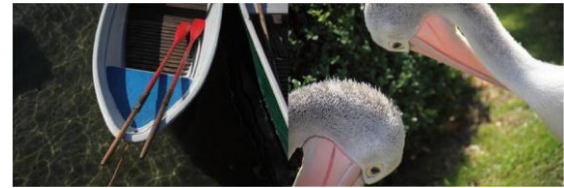


Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 1



Was ist Ethik eigentlich?

(griechisch: Ethos = Sitte, gewohnter Ort)

seit Aristoteles ein Teilgebiet der Philosophie, genauer gesagt: der praktischen Philosophie

Theoretische Philosophie

Was ist?

Logik, Erkenntnistheorie...

vs.

Praktische Philosophie

Was soll sein?

Rechtsphilosophie,
Staatsphilosophie, Grundlagen der
Ökonomik, **Ethik**...

> **praktische Philosophie**: das praktische Handeln des Menschen. Diesem Gebiet ist die Ethik zuzuordnen.

Die Ethik wird auch oft „Moralphilosophie“ genannt und befasst sich mit Aussagen über moralische Werte und moralischer Handlungsnormen.

Stimmt, da gab es doch noch die „Moral“. Ist das nicht dasselbe? **Nein!**

Differenzierung zwischen Ethik und Moral

Moral: ist der Inbegriff der Normen und Werte, die durch gemeinsame Anerkennung als verbindlich gesetzt worden sind und in der Form von Geboten und Verboten an die Gemeinschaft der Handelnden appellieren.

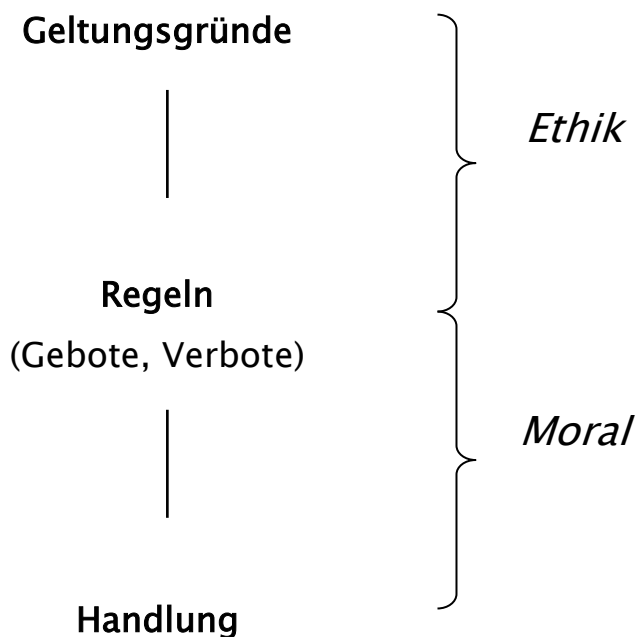
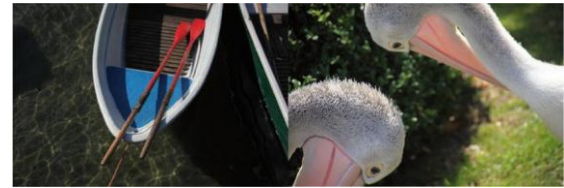
Ethik: untersucht die Geltungsgründe moralischer Normen und die Bedingungen, unter denen eine Handlung als moralisch bezeichnet werden kann.*

* aus Peters/Rolf "Ethik Aktuell", 2002

Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 2



Um diese Abgrenzung zu verdeutlichen: Wer Romane schreibt, ist kein Literaturwissenschaftler. Auch das letzte Buch, was wir im Urlaub gelesen haben, macht uns nicht zu einem Literaturwissenschaftler.

Aber: Texte genau zu analysieren (im Hinblick auf bestimmte regelmäßige Strukturelemente und -formen), zu klassifizieren und aufgrund dieser kritisch zu beurteilen.

Analog hierzu urteilt der Ethiker aus einer gewissen Distanz zu seinem

Gegenstand über diesen Gegenstand, die Moral nämlich. Indem der Ethiker Ethik betreibt, handelt er nicht moralisch, sondern reflektiert über das Moralische aus der kritischen Distanz des Wissenschaftlers.

