

MARK JOÓB

## **ETHISCHE WERTEORIENTIERUNG IN UNTERNEHMEN**

Prof. Dr. Mark Joób, geboren 1974, Studium der Philosophie, Germanistik und Wirtschaftswissenschaften an der Universität Zürich, dort 2008 Promotion im Bereich der Politischen Philosophie zum Thema globale Gerechtigkeit, ab 2008 Lehrtätigkeit an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Westungarischen Universität in Sopron, ab 2012 als Titularprofessor, dort 2015 Habilitation aufgrund der Forschung im Bereich der Wirtschaftsethik und der Geldtheorie, Mitherausgeber der ungarischen Zeitschrift *Society and Economy*, Mitbegründer und Vorstandsmitglied des Schweizer Vereins Monetäre Modernisierung.

### **Einleitung**

Die Bedeutung verschiedener Werte für die unternehmerische Praxis wird in letzter Zeit zunehmend thematisiert. So werden beispielsweise in einer von Unternehmensberatern erstellten Studie die „wertebewusste Unternehmensführung“ und das „wertgetriebene Unternehmen“<sup>1</sup> zum Vorbild erhoben und das deutsche Zentrum für Wirtschaftsethik bietet Unternehmen ein Werte-Management-System<sup>2</sup> als Orientierungsgrundlage für Entscheidungen und zur Stärkung ihrer spezifischen Identität an. Dabei ist immer von Werten im Plural die Rede, womit die Erkenntnis zum Ausdruck gebracht wird, dass in gut geführten Unternehmen nicht nur ein einzelner Wert, nicht allein der Shareholder Value Beachtung findet, sondern viele unterschiedliche Werte, insbesondere auch moralische Werte gepflegt werden. Die Berücksichtigung moralischer Werte wie Fairness und Ehrlichkeit ist gerade das Neue an der aktuellen ökonomischen Wertediskussion und entspringt in der Regel dem Bemühen, wirtschaftsethische Aspekte in die ökonomische Theorie zu integrieren und der Unternehmensführung einen gangbaren Weg zur praktischen Umsetzung wirtschaftsethischer Normen aufzuzeigen. Weshalb ist nun überhaupt eine Rückbesinnung auf ethisch-moralische Werte in der Wirtschaft sinnvoll oder gar notwendig?

---

<sup>1</sup> Beide Zitate: Wertekommission: Wertgetriebene Unternehmen (2007), S. 5 und 8.

<sup>2</sup> Vgl. Zentrum für Wirtschaftsethik: Werte-Management-System (2007), S. 4ff.

## **1 Die Aktualität der Wertethematik**

Im Hintergrund des neu erwachten Interesses an der Reflexion auf Werte im wirtschaftlichen Kontext steht die Suche nach einer Lösung auf drei miteinander zusammenhängenden Problemfeldern. Diese drei Problemfelder sind: (1) das Sinndefizit der konventionellen Wirtschaftswissenschaft, (2) Wertekonflikte zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen sowie (3) die begrenzte Kapazität der Unternehmensführung zur Bewältigung einer ständig zunehmenden Umweltkomplexität. Diese Problemfelder sollen kurz skizziert werden.

### **1.1 Das Sinndefizit der konventionellen Ökonomik**

Die ökonomischen Turbulenzen der vergangenen Jahre und ihre sozialen Auswirkungen haben einmal mehr bewusst werden lassen, dass die konventionelle Wirtschaftswissenschaft in eine Sackgasse führt, weil sie das Wirtschaften in unangemessener Weise auf mathematische Formeln zu reduzieren sucht, die Natur und die Gesellschaft dabei als Externalitäten aus ihren Berechnungen weitgehend ausschließt und den Menschen unter dem Etikett „Homo oeconomicus“ grundsätzlich als eine Nutzenmaximierungsmaschine betrachtet.<sup>3</sup> Diese einseitige Sicht kommt in der viel zitierten Behauptung von Milton Friedman exemplarisch zum Ausdruck: „Die einzige soziale Verantwortung von Unternehmen besteht darin, ihren Profit zu steigern.“<sup>4</sup> Eine so beschränkte Sichtweise verfehlt nicht nur den Sinn des Wirtschaftens, sondern kann auch großen individuellen sowie gesellschaftlichen Schaden anrichten, wenn die Maximierung des unternehmerischen Profits auf Kosten wichtiger Werte wie eine intakte Natur, ein sicheres soziales Umfeld oder die persönliche Entfaltung geschieht. Die Wirtschaft als ein selbstständiges und geschlossenes System zu behandeln und ihr dementsprechend jede Verantwortung für so genannte Externalitäten abzusprechen, ist abwegig, weil die Wirtschaft immer in eine soziale und naturale Umwelt eingebettet ist, die Ressourcen dieser Umwelt verwendet und diese Umwelt durch ihre Aktivitäten entscheidend mitprägt. Es widerspricht der Vernunft, wirtschaftliche Tätigkeiten oder das ganze Wirtschaftssystem als Selbstzweck zu begreifen. Die wirtschaftliche Wertschöpfung muss vielmehr als ein Mittel zur Beförderung übergeordneter Ziele und Zwecke, in erster Linie als

---

<sup>3</sup> Vgl. zu einer ausführlichen Diskussion der konventionellen Ökonomik: P. Ulrich: Wirtschaftsethik (2008), Kapitel 5.

<sup>4</sup> M. Friedman: Responsibility of Business (1970), S. 32; eigene Übersetzung aus dem Englischen.

ein Mittel zur Befriedigung menschlicher Bedürfnisse verstanden werden, wobei die vielen verschiedenen menschlichen Bedürfnisse durch die simple Zielsetzung der Steigerung des Shareholder Value oder des Bruttoinlandprodukts nicht ausreichend Berücksichtigung finden.<sup>5</sup> Dieser Sachverhalt lässt sich – wie sich im Folgenden zeigen wird – mit Rückgriff auf moralische Werte überzeugend begründen.

## **1.2 Wertekonflikte in der Gesellschaft**

Das zweite Problemfeld bilden die in der Gesellschaft mehr oder weniger offen zutage tretenden Wertekonflikte zwischen Wirtschaftsvertretern und anderen Interessengruppen. Einerseits gehören Werte- und Interessenkonflikte, sofern sie mit friedlichen Mitteln ausgetragen werden, zum Wesen freiheitlich-demokratisch verfasster Gesellschaften, da diese grundsätzlich durch eine Pluralität an öffentlich diskutierten moralischen Wertmaßstäben gekennzeichnet sind. Andererseits hat die praktische Umsetzung der einseitigen konventionellen Wirtschaftstheorie auf dem Weg einer liberalen Wirtschaftspolitik in Verbindung mit der Globalisierung der Märkte und des Wettbewerbs zu einer erheblichen Zuspitzung des Wertekonflikts zwischen privaten Unternehmen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen geführt. Dieser Wertekonflikt wird durch den internationalen Standortwettbewerb, die Verlagerung von Produktion in Tieflohnländern und durch den daraus resultierenden Spardruck auf die sozialen Absicherungssysteme der Wohlfahrtsstaaten zusätzlich verschärft. Die Ansprüche gegenüber Unternehmen, in einem über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinausgehenden Maß zur Verwirklichung humaner und sozialer Werte beizutragen, sind in letzter Zeit auch deshalb gewachsen, weil die Bedeutung von Unternehmen infolge der Ökonomisierung der Politik und dem Eindringen des privaten Unternehmertums in immer neue, früher durch staatliche Monopole beherrschte Lebensbereiche zugenommen hat. Insbesondere multinationale Unternehmen haben – so lautet die treffende Diagnose zweier St. Gallerer Wirtschaftsethiker – den Charakter von „quasi-öffentlichen Institutionen“ angenommen, indem sie das Leben des Einzelnen und die Gesellschaft als Ganzes in einem noch nie dagewesenen Ausmaß bestimmen, mittels Lobbying einen enormen Einfluss auf die Wirtschaftspolitik ausüben und sich teilweise selbst regulieren.<sup>6</sup> Mit der Zunahme korporativer Macht ist aber notwendigerweise auch eine

