Folgerung: Verantwortliches Handeln in Unternehmen stellt nicht nur ein Reagieren auf Schwierigkeiten sondern auch ein Agieren auf der Grundlage moralischer Einsicht dar.

Diese Anwendungsthemen – Sicherung der Privatsphäre, Whistle blowing, Probleme bei der Umsetzung von Verantwortungsbewusstsein in verantwortungsvolles Verhalten, Bekämpfung von Trittbrettfahrern und ehrenamtliches Engagement – können beispielhaft demonstrieren, wie sich der hier eingenommene Blickwinkel auf Verantwortung für die argumentative Bearbeitung ethischer Konflikte in Unternehmen eignet. Natürlich bietet der Alltag in Unternehmen immer wieder neue moralische Dilemmata, die sich nicht im Vorhinein klären lassen. Es geht vielmehr darum, ein brauchbares Bezugssystem zu liefern, das Manager und Angestellte benutzen können, um ethische Entscheidungen vorzubereiten.

Seit Jahren findet in der Öffentlichkeit eine grundlegende Bewusstseinsänderung in Richtung größerer sozialer Verantwortung von Firmen statt. Das hängt auch mit

der zunehmenden Erkenntnis zusammen, dass globale Umweltveränderungen eine neue Herausforderung der Gesellschaft beinhalten (Kruse 1995). Ein zweiter Gesichtspunkt kommt hinzu: Gerade der Erfolg der Wirtschaft trägt dazu bei, dass die Menschen von existenziellen Sorgen befreit werden und sich neuen sozialen Zielen zuwenden, die sich um das Thema der sozialen Verantwortung gruppieren, etwa für die Dritte Welt (Montada 2001).

Dementsprechend kann von der Entstehung einer neuen Unternehmenskultur gesprochen werden, die in dem Begriff der „high ethics, high profit organizations“ (Pastin 1990, 625) zum Ausdruck kommt. Damit wird zum Ausdruck gebracht, dass sich die Ziele von ethischer Unternehmensführung und Erfolg am Markt nicht notwendigerweise ausschließen. Vielmehr gibt es heute schon eine Anzahl internationaler Unternehmen, die diesem Begriff entsprechen (für Beispiele s. Pastin 1990). Untersuchungen zeigen, dass sich zwischen Unternehmen – auch aus derselben Branche – deutliche Unterschiede zwischen den Angestellten im Hinblick auf ihre Orientierung an moralischen Werten finden. Darüber hinaus zeichnet sich ein Trend ab, wonach sich das Management in kleineren Unternehmen eher an moralischen Werten orientiert als das in großen (Nystrom 1990).

Das Beispiel der CO<sub>2</sub>-Reduktion, wie sie auf der Umweltkonferenz in Bonn beschlossen wurde, verdeutlicht die Alternativen. Unternehmen werden durch die internationale Politik veranlasst, Umweltstandards einzuhalten. Umweltverantwortung wird für die, die sie nicht aus eigener Einsicht gewonnen haben, verordnet. Umgekehrt kann man sagen, dass Unternehmen, die von sich aus die Bedeutung der Umweltverantwortung erkannt haben, einen taktischen Vorteil gegenüber denjenigen haben, denen entsprechende Handlungsregeln aufgezwungen werden. Hier deutet sich beispielhaft an, dass ethisches Handeln wirtschaftlich vorteilhaft sein kann. Das ändert aber nichts an der Erkenntnis, dass die hier genannten Forderungen in großen Teilen noch auf ihre Umsetzung warten.

