

# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Die Rolle der Wirtschafts- und Unternehmensethik im  
Rahmen der Unternehmensführung“

Verfasser

Armin Alexander Rodrix

angestrebter akademischer Grad

Magister der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag. rer. soc. oec.)

Wien im November 2007

Studienkennzahl lt. Studienblatt:	A157
Studienrichtung lt. Studienblatt:	Internationale Betriebswirtschaft
Betreuer:	Ao. Univ.-Prof. Dr. Josef Windsperger

*für meine Eltern...*

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Einführung in die Ethik</b>	<b>3</b>
<b>2.1</b>	<b>Begriffserklärung</b>	<b>3</b>
2.1.1	Ethik	3
2.1.2	Moral	3
2.1.3	Werte	3
2.1.4	Normen	4
2.1.5	Haltungen	4
2.1.6	Ethik und moralische Kompetenz	4
<b>2.2</b>	<b>Formen der Ethik</b>	<b>6</b>
2.2.1	Deskriptive Ethik	6
2.2.2	Normative Ethik	6
2.2.3	Metaethik	7
<b>2.3</b>	<b>Ethische Ansätze</b>	<b>7</b>
2.3.1	Die goldene Regel	7
2.3.2	Gesinnungs- und Verantwortungsethik	8
2.3.3	Vernunftethik nach Kant	11
2.3.4	Utilitaristische Ethik	15
2.3.5	Die Gerechtigkeitstheorie von John Rawls	17
2.3.6	Diskursethik	18
2.3.7	Individual- und Institutionsethik	19
2.3.8	Zusammenfassung	20
<b>3</b>	<b>Wirtschaftsethik</b>	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>Geschichtliches</b>	<b>21</b>
<b>3.2</b>	<b>Wirtschaftsethik als Bereichsethik</b>	<b>24</b>
<b>3.3</b>	<b>Ordnungs- und Handlungsethik als Standardkonzepte der Wirtschaftsethik</b>	<b>27</b>
3.3.1	Die zweistufige Entwicklung der Wirtschaftsethik	28
<b>3.4</b>	<b>Unternehmensethik</b>	<b>30</b>
3.4.1	Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik	32
<b>4</b>	<b>Ansätze der Wirtschafts- und Unternehmensethik</b>	<b>34</b>
<b>4.1</b>	<b>Theoretische Konzepte</b>	<b>34</b>
4.1.1	Kategorien unternehmerischen Handelns	34
4.1.2	Ökonomische Unternehmensethik nach Karl Homann	43
4.1.3	Korrektive Unternehmensethik nach Horst Steinmann und Albert Löhr	46
4.1.4	Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik von Peter Ulrich	50
4.1.5	Zusammenfassung	55
<b>4.2</b>	<b>Praktische Konzepte</b>	<b>56</b>
4.2.1	Nachhaltigkeit	56
4.2.2	Shareholder vs. Stakeholder Value-Ansatz	60
4.2.3	Corporate Social Responsibility	67
4.2.4	Zusammenfassung	74
<b>5</b>	<b>Fallstudie</b>	<b>79</b>
<b>5.1</b>	<b>Einleitung</b>	<b>79</b>
<b>5.2</b>	<b>Benedikt von Nursia</b>	<b>79</b>
5.2.1	Biografie	79
5.2.2	Die Benediktiner	81
<b>5.3</b>	<b>Die „Regula Benedicti“</b>	<b>82</b>
5.3.1	Die „Regula Benedicti“ und ihre Bedeutung für die Wirtschaft	83

<b>5.4</b>	<b>Stift Admont</b>	<b>89</b>
5.4.1	Geschichte	89
5.4.2	Die Tätigkeitsbereiche	90
<b>5.5</b>	<b>Kloster und Wirtschaft</b>	<b>93</b>
5.5.1	Die Wirtschaftsbetriebe	94
<b>5.6</b>	<b>Der Management-Ansatz</b>	<b>98</b>
5.6.1	Organisations- und Entscheidungsstruktur	98
5.6.2	Führungsstil	100
5.6.3	Nachhaltiges Management	102
<b>5.7</b>	<b>Zusammenfassende Analyse</b>	<b>105</b>
5.7.1	Ökonomische Unternehmensethik	105
5.7.2	Korrektive Unternehmensethik	106
5.7.3	Integrative Unternehmensethik	106
5.7.4	Positiver Kompatibilitätsfall	107
5.7.5	Nachhaltigkeit	108
5.7.6	Shareholder/Stakeholder-Ansatz	109
5.7.7	Corporate Social Responsibility	110
<b>6</b>	<b>Conclusio</b>	<b>112</b>
	<b>Literaturverzeichnis</b>	<b>114</b>
	<b>Sonstige Quellen</b>	<b>120</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 2.1: Ansätze der Ethik _____	10
Abbildung 3.1: Wirtschaftsethisches Modell der Unternehmensethik _____	30
Abbildung 3.2: Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik _____	32
Abbildung 4.1: Das Vier-Quadranten-Schema _____	36
Abbildung 4.2: Unternehmensethischer Entscheidungsprozess _____	41
Abbildung 4.3: Das erweiterte Vier-Quadranten-Schema _____	42
Abbildung 4.4: Das Gefangenendilemma _____	44
Abbildung 4.5: Magisches Dreieck der Nachhaltigkeit _____	59
Abbildung 4.6: Das Stakeholder-Modell _____	63
Abbildung 4.7: Der Shareholder- und Stakeholder-Ansatz _____	66
Abbildung 4.8: Gesellschaftspolitischer Radius von Staat und Wirtschaft _____	68
Abbildung 4.9: CSR-Modell nach Caroll _____	71
Abbildung 5.1: Das Kloster und seine Tätigkeitsfelder _____	91
Abbildung 5.2: Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur _____	99
Abbildung 5.3: Finanzierungsradius der Wirtschaftsbetriebe _____	103
Abbildung 5.4: Vergleich Management-Ansatz / Konzepte der Wirtschaftsethik _____	111

# 1 Einleitung

Die jüngere Vergangenheit hat gezeigt, dass der Klimawandel und seine wirtschaftlichen Folgen mittlerweile zu einem politischen Thema geworden sind. Es wird auch nicht mehr bestritten, dass die wirtschaftliche Entwicklung der letzten Jahrzehnte zur heutigen Situation beigetragen hat. Das Resultat ist aber auch, dass auf immer breiterer Basis, alternative Management-Methoden und ihre Umsetzbarkeit diskutiert werden. Begriffe wie *Corporate Social Responsibility* (CSR), *Stakeholder* und *Nachhaltigkeit* haben sich bereits in der Wirtschaft etabliert. Das bedeutet auch, dass die dahinter stehenden Konzepte ernst genommen werden.

Aufgrund des zunehmenden Bezug zur Praxis und steigenden Interesses erscheint es sinnvoll, sich dieser Thematik aus ethischer und betriebswirtschaftlicher Sicht zu nähern. Das Ziel dieser Arbeit ist, die Rolle der Wirtschafts- und Unternehmensethik und ihre Bedeutung für die Unternehmensführung, anhand verschiedener Konzepte zu beleuchten. Es wird gezeigt, mit welchen grundlegenden Fragen sich die Wirtschaftsethik auseinandersetzt und mit welchen Problemen sie konfrontiert ist. Es werden sowohl theoretische Modelle präsentiert, als auch solche, die bereits eine hohe Affinität zur Praxis aufweisen. Die anschließende Fallstudie zeigt, dass sich ein alternativer Management-Ansatz auch in der Praxis erfolgreich umsetzen lässt.

Die Arbeit beginnt im **Kapitel 2** mit einer Einführung in die verschiedenen ethischen Ansätze der Vergangenheit bis zur Gegenwart. Beschrieben werden unter anderem *Kants* kategorischer Imperativ und modernere Konzepte wie der Utilitarismus und die Gerechtigkeitstheorie von *John Rawls*. Dieser Hintergrund ist wichtig, weil man sowohl in der Wirtschaftsethik als auch in anderen Bereichsethiken bestehende ethische Konzeptionen als Basis für neue zeitgemäße Fragen verwendet.

Die Kapitel 3 und 4 bilden den theoretischen Hauptteil dieser Arbeit. **Kapitel 3** gibt einen generellen Überblick über die Entwicklung und die Themen, mit welchen sich die Wirtschafts- und Unternehmensethik auseinandersetzt. Es werden auch

Dilemmata gezeigt, welche die Umsetzung alternativer Wirtschaftspraktiken erschweren. Im **Kapitel 4** werden die wichtigsten Konzepte zu diesem Thema dargestellt. Die verschiedenen Ansätze wurden in theoretische und praktische Konzepte der Wirtschafts- und Unternehmensethik unterteilt. Der Grund dafür ist, dass Konzepte wie CSR, Stakeholder-Management und Nachhaltigkeit bereits von der Wirtschaft aufgegriffen werden und deshalb einen höheren Praxisbezug aufweisen. Die Theorien von *Karl Homann*, *Horst Steinmann* und *Albert Löhr*, sowie von *Peter Ulrich* spiegeln sich zum Teil in den praktischen Konzepten wieder. Auch diese Autoren stellen wichtige Fragen zu diesem Thema und suchen nach Möglichkeiten, wie moralisches Handeln in der Wirtschaft gefördert werden kann und wie Unternehmen in der Zukunft mehr soziale Verantwortung übernehmen können.

**Kapitel 5** bildet mit der Fallstudie den praktischen Teil dieser Arbeit. Es handelt sich dabei um die in der Steiermark befindlichen Admonter Wirtschaftsbetriebe, welche dem Benediktinerstift Admont unterstehen. Um die Unternehmen und ihren klösterlichen Hintergrund besser erfassen zu können, ist es nötig sich dieser Fallstudie von zwei Seiten zu nähern. *Benedikt von Nursia* lebte vor etwa 1.500 Jahren und gilt als der Vater des Benediktinerordens. Die von ihm verfasste „Regula Benedicti“ gilt heute noch als Grundlage für das Leben im Kloster. Interessant dabei ist, dass sich viele dieser Regeln auf das Führungsverhalten von Managern übertragen lassen. Die Fallstudie beinhaltet daher einen kurzen Auszug und eine Analyse der wichtigsten Regeln. In weiterer Folge, werden die verschiedenen Tätigkeitsbereiche, die einzelnen Unternehmen sowie der Management-Ansatz dargestellt. Eine Analyse, die auf der in dieser Arbeit verwendeten Literatur basiert, bildet den Schluss. Es wird gezeigt, dass Wirtschaftsethik kein reines theoretisches Konstrukt ist, sondern dass verschiedene Fragestellungen oder Konzepte durchaus im Wirtschaftsleben erfolgreich zur Anwendung kommen können.

## **2 Einführung in die Ethik**

### **2.1 Begriffserklärung**

#### **2.1.1 Ethik**

Ethik (griechisch „*ethos*“ = Sitte, Brauch und „*ethikos*“ = sittlich) ist die Lehre vom sittlichen Verhalten des Menschen und wird auch als Sittenlehre bezeichnet.<sup>1</sup>

Ethik untersucht als Teildisziplin der praktischen Philosophie die Frage nach den Maßstäben für gutes und gerechtfertigtes Handeln. Als Lehre hinterfragt sie die herrschende Moral und sucht nach Ansätzen, wie Menschen richtig handeln sollen.<sup>2</sup>

Seit der Antike haben philosophische Schulen (von Aristoteles bis Kant) verschiedene ethische Systeme entwickelt. Dennoch existiert bis heute kein einheitlicher Maßstab dafür, was ethisch ist und was nicht.<sup>3</sup>

#### **2.1.2 Moral**

Moral stammt aus dem Lateinischen „*mos*“ und bedeutet Sitte. Die Summe der Normen und Regeln, die in einer Gesellschaft gelten, werden als Moral verstanden. Moral basiert auf traditionellen Vorstellungen von gutem oder schlechtem Handeln.<sup>4</sup> Sie spiegelt sich in den Sitten und Gebräuchen einer Gemeinschaft wieder.<sup>5</sup>

#### **2.1.3 Werte**

Werte sind im ethischen Sinn Ideen oder Verhaltensweisen, die einer einzelnen Person, Gruppe oder Institution erstrebenswert erscheinen. Es handelt sich dabei um subjektive Werte. Je verallgemeinerter diese Ideen oder Verhaltensweisen sind, desto objektiver wird dieser Wert, wie z.B. Gesundheit oder Wohlstand.<sup>6</sup>

---

1 Vgl. Wahrig (1980), S. 1193.

2 Vgl. Hummel (2005), S. 12 f.

3 Vgl. Brink und Karitzky (2004), S. 24.

4 Ebenda

5 Vgl. Stückelberger (2001), S. 13.

6 Vgl. Hummel (2005), S. 19.

## 2.1.4 Normen

Damit Werte praktische Geltung erlangen, müssen sie normiert werden. Normen sind Handlungsregeln, die den Rahmen dessen beschreiben, was der geltenden Ordnung entspricht. Normen üben gewissermaßen eine entlastende Funktion aus, indem sie in Konfliktfällen bereits vorbedachte Handlungsalternativen liefern.<sup>7</sup>

## 2.1.5 Haltungen

Haltungen drücken die moralischen und persönlichen Werte und Überzeugungen von Individuen aus. In den Haltungen von Personen spiegelt sich die praktische Bewährung aller ethischen Überlegungen wieder.<sup>8</sup>

## 2.1.6 Ethik und moralische Kompetenz

Ethik und Moral werden oft für austauschbare Begriffe gehalten. Daher soll noch einmal deutlich gemacht werden:

***Ethik ist nicht Moral(lehre), sondern (Reflexions-)Theorie der Moral.***

Moral hat Gewissheiten, die sich aus Religion, Tradition oder gesellschaftlichen Konventionen herleitet, während die Ethik nach Gewissheiten sucht. Es ist nicht die Aufgabe der Ethik, die Menschen im Handeln autoritär fremdzubestimmen, sondern sie soll die Menschen zu eigenverantwortlichen Handeln ermutigen.<sup>9</sup> Ethik ist die Abkehr von Unmündigkeit oder Bequemlichkeit, andere für sich denken und entscheiden zu lassen, wie recht zu handeln sei. Die Voraussetzung für ethisches Handeln ist die Bereitschaft und Fähigkeit, Handlungssituationen nach ihrer moralischen Dimension abzuschätzen, um dann den nächsten Schritt sorgfältig und kritisch zu überlegen.<sup>10</sup> Ethik kann auch als Trittleiter gesehen werden, die den Individuen in Entscheidungs- oder Problemsituationen zu moralischer Kompetenz

---

<sup>7</sup> Vgl. Hummel (2005), S. 20 f.

<sup>8</sup> Ebenda

<sup>9</sup> Vgl. Waibl (2001), S. 12 ff.

<sup>10</sup> Ebenda

verhelfen soll. Für diese **moralische Kompetenz** sind im Wesentlichen folgende Eigenschaften erforderlich:<sup>11</sup>

- **Entwicklung von moralischem Sinn:** Gefordert ist hier eine Sensibilisierung für Entscheidungen. Handlungen können technisch oder unternehmerisch richtig ausgeführt und dennoch moralisch falsch sein. So kann z.B. die Erschließung eines Wintersportgebietes gewinnbringend sein, die Folgen für die Natur stehen aber auf einem anderen Blatt.  
Aus ethischer Sicht kommt es darauf an, *nicht nur die Dinge richtig zu tun, sondern die richtigen Dinge richtig zu tun.*
- **Einfühlungsvermögen:** Im Wesentlichen geht es darum, sich in die Rolle anderer zu versetzen; d.h. die Folgen seiner Handlungen aus dem Blickwinkel des Betroffenen zu sehen. Dies steht auch im Mittelpunkt verschiedener ethischer Konzeptionen, die im Folgenden noch beschrieben werden.
- Moralische **Konfliktsituationen** rechtzeitig und klar erfassen.
- **Probleme** aus verschiedenen Gesichtspunkten betrachten.
- **Konstruktive Lösungen** entwerfen: Bei genauerer Betrachtung gibt es oft Lösungsmöglichkeiten, die zu größerer Schadensbegrenzung und besseren Resultaten führen.
- **Selbstkritisches Urteilsvermögen**

So wie Ethik an sich die Menschen nicht moralischer machen kann, ist auch moralische Kompetenz kein Garant für richtiges Handeln. Der Mensch kann sich aufgrund seiner Willensfreiheit bewusst für Moralisches oder Unmoralisches entscheiden. Ethik verhält sich zur Moral wie die Literaturwissenschaft zur Literatur. Sowie die Kenntnis der Literaturwissenschaft noch niemanden zu einem guten Schriftsteller macht und die Menschen nicht durch Theologie religiös werden, wird auch durch Ethik niemand moralisch.<sup>12</sup>

---

11 Ebenda

12 Ebenda

## 2.2 Formen der Ethik

Um sich der Wirtschaftsethik und ihren Bereichen besser nähern zu können, werden im Folgenden die wichtigsten Ethikansätze sowie ethische Disziplinen der Vergangenheit und Gegenwart behandelt.

### 2.2.1 Deskriptive Ethik

Die deskriptive oder empirische Ethik **beschreibt und analysiert** die vielfältigen Ausprägungen herrschender **Moral und Sitte** von Individuen, Institutionen und Völkern.<sup>13</sup> Eine Beschränkung auf eine rein deskriptive Ebene würde bedeuten, dass jemand Ethiker sein kann, ohne sich in die normative Auseinandersetzung um das moralisch Gesollte einzumischen und sich für Werte zu engagieren. Die deskriptive Ethik ist für die normative Ethik – obwohl sie sich von dieser unterscheidet – von nicht zu unterschätzender Bedeutung. Das Wissen um die Unterschiedlichkeit der moralischen Regeln für verschiedene Bereiche in verschiedenen Kulturen und die Kenntnis der Gründe dafür, bewahrt den normativen Ethiker vor voreiligen Urteilen.<sup>14</sup> In der Literatur ist allerdings auch zu finden, dass die deskriptive Ethik im Grund mehr **Ethnologie** oder Geschichtswissenschaft sei, da sie nur beschreibend feststellt, was in unterschiedlichen Kulturen und Gesellschaften als moralisch gilt.<sup>15</sup>

### 2.2.2 Normative Ethik

Die normative Ethik **prüft die herrschende Moral** kritisch und formuliert Normen, an denen sich das Handeln orientieren soll. Sie tut dies jeweils auf Grund eines bestimmten ethischen Ansatzes.<sup>16</sup> Abgesehen von der Unterscheidung, ob sie auf materiellen oder formalen Normen beruht, kann sie auch nach **deontologischer** und **teleologischer Argumentation** differenziert werden.<sup>17</sup>

---

13 Vgl. Stückelberger (2001), S. 13.

14 Vgl. Waibl (2001), S. 35 f.

15 Vgl. Göbel (2006), S. 12 f.

16 Vgl. Stückelberger (2001), S. 13.

17 Vgl. Hummel (2005), S. 14.

### 2.2.3 Metaethik

Die Metaethik überprüft kritisch die ethischen Methoden als solche und entwickelt sie weiter.<sup>18</sup> Unter ihr ist eine Forschungsrichtung zu verstehen, die sich am Beginn des 20. Jahrhundert entwickelt hat. Sie macht keine inhaltlichen Aussagen über das sittlich Gute einzelner Handlungen, sondern legt besonderen Wert auf die **sprachliche Bedeutung** sittlicher Prädikate wie „gut“, „richtig“, „sollen“, „gerecht“, etc. Die Metaethik wird daher auch als sprachanalytische Ethik bezeichnet.<sup>19</sup>

Zusammengefasst lassen sich für die letzten drei Punkte folgende Fragen formulieren:

- **Deskriptive Ethik:** *Was wird für das Gute gehalten?*
- **Normative Ethik:** *Was ist das Gute?*
- **Metaethik:** *Sind Aussagen über das Gute wahrheitsfähig?*<sup>20</sup>

## 2.3 Ethische Ansätze

### 2.3.1 Die goldene Regel

Das Sprichwort: „**Was Du nicht willst, was man dir tut, das füge auch keinem anderen zu**“, ist wahrscheinlich fast jedem als Lebensregel bekannt.<sup>21</sup> Dieser Leitsatz ist schon seit Jahrtausenden in ähnlichen Formulierungen in den meisten Kulturen und Religionen zu finden. So z.B. im Hinduismus (1517 v.Ch.):“...dies ist die Summe deiner Pflichten: Tue keinem anderen das Leid an, was bei Dir selbst Leid verursacht hätte...“, bis zum Christentum (1. Jahrhundert):“...alles, was ihr euch von den Menschen erwartet, das tut auch ihnen ...“<sup>22</sup>

---

18 Vgl. Stückelberger (2001), S. 13.

19 Vgl. Rich (1987), S. 23.

20 Vgl. Göbel (2006), S. 14.

21 Vgl. Meyer (2002), S.32.

22 Vgl. <http://www.geistigenahrung.org/goldene-regel.html> [Zugriff am 10.11.2006].

Auf eine Konfliktsituation angewandt, schlägt die Goldene Regel einen **imaginären Rollentausch** vor. Die handelnde Person soll sich in die Position der von der Handlung Betroffenen versetzen, um so die Interessen möglichst gut gegeneinander abwägen zu können. Dieser Prozess enthält drei Forderungen:

- Die Wertbasis der anderen Person muss erkannt und ernst genommen werden.
- Das eigene Handeln wird nicht nur durch seine Zielsetzung bestimmt, sondern auch durch eine sittliche Forderung, die durch die Anerkennung der Betroffenen entsteht.
- Was für und von anderen gefordert wird, ist auch für das eigene Handeln verbindlich.

Werden diese Bedingungen eingehalten, ist die Goldene Regel erfüllt. Da sie aber keine konkrete Handlungsweise vorgibt, muss sie in jedem Konfliktfall neu befragt werden. Sie ist daher eher als Methode auf der Suche nach Lösungen zu sehen. Die Goldene Regel funktioniert auch nur auf der zwischenmenschlichen Basis. Wenn es um die Handlungsfolgen für die Natur und Umwelt geht, ist der Rollentausch mit den Betroffenen kaum möglich. Ebenso wenig ist es möglich, sie direkt auf das Handeln von Institutionen zu übertragen.<sup>23</sup>

## 2.3.2 Gesinnungs- und Verantwortungsethik

### 2.3.2.1 *Gesinnungsethik*

Die Aufteilung in Gesinnungs- und Verantwortungsethik<sup>24</sup> stammt von Max Weber.<sup>25</sup> Die Gesinnungsethik, oder auch **deontologische Ethik** genannt, bewertet die Richtigkeit einer Handlung danach, ob das ihr zugrunde liegende Prinzip gut ist. Das Wort deontologisch stammt aus dem griechischem „to déon“ und bedeutet Pflicht oder das Schickliche.<sup>26</sup> In der deontologischen Ethik werden oft zwei Lehrtraditionen unterschieden:

---

<sup>23</sup> Vgl. Meyer (2002), S. 32 ff.

<sup>24</sup> Vgl. Abbildung 2.2

<sup>25</sup> Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 88.

<sup>26</sup> Vgl. Hummel (2005), S. 14.

- **Handlungsdeontologische Theorien:** Nach dieser Theorie sind ethische Urteile reine Einzelurteile, die vorgeben, wie in einer bestimmten Situation gehandelt werden soll. Regeln haben hier nur eine nachrangige Bedeutung. Demnach soll das Individuum in jeder Situation – ohne allgemeine Regeln als Orientierungshilfe - neu entscheiden, was richtig ist. Worauf aber das Vertrauen auf die individuelle moralische Urteilskraft basiert, bleibt weitgehend ungeklärt.<sup>27</sup>
- **Regeldeontologische Theorien:** Hier werden allgemeine Regeln mit unterschiedlichem Abstraktionsgehalt vertreten. Sie haben jedem gegenüber unbedingte Gültigkeit und sind unabhängig von den Folgen, die mit der Einhaltung verbunden sind, zu befolgen. Diese Regeln können in Imperativen, wie z.B. den Zehn Geboten formuliert, oder als abstrakte Prinzipien angegeben werden, auf welche Weise über richtiges Handeln zu einem Urteil gelangt werden kann.<sup>28</sup>

In der **Gesinnungsethik** bildet das Wollen, oder die Motivation eines Individuums, aus der heraus gehandelt wird, die Bewertungsgrundlage für die Sittlichkeit. Die Moralität des Handelns hängt also einerseits von der inneren Einstellung des Handelnden ab, andererseits verlangt die Gesinnungsethik auch das unbedingte Befolgen von Geboten und Normen, die „in sich“ gut sind und deren Einhaltung somit Pflicht ist.<sup>29</sup> So gehört z.B. *Kant* zu den deutlichsten Vertretern einer Gesinnungsethik. Bei ihm wird eine Handlung nicht aufgrund ihrer Folgen ethisch gut, sondern allein durch den sie bewirkenden guten Willen.<sup>30</sup>

Es kann aber auch zu einer Kollision von Pflichten und Regeln kommen. So hätte gesinnungsethisch gesehen jede Person die Pflicht, immer die Wahrheit zu sagen, auch wenn dadurch Dritte in Gefahr gebracht würden. Bei einer inneren Kollision folgen deontologische Konzepte der „Goldenen Regel“.<sup>31</sup>

---

27 Ebenda

28 Ebenda

29 Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 88.

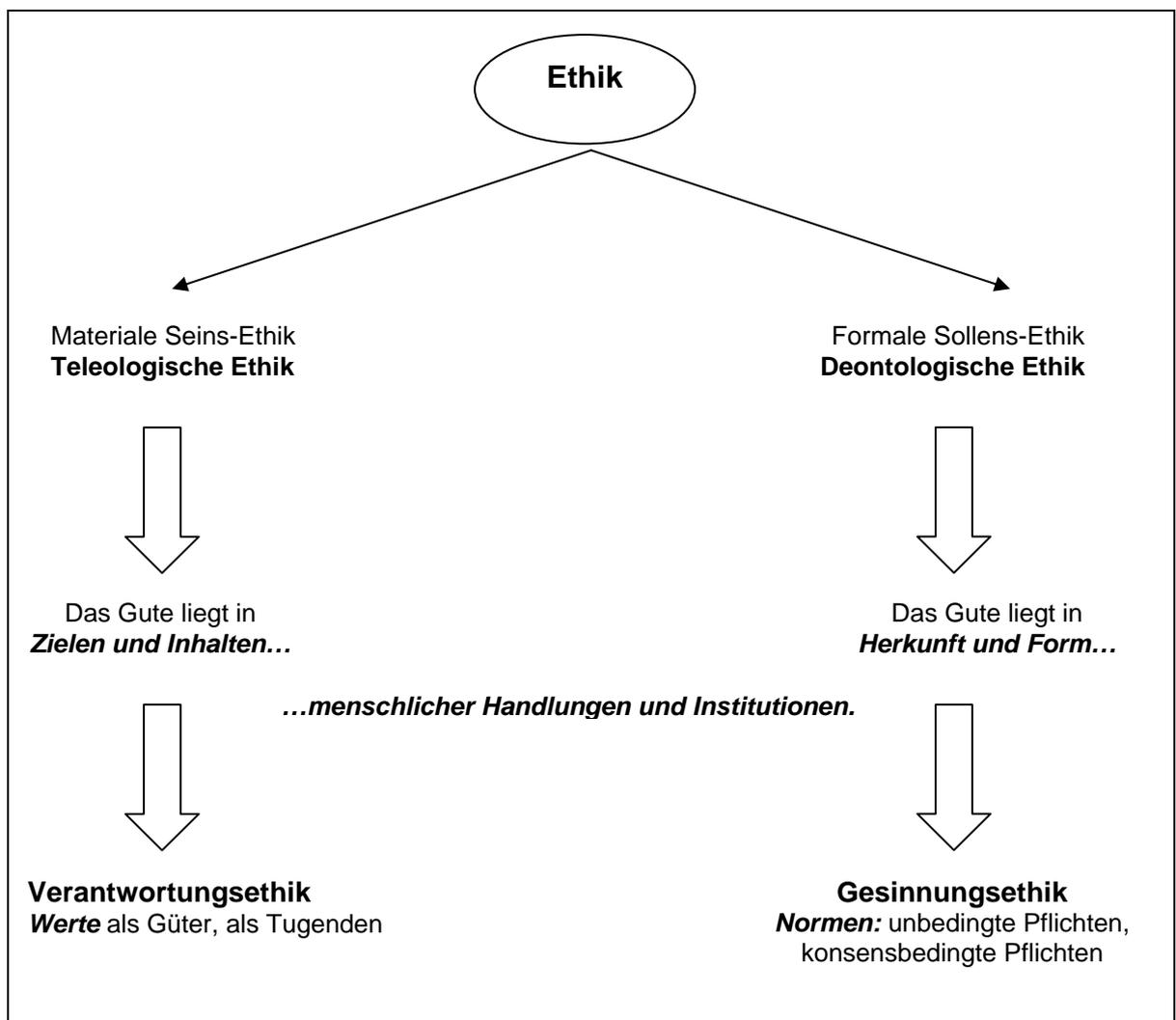
30Vgl. Küpper (2006), S. 21.

31 Vgl. Hummel (2005), S. 14f.

### 2.3.2.2 Verantwortungsethik

Die Verantwortungsethik argumentiert konsequentialistisch oder **teleologisch**. Das Wort teleologisch wird aus dem griechischen „to télos“ abgeleitet und steht für Ziel oder Zweck. Hier wird eine Handlung aufgrund ihrer Folgen beurteilt. Das bedeutet, dass Handlungsnormen hinsichtlich eines guten Zwecks situativ relativiert werden dürfen. In diesem Fall ist Lügen zwar grundsätzlich verboten, es wäre aber erlaubt, um einen Unschuldigen zu retten.

**Abbildung 2.1: Ansätze der Ethik**



Quelle: Hummel (2005, S.17)

In der teleologischen Ethik gibt es keine unumstößlichen Handlungsnormen, die strikt befolgt werden müssen, sondern richtiges Handeln kann situationsbedingt

verschieden ausfallen.<sup>32</sup> Sie ist eine **Folgeethik**, da verantwortungsethisch derjenige handelt, der die Folgen seines Tuns mit einbezieht.<sup>33</sup> Dies bedeutet allerdings nicht, dass der Zweck die Mittel heiligt. Der gute Zweck verliert seinen Sinn, wenn die negativen Nebenwirkungen der eingesetzten Mittel seinen positiven Wert übersteigen.<sup>34</sup>

Problematisch beim teleologischen Konzept ist, dass „gut“ mit „nützlich“ gleichgesetzt wird. Das Leid und der Nutzen der von einer Handlung betroffenen Person werden ohne Berücksichtigung von Gerechtigkeit gegeneinander aufgerechnet. Das bedeutet, dass ein großer Nutzen auf einige Wenige, oder ein kleiner Nutzen auf Viele verteilt werden kann.

Von Vorteil ist die Eindeutigkeit, mit der über die Richtigkeit von Handlungen entschieden werden kann. Durch die Verbindung normativ– rationaler Elemente mit empirischen entsteht ein hoher Wirklichkeitsbezug. Da die Orientierung an Konsequenzen im ökonomischen Handeln von großer Bedeutung ist, spielen teleologische Konzepte in der Unternehmensethik eine wichtige Rolle.<sup>35</sup>

### **2.3.3 Vernunftethik nach Kant**

In deontologischen Konzeptionen stehen die **Eigenschaften einer Handlung** selbst im Mittelpunkt, da diese eine Handlung zu einer guten oder schlechten machen. Die Einstellung zu einer Handlung oder die Absicht mit der sie vollzogen wird, ist hier entscheidend und nicht die Konsequenz daraus. Man versucht, in diesem Sinne allgemeine Regeln zu formulieren, die für pflichtgemäßes Handeln Gültigkeit besitzen sollen. Diese Handlungsregeln können sich in konkreten Pflichten oder Imperativen ausdrücken. Die Zehn Gebote aus der Bibel sind ein gutes Beispiel dafür.<sup>36</sup>

---

32 Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 88f.

33 Vgl. Hummel (2005), S. 15.

34 Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 89.

35 Vgl. Hummel (2005), S. 16.

36 Vgl. Noll (2002), S. 16.

*Immanuel Kant* (1724-1804) war Fachphilosoph und Professor in Königsberg und hat die neuzeitliche Ethikdiskussion mit der Formulierung des kategorischen Imperativs wesentlich beeinflusst.<sup>37</sup>

### **Was ist ein kategorischer Imperativ?**

- Ein **Imperativ** ist einem Befehl gleichzusetzen. Er stellt einen unter allen Umständen geltenden Sollenssatz - sozusagen eine moralische Verpflichtung – dar.
- **Kategorisch** ist ein Imperativ, der aussagt, dass eine Handlung an sich, ohne Bezug auf ein bestimmtes Ziel gut sei, wie z.B. „rauche nicht!“ Der Imperativ : „Rauche nicht, wenn du gesund bleiben willst“, ist nur hypothetisch, weil er zwar notwendig für ein gesundes Leben ist, daraus aber nicht folgt, dass man um jeden Preis verpflichtet ist, sich um seine Gesundheit zu sorgen. Mit dem kategorischen Imperativ soll es möglich sein, zwischen objektiven, vom Sittengesetz gebotenen, und subjektiven Maximen zu unterscheiden.<sup>38</sup>

*Kant* folgt den metaphysischen Gedanken der „wahren Ordnung“ und begründet Handlungsnormen mit den Mitteln der Vernunft. Gemeint ist damit die reine Vernunft frei von sinnlichen Empfindungen. Auf dieser Basis lassen sich allgemeingültige, lebensweltlich bezogene Maximen formulieren, die für jede Person einsehbar sind. Das Moralprinzip Kants ist der kategorische Imperativ der, wie folgt lautet:<sup>39</sup>

***„Handle so, dass die Maxime deines Willens jederzeit zugleich als Prinzip einer allgemeinen Gesetzgebung gelten könne.“***

Eine leicht abweichende Formulierung lautet: „Handle so, als ob die Maxime deiner Handlung durch deinen Willen zum allgemeinen Naturgesetz werden sollte.“<sup>40</sup> In unsere heutige Alltagssprache übersetzt, könnte man sich diesem Imperativ mit der Frage: „*Was wäre wenn dies jeder täte?*“ nähern.<sup>41</sup>

---

37 Ebenda

38 Ebenda

39 Vgl. Eigenstetter und Hammerl (2005), S. 6 f.

40 Vgl. Albach (2005), S.10 ff.

41 Vgl. Noll (2002), S. 16.

Der kategorische Imperativ nach *Kant* ist ein **allgemeines Sittengesetz** und gilt als zeit-, raum- und kulturübergreifend. Daher sind auch die sittlichen Grundwerte wie Nächstenliebe, Fernstenliebe, Gerechtigkeit, Zuverlässigkeit und Treue allgemein gültig. Daraus folgt, dass der kategorische Imperativ für den einzelnen Menschen, wie für alle Menschen in der Gesellschaft gilt. Da aber die menschlichen Interessen und Tugenden durchaus unterschiedlich sein können, muss es mit dem kategorischen Imperativ vereinbar sein, wenn Individuen oder auch Unternehmen in Vertragsverhandlungen versuchen, den genauen Inhalt der Interessen des Nächsten oder Fernsten herauszufinden. Bei Unsicherheit über die Interessen des Nächsten oder Fernsten stellen diese Vertragsverhandlungen ein besonderes Entdeckungsverfahren dar, mit dem die Lösung gefunden werden soll, welche die Interessen beider Partner erfüllt.<sup>42</sup>

Ethik wird nach Kant auf ein höchstes Gut, einen absoluten Zweck ausgerichtet. Dieser Zweck ist der Mensch: „**Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als in der Person eines jeden anderen, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest.**“ Dieses Begründungsprinzip ist ein deontologisches Prinzip, weshalb Kants Vernunftethik auch als deontologische Ethik bezeichnet wird.<sup>43</sup>

### **Beispiele zum kategorischen Imperativ:**

Situation: Ich habe etwas getrunken und weiß, dass Alkoholgenuss das Blickfeld und die Aufmerksamkeit einschränkt.

Frage: Soll ich Auto fahren?

Antwort: Kann ich wollen, dass jeder, der etwas getrunken hat, noch Auto fährt? Nein, als darf auch ich nicht mit dem Auto fahren.

Situation: Es hat geschneit und ich bin für das Schneeräumen vor dem Haus zuständig, habe aber keine Lust dazu, weil das Wetter schlecht ist.

Frage: Kann ich die Arbeit bleiben lassen?

Antwort: Kann ich wollen, dass jeder Verantwortliche nur bei Lust und Laune Schnee schaufelt? Nein, also muss ich die Arbeit machen.

---

<sup>42</sup> Vgl. Albach (2005), S.10 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Eigenstetter und Hammerl (2005), S. 8.

Situation: Ich habe einem Freund versprochen, ihm ein Buch mitzubringen, das er heute brauchen würde. Auf dem Weg zur Arbeit merke ich, dass ich es vergessen habe. Würde ich zurückkehren um das Buch zu holen, käme ich zu spät zur Arbeit, was wiederum zu Kritik seitens meines Vorgesetzten führen würde.

Frage: Kann ich wollen, dass jeder der gute Gründe hat, zehn Minuten zu spät zur Arbeit kommt? Kann ich aber auch wollen, dass jeder, nur weil er Unannehmlichkeiten befürchtet, sein Versprechen bricht?

Antwort: Hier zeigt sich die Problematik des Kategorischen Imperativs in einer **Normenkollision**, die keine eindeutige Lösung zulässt.

Situation: Ich habe die Erfahrung gemacht, dass ich zunehme, wenn ich Süßes esse.