---

<sup>5</sup> Ausführlicher dazu: M. Joób: *Wirtschaftsethik* (2014), S. 132ff.

<sup>6</sup> Vgl. P. Ulrich: *Theorie der Unternehmung* (1977) und F. Wettstein: *Multinational Corporations* (2009); beide verwenden den zitierten Begriff.

Zunahme der sozialer Verantwortung von Unternehmen verbunden.<sup>7</sup> Dabei stellt sich die Frage, wie weit sich die unternehmerische Verantwortung erstreckt bzw. welche Ansprüche der vielen verschiedenen Anspruchsgruppen berechtigt sind und welche nicht. Um diese Frage zu beantworten und den darin enthaltenen Wertekonflikt auf eine faire Art und Weise zu lösen, muss man sich an einem klaren, vernünftig begründeten und folglich für unparteiische Diskussionsteilnehmer überzeugenden Wertmaßstab orientieren können; und zur Gewinnung eines solchen Wertmaßstabs ist eine Reflexion auf moralische Werte unumgänglich.

### **1.3 Die Orientierungslosigkeit des Managements**

Weil Unternehmen zu den bedeutendsten gesellschaftlichen Akteuren zählen und sich deshalb mit einer Reihe von Ansprüchen seitens verschiedener Gruppierungen konfrontiert sehen und weil weder die konventionelle Wirtschaftstheorie noch die aktuelle Wirtschaftspolitik eine ausreichende Orientierung bei der Bewertung dieser Ansprüche bietet, fühlen sich viele Manager orientierungslos und überfordert, wenn es darum geht, die allgemeine Rolle und die konkreten Aufgaben ihres Unternehmens in der Gesellschaft richtig zu definieren – und zwar nicht nur strategisch-taktisch richtig, sondern auch ethisch richtig. Gut beschreibt Knut Bleicher die aktuelle Herausforderung für das Management, wenn er von „Zeiten der Krise und des Umbruchs“ spricht, „in denen verengte Perspektiven, mangelndes ganzheitliches Denken, einseitige Ausrichtung an materialistisch-utilitaristischen Zielgrößen und die institutionalisierte Kurzfristigkeit des Denkens von Politikern und Managern auch eine Nagelprobe für die Ernsthaftigkeit und Konsistenz des sozial-ethischen Wollens und Verhaltens von Unternehmung und Managern bieten.“<sup>8</sup> Die angesichts dieser enormen Herausforderung im Management herrschende Orientierungslosigkeit lässt sich, wie auch Bleicher konstatiert,<sup>9</sup> nur auf dem Weg einer gründlichen Auseinandersetzung mit den innerhalb und außerhalb des Unternehmens vorfindlichen Wertstrukturen überwinden. Werte, die aufgrund ihrer rationalen Begründbarkeit allgemeine Akzeptanz beanspruchen können, bieten sich als stabile Orientierungspunkte in einem sich rapide verändernden, immer komplexer werdenden Umfeld an, in dem es für die Beteiligten zunehmend Schwierigkeiten bereitet, den Überblick zu behalten und das Wesentliche nicht aus den Augen zu verlieren.

---

<sup>7</sup> Vgl. M. Joób: Freiheit und Verantwortung (2012), S. 196ff.

<sup>8</sup> K. Bleicher: Unternehmensphilosophie (2009), S. 175.

<sup>9</sup> Vgl. K. Bleicher: Unternehmensphilosophie (2009), S. 170ff.

Die für freiheitlich verfasste Gesellschaften typische Pluralität an Wertmaßstäben und die daraus resultierende Tendenz zur Relativierung moralischer Normen darf nicht darüber hinwegtäuschen, dass ohne ein Fundament gemeinsamer und zumindest von einer überwiegenden Mehrheit akzeptierter Werte und Normen keine Gesellschafts- und Wirtschaftsordnung längerfristig funktionsfähig ist.<sup>10</sup> Es bildet deshalb einen zentralen Teil der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen, dass sie die Erosion wichtiger sozialer Werte bei der Verfolgung ihrer ökonomischen Ziele nicht in Kauf nehmen, sondern im Rahmen eines wertebewussten Managements zur Festigung solcher Werte beitragen.

Schließlich sei darauf hingewiesen, dass es auch Stimmen gibt, die eine über ihre gesetzlichen Verpflichtungen hinausgehende Verantwortung von Unternehmen und folglich auch die Erfordernis einer Reflexion auf moralische Werte durch das Management ablehnen. Diese Stimmen sprechen sich für ein „Primat des Shareholder Value“<sup>11</sup> und gegen die Berücksichtigung anderer Ansprüche als die der Anteilseigner durch die Unternehmensführung aus, und zwar deshalb, weil ihrer Meinung nach die Interessen der Arbeitnehmer, Lieferanten und anderer gesellschaftlicher Anspruchsgruppen durch die bestehende Rechtsordnung und das marktwirtschaftliche Preissystem bereits genügend geschützt seien und eine weitergehende Rücksicht auf diese Interessen die legitimen Ansprüche der Anteilseigner aushöhlen, eine effektive Kontrolle des Managements durch die Eigentümer verhindern und die gesamte Marktwirtschaft mitsamt ihren Allokationsmechanismen unterminieren würde.<sup>12</sup>

Einerseits verkennt diese Argumentation, dass Rechtsregeln und Marktpreise genauso wenig die allgemeine Anerkennung aller berechtigten Ansprüche der Menschen wie die vollständige Verwirklichung aller wichtigen moralischen Werte gewährleisten können. Ohne eine moralisch motivierte Bereitschaft der Unternehmensführung und der Mitarbeiter, die Gesetze zu befolgen, Verträge einzuhalten und einen rücksichtsvollen Umgang mit anderen zu pflegen, stößt die Rechtsstaatlichkeit schnell an ihre Grenzen und die Wirtschaft wird zum Austragungsort eines anarchischen Kampfes aller gegen alle. Moralische Werte wie Ehrlichkeit und Zuverlässigkeit können weder durch Gesetze noch durch finanzielle Belohnungen erzeugt werden, sondern stellen vielmehr das Fundament des guten Unternehmertums und überhaupt jeder guten Rechts- und Wirtschaftsordnung dar. Andererseits lässt die obige Argumentation, welche die Steigerung des Shareholder Value als einzige legitime Zielvorgabe für die Unternehmensführung erachtet, die Tatsache außer Acht,

---

<sup>10</sup> Vgl. P. Ulrich: Wirtschaftsethik (2008), S. 251ff. und O. Höffe: Politische Gerechtigkeit (1987), S. 428ff.

