



Christian Lautermann/Reinhard Pfriem

Es darf gewollt werden.
Plädoyer für eine Renaissance der Tugendethik

KIEM

Konstanz Institut für
WerteManagement

Hochschule Konstanz – HTWG
Technik, Wirtschaft und Gestaltung
University of Applied Sciences
Brauneggerstr. 55
D – 78462 Konstanz
Phone .49 .7531-206 404
Fax .49 .7531-206 187
E-Mail: kiem@fh-konstanz.de

KIEM – Working Paper Nr. 18/2006

Working Paper Nr. 18/2006

Es darf gewollt werden.
Plädoyer für eine Renaissance der Tugendethik

Christian Lautermann/ Reinhard Pfriem

Die Working Papers zielen auf die möglichst umgehende Publikation von neuen Forschungsergebnissen des KLeM. Die Beiträge liegen in der Verantwortung der Autoren.

Es darf gewollt werden. Plädoyer für eine Renaissance der Tugendethik

Christian Lautermann/Reinhard Pfriem

*„Nur wer für den Augenblick lebt, lebt für die Zukunft.“
(Heinrich von Kleist)*

Begriffliche Vorklärungen

Der Frage, ob denn die Governanceethik (auch) als Tugendethik verstanden werden könne oder solle, ist die Klärung voranzustellen, was wir zu Beginn des 21. Jahrhunderts mit dem Begriff der Tugend machen sollen: endgültig als altbacken und überholt über Bord werfen oder in bestimmter Perspektive neu bedenken?

Die erste Vorklärung hat daran zu erinnern, dass über zwei Jahrtausende menschlichen Denkens die philosophische Konstruktion der Einheit von Tugend und Glückseligkeit galt. Bei Aristoteles hieß es: „Das oberste dem Menschen erreichbare Gut stellt sich dar als ein Tätigsein der Seele gemäß der ihr wesentlichen Tugend.“¹

Aristoteles wird in marktwirtschafts- und kapitalismuskritischen Kontexten immer wieder wegen seiner fundamentalen Unterscheidung zwischen Ökonomik und Chrematistik zitiert (und geschätzt) und damit wegen seiner Weitsicht, was das Auseinandertreten zwischen Gemeinwohl und egoistischen Motiven angeht. Das oberste dem Menschen erreichbare Gut(e) wurde aber dennoch als ein Ganzes gedacht. Auch Spinoza wendet sich noch ausdrücklich gegen die Vorstellung, gut sein und glücklich sein auseinandertreten zu lassen: „Die Glückseligkeit ist nicht der Lohn der Tugend, sondern die Tugend selbst.“² Kant radikalisiert diese Einheitsidee sogar noch einmal: „In dem höchsten für uns praktischen, d. i. durch unseren Willen wirklich zu machenden, Gute, werden Tugend und Glückseligkeit als notwendig verbunden gedacht.“³

Bis einschließlich der Aufklärungsphilosophie und ihrer romantischen Kritik bzw. Ergänzung war diese Einheitsidee das wesentliche weltanschauliche Fundament abendländischer Gesellschaften. Den ersten Anschein historischer Kontingenz vermochten erst Überlegungen zur Dialektik der Aufklärung⁴ und postmoderne Infragestellungen⁵ zu erwecken.

Historisch kontingent ist auf Seite der Tugend natürlich auch das, was der Sache nach darunter verstanden wird. Greift man etwa auf die klassische Lehre der Kardinaltugenden zurück, dann erweisen sich Tapferkeit, Besonnenheit, Klugheit und Gerechtigkeit als einer je konkret-historisch stimmigen Interpretation bedürftig und sind in ihrem wesentlichen Gehalt

¹ Aristoteles 1969, 1098a, S. 16 ff. Vgl. auch Höffe 1998.

² Spinoza 1977, V. Teil, Lehrsatz 42.

³ Kant 1974, S. 241 f.

⁴ Horkheimer/Adorno 1969.

⁵ Lyotard 1987; vgl. A. Welsch 198 und 1996.

schon für den bisherigen Gang der abendländischen Geschichte bemerkenswerten Veränderungen unterworfen, insbesondere die Tapferkeit.⁶

Aus der Idee der Einheit von Tugend und Glückseligkeit ergibt sich übrigens keineswegs zwangsläufig, inwiefern der potentiell tugendhafte Mensch selbst noch Anstrengungen zu unternehmen hat und welcher Art diese sind. Allerdings ist schon von Sokrates überliefert, dass er darum wusste, dass moralische Kompetenz nicht durch Formeln oder Definitionen der Tugend entsteht, sondern durch das Erleben, aus eigener Kraft verantwortlich zu handeln: „Die Tugend hat der Schüler in sich selbst, und er muss sie auch selbst hervorbringen.“⁷

Die Entwicklung der modernen Gesellschaften hat die philosophische Konstruktion der Einheit von Tugend und Glückseligkeit inzwischen widerlegt. Kapitalistische Marktwirtschaften funktionieren so, dass Glück – jedenfalls in seiner materiellen Dimension – zuweilen gerade durch Verzicht auf Tugend begünstigt wird. Die Frage lautet, wie unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen Bedingungen Tugend wieder erfolgreich in die Welt gebracht werden kann. Dafür reicht sicher nicht die bloße Klage über den „Verlust der Tugend“.⁸ Und schon gar nicht hilft die affirmative Beschwörung alter oder gegebener Werte⁹ – diese ginge nicht nur an den real existierenden Pluralitäten heutiger Gesellschaften völlig vorbei; Werte als solche stehen auch noch nicht in der Pflicht, sich in der schmutzigen wirklichen Welt zu behaupten. Unser Verständnis von Tugend und Tugendhaftigkeit zielt demgegenüber gerade darauf, ethisch-moralische Sauberkeit und schmutzige wirkliche Welt zusammenzubringen.

Wir kommen weiter, wenn wir die Argumentation präzisieren, in welcher Negativabgrenzung eine Renaissance von Tugend(ethik) sowohl erwünscht wie auch notwendig ist (jedenfalls in dem Rahmen, in dem darüber Konsens besteht, dass moralische Werte im modernen Wirtschaftsleben systematisch zu kurz kommen). Diese Negativabgrenzung, die uns Tugendethik plötzlich ganz modern erscheinen lässt, ergibt sich gegenüber der Pflichtenethik. Rippe und Schaber verweisen in einem Sammelband zur Tugendethik auf die These der Cambridger Philosophin Elizabeth Anscombe von bereits 1958, dass die Begriffe des moralischen Sollens und der moralischen Pflicht auf den Index gesetzt werden sollten.¹⁰ Anscombe hatte dies als Gesetzeskonzeption der Ethik bezeichnet¹¹ und damit genau das markiert, was wir als philosophische Einheitskonstruktion kennzeichnen. Eine solche deontologische Konstruktion der Ethik lässt sich allein im Rahmen des Vollzugs einer (göttlich oder wie auch immer) gegebenen Ordnung theoretisch legitimieren, freilich nicht im Horizont prinzipieller Zukunftsoffenheit und Kontingenz menschlicher Geschichte. Im Horizont offener Zukünfte zerbröseln die Überzeugungskraft aller Reden über Pflichten. Eben dies allerdings führt zur Renaissance von Tugend(ethik) und dazu, das menschliche Individuum mit seinen Handlungsoptionen neu in Würde zu setzen: „Pflichten machen Menschen tendenziell gleich, erst Verantwortung macht sie zu Individuen.“¹² Der Begriff der Verantwortung richtet sich im Gegensatz zu jenem der Pflicht mit ganzem Pathos auf menschliche Freiheit in dem Sinne, dass die konkreten Inhalte ethisch rechtfertigbaren Handelns eben nicht vorgegeben sind, sondern immer wieder neu gesucht und gefunden werden müssen. Die aktuell erneut heiße Debatte über biologische De-

⁶ Vgl. Höffe 1993, S. 155.

⁷ Pieper 1991, S. 117.

⁸ MacIntyre 1987.

⁹ Neben Populärfassungen wie Wickert 1994 sei darauf hingewiesen, dass hier die zentrale Schwäche des Kommunitarismus liegt; zu dessen Diskussion s. Zahlmann 1992.

¹⁰ Rippe/Schaber 1998, S. 7.

¹¹ Vgl. auch die deutsche Fassung Anscombe 1974.

¹² Bauman 1995, S. 87.

terminierungen menschlicher Freiheit¹³ vermag unsere Selbstzuschreibungen nicht aus der Welt zu schaffen: dass wir so oder anders entscheiden und handeln können, ob und gegenüber wem wir Verantwortung tragen wollen.

