

*Working Papers*



Technische Hochschule  
Ingolstadt

*Zukunft in  
Bewegung*



*Prof. Dr. Torsten Graap*

***Nachhaltigkeitsethik in  
Unternehmen. Notwendigkeit,  
betriebswirtschaftliche  
Neoklassikkritik, Ansatz und  
Entwicklungschancen aus Sicht der  
Nachhaltigen Ökonomie***

***Abstract***

Dass das Thema Ethik in Unternehmen eine zentrale Notwendigkeit für eine nachhaltige Entwicklung darstellt, scheint jedem klar und offen denkenden Menschen mehr als einsichtig zu sein. Zu viele erdrückende und fast resignierend wirkende Beispiele liefert das reale Unternehmensdasein (z.B. Banken, Lebensmittelskandale), in deren Schatten positive Akzente setzende Unternehmen derzeit eher verblassen. Für eine Nachhaltige Ökonomie (= NÖ) stellt sich daher die Frage, wie denn diese Ethik für Unternehmen auszusehen hat und verbreitbar wäre. Ausgehend von einer grundlegenden Legitimierung der Unternehmensethik wird erstens die Unhaltbarkeit der Neoklassik als immer noch orthodoxes Denk- und Handlungsmodell aus betriebswirtschaftlicher Sicht kritisiert. Zweitens werden als alternativer Entwurf die aktuellen Kernelemente einer Nachhaltigkeitsethik der primär volkswirtschaftlich verorteten NÖ skizziert. Diese werden sodann auf das Unternehmen transferiert. Die Komplexität und der transdisziplinäre Anspruch der NÖ ermöglichen abschließend das Aufdecken von Entwicklungschancen für die Nachhaltigkeitsethik in Unternehmen.

# Nachhaltigkeitsethik in Unternehmen. Notwendigkeit, betriebswirtschaftliche Neoklassikkritik, Ansatz und Entwicklungs- chancen aus Sicht der Nachhaltigen Ökonomie

von Torsten Graap

## 1 Ethik als notwendiges Handlungsfeld in Unternehmen

Die Ethik ist zunächst schlicht eine „Sittenlehre“. Diese sucht eine Antwort auf die Frage, was wir tun sollen. Ethik lehrt daher die Beurteilung von Situationen, um richtiges Handeln zu realisieren. Dabei geht es um die Untersuchung, was denn das Leben und die Welt wertvoll machen. Ethisches Verhalten orientiert sich dabei an Werten, die sich allerdings im Zeitablauf verändern können (Wertebewusstsein) (Schischkoff 1991: 185f). Für den Kulturhistoriker Nicolas Gfeller gilt es daher darum, „...Gebote und Richtlinien für das richtige Verhalten...Minimalanforderungen, unerlässliche Bestandteile einer Gemeinschaftsordnung [zu finden, T.G.] (Gfeller 2005: 7f).“ Die historische Veränderbarkeit der Ethik von einer Stammesethik bis hin zu einer heutigen Globalisierungsethik skizziert umfassend der Volkswirt und Wirtschaftsethiker Bernd Noll (Noll 2010). Insofern sind wir keineswegs in einer Erfolgs-, Wettbewerbs- oder Marktethik für immer und ewig gefangen. Auch Unternehmen als soziales Zusammenspiel von Menschen existieren und verhalten sich zu einem oder mehrerer Zwecke, sodass richtiges Handeln auch hier ein originärer Gegenstand ist. Doch was ist in diesem Zusammenhang „richtig“? Um den Bogen zur Wirtschaftsethik zu finden, sollte daher das Wirtschaftsverständnis an sich beurteilt werden. Bewusst nehmen wir hier eine Ansicht aus einem typischen Lehrbuch der Betriebswirtschaftslehre, da die „BWL“ als sog. Realwissenschaft nah am Unternehmen ist. So finden wir in dem heute häufig verwendeten Grundlagenwerk für angehende Betriebswirte/-innen kurz und knapp die von der „VWL“ entlehnte Definition für das Wirtschaften: „planmäßigen Einsatz knapper Güter zur menschlichen Bedürfnisbefriedigung“ (Jung 2006: 4). Eine explizite Integration ethischen Verhaltens auf

den Gegenstand Wirtschaften? Fehlanzeige! Allenfalls lässt sich dies in die Planmäßigkeit oder die Bedürfnisbefriedigung hinein interpretieren. Selbst bei dem auch weiterhin fortgeführten Lehrbuch des BWL-Altmeisters Günter Wöhe, mit dem Generationen von deutschen Betriebswirten – auch der Verfasser – ausgebildet wurden, ist das akute Thema Ethik...kein Thema! Stattdessen heißt es: „Es bleibt..jedem Forscher selbst überlassen...ob er unternehmerisches Handeln einer ethischen Wertung unterziehen will (Wöhe 2008: 20f).“ Studierende verfallen so freilich schnell in die Erkenntnis, dass der Wert des Wirtschaftens tatsächlich nur in der Befriedigung endloser Bedürfnisse bei gleichzeitiger Vorteilsnahme (=Profit) durch den Unternehmer (=Befriediger) ist und Ethik eine willkürlich definierbare Masse ist.

Diese Art von wertfreier Forschungslogik als produzierender Krisenliberalismus des Wirtschaftens hat, so der in 2012 verstorbene Philosoph und Psychoanalytiker Horst-Eberhard Richter, der Korruption den Weg gebahnt: „Die eine Verantwortungslosigkeit bedingt die nächste...In ihren Taten und Versäumnissen [hier: die Risikospekulanten, T.G.] manifestiert sich ein Sittenverfall, der in der Gesellschaft trotz laufender Beteuerung unseres Wertebewusstseins längst grassiert (Richter 2009: 36f).“ Richter hat an anderer Stelle einen weiteren Aspekt des moralischen Verfalls formuliert, den wir als Vertreter der Nachhaltigen Ökonomie bewusst erkennen müssen: „subtile, versteckte Gewalt..., Verrohung..ohne offenen Hass...moralische Fühllosigkeit, einem Schwinden von Sensibilität (Richter 2010: 19).“ Das diese (subtile) Verrohung auch vor den Unternehmen nicht halt macht, beweist z.B. die weit verbreitete Existenz des Phänomens Bossing, d.h. wenn der „Chef als Krieger“ gegen seine eigenen Mitarbeiter (!) mobbt, also Psychokrieg betreibt (Fuchs/Huber 2009: 8). Neben diesen negativen Tendenzen dürfen aber auch vorwiegend vorbildliche Unternehmen (z.B. dm) oder Länder (z.B. Skandinavien) nicht als positive Leuchttürme vergessen werden! Doch diese negative Kehrseite als existierender Status Quo ist für eine wertende und wirkungsvoll zu entwickelnde Nachhaltigkeitsethik bedeutsam.

Die „Gemeinde“ der Wirtschaftsethiker ist (leider) immer noch verhältnismäßig klein im deutschsprachigen Raum und noch nicht so durchschlagskräftig in der Praxis. Jedoch versucht diese durch verschiedenste theoretische Analysen ein anderes Wirtschaftsverständnis aufzubauen und daraus konzeptionelle Ethikstandards abzuleiten, um damit die durch ein banales Wirtschaftsverständnis ausgelösten kontraproduktiven Ge-

sellschaftsprozesse von außen zu begrenzen und - noch besser - von innen her zu transformieren (vgl. Heidenreich 2012). Dabei gibt es zwei Optionen: a) Ethik steht vor der Ökonomik und versucht durch eine Vermittlungsfunktion die Ökonomik zu domestizieren, oder; b) Ökonomik als Fortsetzung der Ethik mit besseren Mitteln in einer konkurrierenden Marktwirtschaft (Homann/Lütge 2004: 21f). Der Betriebswirt Pfriem bezeichnet Option a das „Unterdrückungsmodell“ und Option b das „Verstärkermodell“. Zudem nennt er eine weitere Option c, das „Transformationsmodell“. Demnach wird die „vermeintlich ethikfreie Ökonomie“ in eine „ethisch aufgeklärte Ökonomie“ transformiert (Pfriem 1996: 227). Man kann dabei, in Anlehnung an den Philosophen Schischkoff, drei Wertkategorien unterscheiden, die in sich auch wieder ausdifferenziert werden können (z.B. Gerechtigkeit) (Schischkoff 1991: 186):

- a) *menschliche Grundwerte* (z.B. Wert des Lebens, Willensfreiheit);
- b) *Tugenden* (z.B. Gerechtigkeit, Wahrhaftigkeit, Treue, Vertrauen);
- c) *spezielle ethische Werte* (z.B. Naturliebe)

Die Wirtschaftsethik konzentriert sich derweil auf drei Ansätze: Peter Ulrichs *Integrative Wirtschaftsethik*, Karl Homanns *Institutionenethik* und Josef Wielands Theorie des *Wertemanagements* (Heidenreich 2012: 51ff). Zudem gibt es daneben ein Konglomerat verschiedenster Ethiken (z.B. Diskursethik, Seinsethik, Medienethik oder der neuere Ansatz der Neuroethik). Hervorzuheben ist sicherlich auch der Appell des Theologen Hans Küng zum „anständigen Wirtschaften.“ Homanns Ansatz einer „Ethik des Wettbewerbs“ ist aus Sicht der NÖ nicht haltbar, da, mit dem Theologen Hans Küng argumentiert, der Wettbewerb ambivalent ist und ein hemmungsloser Wettbewerb eine „gesinnungslose Erfolgsethik“ darstellt. Insofern handelt es sich nicht um eine Ethik, sondern nur um eine „egoistische Verhaltenstechnik“ (Küng 2012: 170f).