Frage: Soll ich mich bezwingen oder nicht?

Antwort: Es handelt sich hier um einen **hypothetischen Imperativ**. Die Antwort ist davon abhängig, ob es mir etwas ausmacht, dick zu werden.<sup>44</sup>

Die modernere Ethik zeigt eine Tendenz, den kategorischen Imperativ auf Tiere, Pflanzen und auch auf die unbelebte Natur auszudehnen. Diese Überlegungen sind natürlich in Bezug auf Tierversuche und Umweltschutz von großer Wichtigkeit. Dennoch kann der kategorische Imperativ hier nicht angewendet werden, da dieser nur für das Handeln in der Gemeinschaft von Bedeutung ist.<sup>45</sup>

Kategorische Imperative zeigen ihre **Problematik** besonders bei moralischen Dilemmata und **Pflichtenkollisionen** wie der Notlüge. Würde man nämlich eine Maxime wie z.B.: „Du sollst nicht lügen!“ formulieren, müsste man dieser Norm auch dann folgen, wenn man mit einer Lüge einen unschuldig Verfolgten retten könnte. Dies gilt sogar für sehr gewichtige moralische Regeln, wie das Tötungsverbot, denn auch hier ist die Notwehr als Ausnahmetatbestand gerechtfertigt. Die Problematik liegt darin, dass sich kein System von Regeln formulieren lässt, mit dem mögliche Regelkonflikte ausgeschlossen werden können.<sup>46</sup>

---

44 Ebenda

45 Vgl. Albach (2005), S. 11 f.

46 Vgl. Noll (2002), S. 17f.

### 2.3.4 Utilitaristische Ethik

Der Utilitarismus kann auch als teleologische oder **Folgenethik** interpretiert werden und wurde zu Beginn des 19. Jahrhunderts von *Jeremy Bentham* (1748-1832) und *Stuart Mill* (1773-1836) begründet. Dieser Ansatz zählt zu den wichtigsten Sozialethiken und versucht die guten Folgen einer Handlung gegen die schlechten abzuwägen. Man sollte demnach die Entscheidung wählen, aus der sich die besten Konsequenzen ergeben. Aus diesem Grund wird dieses Konzept auch **Konsequenzialismus** genannt.<sup>47</sup>

Die utilitaristische Ethik konkretisiert in diesem Sinn das Konzept der Verantwortungsethik und beinhaltet vier Grundprinzipien:

- Das **Konsequenzprinzip**, das im Grunde dem teleologischen Prinzip entspricht und nach welchem Handlungen aufgrund ihrer Folgen zu beurteilen sind.
- Das **Utilitätsprinzip** als Nutzenprinzip, nach dem die Folgen des in sich Guten, wie z.B. Wahrheit und Erkenntnis gefördert werden sollen.
- Das **Hedonismusprinzip**, welches Glück durch die Befriedigung menschlicher Bedürfnisse ermöglichen soll.
- Das **Sozialprinzip** dient in diesem Sinn der Erreichung des größtmöglichen Glücks für alle, die von einer Handlung betroffen sind.<sup>48</sup>

Wie aus den vier Prinzipien hervorgeht, verfolgt der Utilitarismus als Ziel das größtmögliche Glück für möglichst viele Menschen. Eine Handlung wird dann als moralisch gewertet, wenn sie die nützlichsten Folgen für alle Betroffenen hat. Das bedeutet, dass die **Folgen einer Handlung ein Minimum an Leid und ein Maximum an Freude hervorbringen**.<sup>49</sup> Anders ausgedrückt kommt es darauf an, „das größte Glück der größten Zahl“ im Auge zu behalten. Das Gute zeigt sich nicht beim Einzelnen, der die Handlung vornimmt, denn das wäre egoistisch. Es zeigt sich bei diesem Ansatz in den Folgen für alle, die von der Handlung betroffen sind.

---

47 Vgl. Noll (2002), S. 18.

48 Vgl. Anzenbacher (2002), S. 32 f.

49 Vgl. Küpper (2006), S. 21 f.

Aus heutiger Sicht könnte man sagen, dass bei einer Entscheidung oder Handlung das **Gemeinwohl** berücksichtigt wird.<sup>50</sup>

Demnach ist der Utilitarismus kein Egoismus. Bedürfnisse und Interessen, sowie auch Normen sind dann für alle beachtlich, wenn sie verallgemeinert werden können. Für die utilitaristische Ethik spielt die „**Universalisierbarkeit**“ eine große Rolle.<sup>51</sup> Gutes Handeln ist hier situationsabhängig. Im Utilitarismus kann demnach Lügen in manchen Situationen als gut und in anderen Umständen als schlecht angesehen werden. Man spricht vom Handlungsutilitarismus, wenn man in jeder spezifischen Situation einen eigenen Abwägungsprozess vollziehen würde. Praxisrelevanter ist aber der **Regelutilitarismus**. Hier wird die Frage gestellt, welche Folgen die allgemeine Ausführung derartiger Handlungen in derartigen Situationen haben wird. Der Regelutilitarist wird wahrscheinlich zu der Erkenntnis kommen, dass es im Allgemeinen zu besseren Folgen führt, wenn beispielsweise Versprechen gehalten werden oder die Wahrheit gesagt wird. Er wird wahrscheinlich auch dann nicht von dieser Regel abweichen, wenn es in einer bestimmten Situation besser wäre, das Gegenteil zu tun.<sup>52</sup>

### **Beispiele für den Utilitarismus:**

- Dieses Konzept bildet die theoretische Basis, wenn es um die Einführung einer neuen umstrittenen Technologie geht, wie beispielsweise **Gentechnik** oder Kernspaltung. Es wird bei Fragen der Technikfolgenabschätzung verwendet.
- Der Utilitarismus spielt auch in der **Sozial- und Verteilungspolitik** eine große Rolle. So genannte Umverteilungen von Arm nach Reich, oder von den Beschäftigten zu den Arbeitslosen gelten als legitime Maßnahmen zur Wohlfahrtssteigerung der Gesellschaft. Dadurch rechtfertigen sich Vermögenssteuern, Sozialhilfe, etc. da sie auf diese Weise finanziert werden.<sup>53</sup>

---

50 Vgl. Noll (2002), S. 18 f.

51 Vgl. Korff et al. (1999), S.162.

52 Vgl. Noll (2002), S. 19.

53 Ebenda

Ähnlich wie bei der Verantwortungsethik ist bei der utilitaristischen Ethik zu kritisieren, dass die Gesamtmenge an Nutzen für möglichst viele Menschen, nicht aber das Glück des Einzelnen maßgeblich ist. Dies kann dazu führen, dass - obwohl die Lösung ethisch gut ist - dennoch einzelne Menschen zu Gunsten einer größeren Menge Nachteile in Kauf nehmen müssen.<sup>54</sup>

### 2.3.5 Die Gerechtigkeitstheorie von John Rawls

Dieses – zu den Vertragstheorien und **institutionsethischen Ansätzen** gehörende Konzept - entwickelte *John Rawls* (1921-2002) als Alternative zum Utilitarismus. Sein Ziel ist die Errichtung einer von Gerechtigkeit geprägten Gesellschaft, wobei er unter Gerechtigkeit auch Fairness versteht.<sup>55</sup>

Nach Rawls Überlegungen sind alle Menschen in einem fiktiven Urzustand vernünftig, mit gleichen Rechten ausgestattet und auf ihren eigenen Vorteil bedacht. Weiters werden Entscheidungen unter dem „**Schleier des Nichtwissens**“ getroffen. Demnach wissen die Menschen nicht, ob sie arm oder reich, begabt oder untalentierte sind oder anders ausgedrückt, welchen Platz sie in der Gesellschaft einnehmen. Aus Eigeninteresse würden sie aber aus einer übergeordneten Perspektive Regeln finden, die für jeden gerecht sind. Aus diesem „Schleier des Nichtwissens“ würden sich folgende **Gerechtigkeitsgrundsätze** entwickeln:

1. Jedermann hat gleiches Recht auf das umfangreichste Gesamtsystem gleicher Grundfreiheiten, das für alle möglich ist.
2. Soziale und wirtschaftliche Ungleichheiten müssen folgendermaßen beschaffen sein:
  - (a) Sie müssen unter der Einschränkung des gerechten Spargrundsatzes den am wenigsten Begünstigten den größtmöglichen Vorteil bringen.
  - (b) Sie müssen mit Ämtern und Positionen verbunden sein, die allen gemäß fairer Chancengleichheit offen stehen.

---

<sup>54</sup> Vgl. Küpper (2006), S. 21 f.

<sup>55</sup> Vgl. Küpper (2006), S. 22 f.

Im Zentrum von *Rawls* Überlegungen steht die **Besserstellung der am schlechtesten gestellten Person**. Sein Konzept zielt auf eine wohlgeordnete und gerechte Gesellschaft, die z.B. Umverteilungen von Reich nach Arm zulässt, wenn sich dadurch die Lage der am wenigsten Begünstigten verbessern lässt.<sup>56</sup>

### 2.3.6 Diskursethik

Die Diskursethik gehört zu den neueren Ansätzen der Ethik und wurde maßgeblich von *Jürgen Habermas* und *Karl-Otto Apel* entwickelt. Nach diesem Ansatz ist soziales Handeln in zwei Varianten möglich:

- **Strategisches Handeln** ist strikt eigennützig und erfolgsorientiert.
- **Kommunikatives Handeln** hingegen ist verständigungsorientiert.<sup>57</sup>

Letzteres versucht, eigene Handlungen mit Handlungen anderer Personen zu koordinieren und in einem rationalen Diskurs zu legitimieren. Anders ausgedrückt verlangt die Diskursethik, dass sich alle von einer Handlung Betroffenen in einem praktischen Diskurs über die richtige Entscheidung einigen. Bedingung dabei ist, dass alle Betroffenen als Freie und Gleiche an einer **kooperativen Wahrheitssuche** teilnehmen, bei der nur das bessere Argument entscheidend ist und Macht keine Rolle spielt. Weiters darf ein Diskursteilnehmer aus strategischen Gründen weder Informationen verbergen oder verzerren, noch den anderen zu überreden versuchen.<sup>58</sup>

Ein moralischer Diskurs ist demnach etwas ganz anderes als das „strategische Bargaining“, bei dem die Beteiligten in erfolgsorientierter Motivation ihre persönlichen Interessen bestmöglich durchsetzen wollen. Die ethische Qualität des Diskurses wird durch die konsensorientierte Einstellung der Beteiligten gewonnen. Das bedeutet, dass die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, vorausgesetzt wird.<sup>59</sup>

---

<sup>56</sup> Vgl. Eigenstetter und Hammerl (2005), S. 10 ff.

<sup>57</sup> Vgl. Eigenstetter und Hammerl (2005), S. 9.

<sup>58</sup> Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 93 f.

<sup>59</sup> Ebenda

Die Problematik des idealen Diskurses liegt aber in der praktischen Umsetzung. In der Praxis sind weder Macht noch Diskurskompetenz gleich verteilt und es können aus Zeit- und Kostengründen so gut wie nie alle Betroffenen zu Beteiligten gemacht werden. Geht es beispielsweise um die Interessen zukünftiger Generationen, so sind die Betroffenen noch nicht einmal geboren.<sup>60</sup>

Bezieht man sich auf die Wirtschaft, so können die Verantwortlichen nicht von der individuellen Folgenabwägung und der sittlichen Entscheidungsfindung entlastet werden. Die Problematik ergibt sich aus der Informationsbeschaffung über die Folgen für die von den Entscheidungen Betroffenen. Gefordert wird daher, mehr Betroffene zu Beteiligten zu machen und mehr Entscheidungen im diskursiven Konsens zu treffen.<sup>61</sup> Ein Ansatz dafür ist das Stakeholder Management, das unter Punkt 3.5.7 noch ausführlicher behandelt wird.

### 2.3.7 Individual- und Institutionsethik

Die **Individuethik** ist bis zu einem gewissen Grad als Überbegriff einzelner Ethikansätze zu sehen. Sie rückt wie *Aristoteles* oder *Kant* den Menschen als moralisches Subjekt in den Vordergrund und appelliert an sein Gewissen.<sup>62</sup> Die Individuethik bewertet individuell zurechenbare Handlungen. Die Bewertung verläuft je nach Ethikmodell verschieden, beispielsweise nach den Folgen oder Motiven einer Handlung.<sup>63</sup>

Die **Institutionsethik** oder auch *Ordnungsethik* genannt betrachtet dagegen institutionelles, oder anders ausgedrückt überindividuelles Handeln.<sup>64</sup> Das Individuum ist mit den unterschiedlichsten Institutionen konfrontiert und hat die Wahl, welcher es sich anschließen möchte. Bevorzugt werden dabei solche, die den individuellen Bedürfnissen am nächsten kommen. Die Institutionen auf der anderen Seite versuchen sich den Bedürfnissen der Mehrheit anzupassen. Sie werden somit zu Trägern von Ideen und liefern organisatorische Strukturen für gesellschaftliche

---

60 Ebenda

61 Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 93 f.

62 Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 90.

63 Vgl. Eigenstetter und Hammerl (2005), S. 4.

64 Ebenda

Gruppen, die sich wiederum diesen Leitideen verpflichten.<sup>65</sup> Zu Institutionen zählen beispielsweise Recht, Gesetz, Kultur und politische Rahmenbedingungen. Durch definierte Handlungs- und Verantwortungsspielräume können Institutionen eine entlastende Funktion für die Menschen ausüben.<sup>66</sup>

### **2.3.8 Zusammenfassung**

Die letzten Kapitel haben einen Überblick über die wichtigsten Formen und Ansätze der Ethik gegeben. Im Zentrum steht die Frage nach dem richtigen Handeln und danach, was eine Handlung letztendlich positiv macht. Gefordert wird in diesem Sinn eine Sensibilisierung für Entscheidungen sowohl von Individuen als auch von Unternehmen. Dies erfordert unter anderem die Fähigkeit, sich in andere hineinzusetzen, um die Folgen seiner Handlungen besser abschätzen zu können. Gemeinsam haben die meisten Theorien, dass sie sich damit auseinandersetzen, wie die Situation der am schlechtesten gestellten Person verbessert werden kann und wie Entscheidungen getroffen werden können, deren Folgen den größtmöglichen Nutzen aufweisen. Dies bildet die Grundlage für die Wirtschafts- und Unternehmensethik, die sich genauso mit der Frage auseinandersetzt, wie richtiges Handeln gefördert werden kann bzw. mit welchen Mitteln Gewinne erzielt werden.

---

<sup>65</sup> Vgl. Meyer (2002), S.27 ff.

<sup>66</sup> Vgl. Eigenstetter und Hammerl (2005), S. 5.

## 3 Wirtschaftsethik

### 3.1 Geschichtliches

Wirtschaftsethik ist noch ein junges und bis zu einem gewissen Grad kontroverses Thema. So antwortete einer Anekdote zufolge der Satiriker *Karl Kraus* einem Studenten auf die Frage, was er davon halte, Wirtschaftsethik zu studieren: „Da müssen Sie sich schon für das eine oder andere entscheiden.“<sup>67</sup> Betrachtet man die negativen Seiten der Wirtschaft, wie z.B. Kinderarbeit, Diskriminierung und die zum Teil katastrophalen Folgen für die Umwelt, so hat dieses Zitat nichts an Gültigkeit verloren.

Die Verbindung zwischen Wirtschaft und Ethik oder - anders ausgedrückt - die Suche nach einem ethisch verantwortlichen Handel, ist so alt wie der Handel selbst. Schon im alten Testament finden sich Beispiele für unethisches Verhalten der Verantwortlichen und die daraus resultierenden negativen Folgen für die Wirtschaft. Ein Beispiel dafür ist die phönizische Stadt Tyrus, die mit ihren zwei Häfen eines der bedeutendsten Handelszentren war. Die Blütezeit dauerte von der zweiten Hälfte des 8. Jahrhunderts bis zur ersten Hälfte des 6. Jahrhunderts. Tyrus musste 585 – 573 v. Ch. vor Nebukadnezar II kapitulieren und wurde 332 v. Ch. von *Alexander dem Großen* erobert und zerstört.<sup>68</sup>

Der Prophet *Ezechiel* wirkte zwischen 597 und 571 v. Ch. in seinem Exil Babylonien. Ihm zu Folge waren die Ursachen des Niederganges des blühenden Handels der Missbrauch der Handelsmacht durch den König und seine durch den Handelserfolg ausgelöste Gleichstellung mit Gott.<sup>69</sup> Sowohl im alten als auch im neuen Testament finden sich Texte<sup>70</sup>, in denen die Gratwanderung des Handels sichtbar wird. Der Welthandel wird insofern in seine Grenzen verwiesen, als dass er zwar einerseits positiv bewertet, aber auch andererseits kritisiert wird, wenn damit

---

67 Vgl. Brink und Karitzki (2004), S. 95.

68 Vgl. Stückelberger (2001), S. 23 f.

69 Vgl. <http://theol.uibk.ac.at/bibel/ez28.html> [Zugriff am 11.11.2006].

70 Die Texte beziehen sich auf die Bücher *Ezechiel* 28,1 – 28,19, *Amos* 1,9; *Joel* 4,6; *Jesaja* 23,3; und den Brief des *Jakobus* 5;4; online unter <http://theol.uibk.ac.at/bibel/ez28.html> <http://theol.uibk.ac.at/bibel/am1.html> <http://theol.uibk.ac.at/bibel/joel4.html> <http://theol.uibk.ac.at/bibel/jes23.html> <http://theol.uibk.ac.at/bibel/jak5.html> [jeweiliger Zugriff am 11.11.2006].

Heilserwartungen verbunden sind. Der unfaire Handel tötet Leben, der gerechte Handel hingegen fördert es. Daher verzichtet - biblisch betrachtet - „fairer Handel“ auf:

- Machtmissbrauch
- Unterdrückung und Ausbeutung
- Sklavenhandel
- und fordert eine gerechte Lohn- und Gewinnverteilung.<sup>71</sup>

Das **Mittelalter** des 12.- 14. Jahrhunderts war von der **Scholastik** gekennzeichnet. Dieser Begriff steht für die „schulische“ Anstrengung, mit der die germanischen Völker sich die sprachlich und weltanschaulich fremde, antike Kultur aneigneten und sie dadurch für uns bewahrten. Die damalige Gesellschaft war stark vom Glauben und der Kirche geprägt. Das Diesseits war für die Menschen ebenso real wie das Jenseits. Die diesseitige Gesellschaft war von Gott in die Stände der Betenden, Kämpfenden und Arbeitenden geordnet worden. Gott hätte alle Menschen gleich wohlhabend schaffen können, hat es aber vorgezogen, dass sich Reiche und Mächtige durch Almosen an die Armen und Hilflosen ihr jenseitiges Heil verdienen. Die Armen wiederum erwarben sich ihr jenseitiges Heil - *Lazarus* gleich - durch die Buße der Armut. Durch die starke Bindung des diesseitigen heiligmäßigen Handelns oder Erduldens an das jenseitige Heil wurde auch die Gerechtigkeit neu gedeutet. Traditionell wird sie in zwei Fragen aufgespalten:

- die Frage nach der Gerechtigkeit des Tausches
- die Frage nach der Gerechtigkeit der Verteilung der Güter<sup>72</sup>

Die **Tauschgerechtigkeit** in dieser Zeit war von einer absoluten Wertgleichheit geprägt. Nach *Thomas von Aquin* durfte sich beim Tausch niemand mehr an Wert aneignen als dem anderen zufällt. Ein Preis, der eine ungerechte Wertverteilung ausdrückt, ist wucherisch. Wer wucherisch verkaufte und dies in der Beichte zugab,

---

<sup>71</sup> Vgl. Stückelberger (2001), S. 27.

<sup>72</sup> Vgl. Korff (1999), S. 358 f.

konnte nur Vergebung finden, wenn er den Schaden durch Restitution wieder gut machte.<sup>73</sup>

Aus dieser Zeit stammt auch das **Wucherverbot**. Ursprünglich gab es ein Darlehen das *mutuum* genannt wurde und zur Linderung der schlimmsten Not des Bruders oder Fremden diente. Sich daran zu bereichern, also Zinsen zu verlangen, wäre ein Verstoß gegen das Naturrecht auf Erbarmen. Man sah den Wucherer auch gegen Gott sündigen, weil er sein Geld im Schlaf und während der Feiertage für sich arbeiten lässt und damit Gott die ihm allein gehörende Zeit stiehlt. Dieses Wucherverbot war allerdings nicht ganz eindeutig. So durfte beispielsweise ein Priester wucherisch ausborgen, um Kirchengut zurück zu kaufen oder eine Ehefrau, deren Mann das Geld im Trunk oder Glückspiel durchbrachte, konnte ihre Mitgift auf diese Weise ausleihen.<sup>74</sup>

Ein weiteres Beispiel stammt aus dem Jahr 884. In dieser Zeit, als Pilger und Kaufleute durch Europa zogen, befahl ein Kapitular des Königs *Karl des Großen* seinen Priestern, ihre Gläubigen anzuhalten, an Fremde *nicht teurer als auf dem Markt* zu verkaufen. Dies ist ein Hinweis, dass unter dem gerechten Preis hier der Marktpreis zu verstehen ist, obwohl er wahrscheinlich behördlich festgesetzt war. Die deutliche Unterscheidung zwischen einem behördlich festgelegten und einem sich am Markt frei bildenden Preis kam erst Jahrhunderte später.<sup>75</sup>

Die Beispiele aus der Geschichte haben gezeigt, dass sich immer wieder Menschen über die Jahrhunderte mit der Frage nach einer gerechten Wirtschaft auseinandergesetzt haben. Im Wesentlichen haben sich auch die Probleme nicht geändert. Die Forderungen nach gerechter Entlohnung und annehmbaren Arbeitsbedingungen sind auch aus heutiger Sicht nach wie vor aktuell.

Obwohl Ethik und Wirtschaft fast als zwei unvereinbare Gegensätze erscheinen, besteht dennoch eine sehr lange Beziehung zwischen den beiden „Philosophien“. Bei *Aristoteles* bildeten Politik, Ökonomik und Ethik die zusammengehörigen Bereiche der Praktischen Philosophie und *Adam Smith*, der als einer der

---

73 Vgl. Korff (1999), S. 367.

74 Vgl. Korff (1999), S. 358 ff.

75 Vgl. Korff (1999), S. 360.

Mitbegründer der Wirtschaftswissenschaft gilt, war Ethiker. Erst zu seiner Zeit im 18. Jahrhundert kam es zur Trennung der Ökonomik von der Praktischen Philosophie.<sup>76</sup>

Die zunehmende Sensibilisierung der Gesellschaft für ökologische Probleme, Kriegsgeschehen, Globalisierung und soziale Missstände hat zum zunehmenden Interesse an wirtschaftsethischen Fragen stark beigetragen. Heute sind es beispielsweise Themen wie Kinderarbeit, der Umgang des Menschen mit der Natur und seinen Ressourcen (Klimaschutz, Tierversuche etc.) sowie Rüstung, die den Ruf nach verantwortlichem Handeln laut machen.

### **3.2 Wirtschaftsethik als Bereichsethik**

Der Mensch ist schon seit Jahrtausenden mit den Bereichen Medizin, Wirtschaft, Verkehr und beispielsweise Sport konfrontiert. Bis heute haben sich diese und weitere Domänen zu eigenen Systemen mit spezifischen Normen und Regeln verselbständigt. Die Trennung dieser unterschiedlichen **Kultursachbereiche** in der modernen Welt hat zur Folge, dass immer mehr spezifische ethische Fragen auftauchen, mit denen die Ethik aufgrund der Besonderheiten des jeweiligen Bereichs bis heute nicht konfrontiert war. Damit die Ethik einen Anwendungsbezug bekommt, muss sie auf die jeweiligen Probleme und Anforderungen der einzelnen Handlungsbereiche eingehen. Es gibt heute so genannte **Bereichsethiken**, die sich aus der Verknüpfung grundlegender ethischer Konzeptionen mit den wissenschaftlichen Erkenntnissen über den jeweiligen Kultursachbereich entwickelt haben. Zu den Bereichsethiken zählen unter anderem: Medizin-, Arbeits-, Sport-, Medien- und **Wirtschaftsethik**. Darunter ist aber nicht zu verstehen, dass in jedem dieser Bereiche andere ethische Fragestellungen oder Konzeptionen gelten, die zu völlig unterschiedlichen Teilethiken führen. Man versucht vielmehr, ethische Fragestellungen im jeweiligen Bereich anzuwenden.<sup>77</sup>

Die Herausforderung der Wirtschaftsethik liegt darin, Strategien und Ansätze zu finden, mit denen sich Ethik, Markt und ökonomischer Erfolg verbinden lassen. Dass

---

<sup>76</sup> Vgl. Küpper (2006), S: 3.

<sup>77</sup> Vgl. Küpper (2006) S. 25 f.

ein Markt ohne ethische Bindung negative Folgen produziert, zeigt die verheerende weltweite Umweltzerstörung oder auch die „Schere“ zwischen Arm und Reich. Die Wirtschafts- und Unternehmensethik versucht, die Schäden der ungehinderten Marktwirtschaft in einer globalisierten Welt zu begrenzen. Da die Vermittlung von ethischen Werten durch Schule, Kirche und Politik immer weiter abnimmt, liegt die Verantwortung der ethischen Selbstbindung bei den Unternehmen und deren Managern.<sup>78</sup>

Bei einer Investition nehmen Unternehmen vorübergehende Kostensteigerungen in Kauf, um später Wettbewerbsvorteile erzielen zu können. Unternehmen können aber auch moralische Investitionen tätigen und wenn sich diese höher als andere verzinsen, werden Unternehmen moralische Investitionen nicht aus wirtschaftsethischen Gründen, sondern aus rein ökonomischen Kalkulationen vornehmen. Die bevorzugten Felder für solche Investitionen sind die Produkt- und Personalpolitik. In der Produktpolitik geht es zum Beispiel um die Herstellung **umweltverträglicher und gesundheitsfördernder Produkte**. In der Personalpolitik geht es um Wettbewerbsvorteile am Arbeitsmarkt und um die Erzielung besserer Leistungen durch ein gutes Betriebsklima, welches von den Mitarbeitern gewünscht wird und ihre Kreativität und Eigenverantwortung fördert. Wichtig dabei ist, dass hier die Kooperation und nicht der Wettbewerb im Zentrum des innerbetrieblichen Leistungserstellungsprozesses steht.<sup>79</sup>

Im kleinen Rahmen und ausgewählten Bereichen ist bereits ein Umdenken im Gange. So gibt es beispielsweise eine Vielzahl von Ansätzen und Instrumenten wie z.B. den Global Compact den Swiss Code of Best Practice, oder das Grünbuch der Europäischen Kommission deren Grundidee eine freiwillige Transparenz ist. Das bedeutet, das unternehmerische Handeln soll einerseits überprüfbar sein und andererseits ethische, ökologische und soziale Werte berücksichtigen. Wichtig ist dabei natürlich auch, dass sich solch eine Strategie ökonomisch, d.h. marktlogisch lohnt. Folgende gesellschaftliche Veränderungen machen die Sinnhaftigkeit dieses Paradigmenwechsels plausibel:<sup>80</sup>

---

78 Vgl. Ruh und Leisinger (2004), S. 15 ff.

79 Vgl. Albach (1992), S. 83.

80 Vgl. Ruh und Leisinger (2004), S. 15 ff.

- Die steigende Bedeutung der **Öffentlichkeit**. Durch die Schnelligkeit des Informationsflusses können Fakten über Unternehmen in kürzester Zeit publik gemacht werden. Wird ein Unternehmen mit negativen Dingen in Zusammenhang gebracht, hat dies negative Folgen für das Image und kann zu Umsatzeinbußen führen. Die Öffentlichkeit wird zu einer neuen Großmacht.
- Das Anwachsen von **moralischen Ansprüchen** bei Kunden und Anlegern hat zur Folge, dass sie zu marktrelevanten Faktoren werden, die in Zukunft stärker berücksichtigt werden müssen.
- Ökologische, soziale und terroristische **Risiken** werden wahrgenommen und mit der ungebundenen Globalisierung in Zusammenhang gebracht.
- Ein neues **Protestpotential**, wie z.B. Globalisierungsgegner, wird zu einem immer größeren politischen Faktor.<sup>81</sup>

Eine Orientierung an ethischen Grundsätzen seitens der Wirtschaft kann wiederum den Unternehmen Nutzen bringen.

**Unternehmensintern** sind folgende Punkte relevant:

- Ethische Orientierung steigert die **Mitarbeitermotivation** und fördert den Aufbau einer Wertgemeinschaft im Unternehmen.
- Der Umgang mit gesetzlichen Vorschriften und Konflikten wird durch die höhere **Sensibilisierung** erleichtert. Dies senkt die Friktionskosten und Haftungsvermeidung kann präventiv bewirkt werden.
- Ethische Orientierung kann Schwachstellen aufdecken und zu **Innovationen** führen, die auch ökonomisch interessant sind.<sup>82</sup>

**Unternehmensextern** sind folgende Nutzenerwartungen möglich:

- Das **Image** des Unternehmens wird positiv beeinflusst.
- Ethische Orientierung ermöglicht eine **Marktdifferenzierung**, wodurch sich die Marktposition verbessern kann.
- Der Umgang mit Behörden und gesetzlichen Vorschriften wird erleichtert, wodurch das **Vertrauen** in das Unternehmen wächst.

---

81 Ebenda

82 Vgl. Ruh und Leisinger (2004), S. 15 ff.

- Eine ethisch proaktive Einstellung kann wiederum gesetzliche Vorschriften überflüssig machen.<sup>83</sup>

### **3.3 Ordnungs- und Handlungsethik als Standardkonzepte der Wirtschaftsethik**

Die moderne Wirtschaftsethik sieht sich mit folgenden Grundproblem konfrontiert: Ein Unternehmen, das unter Wettbewerbsbedingungen aus moralischen Gründen kostenintensive Vor- und Mehrleistungen erbringt droht, in Wettbewerbsnachteil zu geraten und muss langfristig gesehen vielleicht aus dem Markt ausscheiden. Moral die etwas kostet, ist im Wettbewerb unmöglich von einzelnen Akteuren zu realisieren. Diese *Ausbeutbarkeit moralischen Verhaltens im Wettbewerb* ist das zentrale Dilemma der Wirtschafts- und Unternehmensethik.<sup>84</sup>

Auf *Adam Smith*, der als Ahnherr der klassischen Ökonomie gesehen wird, geht ein anderes Modell zurück. Er unterschied im Handeln zwei Ebenen: **Handlungen** und **Handlungsbedingungen**, oder in der Sprache des Sports ausgedrückt: *Spielzüge* und *Spielregeln*. Faktoren die Handlungen betreffen, kontrolliert der Handelnde selbst. Die Spielregeln sind vorgegeben. Der Handelnde kann sich nur an sie anpassen. Allerdings können diese Handlungsbedingungen beispielsweise durch den Staat langfristig und im Kollektiv geändert werden, was wiederum zu veränderten Spielzügen führt.<sup>85</sup>

Betrachtet man ein Unternehmen als Akteur am Markt, zählen zu den Handlungen: Ziele wie Motive und Interessen; sowie Mittel wie beispielsweise Käufe, Verkäufe, Preis- und Produktpolitik, Werbung, Konditionen und Löhne. Zu den Handlungsbedingungen zählen z.B. natürliche Bedingungen, Rahmenbedingungen wie Gesetze, Verfassung, Wirtschafts- und Wettbewerbsordnung, sowie Konjunkturlage und Marktbedingungen.<sup>86</sup>

---

83 Ebenda

84 Vgl. Korff (1999), S. 327 ff.

85 Ebenda

86 Ebenda

Mit Hilfe dieser Unterscheidung können nach *Adam Smith* Wettbewerb und Moral gleichzeitig realisiert werden. Die Moral bzw. Fairness wird durch die Spielregeln gesichert und der für alle produktive und effiziente Wettbewerb findet in den Spielzügen statt. Die Spielregeln sind hier ein Synonym für die wirtschaftliche Rahmenordnung und die Spielzüge stehen für die marktwirtschaftliche Konkurrenz unter Anbietern und Nachfragern. Moralisches Verhalten wird dadurch vor Ausbeutung durch die Konkurrenz geschützt, weil alle Spieler am Markt denselben Spielregeln unterworfen sind.<sup>87</sup>

Die Ethik der Regeln wird **Ordnungs-** oder auch **Institutionsethik** genannt, die Ethik des Handelns innerhalb dieser Ordnung bezeichnet man als **Handlungsethik**. Beide sind unverzichtbar, weil die Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft unvollständig ist. Unter den meisten Wirtschafts- und Unternehmensethikern herrscht weitgehend darüber Konsens, dass die Zweistufigkeit der modernen Handlungstheorie eine Zweistufigkeit der Wirtschaftsethik nach sich zieht.<sup>88</sup>

### 3.3.1 Die zweistufige Entwicklung der Wirtschaftsethik

In diesem Standardkonzept bildet der Ordnungsrahmen die notwendige, wenn auch unzureichende Voraussetzung für die Sittlichkeit des Handelns in der Wirtschaft. Das Problem der Ausbeutung der Moral wird prinzipiell durch die Vorgabe von Regeln, an die sich alle halten müssen, gelöst. Dieses Modell beinhaltet drei Implikationen:

- a) Ein Konsens über die Spielregeln und deren Durchsetzung durch den Staat oder die Justiz bildet die Grundlage des Wettbewerbs in den Spielzügen.
- b) Der Wettbewerb auf dem Spielfeld dient den Zuschauern. Gemeint sind damit die Konsumenten, die sich gute und preiswerte Produkte erhoffen. Der Wohlstand aller hängt nicht vom Wohlwollen der Marktkonkurrenten ab, sondern von einem geeigneten Regelsystem, das eigeninteressiertes Handeln der Akteure voraussetzt.

---

<sup>87</sup> Vgl. Homann (2002), S. 4 ff.

<sup>88</sup> Vgl. Korff (1999), S. 327 ff.

- c) Das Entstehen moralisch negativer Zustände kann nicht auf schlechte Motive der Handlungsakteure zurückgeführt werden. Wenn es sich um strukturelle Probleme der Gesellschaft handelt, ordnet die Wirtschaftsethik deren Entstehung den Handlungsbedingungen zu, die offensichtlich die Handelnden in die falsche Richtung drängen.<sup>89</sup>

Bei der Wirtschaftsethik geht es nicht nur um die Frage, wie ein Individuum unter gegebenen Bedingungen handeln soll, sondern die Frage, wie moralische Normen auf breiter Front in der Gesellschaft zum Tragen kommen können steht im Vordergrund. Hier sind wieder die Handlungsbedingungen entscheidend, weil sie die Entscheidungen der Akteure maßgeblich beeinflussen. Sie setzen Anreize zum Handeln und kanalisieren die Entscheidungen der Individuen. Das bedeutet, dass durch die richtigen Anreize und Spielregeln die Handlungen oder Spielzüge in die gewünschte positive Richtung gelenkt werden können.

Daraus ist abzuleiten,

- dass in der ersten Stufe eine Ethik wirtschaftlicher Ordnungen, sprich eine **Ordnungs- oder Institutionsethik** entwickelt werden muss und
- im zweiten Schritt eine Ethik wirtschaftlicher Handlungen, die meist als **Unternehmensethik** bezeichnet wird.<sup>90</sup>

---

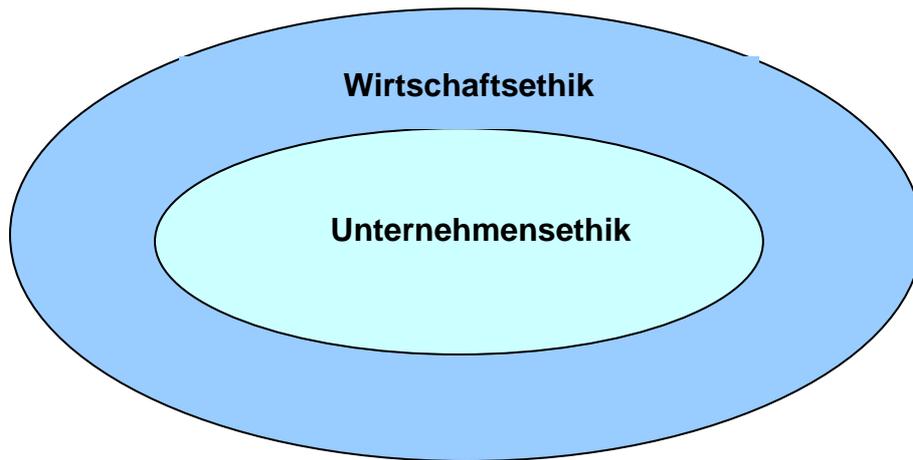
<sup>89</sup> Vgl. Korff (1999), S. 327 ff.