Wir können also zum einen formulieren, dass im 21. Jahrhundert keine Sollens- = Pflichtenethik mehr möglich ist, wohingegen eine Wollens- = Tugendethik nötig ist, wenn überhaupt Ethik zur Geltung kommen können soll. Inwiefern sie auch möglich ist, davon wird im Folgenden unter anderem mit empirischem Bezug noch die Rede sein. Und aus demselben Grunde, nämlich der prinzipiellen Zukunftsoffenheit = Kontingenz menschlicher Geschichte nach vorn, dürfen wir die inhaltlichen Bestimmungen dessen, was als ethisch ausgezeichnet werden soll, nicht länger voraussetzen und damit als black box behandeln, sondern müssen darüber reden, wenn wir über Ethik reden wollen. Höffe etwa relativiert den klassischen Inhalt der Kardinaltugend Tapferkeit für die heutige Zeit und plädiert für die Präzisierung oder Korrektur als ökologische Gelassenheit.¹⁴

1. Das kulturwissenschaftliche Umstellen von Pflichten- auf Tugendethik

Dass gerade für unternehmenstheoretische Forschungen eine kulturwissenschaftliche Herangehensweise neue Perspektiven zu öffnen vermag, haben wir von der Oldenburger Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) im letzten Jahr in einem umfangreichen Sammelband begründet und erläutert.¹⁵ Wir selbst neigen dazu, unter dem Gesichtspunkt der wissenschaftlichen Fruchtbarkeit insbesondere auch für empirische Forschungen vorrangig drei Aspekte dieser kulturwissenschaftlichen Herangehensweise auszuzeichnen, nämlich die Einsicht in:

- die kulturelle Aufgeladenheit aller ökonomischen Aktivitäten,
- die Diversität, Pluralität, Heterogenität dieser Aufgeladenheiten, sowie
- dass eben aus dieser Diversität, Pluralität, Heterogenität Innovation und Wandel resultiert.

Die kulturelle Aufgeladenheit der ökonomischen Aktivitäten verweist auf Sinnbezüge, die von ökonomischen Akteuren ihren Handlungen gegeben werden. So gedacht, könnten das Sinnzuschreibungen sein, die von Käuferinnen oder Käufern eines Produktes oder einer Dienstleistung mit dem Erwerb dieses Produktes oder dieser Dienstleistung verbunden werden. Als Beispiele seien genannt: viel Fleisch und Wurst für einen einfachen geselligen Grillabend, oder erlesene Weine und Feinkost für einen Abend, mit dem anderen der eigene kultivierte Lebensstil vorgeführt werden soll; ein Renault Kangoo, weil man zwar ein Auto braucht, für sich selbst oder andere aber vor allem dabei auf die Nützlichkeit konzentrieren will, oder ein Geländewagen, welcher Marke auch immer, in der Hoffnung, sich beim Autofahren damit ein protzigeres Lebensgefühl geben zu können.¹⁶ Solche Sinnzuschreibungen finden ebenso statt auf der anderen Seite der ökonomischen Interaktion, bei den Anbietern. Die Geschäftsführung eines Fernsehsenders, die vor allem auf Produktionen setzt, wo Menschen die intimsten Verletzungen und Probleme an die allgemeine Öffentlichkeit tragen, spekuliert auf das Geschäft mit einem dafür wachsenden Bedarf und findet dessen Befriedigung

¹³ Vgl. die Beiträge in Geyer 2004.

¹⁴ Höffe 1993, S. 155 ff.

¹⁵ Hrsg. Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) 2004.

¹⁶ Damit machen wir natürlich deutlich, dass erst recht die Sinnzuschreibungen der Beobachter werthaltig sind.

in dieser Form in Ordnung. Die Leitung eines auf Kultur spezialisierten Rundfunksenders mag von dem Willen getragen sein, Positives zur kulturellen Bildung der Menschen beizutragen.¹⁷

Wie gehen wir vernünftig um mit der Beziehung von Kultur und Sinn? In bemerkenswerter Weise hat sich damit in den letzten Jahren Kogge auseinandergesetzt. Er startet die diesbezügliche Überlegung mit dem schlichten Befund: „Wenn wir Kulturen als Sinnzusammenhänge begreifen wollen, darf der Sinnbegriff nicht durch das ‚Kulturelle‘ erklärt werden: Eine solche kurzschlüssige Tautologie lehrt gar nichts.“¹⁸ Im Folgenden kritisiert Kogge zwei mögliche Bestimmungen von Sinn: zum einen solche über die Intentionen der Handelnden, zum anderen solche, die nach seinem Dafürhalten zu einseitig materialistisch Sinn in Sinnlichkeit zu verankern suchen. Kogges Begriff von Sinn fokussiert auf die von ihm so bezeichneten sozialen Regularitäten: „Ort und Träger von Sinn sind also nicht in erster Linie materielle Konfigurationen, sondern Weisen der Orientierung in Lebensformen, die sich auf die Normalität von Zuständen, auf die Bekanntheit von Gebrauchsweisen und auf übliche Formen des Verlaufs stützen, kurz: auf ‚Konventionen‘.“¹⁹

Um eine zu einseitig materialistische Verankerung von Sinn in Sinnlichkeit abzulehnen, muss man kein radikaler Konstruktivist sein, wie Kogge zutreffend feststellt. Dass man nicht sieht, was man nicht sieht, zeigt sich etwa weiterhin an der nach wie vor großen Zahl von Unternehmen, für die die ökologische Herausforderung keine ist und die mit Nachhaltigkeit im weiteren Sinne auch nichts am Hut haben. Die – individuellen oder auch kollektiven bzw. organisationalen – Sinnbestimmungen kommen zustande über spezifische Selektionen, was gesehen wird und was nicht. Und diese Selektionen sind sozial, historisch, kulturell konfiguriert, nicht sinnlich bestimmt.

Schwieriger wird es bei der von Kogge schnell und als erstes vorgenommenen Negativabgrenzung zu Handlungsabsichten (er verweist etwa auf das Zustandekommen eines neuen Musikstils, der darüber nicht erklärt werden könne). Abgesehen von der Fragwürdigkeit des Beispiels:²⁰ Selbstverortungen, Orientierungsbemühungen von Akteuren ließen sich im Weiteren ja auch über Intentionalität erklären. Etwa: Ich will mit diesem oder jenem Ess- oder Trink- oder Drogenverhalten zu dieser oder jener Szene gehören.

Gewichtiger dafür, in der Intentionalität von (individuellen oder kollektiven) Akteuren nicht den Ort und Träger von Sinn zu identifizieren, scheint uns etwas anderes zu sein. Der Sinn,

- über den ein bestimmter Musikstil irgendwann eingeordnet werden mag,
- der unter gegebenen (sich verändernden!) historischen Bedingungen der Nationalgeschichte eines Landes gegeben wird,
- von dem Vorstellungen von gesellschaftlich Wünschenswertem oder gesellschaftlichem Fortschritt getragen sind,
- auch: der Sinn, unter den akademische Ausbildung an Universitäten vor allem gestellt wird,

¹⁷ Zur Symbolökonomie und den Folgen für das Strategische Management ist gerade eine ausgezeichnete, an meinem Lehrstuhl verfasste Dissertation erschienen: Fischer 2005.

¹⁸ Kogge 2002, S. 209.

¹⁹ Ebd., S. 216.

²⁰ Musiker wie Bill Haley, Elvis Presley, die Beatles oder die Rolling Stones wollten schon recht intentional etwas Neues kreieren.

all dieser Sinn, der mit vielen weiteren Beispielen illustriert werden könnte, ist schon deshalb nicht vernünftig über Intentionalität herzuleiten, weil es bei den genannten Fällen und allen weiteren, die angeführt werden könnten, im Ergebnis um ein komplexes soziokulturelles Kräfteparallelogramm geht, dessen Gestalt gar nicht vorhergesehen werden kann; in unseren Termini hier: in dem keine Intention völlig aufgeht.

Die von Kogge in dieser Passage gebrauchten Begriffe der Normalität, Bekanntheit und Konventionen liegen im Zweifel zu nah an Vorstellungen homogener Wertbildungsprozesse. Das genannte Kräfteparallelogramm ist deshalb alles andere als die Summe der eingegebenen Intentionen (auch nicht im weiteren Sinne von Selbstverortungen!), weil diese Intentionen im praktischen Geflecht rekursiver Verschränkungen sich permanent modifizieren. Die prinzipienfestesten, dabei aber unflexiblen Menschen sind heute am ärmsten dran, weil sie die Entwicklungschancen ignorieren, die gerade durch vernünftige Modifikationen eigenen Handelns infolge permanenter sozialer Interaktionen gegeben wären. Und wer seine Intentionen stur gegen die Wirklichkeit am stärksten stabil hält, wird ihnen am wenigsten nahekommen.