<sup>11</sup> E. Wenger und L. Knoll: Shareholder Value (2009), S. 439.

<sup>12</sup> Vgl. E. Wenger und L. Knoll: Shareholder Value (2009), S. 437ff.

dass Unternehmen und ihre Interessenverbände auch als politische Akteure tätig sind und einen sehr großen Einfluss auf die Gesetzgebung ausüben. Damit jedoch Unternehmen ihre politische Rolle – der sie sich, auch wenn sie wollten, nicht ganz entziehen könnten – in einer verantwortungsvollen Art und Weise wahrnehmen können, ist eine ethische Reflexion auf Werte und Normen seitens des Managements unabdingbar.

## **2 Moralische Werte im ökonomischen Kontext**

Eine kritische Auseinandersetzung mit moralischen Werten ist Sache der Ethik. Als rationale Wissenschaft nimmt die Ethik auf die unterschiedlichen, in der Gesellschaft vorhandenen moralischen Wertvorstellungen Bezug und untersucht, welche dieser Wertvorstellungen vernünftig begründet werden können und dementsprechend allgemeine Geltung beanspruchen dürfen. Zur Aufgabe der Ethik gehört es zudem, das Verhältnis verschiedener moralischer Werte zueinander zu klären und ein möglichst widerspruchsfreies Wertesystem aufzustellen, das als Orientierung für die Praxis dienen kann. Aus dieser ethischen Perspektive müssen auch die unternehmerische Wertschöpfung und alle jene Werte, die in und für Unternehmen von Bedeutung sind, unter die Lupe genommen und in einen human-sozialen Gesamtzusammenhang gestellt werden. Zunächst stellt sich jedoch die Frage, was genau unter Werten zu verstehen ist.

### **2.1 Der Charakter moralischer Werte**

In der Gesellschaft werden höchst unterschiedliche Dinge als Werte betrachtet. Man sagt zum Beispiel, dass sauberes Trinkwasser, eine Wohnung in guter Lage, Vertrauen und politische Stabilität Werte sind. Und natürlich stellen auch Wertpapiere und Geld Werte dar. Wenn man diese Dinge als Werte bezeichnet, meint man damit eigentlich, dass sie unter bestimmten Umständen wertvoll sind. Gerade Wertpapiere und Geld können ja ihren Wert schnell verlieren. Dinge sind also grundsätzlich nicht von vornherein und an sich wertvoll, sondern werden lediglich aufgrund einer positiven Bewertung durch Personen als wertvoll erachtet. Dementsprechend drücken moralische Werte eine spezielle Beziehung zwischen bewertenden Personen und bewerteten Dingen aus: Dass nämlich diese Dinge als Wertträger für die betreffenden Personen aus irgend welchen Gründen wertvoll sind.<sup>13</sup> Dabei dienen die

---

<sup>13</sup> Vgl. A. Bechmann und J. Hartlik: Umweltverträglichkeitsprüfung (2004), S. 31f.

bewertenden Personen als Wertquellen, indem sie in der Regel jenen Dingen einen Wert zusprechen, mit denen sie ihre mehr oder weniger dringenden, physischen und psychischen Bedürfnisse befriedigen können oder zu können glauben. Das Zusprechen eines Werts kann sich auf konkrete Gegenstände (z.B. moderne Maschinen), Eigenschaften (Fleiß), Zustände (wirtschaftliche Stabilität) oder Ereignisse (Erfolg) beziehen und durch die betreffende Person eher rational oder eher emotional, bewusst oder unbewusst erfolgen.<sup>14</sup>

Werte stellen ihrer *Struktur* nach eine dreistellige Relation dar: Ein bewertetes Objekt (Wertträger) ist für ein bewertendes Subjekt (Wertquelle) aufgrund eines Bedürfnisses (Wertmaßstab) wertvoll.

Hinsichtlich ihrer *Funktion* können Werte beschrieben werden als „Orientierungsmaßstäbe für das soziale Handeln. Sie stellen Sinngebungs- und Bewertungsmuster für soziale Realität dar und zeichnen Ideales, Wünschbares und Erstrebenwertes aus.“<sup>15</sup>

Zu unterscheiden sind die hier beschriebenen moralischen Werte von Werten, die als Ergebnisse naturwissenschaftlicher Messungen entstehen, wie etwa der Wert eines Erdbebens auf der Richter-Skala. Solche Messwerte geben empirische Fakten wider, während moralische Werte subjektiv-soziale Werturteile zum Ausdruck bringen.

Auch ökonomische Werte und insbesondere die Preise auf dem Markt, denen in unserem Wirtschaftssystem die wichtigste Steuerungsfunktion zukommt, stellen moralische Werte dar, und zwar in zweifacher Hinsicht: Einerseits sind Märkte und das gesamte Wirtschaftssystem, im Rahmen dessen ökonomische Werte generiert werden, nicht von Natur aus gegeben, sondern sozial konstruiert. Andererseits sind die Akteure in der Wirtschaft letzten Endes immer Menschen, die aufgrund ihrer Fähigkeiten und Wünsche als Produzenten das Angebot und als Konsumenten die Nachfrage auf den Märkten und damit die Preise bestimmen. Deshalb ist es irreführend, wenn das deutsche Zentrum für Wirtschaftsethik zu seinem Werte-Management-Systems schreibt: „Moralische Werte, Kooperationswerte, Leistungswerte und Kommunikationswerte einer Organisation sind so aufeinander zu beziehen, dass sie dieser eine spezifische Identität und Orientierung für Entscheidungen liefern.“<sup>16</sup> Kooperationswerte, Leistungswerte und Kommunikationswerte stellen nämlich, sofern sie nicht lediglich Messwerte wiedergeben, moralische Werte dar. Jede Wertung, die auf etwas Gutes und Erstrebenwertes oder auf etwas Schlechtes und zu Meidendes verweist und somit als Orientierung für Entscheidungen dienen kann, gehört zur Kategorie der Moral. Ökonomische

---

<sup>14</sup> Vgl. E. Albert: Zur Konzeption des Wertebegriffs (2008), S. 47.

<sup>15</sup> Th. Dyllik und G. Probst: Werthaltungen im Wandel (1983), S. 30.

<sup>16</sup> Zentrum für Wirtschaftsethik: Werte-Management-System (2007), S. 6.

Werte sind weder außermoralisch noch moralisch neutral, sondern haben immer auch eine moralische Dimension; sie sind somit eine Untergruppe der moralischen Werte und Gegenstand der ethischen Reflexion.