<sup>90</sup> Ebenda

### 3.4 Unternehmensethik

Unternehmensethik wird als ein Teilbereich der Wirtschaftsethik angesehen. Sie bezieht sich auf die einzelwirtschaftliche Einheit Unternehmung.<sup>91</sup>

**Abbildung 3.1: Wirtschaftsethisches Modell der Unternehmensethik**



Quelle Hummel (2005, S. 24)

Der amerikanische Unternehmensethiker *Thomas Donaldson* sagte einst:

- **„Moralisch gesehen sind Unternehmen ungewöhnliche Existenzen. Sie haben weder einen Hintern in den man treten kann, noch eine Seele, die verdammt werden kann. Anders als natürliche Personen, hat ein Unternehmen kein Gewissen, das ihm nachts den Schlaf raubt, keine Gefühle, die ein Psychiater analysieren kann und keinen Körper, der sich in ein Gefängnis einsperren lässt.“<sup>92</sup>**

Dieses Zitat verdeutlicht die Problematik mit der sich Unternehmen in der heutigen Gesellschaft konfrontiert sehen. Sie werden zwar einerseits als lebende Organismen wahrgenommen, es ist aber andererseits schwierig ihnen eine gesellschaftliche Verantwortung zuzuordnen. So sind beispielsweise die GmbH und die Aktiengesellschaft juristische Personen mit einer eigenen Rechtspersönlichkeit

---

91 Vgl. Korff (1999), S. 136.

92 Vgl. Brink und Karitzki (2004), S. 14 f.

und somit Träger von eigenen Rechten und Pflichten.<sup>93</sup> Die Anforderungen an Unternehmen sind heutzutage breit gestreut. So sollen Firmen einerseits die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen versorgen und möglichst sichere Arbeitsplätze schaffen, andererseits soll aber auch das eingesetzte Kapital angemessen verzinst und ökologische Notwendigkeiten beachtet werden.

Die Unternehmensethik versucht wie die Wirtschaftsethik, die klassische Zielformulierung der Gewinnmaximierung durch die Forderung nach dem bestmöglichen **Leistungsbeitrag des Unternehmens für die Gesellschaft** zu ersetzen.<sup>94</sup> Dazu ist, wie auch in der Gesellschaft, die Implementierung von Werten und Normen im Unternehmen - insbesondere in der Unternehmenskultur - nötig.

Die Vision, die ein Unternehmen zu realisieren versucht ist eine wertbesetzte Idee oder Vorstellung. Eine Organisation kann Ihren Wertschöpfungsprozess dann optimal gestalten, wenn sie die in ihr steckenden **Werte** erkennt, aufeinander bezieht und in einer Wertsynthese optimiert. **Normen** können in der Form von Vorschriften, Geboten oder Verboten vorliegen. Dies zeigt sich, indem bestimmte Verhaltensweisen bindend vorgeschrieben oder untersagt werden. Auf diese Weise zeigt ein Unternehmen seinen Willen, Werte zu realisieren. Normen spezifizieren die Werte eines Unternehmens und regeln diese verbindlich. Sie sind als Maßstäbe und Vorschriften zu verstehen. **Grundhaltungen** spiegeln sich in Unternehmen insofern wieder, als dass die Mitarbeiter die Grundwerte eines Unternehmens als persönlich verpflichtende Orientierung im Arbeitsalltag übernehmen. Auf diese Weise werden Unternehmenswerte situations- und zeitbedingt personifiziert.<sup>95</sup>

Unternehmensethik kann daher als eine Lehre von den idealen Normen bezeichnet werden, die ein Unternehmen oder eine Marktwirtschaft braucht, um gutes unternehmerisches Handeln zu realisieren. Anders ausgedrückt ist Unternehmensethik eine Verfahrenslehre für menschenwürdige Prozesse.<sup>96</sup>

---

93 Vgl. Mader (2002), S. 7.

94 Vgl. Kappler und Scheytt (1995), S. 36.

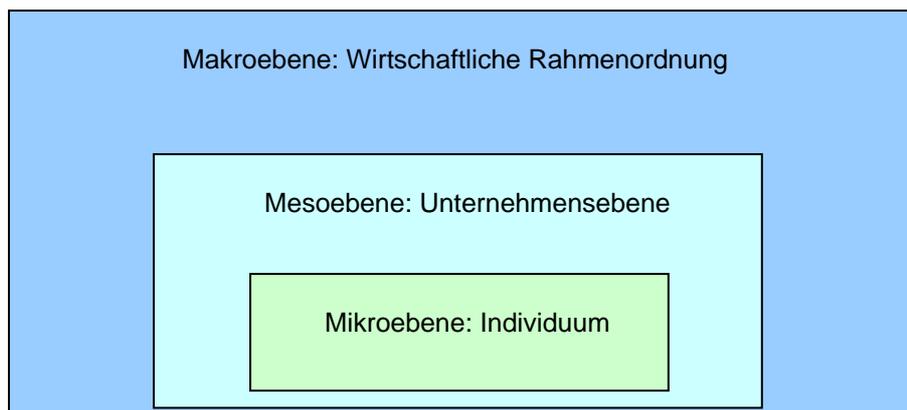
95 Vgl. Hummel (2005), S. 18 ff.

96 Ebenda

### 3.4.1 Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik

Wie Abbildung 3.2 zeigt, setzt die Wirtschafts- und Unternehmensethik an drei unterschiedlichen Ebenen an. Auf der **Makroebene** spielen *wirtschaftsethische Fragen* eine zentrale Rolle. Da diese Ebene die wirtschaftliche Rahmenordnung repräsentiert, versucht man hier Konzepte zu entwickeln, mit denen ethisch begründete und gerechte Wirtschaftssysteme erstellt werden können. Dies kann mit Hilfe von Gesetzen oder wirtschaftspolitischen und branchenspezifischen Regelungen geschehen, da sie das Verhalten der Gesamtheit der Marktteilnehmer steuern und kontrollieren.<sup>97</sup>

**Abbildung 3.2: Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik**



Quelle: Eigenstetter & Hammerl (2005, S. 13)

*Unternehmensethik* bezieht sich auf die Unternehmenspraxis. Diese Ebene wird **Mesoebene** genannt. So kann ein Unternehmen beispielsweise einen Verhaltenskodex entwickeln, dem sich alle Mitglieder des Unternehmens zu unterwerfen haben.<sup>98</sup>

Die **Mikroebene** ist die Ebene der *Individaalethik*. Hier kommen beispielsweise die Anforderungen an Führungskräfte zum Tragen.<sup>99</sup>

<sup>97</sup> Vgl. Eigenstetter und Hammerl (2005), S. 12 f.

<sup>98</sup> Ebenda

<sup>99</sup> Ebenda

Alle Ebenen sind aufeinander bezogen und lassen sich als einander umschließende Ebenen darstellen. Diese Unterscheidung hat analytischen Wert, da auf den verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Anreizsystemen gearbeitet werden muss, um auf moralisches Verhalten hinzuwirken.<sup>100</sup>

---

100 Ebenda

## 4 Ansätze der Wirtschafts- und Unternehmensethik

### 4.1 Theoretische Konzepte

#### 4.1.1 Kategorien unternehmerischen Handelns

Das unternehmerische Handeln bewegt sich zwischen den Spannungsfeldern Moral und Rentabilität und kann in vier Kategorien unterteilt werden: Positiver Kompatibilitätsfall, Moralischer Konfliktfall, Ökonomischer Konfliktfall und Negativer Kompatibilitätsfall. Nach *Homann* und *Blome-Drees* kann der Zusammenhang zwischen moralischem Verhalten und Rentabilität in einem *Vier-Quadranten-Schema* dargestellt werden.<sup>101</sup>

##### 4.1.1.1 Positiver Kompatibilitätsfall

Beim Positiven Kompatibilitätsfall ist das unternehmerische Handeln von einer hohen Rentabilität und gleichzeitig von einer hohen moralischen Akzeptanz geprägt. Das bedeutet, dass kein Dilemma zwischen moralischen Forderungen und ökonomischen Erfordernissen besteht. Ethik und Profit sind insofern miteinander vereinbar, als moralisches Verhalten den Gewinn fördert oder zumindest nicht beeinträchtigt. Das Unternehmen sollte eine Wettbewerbsstrategie wählen, die es ihm ermöglicht, seine ökonomischen Ziele simultan durch moralisches Verhalten zu realisieren.<sup>102</sup>

Moral erweist sich hier für alle Beteiligten als vorteilhaft. In der graphischen Darstellung belegt dieser Fall den *Quadranten I*. Er stellt die Zielsituation dar, in welche der ökonomische und moralische Konfliktfall zu transformieren sind. Anders ausgedrückt wird eine „**Multiple Win**“-*Situation* angestrebt, in der es möglich ist, mit Ethik Geschäfte zu machen. Fälle von positiver Kompatibilität sind auch in der Praxis zu finden. So führen beispielsweise Aktivitäten im Bereich Umweltschutz, Investitionen in alternative Energiegewinnungsmethoden oder

---

<sup>101</sup> Vgl. Brink und Tiberius (2004), S. 60 f.

<sup>102</sup> Vgl. Hummel (2005), S. 29 f.

Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter zu meist positiven Ergebnissen, sowohl in ökonomischer als auch in ethischer Hinsicht.<sup>103</sup>

#### **4.1.1.2 Moralischer Konfliktfall**

Hier zeichnet sich das unternehmerische Handeln zwar durch eine hohe Rentabilität aus, kann aber moralisch nicht akzeptiert werden. Wenn sich ein Unternehmen in einem moralischen Konfliktfall befindet, kann dies zu internen und externen Problemen mit den Mitarbeitern, bzw. mit der Öffentlichkeit führen. Als Beispiel ist hier die Produktion von Waffen zu nennen. Ein Unternehmen kann rechtlich gesehen völlig legal handeln, wird aber von der Öffentlichkeit moralisch nicht akzeptiert, was wiederum zu Imageverlusten führen kann. Ethik und Profit sind in diesem Fall nicht miteinander vereinbar. Diese Situation wird im *Quadranten II* dargestellt.<sup>104</sup>

Grundsätzlich stehen dem Unternehmen zwei Strategiealternativen offen, um die eigene Glaubwürdigkeit wieder herzustellen und somit das Vertrauen der Konsumenten zu wieder zu gewinnen. Während die Wettbewerbsstrategie eine Veränderung des eigenen Verhaltens erfordert, geht es bei der ordnungspolitischen Strategie um eine gemeinsame Verhaltenskoordination aller Wettbewerber.<sup>105</sup>

#### **4.1.1.3 Ökonomischer Konfliktfall**

Der *dritte Quadrant* zeigt den ökonomischen Konfliktfall. Dieser entsteht, wenn die Handlungen eines Unternehmens von der Öffentlichkeit als positiv bewertet werden, sich aber wirtschaftlich nicht rentieren. Die Erfüllung von moralischen Forderungen ist mit wirtschaftlichen Nachteilen verbunden und somit unrentabel. Wie schon das Gefangenendilemma zeigt, führt moralisches Verhalten im Alleingang zu Wettbewerbsnachteilen, was dazu führen kann, dass das Unternehmen sein ökonomisches Ziel verfehlt und langfristig im Wettbewerb untergeht.

---

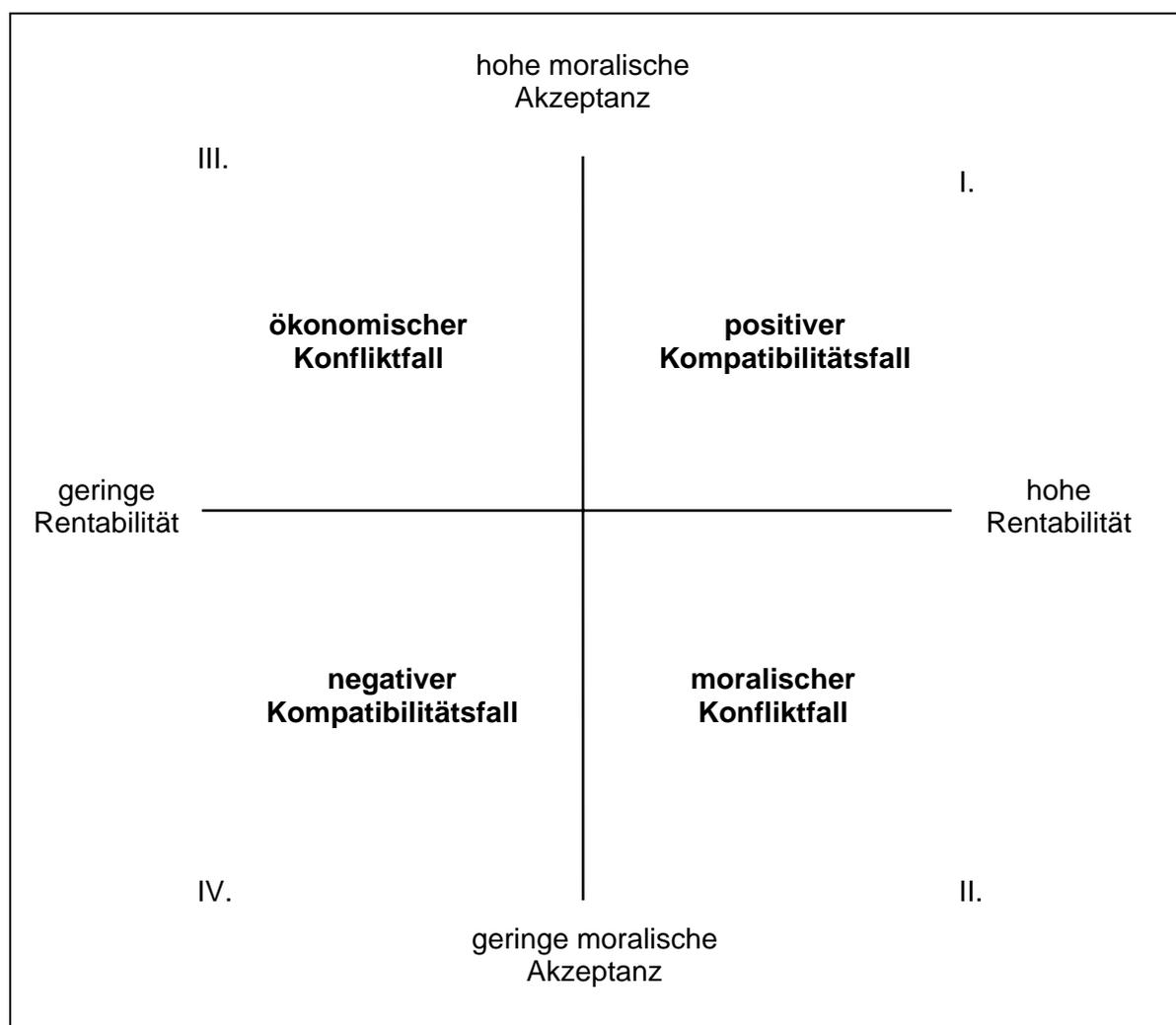
103 Ebenda

104 Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 62.

105 Ebenda

Ethik und Profit sind hier nicht kompatibel. Das Unternehmen kann seiner Verantwortung nur gerecht werden, indem es dafür sorgt, dass für alle Mitbewerber die gleichen moralischen Normen gelten. Die zuständigen Stellen müssen auf die Mängel in der Rahmenordnung hingewiesen werden. In diesem Zusammenhang erweisen sich ordnungspolitische Strategien mit dem Ziel, eine staatliche Lösung zu erzielen, von Vorteil. Als Beispiel für den ökonomischen Konfliktfall ist jahrelanges Kultursponsoring zu nennen, das nicht den gewünschten Marketingenerfolg nach sich zieht.<sup>106</sup>

**Abbildung 4.1: Das Vier-Quadranten-Schema**



Quelle: Homann und Blome- Drees (1992, S.133)

<sup>106</sup> Vgl. Hummel (2005), S. 30 f.

#### **4.1.1.4 Negativer Kompatibilitätsfall**

Der negative Kompatibilitätsfall ist normalerweise ein theoretisches Konstrukt und wird im *Quadranten IV* dargestellt. Ein Unternehmen, das weder die betriebswirtschaftlichen noch die moralischen Anforderungen erfüllen kann, hat langfristig gesehen am Markt kaum Überlebenschancen und sollte eine Marktaustrittsstrategie wählen.<sup>107</sup>

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es für ein Unternehmen ratsam ist, seine Handlungen dementsprechend anzusetzen, sodass ein positiver Kompatibilitätsfall eintreten kann. Ziel ist eine „*Multiple Win*“-*Situation* in sowohl ethischen, als auch in wirtschaftlichen Fragen. Um dies zu erreichen ist eine Kombination von wettbewerbsorientierten und ordnungspolitischen Strategien sinnvoll. Durch diese Verknüpfung kann die Rahmenordnung auf politischer Ebene so gestaltet werden, dass sich Gewinnmaximierung und Ethik nicht ausschließen.

Das Problem „ethisches Management“ in die Praxis umzusetzen, liegt darin, dass sich viele Unternehmen vor die Frage gestellt sehen, entweder moralisch oder ökonomisch zu handeln. Ethik wird oft als Hemmschuh in der Wirtschaft angesehen, als eine Sonderleistung, die automatisch zu Ineffizienz führt. Da aber jedes wirtschaftliche Handeln auf grundlegende Werte bezogen ist und somit moralische Elemente enthält, existiert im Grunde kein ethikfreier Aktionsraum.<sup>108</sup>

Oft können Unternehmen in konflikträchtige Situationen mit internen oder externen Bezugsgruppen geraten. In diesen Fällen soll die Unternehmensethik handlungsleitend sein und einen Verständigungsprozess einleiten. Es soll eine argumentative Verständigung zwischen allen Betroffenen in einem rationalen Dialog erreicht werden.<sup>109</sup>

---

107 Vgl. Hummel (2005), S. 31.

108 Vgl. Meyer (2002), S. 41 ff.

109 Vgl. Hummel (2005), S. 32 f.

#### 4.1.1.5 Die Implementierung von Strategien im Vier Quadranten Schema

Die zentrale Fragestellung der Unternehmensethik ist, mit welchen Mitteln Gewinne erzielt werden sollen. In einer dezentralisierten Wettbewerbswirtschaft trägt gewinnorientiertes Wirtschaften zur effizienten Bedarfsdeckung bei und ist daher ein ethisch zu verteidigender Wert. Unternehmensethik bezieht sich einerseits auf die Entwicklung konsensfähiger Strategien und andererseits auf die konkreten Mittel, die das Unternehmen zur Strategierealisierung einsetzt. Sie soll als kritisches Regulativ eingesetzt werden, wenn die Effizienzorientierung der Managementaufgaben bei der Strategieumsetzung zu Konflikten führt.<sup>110</sup> In diesem Zusammenhang lassen sich vier Konfliktfelder unterscheiden:

- Die *Unternehmensstrategie* kann nach *außen* hin problematisch geworden sein. Beispiel: Die Vermarktung von Babynahrung der Firma Nestlé führte wegen mangelnder hygienischer Bedingungen in Entwicklungsländern zu bedenklichen gesundheitlichen Nebenwirkungen.
- Die *Unternehmensstrategie* kann nach *innen* hin problematisch geworden sein. Beispiel: Die Mitarbeiter haben ethische Bedenken bezüglich der Produktion von Waffen.
- Die *Mittel* zur Durchsetzung der Unternehmensstrategie können nach *außen* hin ethisch problematisch geworden sein. Beispiel: Vorgegebene Umsatzziele können nur mit unverantwortlichen Werbe- und Verkaufsmethoden erreicht werden.
- Die *Mittel* zur Durchsetzung der Unternehmensstrategie können nach *innen* hin ethisch problematisch geworden sein. Beispiel: Die praktizierten Anreizsysteme werden von den Mitarbeitern als ungerecht empfunden.<sup>111</sup>

Somit zeigt sich, dass ethische Fragen nicht nur in Bezug auf die Zielsetzung, sondern auch hinsichtlich der Mittel zur Strategieumsetzung diskutiert werden müssen. Weiters geht es dabei auch immer um die Innen- und Außenbeziehungen des Unternehmens. Eine nach außen hin konfliktfreie Unternehmensstrategie hat nicht automatisch zur Folge, dass unternehmensintern Harmonie herrscht und

---

<sup>110</sup> Vgl. Hummel (2005), S. 32 ff.

<sup>111</sup> Vgl. Hummel (2005), S. 34.

umgekehrt. Unternehmensethik fordert somit einerseits eine situationsgerechte verantwortliche Handhabung des Gewinnprinzips und andererseits eine kritisch-loyale Ergänzung des Rechts. Sie kann als zusätzliches Steuerungsmedium des wirtschaftlichen Handelns neben Markt und Recht gesehen werden.<sup>112</sup>

Grundsätzlich stehen einem Unternehmen zwei Strategien offen, um moralische Anliegen zu implementieren:

- **Wettbewerbsstrategie:** Hier geht es darum, auf die moralischen Forderungen seitens der Öffentlichkeit einzugehen. Dies kann dadurch erfolgen, indem das Unternehmen verstärkt Produkte und Dienstleistungen mit einem ethisch höheren Anspruch entwickelt und am Markt anbietet. Mit dieser Strategie sollen Wettbewerbsvorteile und das erste Feld im Vier-Quadranten- Schema erreicht werden. Gesellschaftspolitische Ziele können neben der Produktion von moralisch anerkannten Gütern auch durch eine öffentlich bekundete moralische Selbstbindung erreicht werden. Dies kann beispielsweise mittels einer offenen Informationspolitik gegenüber der Öffentlichkeit, oder durch die freiwillige Implementierung von internen Leitbildern erfolgen.<sup>113</sup> Aus unternehmensethischer Sicht kann man hier auch von moralischen Innovationen sprechen. Bei allen Varianten dieser Strategie sollte die handlungsleitende Idee des Unternehmens die Reputation bei den Nachfragern erhöhen. Dementsprechend muss das Unternehmen seine moralischen Werte auch, gemäß dem Grundsatz: „Tue Gutes und rede darüber!“, öffentlich kommunizieren<sup>114</sup>
- **Ordnungspolitische Strategie:** Mit dieser Strategie will man versuchen die Defizite der staatlichen Rahmenordnung auf kollektiver Ebene zu kompensieren. Dies kann durch branchen- oder verbandseigene Regelungen (z.B. Branchenkodizes) erfolgen, indem sich die dazugehörigen Unternehmen verpflichten, bestimmte Standards zu wahren.<sup>115</sup> Diese Strategie erweist sich als sinnvoll, wenn es Unternehmen nicht durch eigenes

---

112 Vgl. Hummel (2005), S. 34 f.

113 Vgl. Hummel (2005), S. 38 f.

114 Vgl. Noll (2002), S. 145.

115 Ebenda

Handeln gelingt, Moral und Gewinn miteinander zu verbinden. So wie die Wettbewerbsstrategie die individuelle Selbstbindung zum Zweck hat, geht es bei der ordnungspolitischen Strategie um die kollektive Selbstbindung aller Unternehmen.<sup>116</sup>

Aufgabe der Unternehmensethik ist es nun bei der Ausgestaltung der einzelnen Strategien mitzuwirken, indem sie konkrete Handlungsempfehlungen gibt. Basierend auf diesen Überlegungen haben *Homann* und Kollegen einen dreistufigen Entscheidungsprozess entwickelt, der den Unternehmen die Möglichkeit gibt, sich bewusst moralischen Forderungen zu stellen.

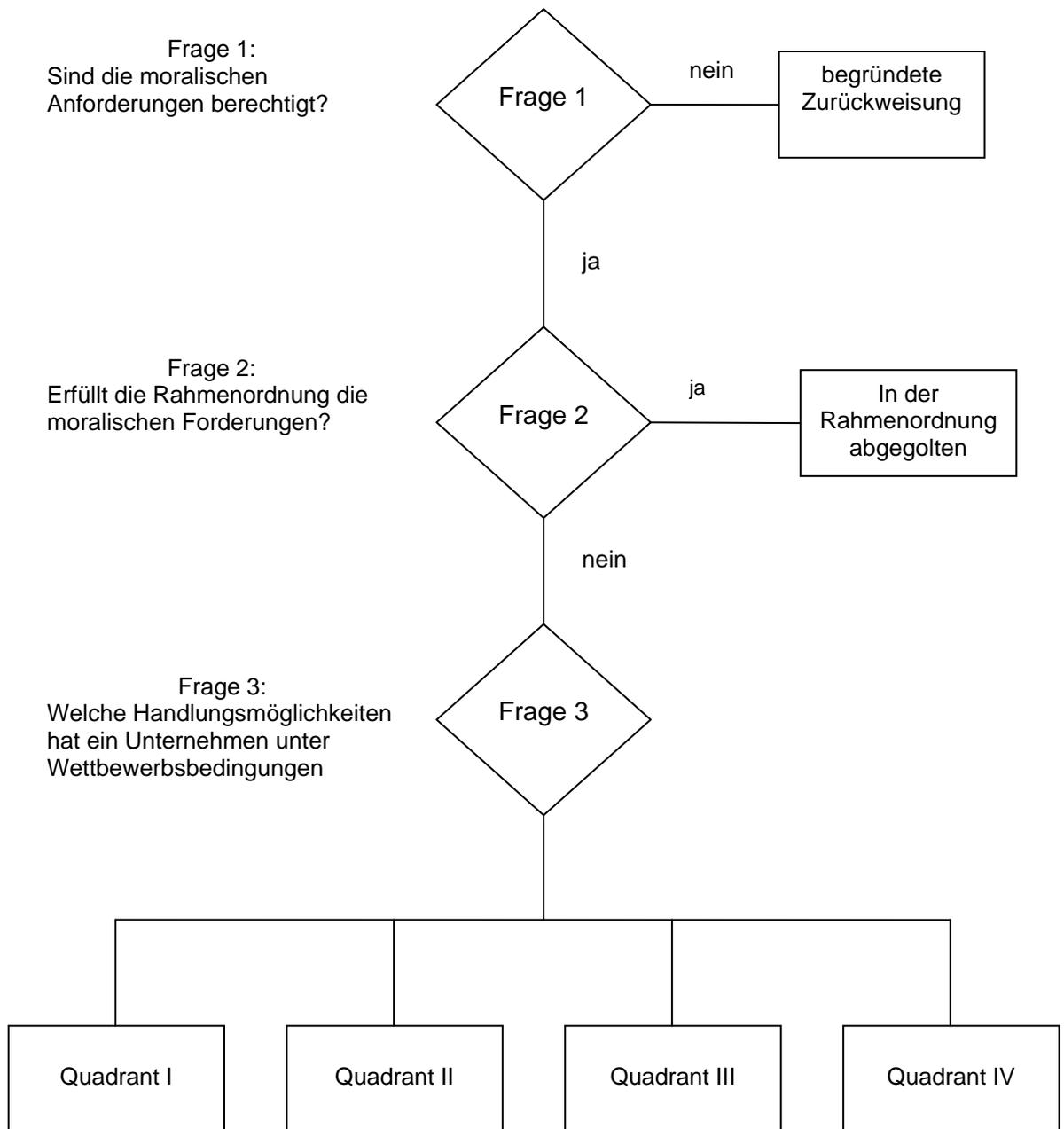
Im **ersten Schritt** muss geprüft werden, ob die moralischen Fragen ethisch begründet sind und verallgemeinert werden können. Dies ist nötig um festzustellen, ob die Ansprüche gerechtfertigt sind. Wenn eine moralische Forderung keinen breiten gesellschaftlichen Konsens findet, ist anzunehmen, dass sich spezielle individuelle oder Gruppeninteressen hinter dieser Forderung verbergen. In diesem Fall endet der unternehmerische Entscheidungsfindungsprozess mit der berechtigten Zurückweisung der Forderung. Wenn die Forderung als legitim angesehen wird, ist in einem **zweiten Schritt** prüfen, ob die gesetzlichen Rahmenbedingungen das moralische Anliegen bereits im erforderlichen Maße berücksichtigen, oder ob dahingehend Defizite bestehen. Falls verbindliche Regeln existieren, ist eine Zurückweisung berechtigt. Weist die Rahmenordnung aber Lücken auf, fällt die moralische Verantwortung auf das Unternehmen zurück. Dieses muss nun in einem **dritten Schritt** einen Weg finden, wie es dem Verlangen nachkommt.<sup>117</sup>

---

116 Vgl. Noll (2002), S. 146.

117 Vgl. Hummel (2005), S. 39 ff.

**Abbildung 4.2: Unternehmensethischer Entscheidungsprozess**

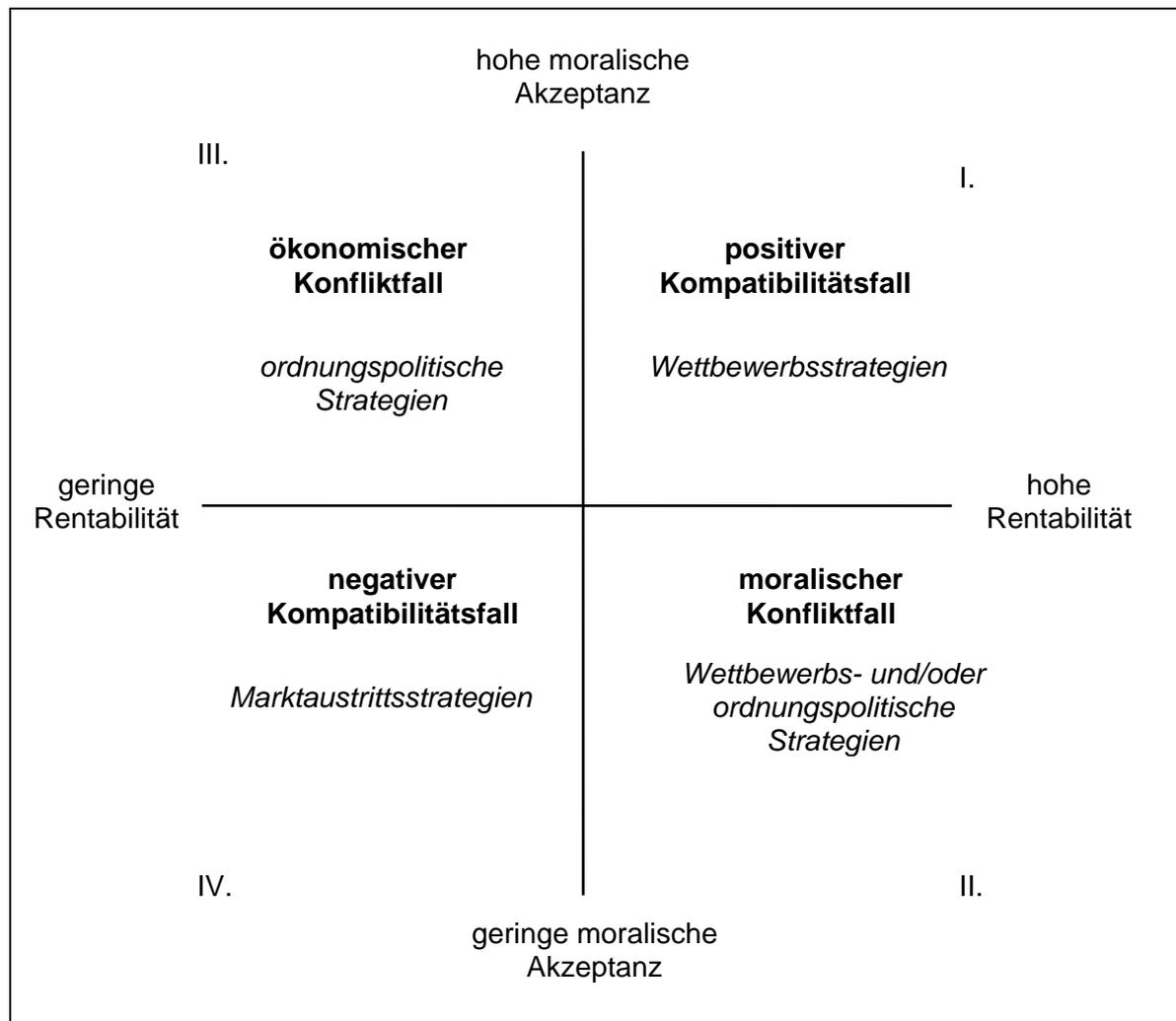


Quelle: Hummel (2005, S. 40)

Dementsprechend kann nun das Vier-Quadranten-Schema um die Strategien erweitert werden. Den unterschiedlichen unternehmerischen Handlungsfeldern, die sich im Spannungsfeld von Moral und Gewinn befinden, können nun geeignete Handlungsstrategien zugeordnet werden. Die Unternehmensethik bietet somit dem Unternehmen situationsbezogene praktische Handlungsempfehlungen an, um ihm zu ermöglichen, möglichst weit in einen Bereich mit hoher moralischer Akzeptanz

vorzustoßen, ohne aber dabei die ökonomischen Zielsetzungen außer Acht zu lassen.<sup>118</sup>

**Abbildung 4.3: Das erweiterte Vier-Quadranten-Schema**



Quelle: Erweitert nach Homann und Blome- Drees (1992, S.133)

118 Ebenda

#### 4.1.2 Ökonomische Unternehmensethik nach Karl Homann

In diesem Konzept bildet eine Vorteils- und Nachteilkalkulation das zentrale Element der Ökonomik. Vor- und Nachteile beziehen sich auf alles, was handelnde Personen als positive oder negative Wirkungen ansehen können. Diese beinhalten auch nichtmonetäre Werte wie Gesundheit, langes Leben, Frieden, Selbstverwirklichung, etc. Durch dieses weite Verständnis von Vor- und Nachteilen, kann diese Kalkulation auf alle menschlichen Interaktionen angewendet werden. Für die Wirtschaftsethik besteht dadurch die Möglichkeit, moralische Normen und Ideale als nichtmonetäre Vorteile zu rekonstruieren und sie in die ökonomische Kalkulation mit einzubeziehen. Auf dieser Grundlage versteht *Homann* Wirtschaftsethik als „Ethik mit ökonomischer Methode“. Moral muss daher anreizkompatibel sein, weil Menschen Normen nur dann befolgen, wenn es für sie von Vorteil ist. Es müssen daher Anreize für die Befolgung von Normen geschaffen werden.<sup>119</sup> Den **systematischen Ort der Moral** sieht er in der **Rahmenordnung**. Damit sind gesetzliche und wirtschaftspolitische Regelungen gemeint, die das Handeln der Marktteilnehmer steuern und kontrollieren.<sup>120</sup>

Homanns Auffassung ist, dass es nicht Gegenstand der Wirtschaftsethik sein kann, von den Entscheidungsträgern ein Verhalten zu verlangen, das den durch die Rahmenbedingungen gesetzten Anreizen zuwiderläuft. Moralisches Handeln sollte daher immer auf die Rahmenordnung hin reflektiert und auf die gegenseitige Verträglichkeit geprüft werden. Moralische Ansprüche können nur gelten, wenn sie auch realisierbar sind. Man kann nicht davon ausgehen, dass auf moralische Werte Nachteile Rücksicht genommen wird, wenn dies die Handlungsmöglichkeiten einer Person übersteigt oder Nachteile mit sich bringt. Dementsprechend kann auch in einer Marktwirtschaft nicht verlangt werden, dass ein Unternehmen aus moralischen Gründen auf Gewinnerzielung verzichtet. Es ist daher nötig, die **Anreize** in der Rahmenordnung so zu gestalten, dass diese das moralische gewünschte Handeln herbeiführen.<sup>121</sup>

---

119 Vgl. Küpper (2006), S. 124 f.

120 Vgl. Homann und Blome-Drees (1992), S. 35.

121 Vgl. Küpper (2006), S. 125 f.

#### 4.1.2.1 Das Gefangenendilemma

Nach *Homann* sieht sich die moderne Wirtschaft und Gesellschaft häufig mit Dilemmasituationen konfrontiert. Diese treten auf, wenn zwei oder mehr Akteure ihre eigenen individuellen Ziele auf Kosten besserer Ergebnisse für alle verfolgen.<sup>122</sup> Das Gefangenendilemma ist ein spieltheoretisches Modell das diese Problematik erklärt. Aufgrund des wirtschaftlichen Bezugs dieser Arbeit wird hier eine Variante des klassischen Modells vorgestellt:

Zwei Produzenten A und B eines gleichen Produkts müssen unabhängig von einander ihre Preise festsetzen um Gewinn zu erwirtschaften. Wählen sie eine **kooperative Strategie**, d.h. setzen sie ihren Preis auf einem gleich hohen Niveau fest, würden sie beide einen ausreichenden Gewinn erwirtschaften. Setzt A einen zu hohen Preis an, wählt der Käufer Produzent B. Das bedeutet, A erhält nichts und B erzielt einen hohen Gewinn. Das Gleiche gilt auch umgekehrt, wenn B den Preis zu hoch ansetzt. Im Falle einer **nicht-kooperativen Strategie** wählen beide Akteure einen gleich niedrigen Preis, was wiederum zu einem niedrigen Gewinn führt. Die Auszahlungsmatrix zeigt die unter den verschiedenen Umständen möglichen Gewinne.<sup>123</sup>

**Abbildung 4.4: Das Gefangenendilemma**

		Produzent A	
		kooperieren	nicht kooperieren
Produzent B	kooperieren	3/3	0/5
	nicht kooperieren	5/0	1/1

Quelle: Eigenstettner und Hammerl (2005, S. 14)

Die Besonderheit dieses Modells ist, dass sich die Akteure A und B nicht verständigen können. Unter diesen Rahmenbedingungen können nur sie nur Vermutungen über das Verhalten des anderen anstellen. Weder A noch B können

<sup>122</sup> Vgl. Küpper (2006), S. 127.