Moral (oft in imperativer Form)

- Versprich mir, dass du mich nicht belügen wirst!

Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 3



- Schwöre mir ewige Treue!
- Tu deine Pflicht und mache deine Arbeit ordentlich!
- Hilf mir in der Not!
- Du solltest dich gegenüber älteren Leuten höflicher benehmen!

Ethik (*oft in Frageform*)

- Warum müssen Versprechen gehalten werden?
- Weshalb darf man nicht lügen, die Treue brechen?
- Wieso muss man immer seine Pflicht tun?
- Gehört es zu den Pflichten eines Menschen, ordentlich zu arbeiten?
- Muss man anderen in der Not helfen?

Populäre Begründungsprogramme für Ethiken:

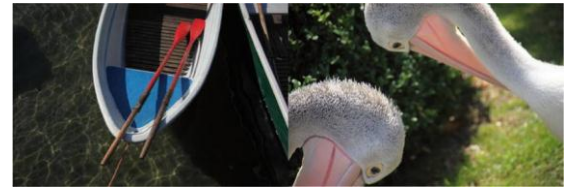
- **Gott:** Ethik ist, was eine höhere Autorität vorgibt
- **Naturrecht:** Ethik liegt „in der Natur des Menschen“
- **Tradition:** Ethik ist das was „immer schon“ galt
- **Gefühle:** Ethik ist „Gewissenssache“
- **Dezision:** Ethik ist das, was der Mächtigste setzt
- **Vernunft 1 (Monolog):** Ethik als gedanklich gewonnene Einsicht in Richtiges
- **Vernunft 2 (Dialog):** Diskursiv gewonnene Einsicht in den „eigentümlich zwanglosen Zwang des besseren Arguments“ (Habermas)

Grundproblem: Verallgemeinerungsfähigkeit

Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 4



(Quelle: Prof. Dr. Albert Löhner Vorsitzender Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE))

Dialogethik als Verfahrensethik

Diskursethik bzw. Dialogethik =

Konsens-Suche durch freie Einsicht in den „eigentümlich zwanglosen Zwang des besseren Arguments“ (Jürgen Habermas)

- **machtfrei** (ohne Ansehen der hierarchischen Position)
- **nicht-persuasiv** (keine bloße Rhetorik anwenden)
- **unvoreingenommen** (keine Vor-Urteile immunisieren)
- **sachkundig** (was wurde bereits vorgebracht?)

Achtung: Die Dialogethik regelt nur das Verfahren – über die Inhalte ist von den Betroffenen selbst zu argumentieren!

(Quelle: Prof. Dr. Albert Löhner Vorsitzender Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE))

Wirtschaftsethik

Ein Teilgebiet der Ethik ist die Wirtschaftsethik. Gegenstand der Wirtschaftsethik ist die Anwendung [ethischer](#) Prinzipien auf den Bereich [wirtschaftlichen](#) Handelns.

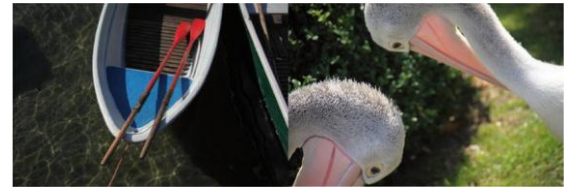
Wirtschaftsethische Fragestellungen im weiteren Sinne können auf drei Ebenen formuliert und erörtert werden:

1. Individualethik (Mikroebene)
also die Handlungen und Einstellungen von Einzelnen (Mitarbeitern, Führungskräften) betreffend.
2. Unternehmensethik (Mesoebene)
Handlungen von Organisationen (Unternehmen, Konzerne) gegenüber

Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 5



Mitarbeitern, Kunden, Zulieferern, Banken, Aktionären, dem Staat, der Umwelt und der Öffentlichkeit erörternd

3. Wirtschaftsethik im engeren Sinne (Makroebene)
bei der Handlungsweisen der Gesamtheit der wirtschaftlichen Akteure auf nationaler Ebene (Wirtschaftsethik), supranationaler Ebene (Wirtschaftsethik der EU) und/oder internationaler Ebene (Weltwirtschaftsethik oder Wirtschaftsethik der Globalität) diskutiert und moralisch bewertet werden.