Daneben findet man den Begriff der Unternehmensethik, der neben der Ordnungsethik (durch den Staat) und der Individualethik (durch das Individuum) die dritte Säule der Wirtschaftsethik ist (vgl. Noll 2002: 35ff). Unternehmen, die die Mesoebene zwischen der Wirtschaftsordnung und dem Einzelnen einnehmen, haben nach Noll deshalb einen „moralischen Status“, da sie „...mehr als die Summe individuell zurechenbarer Handlungsbezüge [darstellen, T.G.] (Noll 2002: 36).“

Im Kontext dieser ethischen Grundstrukturen hat sich nun auch eine Nachhaltigkeitsethik (vgl. Kap. 3) abzugrenzen, evtl. inhaltlich zu bereichern und auch zu bewähren. Grundlegend für die unternehmerische Nachhaltigkeitsethik als Kernelement des Nachhaltigkeitsparadigmas (Rogall 2012: 125) ist das wechselseitige Zusammenspiel der Sphären Ökonomie, Ökologie und Soziales gemäß den Prinzipien der Nachhaltigkeitsethik (Rogall 2012: 212ff). Sie sollte demgemäß den Unternehmen (und der Politik) praktikable Standards vorhalten. Denn sie beansprucht eine Abkehr von der durch den Philosophen Peter Sloterdijk diagnostizierten technologisch ermöglichten „Frivolitätsära“ als „künstliche Mängelideologie“ in einer „voll dynamisierten, hyperkonsumistischen Menschheit“, die in der „Unzufriedenheitsfalle“ zu landen droht (Sloterdijk 2009: 60ff). Anders ausgedrückt: Das Abwenden einer zunehmend erkennbaren „narzisstischen Gesellschaft“ (Maaz 2012: 204).

Doch was sollen nachhaltige Unternehmen tun? Wann handeln Sie richtig? Was macht für nachhaltige Unternehmen das Leben und die Welt wertvoll? Es ist jedenfalls mehr als das „Diktat der Ökonomisierung“ und genau das Gegenteil entgrenzter Menschen, mehr als „Konsumenten produzierter Wirklichkeiten“ einer „entgrenzten Ökonomie“, wie es der Psychoanalytiker Rainer Funk treffend analysiert (Funk 2011: 55, 61). Daher sollte die Wirtschaftsethik, so der Ethiker Peter Ulrich, die „zentrale Bezugswissenschaft“ als „Vernunftethik des Wirtschaftens“ sein, da auch empirisch mit der Finanzkrise eine „wirtschaftsethische Orientierungskrise“ vorliegt (Ulrich 2010: 13,15). Die NÖ kann hier als ein möglicher Orientierungsanker fungieren. Denn ein „grundlegender Wandel der wirtschaftlichen Kultur“ hin zu „einer ethisch fundierten nachhaltigen Wirtschaftsweise“ ist aufgrund der „eingefahrenen kulturell geprägten Handlungsmuster“ erforderlich. Sie müssen geändert werden, „um zu einer ethisch fundierten nachhaltigen Wirtschaftsweise zu kommen“ (Freimann 2011: 15f). Prägend für dieses nichtnachhaltige Handlungsmuster ist eine eindimensional aufgelöste neoklassische Vernunftethik als Markt- oder Wettbewerbsethik, die einer betriebswirtschaftlichen Kritik bedarf.

Als Ausgangslage lässt sich die unternehmerische Nachhaltigkeitsethik zusammenfassend wie folgt grob einordnen (siehe Abb.1): Sie nimmt klar Stellung zur Sittlichkeits- und Sinnfrage in Unternehmen. Als normativer Ansatz haben ethische Positionen eindeutig Vorrang und sind damit begrenzend. Die Operationalisierung von Werten setzt jedoch

ebenfalls auf die Einsicht und damit auf eine transformierende Wirkung in Unternehmen. Da Unternehmen soziale Systeme sind, sprechen die postulierten Wertkategorien sowohl das Unternehmen an sich, als auch jedes Individuum an.

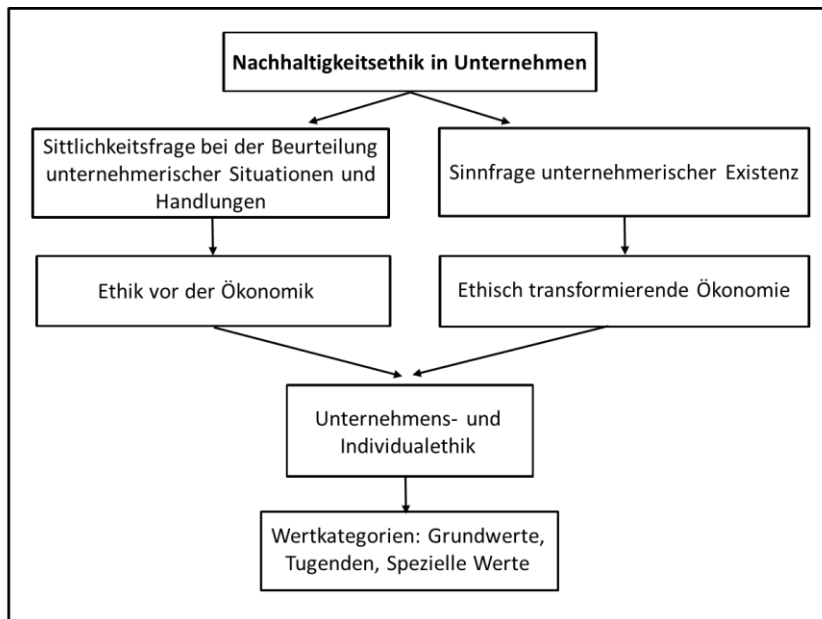


Abb. 1: Einordnung der Nachhaltigkeitsethik im Unternehmen  
(eigene Abbildung)

## 2 Neoklassische Irrwege – eine Kritik aus Sicht der Betriebswirtschaftslehre

Die Neoklassik als dominante Denkströmung negiert auch nach der Finanzkrise den eigentlichen Anspruch des Wirtschaftens, den der Existenzphilosoph Karl Jaspers schon 1961 so treffend formuliert hat und der sinnbildlich auch für eine NÖ gilt:

„Wir müssen einsehen, die Wirtschaft oder irgendeine ihrer Gestalten ist nicht das Absolute. Sie ist nicht der Maßstab für alles, was wir sind und sein können. Sie ist zwar so unentbehrlich wie das Wasser für das Leben, das ohne Wasser sofort stirbt. Aber sie ist so wenig wie das Wasser schon das Leben. Die Wirtschaft empfängt ihren Sinn erst durch das, wofür sie stattfindet und was nicht Wirtschaft ist (Jaspers 1961:139).“

Wer heutzutage aufwächst und ausgebildet wird, muss doch genau den gegenteiligen Existenzsinn des Wirtschaftens erfahren: Die Wirtschaft ist alles. Sog. ökonomische Sachzwänge (Rendite, Profit, Cash-Flow, Jahresabschlüsse) als existenzielle Formalziele sind das tägliche Leben eines Unternehmens und nehmen das Leben ihrer Mitglieder und Teilnehmer uneingeschränkt ein. Der einzige Sinn des Unternehmens wird auf die Reduzierung dieser Formalziele zur Generierung des Überlebenskampfes am Markt zurechtgestutzt.

Da Theorien und die institutionell abgesicherte Professorenökonomik als geistiges Sprachrohr massiv über die Jahrzehnte in den Hochschulen, der Politik und den Unternehmen wirken (vgl. z.B. die Ablösung des bodenständigen Bankertums durch rational-mathematische Algorithmenkünstler), prägen diese maßgeblich den Zeitgeist und die unternehmerische Realität. Problematisch für eine Gesellschaft wird es dann, wenn ein vermeintliches Wertfreiheitspostulat durch geschickte theoretische Handgriffe als Erkenntnis auch geglaubt wird oder geglaubt werden soll. Das heißt, dass die reale Wirtschaft genau so ist und funktioniert oder - ohne Wenn und Aber - so funktionieren sollte. In Abwandlung des vom tschechischen Wirtschaftswissenschaftlers Tomáš Sedláček verwendeten Ausspruchs Hegels, „wenn wir die Welt rational betrachten, blickt sie uns auch rational an (Sedláček 2012: 372)“, können wir ebenso gut das Wort rational durch neoklassisch ersetzen bzw. ergänzen, da die Neoklassik streng der Descartschen Philosophie folgt.