Es ist auch wichtig, vor Augen zu halten, dass sich moralische Werte nicht auf einen Nenner bringen lassen. Den Trägern moralischer Werte können, da sie von höchst unterschiedlicher Art sind, keine exakten Nutzen- oder Geldwerte zugeordnet werden. So wäre das Unterfangen, auf einer einheitlichen Wertskala sowohl für Gegenstände als auch für menschliche Eigenschaften und gesellschaftliche Verhältnisse genaue Werte anzugeben, zu recht dem Vorwurf der Willkürlichkeit ausgesetzt. Aus diesem Grund ist es ethisch unzulässig, moralische Werte miteinander zu verrechnen und beispielsweise mit der Verletzung der Redefreiheit eine Erhöhung des materiellen Wohlstands zu erkaufen. Moralische Werte sind nämlich nicht quantifizierbar und folglich inkommensurabel.<sup>17</sup> Deshalb ist die Rede von Humankapital und Sozialkapital irreführend und tendenziell schädlich, denn sie erweckt den falschen Anschein, als würden Menschen und die Gesellschaft tatsächlich Kapital verkörpern, das sich mit dem Finanzkapital verrechnen lässt.<sup>18</sup> Ökonomische Werte sind zwar moralische Werte, aber moralische Werte umfassen weit mehr als nur ökonomische Werte.

Moralische Werte treten – wie die Moral im Allgemeinen – auf drei verschiedenen Ebenen in Erscheinung: auf der individuellen Ebene des persönlichen Gewissens, auf der gesellschaftlichen Ebene des sozialen Ethos und auf der wissenschaftlich-rationalen Ebene der Ethik.<sup>19</sup> Auf der individuellen Ebene stellt sich für Personen die Frage, ob sie sich beim Handeln an den von ihrem Gewissen vorgegebenen Werten orientieren, auf der gesellschaftlichen Ebene sind sie mit der Frage konfrontiert, inwiefern ihre persönlichen Werte mit denen ihrer sozialen Bezugsgruppe übereinstimmen, und auf der Ebene der Ethik müssen sie sich schließlich der Frage nach der vernünftigen Begründbarkeit ihres persönlichen Wertesystems stellen. Dabei passen sie eventuell ihr Wertesystem wegen sozialen Drucks an das gesellschaftliche Ethos oder aus rationaler Einsicht an ethische Vorgaben an.

---

<sup>17</sup> Vgl. A. Anzenbacher: Ethik (1992), S. 36ff.

<sup>18</sup> Vgl. Diesen falschen Anschein erwecken z.B. A. Habisch: Sozialkapital (2009), S. 492ff. und L. Sacconi et al.: A CSR Framework (2003), S. 73f.

<sup>19</sup> Vgl. M. Joób: Wirtschaftsethik (2014), S. 74ff.



## 2.2 Der moralische Eigenwert der Person

Die ethische Reflexion auf moralische Werte hat zum Ziel, ein Wertesystem zu entwerfen, das den gesunden Menschenverstand hinsichtlich seiner Begründung und Konsistenz zu überzeugen vermag und deshalb als handlungsleitender Orientierungsmaßstab allgemeine Verbindlichkeit beanspruchen kann. Dabei bedeutet die ethische Perspektive, dass die Frage nach den richtigen moralischen Werten ganzheitlich zu betrachten ist und alle für die Beantwortung dieser Frage relevanten Aspekte berücksichtigt werden müssen.

Bereits die oben beschriebene Struktur moralischer Werte legt nahe, dass bei der Ermittlung moralischer Werte der Mensch im Mittelpunkt stehen muss, indem aus rationaler Sicht allein der Mensch als wertendes Subjekt und somit als Wertquelle in Frage kommt. Dem Menschen fällt als vernünftiges und moralisches Wesen, das sich selbst Ziele setzen und seinen Willen auf die Verfolgung dieser Ziele ausrichten kann, ein herausragender Status in der Welt zu. Dieser besondere Status wird üblicherweise als Würde bezeichnet und verleiht dem Menschen einen alles andere übertreffenden moralischen Wert. Immanuel Kant schreibt in diesem Zusammenhang: „Was einen Preis hat, an dessen Stelle kann auch etwas anderes, als Äquivalent, gesetzt werden; was dagegen über allen Preis erhaben ist, mithin kein Äquivalent verstattet, das hat eine Würde.“<sup>20</sup> Aufgrund dieser Würde stellt der Mensch das zentrale Kriterium der Ethik bei der Beurteilung von Handlungen und Zuständen dar. Auch wirtschaftliche Strukturen und unternehmerische Aktivitäten sind ausschließlich unter der Voraussetzung ethisch vertretbar, dass sie für die betroffenen Menschen gut sind und durch den gesunden Menschenverstand als gerecht empfunden werden.

Falls nun eine Person die Anerkennung ihrer Autonomie und Würde seitens anderer Personen beansprucht, kann sie dies, ohne mit sich selbst in Widerspruch zu geraten, nur dann tun, wenn sie zugleich auch die Autonomie und Würde der anderen Personen anerkennt.<sup>21</sup> Der moralische Eigenwert der Person, der in ihrer Würde zum Ausdruck kommt, lässt sich nur auf der Grundlage seiner wechselseitigen Anerkennung aufrechterhalten. Was die Beachtung des Eigenwerts der Person für die Handlungspraxis konkret bedeutet, kann kaum besser auf den Punkt gebracht werden als mit der so genannten Selbstzweckformel von Kant:

„Handle so, dass du die Menschheit, sowohl in deiner Person, als auch in der Person eines jeden andern, jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchest.“<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> I. Kant: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten (1956), BA 77.

<sup>21</sup> Vgl. A. Anzenbacher: Ethik (1992), S. 58f.

<sup>22</sup> I. Kant: Grundlegung zur Metaphysik der Sitten (1956), BA 66f.

Diese ethische Regel besagt, dass Personen unter keinen Umständen lediglich als Mittel zur Verwirklichung irgend welcher Zwecke behandelt werden dürfen, sondern immer auch selbst als zu befördernde Zwecke betrachtet werden müssen. Es geht also um das Verbot einer unbeschränkten Instrumentalisierung von Personen, was im wirtschaftlichen Kontext von besonderer Aktualität und Relevanz ist, weil Mitarbeiter in Unternehmen ihrer ökonomischen Funktion nach nur ein Mittel zur Verwirklichung der Unternehmensziele verkörpern. Ein grundlegendes Problem der Unternehmensführung besteht dementsprechend in der Spannung zwischen der symmetrischen „Anerkennung von Vorgesetzten und Mitarbeitern als ‚Wesen gleicher Würde‘“ und den „asymmetrischen Kooperationsbedingungen hierarchischer Organisation“.<sup>23</sup> Diese Spannung lässt sich, wie der Wirtschaftsethiker Peter Ulrich überzeugend ausführt, generell dadurch auflösen, dass die Unterordnung von Mitarbeitern unter Vorgesetzten und Unternehmensziele zum einen aufgrund eines freiwilligen und kündbaren Arbeitsvertrags zustande kommt und zum anderen nicht eine vollständige Verfügbarkeit über die Mitarbeiter bedeutet, sondern auf bestimmte Arbeitsprozesse beschränkt und durch unantastbare Grundrechte der Mitarbeiter begrenzt ist.<sup>24</sup> Natürlich gilt das Verbot einer unbeschränkten Instrumentalisierung von Personen auch für die Eigentümer von Unternehmen in Bezug auf das durch sie eingesetzte Management, was mit der Verpflichtung der Anteilseigner verbunden ist, die Manager nicht ausschließlich als Mittel zum Zweck der Gewinnsteigerung, sondern auch als Träger einer moralischen Verantwortung zu betrachten und ihnen die Beachtung moralischer Werte bei der Führung des Unternehmens zumindest zu erlauben, wenn nicht zur Aufgabe zu machen. Welche Grundrechte den Mitarbeitern wegen ihres Eigenwerts zustehen und welche moralische Werte das Management beachten muss, soll im Folgenden erörtert werden.