Das klassische (nationalstaatliche) Modell wirtschaftlicher Verantwortung:

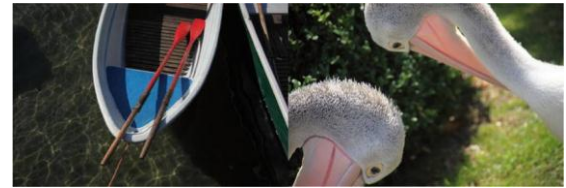


(Quelle: Prof. Dr. Albert Löhr Vorsitzender Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE))

Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 6

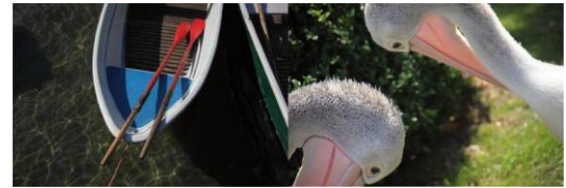


Globale Wirtschaftsethik

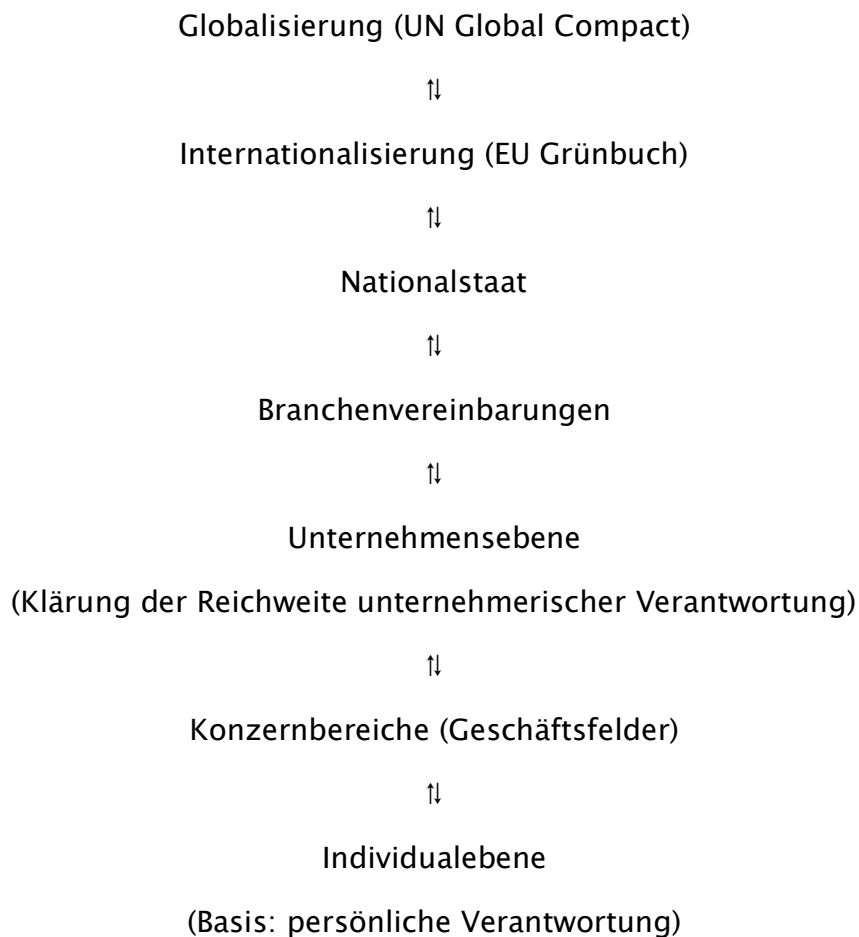
Die internationale Politik bestimmt zu weiten Teilen die Spielregeln für die Weltwirtschaft. Dabei spielen mitunter sehr unterschiedliche Interessen verschiedener Stakeholder eine Rolle. Drängende wirtschaftliche Interessen widersprechen oft der Forderung anderer Interessengruppen, welche moralischen Grundsätze unbedingt beim wirtschaftlichen Handeln einzuhalten sind. Nachhaltiges Wirtschaften und politische Weichenstellung für globale soziale Verantwortung sind noch lange nicht überall selbstverständlich.