In diesem Zusammenhang ist nun schon viel Kritik (inkl. alternativer Ansätze) an der Neoklassik geübt worden, deren universalistisches Nutzendenken auch in die Betriebswirtschaftslehre (= BWL) eingedampft ist. Allerdings verfügt die BWL über vielfältigste Basiskonzepte, jedoch sind die meisten gängigen Lehrbücher axiomatisch unstrukturiert im Vergleich zu volkswirtschaftlichen Strömungen, so dass auch ethische Ansätze in den Basiskonzepten gar nicht oder nur rudimentär angehängt erkennbar sind. Die Kritik an der Neoklassik bewegt sich jedoch seit den Finanzkrisen auf einem bedenklichen Niveau, dem sich ein Manager für das richtige Handeln bewusst sein sollte:

- Neoklassik als „Metaphysik des Marktes“: Zweck ist die „Übersteigerung zu einer totalen Marktwirtschaft“ (Ulrich 2010: 13)
- Neoklassik als „Mythos“: „Glaubenssystem“, „Denkfundamentalismus“, eine „fiktive Wirtschaft ohne empirischen Beleg“, ein „Propaganda-Ansatz“, „der die Interessen machtvoller Gruppen fördert“ (Ötsch 2009: 12,13,15,27,30)
- Neoklassik als „Metageschichte“, eine „stolze Wissenschaft“ und ein „Glaube“ (Sedláček 2012: 17): „ Es gibt in der Ökonomie mehr Religion, mehr Mythen und Archetypen als Mathematik (Sedláček 2012: 21).“ Zu einer Religion liegt ein Glaubensbekenntnis (= postulierte Axiome) vor (Sedláček 2012: 224)

Neoklassik als unanfechtbare Verabsolutierung zum „Dogma“: Cartesianisches Denken als Gewissheit und Deduktion auf das Einfachste mittels der universalen Mathematik hin zur metaphysischen Absolutheit; Anspruch einer universalistischen Weltsicht; Glaubenssätze fungieren als Dogmenverstärker (z.B. Wachstum) (Müller/Graap 2012: 120ff)

Ohne weiter auf die Inhalte dieser eklatanten Kritiken einzugehen (vgl. hierzu hervorragend Ötsch 2009), sollen einige ethische Kritiklinien aus betriebswirtschaftlicher Sicht am neoklassischen Denkgerüst unternommen werden. Theorien haben sich nämlich auch an der betriebswirtschaftlichen Realität zu bewähren und/oder sollten theoretisch belegt oder widerlegt werden! Als weniger axiomatisch fundiert eignet sich hier die BWL als Realwissenschaft sehr gut. So wird aus Sicht der BWL deutlich, dass das neoklassische Denken ein „Programms nachholender Aufklärung (Ulrich 2010: 13)“ bedarf.

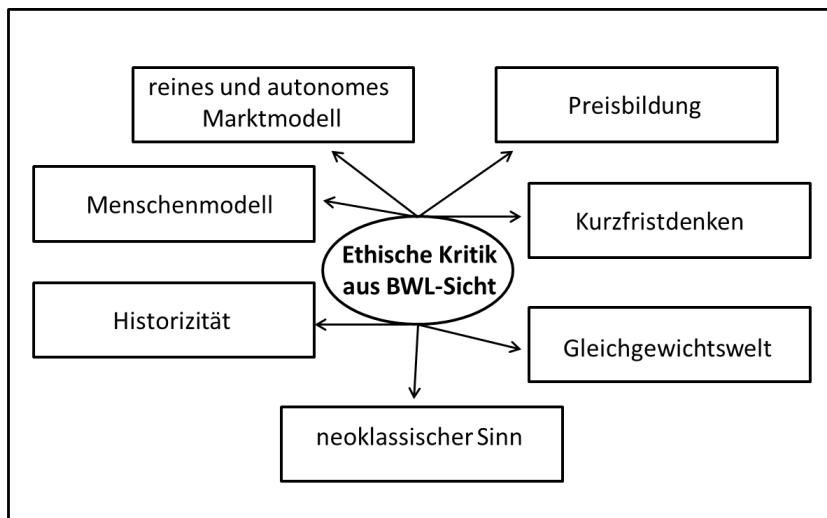


Abb. 2: Ethische Irrwege der Neoklassik aus betriebswirtschaftlicher Sicht  
(eigene Abbildung)

- *Ethische Kritik am Menschenmodell des „homo oeconomicus“:*

Die BWL geht längst von einem „complex social man“ als Gegenstand der Analyse in einem Unternehmen aus. Z.B. bestimmen soziale Normen und Kommunikation (u.a.) das Produktionsergebnis (sog. Hawthorne-Effekt) (vgl. Thommen/Achleitner 2005: 651). Es erfolgt daher eine nicht gerechtfertigte und nichtssagende Reduzierung des Menschen. Denn der sog. Nutzen der Neoklassiker ist tautologisch, denn er bedeutet nichts anderes, als dass er die Aktivitäten beschreibt, die den Nutzen steigern... „der Einzelne macht, was er will“ (Sedláček 2012: 281f). Der Mensch ist daher kein, wie die Neoklassik unterstellt, „Computer“, „starrer Automat“ oder „bewusstloser Apparat“ (Ötsch 2009: 140,147). Als mentales Konstruktionschema führt der h.oec. zu kontraproduktiven Effekten in Unternehmen, denn: „Die Verwahrlosung des Menschenbildes aber führt zur Verwahrlosung des Menschen selber (Jaspers 1948: 57).“

- *Ethische Kritik am reinen, autonomen Marktmodell:*

In der „BWL“ existiert keine unsichtbare Hand des Marktes gemäß der stoischen Mythologie, nach der das böse unternehmerische Handeln (z.B. Drogenhandel, Unternehmen mit Kinderarbeit) die gesellschaftliche Wohlfahrt steigert und alles zum Guten wenden wird. Der Markt ist nur ein Koordinationsmedium, in die Gesellschaft eingebettet und nur Teil eines gesamten Wirtschaftsmodell. Andere Koordinationsmedien neben dem Preis auf dem Markt sind: Kommunikation, Macht, spezifische Handlungstypen (Kooperation) und eben ethische Standards (Müller/Graap 2012: 127).

- *Ethische Kritik an der Preisbildung*  
 Preisbildungen sind weniger rational, sondern gefühlt (Elger 2009: 83). Und erst recht nicht infinitesimal. Starre und rationale Präferenzfunktionen liegen nicht vor. Der Mensch ist mehr als Ratio, nämlich auch Emotio. Daher wirkt auch Macht als Medium bei der Preisbildung. Zudem handelt der Mensch bzgl. Preise auch irrational, wie die Verhaltensökonomik lehrt (vgl. Rückriegel 2011).
  
- *Ethische Kritik am kurzfristigen Denken*  
 Sozioökonomische Stabilität im Sinne von Bindung und Vertrauensbildung (bzgl. Kunden oder Mitarbeitern) sind in der BWL zum dauerhaften und regelmäßigen Erfolg Grundvoraussetzung und jedem Kurzfristerfolg überlegen (vgl. z.B. der CRM-Ansatz des Marketings).
  
- *Ethische Kritik an fehlender Historizität*  
 Eine Firma ist nicht eine abgekapselte Input-Output-Funktion, ein Automat ohne Qualitäten bzw. soziale Gruppen und damit ein „Phantom“ (vgl. Ötsch 2009: 189ff). Ein Unternehmen ist ein soziales System mit gemeinsamen Werten oder fehlenden Werten, jedoch niemals wertlos, da eine einzigartig prägende Historie mit dem Effekt der Unternehmenskulturbildung vorliegt.
  
- *Ethische Kritik an der Gleichgewichtswelt*  
 Unternehmen sind komplexe und offene Systeme, die vielleicht Phasen der Stabilität kennen, aber der permanenten Selbstorganisation mit positiven und negativen Spannungen oder gar Brüchen (Bifurkationen; vgl. z.B. den Burn-Out-Syndrome, Unternehmenszusammenbrüche, Lerneffekte) unterliegen. Und daher können Unternehmen besser durch moderne naturwissenschaftliche Weltbilder und sozialwissenschaftliche Theorien erklärt werden (z.B. die Systemtheorie). Unternehmen sind keine statischen Gebilde sondern lebendig-entropische Organisationen.
  
- *Ethische Kritik an Prinzipien des Fortschritts, des endlosen Wachstums, der Quantität („neoklassischer Sinn“)*

Das neoklassische Dogma erhebt offensichtlich den Anspruch aus einem quasi vorliegenden teleologisch-schizophrenen Bewusstsein, dass nur „technologischer Fortschritt“, „quantitatives Wachstum mit und ohne Schulden“ sowie „exzessiver Konsum“ in einer

marktidealen realen und virtuellen Welt zum (effizienten) Lebens- und Überlebensmodell für Gesellschaften und Fixstern für den einzelnen Menschen sein soll. Ein Unternehmen mit einer derartigen Vision würde schnell den Weg in die Insolvenzordnung beschreiten, da den Unternehmensmitgliedern und Kunden dies als leere Sinnlosigkeit vorkommen würde. Die BWL setzt hier häufig auf das Pyramidenmodell der menschlichen Bedürfnisse nach Abraham Maslow, dem humanistischen Psychologen (z.B. Vahs/Schäfer-Kunz 2007: 558f oder Schierenbeck 2003: 59). Leider durchzieht Maslows humanistischer Ansatz nicht sauber alle Bereiche der BWL. Sittlich wäre daher die Formulierung eines sinnvollen Zieles oder einer Vision. Für Peter Ulrich, den Begründer der Integrativen Wirtschaftsethik, ist es das „gute Leben“ bzw. „Lebensdienlichkeit“ (Ulrich 2010: 11,28). Es geht also um die Frage, was uns wichtig oder wertvoll ist als Unternehmer. Dazu will die Nachhaltigkeitsethik der Nachhaltigen Ökonomie eine Antwort geben! Es geht um einen „Weg zu einem ethisch verantwortbaren Leben“ (Rogall 2012: 197) bzw. „Lebensqualität“ (Rogall 2012: 100). Dies geschieht insbesondere aus dem Kant'schen Grundimpuls heraus, dass der Mensch unabhängig von jeder ökonomischen Verwertungslogik einen Selbstwert hat, eine unantastbare Würde (Klare 2010: 115).