### **2.3 Menschenrechte als ethische Grundwerte**

Nachdem der Eigenwert der Person als höchster ethischer Wert bestimmt worden ist, stellt sich die Frage nach dem ethischen Rang einzelner, in der Gesellschaft auffindbarer moralischer Werte. Moralische Werte sind zwar in einem gewissen Grad relativ, weil sie einer subjektiven Bewertung entspringen; doch sind sie bei weitem nicht beliebig. Bestimmte moralische Werte wie eine gesunde Ernährung und Vertrauen lassen sich durchaus als universale ethische Werte begründen, während Dinge wie beispielsweise Drogen, obwohl sie

---

<sup>23</sup> Beide Zitate: P. Ulrich: Führungsethik (2009), S. 234.

<sup>24</sup> Vgl. P. Ulrich: Führungsethik (2009), S. 235f.

von gewissen Personen als wertvoll erachtet werden, kaum als Träger ethischer Werte gelten können. Die Frage, welcher ethischer Rang einzelnen moralischen Werten zusteht und mit welchen ethischen Werten ein individuelles oder soziales Wertesystem eventuell ergänzt werden muss, kann mit Bezug auf menschliche Bedürfnisse geklärt werden. Die physischen und psychischen Bedürfnisse der Menschen sind nämlich zu einem großen Teil durch die Natur vorgegeben und folglich unbeliebig. So sind die elementaren Grundbedürfnisse der Menschen an der Erhaltung und Entfaltung ihres Lebens praktisch immer identisch, und nur die Art und Weise, wie sie befriedigt werden, variiert von Mensch zu Mensch je nach Kultur und persönlichen Präferenzen.<sup>25</sup>

Die universalen Grundbedürfnisse der Menschen liefern die ethische Begründung für die Menschenrechte, die folglich jene wichtigsten Werte zum Gegenstand haben, die in jeder Gesellschaft zu verwirklichen sind. Der Menschenrechtskatalog umfasst erstens Freiheitsrechte zum Schutz der Unversehrtheit und der Selbstbestimmung von Personen, zweitens Sozialrechte zur Versorgung der Menschen mit den lebensnotwendigen und für ihre gesellschaftliche Inklusion erforderlichen Gütern sowie drittens Teilnahmerechte zur Ermöglichung der politischen Mitsprache für alle Mitglieder einer Gesellschaft.<sup>26</sup> Die Menschenrechte beziehen sich dabei eindeutig auf moralische Werte. So bedeutet zum Beispiel das in Artikel 24 der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte aufgeführte Recht „auf Erholung und Freizeit und insbesondere auf eine vernünftige Begrenzung der Arbeitszeit“, dass Erholung und Freizeit zentrale Werte verkörpern und dementsprechend jedem Menschen gewährt werden sollten.<sup>27</sup>

Den Werten, auf die sich die Menschenrechte beziehen, muss auch im wirtschaftlichen Kontext Priorität eingeräumt werden, weil sie der Befriedigung fundamentaler Bedürfnisse dienen und jenes Minimum umfassen, das für die Gewährleistung der physischen und psychischen Gesundheit der Menschen unerlässlich ist. In Bezug auf Unternehmen bedeutet dies, dass es zur Aufgabe des Managements gehört sicherzustellen, dass die Menschenrechte der Mitarbeiter und der von den verschiedenen Tätigkeiten des Unternehmens betroffenen Personen geachtet werden. Das heißt unter anderem, dass das Management den Schutz der Mitarbeiter vor gesundheitlicher Schädigung, vor sexueller Belästigung, Willkür und übermäßigem Stress sowie den Schutz ihrer Privatsphäre gewährleisten muss.

---

<sup>25</sup> Dies wird durch die Anthropologie belegt; vgl. G. Haeffner: Anthropologie (2000), S. 40ff. und 53ff.

<sup>26</sup> Vgl. zum Inhalt des Menschenrechtskatalogs:

<http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=ger>

<sup>27</sup> <http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Pages/Language.aspx?LangID=ger>

Unverzichtbarer Bestandteil einer wertebewussten Unternehmensführung ist es zudem, dass sich das Management in seinem gesamten Umfeld – d.h. bei Zulieferern, Wirtschaftsverbänden, Politikern usw. – für eine möglichst umfassende Verwirklichung der den Menschenrechten entsprechenden Grundwerte einsetzt.<sup>28</sup> Die ethische Verpflichtung, sich für die Grundwerte einzusetzen, betrifft nicht nur multinationale Unternehmen, die in Ländern präsent sind, wo die Menschenrechte systematisch missachtet werden, sondern auch Unternehmen, die Geschäftsbeziehungen zu Partnern in solchen Ländern pflegen, ja, sie betrifft eigentlich alle Unternehmen, weil die Verwirklichung der Grundwerte auch in demokratischen Rechtsstaaten nur dann gewährleistet werden kann, wenn alle wichtigen Akteure regelmäßig ihren Beitrag dazu leisten.

## **2.4 Weitere moralische Werte**

Neben den zwingend zu schützenden Grundwerten gibt es eine Reihe weiterer moralischer Werte, die zum Wohlbefinden und zur Entfaltung der Menschen beitragen. Es handelt sich um moralische Werte, die zwar nicht der Befriedigung so elementarer Bedürfnisse dienen wie die Grundwerte, aber die als Bestandteile der Unternehmenskultur sowohl für ein gutes Klima im Unternehmen als auch für den Erfolg des Unternehmens eine zentrale Voraussetzung darstellen. Die Forschung im Bereich der Arbeitspsychologie hat gezeigt, dass die Motivation und die Zufriedenheit von Mitarbeitern nur teilweise von materiellen Faktoren wie Gehalt und Belohnungen abhängen und durch eine Erweiterung der persönlichen Verantwortung, des Aufgabenbereichs, des Interaktions- und Entscheidungsspielraums der Mitarbeiter sowie durch einen offenen, ermunternden und partizipativen Führungsstil der Vorgesetzten wesentlich erhöht werden können.<sup>29</sup> Dieser Umstand stellt die Unternehmensführung vor der Aufgabe, die moralischen Werte zu ermitteln, die für Arbeitnehmer im Berufsleben generell und folglich auch für eine gelingende Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten bei der Beförderung der Unternehmensziele wichtig sind. Dabei geht es um eine Werterhellung, also darum, bestehende Wertvorstellungen aufzudecken und bewusst werden zu lassen, Wertvorstellungen, die aber nicht einen realen Zustand beschreiben, sondern etwas Erstrebenswertes zum Ausdruck bringen.