<sup>123</sup> Vgl. Eigenstettner und Hammerl (2005), S. 14.

darauf vertrauen, dass der andere Akteur eine kooperative Strategie verfolgen wird, weil die Gefahr, ausgenutzt zu werden groß ist. Sie werden also im eigenen Interesse eine nicht-kooperative Strategie wählen.<sup>124</sup>

Das Modell des Gefangenendilemmas zeigt recht deutlich das Problem der Ausbeutbarkeit moralischen Verhaltens. Agiert ein Marktteilnehmer allein moralisch bzw. kooperativ, läuft er Gefahr, dass die anderen Marktteilnehmer dieses Verhalten zu ihrem Vorteil und somit zum Schaden des moralischen Akteurs ausnutzen. Unter Wettbewerbsbedingungen kann daher ein moralisch handelndes Unternehmen vom Markt verdrängt werden, obwohl aber in solch einer Dilemmasituation Zusammenarbeit zu einer besseren Lösung führen würde.<sup>125</sup>

Die Problematik, sich durch moralisches Fehlverhalten einen Vorteil zu verschaffen, besteht darin, anderen einen Anreiz zu geben sich, ebenso zu verhalten, was wiederum die Geltung der Moral untergräbt. Die Einführung eines Kontroll- und Bestrafungssystems hätte zwar einerseits zufolge, dass die Moral aufrechterhalten werden kann, andererseits würden aber die Vorteile eines „Free Rider“-Verhaltens aufgezehrt werden.<sup>126</sup>

Für *Homann* besteht die **Aufgabe der Wirtschaftsethik** darin, derartige moralische Dilemmasituationen aufzudecken und zu analysieren um Lösungen für ihre Überwindung zu finden. Umgekehrt kann es aber für die Gesellschaft auch von Vorteil sein, in bestimmten Situationen Dilemmastrukturen zu schaffen, um Kooperationen zwischen Akteuren zu verhindern wie z.B. Kartelle oder organisierte Kriminalität.<sup>127</sup>

Die Mängel der Rahmenordnung bilden für ihn den **Ansatzpunkt der Unternehmensethik**. Diese hat zu prüfen, welche Handlungsmöglichkeiten einem Unternehmen offen stehen, um das Vakuum der Rahmenordnung zu kompensieren. Innerhalb des Unternehmens soll die Unternehmensethik helfen, Konfliktfelder

---

124 Vgl. Eigenstettner und Hammerl (2005), S. 14 f.

125 Ebenda

126 Vgl. Küpper (2006), S. 128 f.

127 Ebenda.

zwischen ökonomischen und gesellschaftspolitischen Zielen aufzudecken und zu analysieren.<sup>128</sup>

Das von *Homann* und seinen Kollegen ausgearbeitete Konzept basiert auf der Annahme, dass das Handeln von außen beeinflusst werden muss, um moralische Ziele zu erreichen. Die ethische Verantwortung wird somit vom Individuum auf die rahmengebenden Institutionen verlagert. Wenn Moral in Form von Gesetzen, Anreizsystemen und Verordnungen in der Rahmenordnung verankert sind, kommt dies in diesem Ansatz dem Gesamtnutzen der Wirtschaft und Gesellschaft zugute. Ethik muss daher auf Basis der Rahmenordnung als Institutionsethik (Ordnungsethik, Bedingungsethik) formuliert werden.<sup>129</sup>

#### **4.1.2.1.1 Kritikpunkte**

Unternehmensethik spielt bei *Homann* eine eher untergeordnete Rolle. Sie ist auf die Bereiche beschränkt, in denen die Rahmenordnung Defizite aufweist. Problematisch ist auch, dass durch die starke Hervorhebung der Rahmenordnung als systematischen Ort der Moral die individuelle und kollektive Selbstbindung von Unternehmen gebremst wird. In diesem Konzept wird auch nicht klar zwischen Rechtsordnung und moralischer Ordnung unterschieden und es geht auch nicht klar hervor, wie der Änderungsprozess einer bestehenden Rahmenordnung zu verlaufen hat.<sup>130</sup>

#### **4.1.3 Korrektive Unternehmensethik nach Horst Steinmann und Albert Löh**

Den Hintergrund für dieses Konzept bildet der philosophische Ansatz des **Konstruktivismus**. Dies ist eine Lerntheorie, bei der es im Wesentlichen um die Steigerung menschlichen Wissens geht. Nach dieser Theorie ist das Lernen dann am effektivsten, wenn die Lernenden ihren Lernprozess selbst steuern können.<sup>131</sup> Ziel ist es, das Wissen handlungsleitend zu nutzen, um in der Praxis eine vernünftige Bewältigung von Konfliktsituationen zu ermöglichen. Auf die

---

128 Ebenda.

129 Vgl. Hummel (2005), S. 48.

130 Vgl. Küpper (2006), S. 130 ff.

131 Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus\\_%28Lernpsychologie%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus_%28Lernpsychologie%29) [Zugriff am 27.01.07].

gesellschaftliche Ebene übertragen, sollte nach konstruktivistischer Auffassung die gesetzliche und politische Macht danach streben, den sozialen Frieden zu stabilisieren. Dieses **Friedensziel** beinhaltet die Reduzierung von Konflikten und den Abbau von Spannungen auf der Basis wissenschaftlicher Erkenntnisse.<sup>132</sup>

Die Basis bei dem unternehmensethischen Ansatz von *Horst Steinmann* bildet die **Diskursethik**, die in der Literatur auch als kommunikative-oder Dialogethik bezeichnet wird. Dialogische Verständigung kann sich in prozessualen und materiellen Normen widerspiegeln.<sup>133</sup>

- **Materielle Normen** beinhalten inhaltliche Vorschriften und können in Unternehmenskodizes verankert sein. Als Beispiele sind Leitlinien zur Mitarbeiterführung oder auch Verhaltenskodizes zu nennen.
- **Prozessuale Normen** sind personen- und situationsabhängig und zeigen sich beispielsweise in der Bildung von Ethikkommissionen.<sup>134</sup>

Ein Unternehmen sollte daher die Organisationsstrukturen so gestalten, dass ein Dialog zwischen allen vom unternehmerischen Handeln Betroffenen ermöglicht wird. Als zentrales Merkmal für den Dialog wird dabei gesehen, dass eine Einigung nicht aufgrund von Appellen, sondern durch Argumentation erfolgt. Die für den Dialog charakteristische Argumentation beinhaltet vier Merkmale:

- Bei der **Unvoreingenommenheit** geht es um die Bereitschaft des Einzelnen, Vorurteile über Tatsachen und Wertungen in Frage zu stellen.
- **Nicht- Persuativität** drückt die Bereitschaft zum Verzicht auf Appelle aus.
- **Zwanglosigkeit** bedeutet in diesem Sinn, dass bei Zustimmung oder Ablehnung auf Sanktionen verzichtet wird.
- **Sachverständigkeit** bezieht sich auf die Fähigkeit, Gründe so vorzutragen, dass sie auf Zustimmung stoßen können.<sup>135</sup>

---

<sup>132</sup> Vgl. Hummel (2005), S.42.

<sup>133</sup> Vgl. Küpper (2006), S. 113.

<sup>134</sup> Vgl. Steinmann und Löhr (1991), S. 11.

<sup>135</sup> Vgl. Küpper (2006), S. 113 f.

Um einen so gestalteten Dialog realisieren zu können, müssen die Teilnehmer über ein problemrelevantes technisches und normatives Wissen verfügen. Diverse Aus- und Fortbildungsmaßnahmen können dazu beitragen, die Mitglieder einer Organisation zu einer diskursiven Verständigung zu befähigen.<sup>136</sup>

Für die Realisation solch einer Dialogethik spielt für *Steinmann* die Einordnung der Unternehmensethik eine zentrale Rolle. Unternehmungen sind heute in einer bestehenden Wirtschaftsordnung und in einem gesellschaftlichen Rechtssystem integriert. Wie schon in Punkt 3.4.1 beschrieben, setzt die Unternehmensethik an der Mesebene an. Es ist demnach nicht Aufgabe der Unternehmensethik, sich mit Fragen der Rahmenordnung auseinander zu setzen, da sich diese auf der Makroebene befindet und somit Schwerpunkt der Wirtschaftsethik ist.

Unternehmensethik wird von *Steinmann* und *Löhr* daher wie folgt definiert:

- **„Unternehmensethik umfasst alle durch dialogische Verständigung mit den Betroffenen begründeten bzw. begründbaren materialen und prozessualen Normen, die von einer Unternehmung zum Zwecke der Selbstbindung verbindlich in Kraft gesetzt werden, um die konfliktrelevanten Auswirkungen des Gewinnprinzips bei der Steuerung der konkreten Unternehmensaktivitäten zu begrenzen.“<sup>137</sup>**

Das aufgrund der Wirtschaftsordnung gültige Gewinnprinzip wird daher grundsätzlich nicht in Frage gestellt. Es geht vielmehr darum, mit welchen Mitteln Gewinne erzielt werden. In *Steinmanns* und *Löhrs* Ansatz ist aus diesem Grund von einer **situativen Beschränkung des Gewinnprinzips** die Rede.<sup>138</sup> Das bedeutet, dass im Falle eines ethischen Konflikts bei der Gewinnmaximierung das Gewinnprinzip eingeschränkt wird. Ethik greift in diesem Sinne korrigierend in das unternehmerische Handeln ein und das Gewinnstreben ist somit der Unternehmensethik unterzuordnen.<sup>139</sup>

---

136 Vgl. Hummel (2005), S. 43.

137 Vgl. Steinmann und Löhr (1991), S. 10.

138 Vgl. Löhr (1991), S. 234.

139 Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 56.

Das Gewinnprinzip lässt auf der Unternehmensebene drei Handlungsspielräume zu:

- Ethikmaßnahmen helfen der Gewinnerzielung. Dies äußert sich unternehmensextern, wenn Konsumenten ökologische Aspekte in ihrem Nachfrageverhalten zur Geltung bringen und unternehmensintern in der Produktion umweltfreundlicher Produkte bzw. in der Nicht-Produktion boykottierter Produkte.
- Im zweiten Fall ist von mehreren möglichen effizienten Gewinnstrategien nur eine ethisch vertretbar. Die Unternehmensethik sollte die Entscheidungsträger dazu anhalten die ethisch vertretbare Strategie zu wählen.
- Im dritten Fall führt die Verfolgung des Gewinnprinzips zu negativen externen Effekten und ist somit ethisch nicht vertretbar.<sup>140</sup>

Die Verfolgung des Gewinnprinzips kann demnach nur in den beiden letzten Fällen zu Konflikten mit externen Bezugsgruppen führen. Unternehmensethik sollte hier eingreifen und dem Unternehmen Alternativen anbieten. Dabei wird aber vorausgesetzt, dass den Unternehmen ein Handlungsspielraum eingeräumt wird, damit nicht gewinnmaximierendes Verhalten keine Existenzgefährdung darstellt. Wichtig ist daher die unternehmensinterne Kommunikation, welche die Voraussetzung für die Entwicklung sozial verträglicher Strategien schafft.<sup>141</sup>

*Steinmann* ist der Meinung, dass sich die Unternehmensethik vor allem auf die Folgen der Handlungen von Führungskräften konzentrieren soll. Unternehmensethik soll das unternehmerische Handeln dahingehend leiten, positive Effekte auf der gesellschaftlichen Ebene hervorzurufen. Angestrebt wird eine friedliche Koordination aller Handlungen in der Gesellschaft, um so langfristig zu einem guten Ergebnis für alle zu kommen. Unternehmen müssen sich nicht nur an bestehende Gesetze halten, sondern ihr Handeln sowohl intern als auch extern nach dem Friedensprinzip ausrichten.<sup>142</sup>

---

<sup>140</sup> Vgl. Steinmann und Löhr (1991), S. 8 f.

<sup>141</sup> Vgl. Hummel (2005), S. 43 ff.

<sup>142</sup> Ebenda

#### **4.1.3.1 Kritikpunkte**

Bei *Steinmanns* und *Löhrs* Konzept ist kritisch anzumerken, dass es sich eher um eine Unternehmensethik für den Ausnahmefall, als für den Normalfall handelt. Es wird versucht, wirtschaftliche und gesellschaftliche Folgeprobleme durch eine situationale Beschränkung des Gewinnprinzips zu kompensieren. Die Unternehmensethik wird hier sozusagen „von oben“ eingeführt, was zur Folge hat, dass dem betriebswirtschaftlichen Rationalitätsdefizit eine Gegenrationalität übergestülpt wird. *Steinmann* geht eher von situativen als von strukturellen Problemen aus. Unternehmensethik ist daher in diesem Fall eher als Konfliktmanagement zu verstehen und verzichtet auf eine allgemeingültige krisenlösende Grundlagenreflexion.<sup>143</sup>

Weiters bedarf es hier nur eines Korrektivs, wenn die Folgen einer Handlung zu negativen externen Effekten führen. Aus teleologischer oder anders ausgedrückt, aus verantwortungsethischer Sicht erfolgt die Einbeziehung der externen Bezugsgruppen in diesem Ansatz zu spät, da der Konfliktfall bereits eingetreten ist. Die Interessen der Betroffenen müssten schon vor der Konfliktsituation berücksichtigt werden. Auf diese Weise könnte der Konflikt verhindert und somit dem Friedensziel näher gekommen werden.<sup>144</sup>

#### **4.1.4 Integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik von Peter Ulrich**

Für *Ulrich* sind Unternehmen von einem **dualistischen Charakter** geprägt. Einerseits ist ein Unternehmen ein Subsystem des marktwirtschaftlichen Systems und zu anderen eine gesellschaftliche Wertschöpfungsinstitution, die mit ihrem Handeln die Lebenswelt vieler Menschen beeinflusst. Als Wertschöpfungsinstitutionen setzen sie sich mit der Frage auseinander, welche Werte für wen und in welcher Rangordnung geschaffen werden sollen.<sup>145</sup>

---

<sup>143</sup> Vgl. Hummel (2005), S. 49.

<sup>144</sup> Ebenda

<sup>145</sup> Vgl. Ulrich (2004), S. 1 ff.

Auf der **marktwirtschaftlichen Ebene** geht es um die Selbstbehauptung des Unternehmens im Wettbewerb. Hier setzt auch die Betriebswirtschaft an, deren Aufgabe es ist nach alternativen Geschäftsstrategien und Managementmethoden zu suchen, um den Markterfolg zu sichern und zu gestalten. Anders ausgedrückt stehen hier die funktionalen Erfolgsvoraussetzungen im Mittelpunkt.<sup>146</sup>

In **gesellschaftlicher Hinsicht** geht es um die schon erwähnte Frage, welche Werte für wen das Unternehmen angesichts der vielfältigen Interessenskonflikte schaffen will. Es müssen dabei auch die Nebenwirkungen für die Betroffenen des unternehmerischen Erfolgsstrebens beachtet werden. Den Unternehmen kommt somit eine zusätzliche gesellschaftliche Verantwortung zu. Daraus ergibt sich die unternehmensethische Aufgabe, über die Sinnzusammenhänge und Legitimationsgrundlagen der Unternehmenspolitik zu reflektieren und zu begründen.<sup>147</sup>

Zusammenfassend lassen sich daraus zwei Fragen formulieren:

- Welche Strategien und Methoden funktionieren als Mittel der Erfolgssicherung?
- An welchen Wertideen und normativen Grundsätzen soll sich die unternehmerische Erfolgsphilosophie orientieren?<sup>148</sup>

*Ulrich* spricht von einem Orientierungsproblem mit dem Führungskräfte heute konfrontiert sind. Es ist die Frage, woran sich die Führungskräfte in der Privatwirtschaft im Spannungsfeld ökonomischer Erfolgsdruck und gesellschaftliche Ansprüche halten sollen. Sie sollen einerseits geschäftlich erfolgreich sein und dabei andererseits integer bleiben. Integer bedeutet als verantwortungsbewusste Person ganz zu bleiben und sich nicht von seinen besseren Einsichten abspalten zu lassen. Die Wirtschaft ist sozusagen mit einem systematischen Integrationsproblem guter Unternehmensführung konfrontiert.<sup>149</sup>

---

146 Ebenda

147 Ebenda

148 Vgl. Ulrich (2004), S. 3.

149 Ebenda

Er erachtet es in seinem Konzept als notwendig die wirtschaftliche und sozial-ethische Denkweise zu verbinden, da im Grunde alle Bürger die Auswirkungen ökonomischen Handelns mittragen müssen. Den Bürgern muss daher auch ein Mitspracherecht eingeräumt werden. Es soll eine sozialökonomische Vernunft angestrebt werden, wodurch die betroffenen Bürger in einem offenen vernunftgeleiteten Diskurs zu einem Konsens darüber kommen, welche Handlungen, Güter und Institutionen ethisch wertvoll sind und geschaffen werden sollen und welche nicht. Voraussetzung dafür sind aber institutionale Kommunikationsformen, sowie das Interesse aller Bürger an einer sozialökonomischen Vernunft. Er räumt ein, dass ohne eine am Gemeinwohl interessierte, republikanische Gesinnung der Wirtschaftsbürger keine kritische, in der Praxis funktionierende Wirtschaftsethik geschaffen werden kann.<sup>150</sup>

*Ulrich* kritisiert sowohl die instrumentalistische als auch die korrektive Unternehmensethik. Die instrumentalistische Unternehmensethik erfüllt zwar durch die Ausrichtung auf das Gewinnprinzip die Motivationsfunktion, versagt aber bezüglich der normativen Orientierungsfunktion. Ethik wird hier als ein weiterer strategischer Erfolgsfaktor gesehen. Ethische Ansprüche werden nicht um ihrer selbst willen verwirklicht, sondern weil sich diese für den Akteur auszahlen. Dadurch entsteht die Gefahr, dass es zu einer verzerrten Sichtweise für die richtigen Entscheidungen kommt.<sup>151</sup>

Bei der korrektiven Unternehmensethik ist es umgekehrt. Sie erfüllt zwar die normative Orientierungsfunktion, nicht aber die Motivationsfunktion. Hier wird Ethik einfach als Gegenmaßnahme gegen das ökonomische Erfolgsstreben eingesetzt. Es findet in diesem Sinne von Fall zu Fall eine Korrektur statt, anstatt von innen her eine ethisch gehaltvolle Erfolgsphilosophie zu begründen.<sup>152</sup>

---

150 Vgl. Hummel (2005), S. 44 ff.

151 Vgl. Ruh und Leisinger (2004), S. 65 f.

152 Ebenda

Für Ulrich vollzieht sich Unternehmensethik in zwei Stufen:

- **Geschäftsethik:** Innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen wird nach rentablen Möglichkeiten gesucht ethisch sinnvoll zu wirtschaften. Angestrebt wird eine innovative geschäftsstrategische Synthese zwischen Erfolg und Ethik.
- **Republikanische Unternehmensethik:** Die Hintergründe, die zu unternehmensethischen Dilemmasituationen führen, sollen kritisch hinterfragt werden. Weiters muss sich die Öffentlichkeit für ethisch begründete ordnungspolitische Reformen der Rahmenbedingungen engagieren. Die Unternehmen tragen eine ordnungspolitische Mitverantwortung.<sup>153</sup>

Die so genannte integrative Wirtschafts- und Unternehmensethik stellt eine Institutionsethik der Unternehmung dar, in der die ethischen Anforderungen an die Unternehmung als gesellschaftliche Institution herausgearbeitet werden.<sup>154</sup> Es ist ein permanenter Prozess der vorbehaltlosen kritischen Reflexion und Gestaltung der Bedingungen und Möglichkeiten lebensdienlichen unternehmerischen Wirtschaftens. Die oberste Bedingung stellt nicht die Gewinnmaximierung, sondern die Legitimität des wirtschaftlichen Handelns dar. Ethik ist somit der normative Unterbau wirtschaftlichen Handelns.<sup>155</sup>

Für die Umsetzung dieses Konzepts formuliert Ulrich drei Ziel- und Durchführungsvorstellungen, so genannte Postulate:

- **Innovative, geschäftsstrategische Synthese:** Die grundlagenkritische Unternehmensethik soll die Unternehmensstrategien filtern, die sowohl erfolgssichernd, als auch gesellschaftsförderlich sind.
- **Dialogische Unternehmenspolitik:** Mit Hilfe einer kommunikativen Unternehmensethik können alle von einer unternehmerischen Entscheidung Betroffenen an dieser partizipieren und sie dadurch legitimieren.
- **Ordnungspolitische Mitverantwortung:** Durch die Implementierung einer republikanischen Unternehmensethik soll die Unternehmensführung

---

<sup>153</sup> Vgl. Hummel (2005), S. 46.

<sup>154</sup> Ebenda

<sup>155</sup> Vgl. Eigenstetter und Hammerl (2005), S. 17.

ordnungspolitische Reformbemühungen fördern, um so einer organisierten Unverantwortlichkeit entgegenzuwirken.<sup>156</sup>

Für *Ulrich* soll die Betriebswirtschaftslehre reflektiert, führungsbezogen und kommunikationsorientiert sein. Die **Aufgabe der Wirtschaftswissenschaften** besteht darin, eine Wirtschafts- und Unternehmensführungsweise auf kritisch-grundlagenreflektierender Basis zu entwickeln, um den Zielkonflikten und zunehmenden externen Effekten entgegenzuwirken.<sup>157</sup>

**Ethikmaßnahmen im Unternehmen** wiederum sollten darauf ausgerichtet sein, mittleren Führungskräften und Mitarbeitern auf allen Ebenen

- das Recht zuzusprechen,
  - sie zu befähigen und
  - sie zu ermutigen,
- sich in moralischen Dilemmasituationen an Vorgesetzte zu wenden, um die Klärung des Problems unter Berücksichtigung ethischer Gesichtspunkte zu verlangen;
  - sich unmoralischen Weisungen in begründeter Weise zu widersetzen und
  - ethische Bedenken innerhalb geeigneter Kanäle im Unternehmen zur Sprache zu bringen.<sup>158</sup>

Anders ausgedrückt, innerhalb der hierarchischen Strukturen hierarchiefreie Orte zu schaffen, wo sanktionsfrei Bedenken geäußert werden können, was wiederum die kritische Loyalität fördert. Auf diese Weise kann ein ökonomisch erfolgreiches, umweltbewusstes und sozial förderliches Wirtschaften ermöglicht werden.<sup>159</sup>

---

156 Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 68.

157 Vgl. Hummel (2005), S. 47.

158 Vgl. Ulrich et al. (1996), S. 13 f.

159 Ebenda

#### **4.1.4.1 Kritikpunkte**

*Ulrich* unterstellt den Menschen Vernunftbereitschaft und Mündigkeitsbestrebung. Er glaubt an die Substituierbarkeit einer traditionellen und emotionalen Handlungssteuerung durch die Rationalität, um zu kollektivbezogenen, ökonomischen Vernunftentscheidungen zu gelangen.<sup>160</sup> Weiters ist es in der Praxis so gut wie unmöglich, alle von einer Entscheidung Betroffenen zu einem Dialog zusammenzuführen. Die Gefahr besteht auch darin, dass dadurch Prozesse der Entscheidungsfindung verlangsamt werden und es zu Effizienzverlusten kommt.<sup>161</sup>

#### **4.1.5 Zusammenfassung**

Die letzten Kapitel haben sich intensiv mit dem theoretischen Hintergrund der Wirtschafts- und Unternehmensethik befasst. Beschrieben wurden im Wesentlichen die Konzepte der bekanntesten Vertreter zu diesem Thema im deutschsprachigen Raum. Während *Homann* die Problematik der Ausbeutbarkeit von moralischem Handeln beschreibt und den systematischen Ort der Moral in der Rahmenordnung sieht, sprechen *Steinmann* und *Löhr* den Unternehmen eine größere Verantwortung zu. Hier steht die Diskurs- oder auch Dialogethik im Vordergrund. Durch Verhaltenskodizes oder Ethikkommissionen soll ein Dialog mit den Betroffenen entstehen, um gegebenenfalls das Gewinnprinzip der Unternehmensethik unterzuordnen. *Ulrich* wiederum verfolgt einen integrativen Ansatz der Unternehmensethik, bei dem es um die moralische Pflicht der Unternehmensleitung gegenüber allen vom unternehmerischen Handeln Betroffenen geht. Nicht die Gewinnmaximierung steht hier an erster Stelle, sondern die Legitimität des wirtschaftlichen Handelns stellt die oberste Bedingung dar. Ethik wird somit zum normativen Unterbau wirtschaftlichen Handelns.

Einigkeit besteht darüber, dass sich Gewinnerzielung und Moral grundsätzlich nicht ausschließen, sondern in vielen Fällen positiv ergänzen. Gezeigt wird dies unter anderem an Hand von einfachen Modellen, wie dem Gefangenendilemma, in dem

---

<sup>160</sup> Vgl. Hummel (2005), S. 50 f.

<sup>161</sup> Ebenda

bei einer kooperativen Strategie beide Parteien profitieren würden und dem positiven Kompatibilitätsfall mit dem Alternativenergiesektor als Beispiel. Deutlich wird auch, dass sich ein Wandel auf zwei Ebenen vollziehen muss. Einerseits ist es Aufgabe der Politik, Wege zu finden, um die Rahmenordnung so zu gestalten, dass moralisches Handeln gefördert wird und andererseits müssen die Unternehmen in Zukunft stärker über ihre soziale Verantwortung und ihre Rolle in der Gesellschaft reflektieren. Ethik kann durchaus auch als Erfolgsfaktor gesehen werden, denn soziales Engagement und die Erschließung von „grünen“ Geschäftsfeldern, beeinflussen nicht nur das Unternehmensimage auf positive Weise, sondern schaffen auch neue Absatzmöglichkeiten. Deutlicher wird der praktische Bezug dieser Thematik in den folgenden Kapiteln, welche sich mit den Themen *Nachhaltigkeit*, *Stakeholder-Management* und *Corporate Social Responsibility* auseinandersetzen.

## **4.2 Praktische Konzepte**

### **4.2.1 Nachhaltigkeit**

Der Hintergrund für den Nachhaltigkeitsgedanken stammt - und darin ist sich die Literatur einig - aus der Jahrhunderte alten Tradition der **Holzwirtschaft**. *Carl von Carlowitz* (1645-1714) gilt als der Schöpfer des Wortes *nachhaltig*. Er suchte nach einem Weg, den Holzanbau so zu gestalten, dass eine beständige und kontinuierliche Nutzung möglich sei.<sup>162</sup> In diesem Zusammenhang hatte das Konzept zunächst einen wirtschaftlichen Hintergrund:

- In der **statischen Nachhaltigkeit** geht es in erster Linie um die Erhaltung von Waldflächen und Holzvorrat.
- Das wichtigere Konzept stellt die **dynamische Nachhaltigkeit** dar. Gemeint ist damit eine Waldbewirtschaftung, die dem Eigentümer des Waldes eine gleich bleibende Menge und Güte der Hölzerträge sichern sollte.<sup>163</sup>

---

<sup>162</sup> Vgl. Promberger et al. (2006), S. 11.

<sup>163</sup> Vgl. Diefenbacher (2001), S. 59.

Im Rahmen der entstehenden Forstwirtschaft erwies sich der Begriff Nachhaltigkeit als so erfolgreich, dass er im Laufe des 19. Jahrhunderts von anderen Ländern übernommen und auch auf andere Bereiche, wie z.B. Fischfang und Wasserwirtschaft ausgedehnt wurde.<sup>164</sup>

Zum heutigen Verständnis der Nachhaltigkeit hat die Weltumweltkonferenz im Jahre 1972 beigetragen. Die Länder des Nordens erkannten damals, dass Umweltprobleme auf nationaler Ebene kaum gelöst werden können. Das wichtigste Ergebnis der damaligen Konferenz war die Gründung des Umweltprogramms der Vereinten Nationen mit Sitz in Nairobi.

In der Konferenz von 1982 in Nairobi bestätigten auch die Entwicklungsländer, dass das Umweltproblem eine der dringendsten Fragen sei. Im Zuge dieser Konferenz wurde beschlossen, eine „Weltkommission zum Schutz der Umwelt“ einzurichten, die später den Namen „**World Commission on Environment and Development**“ bekam. Dies signalisierte, dass Umwelt und Entwicklung von allen Beteiligten als zusammenhängende Problembereiche gesehen wurden.<sup>165</sup>

Die aktuellste und gebräuchlichste Definition zum Thema Sustainable Development bzw. „Nachhaltige Entwicklung“ lieferte die Kommission im Jahr 1987:

- ***Nachhaltig ist eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.***<sup>166</sup>

Dieses Konzept erfordert demnach sozial- und umweltverträgliche Produktions- und Konsummuster. Wirtschaftspolitik und wirtschaftliches Wachstum müssen im Einklang mit den natürlichen und sozialen Bedingungen eines Landes betrieben werden. Mit Nachhaltigkeit ist nicht unbedingt Nutzenmaximierung gemeint. Es geht vielmehr um die **Gesunderhaltung natürlicher Funktionssysteme**, die die Lebensgrundlagen der Menschen auf Dauer sichern sollen. Es ist als ein

---

<sup>164</sup> Ebenda

<sup>165</sup> Vgl. Diefenbacher (2001) S. 62.

<sup>166</sup> Vgl. Meyer (2002), S. 118.

ganzheitlicher Ansatz zu sehen, der keine allgemeingültigen Rezepte liefert, sondern eine offene, aufmerksame und umsichtige Lebenseinstellung erfordert. Produktion und Reproduktion ist als eine Einheit zu sehen und das ökonomische Prinzip der Nachhaltigkeit ist die erhaltende Nutzung der natürlichen Lebensgrundlagen des Menschen.<sup>167</sup>

#### **4.2.1.1 Die drei Säulen der Nachhaltigkeit**

Die Agenda 21, die 1992 auf der *Konferenz für Umwelt und Entwicklung* in Rio erarbeitet wurde, stellt ein Aktionsprogramm für nachhaltige Entwicklung dar. Daraus lassen sich drei Dimensionen ableiten, die mit Nachhaltigkeit eng verknüpft sind. Dieses so genannte „**magische Dreieck der Nachhaltigkeit**“ beinhaltet die Realisierung ökonomischer, sozialer und ökologischer Ziele. In der Praxis kann es aufgrund unterschiedlicher Werthaltungen oder aus einem unterschiedlichen Umweltverständnis zu einem Ungleichgewicht der drei Dimensionen kommen. Der Nachhaltigkeitsgedanke strebt aber ein möglichst ausgewogenes Verhältnis der drei Säulen an.<sup>168</sup>

Das Ziel der **ökonomischen Nachhaltigkeit** ist es, neue Technologien und effiziente Produktionsverfahren zu entwickeln, die sowohl ökologisch und sozial verträglich sind. Da der Konkurrenzdruck im Zuge der Globalisierung für Unternehmen größer wird, zählen auch die wirtschaftliche Effizienz, die gerechte Verteilung der knappen Ressourcen, die Erhaltung bzw. Steigerung der Lebensqualität und des Beschäftigungsgrades sowie die Sicherung des Preisniveaus ebenso zu den Zielen der ökonomischen Nachhaltigkeit.<sup>169</sup>

Die **ökologische Nachhaltigkeit** zielt darauf ab, die Schadstoffträger und den Ressourcenverbrauch zu reduzieren, ohne dabei die Stabilität der Wirtschaft zu gefährden und soziale Nachteile, wie z.B. erhöhte Arbeitslosigkeit hervorzurufen. Es geht dabei um einen tragfähigen Umgang mit den natürlichen Ressourcen. So soll beispielsweise die Regenerationsrate der erneuerbaren Ressourcen berücksichtigt

---

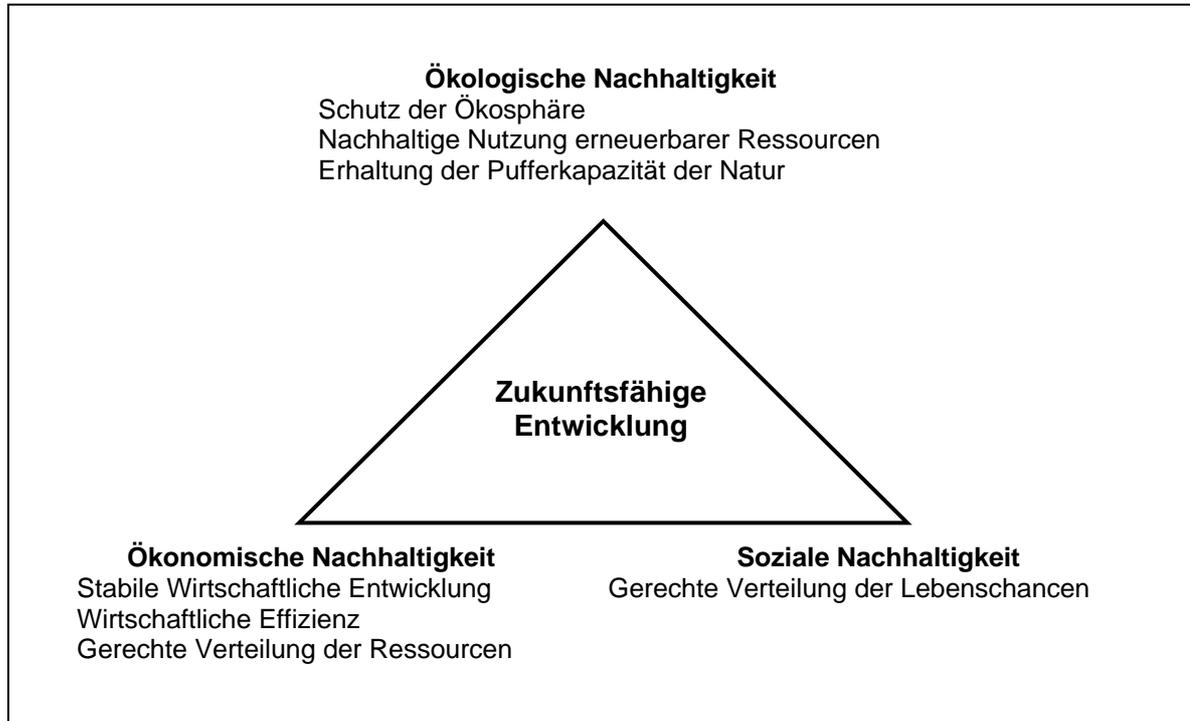
<sup>167</sup> Vgl. Meyer (2002), S. 118 ff.

<sup>168</sup> Vgl. Promberger et al. (2006), S. 2.

<sup>169</sup> Vgl. Promberger et al. (2006), S. 3.

und eine weitsichtige und sparsame Verwendung der nicht erneuerbaren Ressourcen angestrebt werden.<sup>170</sup>

**Abbildung 4.5: Magisches Dreieck der Nachhaltigkeit**



Quelle: Promberger et al. (2006, S. 3)

Die dritte Säule oder Dimension bildet die **soziale Nachhaltigkeit**. Sie bezieht sich darauf, dass trotz steigender Bevölkerungszahlen und zunehmender Verstädterung eine globale Gerechtigkeit gewährleistet sein soll, ohne zugleich die ökologischen Belastungen zu erhöhen und die ökonomischen Ansprüche zu senken. Darüber hinaus soll eine inter- und intragenerative Gerechtigkeit und ein geographisch orientierter, tragbarer Ausgleich der Lebenschancen für die Menschen angestrebt werden. Obwohl das Thema der sozialen Nachhaltigkeit noch relativ jung ist und es auch noch kaum theoretische Ansätze dazu gibt, ist ein steigendes Interesse an dieser Thematik seitens Politik, Wirtschaft und Wissenschaft zu beobachten.<sup>171</sup>

Die Problematik, der „Drei-Säulen-Sichtweise“ liegt darin, dass sich die unterschiedlichsten Interessengruppen wie z.B. Arbeitgeber, Gewerkschaften oder

---

170 Ebenda

171 Ebenda

Umweltschutzverbände scheinbar unterschiedslos darauf beziehen können. Dabei können die unterschiedlichsten Interessenslagen und Prioritäten aufeinander treffen, was wiederum richtige Entscheidungen - bei einer Gleichgewichtung von Ökonomie, Ökologie und Soziales - erschwert. Zutreffender ist vermutlich daher das Bild eines Hauses, dessen Fundament die Ökologie ist.<sup>172</sup>

Um immer wieder zum neuesten Stand der Erkenntnisse und Möglichkeiten zu gelangen, verlangt Nachhaltigkeit ein **dynamisches Konzept**. Es wird auch hier, ähnlich wie bei *Homann* danach gefordert, dass die Politik auf allen Ebenen ihren Beitrag leistet:

- Sie kann Modelle entwickeln, oder deren Entwicklung fördern um zu zeigen, was im Bereich des Möglichen ist.
- Sie kann nachhaltige Produkte fördern um ihre Chancen zu verbessern.
- Sie kann, z.B. an Schulen, eine größere Aufklärung veranlassen, um das Umweltbewusstsein und das Verständnis für den globalen Zusammenhang zu fördern.

Wichtig ist vor allem, dass die Politik der Wirtschaft einen Rahmen setzt, in dem es möglich ist, unter internationalen Wettbewerbsbedingungen dem Gebot der Nachhaltigkeit zu folgen.<sup>173</sup>

## 4.2.2 Shareholder vs. Stakeholder Value-Ansatz

### 4.2.2.1 Das Shareholder-Modell

Das Shareholder-Modell geht von einer **vertragstheoretischen Sicht** des Unternehmens aus. Unternehmen werden in diesem Sinn als ein Netz von Verträgen interpretiert. Den Grundvertrag des Unternehmens bildet der Gesellschaftsvertrag. Er regelt beispielsweise, wer für die Leitung zu sorgen hat sowie die rechtliche Form des Unternehmens. Weiters existieren Verträge mit Arbeitnehmern, Handelspartnern, Kreditgebern etc. All diese Verträge sind natürlich

---

<sup>172</sup> Vgl. Hennicke (2002), S. 10.