Es ist deutlich geworden, dass das nach wie vor neoklassische Fahrwasser (als vereinnahmendes Dogma oder als minimalistische Richtlinie) in zentralen Positionen theoretischer Ökonomik und realer Betriebswirtschaft nicht haltbar ist und ethischer, d.h. normativer Korrekturen bedarf. Dem Wirtschaftswissenschaftler Freimann folgend ist Nachhaltigkeit die „global alternativlose Zukunftsperspektive (Freimann, 2011: 15).“ Jedoch brauchen wir im Management eine „substanzielle Nachhaltigkeitsorientierung (Freimann, 2011: 179).“ Doch wie könnte diese Substanz einer Nachhaltigkeitsethik auf Betriebsebene aussehen?

### 3 Nachhaltigkeitsethik in Unternehmen aus Sicht der Nachhaltigen Ökonomie

Das Paradigma der Nachhaltigen Ökonomie (= NÖ) bietet über die Grundlagen der Nachhaltigkeitsethik eine normative Plattform für unternehmensethisches Handeln an (Rogall 2012: 197ff). Gemäß einem grundlegenden Nachhaltigkeitskern hat sich unternehmerisches Handeln im Unternehmen (Innenwelt), als auch mit allen Anspruchsgruppen außerhalb des Unternehmens (Außenwelt) bei allen Entscheidungen ökonomisch, ökologisch und sozial zu bewähren. Und zwar innerhalb einer „nachhaltigen (sozial-ökologischen) Markt- oder Gemischtwirtschaft“ (Rogall 2012: 100). Die Wirtschaftswissenschaftlicher Baumast und Pape überziehen dabei das gesamte Unternehmen mit einer Vielzahl von Methoden bzw. Konzepten. Ziel ist ein Nachhaltigkeitsmanagement (Baumast/Pape 2009). Ähnlich der Wirtschaftswissenschaftler Armin Müller, der ein Nachhaltigkeits-Controlling als Symbiose von Öko- und Sozio-Controlling, ergänzt um eine Nachhaltigkeitsberichtserstattung vorschlägt. Analog zu Baumast/Pape konzentriert sich hier der Ansatz auf Methoden, d.h. Werkzeuge zur Nachhaltigkeit (Müller 2011). Doch sind die Auswahl und die Methoden an sich ethisch vertretbar bzw. genügen sie den Grundsätzen einer Nachhaltigkeitsethik der NÖ? Nicht das Grundmotiv der NÖ ist eine „teleologisch-utilitaristische Erfolgsethik“ nach dem Motto, Ethik muss Profit erwirtschaften (Ethik als profitabler Erfüllungsgehilfe). Ebenso wenig erfüllt ein theoretisch-idealisiertes und gesellschaftlich-isolierendes Marktmodell den nachhaltigen Sittlichkeitsanspruch der NÖ.

Die NÖ vertritt primär den weiter oben genannten Transformationsansatz (vgl. Kap. 1), wonach die postulierten normativen Elemente der Nachhaltigen Ökonomie Aufklärung gegenüber den neoklassischen Irrwegen betreiben und formend sein sollen. Handlungsprinzipien sind dabei durch Lernprozesse entwickelbar (Rogall 2012: 226). Ethisches Handeln erfolgt allerdings primär aus einem inneren Impuls der Unternehmensmitglieder und nicht als verwendete Technik. Die Mitglieder sind rational und emotional ethisch bewegt. Eindimensional-reduzierter Gewinn, Cash-Flow etc. ist nur das nützliche Nebenprodukt und nicht zwanghafter Fokus. Grundlegend ist aus der formalen Zielperspektive eine Erfolgsethik als Profiterzielungsabsicht für Unternehmen auch gar nicht so simpel modellierbar, wie dies bei den Volkswirten üblicherweise abgebildet wird. Denn der Überlebenserfolg eines Unternehmens ist real vieldimensional und unterschiedlich berechenbar (z.B. Profit nach HGB oder IFRS?).

Und Effizienz ist auch kein Selbstzweck, sondern nur ein „spezifisches Ordnungskonzept“ (Priddat 2010: 15,18). Nicht mehr und nicht weniger.

Ethisches Handeln ist daher nicht nur ein „mentales Modell“ und eine „Reflexionsinstanz“, wie man bei dem Wirtschaftswissenschaftler Birger Priddat nachlesen kann (Priddat 2010: 13). Es ist aus unserer Sicht ein innerer, lebendig entstandener Kern des wirtschaftenden Subjektes. Nicht nur eine zu übende Methode sondern ein stark mit der Persönlichkeit verbundener Begriff als Produkt einer „Individuation“ (C.G. Jung) und daher auch psychologischer Natur. Wie stellt sich die NÖ diesen ethischen Kern vor? Wie sollen Unternehmen etwas nachhaltig tun? Wann handeln Sie richtig? Was macht für nachhaltige Unternehmen das Leben und die Welt wertvoll?

Die Nachhaltigkeitsethik der Nachhaltigen Ökonomie wird als eine „Überlebensethik“ aufgefasst (Aubauer in: Rogall 2012: 223), die unterschiedlichste Quellen offen einbezieht und die vielfältigen Ansätze als „Komplementäre“ betrachtet. Jedoch besteht gegenwärtig nicht ein gemeinsamer Konsens über die Prinzipien und Werte der Nachhaltigkeitsdebatte an sich (Rogall 2012: 205, 221). Vielfältigste Ethikauffassungen lassen sich dabei auch auf Unternehmen übertragen und in ihnen wiederfinden (Rogall 2012:200ff):

- a) biologisch-evolutionärer Ansatz (Überlegenheit der Mischung aus Eigennutz-, Kooperations- und Gemeinwohlorientierung); daraus Entwicklung eines Menschenbildes („homo cooperativus“)
- b) ethisch-moralischer Ansatz (Willensethik); Gewissen („innere Werte“); „Ethik des ökologischen Humanismus“;
- c) religiöser Ansatz; „ewige, von Gott gegebene Werte; Christentum...; „gemeinsame überkonfessionelle Ethik“; fernöstliche Ethik;
- d) Vernunftethik
- e) andere Quellen (z.B. ökologische Ethik, Diskursethik)

Das Zulassen dieser Ethikdiversität der NÖ und damit das Ablehnen einer einseitig vorschreibenden (westlichen) Ethik liegt im Sinne der Evolution und des Überlebens selbst und passt zu einer (westlichen) „postsäkularen Gesellschaft (Habermas 2001: 13)“. Diversität als Biodiversität und kulturelle Diversität ist zentraler Bestandteil einer sich prozessual konstruieren-

den Nachhaltigkeit (Graap 2001: 228). Nach dem Ökonomen Kenneth Boulding ist Diversität der Grund überhaupt, warum der evolutionäre Prozess überlebt hat (Boulding in: Graap 2001: 228). Das Gebiet des Interkulturellen Managements ist sich dieser Vielfalt in Theorie und Praxis längst bewusst (vgl. Emrich 2011: 31). Wünschenswert wäre daher, ähnlich wie bei dem vom Theologen Hans Küng entworfenen „Manifest Globales Wirtschaftsethos“ (vgl. Küng 2012), das Finden zentraler Bausteine, die sich in den obigen Quellen wiederfinden.

Für die NÖ sind dies die Grundwerte der Verantwortung und der Gerechtigkeit (Rogall 2012: 221). Doch hinter diesen beiden Prinzipien schlummert ein aus anthropozentrischer Perspektive weiteres Prinzip, das aus Küng seinem Manifest des globalen Wirtschaftsethos herangezogen werden kann, das Prinzip der Humanität. Denn der Mensch hat eine „unveräußerliche und unantastbare Würde“ und ist „immer Rechtssubjekt und Ziel., nie bloßes Mittel, nie Objekt der Kommerzialisierung und der Industrialisierung“ (Küng 2012: 306). Um dem ökologischen Part gerecht zu werden, sollte zudem die Natur als (Eigen-)Wert an sich erfasst werden. Dies hat Auswirkungen z.B. bei Nutzwertanalysen der Investitionsrechnung. Es sei hier allerdings vermerkt, dass die NÖ im Gegensatz zu Küng das „Freiheitsprinzip“ als „alleinigen universellen Maßstab“ in den Mittelpunkt der zu entwickelnden Prinzipien und Regeln vertritt (vgl. Ekardt 2011: 185). Hier ist durchaus ein Zusammenhang zur Küng'schen Humanität zu sehen, da das „Recht auf Freiheit“ mit dem „Schutz der elementaren Freiheitsvoraussetzungen wie Leben, Gesundheit und Existenzminimum... ebenso wie die Freiheit auch der künftigen Generationen“ im Freiheitsbegriff logisch innerlich verzahnt ist (Ekardt 2011: 176f). Für Ekardt jedoch stellt die Humanität mit ihrem Kern der Menschenwürde kein Recht an sich dar sondern ist der Grund von Freiheits- und Menschenrechten (Ekardt 2011: 187). Soviele zum inneren Kern einer Nachhaltigkeitsethik für Unternehmen als Grundlage für die folgenden Ausführungen.