Diversität, Pluralität, vor allem auch Heterogenität (jedenfalls nicht: Homogenität) der Sinnzuschreibungen und Selbstverortungen gehören zu den grundlegenden Wesensmerkmalen heutiger Gesellschaften, jedenfalls in den frühindustrialisierten Ländern. Das von uns gerade genannte Kräfteparallelogramm lässt sich mit einem Schlüsselbegriff von Castoriadis als gesellschaftliche imaginäre Bedeutung charakterisieren, die, wir wiederholen: nicht als Summe der in den Prozess eingegangenen Akteursintentionen (oder eines Teils davon) verstanden werden kann, sondern als durchaus emergentes Phänomen verstanden werden muss. Wir zitieren immer wieder gerne, dass Castoriadis diese Rolle, gesellschaftliche imaginäre Bedeutung zu sein, nicht zuletzt auch der Ökonomie als solcher zugeschrieben hat (gemeint ist damit natürlich die Ökonomie als Wissenschaft mit bestimmten Bildern von ihrem Gegenstand Ökonomie). Für Castoriadis sind „die ‚Ökonomie‘ und das ‚Ökonomische‘ zentrale gesellschaftliche imaginäre Bedeutungen, die sich nicht auf ‚etwas‘ beziehen, sondern die umgekehrt den Ausgangspunkt darstellen, von dem aus zahllose Dinge in der Gesellschaft als ‚ökonomisch‘ vorgestellt, reflektiert, behandelt beziehungsweise zu ‚ökonomischen‘ gemacht werden.“²¹

Die auch in Buchform von Huntington (1996) verbreitete Formel vom „Clash of Civilizations“ hat in Zusammenhang mit dem 11. September 2001 und dem Irak-Krieg den Gedanken in der deutschen Debatte eher negativ besetzt, insofern der deutsche Buchtitel „Kampf der Kulturen“ eine ziemliche Fehlübersetzung darstellt. Wenn gemäß dem deutschen Sprachgebrauch nicht von Kampf gesprochen wird, sondern von Wettbewerb, macht es Sinn (als eigene gesellschaftlich imaginäre Bedeutung), sich heutige Gesellschaft als Ort oder als Raum vorzustellen, wo die verschiedensten kulturellen und normativen Orientierungen im Wettbewerb stehen. Absichtsvoll oder nicht ringen sie in diesem Wettbewerb um Hegemonie: Indem sie sich entfalten, versuchen sie zwangsläufig stärker zu werden und andere (die sich auch als konkurrierende Sinnangebote verstehen lassen) zurückzudrängen. Das lässt sich übrigens sehr gut anschließen an die Überlegungen zum Ringen um Hegemonie, die der italienische Kommunist Antonio Gramsci (damals allerdings noch bezogen auf den Dualismus von Kapital und Arbeiterklasse) schon vor dem Zweiten Weltkrieg angestellt hat.²²

Aus den Verschiebungen, die sich während des auf Hegemonie zielenden Ringens verschiedener kultureller und normativer Orientierungen ergeben, resultiert gesellschaftlicher

²¹ Castoriadis 1984, S. 592.

²² Siehe die deutsche Fassung, Gramsci 1967.

Wandel. Und die Modifikationen intentionaler Handlungen von individuellen oder (etwa als Organisationen) kollektiven Akteuren lassen sich als Versuche begreifen, die Dinge anders anzupacken als Innovationen. Solche Innovationen spannen sich bei Unternehmen als ökonomischen Akteuren der Anbieterseite auf von neuen Produktionsverfahren über Produkte, Dienstleistungen, die systemische Ebene, die Organisation bis zu institutionellen Veränderungen. Komprimierter lassen sich für die verschiedenen Innovationstypen insofern eine technisch-physische, eine systemische und eine kulturelle Sphäre unterscheiden.²³

Damit können wir nun einen wichtigen Bogen schlagen zu den ethischen Konsequenzen. Vor allem ergeben sich zwei:

1. Die Pluralität, Diversität, Heterogenität kultureller und normativer Vorstellungen ist insofern ethisch absolut relevant, weil auf diese Weise darüber aufgeklärt wird, dass es auf ethisch-moralischem Felde keinen antagonistischen Kampf von Gut gegen Böse gibt, sondern ein breit aufgefächertes Spektrum solcher Vorstellungen, die je konkret unter ethischen Gesichtspunkten geprüft werden müssen und wo das Ergebnis dieser Prüfung mindestens nicht vorab schon feststehen kann.
2. Jeder individuelle und jeder kollektive Akteur steht in direkter Verantwortung, in Richtung welcher gesellschaftlich imaginären Bedeutungen er agieren will, welche er sich zu Eigen machen und unterstützen, gegen welche er opponieren will. Auch für das Wirtschaftsleben und für die Beziehung zwischen Wirtschaft und Ethik gilt, dass der Verweis auf Sachzwänge keine angemessene Legitimation für ethisch zweifelhaftes oder ablehnungsbedürftiges Handeln darstellt.

Dieser zweite Gedanke ist vielleicht noch etwas zu präzisieren. Spontan könnten ja viele Gegenbeispiele angeführt werden, etwa das „Erfordernis“ von Entlassungen, wenn im Wettbewerb die Auftragslage dramatisch zurückgegangen ist und dies nach gerne so bezeichneten ‚beschäftigungspolitischen Anpassungen‘ verlangt. Natürlich gibt es in der Ökonomie das Phänomen tragischer Situationen im klassischen Sinne, wo nur zwischen Entscheidungen gewählt werden kann, die allesamt unbefriedigend sind. Wie unterschiedliche unternehmenspolitische Umgangsweisen lehren, können aber auch solche direkt erforderlichen Auseinandersetzungen mit Auftragsrückgängen beschäftigungspolitisch sehr unterschiedlich bearbeitet werden. Hinzu kommt ein gleichsam ökonomisches Argument gegen die nach wie vor in Unternehmer- und Wirtschaftskreisen verbreitete Sachzwangsideologie: Konnte man für die Fabrikgesellschaft des 20. Jahrhunderts insbesondere bis etwa zu dessen 70er Jahren und damit dominierender Massenproduktion sowie entsprechender Weiterentwicklung von Fertigungs- und Produkttechnologien noch eher der gesellschaftlich imaginären Bedeutung verfallen, erfolgreiches Wirtschaften sei ein durch technischen Fortschritt exogen gesteuerter Prozess, so hat der verkoppelt mit den elektronischen Informationstechnologien gegenwärtig stattfindende Strukturwandel eine Qualität erreicht, die jede Prognose über die wirtschaftlich-technische Struktur einer frühindustrialisierten Gesellschaft für Mitte des 21. Jahrhunderts zur Scharlatanerie werden lässt.

Bestandteil dieses wirtschaftlichen Strukturwandels ist übrigens ein neuer Schub für Unternehmensgründungen, der wissenschaftlich begleitet wird von einer Schumpeter-

²³ Paech/Pfriem 2004, S. 62. Es handelt sich hier um die Basisstudie 1 im Rahmen der Ergebnisse des vom BMBF geförderten Projektes summer – sustainable markets emerge (www.summer-net.de), das von Frühjahr 2001 bis Frühjahr 2004 an meinem Lehrstuhl durchgeführt wurde. Der Endbericht ist im selben Verlag erschienen (Fichter/Paech/Pfriem 2005).

Renaissance²⁴, einer Publikationswelle zum Thema Entrepreneurship²⁵ sowie der Schaffung vieler betriebswirtschaftlicher Professorenstellen dazu.²⁶

Die Verantwortung, die in ethischer Hinsicht bezüglich der eigenen Rolle bei der Emergenz gesellschaftlich imaginärer Bedeutungen gestellt ist, lässt sich in keiner Weise pflichtenethisch konstruieren. Pflichten gehen vor allem auf Bekanntes zurück. Hier haben wir es lebensunternehmerisch²⁷ wie speziell aus der Warte von Unternehmensorganisationen mit dem Horizont einer prinzipiell offenen Zukunft zu tun. Allenfalls lassen sich unterschiedliche, also in ihrer Qualität heterogene Entwicklungspfade in den Blick nehmen, ohne Gewissheiten, welcher sich durchsetzt. So sieht etwa Nefiodow²⁸, der sich die Theorie der langen Wellen von Kondratieff zu Eigen gemacht hat und einschließlich der aktuellen Informationstechnologie seit Beginn der Industrialisierung fünf solcher langen Wellen registriert, fünf unterschiedliche Kandidaten für den „Kondratieff sechs“.²⁹

Ob mit Bezug auf diese Theorie oder nicht – für die Führungen der Unternehmensorganisationen kommt es jedenfalls mehr denn je darauf an, das Unerwartete zu managen.³⁰ Strategisches Management als Umgang mit Ungewissheit (soziologisch und insbesondere philosophisch: Kontingenz) besteht demgemäß vor allem in Suchprozessen. Jeder Blick in diesen Suchprozessen ist selektiv; die Augen können nicht für alles geöffnet werden. Die notwendigen blinden Flecken lassen sich freilich mehr oder weniger intelligent organisieren. So sehr die Akteure dabei neurobiologisch geleitet sein mögen³¹, treffen sie Entscheidungen, die sie auch anders treffen könnten, und die Situationen, aus denen sie schöpfen, sind unerschöpflich.³² Daraus folgt: Kontingenz.