## Literatur

- Ajzen, Icek (1991): The theory of planned behavior. In: *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50, 179-211.
- Auhagen, Ann Elisabeth (1999): *Die Realität der Verantwortung*. Göttingen.
- Bierhoff, Hans-Werner (1992): Trust and trustworthiness. In: Montada, Leo/Filipp S.H./Lerner, Melvin .J. (Hg.): *Life crises and experiences of loss in adulthood*. Hillsdale, 411-433
- Bierhoff, Hans-Werner (2000): Skala der sozialen Verantwortung nach Berkowitz und Daniels: Entwicklung und Validierung. In: *Diagnostica* 46, 18-28.
- Bierhoff, Hans-Werner (2001): Responsibility and altruism: the role of volunteerism. In: Auhagen, Ann Elisabeth/Bierhoff, Hans-Werner (Hg.): *Responsibility. The many faces of a social phenomenon*. London, 149-166.
- Bierhoff, Hans-Werner (im Druck): *Prosocial behaviour*. London.
- Birnbacher, Dieter (2001): Philosophical foundations of responsibility. In: Auhagen, Ann Elisabeth/Bierhoff, Hans-Werner (Hg.): *Responsibility. The many faces of a social phenomenon*. London, 9-22.
- Blickle, Gerhard (Hg.) (1998): *Ethik in Organisationen*. Göttingen.

- Bogart, Karen/Geis, Florence L./Levy, Marguerite/Zimbardo, Philip G. (1969): No dissonance for machiavellians? In: Zimbardo, Philip G. (Hg.): *The cognitive control of motivation*. Glenview, 251-261.
- Christie, Richard/Geis, Florence L. (1970): *Studies in machiavellism*. New York.
- Crophanzano, Russell/Grandey, Alicia A. (1998): If politics is a game, then what are the rules?: Three suggestions for ethical management. In: Schminke, Marshall (Hg.): *Managerial ethics*. Mahwah, 133-152.
- Davis, Keith (1990): Five propositions for social responsibility In: Hoffman, W. Michael/Moore, Jennifer M. (Hg.): *Business ethics*. New York, 165-170.
- De George, Richard T. (1990): Whistle blowing. In: Hoffman, W. Michael/Moore, Jennifer M. (Hg.): *Business ethics*. New York, 325-332.
- Edwards, Ward (1954): The theory of decision making. In: *Psychological Bulletin* 51, 380-417.
- Eysenck, Hans Jürgen (1954/63): *The psychology of politics*. London.
- Eysenck, Hans Jürgen/Wilson, Glenn D. (1978): *The psychological basis of ideology*. Lancaster.
- Fraedrich, John/Thorne, Debbie M./Ferrell, O.C.(1994): Assessing the application of cognitive moral development theory to business ethics. In: *Journal of Business Ethics* 13, 829-838.
- Folger, Robert (1998): Fairness as moral virtue. In: Schminke, Marshall (Hg.): *Managerial ethics*. Mahwah, 13-34.
- Friedman, Milton (1990): The social responsibility of business is to increase its profits. In: Hoffman, W. Michael/Moore, Jennifer M. (Hg.): *Business ethics* (2<sup>nd</sup> ed.). New York, 153-157.
- Fuhrer, Urs (1995): Sozialpsychologisch fundierter Theorierahmen für eine Umweltbewusstseinsforschung. In: *Psychologische Rundschau* 46, 93-103.
- Goodpaster, Kenneth Edwin/Matthews, John B. (1990): Can a corporation have a conscience? In: Hoffman, W. Michael/Moore, Jennifer Mills (Hg.): *Business ethics* (2<sup>nd</sup> ed.). New York, 184-194.
- Hawley, Delvin D. (1991): Business ethics and social responsibility in finance instruction: An abdication of responsibility. In: *Journal of Business Ethics* 10, 711-721.
- Hoff, Ernst-H. (1998): Verantwortungsbewusstsein und Industriearbeit im Zeichen der Umweltkrise. In: Blicke, Gerhard (Hg.): *Ethik in Organisationen*. Göttingen, 71-92.
- Hoffman, W. Michael/Moore, Jennifer M. (Hg.) (1990): *Business ethics* (2<sup>nd</sup> ed.): New York..
- James, Gene G. (1990): Whistle blowing: Its moral justification. In: Hoffman, W. Michael/Moore, Jennifer M. (Hg.): *Business ethics* (2<sup>nd</sup> ed.). New York, 332-345.
- Kahneman, Daniel/Knetsch, Jack L./Thaler, Richard H. (1986): Fairness and the assumptions of economics. In: *Journal of Business* 59/4, 285-300.
- Kant, Immanuel (1994): *Grundlegung der Metaphysik der Sitten*. Stuttgart.
- Kohlberg, Lawrence (1984): *The psychology of moral development*. San Francisco.
- Kurland, Nancy B. (1995): Ethical intentions and the theories of reasoned action and planned behavior. In: *Journal of Applied Social Psychology* 25, 297-313.
- Kruse, Lenelis (1995): Globale Umweltveränderungen: Eine Herausforderung für die Psychologie. In: *Psychologische Rundschau* 46, 81-92.
- Lenk, Hans (1998): *Konkrete Humanität. Vorlesungen über Verantwortung und Menschlichkeit*. Frankfurt.
- Lenk, Hans/Maring, Matthias (2001): Responsibility and technology. In: Auhagen, Ann Elisabeth/Bierhoff, Hans-Werner (Hg.): *Responsibility. The many faces of a social phenomenon*. London, 93-107.
- Moberg, Dennis J. (1990): Helping subordinates with their personal problems: A moral dilemma for managers. In: *Journal of Business Ethics* 9, 519-531.