Einen guten Ausgangspunkt für die Bestimmung der wichtigsten Werte im unternehmerischen Kontext bildet die Verbindung der Ergebnisse zweier, auf Umfragen basierender Studien. Im

---

<sup>28</sup> Vgl. F. Wettstein: *Multinational Corporations* (2009), S. 290ff.

<sup>29</sup> Vgl. G. Wiswede: *Wirtschaftspsychologie* (2007), S. 199ff. und 207f.

Rahmen der ersten Studie wurden Führungskräfte in der Region Stuttgart nach ihren Wertvorstellungen befragt.<sup>30</sup> Die zweite Studie ging bei Unternehmen in verschiedenen europäischen Ländern der Frage nach, welche Werte für den ökonomischen Erfolg eine zentrale Rolle spielen.<sup>31</sup> Die erste Studie bringt moralische Werte an den Tag, die zu einer human-sozialen Kategorie gezählt werden können und menschliche Eigenschaften wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Gesundheit und Authentizität sowie zwischenmenschliche Verhältnisse wie Vertrauen, Verantwortung, Loyalität und Wertschätzung umfassen.<sup>32</sup> (Dabei wird Verantwortung nicht im ethischen Sinn als objektiv-formale Beziehung, sondern im umgangssprachlichen Sinn als moralisch schätzenswerte Einstellung verstanden.) Die zweite Studie ermittelt moralische Werte, die sich einer korporativ-sozialen Kategorie zurechnen lassen und das Unternehmen sowie seine Beziehungen zum In- und Umfeld beschreiben. Diese Werte sind in der Reihenfolge, in der sie von Unternehmen am häufigsten genannt wurden: Kundenbindung, Qualität, Innovationsstärke, Mitarbeiterzufriedenheit, Transparenz im Innern, Zusammenarbeit, Soziales Engagement und Glaubwürdigkeit.<sup>33</sup> Durch die Verbindung der von den beiden Studien aufgedeckten Werte entsteht eine Liste moralischer Werte, die sowohl die persönlichen Bedürfnisse der Arbeitnehmer und Kunden als auch das unternehmerische Bestreben nach ökonomischem Erfolg abdecken.

Dass es sich bei den aufgelisteten Werten, jeden für sich betrachtet, um zustimmungswürdige Werte handelt, dürfte außer Zweifel stehen. Eine einfache Liste moralischer Werte ist aber in der unternehmerischen Praxis, die von ständigen Wertekonflikten geprägt ist, nur beschränkt in der Lage, als Orientierung zu dienen. Wenn nämlich Wertekonflikte auftreten – z.B. zwischen Ehrlichkeit und Kundenbindung, weil ein ehrlicher Hinweis auf Mängel bei einem Produkt gewisse Kunden zur Konkurrenz treiben würde –, dann ist die Beurteilung der Situation häufig nicht mehr so einfach. Um einen Orientierungsmaßstab zu erhalten, der zur Lösung von Wertekonflikten taugt, muss die Beziehung der verschiedenen moralischen Werte zueinander geklärt und eine ethisch fundierte, logisch aufgebaute Hierarchie der Werte erstellt werden.

---

<sup>30</sup> Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart: Werteverständnis (2007), S. 9f.

<sup>31</sup> Wertekommission: Wertetriebene Unternehmen (2007), S. 13.

<sup>32</sup> Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart: Werteverständnis (2007), S. 10.

<sup>33</sup> Wertekommission: Wertetriebene Unternehmen (2007), S. 13.

## 2.5 Ein hierarchisches Wertesystem

Wie zwischen erstrebenswerten Zielen im Allgemeinen sind auch zwischen moralischen Werten grundsätzlich vier verschiedene Beziehungen möglich.<sup>34</sup> Zwei moralische Werte können:

- *substituierbar sein*, wenn sie einander ohne Verlust von inhaltlichen Elementen ersetzen können (z.B. Ehrlichkeit und Aufrichtigkeit);
- *indifferent sein*, wenn die Verwirklichung des einen Werts die Verwirklichung des anderen nicht beeinflusst (z.B. Vertrauen und Fleiß);
- *konkurrieren*, wenn die Verwirklichung des einen Werts der Verwirklichung des anderen abträglich ist (z.B. Umweltqualität und Profitabilität)
- *komplementär sein*, wenn die Verwirklichung des einen Werts zur Verwirklichung des anderen beiträgt (z.B. Kundenbindung und Unternehmenswert).

Dabei ist die Konkurrenz- und die Komplementaritätsbeziehung zwischen moralischen Werten von besonderer Bedeutung, weil Konkurrenzbeziehungen in der Regel zu Wertekonflikten führen und Komplementaritätsbeziehungen die Aufdeckung von hierarchischen Mittel-Zweck-Zusammenhängen ermöglichen, die zur Lösung der Wertekonflikte beitragen. Zur Beantwortung der Frage, welche Werte als Mittel zum Zweck der Verwirklichung von welchen übergeordneten Werten dienen, muss auf die oben formulierte Erkenntnis zurückgegriffen werden, dass dem Menschen der höchste moralische Wert zusteht und dass deshalb das Wohl des Individuums und das Gemeinwohl der durch die Individuen gebildeten Gesellschaft den letzten Zweck des Wirtschaftens darstellen. Aus dieser Vorrangstellung des Menschen folgt auch der Grundsatz, dass moralische Werte einen umso höheren Platz in der Wertehierarchie einnehmen müssen, je elementarer die menschlichen Bedürfnisse sind, deren Befriedigung sie befördern. Durch die Einordnung der moralischen Werte in eine Wertehierarchie aufgrund ihres Stellenwerts für das individuelle und soziale Wohl und durch die Klärung von Mittel-Zweck-Beziehungen lässt sich ein Wertesystem herleiten, das für die Unternehmensführung in allen Handlungszusammenhängen als Orientierung dienen kann.

Als Beispiel für ein ethisch sehr überzeugendes hierarchisches Wertesystem sei hier das Konzept des Vereins Deutscher Ingenieure zur Technikbewertung (im Folgenden: VDI-

---

<sup>34</sup> Vgl. A. Bechmann und J. Hartlik: Umweltverträglichkeitsprüfung (2004), S. 39f. und Verein Deutscher Ingenieure: Richtlinie 3780 (1991), Kapitel 1.