<sup>173</sup> Vgl. Hennicke (2002), S. 26 ff.

auch mit Kosten und Risiken verbunden. Aus dieser Sichtweise ist es für Unternehmen unerlässlich, Gewinne zu erwirtschaften und diese zu maximieren, um ihr Überleben zu sichern.<sup>174</sup>

Das Konzept des Shareholder Value ist ein **Bewertungsansatz**, der den Wert eines Unternehmens aus der Sicht der Eigentümer vermittelt. Der Shareholder Value setzt sich aus dem Barwert der Mittel zusammen, die den Aktionären zukünftig zur Verfügung stehen. Es wird die Frage beantwortet, wie viel ein Unternehmen aus Sicht der Aktionäre wert ist.<sup>175</sup>

Dieser Ansatz setzt an zwei Ebenen an:

- Aus **betriebswirtschaftlicher Sicht** dient er im Rahmen des Portfoliomanagements als Identifizierungselement von Werterzeugern und Wertvernichtern. Er stellt sozusagen eine Art Frühwarnsystem für Fehlinvestitionen dar.
- Auf der **unternehmenspolitischen Ebene** ist dieser Ansatz als ein komplexes regulatives Führungs- und Steuerungssystem zu sehen, das z.B. Unternehmensübernahmen verhindern, oder erschweren kann.<sup>176</sup>

Große Popularität erlebte der Shareholder Value Ansatz während der Übernahmewelle in den 1980er Jahren in den USA. Dies hatte zur Folge, dass die verantwortlichen Manager versuchten, den Wert ihres Unternehmens so hoch wie möglich zu schrauben, um dadurch feindliche Übernahmen für den Gegner aus wirtschaftlicher Sicht, so wenig lukrativ wie möglich zu machen. Es wird davon ausgegangen, dass ein Unternehmen umso unangreifbarer wird, je höher es bewertet wird.<sup>177</sup>

Der Vorteil dieses Ansatzes liegt darin, dass die Performance eines Unternehmens messbar wird. Zu kritisieren sind allerdings die eindimensionale zahlenorientierte

---

<sup>174</sup> Vgl. Noll (2002), S. 88 f.

<sup>175</sup> Vgl. Figge und Schaltegger (2000), S. 9.

<sup>176</sup> Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 32 ff.

<sup>177</sup> Vgl. Korff (1999), S. 195.

Sichtweise und die einseitige Konzentration auf die Eigentümer. Der Shareholder Value wird hauptsächlich von den untereinander konkurrierenden großen Fonds beeinflusst. Die Aufgabe der Fondmanager besteht natürlich darin, für den Wertzuwachs der Papiere zu sorgen. Dies kann dazu führen, dass sich Unternehmen immer stärker den Gesetzen der Börse unterwerfen und dadurch die Interessen der Kunden und Mitarbeiter aus den Augen verlieren. Eine stark auf kurzfristige Gewinne ausgerichtete Strategie lässt sich kaum mit einer langfristigen nachhaltigen Unternehmensentwicklung verbinden.<sup>178</sup>

#### **4.2.2.2 Der Stakeholder-Ansatz**

Der Begriff Stakeholder wurde erstmals 1963 am Institut für Planung in *Lockheed* sowie am *Stanford Research Institute* verwendet. Die damalige Definition lautete:

***Those groups without whose support the organization would cease to exist.*** “

Die populärste Definition stammt jedoch von *Freemann* aus dem Jahre 1984, die einen Stakeholder wie folgt beschreibt: „ ***any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization’s objectives.***”

Betroffen im Sinne von affected, ist ein Stakeholder dann, wenn er sich von der Unternehmenstätigkeit bei seiner Zielerreichung beeinflusst fühlt.<sup>179</sup>

Im Gegensatz dazu stellt der Shareholder-Ansatz wie schon erwähnt, ein Bewertungsverfahren dar, dass dazu angewendet werden kann, herauszufiltern wie Werte geschaffen und die Wertschaffung beurteilt werden können. Die Problematik liegt darin, dass kaum sichtbar wird, wer die Werte schafft und wer welchen Anteil der Wertschöpfung erhalten soll.<sup>180</sup> Hier setzen die Vertreter des Stakeholder-Konzepts an. Unternehmen werden hier als „*gesellschaftliche Veranstaltungen*“, oder anders ausgedrückt, als „*quasi-öffentliche Institutionen*“ interpretiert. Die Grundlage dafür bildet die Koalitionstheorie der Unternehmung. Diesem Gedanken nach besteht ein Unternehmen aus einer Koalition unterschiedlicher Interessengruppen, die Leistungen oder Beiträge für das Unternehmen erbringen und dementsprechend Ansprüche stellen.<sup>181</sup>

---

178 Ebenda.

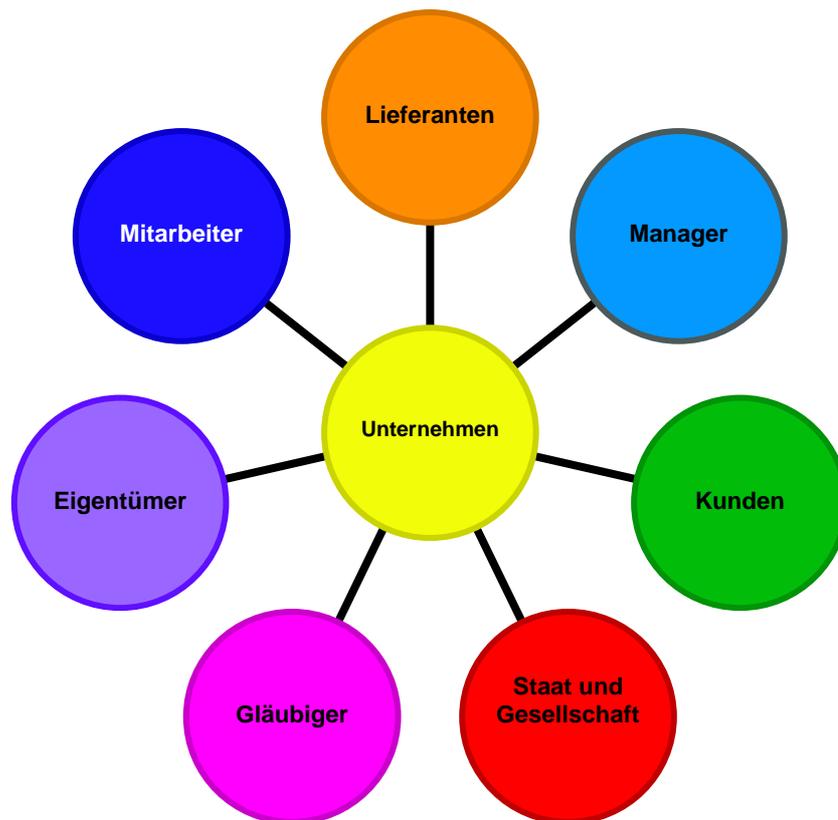
179 Vgl. Brink und Tiberius (2005), S. 72 f.

180 Vgl. Figge und Schaltegger (2000), S. 9.

181 Vgl. Noll (2002), S. 89 f.

Im klassischen Stakeholder-Modell werden vier verschiedene Anspruchsgruppen unterschieden: **Kunde, Aktionär, Mitarbeiter** und **Umwelt**. In einer globalisierten Welt ist es durchaus möglich, dass ein Gesellschaftsakteur auf begrenzte Zeit mehrere Funktionen besetzt (Stakeholder-Multiplizität). So kann ein Stakeholder zugleich Kunde, Aktionär, Mitarbeiter und Steuerzahler sein.

**Abbildung 4.6: Das Stakeholder-Modell**



Quelle: Erweitert nach Lawrence et al. (2005, S. 8 f.)

Dieses Konzept kann aber auch um Staat, Verbände, Nachbarn oder auch Interessensgruppen erweitert werden. Da die Betroffenen aber im vornhinein nicht immer klar abgrenzbar sind, kommt dem Management eine Moderatorenfunktion zu. Es muss versuchen, die unterschiedlichen Ansprüche der Interessengruppen zum Ausgleich zu bringen.<sup>182</sup>

---

182 Ebenda

Während man im Shareholdermodell vom Kapital bzw. Geld ausgeht, beruht der Anspruch eines Stakeholders am Unternehmen auf den zur Verfügung gestellten Ressourcen. Diese können folgender Art sein:

- **Kapitalressourcen**, wie Finanz- (Eigen- und Fremdkapital), Real- (Grundstücke, Gebäude etc.), Human- (Arbeitskräfte) und/oder Naturkapital (Rohstoffe).
- **Vertrauensressourcen**, wie gesellschaftliche Akzeptanz und gutes Arbeitsklima in der Unternehmung.
- **Informationen** und Know-how.<sup>183</sup>

Der Austausch von Ressourcen zwischen Unternehmen und Stakeholder bleibt bestehen, solange dieser von Vorteil ist. Das Verhältnis zwischen den Beiden ist von einer gewissen Abhängigkeit geprägt. Das bedeutet, dass die Anspruchsgruppen in ihrer Zielerreichung vom Unternehmen abhängig sind und umgekehrt. Die Beziehungen zwischen Stakeholdern und Unternehmen gestalten sich einerseits zum Teil in Markttransaktionen aber auch andererseits in interessenspolitischen Prozessen. Dabei kann es sich sowohl um übereinstimmende, als auch um konfliktäre Interessen handeln. Die Herausforderung an die Unternehmensleitung besteht darin, diese Interessen gegeneinander abzuwägen und den eigenen Handlungsspielraum soweit wie möglich sicherzustellen.<sup>184</sup>

Die verschiedenen Stakeholder stehen in den unterschiedlichsten Abhängigkeitsverhältnissen zum Unternehmen. In einer Konfliktsituation gilt es für das Unternehmen, im Hinblick auf die Erreichung der Unternehmensziele ein geeignetes Netzwerk von Akteuren zusammenzuhalten und bei Bedarf zu verändern. Vor allem müssen die „kritischen“ Stakeholder identifiziert werden, um ihren Beitrag am Unternehmenserfolg sicherzustellen. **Kritische Stakeholder** sind jene Gruppen, deren Ressourcen gar nicht, oder nur zu sehr hohen Kosten substituiert werden können. Sie sind auch als Lieferanten dieser Ressourcen gar nicht, oder nur zu hohen Kosten ersetzbar.<sup>185</sup>

---

<sup>183</sup> Vgl. Figge und Schaltegger (2000), S. 11.

<sup>184</sup> Vgl. Figge und Schaltegger (2000), S. 11 f.

<sup>185</sup> Ebenda

Mit der Anzahl der Stakeholder wird auch die Berücksichtigung der unterschiedlichen Interessen immer schwieriger. Die strategische Aufgabe des Managements besteht daher darin, die Verteilung der erwirtschafteten Wertschöpfung so zu gestalten, dass die Ressourcenlieferung der Stakeholder - insbesondere der kritischen Stakeholder - auf möglichst wirtschaftliche Weise nachhaltig sichergestellt wird.<sup>186</sup>

Wie Abbildung 4.7 verdeutlicht, werden bei der Analyse zentraler Aspekte der Unternehmensführung beim Shareholder- und Stakeholder-Ansatz zwei verschiedene Perspektiven eingenommen. Dies bedeutet allerdings nicht, dass sich die Anwendung der beiden Modelle grundsätzlich ausschließt. So gegensätzlich die Konzepte erscheinen mögen, sind sie doch in einigen Punkten kompatibel.<sup>187</sup>

- Im Stakeholder-Modell wird zwar die Bedeutung der unterschiedlichen Stakeholder sichtbar, es wird allerdings nicht gezeigt, wie deren Beitrag zum Unternehmenserfolg zu bewerten ist. Bei einer Kombination der Ansätze kann dadurch der Stakeholder Value gemessen werden, was wiederum die praktische Anwendung des Stakeholder-Konzepts für die Unternehmensleitung erleichtert.<sup>188</sup>

Das durch den Einbezug des Stakeholder Value verbesserte Stakeholder-Management, kann wiederum zur Steigerung des Shareholder Value dienen.<sup>189</sup> Stakeholder-Beziehungen sind von wechselseitigem Charakter, und kommen nur zustande, wenn beide Seiten davon profitieren. Es kann daher zwischen einem unternehmensorientierten und einem stakeholderorientiertem Stakeholder Value unterschieden werden. **Der Stakeholder Value wird somit als Barwert der erwarteten Nutzenüberschüsse aus Unternehmens- oder Stakeholderperspektive definiert.** Es werden Nutzen und Kosten der Stakeholder-Beziehung über mehrere Perioden gegenübergestellt. Da Stakeholder-Beziehungen

---

186 Ebenda

187 Vgl. Figge und Schaltegger (2000), S. 16.

188 Ebenda

189 Ebenda

in der Regel langfristige Beziehungen sind, ist daher wie beim Shareholder Value der Barwert aller erwarteten Nutzenüberschüsse von Interesse.<sup>190</sup>

**Abbildung 4.7: Der Shareholder- und Stakeholder-Ansatz**

	<b>Shareholder Ansatz</b>	<b>Stakeholder Ansatz</b>
Denkansatz	Ein Unternehmen besteht aus einem Set von Verträgen	Ein Unternehmen ist eine Koalition von Interessengruppen
Theoretische Basis	Vertragstheorie	Koalitionstheorie
Fachdisziplin	Unternehmensfinanzierung	Strategisches Management
Gegenstand	Unternehmensbewertung	Strategische Unternehmensführung
Charakter des Konzepts	quantitativ finanziell	Qualitativ interessenspolitisch
Fokus primär aus Sicht...	der Investoren (Eigentümer)	des Top - Managements
Zielfunktion	Gewinnmaximierung	komplexes Zielbündel: angemessene Gewinne, hohe Löhne, hohes Steueraufkommen, etc
Ressourcenorientierung	primär Eigenkapitalgeber	alle Ressourcenlieferanten
Welche Ansprüche muss das Management berücksichtigen?	Eigentümer	Stakeholder mit knappen, für die Leistungserstellung notwendigen Ressourcen
Entlohnung	Entlohnung der Eigenkapitalgeber ist Residualgröße	alle Stakeholder (inkl. Eigenkapitalgeber) nach dem Wertgrenzprodukt ihrer Leistung
Verteilung des Überschusses	alles was nach der Abgeltung der Ressourcenlieferanten übrig bleibt, gehört den Eigentümern	keine Aussage
Komplexität, gegenseitige Abhängigkeit der Variablen	klein	groß
Kritik, Gefahren	Überschätzung der Kontroverse, ungerecht, weil Bevorzugung der Kapitalgeber?	Überschätzung der Kontroverse, Politisierung der Unternehmen

Quelle: Figge und Schaltegger (2000, S. 17)

<sup>190</sup> Vgl. Figge und Schaltegger (2000), S. 41 f.

Der Vorteil dieses Konzepts liegt darin, dass eine quantitative Beurteilung des Werts von Stakeholderbeziehungen unter Berücksichtigung von Opportunitätskosten ermöglicht wird. Dies erlaubt einen aussagekräftigen Vergleich zwischen Firmen einer oder verschiedenen Branchen, Firmen verschiedener Länder, oder auch Vergleiche ganzer Branchen.

Der Nachteil liegt allerdings darin, dass externen Bewertern vor allem bei der Datenbeschaffung Grenzen gesetzt sind, da die heutige Rechnungslegung stark eigenkapitalorientiert ist. Dadurch ist eine eindeutige Zuordnung von Kosten- und Nutzenströmen zu Stakeholdern wie Lieferanten oder Öffentlichkeit in vielen Fällen nicht möglich. Da auch die Nutzenzuordnung zu den einzelnen Stakeholdern einen Schwachpunkt darstellt, sollten zukünftige Forschungen darauf abzielen, den spezifischen Nutzenbeitrag einzelner Stakeholder zu verdeutlichen.<sup>191</sup>

## **4.2.3 Corporate Social Responsibility**

### ***4.2.3.1 Hintergrund und Definition***

Über viele Generationen haben sich Staat, Gesellschaft und Wirtschaft stark gewandelt. Wirtschaftliche Entscheidungen haben heute einen weitaus höheren Einfluss auf Politik und Gesellschaft als noch vor hundert Jahren.<sup>192</sup> In der Zeit des Absolutismus herrschte uneingeschränkte Staatsgewalt. Diese Regierungsform setzte sich nach den gesellschaftlichen Erschütterungen und Unsicherheiten der Religionskriege durch. Der absolute Staat dominierte Wirtschaft, Gesellschaft und Nation. Zentralistische Institutionen, wie das Offizierskorps und das Berufsbeamtentum übten - im Gegensatz zur Wirtschaft, die nur in kleiner lokaler Form existierte - ihren Einfluss am Hofe aus. Die industrielle Revolution zu Beginn des 19. Jahrhunderts brachte die Wende und verschob die Einflusstrukturen der Gesellschaftsschichten.<sup>193</sup>

---

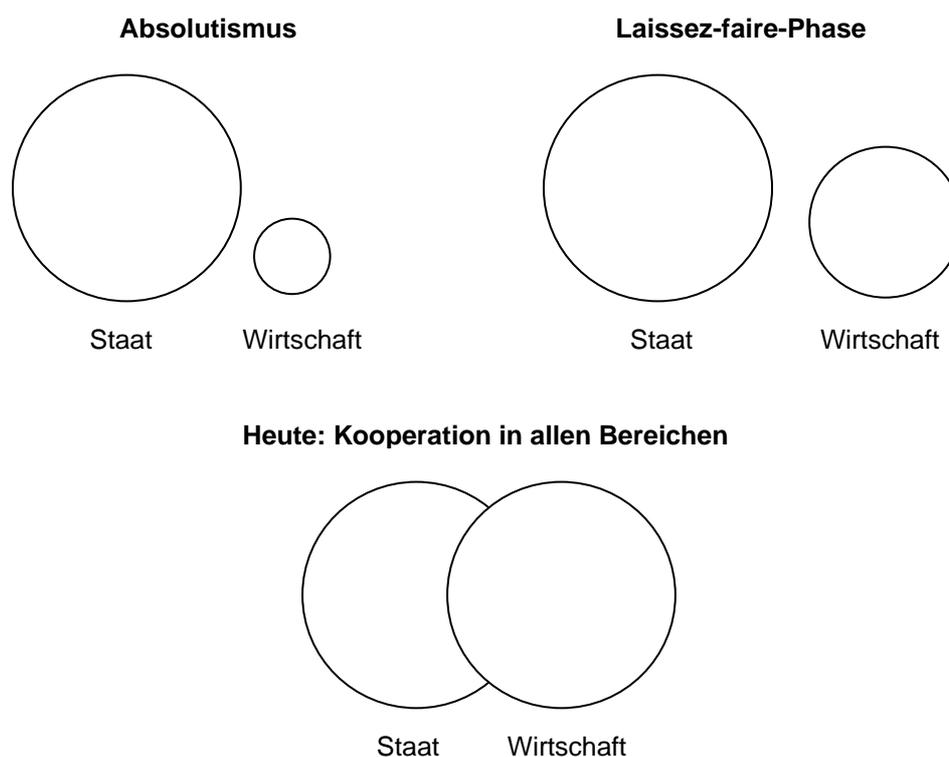
<sup>191</sup> Ebenda

<sup>192</sup> Vgl. Küpper (2006) S. 25 f.

<sup>193</sup> Vgl. Brink und Karitzki (2004), S. 12 ff.

Betrachtet man die wirtschaftliche Entwicklung der 1950er bis in die 1970er Jahre, so waren diese von einer starken Konjunktur und einer niedrigen Arbeitslosenrate gekennzeichnet. Seit Ende der 1970er Jahre häufen sich aber nicht nur ökonomische, sondern insbesondere auch ökologische Krisen.<sup>194</sup> Der starke Konkurrenzdruck in dieser Phase hat dazu geführt, dass die wirtschaftliche Ordnung der Unternehmen in Bezug auf Organisationsdesign, Produktions- und Kommunikationstechnologien immer mehr nach dem Wirtschaftlichkeitsprinzip ausgerichtet wurde. Mit diesem Trend in Verbindung steht, dass sich heute immer mehr Unternehmen in einer Diskrepanz zwischen der Realisierbarkeit von einerseits wirtschaftlichen Zielen und andererseits sozialen bzw. ethischen Zielen befinden.<sup>195</sup>

**Abbildung 4.8: Gesellschaftspolitischer Radius von Staat und Wirtschaft**



Quelle: Brink und Karitzky (2004, S 16)

Wichtig wird es daher, auf institutioneller Ebene Möglichkeiten zu finden, mit denen der Staat seine soziale und ökonomische Existenzsicherungsfunktion erfüllen kann. In weiterer Folge sollten die Unternehmen Strukturen entwickeln, die sowohl mit den

<sup>194</sup> Vgl. Windsperger (1990), S. 13 f.

<sup>195</sup> Vgl. Windsperger (1990), S. 1.

Bedürfnissen der im Wirtschaftsprozess arbeitenden Menschen im Einklang stehen als auch dem ökonomischen Effizienzziel entsprechen.<sup>196</sup> Aus diesem Hintergrund wird deutlich, dass sich Unternehmen zukünftig mit der Herausforderung konfrontiert sehen, Strategien und Managementmethoden zu finden, die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Anforderungen genügen.

In der wissenschaftlichen Literatur wird der Begriff „**Social Responsibility**“ erstmals 1953 von *Howard R. Bowen* konkretisiert. In seinem Buch thematisierte er die Frage, welche Verantwortung Unternehmen gegenüber der Gesellschaft zu erfüllen haben. Bowen ist der Meinung, dass diese Verantwortung weit über das Generieren von Profiten hinausgehen muss und dass die Unternehmer auch für die Konsequenzen ihrer Handlungen Verantwortung übernehmen müssen.<sup>197</sup> Diesem Gedanken widersprach allerdings Friedman in den 60er Jahren aus zwei Gründen:

**Erstens** war Friedman der Auffassung, dass die soziale Verantwortung der Manager im Wesentlichen darin liegt, die Profite für ihre Shareholder zu maximieren und geschäftliche Belange vom Non-Profit-Bereich streng zu trennen. Für ihn galt das Motto: „business is the business of business.“<sup>198</sup> **Zweitens** sah Friedman im finanziellen Engagement von Managern für soziale Belange einen Eingriff in die Aufgaben des Staates, welcher für das Aufzeigen von sozialen Missständen verantwortlich ist. Die Gefahr für Unternehmen besteht darin, Gelder ineffizient zu verwenden, was wiederum zu Wettbewerbsnachteilen führen kann.<sup>199</sup>

Diese Sichtweise hat sich bis heute stark verändert. Dazu beigetragen haben sicher auch die wachsende Sensibilisierung für die negativen Folgen der Globalisierung, der Klimawandel und die zunehmende Transparenz der Wirtschaftstätigkeit. Heute wird Corporate Social Responsibility beispielsweise wie folgt definiert:

---

196 Vgl. Windsperger (1990), S. 25.

197 Vgl. <http://www.sustainable.at/Presse/CSR%20Kummerinstitut%20Schaller%20060722.pdf> [Zugriff am 29.09.2007]

198 Vgl. Allouche (2006), S. 4.

199 Vgl. [http://www.wiwi.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/lehrstuehle/wilhelm/Working\\_Papers\\_PDF/V-45-06.pdf](http://www.wiwi.uni-passau.de/fileadmin/dokumente/lehrstuehle/wilhelm/Working_Papers_PDF/V-45-06.pdf) [Zugriff am 29.09.2007]

***“Corporate Social Responsibility is a commitment to improve community well-being through discretionary business practices and contributions of corporate resources”.***<sup>200</sup>

Nach dieser Definition demonstriert ein Unternehmen soziale Verantwortung, wenn es aus eigenem Bestreben nach neuen, alternativen Geschäftspraktiken oder Möglichkeiten sucht, mit denen sich sowohl soziale Fragen als auch Umweltbelange besser berücksichtigen lassen. Eine andere Definition stammt vom World Business Council for Sustainable Development:

***“Corporate Social Responsibility is the commitment of business to contribute to sustainable economic development, working with employees, their families, the local community, and society at large to improve their quality of life”.***<sup>201</sup>

Auch wenn die Definitionen von einander abweichen so haben sie gemeinsam, dass durch eine dauerhafte, oder nachhaltige Wirtschaftsentwicklung sowie durch umsichtige Managementmethoden ein positiver Beitrag für die Gesellschaft und die Lebensqualität geleistet werden soll.

#### **4.2.3.2 CSR nach Carroll**

Das Corporate Social Responsibility Modell von *Archie Carroll* stammt aus dem Jahr 1979 und ist pyramidenförmig aufgebaut. Es gilt als eines der Standardmodelle und baut auf vier Ebenen auf.

- **Ökonomische Verantwortung**

Auf der untersten Stufe befindet sich die wirtschaftliche Dimension der unternehmerischen Verantwortung. Für Unternehmen besteht die Pflicht darin, innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen Güter und Dienstleistungen zu produzieren, die von der Gesellschaft nachgefragt werden und sie letztendlich mit Profit zu verkaufen.<sup>202</sup>

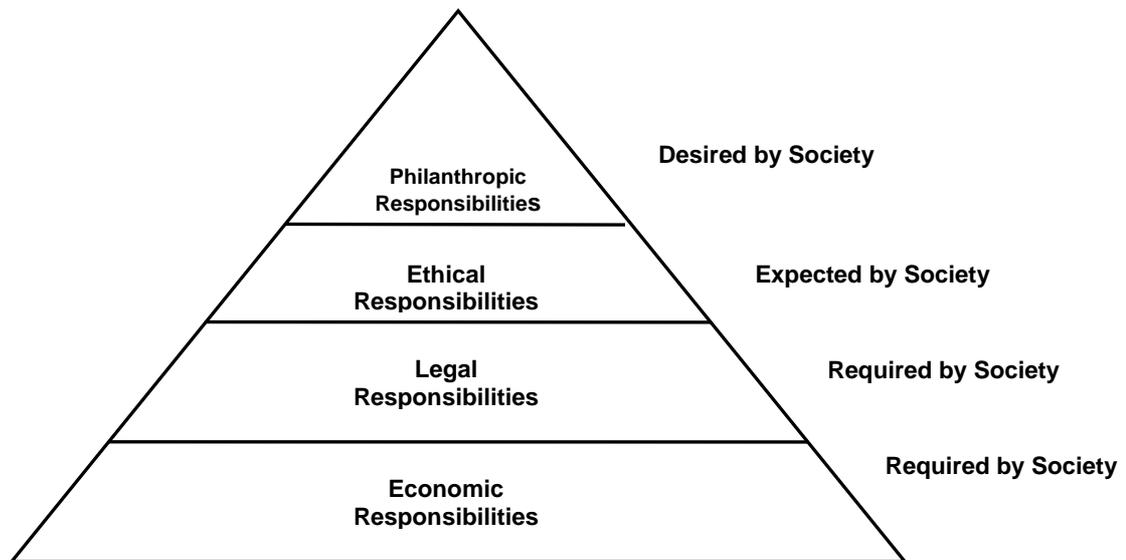
---

<sup>200</sup> Vgl. Kotler und Lee (2005), S.3.

<sup>201</sup> Ebenda

<sup>202</sup> Ferrell et al. (2002), S.91.

**Abbildung 4.9: CSR-Modell nach Carroll**



Quelle: Holzborn (2006), S. 21.

- **Rechtliche Verantwortung**

Die von der Gesellschaft, ebenso geforderte rechtliche Verantwortung wird in Form von Gesetzen von außen vorgegeben. Wenn das Unternehmen in diesem Sinn als gesetzestreuer Bürger wahrgenommen wird, so muss es innerhalb dieser gesetzlichen Grenzen seine Leistung erbringen. Werden die Gesetze übertreten, kann dies mit Strafen sanktioniert werden.<sup>203</sup>

- **Ethische Verantwortung**

Im Gegensatz zu den vorgegebenen Gesetzen handelt es sich auf dieser Ebene um ungeschriebene Gesetze, Werte und Normen, die in der Gesellschaft gelten. Werden diese nicht eingehalten, kann die Gesellschaft reagieren, indem die Verbraucher das Unternehmen boykottieren.<sup>204</sup>

- **Philanthropische Verantwortung**

Die philanthropische Verantwortung, welche an der Spitze von Carroll's Pyramide steht, beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Diese Ebene reflektiert den Wunsch

<sup>203</sup> Vgl. [http://www.heike-wiesner.de/wiki/index.php/Gesellschaftliche\\_Verantwortung\\_der\\_Unternehmen#\\_ref-11](http://www.heike-wiesner.de/wiki/index.php/Gesellschaftliche_Verantwortung_der_Unternehmen#_ref-11) [Zugriff am 29.09.2007].

<sup>204</sup> Ebenda

der Gesellschaft, nach mehr freiwilligem sozialem Engagement von den Unternehmen.<sup>205</sup>

Vom Aufbau der Maslowschen Bedürfnispyramide ähnlich, zeigt Caroll in diesem Modell die Vielschichtigkeit des Begriffs Corporate Social Responsibility sowie die Erwartungen der Gesellschaft an die Unternehmen. Kritisch anzumerken ist aber, dass es keinen Lösungsansatz für den Fall bietet, wenn zwei Verantwortlichkeiten unterschiedlicher Ebenen in Konflikt zueinander stehen.<sup>206</sup>

#### **4.2.3.3 CSR in der Europäischen Union**

Einen weiteren wichtigen Beitrag zum Thema Corporate Social Responsibility lieferte die Europäische Kommission im Jahr 2001 mittels des Grünbuchs: *„Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen.“* Mit diesem Grünbuch hat die Europäische Union die soziale Verantwortung der Unternehmen zu ihrem Anliegen gemacht. CSR soll zu dem langfristigen Ziel beitragen, innerhalb der EU eine dynamische, wissensorientierte und wettbewerbsfähige Wirtschaft zu schaffen, die von sozialem Zusammenhalt geprägt ist. Sozial verantwortlich handeln bedeutet auch hier, nicht nur die gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, sondern darüber hinaus in Humankapital, die Umwelt und in Beziehungen zu anderen Stakeholdern zu investieren.<sup>207</sup>

Unumstritten ist, dass die primäre Aufgabe eines Unternehmens darin besteht, Gewinne zu erzielen. Dennoch können Unternehmen gleichzeitig einen Beitrag zur Erreichung sozialer und ökologischer Ziele leisten, indem sie die soziale Verantwortung in ihre grundsätzliche Unternehmensstrategie, ihre Managementinstrumente und ihre Unternehmensaktivitäten einbeziehen. Die Erfahrung mit Investitionen in umweltverträgliche Technologien und Unternehmenspraktiken hat gezeigt, dass es der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens dienlich sein kann, über die bloße Gesetzeskonformität hinauszugehen. CSR Aktivitäten sollen in diesem Sinn keine Regulierungen,

---

<sup>205</sup> Ebenda

<sup>206</sup> Vg. Holzborn (2006), S.21.

<sup>207</sup> Vgl. [http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf) [Zugriff am 29.09.2007].

Gesetze oder ökologischen Standards ersetzen, sondern die Bemühungen sollten darauf abzielen, in Ländern in denen entsprechende Bestimmungen nicht existieren, einen angemessenen Gesetzesrahmen zu schaffen, der den Weg für sozial verantwortliche Praktiken ebnet.<sup>208</sup>

Die wirtschaftlichen Auswirkungen von CSR können direkter oder indirekter Natur sein. Direkte positive Auswirkungen ergeben sich beispielsweise aus einem verbesserten Arbeitsumfeld, welches die Motivation und Produktivität der Arbeitnehmer steigert sowie aus einer effizienteren Nutzung der natürlichen Ressourcen. Indirekt können sich die Marktchancen durch ein wachsendes Interesse der Verbraucher verbessern. Durch ein verbessertes Image können wiederum neue Zielgruppen angesprochen werden. Daraus folgt aber auch, dass Kritik an der Unternehmenstätigkeit seitens der Öffentlichkeit dazu führen kann, dass wichtige Vermögenswerte - wie das Image oder der Markenname - beschädigt werden können.<sup>209</sup>

CSR sollte daher als ein Prozess gesehen werden, in dem die Unternehmen ihre individuellen Beziehungen zu unterschiedlichen Stakeholdern gestalten. Diese wiederum nehmen ihrerseits realen Einfluss auf den Handlungsspielraum der Unternehmen. Dies macht die wirtschaftliche Tragweite deutlich. Wie beim Qualitätsmanagement sollten die damit verbundenen Aufwendungen nicht als Kosten, sondern als Investitionen betrachtet werden. Die Unternehmen können dabei einen integrativen Ansatz – finanziell, wirtschaftlich und sozial – praktizieren sowie, darauf aufbauend, eine langfristige Strategie, die durch Unsicherheit bedingte Risiken minimiert. Die Unternehmen sollten CSR international und in Europa sowie auch in ihrer gesamten Versorgungskette praktizieren.<sup>210</sup> Die Europäische Union reiht sich mit dem Bestreben, die soziale Verantwortung der Unternehmen verstärkt zu thematisieren und zu fördern, in eine Reihe von wichtigen

---

208 Ebenda

209 Ebenda

210 Ebenda

internationalen Initiativen und Instrumentarien ein, wie der International Labour Organisation (ILO)<sup>211</sup>, den OECD-Leitlinien<sup>212</sup> und dem UN-Global-Compact.<sup>213 214</sup>

#### 4.2.4 Zusammenfassung

Generell wird in der Literatur nicht zwischen theoretischen und praktischen Konzepten der Wirtschafts- und Unternehmensethik unterschieden. Es wird nicht angezweifelt, dass die Modelle, die in dieser Arbeit zu den theoretischen Konzepten gezählt werden, einen Bezug zur Praxis aufweisen. Dennoch werden aber der Stakeholder-Ansatz, das Thema Nachhaltigkeit und insbesondere Corporate Social Responsibility in der jüngeren Vergangenheit zunehmend auf wirtschaftlicher und politischer Ebene diskutiert. Auf Grund dieser engeren Beziehung zur Praxis, werden die zuletzt erwähnten Modelle den praktischen Konzepten der Wirtschafts- und Unternehmensethik zugeordnet.

Das aus der Holzwirtschaft stammende Konzept der **Nachhaltigkeit**, zählt aufgrund seiner langen Tradition sicher zu den bekanntesten wirtschaftlichen Modellen mit ethischem Hintergrund. Die moderne Definition des Nachhaltigkeitsgedanken berücksichtigt nicht nur die Bedürfnisse der heutigen Generation, sondern soll eine Entwicklung fördern, die auch die Bedürfnisse zukünftiger Generationen sichert. Erweitert wird dieser Gedanke durch das „Drei-Säulen-Modell“. Während die ökonomische Nachhaltigkeit, unter anderem eine stabile, dauerhafte wirtschaftliche Entwicklung gewährleisten soll, ist das Thema der ökologischen Nachhaltigkeit der Schutz der Ökosphäre und der schonende Umgang mit den natürlichen

---

211 Die ILO hat sich mit der „Erklärung über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit und ihre Folgemaßnahmen“ die Einhaltung der auf den Menschenrechten basierenden Arbeitsnormen wie Vereinigungsfreiheit, Abschaffung der Zwangs- und Kinderarbeit zur Aufgabe gemacht.

212 Die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen befassen sich insbesondere mit Themen wie Kinderarbeit, Zwangsarbeit, Umwelt- und Verbraucherschutz, Transparenz, Bestechung etc. Diese Leitlinien bilden den einzigen multilateralen Kodex, der von Regierungen vereinbart wurde.

213 Der von Kofi Annan initiierte UN- Global- Compact ist ein auf Freiwilligkeit basierendes internationales Netzwerk, dessen Basis der Austausch von „best practices“ der Unternehmen ist. Die Mitglieder des Global Compact verpflichten sich auf zehn grundlegende Prinzipien aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung. Die Prinzipien stützen sich auf die Leitlinien der ILO und der OECD, auf die Erklärung der Menschenrechte sowie auf die Agenda 21. Weltweit haben sich bisher 2.000 der über 70.000 international agierenden Unternehmen angeschlossen.

214 Vgl. Holzborn (2006), S. 25.

Ressourcen. Die dritte Säule bildet die soziale Nachhaltigkeit, welche sich mit der Problematik der zunehmenden Verstädterung und der gerechten Verteilung der Lebenschancen auseinandersetzt.

Im Gegensatz zum Konzept der Nachhaltigkeit, welches eher auf globale Probleme eingeht, setzt das **Stakeholder-Modell** direkt bei den Unternehmen an. Die Schwächen des Shareholder-Ansatzes werden hier insofern kompensiert, indem mehr Betroffene zu Beteiligten gemacht werden. Das bedeutet, dass über die Interessen der Shareholder hinaus auch die Bedürfnisse anderer Gruppen, wie z.B. Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Staat und Gesellschaft berücksichtigt werden. Ausgegangen wird davon, dass die verschiedenen Stakeholder in den unterschiedlichsten Abhängigkeitsverhältnissen zum Unternehmen stehen. Dieses setzt sich demnach aus einer Koalition unterschiedlicher Interessengruppen zusammen, welche Leistungen für das Unternehmen erbringen und dementsprechend Ansprüche stellen. Durch die quantitative Bewertung der unterschiedlichen Stakeholder-Beziehungen unter Berücksichtigung von Opportunitätskosten wird eine ganzheitlichere Sichtweise der Wirtschaft und der in ihr agierenden Unternehmen möglich.

Parallelen des Stakeholder-Ansatzes zu den Theorien von *Steinmann* und *Löhr* sind insofern erkennbar, als dass auch sie versuchen, die von den unternehmerischen Entscheidungen Betroffenen zu einem Dialog zusammenzuführen. In ähnlicher Form ist dies auch bei *Ulrich* ersichtlich, weil auch er davon spricht, dass die Nebenwirkungen für die Betroffenen des unternehmerischen Erfolgsstrebens beachtet werden müssen. Es zeigt sich, dass auch hier versucht wird, verstärkt Betroffene zu Beteiligten zu machen, um unternehmerische Entscheidungen in Zukunft besser treffen zu können.