Das führt dazu, dass dieser „Diskurs“ zuweilen auch auf eine extreme Weise stattfindet. Aber es ist ein Diskurs. Unter den Regierungschefs wird verhandelt (auch mit den Möglichkeiten von Druckmitteln, Machtausübung und Veto), Märkte reagieren auf ihre eigene Weise und in der Bevölkerung wird sich organisiert und viel diskutiert.

Es gibt weltweit unzählige Demonstrationen, die den wirtschaftsethischen Diskurs inhaltlich treiben sollen – mitunter sogar unter Anwendung von Gewalt. Hier wird der Unterschied zwischen Ethik und Moral auch wieder sehr deutlich.



Orte der Verantwortung in der Globalisierung:



(Quelle: Prof. Dr. Albert Löhr Vorsitzender Deutsches Netzwerk Wirtschaftsethik (DNWE))



UN Global Compact

Am 31. Januar 1999 forderte der damalige Generalsekretär der Vereinten Nationen, Kofi Annan, während des Weltwirtschaftsforums in Davos die Wirtschaftsvertreter in aller Welt auf, sich gemeinsam für den Aufbau sozialer und ökologischer Eckpfeiler zur

Abstützung der neuen globalen Wirtschaft zu engagieren und dafür Sorge zu tragen, dass die Globalisierung allen Menschen dieser Erde zugutekommt. Daraus entstand der „Global Compact“, an dem sich weltweit inzwischen über 5.000 Unternehmen sowie Arbeitnehmer-, Menschenrechts-, Umwelt- und Entwicklungsorganisationen beteiligen.

Die Prinzipien des Global Compact beruhen auf einem weltweiten Konsens, der sich herleitet aus

- der Allgemeinen Erklärung der Menschenrechte
- der Erklärung der Internationalen Arbeitsorganisation über grundlegende Prinzipien und Rechte bei der Arbeit
- der Rio-Erklärung über Umwelt und Entwicklung und
- dem Übereinkommen der Vereinten Nationen gegen Korruption.

Der Global Compact verlangt von den Unternehmen, innerhalb ihres Einflussbereichs einen

Katalog von Grundwerten auf dem Gebiet der Menschenrechte, der Arbeitsnormen, des Umweltschutzes und der Korruptionsbekämpfung anzuerkennen, zu unterstützen und in die Praxis umzusetzen:

Menschenrechte

Prinzip 1 | Unternehmen sollen den Schutz der internationalen Menschenrechte innerhalb

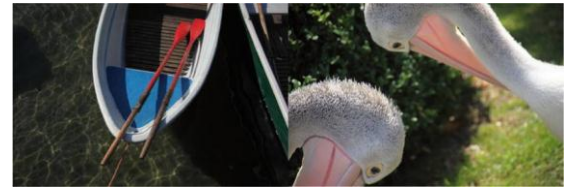
ihres Einflussbereichs unterstützen und achten und

Prinzip 2 | sicherstellen, dass sie sich nicht an Menschenrechtsverletzungen mitschuldig

Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 9



machen.

Arbeitsnormen

Prinzip 3 | Unternehmen sollen die Vereinigungsfreiheit und die wirksame Anerkennung des

Rechts auf Kollektivverhandlungen wahren sowie ferner für

Prinzip 4 | die Beseitigung aller Formen der Zwangsarbeit,

Prinzip 5 | die Abschaffung der Kinderarbeit und

Prinzip 6 | die Beseitigung von Diskriminierung bei Anstellung und Beschäftigung eintreten.

Umweltschutz

Prinzip 7 | Unternehmen sollen im Umgang mit Umweltproblemen einen vorsorgenden Ansatz unterstützen,

Prinzip 8 | Initiativen ergreifen, um ein größeres Verantwortungsbewusstsein für die Umwelt

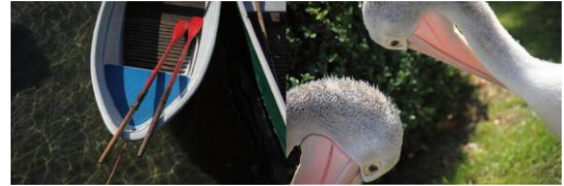
zu erzeugen, und

Prinzip 9 | die Entwicklung und Verbreitung umweltfreundlicher Technologien fördern.

