

Markus Huppenbauer

Leadership und Verantwortung

Grundlagen ethischer Unternehmensführung



lum oup ni ,energe
in d
est labors ,dnam
ctet ,dnt periculu
fctert ... in hoc s
no multo plus est
nam facile coniec
pse nundnam rec
generet in dnt m
dnam dntsdnam f
periculum ipse n
hoc scribit gener
est labors ,dnam
ctet ,dnt periculu
fctert ... in hoc s
no multo plus est
nam facile coniec
pse nundnam rec

„ Unternehmen werden angeklagt, Menschenrechte und Umweltschutzstandards zu wenig zu respektieren. Managern wird vorgeworfen, nur

Leadership und Verantwortung ihr eigenes Interesse oder
Markus Huppenbauer das der Investoren im Auge

zu haben und so die berechtigten Interessen anderer Personengruppen zu missachten. Kurz, es mangle an ethischer Verantwortung in der Wirtschaft.

Wie sollen Führungsverantwortliche mit diesen Herausforderungen umgehen? Markus Huppenbauer vertritt einen pragmatischen und liberalen Ansatz: Weder ethischer Aktivismus noch defensive Reaktionen sind angesagt. Es gilt vielmehr, die ethischen Herausforderungen in der Wirtschaft mit Besonnenheit und Vernunft anzugehen. Das Buch vermittelt die spezifischen Kompetenzen, um ethisch fundierte Entscheidungen zu treffen. Ein besonderer Fokus liegt auf Fragen der Unternehmensführung und Führungsverantwortung.

Moralische Normen und Werte sind auch in der Wirtschaft essentiell, aber sie lassen mehr Spielräume zu, als man gemeinhin meint. Staatlich-rechtliche Regulierungen sind manchmal nötig, besser aber ist die Selbstverpflichtung der wirtschaftlichen Akteure.“

ctet ,dnt periculu
fctert ... in hoc s
no multo plus est
nam facile coniec
pse nundnam rec
generet in dnt m
dnam dntsdnam f
periculum ipse n
hoc scribit gener
est labors ,dnam
ctet ,dnt periculu
fctert ... in hoc s
no multo plus est
nam facile coniec
pse nundnam rec



ISBN 978-3-03909-216-1



9 783039 092161

Markus Huppenbauer

Leadership und Verantwortung

Grundlagen ethischer Unternehmensführung

Versus · Zürich

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2017 Versus Verlag AG, Zürich

Weitere Informationen zu Büchern aus dem Versus Verlag unter www.versus.ch

Umschlag und Kapitelbilder: Christoph Hammer · Baden

Satz und Herstellung: Versus Verlag · Zürich

Druck: Comunecazione · Bra

Printed in Italy

ISBN 978-3-03909-216-1 (Print) ISBN 978-3-03909-771-5 (E-Book)

Inhaltsverzeichnis

Einleitung: Ethische Herausforderungen der heutigen Wirtschaft	11
1 Moral und Ethik für Einsteiger	19
1.1 Was man wissen muss	21
1.1.1 Der Kerngehalt von Moral: Respekt, Fairness, Wohlergehen, Ehrlichkeit und Integrität	21
1.1.2 Wie moralische von technischen, rechtlichen oder ökonomischen Normen und Werten unterscheiden?	26
1.1.3 Eine oft gemachte Unterscheidung: Moral und Ethik	29
1.2 Moralische Kommunikation und ethische Interpretation	34
1.2.1 Die Vielfalt unserer moralischen Kommunikation	34
1.2.2 Schwierigkeiten mit der Eindeutigkeit und Allgemeinheit moralischer Forderungen	36
▶ Unterschiedliche Ebenen der Allgemeinheit von moralischen Normen und Werten	36
▶ Frauenquoten in Führungsgremien von Unternehmen?	39
▶ Kasuistik – der Ausgangspunkt beim Einzelfall	41
Take-home Message	43
2 Moral in der pluralistischen und globalisierten Gesellschaft	45
2.1 Der Pluralismus der Normen und Werte «bei uns»	47
2.2 Moral in unterschiedlichen kulturellen Kontexten: Die Herausforderung des ethischen Relativismus	51
2.2.1 Argumente gegen den ethischen Relativismus	51
▶ Universale moralische Normen und kulturelle Kontexte	54
2.2.2 Das Beispiel der Bestechung	55

2.3 Die wichtigsten Ethikansätze und ihre Anwendung in wirtschaftlichen Kontexten	59
2.3.1 Konsequentialistische Ansätze («Beachte, was schlussendlich herauskommt!»)	60
▶ Die Verwandtschaft ökonomischer Methoden mit dem Utilitarismus	61
2.3.2 Kantianisch-deontologische Ansätze («Handle respektvoll!»)	62
▶ Eine kantianische Sicht auf die Kündigung von Arbeitsverträgen	64
2.3.3 Tugendethische Ansätze («Sei ein guter Mensch!»)	65
2.3.4 Kontraktualistische Ansätze («Stell dir vor, du kennst deine gesellschaftliche Position nicht!»)	66
2.3.5 Fazit: Zur Unvermeidbarkeit unterschiedlicher ethischer Ansätze	67
Take-home Message	69
3 Wirtschaftsethik konkret	71
3.1 Auf der Suche nach moralischen Grenzen	72
3.1.1 Klare Grenzen: Aktivitäten, die verboten sind	72
▶ Sweatshops und Niedrigstlöhne	75
3.1.2 Probleme nur in fernen Ländern?	76
3.2 Grauzonen und unproblematische Fälle	78
3.2.1 Schwierigkeiten mit der Grenzziehung – moralische Grauzonen	78
3.2.2 Unproblematische Aktivitäten und Praktiken	81
▶ Beziehungen und Rollen in unterschiedlichen sozialen Kontexten	84
3.3 Erfolg, Reputation und Innovation durch Ethik?	87
3.3.1 Lohnt sich Ethik?	87
3.3.2 Wie den Unternehmenserfolg messen?	89
▶ Reputation durch Ethik?	90
▶ Süße Versuchungen ohne moralischen Fehl und Tadel – der Schokoladehersteller Chocolats Halba	92
Take-home Message	93
4 Moral und Wirtschaft grundsätzlich: ein unaufhebbarer Konflikt?	95
4.1 Es geht um mehr als nur um Gewinn	97
▶ Die moralische Relevanz von Shareholdern	97
▶ Der Fall von Home Depot – ein Unternehmen verzichtet auf Gewinnmaximierung	101
4.2 Zwei Standardantworten zum Verhältnis von Wirtschaft und Moral	101
▶ Vorschläge, die nicht mit dem Gegensatz von Wirtschaft und Moral argumentieren	106