- Montada, Leo (2001): Denial of responsibility. In: Auhagen, Ann Elisabeth/Bierhoff, Hans-Werner (Hg.): Responsibility. The many faces of a social phenomenon London, 79-92.
- Müller, Günter F. (1998): Prozedurale Gerechtigkeit in Organisationen. In: Blickle, Gerhard (Hg.): Ethik in Organisationen. Göttingen, 57-70.
- Nystrom, Paul C. (1990): Differences in moral values between corporations. In: Journal of Business Ethics 9, 971-979-
- Pastin, Mark (1990): Lessons form high-profit, high-ethics companies: An agenda for managerial action. In: Hoffman, W. Michael/Moore, Jennifer M. (Hg.): Business ethics (2<sup>nd</sup> ed.). New York, 624-628.
- Randall, Donna M./Gibson, Annetta M. (1991): Ethical decision making in the medical profession: An application of the Theory of Planned Behavior. In: Journal of Business Ethics 10, 111-122.
- Schminke, Marshall (Hg.) (1998a): Managerial ethics. Mahwah.
- Schminke, Marshall (1998b): Management and ethics: distant neighbors in theory and research. In: Schminke, Marshall (Hg.): Managerial ethics. Mahwah, 1-11.
- Shaver, Kelly G./Schutte, Deborah A. (2001): Towards a broader psychological foundation for responsibility: who, what, how. In: Auhagen, Ann Elisabeth/Bierhoff, Hans-Werner (Hg.): Responsibility. The many faces of a social phenomenon. London, 35-47.
- Simon, Herbert A. (1957): Models of man. New York.
- Stone, Diana L./Stone-Romero, Eugene F. (1998): A multiple stakeholder model of privacy in organizations. In: Schminke, Marshall (Hg.): Managerial ethics. Mahwah, 35-59.
- Trevino, Linda K. (1986): Ethical decision making in organizations: A person-situation interactionist model. In: Academy of Management Review, 11, 601-617.
- Trevino, Linda K. (1992): Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education, and management. In: Journal of Business Ethics 11, 445-459.
- Wiswede, Günter (2000): Einführung in die Wirtschaftspsychologie (3. Auflage): München.
- Witt, L. Alan (2001): Responsibility in work organisations. In: Auhagen, Ann Elisabeth/Bierhoff, Hans-Werner (Hg.): Responsibility. The many faces of a social phenomenon. London, 139-147.