Korruptionsbekämpfung

Prinzip 10 | Unternehmen sollen gegen alle Arten der Korruption eintreten, einschließlich

Erpressung und Bestechung.



Nationale Wirtschaftsethik

Der globale Diskurs um ethische Rahmenbedingungen wird auch auf nationaler Ebene politisch weiter geführt. Zum Beispiel die Debatte um **Mindestlöhne** für eine ganze Branche (oder alle Branchen) ist ein gutes Beispiel. Hier wird diskutiert, welche Entlohnung für welche Arbeit angemessen ist. „Arbeit muss angemessen bezahlt werden!“ – sagt uns die Moral.

Mit eben dieser Moral wird auf politischer Ebene diskutiert. Und zwar auf 2 Bühnen:

- a) auf der Regierungsbühne – also am Kabinetttisch.
- b) auf parteipolitischer Bühne – also unter den Fraktionen, die sich entsprechend profilieren wollen. Man streitet sich ja gern auch mal nur des Streitens wegen.

Was übrigens eine Frage aufwirft: Ist es moralisch vertretbar, wenn solche Themen benutzt werden, nur um ein parteipolitisches Profil zu schärfen? Das wäre der nächste ethische Diskussionsansatz. (Wird jetzt klar, warum die Ethik ein Feld der Philosophie ist?)

Anderes Beispiel: Kartelle und Monopole.

Unternehmen handeln bekanntlich „von Natur aus“ egoistisch und profitmaximierend. Monopole werden angestrebt, Kartelle auch. Beide sind bekanntlich aber (meist) verbraucherfeindlich. Also tritt der Staat (in Form von Institutionen) auf, um die Freiheit des unternehmerischen Handelns zu beschränken und in gewisse Bahnen zu lenken.

Das Unternehmen Microsoft z.B. wurde vermehrt dazu verpflichtet, Änderungen an seinen Produkten vorzunehmen, weil eine Ausnutzung seiner Monopolsituation sich negativ auf den Wettbewerb und damit die Verbraucher auszuwirken drohte.

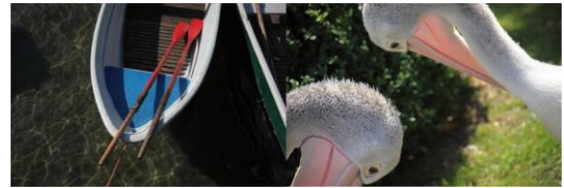
Regeln werden aufgestellt, die unmoralisches Handeln unterbinden sollen. Was moralisch ist (überhöhte Preise im Monopol, Preisabsprachen beim Kartell) muss vorher erörtert werden – wieder auf Politikebene. Aber auch in jedem von uns selbst, sofern wir uns mit der Thematik beschäftigen und uns eine Meinung bilden (bzw. eine annehmen).

Politiker handeln und entscheiden so, weil sie einerseits die Bestätigung in der Wählerschaft suchen, andererseits, weil sie es persönlich auch für richtig, also

Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 11



moralisch, erachten. Auch hier gibt es also eine Ethik, die sich mit Wettbewerbsverzerrungen beschäftigt.

Kurzum: Es gibt Wirtschaftsethik. Die oft vorgebrachte Frage: „Ist Wirtschaft ethisch?“ ist auch, wie gezeigt, falsch gestellt. Die Frage nach der Moral bei wirtschaftlichem Handeln hingegen ist sehr berechtigt.

Wie moralisch handelt Microsoft, wenn es sein Monopol im Markt für Betriebssysteme nutzt, um in anderen Bereichen (Office Lösungen, Multimedia etc.) den Wettbewerb auszubremsen? Der Diskurs hierüber, die Entscheidungsfindung bei Institutionen – das beschreibt Ethik.