4.3	Konflikte zwischen ökonomischen und moralischen Normen und Werten	109
4.3.1	Moralische und ökonomische Spielräume und ihre Grenzen	110
	▶ Moralische Spielräume von Unternehmen – Zusammenfassung der bisherigen Ausführungen	111
4.3.2	Vier Varianten des Verhältnisses von ökonomischen und moralischen Normen und Werten	112
4.3.3	Fazit: Es gibt Spielräume für Moral	114
4.4	Innermoralische Konflikte und ethische Werteabwägungen	116
	▶ Konflikte im Falle spezifischer Rollenverantwortlichkeiten	118
4.5	Fazit: Wirtschaft als komplexes Netzwerk unterschiedlicher Normen und Werte	120
	Take-home Message	121
5	Was wirklich zählt – ethische Verantwortung in der Wirtschaft	123
5.1	Alle reden von Verantwortung: Wie lässt sich der Begriff bestimmen?	125
5.1.1	Der Begriff der moralischen Verantwortung	125
	▶ Zwei Beispiele für den klassischen Fall von Verantwortung	128
5.1.2	Die Verknüpfung von Corporate Social Responsibility (CSR) und Stakeholder-Ansatz	134
	▶ Corporate Social Responsibility in ethisch sensiblen Kontexten	136
5.2	Wer trägt denn nun welche Verantwortung?	137
5.2.1	Die Verteilung von Verantwortung innerhalb des Unternehmens	139
5.2.2	Zur Verantwortung der obersten Führungsgremien sowie der Kapitalgeber von Unternehmen	141
5.2.3	Die Verantwortung von Unternehmen nach außen	143
	▶ Zwei Beispiele für die begrenzte Verantwortung in der Wirtschaft – Automobil- und Erdölindustrie	144
	▶ Analogien zur kollektiven Verantwortung im Recht – Schweizer Strafrecht und die US Federal Sentencing Guidelines	146
	▶ Das Gerichtsurteil im Falle des Tankers «Prestige» vom 13. November 2013	147
5.3	Verantwortung für geplante Aktivitäten, Wertschöpfungsketten und nicht intendierte Handlungsfolgen	148
	▶ Das Framework for Sustainable Risk Management der Swiss Re	149
	▶ Verantwortung für die Beseitigung von Übeln, welche Unternehmen nicht selbst verursacht haben?	151
	Take-home Message	151

6 Implementierungsfragen: Zur Spannung zwischen Selbstverpflichtung und rechtlicher Regulierung	153
6.1 Das ökonomische Modell der Implementierung: mit Anreizen zum moralkonformen Verhalten	155
6.2 Das Modell der Selbstverpflichtung wirtschaftlicher Akteure	158
▶ Konflikte zwischen Unternehmen und Staaten – das Internationale Zentrum zur Beilegung von Investitionsstreitigkeiten (ICSID) 160	
6.3 Das Modell der rechtlichen Regulierung	163
6.3.1 Heilmittel oder notwendiges Übel?	163
▶ Der Dodd-Frank Act von 2010 – Überlegungen zur Frage problematischer staatlicher Regulierung 165	
6.3.2 Fünf pragmatische Kriterien für die staatlich-rechtliche Regulierung	172
▶ Aggregierte Schäden und die Koordination vieler Einzelakteure 174	
6.3.3 Fazit: Weg von der simplen Gegenüberstellung von Selbstverpflichtung und rechtlicher Regulierung	176
▶ Die Spannung zwischen dichter Regulierung und Selbstverpflichtung der Akteure – eine Fallstudie zum Problem der Geldwäscherei in der Schweiz 178	
6.4 Vorbilder, attraktive Kommunikation und medialer Druck	179
Take-home Message	181
7 Unternehmensinterne Ethikimplementierung: Compliance- und Integrity-Ansätze	183
7.1 Der Fokus auf Regelbefolgung (Compliance-Ansatz)	184
7.1.1 Das Konzept und die Umsetzung des Compliance-Ansatzes	184
7.1.2 Probleme des Compliance-Ansatzes	186
▶ Das «Sustainability Guide Book» von Levi Strauss & Co. – ein Beispiel für sehr große Regeldichte 187	
7.2 Der Fokus auf Ethikkultur und gelebte Ethik (Integrity-Ansatz)	189
7.2.1 Das Konzept und die Umsetzung des Integrity-Ansatzes	190
▶ Rechtfertigungsstrategien bei Fehlverhalten 191	
7.2.2 Probleme des Integrity-Ansatzes	192
▶ Das Swiss Ethics Model – ein Instrument zur Messung und Steuerung der Ethikperformance von Organisationen 194	
7.3 Fazit: Ethik-Commitment, unternehmensweit umgesetzte klare Regeln und Ethikkompetenzen	194
Take-home Message	195

8 Instrumente der ethischen Selbstverpflichtung von Unternehmen	197
8.1 Das einfachste Instrument: der Code of Conduct	198
8.1.1 Inhalt eines Code of Conduct	198
8.1.2 Die Wirkung von Codes of Conduct	203
▶ Die mangelnde Attraktivität abstrakter und rechtsähnlicher moralischer Kommunikation	204
8.2 Referenzdokumente, Berichterstattungsinstrumente und Ethikverantwortliche	205
▶ Umweltschutz und Nachhaltigkeit	208
8.3 Tools ethischer Entscheidungsfindung	209
Take-home Message	213
9 Ethical Leadership und moralische Integrität	215
9.1 Tugenden und moralische Integrität	217
9.1.1 Tugendethische Ansätze in der Unternehmensethik	217
▶ Das Problem übergeordneter Ziele von Unternehmen und des menschlichen Lebens	218
9.1.2 Moralische Integrität als Ziel	225
9.2 Ethical Leadership: ein realistisches Bild	227
▶ Forschung und Literatur zum Thema Ethical Leadership	228
▶ Das RADIX®-Online-Assessmentverfahren	231
9.3 Sinn und Erfolg, oder: Wenn sich Manager auf die Suche nach Sinn machen ...	232
9.3.1 Sinnstiftende Arbeit	233
▶ Sinnvolle Arbeit und Mitbestimmung in einer kantianischen Perspektive	233
9.3.2 Den Erfolg verdienen?	236
Take-home Message	239
Literatur und Websites	241
Stichwortverzeichnis	253
Der Autor	265

