
Plädoyer für eine alternative Auffassung des Unternehmers des 21. Jahrhundert

Jean-Jacques Obrecht

Der Mensch ist an sich ein Nichts. Er ist nur eine unendliche Chance. Er hat aber eine unendliche Verantwortung für diese Chance.

Albert Camus, Carnets II

Ohne Zweifel ist am Beginn dieses 21. Jahrhundert der Unternehmer die sinnbildliche Figur der menschlichen Tätigkeit geworden. Allerdings erscheinen die Ausprägungen des unternehmerischen Handelns als sehr unterschiedlich. In der weltweiten Unternehmerlandschaft findet man da ebenso den Werklohnbetrieb der italienischen industriellen Netzstrukturen, das High-Tech-Unternehmen des Silicon Valley, den afrikanischen informellen Unternehmer oder die japanischen Zulieferunternehmen und, in einer näheren Umgebung, den Weinbauer am Genfer See. Diese Vielfalt der unternehmerischen Ausprägungen liegt daran, dass das unternehmerische Handeln – im Sinne des „entrepreneurship“ – zuerst in der Hand des Menschen liegt und in einem lokalen Umfeld gedeiht, bevor es als Geschäftsphilosophie zum Ausdruck kommt.

Wenn es aber zu begrifflichen Untersuchungen kommt, wird oft diese Vielfältigkeit durch eine gewisse geistige Haltung, die in einer weltweiten Unternehmerkultur den besten Wegbereiter für einen neuen „Reichtum der Völker“ sieht, verdeckt. Zur gleichen Zeit wird die Kultur der Völker verschwiegen. Diese Geistesverfassung, die natürlich mit dem Thema Globalisierung verknüpft ist, könnte man als Entrepreneurialismus des einheitlichen Denkens ansehen.

Im Gegensatz zu dieser Ideenorientierung sollten die folgenden Überlegungen Anhaltspunkte für eine alternative Auffassung des Unternehmers bringen. Es geht um eine ethische Vorstellung des unternehmerischen Handelns in welcher die Beziehungen des Unternehmers mit seiner nicht-wirtschaftlichen Umwelt als ebenso wichtig gesehen werden wie das vom Marktdruck geforderte Effizienzstreben.

1 Anhaltspunkte für eine alternative Auffassung des Unternehmers

Die heutzutage vorherrschende Auffassung des unternehmerischen Handelns beruht auf einer zweifachen Lesung: einerseits auf dem Unternehmer mit seinen betonten Eigenschaften und andererseits auf dem zur Unternehmensgründung führenden Vorgang der, auf Grund eines unternehmerischen Verhalten, auch die Nachhaltigkeit der Unternehmung bestimmt.

Abgesehen von seltenen Ausnahmen tendieren Volks- und Betriebswirte dazu, den Soziologen die Aufgabe zu überlassen, über ebenso wichtige Themen wie den Umgang des Unternehmers mit der Gesellschaft im allgemeinen oder mit sonstigen Gemeinschaften nachzudenken. Meistens wird den Philosophen die Aufgabe überlassen, aus

ethischer Sicht einen kritischen Blick auf Unternehmertum und Unternehmenspolitik zu werfen.

Gründe, die einen anderen, einheitlichen Ansatz rechtfertigen würden, fehlen jedoch nicht. Sie hängen hauptsächlich mit der Erweiterung des Einflussbereiches des Unternehmers und der Ausdehnung des Legimitätsbereiches der Unternehmung zusammen.

1.1 Die Erweiterung des Einflussbereiches des Unternehmers

Das wirtschaftliche Umfeld, in dem sich das unternehmerische Handeln des 21. Jahrhunderts entwickelt, wird wohl ein globales sein. Das ist weithin die vorherrschende Ansicht, die mit der Schwärmerei für den Unternehmer als Hauptcharakter im wirtschaftlichen Bereich und als Wahrzeichen einer dynamischen Gesellschaft eng verbunden ist.