Die von uns vertretene kulturwissenschaftliche Herangehensweise setzt sich, das sei zur Vermeidung von Missverständnissen noch einmal akzentuiert, also deutlich ab von jenem normengeleiteten soziologischen Handlungsmodell, das die Akteure vor allem durch kulturelle Normen determiniert sieht.³³ Vielmehr haben wir es mit Selbstschöpfungsprozessen zu tun, die nicht nur in Situationen stattfinden, sondern auch durch längerfristige kulturelle Einbettungen geprägt werden. Im Anschluss an Giddens' Figur der rekursiven Beziehung von Handeln und Struktur lässt sich sprechen von einer Rekursivität zwischen dem Sinn suchenden Generieren von Werten und dann auch Normen auf der einen Seite und bestehenden Werten und Normen auf der anderen Seite, die das Handeln beeinflussen, und zwar, wie bei Giddens, nicht nur in restringierender, sondern insbesondere auch in ermöglichender Weise.

Erneut zu den ethischen Konsequenzen. Aus all dem ergibt sich, dass es vernünftiger ist, von real existierenden konkreten Moralien zu reden bzw. diese zu untersuchen als von abstrak-

²⁴ Hauptquelle dazu Schumpeter 1997.

²⁵ Exemplarisch dazu Faltn et al. 1998 sowie Aulinger 2004; vgl. auch das dritte Kapitel in Pfriem 2004.

²⁶ Just in diesen Monaten startet auch an der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg eine solche.

²⁷ Zum Begriff des Lebensunternehmertums s. Günther/Pfriem 1999, S. 118 ff.

²⁸ Nefiodow 1997.

²⁹ Das ist natürlich nur eine Möglichkeit. Man kann die vermutlichen Kandidaten selbstverständlich auch anders definieren.

³⁰ So der Buchtitel von Weick/Sutcliffe 2001. Zum Umgang von Unternehmen mit prinzipiell ungewisser Zukunft und zu dessen Notwendigkeit vgl. auch Steinmüller/Steinmüller 2003 sowie Burmeister et al. 2004.

³¹ Der oben schon angeführte, derzeit sehr modische Strang von Hirnforschung blendet die unhintergehbare Gegebenheit sozialer Interaktionen in bemerkenswertem Ausmaß aus.

³² Philosophisch gründlich dazu Schmitz 2005.

³³ Für diese Klarstellung steht in den vergangenen Jahren besonders gründlich Reckwitz 2000.

ten Moralprinzipien, die zudem die Suggestion mitlaufen lassen, als ob um das Gute gewusst würde. Noch einmal anknüpfend an die von Höffe zitierten klassischen Kardinaltugenden folgt für uns statt einer Neudefinition eher ein prinzipielles Fragezeichen: Ob man die Tapferkeit nun als solche neu definiert oder durch ökologische Gelassenheit ersetzt³⁴, Kardinaltugenden in dieser Form liegen in der Abstraktionsstufe zu hoch. Klugheit ist nicht deduktiv bestimm- oder bestätigbar, sondern allein über die konkrete Analyse der konkreten Situation. Genau in dieser Richtung heißt es bei Müller:

„Im Unterschied zu solchen „konstruktiven“ Moraltheorien versucht die Tugendethik in erster Linie, tatsächlich gebräuchliche moralische Begriffe und Begründungsmuster nachzuzeichnen, dem Verstehen zu erschließen und in den Zusammenhang des menschlichen Lebens einzuordnen. Und selbst wo sie auf strittige Fragen antwortet oder überkommene Vorstellungen kritisiert, geht sie nicht von einer vorgefaßten Konzeption des Vernünftigen, Guten oder Richtigen aus, sondern von einem vertieften Verständnis der Denk- und Motivationsmuster, genauer: der „Rationalitätsprofile“, die den Kern der faktischen Moral ausmachen.“³⁵

Wir formulieren also lieber: Die Tugendhaftigkeit im neuen modernen Sinne besteht in der Ernsthaftigkeit, mit der die individuellen und kollektiven Akteure darum ringen, den an sie herangetragenen Herausforderungen gerecht zu werden. Vor dem Hintergrund von Zukunftsoffenheit, Kontingenz und damit dem zwangsläufigen Geschehen von Innovation lassen sich individuelle und organisationale Tugenden dergestalt typologisieren, dass damit die Abwendung von der bloßen Pflichtenethik noch einmal unterstrichen wird, nämlich in:

- Tugend der (eher passiven) Anpassung,
- Tugend des loyalen Engagements, und
- Tugend des (potentiell kritischen) Innovationsgeistes.

Auch in der Anwendung auf Unternehmensorganisationen gilt, dass alle drei Typen ihren Wert haben mögen. So kann es für eine Unternehmung durchaus tugendhaft sein, sich an bestehende Gesetze und Verordnungen zu halten in Bereichen, in denen das keineswegs selbstverständlich ist, oder Wettbewerber zu imitieren, die gesellschaftlich wertvollere Produkte oder Dienstleistungen auf den Markt gebracht haben. Die gerade genannte Unterscheidung können wir noch eine Stufe weiter präzisieren, indem wir das Verhalten eines Individuums oder einer Organisation auf gegebene Regeln beziehen. Wir differenzieren dann in:

- unterwürfige Regelbefolgung,
- bewusste Regeleinhaltung,
- (potentielle) Regelinfragestellung, und
- (potentiellen) Regelbruch.

Eine kulturwissenschaftliche Herangehensweise, so haben wir erläutert, befreit von dem Druck, ethisch-moralische Werte affirmativ zur Geltung bringen zu müssen. Sie erlaubt, ja erfordert eigentlich sogar in jeder konkret-historischen Situation Parteilichkeit, aber sie schreibt sie nicht vor, sie behauptet die ethisch-moralische Haltung in der Situation nicht als etwas vorher Gewusstes oder gar aus längst Gewusstem Ableitbares. Was in der konkreten historischen Situation das ethisch Richtige ist, muss jede(r) sich in dieser Situation neu erar-

³⁴ So der Vorschlag in Höffe 1993.

³⁵ Müller 1998, S. 32.

beiten. Das heißt nicht, dass es keinerlei Entscheidungs- oder Orientierungskriterien gäbe, die dafür heranzuziehen wären. Welche Entscheidungs- oder Orientierungskriterien wirklich herangezogen werden, liegt aber angesichts deren heterogener Vielfalt selbst wiederum in der Entscheidung der Akteure.

Josef Wieland hat im Rahmen der Ausarbeitung seiner governanceethischen Konzeption den Begriff der moralischen Güter stark gemacht.³⁶ Aufbauend auf den mit diesem Text vortragenen Überlegungen zu gesellschaftlich imaginären Bedeutungen und tugendethischen Herausforderungen ergibt sich ein wichtiger Kommentar: Es sollte unbedingt das Missverständnis vermieden werden, als handele es sich bei bestimmten Gütern im Sinne der ökonomischen Theorie um moralische Güter, bei anderen nicht. Wenn wir einmal verstanden haben, dass die Sachzwang- oder Effizienzideologie, mit der die kapitalistische Marktwirtschaft traditionell einhergeht, selbst eine gesellschaftlich imaginäre Bedeutung darstellt und nicht eine unbestreitbare objektive Tatsache, dann gehört es gerade zu den interessanten Seiten des soziokulturellen Kräftespiels, welche Güter von welchen gesellschaftlichen Akteuren im vordergründigen Sinn auch ausdrücklich moralisch-politisch belegt werden und welche nur indirekt über die vermeintliche Logik der Sache. Etwa gab es in den 70er Jahren des 20. Jahrhunderts als Gegenpol zur hochmoralisch daherkommenden Anti-AKW-Bewegung zwar auch einige Ideologen der strahlenden Zukunft, vor allem aber solche Vertreter in Wirtschaft und Politik, die das Moralisieren denunzierten und auf die Effizienz- und sogar vermeintlichen Umweltvorteile der Atomenergie hinwiesen.³⁷ Für den Verwendungszusammenhang des Begriffs der moralischen Güter empfiehlt sich also eine offene und veränderbare Haltung dazu, was die moralische Belegung von Gütern angeht.