Wenn man von den drei Ebenen der Wirtschafts- und Unternehmensethik ausgeht, ist das **Corporate Social Responsibility-Konzept** grundsätzlich der Mesoebene zuzuordnen. Im Zentrum dieses Ansatzes stehen die Unternehmen und die zunehmende soziale Verantwortung, die diesen heute und in Zukunft zukommt. Definiert wird CSR durch die Aspekte der ökonomischen und sozialen Verantwortung, die von den Unternehmen freiwillig in ihrer Tätigkeit berücksichtigt

werden. Es geht dabei nicht nur um die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, sondern die Aktivitäten sollen weit darüber hinaus stattfinden.<sup>215</sup> In Diskussion befindet sich allerdings die Frage, ob großen, erfolgreichen Unternehmen eine größere Verantwortung zukommt als Klein- und Mittelbetrieben. Es wird argumentiert, dass große Firmen, oder Konzerne aufgrund ihrer Ressourcenstärke eher in der Lage sind, sich für soziale und gesellschaftliche Probleme zu engagieren.<sup>216</sup>

In den Printmedien, oder auf den Internetseiten verschiedener Unternehmen finden sich immer häufiger die Schlagworte „**Stakeholder**“, „**nachhaltig**“, oder „**CSR**“. Das Unternehmen *Wien Energie* betont beispielsweise die ökologisch saubere Stromerzeugung, die Förderung von nachhaltigen Technologien und von Umweltschutzprojekten wie Fernkälte und Erdgasautos.<sup>217</sup> Die CSR-Maßnahmen bei *SPAR Österreich* finden laut Profil (21. 05. 2007) auf drei Ebenen statt: Unter die **soziale Verantwortung** fällt, dass *SPAR* der größte Lehrlingsausbilder und größter privater Arbeitgeber in Österreich ist. Weiters sollen die Lehrlinge zu Bio-Experten ausgebildet werden. Zur **ökologischen Verantwortung** zählt das Projekt „Obst und Gemüse aus Wien“, mit dem durch kurze Transportwege ein aktiver Beitrag zum Klimaschutz geleistet werden soll. **Ökonomische Verantwortung** übernimmt *SPAR* als größter Nahversorger Österreichs mit 1.400 Standorten und 700 selbständigen Spar-Kaufleuten.<sup>218</sup>

Es lässt sich sicher ein Trend erkennen, dass immer mehr Unternehmen das Thema Corporate Social Responsibility aufgreifen und versuchen dieses in ihrer Strategie zu implementieren. Kritisch zu hinterfragen ist allerdings, ob es sich dabei um „echte“ CSR-Maßnahmen handelt oder ob diese Aktivitäten rein wirtschaftlicher und strategischer Natur sind. Ein zentrales Merkmal von CSR ist, dass Unternehmen freiwillig soziale Verantwortung übernehmen, die über die gesetzlichen Bestimmungen hinausgeht. Daraus ergibt sich die Frage, ob die Förderung einzelner sozialer Projekte als CSR-Maßnahme gewertet werden kann, oder ob es sich bei CSR um einen ganzheitlichen Management-Ansatz handelt.

---

215 Vgl. Eigenstetter und Hammerl (2005), S. 22.

216 Vgl. Kakabadse et al. (2006), S. 11.

217 Vgl. Hiptmayr und Moser (2007), S. 75.

218 Vgl. Hiptmayr und Moser (2007), S. 65.

Es wird daher wichtig, Instrumente oder Standards zu schaffen, mit denen geprüft werden kann, welche Bedingungen CSR-Maßnahmen erfüllen müssen, wie der Erfolg dieser Aktivitäten gemessen werden kann und unter welchen Voraussetzungen CSR zu Marketingzwecken verwendet werden darf. Dazu gehören auch die Aufklärung des Konsumenten und dessen Schutz vor der missbräuchlichen Verwendung des Begriffs CSR.

Die Tatsache, dass dieser Ansatz viele Parallelen zu anderen Konzeptionen aufweist und Themen behandelt, mit welchen sich die Wirtschafts- und Unternehmensethik generell beschäftigt, wirft die weitere Frage auf, ob es sich bei CSR um ein eigenes Modell handelt, oder ob es eher als ein neuerer und modernerer Begriff für Wirtschafts- und/oder Unternehmensethik zu verstehen ist. Ersichtlich wird dies anhand folgender Punkte:

- Die Ähnlichkeit zur Nachhaltigkeit wird nicht nur in den Definitionen von CSR sichtbar, sondern zeigt sich auch darin, dass sich dieses Thema ebenfalls mit der ökonomischen, ökologischen und sozialen Verantwortung der Unternehmen befasst.
- Nach dem Grünbuch der Europäischen Kommission beinhaltet CSR auch den Umgang mit Stakeholder-Beziehungen, was wiederum einen Bezug zum Stakeholder-Management herstellt.
- Weiters thematisieren *Ulrich*, *Steinmann* und *Löhr* die zunehmende Verantwortung der Unternehmen. Homann wiederum befasst sich mit der Verantwortung des Gesetzgebers, Anreize zu schaffen um, moralisches Handeln zu fördern.

Daraus wird ersichtlich, dass CSR nicht unbedingt neue Ideen oder Erkenntnisse liefert, sondern bis zu einem gewissen Grad unterschiedliche Konzepte vereint. Dies kann aber unter einem anderen Blickwinkel durchaus auch ein Vorteil sein. Wenn man von den aktuellen Problemen, wie beispielsweise Klimawandel oder den negativen Folgen der Globalisierung ausgeht, macht es durchaus Sinn, wenn aus Teilen bestehender Konzepte ein neues, zeitgemäßes Modell kreiert wird. Wichtiger als die Frage, ob es sich bei CSR um einen eigenständigen Ansatz handelt oder nicht, ist auf alle Fälle, dass die zunehmende wirtschaftliche und politische

Thematisierung von Konzepten wie Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility zur Folge hat, dass einerseits die Bereitschaft für Veränderungen wächst und andererseits der Einbezug ethischer Werte zu einem immer größeren Erfolgsfaktor für Unternehmen wird.

## 5 Fallstudie

### 5.1 Einleitung

In diesem letzten Teil der Arbeit wird gezeigt, dass sich auch in der Praxis Gewinnstreben und der Einbezug ethischer Werte einander nicht ausschließen. Veranschaulicht wird dies anhand der sich in der Steiermark befindenden Admonter Wirtschaftsbetriebe. In diesen - dem **Benediktinerstift** Admont unterstehenden - Unternehmen scheint ein alternativer Managementansatz möglich zu sein, mit dem der Spagat zwischen Kirche, Ethik und Wirtschaft gelingt. Bevor man sich aber diesem Ansatz nähert, ist es nötig etwas weiter auszuholen.

Die Fallstudie beginnt mit einem Blick auf den Vater des Benediktinerordens: Benedikt von Nursia. Dieser ist insofern für die Fallstudie von Bedeutung, weil seine Regeln bis heute in den Benediktiner Klöstern gelten und sich Teile dieser Regeln auf die Wirtschaft, insbesondere auf das Führungsverhalten übertragen lassen. In diesem Zusammenhang folgt eine Analyse eines kleinen Teils des Jahrhunderte alten Regelwerks. In den darauf folgenden Kapiteln wird dann ausführlich auf das Stift Admont, seine Tätigkeitsfelder und insbesondere auf das Management eingegangen.

### 5.2 Benedikt von Nursia

#### 5.2.1 Biografie

*Benedikt von Nursia* wurde um 480 in Italien geboren. Als Sohn einer angesehenen und wohlhabenden Familie war es ihm möglich, nach der Schulzeit das Studium der Literatur in Rom zu beginnen. Die Zeit in der Benedikt lebte, war von zwei Faktoren geprägt: Einerseits war das einst so mächtige Römische Reich am zusammenbrechen und andererseits verlief ein Spalt durch die Kirche, verursacht durch die Nachblüte einer Irrlehre und den daraus resultierenden Gelehrtenstreit. Durch die relative politische Stabilität, welche die Herrschaft *Theoderichs* mit sich

brachte, entstand eine neue Gier nach Luxus, die auch vor dem Klerus nicht Halt machte.<sup>219</sup>

Benedikt war von der Stadt, der Kirche und der Sittenlosigkeit seiner Mitstudenten enttäuscht, so dass er beschloss, Rom den Rücken zu kehren und sich einer Gruppe von Einsiedlern anzuschließen. Ein Wunder ließ ihn in den Mittelpunkt des öffentlichen Interesses geraten, worauf er von diesem Ort floh und sich für drei Jahre in eine Höhle bei *Subiaco* zurückzog. Selbst für die damaligen Verhältnisse war Benedikts gewählte Lebensweise radikal, da selbst unter Asketen meist eine lose Gemeinschaft herrschte, während bei Benedikt nur ein einziger Mönch namens Romanus bekannt ist, der ihn in das Mönchsleben einführte.<sup>220</sup>

In dieser Zeit werden immer mehr Menschen auf den jungen Eremiten aufmerksam und wenden sich hilfesuchend an ihn. Kurze Zeit später wird Benedikt gebeten, dem nahe gelegenen Kloster *Vicovaro* vorzustehen. Nach seiner Einwilligung, versucht er das Leben im Kloster neu zu ordnen und stößt dabei auf großen Widerstand. Mit seinen Schülern verlässt Benedikt das Kloster, um im Tal von *Subiaco* mehrere kleine Klöster zu bauen, die unter seiner Leitung standen. Durch seinen Erfolg wuchs der Neid und er wurde zur Zielscheibe von Intrigen. Nur knapp konnte er einem Giftanschlag entkommen.<sup>221</sup>

Im Jahr 529 beschließt Benedikt seine Klöster zu verlassen und zieht mit seinen engsten Vertrauten auf den 80 Kilometer entfernten *Monte Casino*, wo er das Mutterkloster der Benediktiner gründete. In diesem Kloster entstand auch seine berühmte „**Regula Benedicti**“ (RB). Er stirbt am Gründonnerstag des Jahres 547, der Überlieferung nach in der Klosterkirche während des Gebets.<sup>222</sup>

---

219 Vgl. <http://www.benediktiner.de/st-benedikt01.htm> [Zugriff am 22.05.2007].

220 Ebenda

221 Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Benedikt\\_von\\_Nursia](http://de.wikipedia.org/wiki/Benedikt_von_Nursia) [Zugriff am 10.05.2007].

222 Ebenda

## 5.2.2 Die Benediktiner

Der Benediktinerorden entstand aus dem Bestreben des Vatikans, die Benediktiner kirchenrechtlich wie einen religiösen Orden behandeln zu können. Die Benediktinerklöster gründeten daher nach und nach nationale oder anderweitig gleichinteressierte **Kongregationen** (z.B. die englische, schweizerische, österreichische Kongregation, die Olivetaner etc.), die alle heute in der Benediktiner-Konföderation zusammengefasst sind und durch sie repräsentiert werden.<sup>223</sup>

Die Männerklöster sind in 21 Kongregationen zusammengeschlossen, die wiederum eine weltweite Benediktinerkonföderation bilden. An der Spitze jeder Kongregation steht ein auf sechs Jahre gewählter Abt-Präses, an der Spitze der Konföderation ein auf acht Jahre gewählter Abt-Primas mit Sitz in Rom. Ein interessantes Detail dabei ist, dass die Benediktinerklöster im Gegensatz zu anderen religiösen Orden in kein Mutterhaussystem eingebunden sind. Das bedeutet, dass sie **wirtschaftlich autonom** sind und keinen Anteil an den Kirchenbeitragsgeldern erhalten.<sup>224</sup>

Heute gibt es weltweit rund 40.000 Benediktinerinnen und Benediktiner. Auch die Orden der Zisterzienser und der Trappisten leben nach der Regel des Hl. Benedikt. Die beiden wichtigsten Quellen der benediktinischen Spiritualität sind die Heilige Schrift und die Benediktusregel. Eine reiche Quelle stellen zudem die Schriften der Mönche und Nonnen des Benediktinerordens aus früheren Jahrhunderten dar.<sup>225</sup>

### 5.2.2.1 Organisation der Benediktinerklöster

An der Spitze eines Klosters steht der **Abt**. Er ist der Vater (Abba = Abt = Vater) und Leiter des Klosters und hat die volle Rechtssprechungsautorität innerhalb des Klosters. Seine Entscheidungsbefugnis ist allerdings eingeschränkt, da er in vielen Belangen die Zustimmung des Kapitels oder des Senioren- und Wirtschaftsrates benötigt. Das **Kapitel** ist die Vollversammlung der Mitbrüder und der Senioren- und

<sup>223</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Benedikt\\_von\\_Nursia](http://de.wikipedia.org/wiki/Benedikt_von_Nursia) [Zugriff am 10.05.2007].

<sup>224</sup> Ebenda

<sup>225</sup> Vgl. <http://www.stiftadmunt.at/deutsch/stift/geschichte/benediktorden.php> [Zugriff am 30.05.2007].

Wirtschaftsrat besteht aus vier bis sechs teilweise ernannten, teilweise gewählten Mitbrüdern.<sup>226</sup>

Der Stellvertreter des Abtes ist der **Prior**. Er vertritt diesen während dessen Abwesenheit und hilft ihm bei der Führung des Klosters. Als dritter Oberer fungiert der Subprior, der das Kloster bei Abwesenheit von Abt und Prior leitet. Die weitere Rangreihenfolge der Mitbrüder ergibt sich aus dem Zeitpunkt des Eintritts in das Kloster, das natürliche Alter der Mitbrüder ist nebensächlich.<sup>227</sup>

### **5.3 Die „Regula Benedicti“**

Benedikt von Nursia war in vielerlei Hinsicht eine interessante Persönlichkeit. Obwohl er ein Mann des Glaubens war, lenkte er mit großem Geschick die weltlichen Angelegenheiten seines Klosters. Er war von großer Herzensgüte und besaß aber auch viele Eigenschaften, die einen guten Manager auszeichnen. Er verstand es beispielsweise in Zeiten von Missernten die Ressourcen so klug zu einteilen, dass niemand hungern musste, wenn auch niemand im Überfluss lebte. Für Benedikt war es wichtig, eine starke Gemeinschaft aufzubauen. Er erkannte, dass verschiedene Menschen unterschiedlicher Herkunft ein Konzept von Regeln benötigen, um harmonisch zusammenzuleben.<sup>228</sup>

Benedikt stammte aus einer liebevollen und gütigen Familie. Er übernahm dieses Familienmodell, mit dem Abt als Vater und den Mönchen als Brüdern für seine Klostersgemeinschaft. Aus dem Bestreben seine Herde so gut wie möglich zu führen, entstand seine noch heute aktuelle „Regula Benedicti“. Sie besteht aus 73 Kapiteln und beinhaltet hunderte von Verhaltensregeln, die sich mit dem Leben innerhalb und außerhalb des Klosters beschäftigen. Sie gibt auch dem Abt Anleitung, wie er mit seinen Brüdern zu verfahren hat. Die wichtigsten Merkmale seiner Regel sind:

- ein zölibatäres Leben,

---

226 Ebenda

227 Ebenda

228 Vgl. <http://www.benediktiner.de/st-benedikt03.htm> [Zugriff am 22.05.2007].

- einfache Ernährung, (was den Verzicht auf Fleisch von vierfüßigen Tieren, maximal eine gekochte Hauptmahlzeit am Tag und mäßigen Weinkonsum beinhaltete), sowie
- feste Zeiten für Gebet, Lesung, Arbeit und Schlaf.<sup>229</sup>

Obwohl schon zeitgenössische Biografen über diverse Wundertaten Benedikts berichten, ist wohl das bemerkenswerteste an seiner Person, dass er als Mitglied der gesellschaftlichen Elite körperliche Arbeit verrichtete und sich in diesem Sinne nicht über seine Brüder stellte. Das am Ende des 19. Jahrhundert entstandene benediktinische Motto lautet: „**ora et labora (et lege)**“ und bedeutet „bete und arbeite (und lies)“. Darunter wird heute die Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Gebet (und Bildung) verstanden.<sup>230</sup>

Faszinierend an Benedikt ist, dass es ihm gelang, geistiges und weltliches harmonisch miteinander zu verbinden. Einerseits war er für seine Schüler ein geistiges Oberhaupt und wurde auch immer wieder als Friedensstifter wahrgenommen. Andererseits verstand er es durch intelligentes Wirtschaften die Menschen durch schwierige Zeiten zu führen.<sup>231</sup>

### 5.3.1 Die „*Regula Benedicti*“ und ihre Bedeutung für die Wirtschaft

Was Benedikt heute aus betriebswirtschaftlicher Sicht interessant macht, ist, dass viele seiner Regeln auf das Verhalten von Managern übertragbar sind. Wenn man den organisatorischen Aufbau eines Klosters betrachtet, so ist dessen Aufbau durchaus mit einer streng hierarchischen, patriarchalisch geführten Stab-Linienorganisation zu vergleichen. Das Kloster würde in diesem Sinn mit einem Unternehmen und der Abt mit einem Manager gleichgesetzt werden. Den Stab bilden hier die Berater und Vertrauten des Abts. Dieser trägt die Verantwortung für sein „Unternehmen“ und ihm obliegt es letztendlich seine „Mitarbeiter“ so gut wie möglich zu führen. Die „Regula Benedicti“ gibt seit ihrer Entstehung eine Vielzahl von Hilfestellungen dazu.

<sup>229</sup>Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Benedikt\\_von\\_Nursia](http://de.wikipedia.org/wiki/Benedikt_von_Nursia) [Zugriff am 10.05.2007].

<sup>230</sup> Ebenda

<sup>231</sup> Vgl. [http://de.wikipedia.org/wiki/Benedikt\\_von\\_Nursia](http://de.wikipedia.org/wiki/Benedikt_von_Nursia) [Zugriff am 10.05.2007]

Im Folgenden werden drei Kapitel der Benediktsregel näher betrachtet, weil sich diese sehr intensiv mit der Frage nach einem humanen Führungsverhalten auseinandersetzen. Natürlich ist nur ein Teil des Regelwerks anwendbar, da sich der Großteil auf das klösterliche Leben beschränkt und vielleicht das eine oder andere aus heutiger Sicht veraltet erscheint. Dabei darf allerdings nicht außer Acht gelassen werden, dass dieses Werk etwa 1500 Jahre alt ist und dass es natürlich nicht für Wirtschaftsbetriebe, sondern für das Leben im Kloster verfasst wurde.

### **5.3.1.1 Auszug aus den Benediktinerregeln**

#### **5.3.1.1.1 Kapitel 2: Der Abt**

7. So wisse der Abt: Die Schuld trifft den Hirten, wenn der Hausvater an seinen Schafen zu wenig Ertrag feststellen kann.
11. Wer also den Namen "Abt" annimmt, muss seinen Jüngern in zweifacher Weise als Lehrer vorstehen:
12. Er mache alles Gute und Heilige mehr durch sein Leben als durch sein Reden sichtbar. Einsichtigen Jüngern wird er die Gebote des Herrn mit Worten darlegen, hartherzigen aber und einfältigeren wird er die Weisungen Gottes durch sein Beispiel veranschaulichen.
13. In seinem Handeln zeige er, was er seine Jünger lehrt, dass man nicht tun darf, was mit dem Gebot Gottes unvereinbar ist. Sonst würde er anderen predigen und dabei selbst verworfen werden.<sup>232</sup>

In diesem Teil der Regeln geht um die Verantwortung, die der Abt oder Manager übernehmen muss. Sind beispielsweise die Erträge zu gering, so ist letztendlich er für den Erfolg oder Misserfolg seines Betriebs verantwortlich. Weiters ist aus den RB 2, 11-13 zu schließen, dass eine Führungskraft seinen Untergebenen mit gutem Beispiel voran gehen muss, um diese zu fördern. Einerseits müssen die Mitarbeiter eingeschult werden und andererseits wirkt sich ein gutes Beispiel positiv auf die Motivation aus. Besonders in RB 2/13 ist zu erkennen, dass es für eine Führungskraft wichtig ist, die Anforderungen, die an andere gestellt werden auch selbst zu erfüllen.

---

<sup>232</sup> Vgl. <http://www.benediktiner.de/> [Zugriff am 17.06.2007].

16. Der Abt bevorzuge im Kloster keinen wegen seines Ansehens.
17. Den einen liebe er nicht mehr als den anderen, es sei denn, er finde einen, der eifriger ist in guten Werken und im Gehorsam.
23. Wenn der Abt lehrt, halte er sich immer an das Beispiel des Apostels, der sagt: "Tadle, ermutige, weise streng zurecht." Das bedeutet für ihn:
24. Er lasse sich vom Gespür für den rechten Augenblick leiten und verbinde Strenge mit gutem Zureden. Er zeige den entschlossenen Ernst des Meisters und die liebevolle Güte des Vaters.
25. Härter tadeln muss er solche, die keine Zucht kennen und keine Ruhe geben; zum Fortschritt im Guten ermutige er alle, die gehorsam, willig und geduldig sind; streng zurechtweisen und bestrafen soll er jene, die nachlässig und widerspenstig sind.<sup>233</sup>

In diesen Regeln spiegelt sich das stete Bemühen Benedikts um Ausgewogenheit wieder. Es geht um den Versuch, zum richtigen Zeitpunkt die richtige Mischung aus Lob, Motivation aber auch Kritik zu finden. Die RB 2/24 spiegelt die Idee des Familienmodells für die Klostersgemeinschaft wieder. Benedikt betont einerseits die Position des Meisters, hebt aber andererseits die liebevolle Güte des Vaters hervor, von der das Handeln geprägt sein soll. Der Mensch steht bei Ihm klar im Vordergrund und daher ist es für ihn wichtig, auf jeden Menschen individuell einzugehen, ohne dabei die Verantwortung aus den Augen zu verlieren. Dies zeigen insbesondere die RB 2/30-34, wo unter anderem betont wird, dass der Abt für die Menschen die ihm unterstehen früher oder später Rechenschaft ablegen muss.

30. Der Abt muss bedenken, was er ist, und bedenken, wie man ihn anredet. Er wisse: Wem mehr anvertraut ist, von dem wird mehr verlangt.
31. Er muss wissen, welche schwierige und mühevollere Aufgabe er auf sich nimmt: Menschen zu führen und der Eigenart vieler zu dienen. Muss er doch dem einen mit gewinnenden, dem anderen mit tadelnden, dem dritten mit überzeugenden Worten begegnen.
32. Nach der Eigenart und Fassungskraft jedes einzelnen soll er sich auf alle einstellen und auf sie eingehen. So wird er an der ihm anvertrauten Herde

---

<sup>233</sup> Vgl. <http://www.benediktiner.de/> [Zugriff am 17.06.2007].

keinen Schaden erleiden, vielmehr kann er sich am Wachsen einer guten Herde freuen.

34. Stets denke er daran: Er hat die Aufgabe übernommen, Menschen zu führen, für die er einmal Rechenschaft ablegen muss.<sup>234</sup>

#### **5.3.1.1.2 Kapitel 3: Die Einberufung der Brüder zum Rat**

1. Sooft etwas Wichtiges im Kloster zu behandeln ist, soll der Abt die ganze Gemeinschaft zusammenrufen und selbst darlegen, worum es geht.
2. Er soll den Rat der Brüder anhören und dann mit sich selbst zu Rate gehen. Was er für zuträglicher hält, das tue er.
3. Dass aber alle zur Beratung zu rufen seien, haben wir deshalb gesagt, weil der Herr oft einem Jüngeren offenbart, was das Bessere ist.
4. Die Brüder sollen jedoch in aller Demut und Unterordnung ihren Rat geben. Sie sollen nicht anmaßend und hartnäckig ihre eigenen Ansichten verteidigen.
5. Vielmehr liegt die Entscheidung im Ermessen des Abtes: Was er für heilsamer hält, darin sollen ihm alle gehorchen.<sup>235</sup>

Benedikt hat sehr früh erkannt, dass eine gute Gesprächskultur von essentieller Bedeutung ist und gibt dafür Anleitung. Er betont, die Wichtigkeit unterschiedliche Meinungen anzuhören und darüber zu reflektieren, bevor eine Entscheidung getroffen wird. RB 3/3 besagt, dass auch die Meinung Jüngerer anzuhören ist. Auf die heutige Zeit bezogen kann man daraus interpretieren, dass es durchaus für ein Unternehmen von Vorteil sein kann, die Sichtweise von Außenstehenden oder von Mitarbeitern, die noch nicht so lange dem Betrieb zugehören einzubeziehen, da unter dem Aspekt der Betriebsblindheit diese Gruppen neue Impulse für das Unternehmen liefern können.

---

<sup>234</sup> Vgl. <http://www.benediktiner.de/> [Zugriff am 17.06.2007].

<sup>235</sup> Ebenda

### 5.3.1.1.3 Kapitel 64: Einsetzung und Dienst des Abtes

In diesem Abschnitt geht es - ähnlich wie in Kapitel 2 der Benediktsregel - um den Abt und dessen Aufgaben. Hier betont Benedikt noch einmal die Verantwortung, die eine Führungsposition mit sich bringt. Er weist aber auch immer wieder auf die Barmherzigkeit hin und rückt somit den Menschen und die Menschlichkeit in den Vordergrund. Insbesondere in der RB 64/8 zeigt er, dass es nicht darum geht seine Untergebenen zu beherrschen, sondern dass es wichtig ist, diese zu unterstützen und zu fördern.

7. Der eingesetzte Abt bedenke aber stets, welche Bürde er auf sich genommen hat und wem er Rechenschaft über seine Verwaltung ablegen muss.
8. Er wisse, dass er mehr helfen als herrschen soll.
10. Immer gehe ihm Barmherzigkeit über strenges Gericht, damit er selbst Gleiches erfahre.<sup>236</sup>

Die RB 64/11-15 liefern einen wichtigen Beitrag zur Fehlerbewältigung. Auch hier zeigt sich wieder das Bestreben kritische Situationen menschlich zu handhaben. Umgesetzt auf eine Problemsituation ist hier zu interpretieren, dass es einerseits wichtig ist, mit dem Verantwortlichen zu klären, wie der Fehler passiert ist und diesen je nach Fall auch zurechtzuweisen, andererseits weist Benedikt aber auch auf die eigene Person hin und erinnert wieder daran, das rechte Maß zu finden. Um Fehler zu vermeiden ist es sicher sinnvoller, wenn die Situation in Ruhe geklärt und mit dem Mitarbeiter analysiert wird, wie das Problem entstanden ist und wie es in Zukunft vermieden werden kann, als ihn vor seinen Kollegen zu demütigen. Solch ein Verhalten würde eher einen Motivationsverlust und einen Rückgang des Vertrauens zur Führungsebene hervorrufen.

Der Hinweis in RB 64/13 auf die eigene Gebrechlichkeit zeigt eine Parallele zur „*Goldenen Regel*“<sup>237</sup>, in der es darum geht, sich in andere hineinzusetzen um die Folgen einer Handlung besser abschätzen zu können. Es kann als eine Erinnerung

---

<sup>236</sup> Vgl. <http://www.benediktiner.de/> [Zugriff am 17.06.2007].

<sup>237</sup> Vgl. Punkt 2.3.1

verstanden werden, sich darauf zu besinnen, wie man selbst behandelt werden möchte.

11. Er hasse die Fehler, er liebe die Brüder.
12. Muss er aber zurechtweisen, handle er klug und gehe nicht zu weit; sonst könnte das Gefäß zerbrechen, wenn er den Rost allzu heftig auskratzen will.
13. Stets rechne er mit seiner eigenen Gebrechlichkeit. Er denke daran, dass man das geknickte Rohr nicht zerbrechen darf.
14. Damit wollen wir nicht sagen, er dürfe Fehler wuchern lassen, vielmehr schneide er sie klug und liebevoll weg, wie es seiner Absicht nach jedem weiterhilft; wir sprachen schon davon.
15. Er suche, mehr geliebt als gefürchtet zu werden.<sup>238</sup>

In diesem letzten Abschnitt des Auszugs der Benediktsregel wird unter anderem von den Eigenschaften gesprochen, die eine Führungskraft besitzen sollte. Wieder zeigen die Regeln des Kapitels 64 das Bestreben Benedikts um das rechte Maß in allen Dingen. Ausgewogenheit ist für ihn von zentraler Bedeutung. So geht es auch darum, seine Untergebenen nicht zu überfordern, da dies langfristig zu Problemen führen kann. RB 64/19 kann dahingehend interpretiert werden, dass es in weiterer Folge auch wichtig ist, für jeden Mitarbeiter den richtigen Platz zu finden, um den einzelnen weder zu über- noch zu unterfordern.

16. Er sei nicht stürmisch und nicht ängstlich, nicht maßlos und nicht engstirnig, nicht eifersüchtig und allzu argwöhnisch, sonst kommt er nie zur Ruhe.
17. In seinen Befehlen sei er vorausschauend und besonnen. Bei geistlichen wie bei weltlichen Aufträgen unterscheide er genau und halte Maß.
18. Er denke an die maßvolle Unterscheidung des heiligen Jakob, der sprach: "Wenn ich meine Herden unterwegs überanstrengte, werden alle an einem Tag zugrundegehen."
19. Diese und andere Zeugnisse maßvoller Unterscheidung, der Mutter aller Tugenden, beherzige er. So halte er in allem Maß, damit die Starken finden, wonach sie verlangen, und die Schwachen nicht davonlaufen.<sup>239</sup>

---

<sup>238</sup> Vgl. <http://www.benediktiner.de/> [Zugriff am 17.06.2007].

<sup>239</sup> Vgl. <http://www.benediktiner.de/> [Zugriff am 17.06.2007].

Abschließend kann gesagt werden, dass die Benediktsregeln trotz ihrer langen Geschichte und dem religiösen Hintergrund nichts an Aktualität verloren haben. Ersichtlich ist, dass Benedikt den Menschen klar in den Vordergrund rückt. Mit dem steten Bemühen um das rechte Maß in geistigen und weltlichen Dingen gibt Benedikt einen Weg vor, der zu einem harmonischen Leben führen soll. So, wie sich die Ethik mit der Frage nach dem richtigen Handeln auseinandersetzt, stellt sich auch er diesem Thema und gibt auf die heutige Zeit angewandt Gedankenanstöße zu einem ausgewogenen Führungsstil.

## **5.4 Stift Admont**

### **5.4.1 Geschichte**

Die Benediktiner haben in Admont schon eine sehr lange Tradition. Sein über 900 Jahren leben und wirken hier die Mönche nach der Regel des heiligen Benedikt. Die Gründung erfolgte im Jahre 1074 durch Erzbischof Gebhard von Salzburg und geht auf eine Stiftung der heiligen **Hemma von Gurk** zurück. Admont wurde dank seiner bedeutenden Schreibschule zu einem spirituellen und kulturellen Zentrum. 1120 schloss sich dem Stift ein Frauenkloster an, das sich auch der Benediktus-Regel verschrieben hatte. Die Nonnen genossen dank ihrer hohen Bildung und literarischen Tätigkeit einen bedeutenden Ruf. Das Nonnenkloster erlosch allerdings wieder in der Reformationszeit. Der Architekt *Johann Gotthard Hayberger* begann um 1735, im Zuge der regen Bautätigkeit der Barockzeit mit einem großzügigen Umbau der Klosteranlage. Auch das kulturelle Erbe des Stifts ist beachtlich. Es besitzt die flächengrößte barocke Klosterbibliothek der Welt, die es zu restaurieren und zu erhalten gilt.<sup>240</sup>

Das Kloster hatte aber auch einige Krisen zu bewältigen. Im Jahre 1865 wurde das gesamte Kloster mit Ausnahme der Bibliothek vollständig zerstört. Die Stiftsgebäude wurden in den Folgejahren großteils wieder errichtet. Die Stiftskirche wurde auf ihren alten Fundamenten neu errichtet und ist der erste große neugotische Sakralbau Österreichs. Die Wirtschaftskrise der 30er Jahre des 20. Jahrhunderts blieb auch für die Benediktiner nicht ohne Folgen. So konnte sich das Kloster

---

<sup>240</sup> Vgl. <http://www.stiftadmont.at/deutsch/stift/geschichte/geschichte.php> [Zugriff am 17.06.2007].

damals sein Überleben durch den Verkauf wertvoller Kunstschatze sichern. Nach der Enteignung durch das nationalsozialistische Regime im Jahr 1939 kehrten die Mönche 1945 wieder ins Kloster zurück. Heute beherbergt das Kloster 32 Mönche, die unter der Leitung des frei gewählten Vorstehers Abt *Bruno Hubl* stehen.<sup>241</sup>

#### 5.4.2 Die Tätigkeitsbereiche

Das Benediktinerstift ist in vielerlei Hinsicht interessant. So betreut es derzeit 26 Pfarren, betreibt ein Stiftsgymnasium mit ca. 700 Schülern und Schülerinnen, sowie ein Seniorenpflegeheim und ein Haus der Begegnung. Das stete Engagement des Stiftes für Wissenschaft und Kunst spiegelt sich im neuen Museum wider. Auch aus wirtschaftlicher Sicht ist das Stift ein wichtiger Arbeitgeber und Wirtschaftsmotor für die Region. Es beschäftigt in den verschiedenen Wirtschaftsbetrieben etwa 500 Mitarbeiter. Ursprünglich konzentrierte sich die Wirtschaft des Stiftes hauptsächlich auf den Bereich der Land- und Forstwirtschaft. In den letzten Jahrzehnten wurde sukzessive ein Konzept der Diversifizierung umgesetzt und neue Geschäftsfelder entwickelt. Heute erstrecken sich die Aktivitäten von der Land- und Forstwirtschaft über die Holz verarbeitende Industrie und Energiewirtschaft bis zum Tourismus.<sup>242</sup>

Besonders an Stift Admont ist, dass es im Stande ist, unterschiedliche, entgegengesetzt erscheinende Bereiche zu verknüpfen. Abbildung 4.1 veranschaulicht die Vernetzung der unterschiedlichen Ebenen. Während im Zentrum das Kloster mit seinen christlichen Aufgaben und Pflichten steht, ist zum **kulturellen Bereich** sicher die Erhaltung und Fortführung der Klosterbibliothek und das Museum zu zählen.