Zu diesem Glauben bekennen sich manche Wappenträger des Neoliberalismus. Für Jeffrey A. Timmons zum Beispiel ist der bemerkenswerte Vermögenszuwachs der amerikanischen Aktionäre in den letzten fetten Jahren allein auf den unternehmerischen Prozess zurückzuführen, wodurch er absolut gerechtfertigt wird. Auf dieser Überzeugung aufbauend erklärt er, dass nunmehr „der genetische Code des unternehmerischen Denkens für das 21. Jahrhundert und darüber hinaus eingerichtet ist“ (Timmons 1999).

Diese Sichtweise, die der einheitlichen Denkweise vollständig entspricht, verleiht dem unternehmerischen Handeln den Status eines neuen kulturellen Umfelds, das sich weltweit ausbreiten wird. Folglich hat das unternehmerische Handeln selbst keinen kulturellen Kontext mehr, nämlich insofern, als es die lokalen Kulturfaktoren der Länder und Regionen unter dem Vorwand ersetzt, dass letztere immer weniger Einfluss auf das wirtschaftliche und soziale Leben haben. Aber da das „globale unternehmerische Handeln“ das Erzeugnis einer rein instrumentalistischen Denkungsweise ist, stösst es an seine eigenen Grenzen. Es kann sich nämlich nur dort voll entwickeln, wo nicht nur die Prinzipien des freien Unternehmertums als Grundregeln des sozialen Zusammenlebens, sondern auch der Vorrang des Individuums und die Autonomie seines Willens als Grundwerte einer demokratischen Gesellschaft allgemein anerkannt sind.

Bekanntlich wird jedoch in einem grossen Teil der Welt, vornehmlich in den meisten Ländern der südlichen Hemisphäre und in Asien, der Gruppe, d.h. Einheiten, die menschliche Gruppierungen sein können wie die Familie oder grössere Gemeinschaften, im sozialen Gefüge der Vorrang gegenüber dem Individuum eingeräumt. Das Individuum richtet sein Verhalten nach jenem Verhaltenskodex aus, den die Gemeinschaft vorgibt und der ihm gewisse Gewohnheitsregeln entsprechend dem Prinzip der Heteronomie auferlegt.

Genau in diesem Teil der Welt konzentriert sich jedoch die „Ungleichheit der Welt“ (Giraud 1996). Wäre der kulturelle Kontext der betroffenen Länder eine belanglose Sache, könnte man die Werte, die mit einem unternehmenden Verhalten verbunden sind, als den „Impfstoff gegen die Armut“ (Fortin 2000) ohne weiteres in Betracht nehmen. Doch ist es gerade nicht so einfach. Dass die Kulturwerte auf gesellschaftlichen und/oder gemeinschaftlichen Ebenen als bedeutsame Einflussfaktoren auf das unternehmerische Geschehen wirken, ist doch heute mehr und mehr anerkannt. Dar-

um ist es schwer vorstellbar, wie die unternehmerischen Gene, die in den weltbesten Laboratorien gezüchtet werden, rasch genug den Genotypus der zahlreichen weniger fortgeschrittenen Länder verändern könnten, um sie aus ihren Entwicklungspannen zu befreien.

Eine Globalisierung „mit menschlichen Zügen“, wie sie immer öfter in den internationalen Instanzen angesprochen wird, sollte nicht auf die wahrscheinlich noch ferne Zukunft warten müssen, in der eine Umverteilungspolitik von den Globalisierungsgewinnern zu den Globalisierungsverlierern Einzug gehalten hat. Schon im Augenblick der Wertschöpfung sollte der unternehmerische Prozess auf gemeinsames Wohl gerichtet sein.

Um den möglichen Weg zu verdeutlichen dürfte folgendes Zitat helfen: „wir müssen nämlich lernen, diese zwei Dimensionen unseres Schicksals auf unterschiedliche Weise handzuhaben: die Einzigartigkeit, die uns definiert, und das Universelle, das uns dazu aufruft, unsere Einzigartigkeit zu überwinden. Besser gesagt, entgegen den derzeitigen Dogmatismen und Intoleranzgedanken müssen wir verstehen, dass nur die Einzigartigkeit uns den Weg zum Universellen eröffnet“ (Guillebaud 1999). Und dazu noch: „das Universelle, das ist das Lokale ohne Mauern“.