Die Verbindung des Erkenntnis- und Forschungsgegenstands Governance bzw. Steuerung mit dem Bemühen um eine eigene wirtschafts- und unternehmensethische Konzeption und deshalb der Ausgangspunkt bei Josef Wieland ist übrigens deshalb so angemessen, weil die Bedingungen und Möglichkeiten ethisch gehaltvollen Handelns nur im Horizont sozialer Interaktionen und präzise nur bezogen auf real existierende gesellschaftliche Governancestrukturen analysiert werden können. Die Governanceethik – das macht sie sowohl zutreffend wie sympathisch – ist von vornherein auf Vermittlung aus, als ethische Konzeption, die sich aus dem wirklichen Leben erklären will und für das wirkliche Leben Anwendung finden soll.

Solche Vermittlung ist überhaupt nicht gleichzusetzen mit Opportunismus. Fundamental-ethische Konzepte³⁸ behaupten natürlich eben dieses, landen aber selbst in der Sackgasse, eine ethisch-moralische Reinheit einzufordern, die schon auf der Ebene der Individuen jenseits der wirklichen Welt angesiedelt ist, erst recht auf der Ebene von Organisationen. Auch wenn der positive Bezug Wielands auf die Organisationsökonomik von Williamson manchen zu weit gehen mag³⁹, so vermag die Governanceethik über die Anerkennung moderner Organisationsverhältnisse sich nicht nur scheinbar mit Unternehmensethik als Organisationsethik auseinanderzusetzen. Im Sinne dieses Textes ist damit die Frage nach der Möglichkeit einer Tugendethik von und für Organisationen aufgeworfen.

Wir werden im nächsten Kapitel dieser Frage empirisch nachgehen, aufbauend auf den Ergebnissen einer Machbarkeitsstudie, die die beiden Verfasser dieses Textes in Zusammenar-

³⁶ Vgl. jüngst dazu den Text von Wieland/Fürst in Lautermann/Pfriem/Wieland et al. 2005.

³⁷ Die sie übrigens aus Gründen terminologischer Vorsicht oder Begriffshygiene lieber als Kernenergie bezeichneten – auch dies Ausdruck des Ringens um gesellschaftlich imaginäre Bedeutungen.

³⁸ So wollen wir solche ethischen Konzeptionen zusammenfassen, die Ethik einseitig an das wirkliche Leben herantragen und dabei meinen, Ethik von allgemeinen Prinzipien ableiten zu können.

³⁹ Ich glaube, mir auch; R.P.

beit mit dem Bundesverband Naturkost-Naturwaren, gefördert durch das Bundesprogramm Ökologischer Landbau, Anfang dieses Jahres abgeschlossen haben. Es fügt sich gut, dass der Herausgeber dieses Bandes, Josef Wieland, und sein ehemaliger wissenschaftlicher Mitarbeiter Michael Fürst, der in Oldenburg promoviert hat, als wissenschaftliche Kooperationspartner bei der Machbarkeitsstudie mit von der Partie waren. Nach unserer Ansicht fügt sich das empirische Material ausgezeichnet in die hier vorgetragene Argumentation. Denn die daran beteiligten Unternehmen der Naturkostbranche (wie andere in diesem Feld auch) sind vor einem Vierteljahrhundert mit sehr heterogenen Motivlagen, aber einer verbindenden Vorstellung einer „besseren“ – ökologischen – Qualität von Lebensmitteln gestartet. Daraus entwickelte sich über die verbandsmäßige Organisation und Institutionalisierung eine Art Pflichtenethik, die in den Zertifizierungskriterien der entstandenen Bioverbände jeweils einen unterschiedlichen Niederschlag fand. Inzwischen haben sich die Zeiten geändert, erfordern Ethikmanagement als Reflexionsinstrument für Agieren unter Ungewissheit und offenen Fragen – in einem unternehmenspolitischen Feld, in dem doch alles so klar schien.

Empirische Bekräftigung: Ethikmanagement in der Naturkostbranche

Unsere Machbarkeitsstudie, die wir unter dem Titel „Ethikmanagement in der Naturkostbranche“ vor kurzem veröffentlicht haben⁴⁰, ist das Ergebnis eines praxisorientierten Projektes, in dessen Rahmen, auf empirischen Bestandsaufnahmen aufbauend, Hinweise für einen Erfolg versprechenden Umgang mit den moralisch-gesellschaftlichen Herausforderungen der Naturkostunternehmen abgeleitet wurden. Konkret bestand die Hauptaufgabenstellung der Studie darin, die praktischen Möglichkeiten und Erfordernisse von Managementsystemen, die die moralisch-gesellschaftlichen Aspekte des unternehmerischen Handelns adressieren (Ethikmanagement)⁴¹, speziell für die Naturkostbranche zu eruieren. Noch konkreter kann die Zielrichtung des Projektes anhand folgender Leitfragen beschrieben werden:

- Welchen spezifischen Sinn und Zweck kann die Einführung von Ethikmanagementsystemen in der Naturkostbranche haben?
- Durch welche Besonderheiten zeichnet sich die Naturkostbranche hinsichtlich der Probleme aus, die mit einem Ethikmanagementsystem bearbeitet werden könnten?
- Wie ist der aktuelle Stand bei den praktizierten Instrumenten und Maßnahmen mit (inhaltlichen und konzeptionellen) Bezügen zu Ethikmanagement(systemen)? Welche relevanten Ansätze und Aktivitäten bestehen bereits?
- Welche Hindernisse, Potentiale und Erfolgsfaktoren in Bezug auf die mögliche Einführung eines Ethikmanagementsystems bestehen in den Unternehmen der Naturkostbranche praktisch?

Für die Beantwortung dieser Fragen war neben der engen Zusammenarbeit mit dem Branchenverband die Aufgeschlossenheit und das Interesse der beteiligten Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Mit den Geschäftsführern von elf ausgewählten Unternehmen aus den Bereichen Herstellung und Großhandel führten wir ausgedehnte qualitative Interviews, welche umfangreiche Informationen, unter anderem zu deren persönlichen Motiven und

⁴⁰ Lautermann/Pfriem/Wieland et al. 2005.

⁴¹ Zur Begriffswahl siehe weiter unten.

Weltanschauungen sowie zu der spezifischen Situation des jeweiligen Unternehmens hervorbrachten.⁴²

Der Begriff der Tugend stand dabei zwar nicht zentral im Fokus des Forschungsinteresses, doch konnten über die Interviewleitfragen aus den Gesprächen nicht bloß Indizien, sondern anschauliche Auskünfte über die faktische Bedeutung von Tugend(en) für die Unternehmer gewonnen werden. Insbesondere eine Interviewfrage, die sich auf die damaligen Motive zur Gründung der Unternehmen und die Motivation zur besonderen (ökologischen) Ausrichtung der eigenen Geschäftstätigkeit richtete, brachte aufschlussreiche Erkenntnisse über die „Hinwendung zu einem moralisch aufgeladenen Geschäft“.