Konzept) angeführt.<sup>35</sup> Das VDI-Konzept enthält acht Werte, die im technisch-ökonomischen Kontext von zentraler Bedeutung sind, und stellt durch die Klärung von Konkurrenz- und Ziel-Mittel-Beziehungen einen Zusammenhang zwischen diesen her. Zuoberst in der Wertehierarchie stehen die beiden sich ergänzenden Werte Persönlichkeitsentfaltung und Gesellschaftsqualität; die übrigen sechs Werte - Funktionsfähigkeit, Wirtschaftlichkeit und Wohlstand sowie Sicherheit, Gesundheit und Umweltqualität - dienen alle als Mittel zur Verwirklichung der beiden obersten, wobei Wohlstand gesamtwirtschaftlich als Wirtschaftswachstum und Bedarfsdeckung zu verstehen ist, während sich Wirtschaftlichkeit auf die korporative Ebene bezieht und Unternehmenssicherung sowie Gewinnsteigerung bedeutet. Zwischen den sechs untergeordneten Werten bestehen folgende Beziehungen: Funktionsfähigkeit ist ein Mittel zum Ziel der Sicherheit und Wirtschaftlichkeit; Wirtschaftlichkeit ist ein Mittel zum Ziel des Wohlstands und steht in Konkurrenz zur Sicherheit, Gesundheit und Umweltqualität; auch Wohlstand steht in Konkurrenz zur Sicherheit, Gesundheit und Umweltqualität; Sicherheit und Umweltqualität sind Mittel zum Ziel der Gesundheit.

Das VDI-Konzept ist deshalb vorbildlich, weil es einerseits eine für den technisch-ökonomischen Kontext sinnvolle Auswahl an moralischen Werten enthält und andererseits die Konkurrenz- sowie Ziel-Mittel-Beziehungen der verschiedenen Werte klärt. Das erleichtert den Überblick über die komplexe Wertethematik und trägt zu einer ethisch vertretbaren Lösung von Wertekonflikten durch das Management bei.

Das VDI-Konzept steht in Einklang mit den vorhergehenden Ausführungen dieses Artikels, weil es den Eigenwert der Person und die damit eng verbundenen sozialen Werte unter den Bezeichnungen „Persönlichkeitsentfaltung“ und „Gesellschaftsqualität“ an die oberste Stelle der Wertehierarchie stellt, und diese beiden Werte zugleich als Zusammenfassung der aus den Menschenrechten entspringenden Werte gelten können. Darüber hinaus lässt sich das VDI-Konzept über die Werte Wirtschaftlichkeit, Funktionsfähigkeit und Umweltqualität gut mit den in Kapitel 2.4 aufgeführten korporativ-sozialen Werten wie Kundenbindung, Qualität und Innovationsstärke verbinden und mit den ebendort aufgelisteten human-sozialen Werten ergänzen. Human-soziale Werte wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Vertrauen bilden, da ihr Vorhandensein eine Voraussetzung erfolgreicher zwischenmenschlicher Kooperation ist, das unabdingbare Fundament für die Verwirklichung der acht, im VDI-Konzept enthaltenen Werte.

---

<sup>35</sup> Vgl. H. Lenk und G. Ropohl: Technik und Ethik (1993), S. 360ff.

Die dem Management als Maßstab dienende Wertehierarchie sollte fortlaufend mit den wichtigsten Werten ergänzt werden, die durch die im Unternehmen jeweils anstehenden Entscheidungen beeinflusst werden, denn Wertesysteme können in der unternehmerischen Praxis desto mehr eine handlungsleitende Funktion erfüllen und umgesetzt werden, je besser sie operationalisiert, d.h. konkretisiert und auf die verschiedenen Ebenen und Prozesse im Unternehmen sowie auf die verschiedenen Aktivitäten des Unternehmens in seinem Umfeld bezogen sind.

### **3 Schlussbemerkungen zur Umsetzung wertebasierter Normen**

Bezüglich der Art und Weise der Umsetzung rechtlicher und moralischer Normen durch die Unternehmensführung wird üblicherweise zwischen zwei Ansätzen unterschieden: dem Compliance-Ansatz und dem Integritäts-Ansatz.<sup>36</sup> Während der Compliance-Ansatz Regelverstöße mittels materieller Anreize und der Einschränkung von Handlungsspielräumen durch strenge Vorschriften, Kontrollen und Strafen zu verhindern sucht, zielt der Integritäts-Ansatz darauf ab, die Eigenverantwortung und das Wertebewusstsein von Mitarbeitern zu stärken und sie so zur Beförderung des sozial Erwünschten um seiner selbst willen zu motivieren. Der Compliance-Ansatz geht also den Weg der extrinsischen Motivation, während der Integritäts-Ansatz auch der intrinsischen Motivation eine bedeutende Rolle zuspricht.<sup>37</sup> Einerseits muss die Unternehmensführung immer Compliance-Maßnahmen einsetzen, weil damit schwere Regelverstöße und dauerhaftes parasitäres Verhalten verhindert werden. Andererseits darf das Management die intrinsische Motivation der Mitarbeiter nicht vernachlässigen, weil nur diese Motivation in der Lage ist, über obligatorische Grundwerte wie Pünktlichkeit und Genauigkeit hinaus auch moralische Werte wie Ehrlichkeit und Vertrauen hervorzubringen, die zum individuellen und sozialen Wohlbefinden der Menschen sowie zumeist auch zum langfristigen ökonomischen Erfolg des Unternehmens unabdingbar sind.<sup>38</sup>

Die Bedeutung einer intrinsischen Motivation in Verbindung mit moralischen Werten wird auch durch ein Experiment belegt, bei dem Arbeitnehmer entweder einer auf Strafe und Belohnung basierenden Führung oder einer auf Vertrauen basierenden Führung ausgesetzt

---

<sup>36</sup> Vgl. B. Kustermann und H. Steinmann: Unternehmensethik (2009), S. 211ff.

<sup>37</sup> Vgl. zur Unterscheidung zwischen extrinsischer und intrinsischer Motivation: G. Wiswede: Wirtschaftspsychologie (2007), S. 211ff.

<sup>38</sup> Dies zeigen z.B. die Erfahrungen bei der Firma Levi Strauss & Co., vgl. B. Kustermann und H. Steinmann: Unternehmensethik (2009), S. 224ff.



wurden.<sup>39</sup> Im ersten Fall wurden Arbeitnehmer, die beim Faulenzen erwischt wurden, bestraft oder die fleißigen Arbeitnehmer belohnt, während im zweiten Fall den Arbeitnehmern ein fester Lohn angeboten wurde und es ihnen frei stand, eine diesem Lohn entsprechende Leistung zu erbringen oder nicht. Das Ergebnis des Experiments war, dass jene Arbeitnehmer, die von ihrem Arbeitgeber Vertrauen erfuhren, eine signifikant höhere Arbeitsleistung erbrachten als die übrigen Arbeitnehmer, weil sie das Vertrauen offenbar für wertvoll hielten und intrinsisch motiviert waren, diesen Wert zu erhalten.

Die intrinsische Motivation ist aber nicht nur für Mitarbeiter, sondern auch für das Management selbst von zentraler Bedeutung: Eine wirklich wertebewusstes und dialogorientiertes Führungsverhalten ist durch die Einsicht motiviert, dass es sich um das ethisch richtige Verhalten handelt. Deshalb sollte sich das Management in jedem Fall durch einen ethisch fundierten Wertemaßstab leiten lassen, unabhängig davon, ob es sich finanziell auszahlt oder nicht.