Einleitung: Ethische Herausforderungen der heutigen Wirtschaft

Das Schweizer Unternehmen Stadler Rail AG geriet vor einigen Jahren verschiedene Male in die Schlagzeilen. Das Unternehmen ist im boomenden Markt der Mobilität tätig. Es produziert vor allem Züge und Straßenbahnen und ist in den letzten Jahren stark gewachsen. Neben seinem wirtschaftlichen Erfolg gab auch die Expansion in einige Staaten der ehemaligen Sowjetunion zu reden. So wurden zum Beispiel in den Jahren 2011 und 2012 einige Zugkompositionen vom Typ FLIRT im Wert von rund 60 Millionen Euro nach Weißrussland geliefert. Das Problem? Weißrussland wird – jedenfalls bis zur Zeit der Abfassung dieser Zeilen – autoritär von Präsident Alexander Lukaschenko regiert. Seine Regierung stützt sich auf Polizei und Geheimdienst. Die Opposition wird erbarmungslos bekämpft. Lukaschenko werden Wahlmanipulationen und Menschenrechtsverletzungen vorgeworfen.

Darf man, so wurde gefragt, mit einem solchen Land wirtschaftliche Beziehungen unterhalten? Auch wenn die Herstellung dieser Züge damals nicht in Weißrussland selbst erfolgte, war der Geschäftspartner immerhin die Weißrussische Staatsbahn. Der öffentlichkeitserprobte Chef des Unternehmens, Peter Spuhler, stellte sich den Vorwürfen. Es gab zum Zeitpunkt der Vertragsabschließung und Lieferung, darauf hat sich Peter Spuhler immer wieder berufen, keine generellen internationalen Handelsembargos (z.B. der EU oder der UN) gegen Weißrussland.

Rechtlich gesehen war also alles im grünen Bereich. Und selbstverständlich hat Stadler Rail mit diesen geschäftlichen Erfolgen auch sozial wertvolle Ziele erreicht: Aufgrund des Wachstums hatte das Unternehmen 2015 bei einem Umsatz von 2,2 Milliarden Schweizerfranken weltweit rund 7000 Mitarbeitende (Stadler Rail 2016).

Ich wähle dieses Beispiel als Start in mein Buch, weil es einen mit einer gewissen Ambivalenz zurücklässt. Man bewundert den Unternehmer Peter Spuhler, einen ehemaligen Spitzenpolitiker der nationalkonservativen Schweizerischen Volkspartei (SVP), der mit seinen Mitarbeitenden großartige Produkte schafft. Und doch beschleicht den Beobachter ein befremdliches Gefühl, wenn Spuhler auf Fotos und in Filmbeiträgen mit dem weißrussischen Diktator zu sehen ist (Handelszeitung 2013), da dieser wohl versucht, aufgrund der Beziehung zum Schweizer Unternehmer seine politische Reputation aufzubessern. Darf man dem autokratischen Herrscher eines Landes, in dem Menschenrechte verletzt werden, diese Bühne zur Verfügung stellen?

Viele der ethischen Fragen, die uns heute beschäftigen, sind in solchen Graubereichen angesiedelt. Die Regel ist ja nicht, dass Unternehmen Menschenrechte direkt verletzen oder die natürliche Umwelt großflächig zerstören. Wenn das doch passiert, ist die Sache eigentlich klar. Gewisse Dinge darf man nicht machen, auch wenn sich damit Geld verdienen lässt. Aber wo liegt die Grenze? Und wie gehen wir mit den Graubereichen um? Wie kommen wir zu Entscheidungen, die nicht nur ökonomisch vernünftig, sondern auch ethisch gerechtfertigt sind?

Besonders Führungsverantwortliche von Unternehmen kommen heute fast nicht umhin, sich mit derartigen Fragen zu beschäftigen. Öffentlichkeit, Medien, aber zunehmend auch Investoren wollen Auskunft darüber, wie es Unternehmen und ihre Führung mit der Ethik halten. Leadership und Verantwortung gehören, wie es auch schon der Titel des Buches suggeriert, eng zusammen. Zur **guten Unternehmensführung** gehört es, dass ein Unternehmen ethisch verantwortungsvoll geführt wird. Natürlich lassen sich einige Fragen im Zusammenhang mit ethischer Unternehmensführung ohne weiteres mit etwas gesundem Menschenverstand und moralischer Sensibilität entscheiden. Viele der ethischen Herausforderungen, mit denen Unternehmensverantwortliche heute konfrontiert sind, sind allerdings sehr komplex. Hier sind meines Erachtens spezifische Kompetenzen nötig, um vernünftige Antworten geben und ethisch gehaltvolle Lösungen implementieren zu können. Für so verstandene ethische Unternehmensführung bietet das vorliegende Buch eine Grundlage.

Ich werde im Folgenden mit der Annahme arbeiten (und sie auch begründen), dass ein generelles negatives Vorurteil gegenüber wirtschaftlichem und unternehmerischem Handeln aus der Perspektive der Ethik nicht angebracht ist. Die meisten Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden in mittel- und nordeuropäischen Unternehmen handeln (wie die meisten anderen Menschen auch) in der Regel mehr oder weniger moralkonform. Allerdings gibt es für Unternehmen heute **spezifische moralische Herausforderungen**, und nicht immer werden diese gemeistert. Ich nenne hier einige zufällig ausgewählte Themen:

- Wie sollen Führungsverantwortliche und Mitarbeitende von Unternehmen in ethisch anspruchsvollen Situationen entscheiden? Braucht es dazu spezifische Kompetenzen? Wenn ja, welche?
- Stakeholder respektive entsprechende Lobbygruppen oder Vertreter bringen ihre spezifischen Interessen ins Spiel. Häufig geschieht das lautstark in Form von moralischen Anklagen und Empörung. Einige dieser Anklagen werden zu Recht erhoben, andere nicht. Wo liegt, ethisch gesehen, die Grenze?
- Viele Menschen können gewisse wirtschaftliche Praktiken (z.B. sehr hohe Löhne einiger Topmanager oder Strategien einiger Hedgefonds) schlichtweg nicht mehr nachvollziehen. Sollte man diese unterlassen? Wie kann man sie allenfalls doch rechtfertigen?
- Es gibt vor allem im Bereich transnationaler Wertschöpfungsketten (direkte oder indirekte) Kooperations- und Geschäftspartner, welche basale Menschenrechte oder Umweltschutzstandards nicht respektieren. Auf wen darf man sich einlassen, auf wen nicht?