Folglich soll die Nachhaltigkeitsethik eines Unternehmens daher analog der NÖ die ableitbaren Grundwerte Gerechtigkeit und Verantwortung vertreten (Rogall 2012: 221-224). Jene Grundwerte, aus denen sich alles weitere des Unternehmens auf der Zielebene und im strategischen bzw. operativen Bereich ableitet, sind sodann die Antworten eines Unternehmens auf die Frage, warum ein Unternehmen für eine Gesellschaft und seine Mitglieder wertvoll ist und die Freiheit bzw. die Humanität fördert oder nicht. Ein Unternehmen hat nach der NÖ

daher Antworten zu geben auf folgende Gerechtigkeitsaspekte: biosphärische Gerechtigkeit (Beziehung Mensch und Umwelt), intergenerative Gerechtigkeit (ökologische Managementregeln), intragenerative Gerechtigkeit (Solidaritätsregeln) (Rogall 2012: 222). Letztlich geht es um die legitimierbare Aufstellung ökologischer, ökonomischer und sozio-kulturelle Standards, die für ein Unternehmen verpflichtend sind (vgl. hierzu zusammenfassend Abb. 3). Hierzu leisten viele Instrumente eines Nachhaltigkeitsmanagements oder eines aktuell diskutierten „green controllings“ gewiss Ihren Beitrag, doch bleibt die Frage, ob Sie nicht im neoklassischen Geist einer instrumentalisierten Egozentrik verhaftet bleiben.

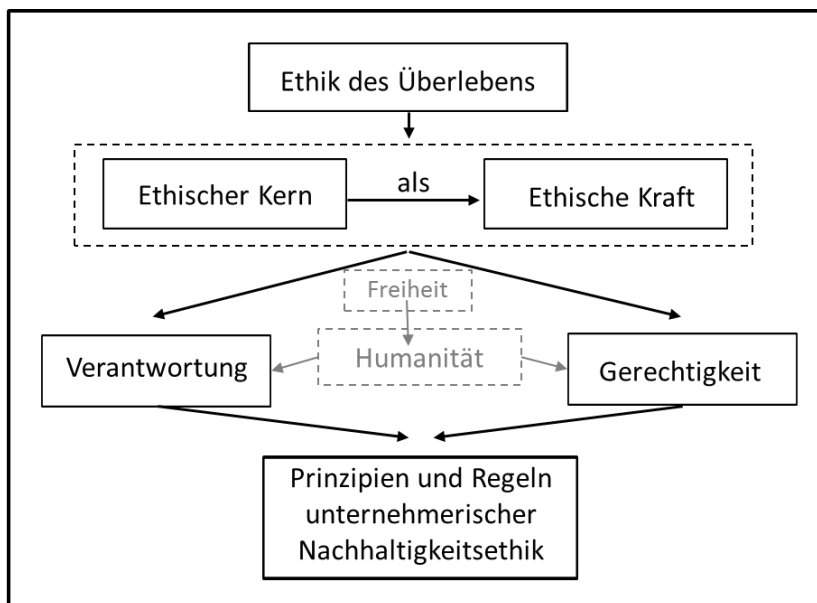


Abb. 3: Nachhaltigkeitsethik in Unternehmen im Sinne der Nachhaltigen Ökonomie (eigene Abbildung)

Die grundlegende Voraussetzung dieses ethischen Kerns ist die Anerkennung der sozialen Eingebundenheit des Menschen und damit auch die eines jeden Unternehmens mit seinen Mitarbeitern. Die NÖ postuliert daher den „homo cooperativus“ als soziales Wesen und sieht diesbezüglich ein archetypisches Potenzial in jedem Unternehmen als gegeben an. Demnach sind ein kooperativer Manager und Mitarbeiter fähig oder gefordert zu (Rogall 2012: 213ff):

- a) Kompetenz zu gemeinsamen Handeln (auch unter langfristigen Zielen)
- b) Empathie (Fähigkeit zum Hineinversetzen in andere Wesen)
- c) Zügelung des Eigennutzes
- d) Verantwortungsbereitschaft



Die Empathie wird dabei als Impuls eines möglichen „Verantwortungsgefühls“ und eines „elementaren Gerechtigkeitsempfindens“ betrachtet (Rogall 2012: 213,224). Die evolutionäre Konsequenz einer derartigen Annahme mit Bezug zu emotionalen Kategorien ist letztendlich die seit langem bekannte Überlegenheit kooperativen Verhaltens. Unternehmen sind also aufgefordert, eine gewisse sozial-emotionale Intelligenz als „unternehmerische Nachhaltigkeitsintelligenz“ aufzubauen. Z.B. sollte eine entsprechende Kaderentwicklung des Managements dementsprechend Managerpersönlichkeiten fördern und selektieren. Mögliche Boni sollten sich nicht nur an harten Fakten (z.B. Deckungsbeiträge u.a.) sondern auch am Einhalten von Gerechtigkeits- und Verantwortungsstandards ableiten lassen. Belegte Formen von Bossing, Mobbing oder auch ökologischer Unverantwortlichkeit (vgl. Bioeier-Skandal) wären streng zu sanktionieren (z.B. Managerhaftung).

NÖ erkennt jedoch - im Gegensatz zu vielen anderen Nachhaltigkeitsansätzen - die potenzielle Heterogenität bzw. Ambivalenz des Menschen an. Problematiken der Nichtnachhaltigkeit als Auswüchse von Betrug, Lüge, Doppelmoral, Manipulation etc. werden daher ausdrücklich wahrgenommen. Eine tiefere Analyse und eine Verbindung mit anderen Disziplinen stehen aber noch aus. Um diese (negative) Ambivalenz besser verstehen zu können, sollte eine Verbindung mit psychologischen Ansätzen hin zu einer „Nachhaltigen Psychologie“ aufgebaut werden. Denn kooperative Intelligenz als Grundlage eines unternehmerischen Verantwortungs- und Gerechtigkeitsverhaltens setzt neben dem rationalen Verständnis eine emotionale Qualität voraus, die bei „emotionalen Trotteln“ (Daniel Goleman) oder „Typen rationaler Eigenrotationen“ (Müller/Graap 2012: 154) nicht einfach vorausgesetzt werden kann. Nachhaltige Manager sind daher gefordert mit dieser Ambivalenz (z.B. eigennütziges und idealistisch-nachhaltiges Handeln) umzugehen und diese ethisch zu steuern. Übrigens verweist schon der Begriff Verantwortung nach dem Psychoanalytiker Erich Fromm auf den rational-emotionalen Zusammenhang: „Sich für jemanden ‘verantwortlich’ zu fühlen, heißt fähig und bereit sein zu ‘antworten’ (Fromm in: Graap 2001: 414).“ Wie kann ein Manager wahrhaftig auf biosphärische Gerechtigkeit oder intragenerative Gerechtigkeit antworten, wenn sein emotionaler Bezug zur Natur und zum Menschen verloren gegangen ist (Abstumpfung)? Aus diesem Verständnis heraus wird es daher kritisch gesehen, dass sich Werte so einfach rational „managen“ lassen (vgl. Wertemanagementkonzept von Wieland).

