

# Erinnerung an den 31.05.

---

Im Vordergrund stand der Versuch, das St. Galler-Management-Modell zu verstehen, aber auch noch einmal eine grundsätzliche Debatte um Regelutilitarismus und den Unterschied zum Modell von Peter Ulrich.

Der moderne Regelutilitarismus setzt etwa bei John Rawls, aber auch bei Homann auf das Postulat einer Ursituation, aus der das Ethikprogramm rational abgeleitet werden kann, bei Homann eben das „Gefangenendilemma“. Daraus folgt dann, dass ich bei grundsätzlicher Orientierung am meinem Vorteil einsehen muss, dass ich diesen auf längere Sicht nicht erreichen kann, wenn ich den anderen nicht ebenfalls Vorteile lasse, mithin kann ich meine Vorteile nicht maximieren, weil dies ansonsten zu möglicherweise schweren Nachteilen führt (Kriminalität, Revolution, Terrorismus). Insbesondere Homanns Modell ist dabei durch den rechtlichen Zwang ausgezeichnet, dass man notfalls sanktionsbewehrt Regeln befolgen muss.

Letzteren leugnet natürlich auch nicht die pragmatistische Position bzw. ihre diskurs-ethische Nachfolgerin etwa von Apel und Habermas. Aber Ethik setzt prinzipiell am Freiraum der Menschen an, welche die Ziele des Handelns selbst setzen, da es verschiedene Ziele geben kann, müssen sie diskursiv erörtert werden. Die rechtlichen Rahmenbedingungen des Grundgesetzes sind ziemlich genauso gebaut, was Habermas in „Faktizität und Geltung“ (1991) auch gezeigt hat.

Daran ist auch Peter Ulrich orientiert. Wie schon bei Aristoteles wird also die Ethik-situation erheblich komplexer angesetzt, als dies im Regelutilitarismus der Fall ist. Denn es gibt viele Fälle, die gar nicht rechtlich normiert werden können. Innerhalb eines allgemeinen rechtlichen Rahmens sind viele Optionen möglich.

Das St. Galler-Modell versucht das zu operationalisieren, sodass Unternehmen als „*corporate citizen*“ auftreten bzw. sich als solchen verstehen können. Dies setzt entsprechende Organisationsmaßnahmen wie die ernsthafte Ausbildung und Befolgung eines am Nutzen für Kunden und gesamter Gesellschaft orientierten Leitbildes voraus. Die Organisation muss dazu fähig sein, mit den Überraschungen einer komplexen Umwelt zu leben – und Verfahren ausbilden, wie Revisionen einer getroffenen Entscheidung durchgeführt werden können. Das ist angesichts der selbstzerstörerischen Möglichkeiten der modernen Wirtschaft unerlässlich, Präsident Obama hat darauf hingewiesen, dass BP offenbar keine Vorsorge für die Schadensschöpfung getroffen hat. Dieser Schaden betrifft keineswegs nur BP und seine engeren Kunden, sondern ist relativ weittragend. Ebenso hat sich dieses Potenzial von Unternehmen in der ersten und jetzt zweiten Phase der Finanzkrise deutlich gezeigt. Es ist dabei wichtig, die rechtlichen Rahmenbedingungen zu ändern, aber es ist weiter damit zu rechnen, dass dies kaum gelingt, selbst wenn es gelingt, wird es immer weiter ein Potenzial geben,

solche rechtlichen Regelungen zu hintergehen bzw. zu umgehen. Dies lässt die Positionen von Hans und Peter Ulrich besser verstehen, an der ethischen Reflexion der einzelnen Menschen im Kontext ihres wirtschaftlichen Handelns geht kein Weg vorbei. Und diese Reflexion muss immer die Reflexion der anderen Menschen einbeziehen. Für ein Unternehmen bedeutet dies, alle Prozesse am langfristigen Outcome auszurichten. Dies kann nur gelingen, wenn die Mitarbeiter/innen entsprechend beteiligt sind.