Diesen und anderen Fragen geht das vorliegende Buch auf den Grund. Ich nehme als Ethiker wahr, dass sie heute von vielen Menschen, auch gerade von Führungsverantwortlichen in Unternehmen mit großem Ernst und Engagement gestellt werden. Insofern bin ich nicht daran interessiert, Skandale aufzulisten und moralisches Fehlverhalten anzuprangern. Vielmehr ist es mein Ziel, darüber nachzudenken, worin genau die ethischen Herausforderungen in der Wirtschaft bestehen, und Menschen, die mit ihnen konfrontiert sind, in ihren oft schwierigen Entscheiden zu unterstützen. Im Unterschied zu einigen andern Autorinnen und Autoren gehe ich davon aus, dass es **keinen grundsätzlichen Konflikt** zwischen wirtschaftlichen Aktivitäten und Moral, zwischen einer Orientierung an Gewinn und moralischer Integrität gibt. Wie dieses Verhältnis zu bestimmen ist und welche spezifischen Konflikte vorkommen (können), soll im weiteren Verlauf des Buches geklärt werden.

Das Buch ist motiviert durch die vielen Kontakte, die ich als akademischer Dozent und Forscher an der Schnittstelle zur Wirtschaft habe. In zahlreichen Begegnungen habe ich zu lernen versucht, welches die ethischen Anliegen meiner Gesprächspartner/-innen aus der Wirtschaft sind. Das Buch hat deshalb zwar einen dezidiert wissenschaftlichen Hintergrund, aber es handelt sich nicht um einen Bericht über den aktuellen Stand der wirtschafts- und unternehmensethischen Forschung. Es diskutiert auch nicht systematisch wirtschaftswissenschaftliche Theorien wie zum Beispiel Theorien der Firma oder des Marktes aus der Perspektive der philosophischen Ethik. Dies aus dem einfachen Grund, dass ich kein Grundlagenbuch über das Verhältnis von Ethik und Wirtschaft vorlegen will, sondern eines, das neugierige und intelligente Praktiker/-innen bei ihren ethischen Entscheidungen unterstützen und interessierten Menschen das Verständnis für die Komplexität der Zusammenhänge erleichtern soll. Dabei werden selbstverständlich eigenständige wirtschafts- und unternehmensethische Überlegungen vorgelegt. Weil es ein Buch über Ethik ist, wird es auch viele Lesende geben, die mit dem einen oder anderen nicht einverstanden sind. Gut so! Ethikbücher erreichen dann ihr Ziel, wenn nach ihrer Lektüre kritische Diskussionen entstehen.

Das Buch unterscheidet sich aber auch von Büchern, die im Sinne von praxisorientierten Toolboxes daherkommen. Ich bin der Ansicht, dass es zur Bearbeitung der heutigen moralischen Herausforderungen in der globalisierten Wirtschaft viel Wissen braucht. Führungsverantwortliche müssen verstehen, womit sie es im Bereich der moralischen Fragen und Probleme zu tun haben. Sie müssen diese **Probleme richtig erfassen und beschreiben können**, sonst können sie sie nicht lösen und werden in der Öffentlichkeit auch nicht verstanden. Sie müssen analytisch klare Begriffe einsetzen und nachvollziehbare Argumente für ihre Positionen bringen. Dafür soll dieses Buch eine Inspiration und praktische Grundlage sein.

So ist dieses Buch selbstverständlich immer noch ein Sachbuch, das von einem akademischen Ethiker geschrieben wurde. Ich traue es meinen Leserinnen und Lesern zu, ein Buch zu verstehen und zu nutzen, auch wenn man es nicht in zwei Stunden durchgelesen hat. Ich habe versucht, die meiner Ansicht nach **für Führungsverantwortliche aus der Praxis** wirklich wichtigen Themen verständlich darzustellen. Das Buch eignet sich auch gut als einführende Lektüre in die Wirtschafts- und Unternehmensethik **für Studierende der Wirtschaftswissenschaften**.

Das Buch hat einen roten Faden, aber die Kapitel sind so gebaut, dass die eiligen Leserinnen und Leser auch einzelne Kapitel für sich lesen können. Der Reihe nach nehme ich folgende Themen auf:

1. Moral und Ethik: was man wissen muss
2. Die Herausforderungen der Moral in einer globalisierten Welt
3. Wirtschaftsethik konkret: einzelne wirtschaftliche Aktivitäten und Praktiken aus einer ethischen Perspektive
4. Grundsätzliche Überlegungen über das Verhältnis von Moral und Wirtschaft
5. Der Begriff der ethischen Verantwortung in der Wirtschaft
6. Zur Spannung zwischen Selbstverpflichtung von Unternehmen und rechtlicher Regulierung
7. Ethikimplementierung in Unternehmen
8. Instrumente der ethischen Selbstverpflichtung von Unternehmen
9. Ethical Leadership und moralische Integrität

Selbstverständlich ist es mir ein großes Anliegen, das Buch übersichtlich zu gestalten. Deshalb finden die Leserinnen und Leser neben dem normalen Fließtext weitere Textsorten.

- Der Text wird regelmäßig durch sogenannte ► **Infoboxen** angereichert. Hier finden die Leserinnen und Leser präzisierende und weiterführende Informationen, aber auch kleine Fallstudien sowie positive und negative Geschichten aus der Welt der Wirtschaft. Viele dieser Beispiele sind natürlich meinem Schweizer Kontext geschuldet. Aber analoge Beispiele lassen sich selbstverständlich auch in Deutschland oder den USA finden. Die Überschriften dieser Infoboxen sind im Inhaltsverzeichnis aufgeführt.
- Die **Exkurse** haben den Status kleiner Kapitel. Sie dienen der vertiefenden Information mit akademischem Wissen, das ich aber, um den Fluss des ganzen Textes nicht zu stören, separat darstelle. Diese Exkurse können als selbstständige Einheiten gelesen werden und sind zum Verständnis des Übrigen nicht unbedingt nötig.
- **Literatur- und Internettipps** helfen denen, die mehr über die hier behandelte Thematik wissen wollen, sich in der Vielfalt der wirtschafts- und unternehmensethischen Literatur zu orientieren.
- Den Fachleuten sowie Expertinnen und Experten geben die **Verzeichnisse der zitierten und verwendeten Literatur** am Ende des Buches bis zu einem gewissen Grad, also ohne Anspruch auf Vollständigkeit, Auskunft über den wissenschaftlichen Kontext, auf den ich mich beziehe.
- Eine **Take-home Message** am Ende jedes Kapitels spitzt die Kernaussagen des Kapitels zu. Eilige Leserinnen und Leser können sich hier

kurz und bündig eine erste Übersicht über die Kapitel verschaffen. Während ich im normalen Text allerdings einen eher ausgewogenen Stil pflege, wird hier bewusst pointiert formuliert. Insofern lege ich in diesen Take-home Messages nicht eine Zusammenfassung der Kapitel vor, sondern zugespißt deren zentrale Aussagen. Knappe und formal gehaltene Zusammenfassungen finden sich zu Beginn jedes Kapitels.