Die empirischen Befunde bestätigen zunächst, dass Moral und moralisch motiviertes Handeln in den Unternehmen vorliegt und deren Existenz von den Unternehmern auch gesehen und anerkannt wird. Aussagen der Unternehmer wie „Das Thema ‚Ethik und Moral im Unternehmen‘ muss bedient werden, weil die Mitarbeiter danach verlangen“ oder „Moralisieren ist kontraproduktiv, doch Moral ist oft letztes Entscheidungskriterium“ bringen diese Tatsache auf den Punkt. Ferner zeigt sich, dass in einem mittelständischen, unternehmergeprägten und ökologieorientierten Wirtschaftszweig wie der Naturkostbranche speziell auch Tugenden ihren Platz hatten bzw. haben. Das unternehmerische Handeln scheint sich vor allem in der Anfangszeit stark an bestimmten Motiven orientiert und auf eine Übereinstimmung mit als gut angesehenen Eigenschaften (Idealen, Werten) abgezielt zu haben – was in den Unternehmen auch nachhaltig seine Spuren hinterlassen hat, beispielsweise was die Produktpalette oder die regionale Ausrichtung der Unternehmen betrifft. Aber nicht nur vor 30 Jahren, sondern auch heute noch prägen Vorstellungen etwa über Ungerechtigkeiten im Welthandelssystem oder ein definiertes ökologisches Bewusstsein die unternehmerische Motivation. Hieran zeigt sich, warum der Tugendbegriff für das unternehmensethische Verständnis dieser Zusammenhänge so angebracht ist; erlaubt, ja erfordert er doch neben dem Tun und Lassen auch, die dahinter liegende Motivation einzubeziehen.⁴³ Der Blick auf die motivationale Seite dieser Zusammenhänge darf allerdings nicht darüber hinwegtäuschen, dass tugendhaftes Handeln damit immer nur potentiell zum Tragen kommt, aber nicht unbedingt kommen muss. Angesichts der heutigen Situation des Naturkostmarktes (Wachstum, Ausdifferenzierung, Öffnung nach „außen“, Verschärfung des Wettbewerbs etc.) wird besonders augenscheinlich, dass gute Motive und Intentionen nicht ausreichen, um tugendhaftes Handeln Realität werden zu lassen und dass „gut gemeint“ nicht gleich „gut gemacht“ bedeuten muss. Dieser Gemeinplatz darf aber auch nicht zu dem – falschen – Umkehrschluss verleiten, dass es alleine auf die Ergebnisse ankomme. Es gilt immer noch der Hinweis von Marion Gräfin Dönhoff, dass in der Geschichte nicht nur der Erfolg entscheidend ist, sondern auch der Geist, aus dem heraus gehandelt wird.⁴⁴ Tugenden haben insofern gewiss auch ihren Selbstzweck, aber für das Verständnis praktizierter Tugendhaftigkeit (z.B. in der Unternehmenspolitik) gilt es, dem *Zusammenhang* zwischen der motivationalen und der Ergebnisseite die Aufmerksamkeit zu schenken. Denn der besagte Geist, aus dem heraus gehandelt wird, hat auch genuin etwas mit den Ergebnissen und letztlich dem Erfolg zu tun. Es ist eben nicht so, dass Erfolg völlig unabhängig von der

⁴² Befragt wurden die Hersteller Allos Walter Lang GmbH, Bohlsener Mühle e.K., Neumarkter Lammsbräu Gebr. Ehrnsperger e.K., Molkerei Söbbeke GmbH & Co. KG, Ulrich Walter GmbH/Lebensbaum sowie die Handelsunternehmen Alnatura Produktions- und Handels GmbH, Bodan GmbH, Dennree Versorgungs GmbH, C.F. Grell Nachf. Naturkost GmbH & Co. KG, Kornkraft Naturkost und Naturwaren, Terra Handels GmbH.

⁴³ Vgl. Müller 1998, S. 19.

⁴⁴ Vgl. DIE ZEIT Nr. 30, 2001.

Motivation und der Gesinnung entsteht bzw. eine tugendhafte Gesinnung dem Erfolg zwangsläufig im Wege steht. Eher ist zu fragen, ob gutes und erfolgreiches Unternehmertum ohne die richtige Gesinnung überhaupt zustande kommen könnte.

Um diesen Zusammenhang klarer werden zu lassen, wollen wir einen Blick darauf werfen, welche Werte, Ideale, Prinzipien, Motivationen und Intentionen effektiv das Handeln der Naturkostunternehmer bestimmt haben und bestimmen. Das empirische Bild bestätigt hier unmittelbar die weiter oben angestellten theoretischen Vorüberlegungen: Bereits eine relativ kleine empirische Basis von elf Unternehme(r)n bringt eine enorme Heterogenität und Diversität bzgl. der Werte und Motivlagen bei der grundsätzlichen Ausrichtung des Unternehmens zum Vorschein. Sehr häufig – nicht ausschließlich – stellen dabei moralische oder moralisch-weltanschaulich gefärbte Intentionen und Motivationen den Leitfaden unternehmerischer (Be)wertungen und Entscheidungen dar. Regionalität, Kleinräumigkeit und Dezentralität als Ideale für nachhaltige Wirtschaftsstrukturen werden genauso genannt wie verschiedene von dem Ökologiedanken inspirierte Anschauungen. Aber auch Geschäftstugenden wie Zahlungsmoral und Ehrlichkeit werden als handlungsleitende Idealvorstellungen angeführt. Deren persönliche Bedeutung für die Unternehmer wird allerdings vorwiegend dadurch zum Ausdruck gebracht, dass ihr Mangel oder Schwund bei anderen Marktteilnehmern beklagt wird. Die Stellung von Tugend beim unternehmerischen Handeln allgemein zeigt sich etwa in der mehrfach geäußerten Haltung, dass Gewinnerzielung nicht das Ziel, sondern die Bedingung zur Erreichung der eigentlichen Ziele sei.

Worauf es für unsere Argumentation nun grundlegend ankommt, ist die enorme ökonomische Wirkung, die außerökonomische Faktoren wie Gefühle, Intentionen, Weltanschauungen, Moral usw. haben können. Das Ausmaß dieser Wirkung wird durch das Beispiel der Naturkostunternehmen in anschaulicher Weise verdeutlicht. Man braucht sich nur das rasante Wachstum eines Marktes und seiner Unternehmen zu vergegenwärtigen, dessen Vertreter teils heute noch als weltverbesserische Spinner abgetan werden. Aber auch ganz speziell anhand einzelner Bereiche der Unternehmenspolitik können diese Zusammenhänge deutlich gemacht werden: Beispielsweise wie die reflektierten Betrachtungen sozioökonomischer Zusammenhänge und die damit verbundenen fundamentalen Überzeugungen eines Unternehmers, der Wirtschaften entschieden als Kooperation und Füreinander-tätig-sein verstanden wissen will, auf die Gestaltung seiner Kunden- und Lieferantenbeziehungen rückwirken (und das mit enormem ökonomischen Erfolg). Oder wie die als Tugend gepflegte, permanente ökologische Optimierung der verschiedensten Prozesse in manchen der untersuchten Unternehmen immer wieder Innovationen auf allen der weiter oben genannten Ebenen hervorbringt. Oder auch wie das überzeugte Eintreten eines Großhändlers für Regionalität zur Generierung neuer Märkte und Existenzen auf der Lieferantenseite geführt hat.⁴⁵

Letztlich steht hinter diesen Beispielen die Einsicht, dass die Herausbildung (bzw. das Hervorbringen) von wirtschaftlichen Beziehungen, Strukturen und Leistungen – insbesondere von Innovationen – immer (auch) das Resultat aktiver Gestaltung von Unternehmern und Unternehmen ist, und dass dieses Gestalten auf den vielfältigsten motivationalen – zu einem starken Teil auch moralisch geprägten – Quellen beruht. Theoretisch einzufangen sind diese real überaus folgenreichen Zusammenhänge nur mit einem Ansatz, der Vielfalt, Wandel und kulturelle Aufgeladenheit anerkennt und zu beschreiben vermag, wie der oben skizzierte kulturwissenschaftliche Ansatz. Speziell für die unternehmensethische Frage nach der Bedeutung von Tugenden beim unternehmerischen Handeln fällt das Licht aus kulturwissenschaftlicher

⁴⁵ Für eine genauere Darstellung der angedeuteten Beispiele vgl. Lautermann/ Pfriem 2005.

Perspektive insbesondere auf den ermöglichenden Charakter der Tugenden. Während eine pflichtenethisch inspirierte Unternehmensethik mit moralischen Normen und Verhaltensregeln immer dem Vorwurf ausgesetzt ist, den Radius der Handlungsmöglichkeiten nur einzuschränken, weisen Tugenden zudem, ja vor allem in eine handlungserweiternde Richtung. Gemäß der unter 2. vorgeschlagenen Typisierung von Tugenden schließt ein tugendethisches Verständnis keineswegs die Existenz von Regeln und die Gebotenheit von Regeleinhaltung aus.⁴⁶ Was die drei Tugendtypen praktisch bedeuten können, lässt sich an dem Beispiel der Naturkostbranche sehr schön illustrieren:

Die Tugend der (eher passiven) Anpassung wird in der Naturkostbranche dort deutlich, wo bestimmte Maßnahmen und Strategien anderer Unternehmen auf einmal als nachahmenswert angesehen werden, weil sie sich als doch nicht so kritisch oder sogar als vorteilhaft herausstellen. Beispielsweise wird von einigen der befragten Unternehmen bezüglich der Frage, ob ihr unternehmensethisches Engagement klarer nach außen getragen werden müsste, die Tugend der Bescheidenheit zugunsten einer Nachahmung einzelner Vorreiter in Frage gestellt, und zwar solcher Unternehmen, die viel offensiver und aktiver nach außen zeigen, welche gesellschaftlich verantwortlichen Anstrengungen sich hinter den bloßen Produkten verbergen.