Die barocke Bibliothek mit ihren 70.000 Büchern, ist wie schon erwähnt die größte Klosterbibliothek der Welt, was ihre Ausmaße anbelangt. Sie wurde seit ihrer Fertigstellung im Jahr 1776 noch nie restauriert und es ist daher nicht verwunderlich, dass Laufe der Jahrhunderte Schäden entstanden sind. Eine genaue Untersuchung zeigte die Notwendigkeit einer Generalsanierung, die 2004 begonnen

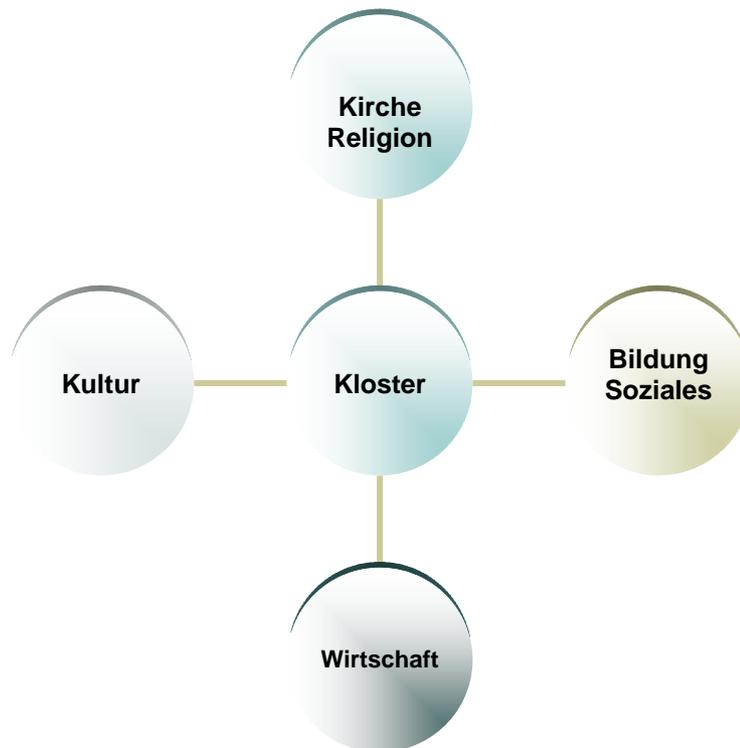
---

<sup>241</sup> Ebenda

<sup>242</sup> Vgl. <http://www.stiftadmont.at/deutsch/stift/betriebe/betriebe.php> [Zugriff am 17.06.2007].

wurde und bis 2008 andauern soll.<sup>243</sup> Die Gesamtkosten belaufen sich auf € 6 Millionen wovon 75% durch Förderungen gedeckt sind. Dies bedeutet aber dennoch, dass € 1,5 Millionen vom Stift aufgebracht werden müssen.<sup>244</sup> Darüber hinaus beherbergt das Kloster auch ein naturhistorisches Museum mit einer beachtlichen Insektensammlung und ein kunsthistorisches Museum, welches Werke aus dem Mittelalter bis zur Gegenwart zeigt.<sup>245</sup>

**Abbildung 5.1: Das Kloster und seine Tätigkeitsfelder**



Auch die **Bildung** hat in Admont eine lange Tradition. Das Gymnasium wurde 1644 gegründet und unterrichtet ca. 700 Schüler und Schülerinnen.<sup>246</sup> Es zählt zu den zwei Gymnasien in der Steiermark, die drei unterschiedliche Schulzweige mit den Schwerpunkten Sprachen, Naturwissenschaften und Musik anbieten. Neu dabei ist, dass die Schüler ab der 6. Klasse - ähnlich wie an einer Universität - verschiedene Kurse individuell wählen können. Dies hat den Vorteil, dass im Gegensatz zu den

243 Vgl. Braunsteiner (2005), S. 44 f.

244 Vgl. Neuner (2004), S. 40.

245 Vgl. Braunsteiner (2004), S. 42 ff.

246 Vgl. <http://www.stiftadmont.at/deutsch/stift/geschichte/geschichte.php> [Zugriff am 17.06.2007].

bisherigen Wahlpflichtfächern, die Kurse den persönlichen Interessen der Schüler und Schülerinnen mehr entgegen kommen.<sup>247</sup>

Was das Thema **Weiterbildung** anbelangt, so wurde im Jahr 2001 der „*Lehrgang Ennstal*“ ins Leben gerufen. Der Hintergrund ist, dass davon ausgegangen wird, dass je mehr Menschen mit guter Ausbildung in einer Region leben, diese auch für Unternehmen umso attraktiver wird. Bildung kann somit zu einem entscheidenden Standortfaktor werden und es ist daher wichtig Investitionen in Aus- und Weiterbildung zu tätigen, da die Innovationsfähigkeit und Kreativität der Mitarbeiter letztendlich auch den Unternehmenserfolg beeinflussen.<sup>248</sup>

Dieser universitäre Lehrgang dauert ein Jahr und bietet den Studierenden ein breites Basiswissen in den Bereichen Technologie, Information und Wirtschaft, sowie ein siebenwöchiges Praktikum. Weiters sollen den Teilnehmern auch bestimmte Schlüsselqualifikationen, wie Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Konfliktverhalten, Teamfähigkeit und Auftreten vermittelt werden, da diese sozusagen die Verpackung des Fachwissens darstellen.<sup>249</sup>

Neben regelmäßigen, verschiedenen **sozialen** Projekten, betreibt das Stift ein Pflegeheim für Pensionisten. Es wurde 1996 gegründet und verfügt über 36 Betten und 25 Mitarbeiter. Seit der Gründung des Heims hat das Benediktinerstift € 2.400.000,- für Um- und Ausbauten bereitgestellt.<sup>250</sup> Es werden je nach Bedarf unterschiedliche Pflegestufen angeboten, sowie ein wöchentliches Programm, das körperliche und kulturelle Aktivitäten bietet.<sup>251</sup>

---

247 Vgl. Cermak-Auer (2005), S. 41.

248 Vgl. Cermak-Auer (2005), S. 40.

249 Vgl. Cermak-Auer (2004), S 35.

250 Vgl. Pfatschbacher (2004), S. 16.

251 Vgl. Rohner (2005), S. 31 ff.

## 5.5 Kloster und Wirtschaft

Die wirtschaftliche Autonomie und Weltoffenheit der Benediktiner erleichtert möglicherweise die Verbindung zwischen Geistlichen und Weltlichen. Der Abt des Klosters, *Bruno Hubl*, bestätigt die Tatsache, dass zur Umsetzung von Ideen – seien diese die Gestaltung von Kunst und Kultur oder die Förderung geistiger Werte – materielle Mittel nötig sind. Finanzielle Ressourcen erleichtern das Leben in vielerlei Hinsicht. Um aber einen gewissen Lebensstandard zu erreichen, ist wiederum eine gesunde Wirtschaft nötig. In der heutigen Zeit können sich die Menschen auf Grund der gesteigerten Wirtschaftskraft wesentlich mehr leisten als noch vor fünfzig oder hundert Jahren. Daraus resultiert, dass sich auch die Möglichkeiten zur persönlichen Entfaltung vergrößert haben.<sup>252</sup>

Der Abt sieht die Wirtschaft als dienliches Mittel zur Persönlichkeitsentfaltung, nicht aber als ihre Ursache. Für ihn verfehlt die Wirtschaft ihre Aufgabe und ihren Zweck, wenn sie durch eine zu große Dominanz die Entwicklung humaner, sozialer, kultureller und religiöser Werte behindert. Wirtschaften um des Wirtschaftens Willen ist kaum zielführend. Daher kann aus klösterlicher Sicht, Wirtschaft nie als Lebensinhalt verstanden werden, sondern sie soll ihre Aufgabe als Lebensmittel, als Mittel zum eigentlichen Leben erfüllen.<sup>253</sup>

In früheren Zeiten wurden die Produkte des Klosters nach der RB 57/9 zu einem günstigeren Preis als sonst üblich verkauft. Dies ist aber für ein Wirtschaft betreibendes Kloster heute nicht mehr möglich, denn es würde damit Dumping betreiben. Der Verkauf der Produkte unter dem Marktpreis würde nicht nur den Mitbewerbern schaden, sondern auch Arbeitsplätze gefährden und das steht wiederum im krassen Gegensatz zu der Philosophie des Klosters. So wie auch Benedikt von Nursia die Arbeit als wichtigen Bestandteil des Lebens gesehen hat, versucht das Stift Admont diese Tradition fortzuführen, indem es möglichst vielen Menschen einen Arbeitsplatz bietet.<sup>254</sup>

---

252 Vgl. Hubl (2003), S. 6 ff.

253 Ebenda

254 Ebenda

## 5.5.1 Die Wirtschaftsbetriebe

Obwohl das Stift nach wie vor in der Land- und Forstwirtschaft tätig ist, zählen heute zu den Haupteinnahmequellen die beiden größten Unternehmen: die STIA Holzindustrie GmbH und der Energieversorger ENVESTA GmbH.

### 5.5.1.1 STIA Holzindustrie GmbH

Gegründet wurde das Unternehmen 1972 und beschäftigte seinerzeit 13 Mitarbeiter. Die Produktion beschränkte sich damals auf Betonschalungsplatten, keilgezinkte Fensterkanteln und Türrahmen, die in Österreich und der Schweiz vertrieben wurden.<sup>255</sup> 1979/80 wurde die Naturholzplatte entwickelt und seit 1989/90 befindet sich der „**Admonter Naturboden**“ im Landhausdielenprogramm. Die STIA konnte sich mit ihren Produkten in einem hochqualitativen Segment etablieren, in dem das Management großen Wert auf hohe Qualitätsstandards bei Material und Verarbeitung legt. Die Verwendung ausschließlich nachhaltiger Rohmaterialien, regelmäßige interne und externe Qualitätskontrollen, sowie die laufende Beobachtung und Anpassung an den Markt gewährleisteten den Erfolg.<sup>256</sup>

Das Unternehmen beschäftigt ca. 300 Mitarbeiter und erzielte im Jahr 2006 einen Umsatz von € 44,2 Millionen.<sup>257</sup> Mit der Landhausdielen gelang es der STIA nicht nur auf fast allen Märkten Europas Fuß zu fassen, sondern auch in den USA, in Japan, Israel und Saudi Arabien Kunden zu finden. Die Exportrate hat sich mittlerweile auf 75% gesteigert.<sup>258</sup>

Diese Entwicklung wird aber auch nur durch immer wiederkehrende Investitionen möglich. Im Jahr 2006 wurden knapp € 5 Millionen in Maschinen und Hallen, sowie in die Kapazitätserweiterung investiert. Für 2007 ist ein Investitionsvolumen von 3,8 Millionen Euro geplant.<sup>259</sup> Diese Summen ermöglichen, dass neue Vertriebs- und Produktionsmöglichkeiten und damit verbunden auch Arbeitsplätze geschaffen

---

255 Vgl. Fößleitner (2003), S. 28 f.

256 Vgl. Pax (2/2005), S. 34.

257 Vgl. <http://www.admonter.at/content/view/52/64/lang.de/> [Zugriff am 07.07.2007].

258 Vgl. Fößleitner (2003), S. 28 f.

259 Vgl. Neuner (2006), S. 14.

werden. Die positive Entwicklung des Unternehmens spiegelt sich auch in der Umsatzentwicklung der letzten 10 Jahre wieder. Im Jahr 1997 betrug der Umsatz 17 Millionen Euro, für das Jahr 2007 werden hingegen € 65 Millionen erwartet. Dies entspricht einer Steigerung von 350% für den Zeitraum von zehn Jahren.<sup>260</sup>

### **5.5.1.2 ENVESTA GmbH**

Die Energiegewinnung hat im Stift Admont eine fast hundert jährige Tradition. Das erste stiftseigene Kleinwasserkraftwerk entstand im Jahre 1911. In ihrer heutigen Form existiert die ENVESTA Energie- und Dienstleistungs- GmbH seit 2004 und betreibt insgesamt:

- 6 Wasserkraftwerke (Mühlau, Johnsbach, Stadlgraben, Helleralm und Sunk)
- 1 Biomassekraftwerk (ORC-STIA)
- 1 Gaskraftwerk (BHKW Jennbach)<sup>261</sup>

Das letzte Wasserkraftwerk wurde 2006 in Betrieb genommen und speist jährlich zusätzlich ca. 8 Millionen kWh sauberen Strom in das Netz. Eine zentrale Zielsetzung war die möglichst umweltschonende Umsetzung des Projekts. Das Unternehmen beauftragte freiwillig Experten des WWF (World Wide Fund for Nature), um gravierende Eingriffe in das Bachbett zu vermeiden. In Summe wurden € 5,3 Millionen investiert, wobei von einer Amortisationsdauer von 20 Jahren ausgegangen wird.<sup>262</sup>

Im Zeitraum von 1993 bis 2006 konnte die Stromproduktion von 10 Millionen kWh auf 30 Millionen kWh erhöht werden<sup>263</sup> und man ist dadurch in der Lage mit einem Versorgungsnetz von 250 km<sup>2</sup>, 3.500 AbnehmerInnen zu betreuen.<sup>264</sup> Die langfristige Zielsetzung des Unternehmens lautet, durch erneuerbare Ressourcen

---

<sup>260</sup> Vgl. Neuner (2007), Interview, 04.04.2007.

<sup>261</sup> Vgl. [http://www.stiftadmont.at/deutsch/stift/betriebe/t\\_anlagen.php#technik](http://www.stiftadmont.at/deutsch/stift/betriebe/t_anlagen.php#technik) [Zugriff am 07.07.2007]

<sup>262</sup> Pax (2/2006), S. 40 ff.

<sup>263</sup> Vgl. Neuner, (2006), S. 14.

<sup>264</sup> Pax (2/2006), S. 40 ff.

regional **energieautark** zu werden. So befinden sich seit 2006 fünf weitere Laufkraftwerke entlang der Enns in Planung.<sup>265</sup>

Der Bau des **Biomassekraftwerks** im Jahr 1999 war ein weiterer wichtiger Schritt in Richtung alternativer Energiegewinnung. Die Holzreststoffe, die bei der Produktion in der STIA Holzindustrie GmbH anfallen, werden hier verwertet und in Wärme umgewandelt. Der große ökologische Vorteil der Holzverbrennung liegt darin, dass bei diesem Prozess nur jene Menge an CO<sub>2</sub> freigesetzt wird, die das Holz beim Wachsen aufnehmen konnte. Bei der Verbrennung von Öl hingegen wird zusätzlich CO<sub>2</sub> freigesetzt.<sup>266</sup> Durch den Bau dieser Anlage konnten die alten Ölheizungen des Stifts, die jährlich ca. 600.000 Liter Heizöl benötigten, stillgelegt werden. Mit dieser Biowärme werden die stiftischen Betriebe, die Schule, das Benediktinerstift und etwa 250 Haushalte im Ort versorgt, wobei auch hier die Tendenz steigend ist.<sup>267</sup> Der zweite positive Effekt dieses Schritts zeigt sich in der Ölpreisentwicklung der letzten Jahre. Durch den zunehmenden Umstieg auf alternative Energieformen wird man langfristig in der Lage sein, die Kosten erheblich zu senken.<sup>268</sup>

### **5.5.1.3 Weingut DVERI- Pax inrantibus d.o.o.**

Ein weiteres langfristig ausgerichtetes Großprojekt stellt das Weingut DVERI- Pax inrantibus d.o.o. in Slowenien dar. Im Zuge der Denationalisierung sind von den ursprünglichen Besitzungen des Stifts etwa 350 ha Grund und Boden, darunter ca. 70 ha Weingarten zurückgegeben worden. Das Stift knüpft an die Jahrhunderte alte Tradition des Weinbaus in dieser Region an und hat vor einigen Jahren begonnen, die Weingärten zu erneuern und zu entwickeln. Der erste Wein, ein Sauvignon Blanc, wurde im Jahr 2003 vorgestellt und von der Fachpresse sehr gut bewertet. Auch hier wird wieder sehr viel Wert auf Qualität gelegt, was wiederum Investitionen notwendig macht. In Summe sind ca. € 5 Millionen für dieses Projekt vorgesehen.

---

265 Vgl. Neuner (2006), S. 14.

266 Vgl. Riegler (2004), S. 20.

267 Vgl. Neuner (2003), S. 26.

268 Vgl. Neuner (2007), Interview, 04.04.2007.

Neben den Sanierungsarbeiten an den Gebäuden wird auch die Weinkellerei erneuert und soll in Zukunft 250.000 Flaschen Wein pro Jahr produzieren.<sup>269</sup>

#### **5.5.1.4 Kultur und Tourismus**

Die **Bibliothek** und die dazugehörige Museumslandschaft haben in den letzten Jahren für immer größere Besucherzahlen gesorgt. Seit dem Beginn des 20. Jahrhunderts besuchen Touristen das Stift und so konnte die Bibliothek im Jahre 1924 immerhin schon 4.500 Besucher verzeichnen, während heute jährlich über 60.000 Menschen nach Admont strömen.<sup>270</sup> Dieses steigende Interesse ist aber sicher auch den Investitionen der vergangenen Jahre zu verdanken. Bisher wurden alleine 13 Millionen Euro in das **Museum** investiert, um dieses auf rund 3.600 m<sup>2</sup> und drei Geschosse zu erweitern. Die Renovierung der Bibliothek und der Ausbau des Museums sollen mittelfristig 100.000 Touristen nach Admont führen.<sup>271</sup> Von diesen Besucherzahlen profitieren aber auch wieder andere Bereiche, wie beispielsweise die Gastronomie (zum Stift gehören zwei **Gastronomiebetriebe**, die verpachtet sind) und der **Klosterladen** der im Jahr 2006 einen Umsatz von € 175.000,- erzielen konnte. Das entspricht einer Steigerung von 40% im Zeitraum von 2005 auf 2006.<sup>272</sup>

Die sonstigen **touristischen Aktivitäten** finden im kleinen Rahmen statt. Das Stift ist an dem aus drei Liftanlagen bestehenden, nahe gelegenen Skigebiet Kaiserau beteiligt.<sup>273</sup> Darüber hinaus werden im Schloss Kaiserau – welches sich in der Nähe der Lifte befindet - Übernachtungsmöglichkeiten angeboten. Es handelt sich dabei um 6 Apartments, für 2 bis maximal 5 Personen, sowie um Gruppenunterkünfte bis maximal 50 Personen.<sup>274</sup>

---

269 Vgl. Neuner (2004), S. 28 f.

270 Vgl. Tomaschek (2003), S. 48.

271 Vgl. Braunsteiner (2003), S. 42.

272 Vgl. Gombotz (2006), S. 31.

273 Vgl. <http://www.kaiserau.at/runway.php> [Zugriff am 23.07.2007].

274 Vgl. <http://www.kaiserau.at/prices.php> [Zugriff am 23.07.2007].

## 5.6 Der Management-Ansatz

### 5.6.1 Organisations- und Entscheidungsstruktur

Wie Abbildung 4.2 zeigt, ist der organisatorische Aufbau des Wirtschaftsektors im Stift Admont grundsätzlich als linienförmig einzustufen. Was die Hierarchie bei Entscheidungen betrifft, so sind hier zwei Ebenen zu unterscheiden: die **geistliche** und die **weltliche Ebene**.

An der Spitze bei wichtigen Entscheidungen steht das **Kapitel** des Stifts. Auch der **Abt** kann nicht ohne Zustimmung des Kapitels größere Entscheidungen alleine treffen. Er ist für das Kloster operativ tätig und vertritt dieses nach außen. Unter dem Abt und dem Kapitel befindet sich, hierarchisch gesehen die Wirtschaftsdirektion, die vom Wirtschaftsdirektor geleitet wird. Hier zieht sich auch die Trennungslinie zwischen Geistlichem und Weltlichem. Seit 1955 steht die Wirtschaft im Stift Admont unter der Leitung eines weltlichen Managers.<sup>275</sup>

Die **Wirtschaftsdirektion** übt eine Art Holdingfunktion aus, indem sie letztendlich für alle Betriebe und deren Entwicklung verantwortlich ist. Darunter sind die einzelnen Betriebe, welche als GmbH's geführt werden angesiedelt. Die Leitung und Verantwortung für die einzelnen Firmen tragen wiederum die jeweiligen Geschäftsführer.<sup>276</sup> Abbildung 5.2 zeigt sowohl die grundsätzliche organisatorische Hierarchie, als auch die Kommunikationsstruktur in den Wirtschaftsbetrieben. Die Entscheidungen werden in diesem Sinn von oben nach unten durchgesetzt, während die Kommunikation in beide Richtungen verläuft.

Die wirtschaftlichen Aktivitäten der einzelnen Betriebe werden in erster Linie über **Jahresbudgets** geplant. Diese beinhalten neben den zu erwartenden Aufwendungen und Erträgen auch eine Personal- Finanz- und Investitionsplanung. Die Budgets werden von der Wirtschaftsdirektion, in Zusammenarbeit mit den jeweiligen Betrieben in einem Zeitraum von ein bis drei Monaten erarbeitet. Wichtig dabei ist, dass man über eine Zielformulierung zum jeweiligen Budget gelangt. Das benötigte Gesamtbudget dem Kapitel vorgelegt, welches letztendlich darüber zu

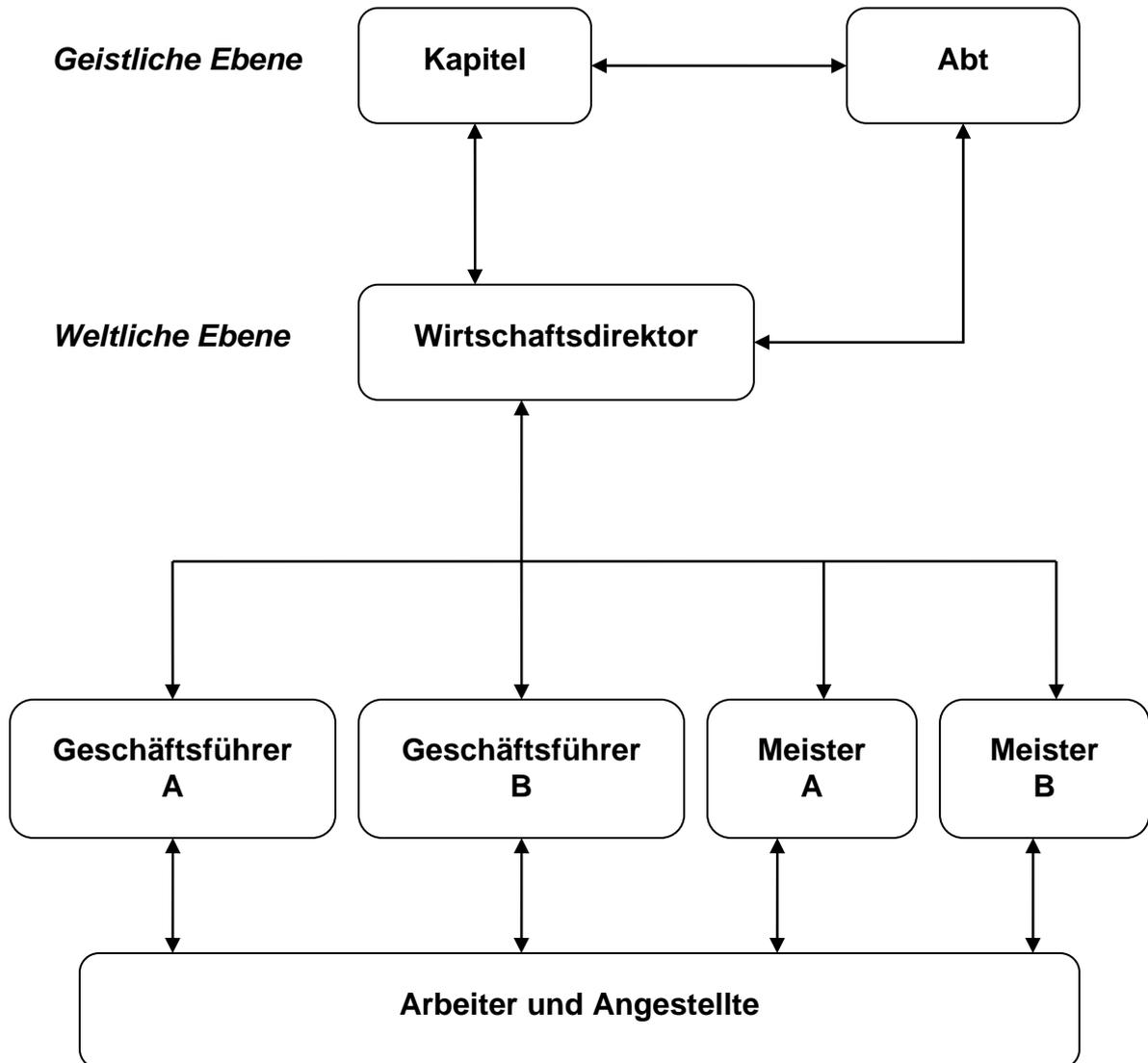
---

<sup>275</sup> Vgl. Neuner (2007), Interview, 04.04.2007.

<sup>276</sup> Ebenda

entscheiden hat. Diese Vorgehensweise gilt auch für den „Non-Profit-Bereich“, wie beispielsweise Bildung, Soziales, Kultur, etc.<sup>277</sup>

**Abbildung 5.2: Entscheidungs- und Kommunikationsstruktur**



Sollte es innerhalb des Wirtschaftsjahres zu Veränderungen kommen, kann die Wirtschaftsdirektion im Rahmen des Budgets mittels Umschichtungen in eigener Regie die weitere Vorgehensweise planen. Bei wesentlichen Änderungen führt die Entscheidung aber wieder über das Kapitel. Da dieses monatlich zusammentrifft, können auch hier Entscheidungen relativ schnell getroffen werden. Ein in der Regel

277 Ebenda

täglicher, informeller Informationsaustausch zwischen Abt und Wirtschaftsdirektor gewährleistet, dass der Informationsstand zwischen dem weltlichen und geistlichen Bereich immer aktuell bleibt. Weiters treffen sich die Geschäftsführer und Meister der Betriebe mindestens einmal pro Monat mit dem Wirtschaftsdirektor zur Dienstbesprechung, um je nach Dringlichkeit und Tagesgeschäft beispielsweise Situationsanalysen und Budgetkontrollen für Projekte und Aktivitäten durchzuführen.<sup>278</sup>

### 5.6.2 Führungsstil

Dipl. Ing. *Helmuth Neuner* ist seit 25 Jahren in den Betrieben des Benediktinerstifts tätig und übt seit 1993 die Funktion des Wirtschaftsdirektors aus. Den Hintergrund für seinen Führungsstil bildet neben den Benediktsregeln auch im hohen Maße die katholische Soziallehre.

Die katholische oder **christliche Soziallehre** beschäftigt sich unter anderem mit dem Thema Eigentum, welches auch mit einer sozialen Funktion verbunden ist. Die mit dem Privateigentum verbundene Privatinitiative stellt in diesem Sinne einen wichtigen Weg dar, um Arbeitsplätze zu schaffen. Aus wirtschaftlicher Sicht steht es auch für einen klösterlichen Betrieb außer Frage, dass Kapital für ein Unternehmen von essentieller Notwendigkeit ist. Wer aber wiederum Kapital besitzt, hat auch die Pflicht, dieses für die Schaffung von Arbeitsplätzen zu verwenden. In diesem Fall trifft das auch auf das Stift Admont zu. Dieses hat das Glück, vermögend zu sein und ist somit verpflichtet mit diesem Kapital etwas Positives zu bewirken. Folgendes Beispiel verdeutlicht diesen Gedanken:<sup>279</sup>

Stift Admont verfügt über einen sehr großen Waldbesitz und war daher bis in die 50er Jahre des letzten Jahrhunderts hauptsächlich in der Land- und Forstwirtschaft tätig. So beschäftigte das Kloster 1955 250 Arbeiter in der Land- und Forstwirtschaft, während heute nur noch 30 Mitarbeiter in diesem Bereich tätig sind. Das Kloster hat vor allem in den 70er Jahren erkannt, dass man diesen Rationalisierungen entgegenwirken muss und hat aus diesem Gedanken heraus die

---

<sup>278</sup> Vgl. Neuner (2007), Interview, 04.04.2007.

<sup>279</sup> Ebenda

Industrien geschaffen. Das Resultat ist, dass das Stift heute 500 Mitarbeiter in seinen Betrieben beschäftigt.<sup>280</sup>

Im Gegensatz zum Kloster, das nach alter Tradition streng hierarchisch geführt wird, werden die Wirtschaftsbetriebe stark teamorientiert geleitet. Nicht Vorschriften, sondern die Person steht im Vordergrund. Für Wirtschaftsdirektor Neuner ist das Entscheidende seines Führungsstils, dass es keine Hierarchien gibt und dass Kollegialität im Vordergrund steht. Es steht außer Frage, dass jeder Meister oder Geschäftsführer seine Funktion inne hat und diese auch ausübt, aber keiner ist wichtiger als der andere, oder steht über den anderen. Den optimalen Erfolg kann ein Unternehmen nur dann haben, wenn alle Mitarbeiter für das Unternehmen bestmöglich handeln und denken. Dies kann aber nur erreicht werden, wenn sie in den Betrieb eingebunden sind und jeder einzelne weiß, dass er oder sie ein wichtiger Teil des Unternehmens ist.<sup>281</sup>

In der Zeit vor Wirtschaftsdirektor Helmuth Neuner wurden die Betriebe ähnlich dem Kloster hierarchisch mit einem konservativen Führungsstil geleitet. Der Wandel, der sich bis heute vollzogen hat entsprach aber keinem bewussten Akt, Barrieren abzubauen, sondern bedeutet lediglich ein anderes, tägliches miteinander Umgehen, das sich über die Jahre entwickelt und etabliert hat. Dafür ist es aber wichtig, die richtigen Menschen auszuwählen, welche die Philosophie des Klosters respektieren und die Verantwortung ernst nehmen.<sup>282</sup>

Führungskräfte werden demnach stark nach menschlichen oder persönlichen Kriterien ausgewählt. Auch diese Aufgabe übernimmt Wirtschaftsdirektor Helmuth Neuner. Für ihn ist es sehr wichtig, dass die „Wellenlänge“ mit dem betreffenden Menschen stimmt und dass neben seinen betriebswirtschaftlichen Fähigkeiten dieser auch in der Lage ist, über den „Tellerrand“ hinaus zudenken. Diese geforderten Eigenschaften gewährleisten, dass dieser Manager seinerseits ähnliche Attribute bei dem Mitarbeiter sucht, den er wiederum einstellt. Auf diese Art und

---

280 Ebenda

281 Ebenda

282 Ebenda

Weise kann sich der gewählte Führungsstil bis auf die unteren Ebenen fortsetzen und etablieren.<sup>283</sup>

### 5.6.3 Nachhaltiges Management

Was auch für ein klösterliches Unternehmen zweifelsfrei feststeht, ist, dass es sich nicht außerhalb der Gesetzmäßigkeiten der Wirtschaft stellen kann. Für Betriebe dieser Art ist aber möglich, dass ethische Werte bei Entscheidungsprozessen stärker einbezogen werden können. In einer Aktiengesellschaft muss beispielsweise ein Teil des Gewinns am Ende des Jahres an die Aktionäre abgeführt werden. Ist allerdings die Dividendenrendite zu gering, kann das Unternehmen Probleme mit den Investoren und somit auch mit dem Aktienkurs bekommen. Dies kann wiederum - wie schon in Shareholder- Modell beschrieben - dazu führen, dass das Unternehmen für feindliche Übernahmen angreifbar wird. In diesem Kontext bedeutet dies, dass der Vorstand einer Aktiengesellschaft in erster Linie versuchen wird, seine Shareholder zufrieden zu stellen.<sup>284</sup>

Im Stift Admont existiert diese Abhängigkeit nicht und man denkt im Grunde genau umgekehrt. Der erwirtschaftete Gewinn soll in erster Linie dazu beitragen, den Fortlauf der Unternehmen und somit auch die Arbeitsplätze zu sichern. Das bedeutet, dass man nicht in erster Linie daran denkt, wie viel aus dem Betrieb entnommen werden kann, sondern der Gedanke, welche Mittel im Unternehmen gelassen werden müssen, um dieses weiter zu entwickeln, steht im Vordergrund. Die STIA Holzindustrie GmbH konnte beispielsweise ihren Umsatz innerhalb der letzten zehn Jahre um das 3,5-fache erhöhen. So ein Erfolg ist aber nur dann realisierbar, wenn man auch die Möglichkeit bekommt, diese Entwicklung zu ermöglichen. Das bedeutet, man muss enorme Summen investieren, um neue Vertriebs- und Produktionsmöglichkeiten und somit auch Arbeitsplätze zu schaffen.<sup>285</sup>

---

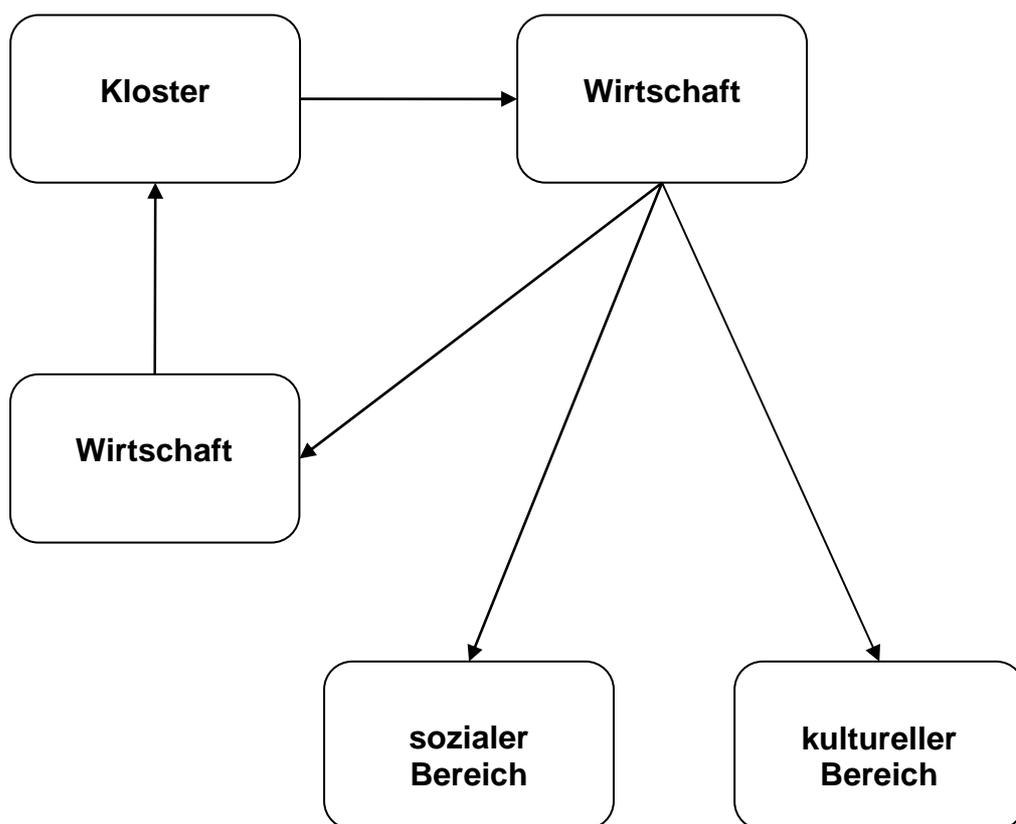
283 Ebenda

284 Ebenda

285 Ebenda

Wirtschaftsführung in einem Kloster bedeutet nicht, dass man a priori wenig verdienen möchte sondern, dass man mit seinen Betrieben versucht, ein optimales Wirtschaftsergebnis zu erzielen. Wie Abbildung 4.3 veranschaulicht, werden mit diesen Erträgen einerseits die Unternehmen gestärkt und andererseits die weiteren Aktivitäten des Klosters unterstützt. Dies verdeutlicht sich im folgenden Beispiel: Zu den Aufgaben des Stift zählt die Betreuung von 27 Pfarreien, was wiederum zur Folge hat, dass auch die gesamte Baulast vom Stift getragen werden muss. Die Arbeiten erfolgen durch die stiftseigene Bauabteilung. Im Zeitraum von 1993-2004 wurden € 35 Millionen in Bauvorhaben und Renovierungen rund um das Stift investiert. Weitere Gelder fließen in das Pflegeheim oder auch in das Museum und in die Sammlung von moderner Kunst.<sup>286</sup>

**Abbildung 5.3: Finanzierungsradius der Wirtschaftsbetriebe**



Aus dem ganzheitlichen Gedanken heraus, dass die Wirtschaft nicht einzig der Wirtschaft dienen soll, sondern auch eine soziale Verantwortung beinhaltet, spricht Wirtschaftsdirektor *Helmuth Neuner* nur ungern von Gewinnmaximierung. Dieser

---

286 Ebenda

Begriff bedeutet für ihn, dass man im Extremfall tausende Mitarbeiter entlassen würde um beispielsweise die Rendite, um 20% zu erhöhen. Beispiele aus der jüngeren Vergangenheit haben aber leider gezeigt, dass solche Fälle durchaus eintreten können. In Admont wäre solch eine Strategie undenkbar. Man würde niemals Arbeitsplätze für einen höheren Gewinn opfern. Hier geht es in erster Linie darum, wie und wo man seine Mitarbeiter einsetzt, um das optimale Ergebnis zu erzielen. Aus diesem Grund ist für Wirtschaftsdirektor *Neuner* der Begriff **Gewinnoptimierung** weitaus angebrachter als Gewinnmaximierung.<sup>287</sup>

Für den Managementansatz sind Langfristigkeit und Nachhaltigkeit zwei weitere wichtige Einflussfaktoren. Dies zeigt sich insbesondere bei den Investitionen in die Wasserkraft. Die durchschnittliche Rendite bei diesen Projekten liegt zwischen 3,5% und 4%. Dies mag nicht besonders hoch sein, dafür ist diese aber für die nächsten 50 Jahre konstant. Gespräche mit dem Verbund haben ergeben, dass dieser derartige Kraftwerke nie bauen würde, weil die Rendite für ihre Shareholder in den kommenden Jahren zu gering wäre. Auch hier hat das Stift wieder den Vorteil, seine Entscheidungen unabhängig treffen zu können. In diesem Bereich sehen sich die Betriebe nicht als Renditenmaximierer, sondern als langfristige Investoren. So ist hier eine Verzinsung von 3,5% bis 4% und eine Amortisationsdauer von 35 Jahren ausreichend, wenn das Kraftwerk dafür 50 Jahre, oder wie es beim Kraftwerk Mühlau der Fall ist, fast 100 Jahre in Betrieb ist. Der kirchliche Hintergrund hat diese langfristige Sichtweise des Wirtschaftens in den stiftischen Betrieben sicher mit geprägt. Ähnlich der Kirche, welche in Jahrhunderten denkt, ist auch die unternehmerische Sichtweise in den Wirtschaftsbetrieben sehr langfristig orientiert.<sup>288</sup>

Dies zeigt sich auch in der **Pensionsvorsorge** für die MitarbeiterInnen des Benediktinerstifts Admont. Aufgrund der steigenden Lebenserwartung und den regelmäßigen Pensionsreformen, werden die Pensionisten in der Zukunft immer weniger Geld zu erwarten haben. Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, wurde 2005/2006 eine freiwillige Pensionsvorsorge über eine Pensionskasse eingeführt. Jährlich werden 3% der Lohn- oder Gehaltssumme auf ein Pensionskonto

---

287 Ebenda

288 Ebenda

überwiesen, wobei es jeden Mitarbeiter frei steht, darüber hinaus noch zusätzliche Einzahlungen zu tätigen. Nach Pensionsantritt wird das angesparte Guthaben in Form einer lebenslangen Betriebspension ausbezahlt. Grundsätzlich werden für alle MitarbeiterInnen der Betriebe die Pensionsbeiträge geleistet. Voraussetzung ist aber, dass er oder sie mindestens fünf Jahre innerhalb des Stifts Admont beschäftigt war. Das auf dem persönlichen Pensionskonto befindliche Kapital geht ab dem 11. Dienstjahr in den Besitz des Arbeitnehmers über. Sollte ein Mitarbeiter davor aus dem Betrieb ausscheiden, wird das Guthaben den übrigen Stiftsmitarbeitern zugeteilt. Mit dieser Pensionsvorsorge macht das Stift einen wichtigen Schritt in die Richtung des so genannten „Drei-Säulen-Modells“ der Altersvorsorge. Demnach sollen sich die Pensionen in der Zukunft wie folgt zusammensetzen:

- Staatliche Altersvorsorge aus der gesetzlichen Pensionsversicherung
- Betriebliche Altersvorsorge aus Betriebspensionen
- Private Altersvorsorge aus eigenen Ansparungen<sup>289</sup>

Auch hier zeigt sich das Bestreben des Stifts und der Wirtschaftsdirektion zukunftsorientiert und verantwortungsvoll für seine Mitarbeiter und darüber hinaus für seine Betriebe zu handeln.