Aus den zentralen ethischen Kernen Verantwortung und Gerechtigkeit der Nachhaltigen Ökonomie können sodann Prinzipien als „ethische Leitplanken“ eingefordert werden, die für ein nachhaltiges Unternehmen in seinem strategischen und operativen Verhalten verbindlich gelten sollen innerhalb einer gesellschaftlich akzeptierten solidarischen Demokratie mit praktizierter Rechtsstaatlichkeit:

- Dauerhaftigkeitsprinzip (Umbach/Rogall 2011: 69)

Folge: Kontrollstrategie zur Überprüfung aller Systeme und Techniken hinsichtlich zeitlich nachhaltiger Erhaltbarkeit, ausgewogene stabile Gleichgewichtsstrategie (z.B. bei gefundenen Nachhaltigkeitsstrukturen und -prozessen), Zielstrategie

Beispielhafte Regeln: Ausrichtung des Unternehmens in allen Teilen auf Kontinuität; Ablehnung permanenten Veränderungsdrucks, da nicht sozial nachhaltig; Ablehnung substanzerstörender Gier (ebenso Küng 2012: 104; hier Raffgier als rasches Geld gleich „easy money“), langfristige Zielsetzungen

- Vorsorgeprinzip (Rogall 2012: 225)

Folge: Risikominimierungs- und Präventionsstrategien (Rogall 2012: 225); Suffizienzstrategie (freiwillige Umgestaltung nach ethischen Prinzipien); Reduktionsstrategie (Verzicht auf Überflüssiges, Selbstbeschränkung); Lebensstiländerung (Dematerialisierung, Bedürfnisbefriedigung durch immaterielle oder natürliche Güter); Austauschstrategie (Rogall 2012: 231ff); Personalbeschaffungs- und Personalentwicklungsstrategien; Strategiebildung auch unter intra- und intergenerationeller Perspektive

Beispielhafte Regeln: verantwortlicher Aufbau oder „Reengineering“ des Unternehmens auf der gesamten Wertschöpfungskette; Vorsorge schaffen durch regelmäßige Ausbildungsplatzangebote; Implementierung eines Nachhaltigkeitscontrollings (vgl. Müller 2011); Ablehnung der unethischen Abdiskontierung (Rogall 2012: 101) und damit der Kapitalwertmethode und verwandter Methoden, da diese Abwertung intergenerationell ungerecht ist und das Freiheitsprinzip zukünftiger Generationen massiv tangiert (alternativ: nur Verwendung statischer Methoden plus Nutzwertanalysen); Einführung der Managerhaftung für nicht-nachhaltiges Verhalten; Aufbau einer toleranten und solidarischen Unternehmenskultur; „ethische Bildung“ (Küng 2012: 191); nachhaltige Antizipation sehr langfristiger Entwicklungspfade (vgl. Zukunftsforschung)

– Mindestfairprinzip (Rogall 2012: 217)

Folge: nachhaltige Einkaufs- und Entlohnungsstrategien, nachhaltige Personalbesetzungsstrategien

Beispielhafte Regeln: gerechte Löhne und Gehälter (zum Überleben und Leben), gerechte Preise an Lieferanten zu Zweck einer dauerhaft-fruchtbaren Kooperation, Ablehnung betrieblicher „Aufstockermitarbeiter“; Chancengleichheit im Unternehmen für die Mitarbeiter; freiwillige Frauenquote aus sinnvoller Einsicht;

günstigere Zeitarbeit nur phasenweise als Ausnahme zulassen; keine Diskriminierung oder Kinderarbeit zulassen

– Angemessenheitsprinzip (Rogall 2012: 225)

Folge: nachhaltige Investitions- oder Werbestrategien, integrativ-moderate Wachstumsstrategie („inclusive growth“), Entlohnungsstrategie Management, ausgewogene Verschuldungsstrategie; Gemeinwohlbeitragsstrategie (vgl. Assimilierung von Elementen der Gemeinwohlökonomie; siehe Felber 2012)

Beispielhafte Regeln: Verwendung angemessener „nachhaltiger Zinsansprüche“ bei Investitionsrechnungen; der Anthropologe David Graeber weist jüngst z.B. darauf hin, dass im Frühkapitalismus 5% auf gewerbliche Kredite üblich waren (Graeber 2012: 363); Verzicht auf gezielte Werbung gegenüber Kindern bis 12 Jahren (wie in Schweden und Norwegen gesetzlich verboten) als Verletzung sich geistig entwickelnder individueller Autonomie; Entwicklung eines „nachhaltigen Verschuldungsgrades“ als Gegenstück zum klassischen Leverageeffekt eines theoretisch unendlich sinnvollen Verschuldungsgrades, sofern die Gesamtkapitalrentabilität höher ist als der Fremdkapitalzins und damit die Eigenkapitalrentabilität steigert, aber eben unfrei macht und zu unkalkulierbaren Schuldentürmen in einer existierenden „Schuldengesellschaft“ führt (Graeber 2012: 172); Entwicklung ausgewogener, die Nachhaltigkeit abdeckende Bonisysteme als Managementanreiz; generell „ausreichenden Gewinn“ (Rogall 2012: 237); Erstellung von Gemeinwohlabilanzen (Felber 2012: 39ff)

– Friedens- und Harmonieprinzip (Rogall 2009: 208)

Folge: soziale Präventionsstrategien, Stakeholderstrategie, offene Kommunikationsstrategie, Gemeinwohlstrategie

Beispielhafte Regeln: Keine Duldung von Gewalt, keine Duldung von Mobbing, Bossing, Burn-Out, Doppelmoral etc., Gemeinwohlbeitrag über Arbeitsplatzschaffung und Steuerzahlungen hinaus schaffen

Aus den oben dargestellten Grundprinzipien, die auch systemisch ineinander verkoppelt sein können (z.B. Angemessenheit und Vorsorge) und ihrer Konsequenzen ist ersichtlich, dass strategische Ausrichtungen als zu gehende Wege eines Unternehmens sind, die sodann aufbauend darauf konkrete Maßnahmen auslösen. Insofern kann man hier dem Betriebswirten Reinhard Pfriem folgen, dass diese Strategiebündel letztlich das kulturelle Angebot der Unternehmen im Rahmen einer Nachhaltigen Entwicklung sind (Pfriem 2011). Es ist einerseits ein Angebot aus unternehmensethischer Sicht der Manager und Mitarbeiter als Teile des Unternehmens als Ganzes vorzunehmen, andererseits aber auch eine individualethische Herausforderung jedes einzelnen Menschen an sich selbst existent.

Sind die Strategien jedoch nicht nachhaltig, so liegen in einem Unternehmen offensichtlich andere Ziele als sog. erwünschte Zukunftszustände vor. Folglich reicht es nicht aus, nur nachhaltige Strategien zu entwerfen, vielmehr müssen diese Bündel auch auf eine Zielkonzeption hin nachhaltig abgestimmt sein.

Die Assoziation der meisten Studierenden und neoklassischer Volkswirte reduziert sich beim Ziel des Wirtschaftens meistens auf die „Profiterzielung“. Doch bei der Frage, was das denn ist, wie man das genau berechnet und ob ein Unternehmen so wirklich überleben kann, erhält man als praktizierender Betriebswirt und Hochschullehrer in der Regel meistens substanzlose Antworten.

Es sei hier nochmals betont, dass die NÖ eine „*nachhaltige (sozial-ökologische) Markt- oder Gemischtwirtschaft*“ bevorzugt und daher alternativ sehr inhaltlich-reizvolle Alternativkonzepte wie die „Gemeinwohlökonomie“ (Felber 2012) als eher radikal-kooperative und quasi-sozialistische Gesellschaftskonzeption dem NÖ-Ansatz inhaltlich doch viel zu weit gehen und hier ethisch nicht reflektiert werden (vgl. Abschaffung von Dividenden und Sparzinsen, Schließung der Finanzmärkte, Felber 2012: 124). Als Inseldasein „idealistischer Kooperativen“ sind diese vorstellbar, jedoch nicht als national oder gar global flächendeckender Ansatz.

Üblicherweise werden daher Unternehmensziele in Formal- und Sachziele unterschieden. Erstere sind nach Eichhorn ein „erwünschter geldwerter Zustand“, letztere ein „erwünschter natürlicher Zustand“ die Leistungssphäre des Unternehmens betreffend. Sachziele sind mit den

Formalzielen verbunden (Eichhorn 2000: 163f). Obwohl in der BWL die Sachzielebene inhaltlich nicht durchgängig identisch aufgefasst wird, kann man festhalten, dass sie aus folgenden Elementen bestehen können: Leistungsziele (als Produkt- und Marktziele), Finanzziele (z.B. Eigenkapitalquoten, Verschuldungsgrad), Organisations- und Führungsziele, soziale und ökologische Ziele. Formaler Zweck der Sachzielerfüllung eines Unternehmens ist letztlich die Existenzsicherung und damit das Überleben in einem bestimmten Wirtschaftssystem. Da die NÖ eine Transformation der bestehenden Ökonomie aus überlebensethischer Sicht beansprucht, ist die Formalzielebene nachhaltig zu definieren, wodurch auf die umzusetzende Geschäftsfeldebene der Sachziele eine ebensolche nachhaltige Ausrichtung erfolgt. Nachhaltige Formalziele sind der Telos für die zu findenden Sachzielkategorien. Innerhalb der Formal- und Sachzielkategorien wiederum finden sich die Nachhaltigkeitsprinzipien wieder. Abb. 4 zeigt einen möglichen Entwurf für die formale Zielebene. Im Gegensatz zu den üblichen Elementen der Formalebene als „Finanzsphäre“ (Eichhorn 2000: 163) in einem ausschließlich kapitalistischen Wirtschaftssystem fungiert die Nachhaltigkeitsethik als transformatorisches oder begrenzendes Formalziel einer Nachhaltigen Ökonomie. Ebenfalls, im Gegensatz z.B. zu Eichhorn (Eichhorn 2000: 165), wird hier die Produktivität als wirtschaftssysteminhärentes und typisches Formalziel eines kapitalistischen Systems angeführt. Hinsichtlich der Ressourcenproduktivität als Teilproduktivität sollte eine (leicht abgewandelte) „Nachhaltigkeitsformel“ der NÖ integriert werden: Statt  $\Delta\text{Ressourcenproduktivität} > \Delta\text{BIP}$  (Rogall 2012: 177f) lautet formal die Forderung für Unternehmen nun:  $\Delta\text{Ressourcenproduktivität} > \Delta\text{Absatzmenge}$ . Ausbalanciert werden sollten zudem die Teilproduktivitäten Arbeits- und Naturproduktivität durch den Ansatz der Reproduktivität, da die „vermeintlich reproduktiven Systeme zusehends..erodieren (Biesecker/Hofmeister 2006: 129).“