Kein Buch kommt ohne fremde Unterstützung zustande. Ich möchte folgenden Personen für die Lektüre und das kritische Feedback von Teilen des Buches aufs Herzlichste danken: Doro Baur (Kapitel 1 bis 9), Holger Baumann (Kapitel 1 und 2), Suzann Renninger (Kapitel 4), Carsten Köllmann (Kapitel 4), Juri Viehoff (Kapitel 4) sowie Sinan Odok (Kapitel 6). Wenn problematische Formulierungen und Gedankengänge stehen geblieben sein sollten, liegt das selbstverständlich nicht an ihrem fachkundigen Urteil.

Ich freue mich sehr, dass die Bilder eines langjährigen Freundes, des Badener Fotografen Christoph Hammer, meinen Text begleiten. Straßen, Durchgänge, Schienen, Kreuzungen, Brücken, Wege, Sackgassen und Stege nehmen als Sujets einen wichtigen Gedanken auch der Ethik auf: Fragen der Orientierung sind oft anspruchsvoller und verwinkelter, als man gemeinhin denkt. Aber die Fotos haben nicht den Zweck einer Illustration. Mit ihrer Bildersprache erzählen sie ganz eigene Geschichten der Orientierung und Lokalisierung im Raum.

Ein besonderes Dankeschön geht an Anne Buechi, Judith Henzmann und Anja Lanz vom Versus Verlag: Wie immer sorgten sie mit liebevoller Strenge dafür, dass aus einem Manuskript ein anständiges Buch wurde.



In eigener Sache: Wer in unterschiedlichen Kontexten über ähnliche Themen schreibt, kann gelegentlich Überschneidungen nicht vermeiden. Ich orientiere mich im besonders in Kapitel 1 und Kapitel 2 zum Teil sehr nahe an Texten, die ich schon in anderen Zusammenhängen verfasst habe: **Huppenbauer (2011)** (zum Thema Ethikkompetenz und Führungsverantwortung), **Huppenbauer & Messelken (2014)** (zum Thema ethische Entscheidungsfindung in pluralistischen Gesellschaften) und besonders **Bleisch & Huppenbauer (2014)**.



1

Moral und Ethik für Einsteiger

In einem berühmten Text zur Verantwortung von Unternehmen hat der Nobelpreisträger Milton Friedman folgenden Satz geäußert: «The social responsibility of business is to increase its profits.» Friedmans Begründung für diese Aussage war: Die operativ Verantwortlichen eines Unternehmens sind letztlich Angestellte der Besitzerinnen oder Eigentümer des Unternehmens. Sie müssen die Geschäfte in Übereinstimmung mit deren Wünschen führen. Für Friedman war klar, dass dies in erster Linie bedeutet, **möglichst viel Geld zu verdienen**. Man kann sich natürlich fragen, ob das eine richtige Beschreibung ist. Es gibt ja Eigentümer/-innen von Unternehmen, die mehr wollen, als nur Geld verdienen. Davon gleich mehr. Zunächst aber noch dies: Friedmans Satz ist viel zitiert und berühmt geworden. Allerdings haben die meisten unterschlagen, dass er in diesem Text weiterfährt und hinzufügt «to make as much money as possible while conforming to the basic rules of the society, both those embodied in law and those embodied in ethical custom.» (Friedman 1970)

Schon bei Friedman war also klar, dass Gewinnmaximierung nie in einem luftleeren Raum und völlig losgelöst von anderen Normen betrieben werden darf. Es gilt, die staatlichen Gesetze, aber auch die **grundlegenden Regeln anerkannter Moral zu beachten**. Vor diesem Hintergrund wird klar, dass Friedman nicht bloß beschreibt, wie Unternehmen und ihre Verantwortlichen faktisch funktionieren. Das wäre ja eine offensichtlich falsche Beschreibung: Denn einerseits tun viele Unternehmen mehr, als nur Geld zu verdienen, und es gibt andererseits Unternehmen,

die sich weder an die geltenden Gesetze noch an die grundlegenden Regeln der Moral halten. Friedman sagt vielmehr, wie Unternehmensverantwortliche agieren und welche soziale Verantwortung Unternehmen haben *sollten*. Mit seiner Formulierung nimmt er also eine normative, eine moralische Perspektive ein. Seit ihrer Veröffentlichung wurde Friedmans These heftig diskutiert. Immer mehr Ethiker/-innen, aber auch Führungsverantwortliche und Vertreter/-innen der Wirtschaft sind dabei zur Ansicht gelangt, dass es mehr als die Orientierung an Geld und Gewinn braucht. Man hat deshalb begonnen, verschiedene Arten der Verantwortung von Unternehmen zu unterscheiden:

1. Unternehmen haben die Verantwortung, am Markt erfolgreich zu sein. Ein zentrales Indiz dafür ist die Erzielung von Gewinn. Man kann hier von der **ökonomischen** Verantwortung reden. Das ist die Verantwortung, von der Milton Friedman sprach.
2. Unternehmen sollten die geltenden Gesetze der Staaten, in denen sie operieren, einhalten. Das ist ihre **rechtliche** Verantwortung. Aber zu sagen, «If it's legal it's ethical», ist noch nicht die ganze Verantwortung.
3. Unternehmen haben darüber hinaus eine **moralische** Verantwortung. Gefordert ist hier die Berücksichtigung sozialer und ökologischer Aspekte im wirtschaftlichen Kerngeschäft des Unternehmens. Es geht um jene Normen und Werte, die neben den oder über die staatlich-rechtlichen Normen und Regeln hinaus moralisch relevant sind.



Die drei erwähnten Formen der Verantwortung von Unternehmen werden von **Schwartz & Carroll (2003)** ausführlich diskutiert. Wer sich vertiefter mit Fragen der Wirtschafts- und Unternehmensethik beschäftigen will, dem empfehle ich folgende Werke: **ABLänder (2011)**, **Boatright (2014b)**, **Heath (2014)** und **Sandbu (2011)**.