Besonders verbreitet erscheint die Tugend des loyalen Engagements. Sie ist bei größeren produzierenden bzw. verarbeitenden Unternehmen sowie bei Großhändlern vorzufinden, die nachdrücklich dazu stehen, ihre Lieferanten und Partner auch in schweren Zeiten „nicht hängen zu lassen“, auch auf die Gefahr hin, ihren Kunden gegenüber höhere Preise rechtfertigen zu müssen. In einzelnen Unternehmen scheint auch die Tugend des (potentiell kritischen) Innovationsgeistes eine Charaktereigenschaft mit weit reichenden Konsequenzen zu sein. Wenn Neues aus Überzeugung, teils fast aus Leidenschaft, entgegen warnender Stimmen und trotz zusätzlicher Belastungen, ausprobiert und mit Erfolg umgesetzt wird,⁴⁷ dann hat die Realität die Theorie gelehrt, dass es auch den tugendhaften Innovator (und andere) zu begreifen gilt und nicht bloß den gewinnorientierten Optimierer.

Nachdem die empirischen Befunde veranschaulicht haben, dass Moral und Tugend in Unternehmen eine nicht zu unterschätzende Rolle spielen und dass moralisch motiviertes Handeln darüber hinaus auch entscheidende Auswirkungen auf die Evolution von Unternehmen und Märkten hatte und weiterhin haben wird, ist nun zu fragen, wie mit diesem Phänomen aus einer Managementperspektive erfolgsorientiert umgegangen werden kann. Unser Vorschlag auf diese Frage ist die Einführung eines Ethikmanagementsystems im Sinne einer praktischen Reflexionshilfe und Verfahrenssicherung in der Auseinandersetzung mit moralischen Aufgaben im Unternehmenskontext.

Wir haben uns für den Begriff Ethikmanagement (und nicht etwa Wertemanagement) entschieden, um die organisationalen Reflexionsaufgaben, die mit einem solchen Hilfsmittel ermöglicht und gesichert werden sollen, hervorzuheben. Durch die Auseinandersetzung mit Tugendethik und der Frage nach der heutigen Bedeutung von Tugenden in Unternehmen fühlen wir uns zudem in unserer Begriffswahl bestärkt. Denn wenn es (auch) darum geht, das motivierte Streben nach moralischen Ideen, Visionen oder Vorbildern zu unterstützen und zu ermöglichen, und wenn es um das verantwortungsbewusste Schaffen von Zukünften geht, dann erscheinen Werte und Normen mit ihrem tendenziell handlungsbeschränkenden Touch

⁴⁶ Vgl. auch allgemein Müller 1998, S. 32 ff.

⁴⁷ Zum Beispiel im Falle eines Unternehmens, welches allen Unkenrufen zum Trotz schon sehr frühzeitig ein Umweltmanagementsystem eingeführt hat.

zu eng im Vergleich zu der umfassenden Vorstellung von Ethik als Reflexion moralischer Fragen in praktischer Absicht.

Um keine Missverständnisse aufkommen zu lassen: Ethikmanagement ist gerade als der Schlüssel anzusehen, um nicht dem gesinnungsethischen Trugschluss anheim zu fallen, dass alles moralisch Gewollte wie selbstverständlich auch möglich sei. Ethikmanagement dient also dazu, sich den Realitätsschock zu ersparen, dass man nur die besten Absichten hegte, um dann doch von der ökonomischen Realität überrascht zu werden. Gleichzeitig erlaubt es, nicht auf den (wichtigen, weil kreativ wirkenden) moralischen Antrieb verzichten zu müssen. Viele der befragten Unternehmer deuteten an, dass ihnen eine mögliche Diskrepanz zwischen ihrem Denken, ihrem Fühlen und ihrer Motivation auf der einen Seite und ihrem tatsächlichen Handeln auf der anderen Seite Sorgen bereiten würde. Genau diese Lücke zu füllen – das ist es, worauf das Ideal der Tugend hinaus will: Übereinstimmung zwischen Gesinnung und Handeln herzustellen, das heißt Authentizität und Integrität zu ermöglichen. Besonders bei stark moralisch sensibilisierten und motivierten Menschen, wie sie in der Naturkostbranche häufiger vorkommen als in manch anderen Wirtschaftsbereichen, kann es zu Enttäuschung bis Frustration führen, wenn das Denken und Fühlen, sprich: das Wollen mit der Unfähigkeit im Handeln kollidiert. Ethikmanagement, wie wir es skizziert haben⁴⁸, kann zunächst dabei helfen, sich Klarheit im Bereich des Fühlens, Denkens und Wollens zu verschaffen, und somit der Gefahr der Enttäuschung vorbeugen. Darüber hinaus sollen mit Ethikmanagement auch die erforderlichen Hilfen und Werkzeuge an die Hand gegeben werden, um die praktischen Aufgaben meistern zu können, die eine aktive Zuwendung zu den moralischen Herausforderungen des Wirtschaftens mit sich bringt.

Wie beim Versuch, ein tugendhafter Mensch zu werden, kommen auch Unternehmen auf diesem Wege nicht ohne dauerhaftes Üben aus. Tugend ist ein Ideal, welchem man im Handeln versucht näherzukommen, bei dem man allerdings beständig darum ringen muss, es Wirklichkeit werden zu lassen. Tugenden werden somit zu Charakterqualitäten, die einer permanenten Kultivierung bedürfen.⁴⁹ Daher sollte bei einem Ethikmanagement nach unserem Dafürhalten auch der Verankerung von Moral, Werten, Tugenden usw. in den Strukturen, Prozessen und der Kultur des Unternehmens ein großer Stellenwert beigemessen werden.⁵⁰ Für die Unternehmen der Naturkostbranche schälen sich schließlich – so der handlungsweisende Befund unserer Studie – folgende unternehmenspolitischen, besonders bedeutungsvoll werdenden Aufgabenbereiche heraus, die mit Hilfe eines professionellen Ethikmanagements besser bearbeitet werden könnten:

- die Artikulation und Berücksichtigung von normativen Orientierungen, die zu einem fairen Miteinander im Markt und einem aktiven Umgang mit neuen gesellschaftlichen Herausforderungen befähigen,
- die langfristige und tief greifende Verankerung von unternehmensethischen Erwägungen in die Kultur und die Organisation des Unternehmens – mit besonderer Berücksichtigung personalwirtschaftlicher Erfordernisse,
- die Entwicklung von gesellschaftlich wünschenswerten bzw. nachhaltigen Unternehmensleistungen und Innovationen, die weit über die bisherige Produkt- und Produktionsfokussierung hinausgehen, sowie

⁴⁸ Vgl. Lautermann/Pfriem 2005.

⁴⁹ Vgl. auch allgemein Müller 1998, S. 35 ff.

⁵⁰ Vgl. Lautermann/Pfriem 2005.

- der Aufbau einer umfassenden Unternehmenskommunikation, die das unternehmensethische Engagement und dessen Bedeutung für die Anspruchsgruppen zielgerichtet transparent macht.

Letztlich können unser Vorschlag eines Ethikmanagements in der Naturkostbranche und die zahlreichen Hinweise zu Hindernissen, Potentialen und Erfolgsfaktoren als der Versuch gewertet werden, die allgemeine Ausgangsfrage für das geschilderte Anwendungsbeispiel zu beantworten: Wie kann unter den gegenwärtigen gesellschaftlichen und marktlichen Bedingungen Tugend wieder erfolgreich in das unternehmerische Handeln gebracht werden?

Steuerung und Moral: ein ebenfalls kulturwissenschaftlicher Ausblick

Die mit diesem Text vorgetragenen Überlegungen zu einer Renaissance der Tugendethik und dazu, dass aufgrund gesellschaftskultureller Entwicklungen im 21. Jahrhundert eine Pflichtenethik vernünftigerweise nicht mehr in Vorschlag gebracht werden kann, machen in sozialwissenschaftlicher Hinsicht Handlungstheorien erneut stark und relativieren die Aussagekraft von Systemtheorien. In ökonomietheoretischer Hinsicht vertiefen sie die Kritik an der neoklassischen Ökonomik im Allgemeinen. Denn dieser mangelt es an Methoden und Werkzeugen, die Optionenvielfalt ökonomischer Zukünfte als eigenen Untersuchungsgegenstand behandeln zu können. Es ist interessant zu beobachten, wie innerhalb der Wirtschaftswissenschaften, insbesondere der Betriebswirtschafts- und Managementlehre, die Teildisziplin des Strategischen Managements gar nicht umhin kann, die Fesseln neoklassischer Grundannahmen zu sprengen.⁵¹

Unsere im vorigen Kapitel behandelte empirische Untersuchung hat gezeigt, wie Ethikmanagement den Zweck verfolgen soll, Gründertugenden in organisationale Tugenden zu transformieren. Mit anderen Worten: Wir schlagen vor, die Renaissance der Tugendethik nicht nur zu bejahen und zu unterstützen, sondern auch ausdrücklich auf Unternehmensorganisationen als emergente soziale Systeme zu beziehen. Unter den Bedingungen der heute vorfindbaren Governancestrukturen, der unauflösbaren Verflechtungen zwischen ökonomischen, politischen und sonstigen gesellschaftlichen Entscheidungsebenen und Einflussfaktoren entfaltet sich Tugendethik nicht nur in Bezug auf im Konkreten immer heterogene Organisationskonstellationen, sondern ebenso im interaktiven Geflecht der Governancestrukturen und -kulturen.⁵² Von daher kann die Ausgangsfrage des diesem Band vorausgehenden Workshops, ob Tugendethik und Governanceethik zusammenpassen, nur mit einem sehr deutlichen Ja beantwortet werden.