**Zusammenfassung:** Das Sinndefizit der konventionellen Wirtschaftswissenschaft, Wertekonflikte zwischen Unternehmen und gesellschaftlichen Anspruchsgruppen sowie die Orientierungslosigkeit vieler Manager erfordern eine Rückbesinnung auf moralische Werte im unternehmerischen Kontext. Der vorliegende Beitrag deckt die zentralen Eigenschaften moralischer Werte auf und hebt die moralische Dimension ökonomischer Werte hervor. Danach wird vom Eigenwert der Person ausgehend auf der Grundlage menschlicher Bedürfnisse ein hierarchisches Wertesystem skizziert und die Bedeutung einer intrinsischen Motivation von Mitarbeitern und Führungskräften bei der Verwirklichung moralischer Werte in Unternehmen betont.

**Schlüsselbegriffe:** Wirtschaftsethik, Unternehmensethik, moralische Werte, Unternehmensführung, Werteorientierung, intrinsische Motivation

**Summary:** Conventional economics' deficit of meaning, conflicts of values between corporations and stakeholders and the disorientation of managers make it necessary to recollect moral values with regard to corporations. This article reveals the central characteristics of moral values and underlines the moral dimension of economic values. Then, starting from the intrinsic value of persons, it sketches out a hierarchic system of values on the

---

<sup>39</sup> Vgl. M. Schramm: Die menschliche Natur (2015), S. 116ff.

basis of human needs and emphasizes the importance of intrinsic motivation for the realization of moral values within corporations.

**Key words:** business ethics, moral values, management, value orientation, intrinsic motivation

## Literatur

Albert, Ernest: Zur Konzeption des Wertebegriffs in den Sozialwissenschaften. In: *Sociology in Switzerland: Contributions to General Sociological Theory*. Online Publications: Zürich, April 2008, [http://socio.ch/general/t\\_albert1.pdf](http://socio.ch/general/t_albert1.pdf)

Anzenbacher, Arno: Einführung in die Ethik. Düsseldorf: Patmos Verlag, 1992.

Bechmann, Arnim und Hartlik, Joachim: Die Bewertung zur Umweltverträglichkeitsprüfung – ein methodischer Leitfaden. Barsinghausen: Verlag Edition Zukunft, 2004.

Bleicher, Knut: Unternehmensphilosophie: Visionen und Missionen eines normativen Managements. In: Wilhelm Korff et al. (Hrsg.), Bd. 3 (2009), S. 165-187.

Dyllick, Thomas und Probst, Gilbert: Lebensgrundlagen und Werthaltungen im Wandel. In: Hans Siegwart und Gilbert Probst (Hrsg.): *Mitarbeiterführung und gesellschaftlicher Wandel: die kritische Gesellschaft und ihre Konsequenzen für die Mitarbeiterführung*. Bern – Stuttgart: Haupt Verlag, 1983, S. 17-48.

Friedman, Milton: The social responsibility of business is to increase its profits. In: *The New York Times Magazine*, 13.9.1970, S. 32-33, 124, 126.

Habisch, André: Sozialkapital. In: Wilhelm Korff et al. (Hrsg.), Bd. 4 (2009), S. 472-509.

Haefner, Gerd: *Philosophische Anthropologie*. Stuttgart: Kohlhammer, 2000.

Höffe, Otfried: *Politische Gerechtigkeit. Grundlegung einer kritischen Philosophie von Recht und Staat*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag, 1987.

Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart: Ehrlich währt am längsten. Umfrage zum Werteverständnis bei Führungskräften in der Region Stuttgart. Stuttgart: IHK, 2007.

Joób, Mark: *Globale Gerechtigkeit im Spiegel zeitgenössischer Theorien der Politischen Philosophie*. Ödenburg: Christian Academic Press, 2008.

Joób, Mark: Der Mensch als Subjekt von Freiheit und Verantwortung. In: *ETHICA Wissenschaft und Verantwortung*, Jg. 20 (2012), Nr. 3, S. 195-214.

Joób, Mark: *Grundlagen einer neuen Wirtschaftsethik und die Notwendigkeit einer Geldreform*. Norderstedt: Books on Demand, 2014.

Kant, Immanuel: *Grundlegung zur Metaphysik der Sitten* (1785). Wiesbaden: Insel Verlag, Werkausgabe Bd. 4 (1956), S. 9-102.

- Knoll, Leonhard und Wenger, Ekkehart: Shareholder Value. In: Wilhelm Korff et al. (Hrsg.), Bd. 4 (2009), S. 433-454.
- Korff, Wilhelm et al. (Hrsg.): Handbuch der Wirtschaftsethik, Bd. 1-4. Berlin: Berlin University Press, 2009.
- Kreikebaum, Hartmut: Arbeit – Zukunft der Arbeitsgesellschaft. In: Wilhelm Korff et al. (Hrsg.), Bd. 4 (2009), S. 48-68.
- Kustermann, Brigitte und Steinmann, Horst: Unternehmensethik und Management: Überlegungen zur Integration der Unternehmensethik in den Managementprozess. In: Wilhelm Korff et al. (Hrsg.), Bd. 3 (2009), S. 210-231.
- Lenk, Hans und Ropohl, Günter (Hrsg.): Technik und Ethik. Stuttgart: Philipp Reclam jun., 1993.
- Sacconi, Lorenzo et al.: Developing a CSR Framework to integrate Q-RES and other social and ethical standards, Final Report, December 2003. Castellanza: CELE – Centre for Ethics, Law & Economics, 2003.
- Schramm, Michael: Die menschliche Natur „schubsen“: Moralökonomisches Anreizmanagement in der Behavioral Business Ethics. In: Reinhard Neck (Hrsg.): Wirtschaftsethische Perspektiven X. Berlin: Duncker & Humblot, 2015, S. 95-128.
- Ulrich, Peter: Die Grossunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung. Stuttgart: C.E. Poeschel Verlag, 1977.
- Ulrich, Peter: Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie. Bern – Stuttgart – Wien: Haupt Verlag, 2008.
- Ulrich, Peter: Führungsethik. In: Wilhelm Korff et al. (Hrsg.), Bd. 3 (2009), S. 230-248.
- Verein Deutscher Ingenieure (VDI): Richtlinie VDI 3780, Technikbewertung: Begriffe und Grundlagen. Deutschland: VDI, 1991.
- Wertekommission: Letztlich machen Werte Strategien wirksam, Studie über wertgetriebene Unternehmen in Europa. Bonn: Initiative Werte Bewusste Führung e.V., 2007.
- Wettstein, Florian: Multinational Corporations and Global Justice. Human Rights Obligations of a Quasi-Governmental Institution. Stanford: Stanford Business Books, 2009.
- Wiswede, Günter: Einführung in die Wirtschaftspsychologie. München – Basel: Ernst Reinhardt Verlag, 2007.
- Zentrum für Wirtschaftsethik: Leitfaden zum WerteManagementSystem. Berlin: Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik – EBEN Deutschland e.V, 2007.