Die wichtigsten Themen des Kapitels 1 im Überblick

Ich kläre zunächst, wovon wir eigentlich reden, wenn wir von Moral und Ethik reden, und gehe dabei auch der Frage nach, wie sich die moralischen von anderen Normen und Werten (z. B. rechtlichen, ökonomischen und ästhetischen) unterscheiden (Abschnitt 1.1). Im Abschnitt 1.2 thematisiere ich die Vielfalt und Komplexität unserer moralischen Kommunikation und ethischer Interpretationen.

Einigen Leserinnen und Lesern mag vieles in diesem Kapitel bekannt vorkommen. Diesen empfehle ich, gleich zu Kapitel 2 überzugehen. Andere sind vielleicht froh, dass ich den Versuch einer knappen Einführung in die Ethik mache. Diese sind eingeladen, hier weiterzulesen.

1.1 Was man wissen muss

Im eingangs dieses Kapitels erwähnten Zitat von Milton Friedman wird vorausgesetzt, dass wir wüssten, wovon wir reden, wenn wir von Moral reden. Diese Voraussetzung ist nicht falsch. Die meisten erwachsenen Menschen unserer Gesellschaft wissen (mehr oder weniger intuitiv), was von ihnen moralisch verlangt wird. Dennoch wären die meisten von uns damit überfordert, eine abschließende Liste von moralischen Verhaltensregeln für alle möglichen Situationen zu erstellen.

Einfacher ist es, eine Zusammenstellung einiger besonders wichtiger Normen zu machen, an denen wir uns in unserem täglichen Handeln orientieren (oder orientieren wollen und sollen). Solche einfachen Listen haben eine gewisse praktische Bedeutung als erste Orientierungshilfe und finden sich in vielen Dokumenten von Unternehmen (z.B. in den Codes of Conduct) und auch in wissenschaftlichen Texten. Ich stelle im Folgenden kurz und knapp fünf moralische Normen und Werte vor, die mir (nicht zuletzt in Bezug auf die Wirtschaft) besonders wichtig und kaum umstritten scheinen: **Respekt, Fairness, Wohlergehen, Ehrlichkeit und Integrität**. Ich definiere diese Normen und Werte nicht präzise, und mir ist bewusst, dass sie sich inhaltlich teilweise überlappen. Insofern müsste man vielleicht besser von **normativen Feldern** reden.

1.1.1 Der Kerngehalt von Moral: **Respekt, Fairness, Wohlergehen, Ehrlichkeit und Integrität**

Der Sinn des folgenden Überblicks besteht darin, grundlegende moralische Anforderungen an das menschliche Handeln aufzuzeigen, sozusagen ihren Kerngehalt. An ihm orientieren wir uns, wenn wir die Interessen anderer nicht verletzen und zu einem gelingenden Leben in der Gemeinschaft beitragen wollen. Im Anschluss an die allgemeine Bestim-

mung des entsprechenden normativen Feldes lege ich einige Beispiele aus wirtschaftlichen Kontexten vor.

Respekt: Menschen sind Wesen mit Würde und haben einen unbestreitbaren Anspruch darauf, in dieser ihrer Würde respektiert, eben als Menschen behandelt zu werden. Ihre Würde wird verletzt, wenn ihre fundamentalen Ansprüche, oder wie einige sagen würden: ihre moralischen Rechte verletzt werden. Einen Menschen als Menschen zu respektieren, bedeutet in unserer Kultur, ihn als autonomes und freies und zugleich schutzbedürftiges Wesen wahrzunehmen. Daraus folgt zunächst und vor allem, dass die körperliche und psychische Integrität von Menschen respektiert werden muss. Es bedeutet darüber hinaus auch, dass ihr Eigentum respektiert werden muss, sie sich frei bewegen, Geschäfte abschließen und gemäß einer Religion ihrer Wahl leben dürfen.

In wirtschaftlichen Kontexten impliziert Respekt, dass zum Beispiel das Arbeitsumfeld Standards bezüglich Gesundheit genügen muss oder dass Fabriken ihre toxischen Abfälle nicht einfach in die Umwelt ableiten können, wenn damit die Gesundheit von Menschen beeinträchtigt wird. Im Weiteren müssen wir darauf achten, dass Verträge freiwillig eingegangen werden und Menschen nicht zur Arbeit gezwungen oder durch Werbung getäuscht werden. Darüber hinaus sollen sich Arbeitnehmende frei versammeln und zu Interessenverbänden (Gewerkschaften) zusammenschließen dürfen.

Fairness: Anstelle des Begriffs der Fairness könnte man auch den Begriff der Gerechtigkeit verwenden, hinter dem eine lange philosophische, politische und religiöse Tradition liegt. Der Begriff der Fairness ist neuer und enger als der Begriff der Gerechtigkeit. Da er aber in wirtschaftlichen Kontexten meiner Beobachtung nach häufiger zum Einsatz gelangt, soll er hier verwendet werden.

Dieser Begriff kommt in einer Vielfalt von Handlungskontexten zum Tragen. Menschen aufgrund ihrer Herkunft, ihres Geschlechts, ihrer Hautfarbe oder ihrer Religion zu diskriminieren, gilt als unfair. Es geht darum, dass Gleiches gleich behandelt werden soll. Die ungleiche Behandlung von Menschen ist nur aufgrund relevanter Unterschiede erlaubt. Menschen sollen, wenn es um den Zugang zu Einkommen, Arbeitsstellen, Ämtern und anderen Möglichkeiten geht, bei gleichen Kompetenzen und Qualifikationen gleich behandelt werden. Unterschiedliche Behandlung ist demgegenüber legitim, wenn es zum Beispiel darum geht, Menschen für unterschiedliche Verantwortlichkeiten, Ausbildungen oder Leistungen zu entschädigen.

In wirtschaftlichen Kontexten spielt Fairness darüber hinaus eine wichtige Rolle im Wettbewerb zwischen Unternehmen (z.B. keine Monopole, keine abgesprochenen Preise), im Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer (z.B. faire Löhne) oder generell bei der Verteilung von Kosten und Nutzen wirtschaftlicher Aktivitäten (z.B. kein Abwälzen von Unternehmensrisiken und sozialen Kosten auf die Allgemeinheit).