## **5.7 Zusammenfassende Analyse**

### **5.7.1 Ökonomische Unternehmensethik**

Die Theorien von *Karl Homann* sind hier eher zu vernachlässigen, weil er davon ausgeht, dass moralisches Handeln durch die Rahmenordnung gefördert werden muss. Gemeint ist damit die Rahmenordnung, welche durch den Gesetzgeber vorgegeben wird. Wenn man aber andererseits davon ausgeht, dass der durch das Kloster bedingte religiöse Hintergrund der Wirtschaftsbetriebe gewissermaßen auch eine Rahmenordnung darstellt, so kann man eine Parallele zu *Homann* herstellen. Das bedeutet in diesem Fall, dass das Stift auch in seinen weltlichen Tätigkeiten

---

<sup>289</sup> Vgl. Neuner (2005), S.24 ff.

einem christlichen und sozialen Leitfaden folgen muss, um in allen Belangen glaubwürdig zu bleiben. Dies zeigt sich beispielsweise in der langfristig ausgelegten Strategie, immer wieder in die Industriebetriebe zu investieren, um diese einerseits auszubauen und andererseits die bestehenden Arbeitsplätze zu sichern und neue zu schaffen.

### **5.7.2 Korrektive Unternehmensethik**

Deutlichere Parallelen sind zur korrektiven Unternehmensethik von *Horst Steinmann* und *Albert Löhr* zu erkennen. In diesem Konzept sind generell zwei Punkte von Bedeutung. Einerseits spielt die Dialogethik eine große Rolle und zum anderen geht es darum, in moralischen Konfliktsituationen das Gewinnprinzip der Unternehmensethik unterzuordnen. Was den Management-Ansatz anbelangt, so hat Abbildung 5.2 verdeutlicht, dass die Kommunikation in den Unternehmen eine wichtige Rolle spielt. Der Bezug zu *Steinmann* und *Löhr* ergibt sich aus dem Abbau von Hierarchien und dem damit verbundenen Bestreben durch einen zwangloseren Umgang miteinander bessere innerbetriebliche Kommunikationsmöglichkeiten zu schaffen. Der Standpunkt, dass man niemals Arbeitsplätze für einen höheren Gewinn opfern würde und die Investitionen in nachhaltige Geschäftsfelder zeigen die Bereitschaft, moralische Anliegen dem Gewinnprinzip unterzuordnen. Im Gegensatz zur korrektiven Unternehmensethik wird hier in der Praxis versucht, Konfliktsituationen von vornherein zu reduzieren.

### **5.7.3 Integrative Unternehmensethik**

Das von *Peter Ulrich* angesprochene Orientierungsproblem im Management lässt sich hier nicht erkennen, da bereits ein ethisches Fundament im Führungsstil verankert ist. Bei der *integrativen Unternehmensethik* steht nicht die Gewinnmaximierung an oberster Stelle, sondern die Ethik soll den normativen Unterbau wirtschaftlichen Handelns bilden. Für die Umsetzung dieses Konzepts formuliert Ulrich drei so genannte Postulate, die folgendes beinhalten:

- Unternehmensethik soll die Unternehmensstrategien filtern, die sowohl erfolgssichernd, als auch gesellschaftsförderlich sind.
- Mit Hilfe einer kommunikativen Unternehmensethik können alle von einer unternehmerischen Entscheidung Betroffenen an dieser partizipieren und sie dadurch legitimieren.
- Durch die Implementierung einer republikanischen Unternehmensethik soll die Unternehmensführung ordnungspolitische Reformbemühungen fördern, um so einer organisierten Unverantwortlichkeit entgegenzuwirken.

Die ersten Verbindungen zu *Ulrichs* Konzept ergeben sich aus der Tatsache, dass man den Begriff Gewinnoptimierung, dem der Gewinnmaximierung vorzieht und dass die Sicherung der Arbeitsplätze einen sehr hohen Stellenwert einnimmt. Weiters zeigen auch die Investitionen in die alternative Energie- und Stromversorgung sowie der Abbau von Hierarchiebarrieren Ähnlichkeiten zu den Postulaten, die *Ulrich* in seinem Konzept beschreibt. Schwieriger wird es, wenn es darum geht, alle von einer unternehmerischen Entscheidung Betroffenen zu einem Dialog zusammenzuführen. Dies ist in der Praxis kaum umsetzbar und ist auch hier nicht zu erkennen. Die langfristige Zielsetzung, regional energieautark zu werden und die Investitionen in Wasserkraftwerke mit einer eher niedrigen Rendite zeigen aber wiederum das Bestreben, verantwortlich für die Region zu handeln und die dahingehenden Mängel in der Rahmenordnung auszugleichen.

#### **5.7.4 Positiver Kompatibilitätsfall**

Wenn man von den wirtschaftlichen Aktivitäten des Stifts ausgeht und diese mit den *vier Kategorien im unternehmerischen Handeln* vergleicht, so lassen sich Fälle von positiver Kompatibilität zwischen moralischen Ansprüchen und Rentabilität insbesondere im Alternativenegiesektor und in der Holzwirtschaft feststellen. Die langfristige, auf Arbeitsplatzsicherung ausgerichtete Unternehmensstrategie, Weiterbildungsmaßnahmen, wie z.B. der „*Lehrgang Ennstal*“ und die Sichtweise, eine Region durch gut ausgebildete Arbeitskräfte wirtschaftlich attraktiv zu machen, zeigen das Bestreben der Unternehmensleitung, seine ökonomischen Ziele simultan durch moralisches Verhalten zu realisieren.

### 5.7.5 Nachhaltigkeit

Das Stift Admont hat eine sehr lange Tradition in der Holzwirtschaft. Aus diesem Grund ist auch der engste Bezug zum Konzept der Nachhaltigkeit gegeben. Es steht dabei nicht nur die Sicherung der Holzerträge im Vordergrund, sondern es wird auch versucht den generellen Nachhaltigkeitsgedanken im Management-Ansatz zu integrieren. Nach der modernen Definition beinhaltet Nachhaltigkeit die Realisierung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele. Es geht dabei um eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne dabei die Bedürfnisse kommender Generationen zu gefährden. Dieses Bestreben spiegelt sich auch eindeutig im Management-Verhalten wider.

- Der **ökologische** Gedanke zeigt sich in der verstärkten Nutzung der Wasserkraft und der Abfallverwertung aus der Holzindustrie durch die Biomassekraftwerke, mit welchen das Stift, die Betriebe und Teile des Ortes beheizt werden. Wie auch in der Fallstudie bereits erwähnt, wurden beim letzten Wasserkraftwerksbau freiwillig Experten des WWF hinzugezogen, um gravierende Eingriffe in die Ökologie zu vermeiden. Diese Fakten machen deutlich, dass auch die Übernahme von ökologischer Verantwortung eine wichtige Rolle für die Unternehmensleitung spielt.
- Die **ökonomische** Zielsetzung des Stifts und der Wirtschaftsdirektion beinhaltet eine dauerhafte, regionale wirtschaftliche Entwicklung, bei der auch die Arbeitsplatzsicherung eine große Rolle spielt. Die wichtige Funktion, die das Stift als regionaler Arbeitgeber innehat, wird auch dadurch bestätigt, dass die verschiedenen Industrien aus dem Gedanken geschaffen wurden, den Rationalisierungen in der Holzwirtschaft entgegenzuwirken. Dass der Nachhaltigkeitsgedanke auch auf der wirtschaftlichen Ebene eine wichtige Rolle spielt, zeigt sich z.B. in der Denkweise der Unternehmensleitung, mit den erwirtschafteten Gewinnen in erster Linie die Unternehmen zu stärken, um einerseits deren Bestehen zu gewährleisten und andererseits auch die Arbeitsplätze zu sichern.

- Die **soziale** Dimension der Nachhaltigkeit ist noch relativ jung und auch von der Theorie noch nicht eindeutig erfasst. Wenn man aber das theoretische Konstrukt außer Acht lässt, zeigen sich einerseits in der Sichtweise der Wirtschaft und andererseits in den Tätigkeitsbereichen des Stifts eindeutig soziale Aspekte. Wie Abbildung 5.3 gezeigt hat, ist es auch die Aufgabe des Wirtschaftssektors, die unterschiedlichen Tätigkeitsfelder des Stifts wie z.B. das Gymnasium, das Pflegeheim, die Renovierung der Klosterbibliothek und die Förderung von Kunst und Kultur zu finanzieren. Weiters zeigen auch der Abbau von Hierarchiebarrieren, der bewusste tägliche Umgang mit den Mitarbeitern und die Einführung einer Pensionsvorsorge, dass soziale Themen im Management-Ansatz eine große Rolle spielen.

Es wird also ersichtlich, dass die Wirtschaftsdirektion im Einklang mit dem Kapitel den Versuch unternimmt, das *Drei-Säulen-Modell* der Nachhaltigkeit im Management-Ansatz zu integrieren und in der Praxis umzusetzen.

### 5.7.6 Shareholder/Stakeholder-Ansatz

Was den Shareholder- und Stakeholder-Ansatz betrifft, so sind diese hier weitgehend zu vernachlässigen. Da es sich bei den Unternehmen um keine Aktiengesellschaften handelt und diese von Fremdkapital weitgehend unabhängig sind, lässt sich der **Shareholder-Ansatz** von vornherein ausgrenzen. Wie schon erwähnt ist es nicht das Ziel der Wirtschaftsdirektion, die Betriebe zu „melken“, sondern diese durch regelmäßige Reinvestitionen auszubauen und zu stärken.

Der Hintergrund des **Stakeholder-Ansatzes** ist, dass Unternehmen aus einer Koalition unterschiedlicher Interessengruppen bestehen, die Leistungen oder Beiträge für das Unternehmen erbringen und dementsprechend Ansprüche stellen. Es handelt sich dabei gewissermaßen um ein spezifisches Bewertungsverfahren für Unternehmensbeziehungen. Obwohl dieses Konzept im Management-Ansatz des Stifts Admont nicht zur Anwendung kommt, lässt sich auf einer übergeordneten Ebene eine Beziehung herstellen. Diese lässt sich daran erkennen, dass man auf Umweltbelange Rücksicht nimmt, die MitarbeiterInnen zu fördern und zu motivieren

versucht und auch auf seine Kunden eingeht. Da aber diese Beziehungen nicht weiter bewertet werden und diese Aktivitäten eher wirtschaftlicher Natur sind, spielt auch der Stakeholder-Ansatz hier nur eine sehr untergeordnete Rolle.

### **5.7.7 Corporate Social Responsibility**

Der letzte Punkt dieser Analyse betrifft das CSR-Konzept. Dieses steht mit dem Stakeholder-Ansatz in Verbindung und beinhaltet das Ziel, dass den Unternehmen in Zukunft eine größere Übernahme von sozialer Verantwortung zukommt. Es wurde bereits gezeigt, dass CSR aufgrund der ähnlichen Definition eine hohe Affinität zum magischen Dreieck der Nachhaltigkeit aufweist. Wenn auch CSR nicht bewusst betrieben wird, besteht doch eine enge Verbindung zwischen diesem Modell und dem angewendeten Management-Ansatz. Dies zeigt sich insbesondere in der freiwilligen Übernahme von Verantwortung für die Umwelt, die Mitarbeiter und die Region, in welcher das Stift aktiv ist. Vergleicht man dies mit *Carrols* CSR-Pyramide, werden alle Anforderungen - inklusive des an der Spitze stehenden Prinzips der Freiwilligkeit - erfüllt. Gemäß dem Grünbuch der Europäischen Union wird CSR als ein integrativer Ansatz verstanden, mit dem Unternehmen einen Beitrag zur Erreichung sozialer und ökologischer Ziele leisten können. Die schon erwähnten Beispiele wie die Pensionsvorsorge und die Förderung von sozialen Projekten bestätigen die enge Verbindung zu den Konzepten CSR und Nachhaltigkeit.

Abschließend ist anzumerken, dass es sich bei dem Management-Ansatz, der in den Betrieben des Stift Admont praktiziert wird, um einen individuell gewählten Führungsstil handelt. Neben den Benediktsregeln bildet auch die christliche Soziallehre einen wichtigen ethischen Hintergrund für das Management. Generelle Vorgaben für die Personalführung von klösterlichen Betrieben gibt es in diesem Sinne nicht. Es handelt sich dabei vielmehr um die Implementierung von ethischen Werten in einen von der Person frei gewählten Führungsstil, welcher wiederum vom Kapitel unterstützt wird. Durch den religiösen Hintergrund ist sich das Stift auch in seinen weltlichen Belangen selbst verpflichtet, was wiederum den Zugang zu alternativen Management-Methoden erleichtert. Interessant ist die Tatsache, dass sich grundsätzliche Fragestellungen und Elemente aus fast allen in dieser Arbeit

beschriebenen Konzepten im Führungsverhalten widerspiegeln. Wie Abbildung 5.4 noch einmal verdeutlicht, ist die Ähnlichkeit zu den verschiedenen Theorien von unterschiedlicher Ausprägung.

**Abbildung 5.4: Vergleich Management-Ansatz / Konzepte der Wirtschaftsethik**

Einstufung der Affinität des Management-Ansatzes zu den Konzepten der Wirtschafts- und Unternehmensethik		
gering	mittel	hoch
<p><b>Karl Homann</b> Die gesetzliche Rahmenordnung steht im Vordergrund. Ausgenommen, man interpretiert den christlichen Hintergrund als Rahmenordnung.</p>	<p><b>Integrative Unternehmensethik</b> Ähnlichkeiten zu den drei Postulaten.</p>	<p><b>Positiver Kompatibilitätsfall</b> Alternativenergie-Sektor als Geschäftsfeld.</p>
<p><b>Shareholder/Stakeholder-Ansatz</b> Es müssen keine Shareholder befriedigt werden; keine Anwendung des Stakeholder-Ansatzes.</p>	<p><b>Korrektive Unternehmensethik</b> Es besteht die Bereitschaft, moralische Anliegen dem Gewinnprinzip unterzuordnen.</p>	<p><b>Nachhaltigkeit</b> Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen werden von der Führungsebene berücksichtigt und im Management-Ansatz integriert.</p>
		<p><b>CSR</b> Durch den engen Bezug zur Nachhaltigkeit und den ähnlichen Anliegen ist auch hier eine enge Verbindung festzustellen.</p>

## 6 Conclusio

Es war das Ziel dieser Arbeit, einen umfassenden Überblick über die zunehmende Rolle der Wirtschafts- und Unternehmensethik im Rahmen der Unternehmensführung zu geben. Neben dem ethischen Hintergrund wurden auch die generellen Fragestellungen dieser Thematik beleuchtet. Ein interessantes geschichtliches Detail zeigt, dass die Ethik und die Ökonomik bis zum 18. Jahrhundert als eine Disziplin gesehen wurden. So wie in der Medizin und in anderen Bereichen auch, haben ethische oder moralische Fragen heute in der Wirtschaft genauso ihre Berechtigung gefunden. Den nötigen Beitrag dazu leisten aktuelle Themen wie Globalisierung und Klimawandel.

Die unterschiedlichen Konzepte und Beiträge zum Thema Wirtschaftsethik haben verdeutlicht, dass durch eine Veränderung der Wirtschaftspraktiken oder durch ein gewisses Umdenken von Führungskräften moralische Werte in die Unternehmensstrategie integriert werden können. Ein wichtiger Fakt ist auch, dass sich moralisches Verhalten und wirtschaftlicher Erfolg nicht ausschließen, sondern sich in gewissen Fällen positiv ergänzen. Modelle wie Nachhaltigkeit, Stakeholder-Management und CSR verdeutlichen den Bezug dieser Thematik zur Wirtschaftspraxis.

Auch wenn die in der Fallstudie beschriebenen Admonter Wirtschaftsbetriebe durch ihren klösterlichen Hintergrund bedingt, eine gewisse Sonderstellung innehaben, zählt doch die Tatsache, dass es möglich ist, ethische Werte in den Management-Ansatz einzubeziehen und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Der individuell gewählte Führungsstil weist stärkere und schwächere Parallelen zu den verschiedenen beschriebenen Konzepten auf. Der engste Bezug ist definitiv zum Thema Nachhaltigkeit gegeben. Ähnlich wie beim CSR-Modell steht auch hier die Integration und Erreichung wirtschaftlicher, ökologischer und sozialer Ziele und die zunehmende gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen im Vordergrund. Die Fallstudie hat gezeigt, dass es grundsätzlich möglich ist, dieses Denken in das Management zu integrieren. Ein zukunftsfähiger Denkansatz wäre sicher auch, wenn international agierende Unternehmen versuchen, globale Probleme in ihrer

Unternehmensstrategie zu berücksichtigen um dann wiederum in ihrem Einflussbereich - also auf lokaler Ebene – den Versuch unternehmen, so verantwortungsvoll wie möglich zu handeln.

## Literaturverzeichnis

**Albach, H.**, Unternehmensethik: Ein subjektiver Überblick, in: Albach, H., (Hrsg.), *Unternehmensethik und Unternehmenspraxis*, Gabler: Wiesbaden 2005, S.

**Allouche, J., Laroche, P.**, The Relationship between Corporate Social Responsibility and Corporate Financial Performance: A survey, in Allouche, J. (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility, Volume 2: Performances and Stakeholders*, Palgrave Macmillan: New York 2006, S. 4-41.

**Anzenbacher, A.**, *Einführung in die Ethik*. 2. Aufl. Patmos, Düsseldorf 1992.

**Böge, U.**, Ethik und Wettbewerb, in: Brink, A., und Karitzki, O. (Hrsg.), *Unternehmensethik in turbulenten Zeiten*, Haupt: Bern 2004, S. 23-34.

**Braunsteiner, M.**, LR Schützenhöfer in der größten Klosterbibliothek der Welt, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2005), H. 1, S. 44-45.

**Braunsteiner, M.**, Museales Projektmanagement, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2004), H. 1, S. 42-45.

**Braunsteiner, M.**, Bibliothek und Museum Stift Admont, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2003), H. 2, S. 42-46.

**Brink, A.**, Ethisches Management – Eine Einführung, in: Brink, A., Tiberius, V., (Hrsg.), *Ethisches Management: Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex*, Haupt: Bern 2005, S. 53-87.

**Cermak-Auer, C.**, Standfaktor Bildung, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2005), H. 2, S.40-41.

**Cermak-Auer, C.**, Erfolgsfaktoren für den Berufsstart, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2004), H. 1, S. 35.

**Clement, W.**, Von der Vision zur Wirklichkeit, in: Hennis, P., (Hrsg.), *Nachhaltigkeit – ein neues Geschäftsfeld?*, Hirzel: Stuttgart 2002, S. 29-39.

**Diefenbacher, H.**, *Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit: Zum Verständnis von Ethik und Ökonomie*, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt 2002.

**Dürr, H.**, Das Unternehmen als gesellschaftliche Veranstaltung, in: Bausch, T., Kleinfeld, A., Steinmann, H. (Hrsg.), *Unternehmensethik in der Wirtschaftspraxis*, Rainer Hampp: München und Mering 2000, S. 11-21.

**Eigenstetter, M., Hammerl, M.**, Wirtschafts- und Unternehmensethik und die soziale Verantwortung von Unternehmen, in : Eigenstetter, M., Hammerl, M., (Hrsg.), *Wirtschafts- und Unternehmensethik – ein Widerspruch in sich?*, Asanger: Kröning 2005, S. 3-37.

**Ferrell, O., Fraedrich, J., Ferrell, L.**, *Business Ethics: Ethical Decision Making and Cases*, 5. Aufl., Houghton Mifflin Company, Boston 2002.

**Figge, F., Schaltegger, S.**, *Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort bis zur Messung.*, Pictet, Universität Lüneburg 2000.

**Fößleitner, D.**, STIA Holzindustrie GmbH, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2003), H. 2, S. 28-31.

**Freeman, R., Velamuri, R.**, A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility, in: Kakabadse, A., Morsing, M., (Hrsg.), *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Macmillan: Chippenham 2006, S. 9-24.

**Friske, C.**, Theoretische, normative und praktische Aspekte der Unternehmensethik, in: Hummel, T. (Hrsg.) *Einführung in die Unternehmensethik: Erste theoretische, normative und praktische Ansätze* 1. Aufl., Rainer Hampp: München und Mering 2005, S. 1-181.

**Freeman, R., Velamuri, S.,** A New Approach to CSR: Company Stakeholder Responsibility, in: Kakabadse, A., Morsing, M., Lenssen, G. (Hrsg.) *Corporate Social Responsibility: Reconciling Aspiration with Application*, Palgrave Macmillan: New York 2006, S. 9-24.

**Gombotz, C.,** Kultur & Tourismus – Ein Jahr im Paradies, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2006), H. 2, S. 31.

**Göbel, E.,** *Unternehmensethik: Grundlagen und praktische Umsetzung*, Lucius & Lucius, Stuttgart 2006.

**Göbel, E.,** Stakeholder-Management: Ein Beitrag zum ethischen Management, in: Brink, A., Tiberius, V., (Hrsg.), *Ethisches Management: Grundlagen eines wert(e)orientierten Führungskräfte-Kodex*, Haupt: Bern 2005, S.87-131.

**Hennicke, P.,** Nachhaltigkeit – ein neues Geschäftsfeld?, in: Hennicke, P., (Hrsg.), *Nachhaltigkeit – ein neues Geschäftsfeld?*, Hirzel: Stuttgart 2002, S. 7-21-  
Hiptmayr, C., Moser., Kraft der Verantwortung, in: *Profil*, 38. Jg. (2007), H. 21, S. 60-75.

**Holzborn, A.,** *Corporate Social Responsibility in kleinen und mittleren Unternehmen: Grundlagen – Instrumente - Perspektiven*, VDM, Saarbrücken 2006.

**Homann, K.,** Marktwirtschaftliche Ordnung und Unternehmensethik, in: Albach, H., (Hrsg.), *Unternehmensethik: Konzepte – Grenzen – Perspektiven*, Gabler: Wiesbaden 1992, S. 75-91.

**Homann, K.,** Blome-Drees, F., *Wirtschafts- und Unternehmensethik* Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen 1992.

**Homann, K.,** Vorteile und Anreize: Zur Grundlegung einer Ethik in der Zukunft, in: Lütge (Hrsg.), *Vorteile und Anreize*, Mohr Siebeck: Tübingen 2002.

**Hubl, B.**, Wie viel Wirtschaft kann ein Kloster vertragen?, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2003), H. 2, S. 6-10.

**Kappler, E., Scheytt, T.**, Unternehmensführung– Wirtschaftsethik– Gesellschaftliche Evolution: Annäherung an eine verantwortungsbewusste Führungspraxis, in: Kappler, E., Scheytt, T., (Hrsg.), *Unternehmensführung – Wirtschaftsethik – Gesellschaftliche Evolution: Annäherung an eine verantwortungsbewusste Führungspraxis*, Bertelsmann: Gütersloh 1995, S. 13-63.

**Kottler, P.**, Lee, N., *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*, Wiley & Sons, Hoboken 2005.

**Korff, W.**, *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 1: Verhältnisbestimmung von Wirtschaft und Ethik*, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 1999.

**Korff, W.**, *Handbuch der Wirtschaftsethik, Band 3: Ethik wirtschaftlichen Handelns*, Gütersloher Verlagshaus, Gütersloh 1999.

**Küpper, H.**, *Unternehmensethik: Hintergründe, Konzepte, Anwendungsbereiche*, Schäffer-Poeschl, Stuttgart 2006.

**Lawrence, A., Weber, J., Post, J.**, *Business and Society: Stakeholders, Ethics, Public, Policy*, 11. Aufl., McGraw-Hill, New York 2005.

**Löhr, A.**, *Unternehmensethik und Betriebswirtschaftslehre: Untersuchungen zur theoretischen Stützung der Unternehmenspraxis*, M&P Verlag für Wissenschaft und Forschung, Stuttgart 1991.

**Mader, P.**, *Kapitalgesellschaften*, 4. Aufl., Lexis Nexis, Wien 2002.

**Meyer, U.**, *Der Philosophische Blick auf die Wirtschaft*, Ein-Fach-Verlag, Aachen 2002.

**Mosdorf, S.**, Wirtschaft und Staat – Über die Veränderung der Einfluss-Architektur in unserer Gesellschaft, in: Brink, A., und Karitzki, O. (Hrsg.), *Unternehmensethik in turbulenten Zeiten*, Haupt: Bern 2004, S. 11-22.

**Neuner, H.**, Restaurierung der Bibliothek des Benediktinerstiftes Admont: Ein Jahrhundertprojekt, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2004), H. 1, S. 40-41.

**Neuner, H.**, 2006 – ein Jahr wie jedes andere?, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2006), H. 2, S. 14-15.

**Neuner, H.**, 10 Jahre Wirtschaftsentwicklung im Benediktinerstift Admont, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2003), H. 2, S. 24-27.

**Neuner, H.**, Weingut DVERI-PAX intrantibus d.o.o. – Startschuss, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2004), H. 1, S. 28-29.

**Noll, B.**, *Wirtschafts- und Unternehmensethik in der Marktwirtschaft*, Kohlhammer, Stuttgart 2002.

**Pfatschbacher, G.**, Pflegeheim St. Benedikt baulich erweitert, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2004), H. 2, S. 16-17.

**Pischetsrieder, B.**, Konzernwerte als Grundlage ökonomischen Erfolgs – oder: Was hat Transparenz mit Ethik zu tun, in: Brink, A., und Karitzki, O. (Hrsg.) *Unternehmensethik in turbulenten Zeiten: Wirtschaftsführer über Ethik im Management*, Haupt: Bern 2004, S. 95-103.

**Promberger, K., Spiess, H., Kössler, W.**, *Unternehmen und Nachhaltigkeit: Eine managementorientierte Einführung in die Grundlagen nachhaltigen Wirtschaftens*, Linde, Wien 2006.

**Rich, A.**, *Wirtschaftsethik: Grundlagen in theologischer Perspektive*, 3. Aufl., Gütersloher Verlagsgaus, Gütersloh 1987.

**Riegler, F.**, Fernwärme ganz nah, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2004), H. 2, S. 20-21.

**Rohner, A.**, Warum führen die Benediktiner von Admont das Pflegeheim „St. Benedikt“?, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2005), H. 2, S. 31-33.

**Ruh, H.**, Ethik und Erfolg verbünden sich, in: Ruh, H., und Leisinger, K. (Hrsg.) *Ethik im Management: Ethik und Erfolg verbünden sich*, Orell Füssli: Zürich 2004, S. 15-22.

**Steinmann, H., Löhr, A.**, *Unternehmensethik* 2. Aufl., Poeschel, Stuttgart 1991.

**Stückelberger, C.**, *Ethischer Welthandel: Eine Übersicht*, 1. Aufl., Haupt, Bern 2001.

**Tomascheck, J.**, Besucherzahlen als Indiz touristischer Entwicklung im Stift Admont, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2003), H. 2, S. 46-48.

**Ulrich, P.**, *Integrative Wirtschaftsethik: Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, 3. Aufl., Haupt, Bern 2001.

**Ulrich, P., Lunau, Y., Weber, T.**, „Ethikmaßnahmen“ in der Unternehmenspraxis: Zum Stand der Wahrnehmung und Institutionalisierung von Unternehmensethik in schweizerischen und deutschen Firmen. Beiträge und Berichte Nr. 73, Institut für Wirtschaftsethik, St. Gallen 1996.

**Ulrich, P.**, *Unternehmensethik – integrativ gedacht. Was ethische Orientierung in einem „zivilisierten“ Wirtschaftsleben bedeutet*. Berichte des Instituts für Wirtschaftsethik Nr. 102, St. Gallen 2004.

**Wahrig, G.**, Deutsches Wörterbuch, Bertelsmann, 1980, S. 1193.

**Waibl, E.**, *Praktische Wirtschaftsethik*, Studien Verlag, Innsbruck 2001.

**Windsperger, J.**, *Wirtschaftsethik kontrovers: das Prinzip der Wirtschaftlichkeit versus das Prinzip der Verantwortung*, 2. Aufl., Wissenschaftlicher Verlag Wilde, Fürth 1991.

**Unbekannt**, Ein langfristiges Investment in die Wasserkraft, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2006), H. 2, S. 40-42.

**Unbekannt**, STIA Holzindustrie GmbH: Nur der Weg nach oben ist wirklich Ziel führend, in: *PAX Magazin des Benediktinerstiftes Admont*, (2005), H. 2, S. 34-35.

## Sonstige Quellen

Admonter

<http://www.admonter.at/content/view/52/64/lang,de> [Zugriff am 23.07.2007].

Benediktinerstift Admont, *Technische Anlagen*

[http://www.stiftadmont.at/deutsch/stift/betriebe/t\\_anlagen.php#technik](http://www.stiftadmont.at/deutsch/stift/betriebe/t_anlagen.php#technik) [Zugriff am 23.07.2007].

Benediktinerstift Admont, *Benediktiner*

<http://www.stiftadmont.at/deutsch/stift/geschichte/benediktorden.php> [Zugriff am 07.07.2007].

Benediktinerstift Admont, *Geschichte*

<http://www.stiftadmont.at/deutsch/stift/geschichte/geschichte.php> [Zugriff am 07.07.2007].

Benediktinerstift Admont, *Ora et labora et lege*

<http://www.stiftadmont.at/deutsch/stift/betriebe/betriebe.php> [Zugriff am 07.07.2007].

Die Benediktiner im deutschsprachigen Raum, *Der heilige Benedikt*

<http://www.benediktiner.de/st-benedikt01.htm> [Zugriff am 11.10.2007].

Die Benediktiner im deutschsprachigen Raum, *Die Regel des heiligen Benedikt*  
<http://www.benediktiner.de/> [Zugriff am 18.11.2007].

Europäische Kommission, *Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen*  
[http://ec.europa.eu/employment\\_social/soc-dial/csr/greenpaper\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/employment_social/soc-dial/csr/greenpaper_de.pdf) [Zugriff am 29.09.2007].

Falck, O., Heblich, S., *Corporate Social Responsibility: Einbettung des Unternehmens in das Wirtschaftssystem*  
[http://www.wiwi.unipassau.de/fileadmin/dokumente/lehrstuehle/wilhelm/Working\\_Papers\\_PDF/V-45-06.pdf](http://www.wiwi.unipassau.de/fileadmin/dokumente/lehrstuehle/wilhelm/Working_Papers_PDF/V-45-06.pdf) [Zugriff am 29.09.2007].

Geistige Nahrung, *Die goldene Regel*  
<http://www.geistigenahrung.org/goldene-regel.html> [Zugriff am 10.11.2006].

Kaiserau, *Skigebiet*  
<http://www.kaiserau.at/runway.php> [Zugriff am 23.07.2007].

Kaiserau, *Preisliste Schloss Kaiserau*  
<http://www.kaiserau.at/prices.php> [Zugriff am 23.07.2007].

Katholisch-Theologische Fakultät der Universität Innsbruck, *Das Buch Ezechiel*  
<http://theol.uibk.ac.at/bibel/ez28.html> [Zugriff am 11.11.2006].

Katholisch-Theologische Fakultät der Universität Innsbruck, *Das Buch Amos*  
<http://theol.uibk.ac.at/bibel/am1.html> [Zugriff am 11.11.2006].

Katholisch-Theologische Fakultät der Universität Innsbruck, *Das Buch Joel*  
<http://theol.uibk.ac.at/bibel/joel4.html> [Zugriff am 11.11.2006].

Katholisch-Theologische Fakultät der Universität Innsbruck, *Das Buch Jesaja*  
<http://theol.uibk.ac.at/bibel/jes23.html> [Zugriff am 11.11.2006].

Katholisch-Theologische Fakultät der Universität Innsbruck, *Der Brief des Jakobus*  
<http://theol.uibk.ac.at/bibel/jak5.html> [Zugriff am 11.11.2006].

Schaller, M., Agentur für Nachhaltigkeit, *CSR – Modewort oder neues Miteinander von Wirtschaft und Gesellschaft*.  
<http://www.sustainable.at/Presse/CSR%20Kummerinstitut%20Schaller%20060722.pdf> [Zugriff am 29.09.2007].

Schulte, A., Breymann, D., Devriel, Y., Rudashevski, L., *Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen*  
[http://www.heikewiesner.de/wiki/index.php/Gesellschaftliche\\_Verantwortung\\_der\\_Unternehmen#\\_ref-11](http://www.heikewiesner.de/wiki/index.php/Gesellschaftliche_Verantwortung_der_Unternehmen#_ref-11) [Zugriff am 22.11.2007].

Wikipedia, *Konstruktivismus (Lernpsychologie)*  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus\\_%28Lernpsychologie%29](http://de.wikipedia.org/wiki/Konstruktivismus_%28Lernpsychologie%29) [Zugriff am 27.01.2007].

Wikipedia, Benedikt von Nursia  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Benedikt\\_von\\_Nursia](http://de.wikipedia.org/wiki/Benedikt_von_Nursia) [Zugriff am 10.05.07].

Neuner, H., Interview mit Dipl. Ing. Helmuth Neuner, Wirtschaftsdirektor des Benediktinerstiftes Admont, Admont, 04.04.2007.

## Abstract

In den Printmedien und auf den Internetseiten vieler Firmen finden sich immer häufiger die Schlagworte „*Nachhaltigkeit*“, „*Corporate Social Responsibility*“ und „*Stakeholder*“. Die zunehmende Sensibilisierung der Gesellschaft für Themen wie Klimawandel oder Globalisierung hat auch zur Folge, dass auf politischer und wirtschaftlicher Ebene, verstärkt alternative Management-Methoden diskutiert werden. Aufgrund des zunehmenden Bezug zur Praxis und steigenden Interesses erscheint es sinnvoll, die Rolle der Wirtschafts- und Unternehmensethik im Rahmen der Unternehmensführung anhand der wichtigsten Theorien und Konzepte zu beleuchten.

Die Arbeit beginnt mit einer Einführung in die verschiedenen ethischen Ansätze der Vergangenheit bis zur Gegenwart. Dieser Hintergrund ist wichtig, weil man sowohl in der Wirtschaftsethik als auch in anderen Bereichsethiken, bestehende ethische Konzeptionen als Basis für neue zeitgemäße Fragen verwendet. Die weiteren Kapitel geben einen generellen Überblick über die Entwicklung und die Themen, mit welchen sich die Wirtschafts- und Unternehmensethik auseinandersetzt. Es wird gezeigt, mit welchen Fragen sich die Wirtschaftsethik beschäftigt und mit welchen Problemen sie konfrontiert ist. Es werden sowohl theoretische Modelle präsentiert, als auch solche, die bereits eine hohe Affinität zur Praxis aufweisen.

Die theoretischen Konzepte von *Karl Homann*, *Horst Steinmann* und *Albert Löhr* und *Peter Ulrich* liefern einerseits wichtige Ansatzpunkte zum Thema Ethik im Management und zeigen andererseits auch die Probleme, welche die Umsetzung alternativer Wirtschaftspraktiken erschweren. Praktische Modelle wie *Nachhaltigkeit*, *Corporate Social Responsibility* und *Stakeholder-Management* setzen sich verstärkt mit der Frage auseinander, wie Unternehmen in Zukunft mehr ökonomische, ökologische und soziale Verantwortung übernehmen können.

Im letzten Teil der Arbeit wird gezeigt, dass sich auch in der Praxis Gewinnstreben und der Einbezug ethischer Werte einander nicht ausschließen. Veranschaulicht wird dies anhand der sich in der Steiermark befindenden Admonter Wirtschaftsbetriebe, welche dem Benediktinerstift Admont unterstehen. Um die

Unternehmen und ihren klösterlichen Hintergrund besser erfassen zu können, ist es nötig sich dieser Fallstudie von zwei Seiten zu nähern. *Benedikt von Nursia* lebte vor etwa 1.500 Jahren und gilt als der Vater des Benediktinerordens. Die von ihm verfasste „Regula Benedicti“ gilt heute noch als Grundlage für das Leben im Kloster. Interessant dabei ist, dass sich viele dieser Regeln auf das Führungsverhalten von Managern übertragen lassen. Die Fallstudie beinhaltet daher einen kurzen Auszug und eine Analyse der wichtigsten Regeln. In weiterer Folge, werden die verschiedenen Tätigkeitsbereiche, die einzelnen Unternehmen sowie der Management-Ansatz dargestellt. Eine Analyse, die auf der in dieser Arbeit verwendeten Literatur basiert, bildet den Schluss. Es wird gezeigt, dass Wirtschaftsethik kein reines theoretisches Konstrukt ist, sondern dass verschiedene Fragestellungen oder Konzepte durchaus im Wirtschaftsleben erfolgreich zur Anwendung kommen können.

# Lebenslauf

## Persönliche Daten

---

Name	Armin Rodrix
geboren am	01.02.1971 in Klagenfurt
Staatsbürgerschaft	Österreich
E-Mail	a.rodrix@gmx.at

## Ausbildung

---

1992 – 2007	<b>Studium der Internationalen Betriebswirtschaftslehre an der Universität Wien</b>
1992	<b>Matura am Wirtschaftskundlichen Bundesrealgymnasium für Berufstätige Klagenfurt</b>
1981 – 1990	<b>Rudolf Steiner Schule Klagenfurt</b>

## Weiterbildung im Ausland

---

07/00 – 08/00	<b>GB – London School of Economics (LSE)</b> Besuch der Kurse: <i>Intermediate Microeconomics</i> und <i>Intermediate Makroeconomics</i>
07/99 – 08/99	<b>GB – London School of Economics (LSE)</b> Besuch der Kurse: <i>Industrial Organization</i> und <i>International Economics</i>
07/94 – 08/94	<b>GB – University of Kent, Canterbury</b> Vertiefung der Sprachkenntnisse
07/92 – 08/92	<b>GB – University of Kent, Canterbury</b> Vertiefung der Sprachkenntnisse

---