Unternehmensethik

Das Beispiel Microsoft bringt einen wichtigen Link zur Unternehmensethik: Unternehmen haben „Freiheit“: Diese können sie zur effizienten Wertschöpfung nutzen. Aber: Freiheit bedeutet auch immer Verantwortung – verankert z.B. in der Verfassung (Eigentum verpflichtet) und auch als Wert in jedem Einzelnen von uns (siehe Moral).

Bei Unternehmensethik steht weniger der „gemeine Bürger“ oder der Politiker im Zentrum der Betrachtung, sondern der Manager – also Sie – der Angestellte, der Aufsichtsratsvorsitzende, Zulieferer etc.

„Eine Organisation an sich hat ja kein Gewissen, trotzdem müssen Sie Moralvorstellungen darauf übertragen. Sie müssen sie in Organisationsstrukturen einbauen, in die organisatorischen Linien, in die Verfassung, in die Berichtspflichten und in das Controlling.“

Prof. Dr. Dr. Karl Homann, Lehrstuhl für Wirtschaftsethik, LMU München

Also: Wie moralisch handeln wir im Unternehmenskontext? Ist ein Ausgliedern von Unternehmensteilen moralisch zu rechtfertigen, wenn dadurch das Kerngeschäft gestärkt und hier mehr Arbeitsplätze gesichert werden können?

Ethisch angeleitetes Handeln hat grundlegende Prinzipien: Es ist an den Kategorien von Gut und Böse orientiert. Dies setzt einen Wertekanon voraus. Wird ein gewisser Wertekanon von mehreren Menschen geteilt, so entsteht eine gewisse **Unternehmenskultur**.

Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 12



Ein respektvoller Umgang untereinander im Unternehmen, die Wertschätzung der Arbeit des Kollegen – das gehört zu solch einem Wertekanon.

Die **Unternehmensethik** analysiert, kritisiert und begründet die **Unternehmenskultur**. Dies sind die Wertvorstellungen und Denkhaltung, die das Handeln reguliert, um den Unternehmenserfolg (Gewinn, Lebenserhaltung, Wertsteigerung) auf moralisch verantwortbare Weise zu erzielen. Je nach Unternehmen gibt es unterschiedliche Auffassungen über den Sinn und das Ziel des Unternehmens und den Wert der Person. Unternehmensethik erfordert einen hohen Aufwand an Abstimmung und Kommunikation untereinander im Unternehmen, da Autoritäten, Traditionen und Religionen keine gemeinsame Basis gewähren können.

Gewinnmaximierung, die in den Wirtschaftswissenschaften und vom „gesunden Menschenverstand“ jedem Unternehmen unterstellt wird, gibt es in der reinen Form nicht. Ein Unternehmen wird immer von Menschen geführt, geprägt (Mitarbeiter) die eben NICHT 100%ig ökonomisch rational denken und handeln.

Das 50-Euro-Experiment

Ein Spieler (Geber) erhält 50 Euro. Er muss davon einem weiteren Mitspieler (Nehmer) einen Teil abgeben. Der Nehmer hat nur die Möglichkeit zu akzeptieren oder abzulehnen. Akzeptiert er, bekommt er den vom Geber vorgeschlagenen Anteil, den Rest kann der Geber behalten. Akzeptiert der Nehmer nicht, darf auch der Geber die 50 Euro nicht behalten.

Wieviel hätten Sie abgegeben? Bei welcher Summe hätten Sie als Nehmer gesagt: „Nein, eher bekommt keiner von uns etwas!“?

Der „homo economicus“ (der rein gewinnmaximierend handelt) hätte 49,99 € behalten und 1 Cent abgegeben. Und auch als Nehmer hätte er den 1 Cent akzeptiert – es wäre immer noch besser als ein Gewinn von Null.

Die Praxis schaut freilich ganz anders aus. Erstaunlich oft bietet der Geber dem Nehmer die Hälfte an.