Wohlergehen: Der Zielwert Wohlergehen, der häufig auch mit Glück assoziiert wird, schreibt vor, dass im Rahmen unseres Handelns möglichst wenig negative und möglichst viele positive Folgen bezüglich des Wohlergehens von Betroffenen resultieren sollten. Mit diesem Ausdruck wird also ein moralisch erwünschter individueller oder sozialer Zustand bezeichnet. Was wir konkret unter Wohlergehen verstehen, muss natürlich definiert werden. Mögliche Interpretationen sind: Menschen geht es gut, wenn sie ihre Bedürfnisse befriedigen können oder wenn sie glücklich sind. Oder wenn sie ein Leben nach eigenen Vorstellungen leben können. Je mehr Menschen das innerhalb einer Gemeinschaft können, umso besser. Und eine Variante, die an das erste normative Feld anschließt: Dass die Rechte von Menschen respektiert werden, ist natürlich zentral für ihr Wohlergehen.

Im wirtschaftlichen Kontext bedeutet Rücksichtnahme auf das Wohlergehen, dass Führungsverantwortliche Entscheidungen so treffen und ihre Produkte und Dienstleistungen so gestalten, dass möglichst viele davon profitieren respektive möglichst wenige darunter leiden. Ein anderes Beispiel: Es ist nicht mit dem Wert Wohlergehen vereinbar, wenn Menschen dauerhaft zu Arbeitszeiten verpflichtet werden, die es ihnen verunmöglichen, ein einigermaßen anständiges Familien- und Beziehungsleben zu führen.

Ehrlichkeit: Menschen sind Wesen, die von Information und Kommunikation abhängig sind. Als informations- und kommunikationsabhängige Wesen haben wir einen Anspruch darauf, dass wir nicht belogen oder getäuscht werden. Mit der Ehrlichkeit verwandt ist die Norm, dass **Versprechen** gehalten werden müssen. Wenn wir Versprechen nicht halten, täuschen wir die Menschen, denen wir das Versprechen gegeben haben. Wir sagen etwas zu und verhalten uns anders. Damit gefährden wir menschliche Beziehungen und Kommunikation. Andere Menschen sollen aber vertrauen können, dass wir es mit Zusagen, Versprechen und Verträgen ehrlich meinen.

Was bedeutet das in wirtschaftlichen Kontexten? Ohne den Austausch von korrekten Informationen ist wirtschaftliches Handeln auf die Dauer

nicht möglich. Das beginnt schon auf dem Markt beim Früchtestand, wenn wir den Verkäufer nach der Herkunft der Früchte und der Art und Weise, wie sie produziert wurden, fragen. Ohne **transparente Information** (z. B. über den finanziellen Zustand eines Unternehmens) entsteht in komplexen Geschäftsfeldern und Unternehmen kein Vertrauen und somit keine wirtschaftliche Transaktion. In diesem normativen Feld sind darüber hinaus die Fragen um zulässige oder unzulässige Praktiken im Bereich von Marketing und Werbung angesiedelt.

Integrität: Im Falle der moralischen Integrität geht es nicht um die Bewertung einzelner Handlungen, Aktivitäten oder Praktiken, sondern um die Bewertung von Menschen. Moralisch integer ist ein Mensch, der sich in unterschiedlichen Situationen zuverlässig moralisch verhält. Zur moralischen Integrität gehört es, dass ein Mensch in Bezug auf die ihm oder ihr wichtigen (moralischen) Werte und Ziele treu ist. Der Begriff gehört ins Umfeld der moralischen Kompetenzen, die man Tugenden (im negativen Fall Laster) nennt. Diese schreibt man Menschen zu, die regelmäßig in bestimmter Weise handeln: mutig, effizient, hartnäckig, loyal, verlässlich, risikobereit, kooperationsfähig, sparsam, vertrauenswürdig, umsichtig, vorsichtig usw. Sprechen wir von Integrität, meinen wir in der Regel aber nicht bloß eine einzelne moralisch erwünschte Charaktereigenschaft, sondern das kohärente Ensemble aller Tugenden.

Viele Skandale und Probleme von Unternehmen haben mit der mangelnden moralischen Integrität von Führungsverantwortlichen und Mitarbeitenden zu tun. In der Wirtschafts- und Unternehmensethik ist die Frage nach der moralischen Integrität in den letzten Jahren zu einem zentralen Thema geworden, das auch in vielen Dokumenten von Unternehmen erscheint. Viele Ethiker/-innen, aber auch Praktiker/-innen aus der Wirtschaft sind der Ansicht, dass Unternehmen, für die moralisch integre Menschen arbeiten, nicht nur moralisch besser, sondern auch geschäftlich erfolgreicher sind.

Während eine Aufzählung anerkannter moralischer Normen und Werte für eine erste Verständigung über das Feld der Moral hilfreich ist, ist damit im Hinblick auf die Praxis erst wenig gewonnen. Wie wir im Verlauf dieses Buches sehen werden, stößt man bei der Anwendung oder Umsetzung dieser sehr allgemein gehaltenen Normen und Werte schnell auf eine Reihe von Schwierigkeiten. (Mehr dazu insbesondere in Abschnitt 1.2.2.)



Eine spannende empirische Untersuchung zu den grundlegenden moralischen Normen und Werten, welche Menschen haben, legt **Haidt (2012)** vor. Er zeigt insbesondere, wie für unterschiedliche Gruppen unterschiedliche Sets von Normen und Werten relevant sind und zu welchen politischen Konflikten das führt.

Es ist nicht Thema dieses Buches, wie moralische Normen und Werte begründet werden (können). Hier gibt es je nach «philosophischer Schule», Weltanschauung, kulturellem Kontext oder Religion beträchtliche Unterschiede. Zentral scheinen mir aber folgende drei Aspekte:

1. Moralische Normen und Werte fallen nicht einfach vom Himmel herunter. Sie dienen uns als Leitplanken oder Leuchtfeuer der Orientierung, weil wir sie (aus unterschiedlichen Gründen) für richtig halten. Es gibt gemäß der heutigen philosophischen Ethik **keine externe und von Menschen unabhängige Autorität**, welche garantiert, dass wir die richtige Moral haben.
2. Letztlich können auch kein Mensch und keine Gruppe von Menschen beanspruchen, die ultimative Autorität für Fragen der Moral zu sein. Woran wir uns moralisch orientieren sollen, muss – aufbauend auf den vorliegenden moralischen Traditionen, Überzeugungen und Reflexionen – **immer wieder neu ausdiskutiert werden**. Neuartige Situationen verlangen von uns, dass wir vielleicht neue Normen und Werte entwickeln oder die alten anpassen.
3. Auch wenn wir sie nicht immer befolgen, umsetzen oder leben (können), gibt es meines Erachtens in unserer Gesellschaft einen recht **beachtlichen Konsens** darüber, welche fundamentalen Normen und Werte zu beachten sind. Ich habe in diesem Abschnitt versucht, eine entsprechende Zusammenstellung vorzulegen. Mit Pluralismus und Differenzen haben wir es aber sicher zu tun, wenn es um die Anwendung oder Umsetzung in konkreten Situationen geht. (Davon gleich mehr im Abschnitt 1.2 und besonders in Kapitel 2.) Dies gilt auch für wirtschaftliche Kontexte.