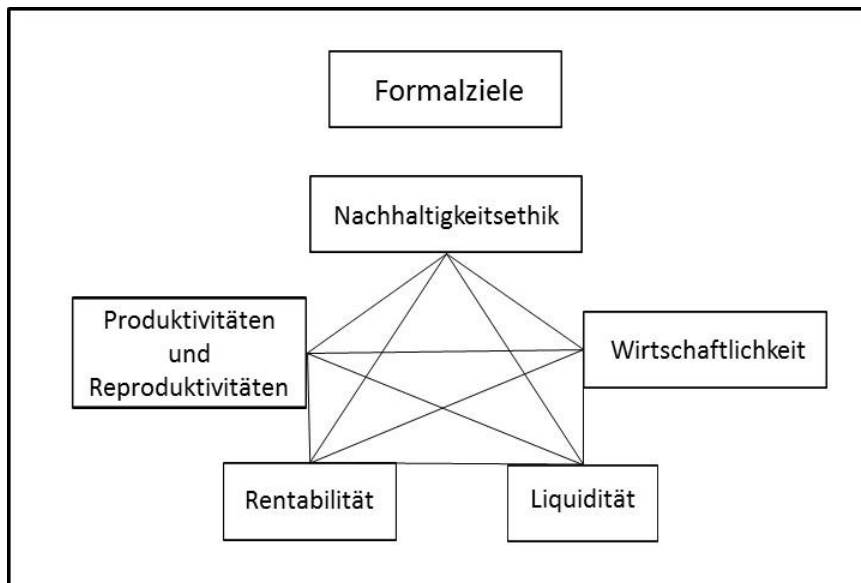


Abb. 4: Vernetzter Formalzielrahmen eines nachhaltigen Unternehmens  
(eigene Abbildung)

Ethische Forderungen der Angemessenheit und Dauerhaftigkeit transformieren folglich gemäß der NÖ typische Formalziele wie Wirtschaftlichkeit und Rentabilität zu „dauerhaft angemessenen Gewinn“ bzw. „dauerhaft angemessener Rentabilität“. Dass dies in Teilbereichen der Formalziele gar nichts Neuartiges ist, zeigt die klassische Verbindung von Angemessenheit und Liquidität zur angemessenen Liquidität, da hier ein Zielkonflikt zur Rentabilität vorliegt.

*Fazit:* Es wurde versucht, die Nachhaltigkeitsethik aus der volkswirtschaftlich ausgerichteten Nachhaltigen Ökonomie auf die Betriebswirtschaftslehre konzeptionell anzuwenden. Dies ist möglich und kann über die Prinzipien zu umgreifenden Veränderungen des Wirtschaftsverständnisses und der konkreten Ausrichtung in Unternehmen führen. Nichtsdestotrotz sind auf diesem eher jungen Gebiet der NÖ theoretische und angesichts empirischer Realitäten weiterführende Arbeiten zu leisten. Diese sollen neben kritischen Anmerkungen abschließend knapp beleuchtet werden.

## 4    **Entwicklungschancen einer Nachhaltigkeitsethik des Unternehmens auf Basis der Nachhaltigen Ökonomie**

Eine Nachhaltigkeitsethik für Unternehmen hat sich als jüngerer Ansatz mit den bestehenden und neueren wirtschaftsethischen Ansätzen auseinanderzusetzen und diese zu reflektieren, um den eigenen Ansatz weiterzuentwickeln. Dies kann hier nur rudimentär erfolgen, da es den Rahmen dieses Aufsatzes sprengt. Grundsätzlich erscheint mir eine Einbettung in folgende *Basiskonzepte der Betriebswirtschaftslehre* überlegenswert, da dies mit dem transdisziplinären Ansatz und der Grundausrichtung der vornehmlich volkswirtschaftlich ausgerichteten NÖ gut harmonieren könnte: systemorientierter Ansatz, faktororientierter Ansatz, sozial-ökologischer Ansatz, kulturalistischer Ansatz.

Im Bereich der Ethik wären folgende *potenzielle Ansätze* mit deren Ideen einer Analyse aus Sicht der NÖ genauer zu erschließen: a) *Integrative Wirtschaftsethik* (Peter Ulrich); b) *Wertemanagement* (Josef Wieland); c) *Globales Wirtschaftsethos* (Hans Küng); d) *Neuroethik*; e) *Medienethik* [„Digitale Demenz“ (Manfred Spitzer) und Entwicklung von Nachhaltigkeit?].

Andererseits muss die betrieblich ausgerichtete Nachhaltigkeitsethik Antworten finden hinsichtlich der genauen Ausformulierung ihrer Prinzipien einer Angemessenheit bzw. Mindestfairness. Was ist ein angemessener Zins oder ein ausreichender Gewinn?

Meines Erachtens ist aber eine Ethikentwicklung allein auf einer Verstandesorientierung des Menschen nicht haltbar. Proklamieren manche Vertreter den Menschen ausschließlich als „Verstandeswesen von Natur“ (Seidel/Menn in: Freimann 2011: 246), so ist dies heutzutage auch für die Betriebswirtschaftslehre längst nicht mehr haltbar. Wir bräuchten eigentlich eine *Nachhaltige Psychologie*, die der Komplexität des menschlichen Denkens, Erlebens und Verhaltens gerecht wird und Rationalität und Emotionalität als komplexes Zusammenspiel zusammenführt. Dies könnte ebenfalls ein Beitrag für die theoretische Weiterentwicklung der Nachhaltigen Ökonomie bzw. einer Nachhaltigkeitsethik sein, die sich ansonsten nur in einer eher westlich verkopften Vernunftethik (Ausdruck einer „Verkopfungsneurose“?) positioniert. Dies würde uns zudem helfen, die Ambivalenz menschlichen Verhaltens und damit die

Nichtnachhaltigkeit besser zu verstehen. Bei genauem Hinsehen existieren nämlich eine Vielzahl psychologischer Erklärungen für das Verhalten nichtnachhaltiger Art: Theologische und psychoanalytische Seelsorger sprechen in dem Zusammenhang von „gefährlichen Börsenneurosen“ (Küng 2012: 18), der Schrumpfung der Bindungskraft ethischer Gefühle (vgl. Adam Smith) (Richter 2010: 105), dem „Verkümmern der großen menschlichen Kraft des Mitfühlens, der sozialen Sensibilität“ (Richter 2010: 105), der „Ausbreitung einer Mentalität egoistischer Korruption (Richter 2010: 57) und generell einer „verarmten Innenwelt des Menschen“ der Neuzeit (Richter 2010: 134). Oder wie der Anthropologe David Graeber betont, dass unser *Gefühl* für Moral und Gerechtigkeit auf die Sprache des Geschäfts reduziert wird (Graeber 2012: 19). Auch die NÖ spricht ja selber von einem „Verantwortungsgefühl“ und gibt der „Empathie“ (als tiefe emotionale Teilnahme gekoppelt mit kognitiver Bewertung und entsprechender Reaktion, vgl. Rifkin 2012: 23) eine zentrale Stellung in ihrem Konzept (s.o.). *Psychologische Anknüpfungspunkte* könnten z.B. die Kognitions- und Neuropsychologie, die Neo-Psychoanalyse oder die Phänomenologische Psychologie sein.

Offensichtlich geht es daher auch um grundlegende psychische Gegebenheiten und Probleme, die einer nachhaltigen ethischen Orientierung der individuellen Psyche des Menschen entgegenstehen können (z.B. durch Verdrängung, Regression). Es würde sich damit ein erweiterter Begriffsapparat und ein tiefergehendes Verstehen (z.B. das nicht Zugebenwollen von Versagen bei manchen Großbankern, vgl. Küng 2012: 194) ermöglichen. Insbesondere für die ernsthafte Auseinandersetzung und Praktizierung mit dem Thema einer „biosphärischen Gerechtigkeit“ erscheint mir ein psychologisch-ökologisches Grundbewusstsein unabdingbar. Ein psychisch-abgestumpfter Manager schert sich nicht um die konsequente Ausbeutung der Arktis oder Antarktis.