Der andere Aspekt, der zum Abschluss dieses Textes noch einmal akzentuiert werden soll, besteht darin, dass die ethisch rechtfertigbare Tugendhaftigkeit unter den Bedingungen prinzipieller Kontingenz ebenso prinzipiell ständig neu erarbeitet werden muss. Verena Weber formuliert dazu: „Um die Tragfähigkeit eines Moralsystems zu prüfen, ist es [...] zudem unabdingbar, dieses mit Problemen zu konfrontieren, die aktuell kontrovers diskutiert werden und für die scheinbar noch keine befriedigenden Lösungen gefunden werden konnten.“⁵³ In

⁵¹ Vgl. Nicolai 2000.

⁵² Siehe als Vorschlag zu einer kulturalistischen und kulturwissenschaftlichen Erweiterung der Governanceethik Pfriem 2004a.

⁵³ Weber 2002, S. 155. Zum Zeitpunkt des Schreibens dieses Textes, wo mit dem Tod des alten Papstes und der Wahl des neuen in geradezu massenhysterischer Weise die Bezugnahme auf alte Lösungen und Nichtanpassung an neue Entwicklungen fröhliche Urstände feiert, ist das eine fast schmerzliche Erkenntnis.

ihrer Untersuchung bezieht Weber Tugendethik und Kommunitarismus aufeinander. Gegenüber der klassischen Tugendethik und dem Kommunitarismus, der die Werte gegebener Gemeinschaften einseitig stark macht, markieren wir insofern so etwas wie eine dritte Position: Das ethisch Gute muss von den individuellen und organisationalen Akteuren in ihren konkreten Situationen permanent (tugend-)ethisch neu erarbeitet werden, ist weder universalistisch definierbar noch durch affirmativen Bezug auf konkret gegebene Gemeinschaften. Es geht also nicht darum, Wertungen vorzugeben, sondern darum, den Mut steigern zu helfen, sich im besten Kantischen Sinne des eigenen Verstandes zu bedienen und daraus praktische Konsequenzen zu ziehen. Wie an einem Beispiel vorgeführt, vermögen gerade empirisch orientierte kulturwissenschaftliche Untersuchungen einiges an Aufklärung und Beratung in tugendethischer Absicht beizutragen.

Literatur

- Anscombe, E. (1974): Moderne Moralphilosophie, in: Grewendorf, G./Meggle, G. (Hrsg.): Seminar Sprache und Ethik, Frankfurt a.M.
- Aristoteles (1969): Nikomachische Ethik, Darmstadt.
- Aulinger, A. (2005): Entrepreneurship und soziales Kapital. Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen, Marburg.
- Bauman, Z. (1995): Postmoderne Ethik, Hamburg.
- Burmeister, K./Neef, A./Beyers, B. (2004): Corporate Foresight. Unternehmen gestalten Zukunft, Hamburg.
- Castoriadis, C. (1984): Gesellschaft als imaginäre Institution. Entwurf einer politischen Philosophie, Frankfurt a.M.
- Faltin, G./Ripsas, S./Zimmer, J. (Hrsg.) (1998): Entrepreneurship. Wie aus Ideen Unternehmen werden, München.
- Fichter, K./Paech, N./Pfriem, R. (2005): Die Generierung nachhaltiger Zukunftsmärkte. Das summer-Projekt, Marburg.
- Fischer, D. (2005): Symbolökonomie und Strategisches Management, Marburg.
- Forschungsgruppe Unternehmen und gesellschaftliche Organisation (FUGO) (Hrsg.) (2004): Perspektiven einer kulturwissenschaftlichen Theorie der Unternehmung, Marburg.
- Geyer, Ch. (Hrsg.) (2004): Hirnforschung und Willensfreiheit. Zur Deutung der neuesten Experimente, Frankfurt a.M.
- Gramsci, A. (1967): Philosophie der Praxis, Frankfurt a.M.
- Günther, K./Pfriem, R. (1999): Die Zukunft gewinnen. Vom Versorgungsstaat zur sozialökologischen Unternehmergesellschaft, München.
- Höffe, O. (1998): Aristoteles' universalistische Ethik, in: Rippe, K.P./Schaber, P. (Hrsg.): Tugendethik, Stuttgart.
- Höffe, O. (1993): Moral als Preis der Moderne. Ein Versuch über Wissenschaft, Technik und Umwelt, Frankfurt a.M.
- Horkheimer, M./Adorno, Th.W. (1969, orig. 1944): Dialektik der Aufklärung. Philosophische Fragmente, Frankfurt a.M.
- Huntington, S.P. (1996): Kampf der Kulturen. Die Neugestaltung der Weltpolitik im 21. Jahrhundert, München/Wien.
- Kant, I. (1974): Kritik der praktischen Vernunft, Hamburg.
- Kogge, W. (2002): Die Grenzen des Verstehens, Weilerswist.

- Lautermann, Chr./Pfriem, R. (2005): Ethikmanagement in der Naturkostbranche – eine Machbarkeitsstudie, in: Lautermann, Chr./Pfriem, R./Wieland, J. et al.: Ethikmanagement in der Naturkostbranche, Marburg.
- Lyotard, J.-F. (1987): Der Widerstreit, München.
- MacIntyre, A. (1987): Der Verlust der Tugend, Frankfurt a.M.
- Müller, A.W. (1998): Was taugt die Tugend? Elemente einer Ethik des guten Lebens, Stuttgart et al.
- Nicolai, A. (2000): Die Strategieindustrie. Systemtheoretische Analyse des Zusammenspiels von Wissenschaft, Praxis und Unternehmensberatung, Wiesbaden.
- Paech, N./Pfriem, R. (2004): Konzepte der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Theoretische Anforderungen und empirische Trends, Oldenburg.
- Pfriem, R. (2004): Heranführung an die Betriebswirtschaftslehre, Marburg.
- Pfriem, R. (2004a): Ein pluralistisches Feld von Governancekulturen. Ideen zur Vermittlung von ethisch-moralischen Handlungsdimensionen mit dem vorgängigen ökonomischen Verständnis der Steuerung von Unternehmen, in: Pfriem, R.: Unternehmen, Nachhaltigkeit, Kultur. Marburg.
- Pieper, A. (1991): Einführung in die Ethik, Tübingen.
- Reckwitz, A. (2000): Die Transformation der Kulturtheorien. Zur Entwicklung eines Theorieprogramms, Weilerswist.
- Rippe, K.P./Schaber, P. (1998): Tugendethik, Stuttgart.
- Schmitz, H. (2005): Situationen und Konstellationen. Wider die Gefahr totaler Vernetzung, Freiburg/München.
- Schumpeter, J. (1997, orig. 1911): Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung. Eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus. Berlin.
- Spinoza, B. (1977): Die Ethik, Stuttgart.
- Steinmüller, A./Steinmüller, K. (2003): Ungezähmte Zukunft. Wild Cards und die Grenzen der Berechenbarkeit, München.
- Weber, V. (2002): Tugendethik und Kommunitarismus. Individualität – Universalisierung – Moralische Dilemmata, Würzburg.
- Weick, K./Sutcliffe, K.M. (2001): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen, Stuttgart.
- Welsch, W. (1996): Vernunft. Die zeitgenössische Vernunftkritik und das Konzept der transversalen Vernunft, Frankfurt a.M.
- Welsch, W. (1988): Unsere postmoderne Moderne, 2. Auflage, Darmstadt.
- Wickert, U. (1994): Der Ehrliche ist der Dumme. Vom Verfall der Werte, Hamburg.
- Wieland, J./Fürst, M. (2005): Moralische Güter und Wertemanagement in der Naturkostbranche, in Lautermann, Chr./Pfriem, R./Wieland, J. et al.: Ethikmanagement in der Naturkostbranche, Marburg.
- Zahlmann, Ch. (Hrsg.) (1992): Kommunitarismus in der Diskussion, Berlin.