Es ist unbestritten, dass sich Moral auf Normen und Werte bezieht. Thema ist beispielsweise die Frage, wie wir uns in bestimmten Situationen **verhalten sollen**. Die unmittelbarste Antwort kommt sprachlich in Form von Vorschriften, Regeln, Befehlen oder Aufforderungen daher. Im menschlichen Leben und in menschlichen Gemeinschaften gibt es allerdings eine **Vielfalt unterschiedlicher Normen und Werte**. Neben moralischen orientieren wir uns zum Beispiel an rechtlichen, ökonomischen,

technischen, ästhetischen oder religiösen Normen und Werten. Im Zusammenleben spielen auch Normen der Konvention (wie z.B. Höflichkeitsregeln) eine wichtige Rolle. Obwohl sich diese Vielfalt von Normen und Werten nicht trennscharf voneinander abgrenzen lässt, ist es sicher sinnvoll zu überlegen, wie sie sich prinzipiell voneinander unterscheiden. Ich zähle im Folgenden drei Aspekte auf, die in dieser Form in der akademischen Philosophie kaum umstritten sind und die mir im Hinblick auf die Thematik dieses Buches von Bedeutung zu sein scheinen. Im Vordergrund stehen nicht so sehr die Inhalte unserer Moral, sondern ihre formalen Charakteristika.

1.1.2 **Wie moralische von technischen, rechtlichen oder ökonomischen Normen und Werten unterscheiden?**

Moralische Normen und Werte sind erstens **soziale Normen**. Im Unterschied zu technischen Normen, wie sie zum Beispiel Ingenieure kennen, die eine Brücke konstruieren oder die Hardware-Architektur eines Computers designen, regeln sie das Miteinander in einer Gemeinschaft. Das heißt, sie gelten für die Mitglieder einer Gemeinschaft. In unserem modernen Verständnis gehören alle Menschen zu dieser Gemeinschaft. Sie alle sind Adressaten unserer Moral. Es wäre willkürlich und diskriminierend, auf dieser grundsätzlichen Ebene Unterschiede zu machen. Diskutiert wird seit einigen Jahrzehnten allerdings die Frage, ob nicht auch bestimmte Tiere aufgrund ihrer Empfindungsfähigkeit dazugehören müssten.

Normen und Werte der Moral sind zweitens von **besonderer Wichtigkeit**. Was hier geregelt und normiert wird, ist nicht trivial. Es geht um Interessen, Werte und Güter, die für uns als Menschen von größter Relevanz sind. Ob man in der Nase bohren darf oder nicht, eine Krawatte tragen soll oder nicht, Gabel und Messer benutzt oder nicht – solche Dinge sind letztlich unerheblich. Es handelt sich um Konventionen, die so oder anders sein könnten. Aber ob man Menschen mit Respekt begegnet oder nicht, ob man sie zum Beispiel unter erbärmlichen Bedingungen schufte lässt oder nicht, das betrifft die Betroffenen in ihren Möglichkeiten, ein menschenwürdiges Leben zu führen. Kurz gesagt: Es geht bei moralischen Normen und Werten um die Dinge, die wir uns als Menschen schuldig sind.

Der Satz «Unternehmen müssen die Menschenrechte respektieren» ist so gesehen ganz klar ein moralisches Gebot. Er schreibt vor, wie sich Unternehmen in Bezug auf elementare Interessen von Menschen zu verhalten haben. Das gilt auch für einen Satz wie «Es ist verboten, Angestellte respektlos zu behandeln». Der normative Inhalt dieser beiden Sätze kann natürlich auch im Rahmen rechtlicher Bestimmungen vorgeschrieben werden. Ob es sich um eine moralische oder rechtliche Vorschrift handelt, muss aber dem Kontext entnommen werden.

Normen und Werte der Moral sind drittens **im Unterschied zu denen des (nationalen) Rechts universal**. Sie sollen (!) für alle Menschen unter gleichen Bedingungen gleichermaßen gelten. Die Einhaltung von moralischen Normen und Werten oder Verstöße gegen moralische Normen und Werte gehen alle Menschen etwas an. In gewisser Weise ist hier auch jede oder jeder Expertin oder Experte, darf sich äußern, Vorwürfe machen und Forderungen erheben. Das heißt natürlich nicht, dass alle sich faktisch an die moralischen Normen und Werte halten oder sie auch wirklich akzeptieren. Es geht um den Anspruch und die Verbindlichkeit, die wir mit unserer Moral verbinden. Moralische Normen und Werte drücken nicht einfach persönliche Präferenzen aus. Der mit ihnen verbundene Anspruch ist intersubjektiv. Wir können gar nicht anders, als mit moralischen Forderungen einen universalen Anspruch zu verbinden. Es ist macht keinen Sinn zu sagen «Die Würde des Menschen ist unantastbar», um dann im nächsten Satz fortzufahren: Selbstverständlich gilt das nur für uns (z.B. in der Schweiz und Deutschland) – was die Akteure in anderen Ländern machen, ist uns egal. Nein, der Anspruch ist vielmehr der, dass bestimmte Normen und Werte (jedenfalls die fundamentalen) auch für Akteure in anderen Ländern und aus andern Kulturen gelten. Die hier entstehenden komplexen Probleme, wie beispielsweise die Frage des sogenannten Moralimperialismus und vor allem des Werterelativismus, nehme ich in Kapitel 2 auf.

Ein weiteres Beispiel, das den Unterschied zwischen einer rechtlichen und moralischen Norm verdeutlichen soll: Die Norm, dass Schweizer Finanzintermediäre bei der Aufnahme von Geschäftsbeziehungen die Vertragspartei aufgrund eines beweiskräftigen Dokumentes identifizieren müssen, ist zwar moralisch motiviert: Man möchte sicherstellen, dass die einbezahlten Gelder nicht aus kriminellen Geschäften stammen. Aber in dieser Form ist es eine Norm aus einem Gesetz, dem Geldwäschereigesetz von 1997, welches die moralische Forderung umsetzt.