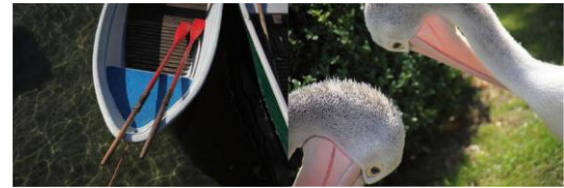
Fazit: Wir handeln nicht rein gewinnorientiert, sondern auch moralisch (nach unserem Wertekanon)

Betriebskindergärten werden bspw. nicht ausschließlich eröffnet, damit junge Mütter so schnell wie möglich wieder an den Arbeitsplatz zurückkommen können. Hier

Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 13



spielt auch eine Rolle, dass man sich verantwortlich fühlt, den Angestellten Möglichkeiten einzuräumen. Ebenso kann eine Weihnachtsfeier auch als „Dankeschön“ an die Belegschaft verstanden werden. All das – und gerade auch die Beziehung von Führungskräften zur Belegschaft – findet seinen Ausdruck in der Unternehmenskultur, also in der Unternehmensethik.

Ein rein ökonomisches Handeln wäre befreit von jeglicher Moral, denn es sieht theoretisch nur die Gewinnmaximierung. In der Praxis bestimmt aber die Moral das Handeln mit – und zwar auf jeder Ebene im Unternehmen:

- **Beim Manager**, der die strategische Entscheidung einer Produktionsverlagerung trifft.
- **Beim Betriebsrat**, der einem Arbeitsplatzabbau entgentritt bzw. diesen „sozialverträglich“ mitgestaltet.
- **Beim Mitarbeiter**, der sich in die Unternehmenskultur eingebunden fühlt und Sicherheitsrichtlinien einhält.

Wie offen innerhalb eines Unternehmens miteinander kommuniziert wird, ist auch Gegenstand von Unternehmensethik. Die persönliche Moral gebietet und leitet z.B. eine gewisse Führungskultur. *Wie wird kritisiert? Wie wird Feedback gegeben? Wie wird bei uns im Unternehmen mit Regelverstößen umgegangen?* Das sieht in jedem Unternehmen anders aus. Die Arbeit generell wird hierdurch geprägt.

Bsp: Wochenendarbeit gehören mitunter in einer großen Unternehmensberatung zur Normalität. Erlaubt sich ein junger Angestellter dort, am Samstagmorgen zu Hause zu bleiben, wird das evtl. verpönt. In einer Fahrradwerkstatt hingegen kann es normal sein, dass bereits am späten Freitagnachmittag nicht mehr gearbeitet wird.

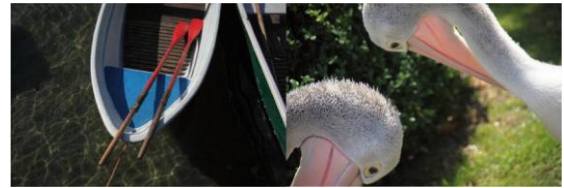
Moralisches Handeln wirkt also sehr nach innen (Unternehmenskultur, wie wird gewirtschaftet etc.). Aber sie hat auch eine starke Wirkung nach außen. Zum Beispiel: Wie nachhaltig produziert ein Unternehmen? Welche Mittel setzt es zur Kundengewinnung ein?

Auch das wird immer von Menschen thematisiert. Das kann eine Arbeitnehmervertretung sein oder aber auch sich im Handeln der Manager und Angestellten niederschlagen, die nach eigenen Werten entscheiden, also **für sich** moralisch handeln. Je weiter entfernt sich die Wirkung des Handelns niederschlägt, desto „unmoralischer“ wird man im Wirtschaftskontext mit dem Ziel der Gewinnmaximierung allerdings handeln.

Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 14



Unmenschliche Bedingungen in einer Fabrik in China werden höchstwahrscheinlich eher in Kauf genommen, als vor Ort. Andererseits fällt es wahrscheinlich auch leichter, sich für eine „gute Sache“ im direkten Umfeld des Unternehmens zu engagieren. Das Sponsoring für einen kleinen Sportverein bringt zwar sicherlich auch einen Imagegewinn, der aber kaum monetär bewertbar ist. Dennoch wird hier viel Geld gegeben.

Unternehmen wirken aber nicht nur nach Außen, sie werden auch von außen beeinflusst. Konsumenten boykottieren evtl. den Kauf von Produkten die umweltschädlich hergestellt werden. Der Druck auf BP mit der Deepwater Horizon war enorm. Ähnlich die öffentliche Debatte, über die Arbeitsbedingungen bei diversen Discountern, die Kunden bewegt, woanders einzukaufen.