Die Verwobenheit ethischer Forderungen und der Psyche zeigt sich sehr deutlich am Begriff des Gewissens, dass offenbar nicht jeder Manager hat. Als „Strukturelement des psychischen Systems“ (Lay 1996: 71) kann es nach dem Managementberater und Jesuiten Rupert Lay als *funktionales Gewissen*, basierend auf der „systemisch-institutionalisierten Eingebundenheit eines Menschen“ als unkritisch, heteronom und Über-Ich-wirkend agieren (= „konventionelles Gewissen“). Der Gegenpol wäre ein *sittliches Gewissen*, aus



„...eigenverantwortlich übernommenen handlungsleitenden Werten... die durchaus im Widerspruch stehen können zu denen internalisierter sozialer Systeme“. Nämlich als autonome, aus der Ich-Funktion realisierte personale Normen (= „personales Gewissen“) (Lay 1996: 72). Genau in diesem Spannungsfeld bewegen sich heute Unternehmen mit dem Anspruch, sich innerlich nachhaltig auszurichten oder nur konventionell zu funktionieren. Einerseits haben wir „eingefahrene kulturell geprägte [neoklassische, Herv. d. Verf.] Handlungsmuster“ (Freimann, 2011: 16), teilweise sogar eine „beklemmende geistige Leere“ (Küng 2012: 221), die folglich eines „geistigen Wandels“ (Richter 2010: 20) bzw. eines „Bewusstseinswandels“ (Küng 2012: 123f) bedarf. Der Schlüssel dieses Wandels liegt sicherlich nur partiell in einer neuen Managementtechnik oder Methodik, vielmehr bedarf es einer *inneren Initialzündung* (insbesondere in der Bildung, Erziehung und dem Erleben), damit Nachhaltigkeitsethik in Unternehmen als ethische Kraft dauerhaft wirkt.

Der in 2012 verstorbene Psychoanalytiker und Philosoph Horst-Eberhard Richter ermutigt uns jedoch zur Chance der Veränderung:

„Jene moralische Befreiungsenergie steckt, wie verdrängt auch immer, nach wie vor auch in uns. Wir müssen sie unter der Oberfläche unserer verlogenen Glitzerkultur nur wieder ausgraben (Richter 2010: 67).“

# Literaturverzeichnis

*Baumast, Annett / Pape, Jens (2009, Hrsg.):* Betriebliches Umweltmanagement. Nachhaltiges Wirtschaften in Unternehmen, 4. Aufl., Stuttgart

*Biesecker, Adelheid / Hofmeister, Sabine (2006):* Der „blinde Fleck“ im Diskurs zu nachhaltiger Entwicklung: Sozial-ökologische (Re)Produktivität, in: Die Scheuklappen der Wirtschaftswissenschaft. Postautistische Ökonomie für eine pluralistische Wirtschaftslehre, hrsg. von Thomas Dürmeier, Tanja von Egan-Krieger und Helge Peukert, Marburg, S. 121-130

*Ekardt, Felix (2011):* Ethische Fragen einer Nachhaltigen Ökonomie, in Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie im Brennpunkt: „Wachstum“, hrsg. von Holger Rogall et al. Marburg, S. 173-198

*Elger, Christian E. / Schwarz, Friedhelm (2009):* Neurofinance. Wie Vertrauen, Angst und Gier Entscheidungen treffen, Freiburg

*Eichhorn, Peter (2000):* Das Prinzip Wirtschaftlichkeit. Basis der Betriebswirtschaftslehre, 2. Aufl., Wiesbaden

*Emrich, Christin (2011):* Interkulturelles Management. Erfolgsfaktoren im globalen Business, Stuttgart

*Felber, Christian (2012):* Gemeinwohl-Ökonomie. Ein Wirtschaftsmodell der Zukunft, in: Jahrbuch 2012/2013 Nachhaltige Ökonomie. Im Brennpunkt: Green Economy, Marburg, S. 117-127

*Freimann, Jürgen (2011):* Über Geld hinaus, Betriebswirtschaftliche Beiträge zum Nachhaltigen Wirtschaften, Marburg

*Fuchs, Helmut / Huber, Andreas (2009):* Bossing, wenn der Chef mobbt. Strategien gegen den Psychokrieg, Stuttgart

*Funk, Rainer (2011):* Der entgrenzte Mensch. Warum ein Leben ohne Grenzen nicht frei, sondern abhängig macht, Gütersloh/München

*Gfeller, Nicolas (2005):* Kleine Geschichte der Ethik, Zürich

*Graap, Torsten (2001):* Nachhaltigkeit und Kooperation. Zum Verständnis eines Leitbildes und Handlungstyps in einer komplexen Welt, Frankfurt am Main u.a.

*Graeber, David (2012):* Schulden. Die ersten 5000 Jahre, Stuttgart

*Habermas, Jürgen (2001):* Glauben und Wissen, Frankfurt am Main

*Heidenreich, Felix (2012):* Wirtschaftsethik zur Einführung, Hamburg

*Jaspers, Karl (1961):* Die Atombombe und die Zukunft der Menschen. Politisches Bewußtsein in unserer Zeit, München

*Jaspers, Karl (1948):* Der philosophische Glaube, München

*Jung, Hans (2006):* Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 10. Aufl., München

*Klare, Jörg (2010):* Was bin ich wert? Eine Preisermittlung, Berlin

*Küng, Hans (2012):* Anständig wirtschaften. Warum Ökonomie Moral braucht, München/Zürich

*Lay, Rupert (1996): Ethik für Manager, Düsseldorf*

*Maaz, Hans-Joachim (2012): Die narzisstische Gesellschaft. Ein Psychogramm, München*

*Müller, Armin / Graap, Torsten (2012): Die ewige Krise. Warum wir aus der (Wirtschafts-)Krise nicht herauskommen, Marburg*

*Müller Armin (2011): Nachhaltigkeits-Controlling, Berlin*

*Noll, Bernd (2010): Grundriss der Wirtschaftsethik. Von der Stammesmoral zur Ethik der Globalisierung, Stuttgart*

*Ötsch, Walter Otto (2009): Mythos MARKT. Marktradiale Propaganda und ökonomische Theorie, Marburg*

*Pfriem, Reinhard (2011): Unternehmensstrategien. Ein kulturalistischer Zugang zum Strategischen Management, 2. Aufl., Marburg*

*Pfriem, Reinhard (1996): Unternehmenspolitik in sozialökologischen Perspektiven, Marburg*

*Priddat, Birger P. (2010): Wozu Wirtschaftsethik?, Marburg*

*Richter, Horst-Eberhard (2010): Moral in Zeiten der Krise, Berlin*

*Richter, Horst-Eberhard (2009): Die Krisen und unsere Mitverantwortung, in: Psychologie heute, 36. Jg., Heft 10, S. 36-39*

*Rifkin, Jeremy (2012): Die empathische Zivilisation. Wege zu einem globalen Bewusstsein, Frankfurt am Main*

*Rogall, Holger (2012): Nachhaltige Ökonomie. Ökonomische Theorie und Praxis einer Nachhaltigen Entwicklung, 2. Aufl., Marburg*

*Rogall, Holger (2009): Nachhaltige Ökonomie. Ökonomische Theorie und Praxis einer Nachhaltigen Entwicklung, 1. Aufl., Marburg*

*Ruckriegel, Karlheinz (2011): Behavioral Economics – Erkenntnisse und Konsequenzen, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, Heft 6, S. 832-842*

*Schierenbeck, Henner (2003): Grundzüge der Betriebswirtschaftslehre, 16. Aufl., München*

*Schischkoff, Georgi (1991): Philosophisches Wörterbuch, 22. Aufl., Stuttgart*

*Sedláček, Tomáš (2012): Die Ökonomie von Gut und Böse, München*

*Sloterdijk, Peter (2009): Die Welt da draußen und unsere kommunikativen Utopien, in: Psychologie heute, 36. Jahrgang, Heft Nr. 10, S. 60-65*

*Thommen, Jean-Paul / Achleitner, Ann-Kristin (2005): Allgemeine Betriebswirtschaftslehre. Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht, 4. Aufl., Wiesbaden*

*Ulrich, Peter (2010): Zivilisierte Marktwirtschaft. Eine wirtschaftsethische Orientierung, Bern*

*Umbach Eberhard / Rogall, Holger (2011): Nachhaltigkeit – Konkretisierung eines kontroversen Begriffes, in: Jahrbuch Nachhaltige Ökonomie im Brennpunkt: „Wachstum“, hrsg. von Holger Rogall et al. Marburg, 57- 80*

*Vahs, Dietmar / Schäfer-Kunz, Jan (2007): Einführung in die Betriebswirtschaftslehre, 5. Aufl., Stuttgart*

*Wöhe, Günther / Döring, Ulrich (2008): Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, 23. Aufl., München*



*Prof. Dr. Torsten Graap*

***Nachhaltigkeitsethik in  
Unternehmen. Notwendigkeit,  
betriebswirtschaftliche  
Neoklassikkritik, Ansatz und  
Entwicklungschancen aus Sicht der  
Nachhaltigen Ökonomie***

***Impressum***

**Herausgeber**

Der Präsident der Technischen Hochschule Ingolstadt  
Esplanade 10, 85049 Ingolstadt  
Telefon: +49 841 9348-0  
Fax: +49 841 9348-2000  
E-Mail: [info@thi.de](mailto:info@thi.de)

**Druck**

Hausdruck

Die Beiträge aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“  
erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Alle Rechte,  
insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung  
sowie der Übersetzung vorbehalten. Nachdruck, auch  
auszugsweise, ist gegen Quellenangabe gestattet,  
Belegexemplar erbeten.

**Internet**

Alle Themen aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“,  
können Sie unter der Adresse [www.thi.de](http://www.thi.de) nachlesen.