Wie Unternehmen agieren, mit welchen Mitteln sie sich am gesellschaftlichen Leben ALLER Menschen beteiligen, wird also durchaus stark wahrgenommen.

Nicht nur moralisch zweifelhaftes Handeln (BP, Lidl, Lehman Brothers) sondern auch zahlreiche positive Beispiele lassen sich aufzählen. Allen voran natürlich Stiftungen.

- Bill & Melinda Gates Foundation – eine der größten Stiftungen
- Nobelpreis

Aber auch bei Unternehmen gibt es positive Beispiele:

- Ethikbank
- Stakeholder–Dialoge und Sozialstandard der PUMA AG
- DM
- Haribo

Doch nicht nur Geldspenden allein zeugen von „moralischem Handeln“ der Unternehmen.

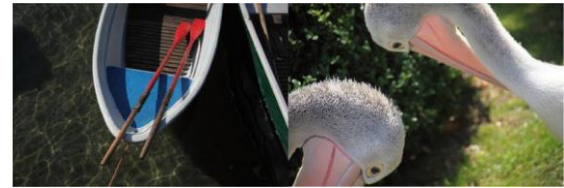
Auch Umwelt– und Sicherheitsrichtlinien, denen man sich verpflichtet fühlt, zählen hierzu.

- Starbucks druckt auf jede einzelne Serviette den Hinweis, dass sie auch wirklich 100% recycelt ist und keiner Bleiche ausgesetzt wurde; der Kaffee stammt aus Fairtrade–Partnerschaften

Ethik und Management

Theoretische Grundlagen

Seite 15



Generell gilt: Unternehmerisches Handeln muss in der konkreten Situation immer wieder auf seine Sozialverträglichkeit hin geprüft werden. (Sagt uns die Moral. Der Diskurs darüber: Warum ist das so? Ist das wirklich so? etc. DAS ist Ethik, hier also Unternehmensethik). Und dieser Diskurs muss alle Entwicklungen begleiten.

Stolpersteine

Das 50-Euro-Experiment stimmt optimistisch, was die menschliche Moral betrifft. Wie kann es dann trotzdem sein, dass es auf der Welt so viele offensichtliche Verstöße gibt? Und viele dieser Verstöße sind innerhalb des Systems, in dem sie stattfinden, sogar gerechtfertigt. Auch die Mafia besitzt schließlich einen Ehrenkodex -- und dieser kann auch dezisiv durch die Macht und Erwartung des Mafiabosses gerechtfertigt werden. Ethik ist eben nicht gleich Ethik. Deshalb muss sich eine verantwortliche Unternehmensethik ausdrücklich auf dem Prinzip der Diskursethik begründen.

Ein weiterer Stolperstein ist die menschliche Reaktion auf Autoritäten verschiedenster Art. Aus wissenschaftlichen Versuchen (Milgram-Versuche, die übrigens im Nachgang als unethisch eingestuft wurden), erstmalig durchgeführt in den 60er Jahren an der amerikanischen Yale-University, weiß man, „wie viel Schmerz ein gewöhnlicher Mitbürger einem anderen zufügen würde, einfach weil ihn ein Wissenschaftler dazu aufforderte. Starre Autorität stand gegen die stärksten moralischen Grundsätze der Teilnehmer, andere Menschen nicht zu verletzen, und obwohl den Testpersonen die Schmerzensschreie der Opfer in den Ohren klingelten, gewann in der Mehrzahl der Fälle die Autorität. Die extreme Bereitschaft von erwachsenen Menschen, einer Autorität fast beliebig weit zu folgen, ist das Hauptergebnis der Studie, und eine Tatsache, die dringendster Erklärung bedarf.“

(Quelle: Stanley Milgram: *The Perils of Obedience*, *Harper's Magazine*, 1974)

Der ethische Diskurs darf aber keinesfalls aussetzen, auch wenn ein Verhalten von höherer Stelle gebilligt oder befohlen wird. Echte Führungsverantwortliche denken selbst!