In Bezug auf unsere Problematik würde das bedeuten, dass „einzigartige“ lokale kulturelle Bedingungen nicht unbedingt alles und jedes mit einer universellen „Unternehmenskultur“ verbundenen unternehmerisches Handeln ausschließen. Bestimmte gemeinsame Werte, Haltungen und Traditionen können ein lokales einzigartiges unternehmerisches Milieu schaffen. Denn wenn es verschiedene Ausprägungen des unternehmerischen Handelns gibt, so ist das durch dessen lokale Verwurzelung bedingt. Das soziale und kulturelle Umfeld bestimmt die Verhaltensweisen der Unternehmer, die diese Verhaltensweisen in der Folge integrieren, assimilieren und interpretieren. All das findet dann seinen Niederschlag in ihrer Art, ihr Unternehmen zu gründen und aufzubauen.

Unternehmerisches Handeln ist somit als dialogischer Prozess zwischen dem Individuum *und* seinem Umfeld zu verstehen d.h. unternehmerische Eigenschaften sind das Ergebnis eines Sozialisierungsprozesses, und daher beeinflussbar. Unternehmungsgeist als eine angeborene persönliche Eigenschaft ist in dieser Perspektive eher eine Seltenheit.

1.2 Die Ausdehnung des Legimitätsbereiches der Unternehmung

Der Einflussbereich des Unternehmens hat sich auch über seinen eigenen Legimitätsbereich hinaus ausgedehnt, der wesentlich wirtschaftlicher Natur ist.

Sich auf eine Unternehmenskultur berufend, deren Ziel die Identitätsbildung einer Organisation ist, haben sich zahlreiche Unternehmen die soziale Integration zur Aufgabe gemacht. Diese Unternehmen treten als bevorzugter Ort der individuellen und kollektiven Selbstverwirklichung mittels Arbeit und den damit verbundenen sozialen Aktivitäten auf, aber auch als Ort, wo sich eine von den Verhaltensweisen des Personals auf allen hierarchischen Ebenen ausgehende erzieherische Dynamik entwickelt. So gesehen, könnte das Unternehmen darauf Anspruch erheben, eine wahre „Lebensschule“ zu sein.

Mit der Parole „das Unternehmen, eine Angelegenheit der Gesellschaft“ (Sainseaulieu 1992), zeigte sich auch eine Tendenz der Unternehmen, zu einem Ort der sozialen „Problemaustragung“ zu werden, wo sie als vollwertiger Partner auftreten, auf der gleichen Ebene wie die anderen beteiligten Bezugsgruppen, wie z.B. die Behörden, die Gewerkschaften, das Erziehungssystem, die religiösen Institutionen etc. Gebiete, wo sich das Unternehmen einen Status gesellschaftlicher Ehrbarkeit erwerben kann, fehlen allerdings nicht: der Umweltschutz, die Wahrung der Lebensqualität, das Kultur- und Sportsponsoring etc. Die Stellungnahmen zu gesellschaftlichen Grundsatzfragen haben aber schon deutlich den Willen einiger Arbeitgeberverbände, selbst den Inhalt ihrer sozialen Verantwortung zu definieren, gezeigt. Es stellt sich daher die Frage, ob eine solche Ausdehnung des Einflussbereiches des Unternehmens nicht ein Abdriften von seiner ursprünglichen Legitimität darstellt.

Die Praxis der Unternehmenskultur darf nicht die Tatsache verschleiern, dass sie insgesamt zu einer Verschiebung der traditionellen Grenze zwischen dem Privatleben der Individuen und ihrem Berufsleben führt. Nach den Worten eines Arbeitsinspektors „verlangt das Unternehmen von seinen Dienstnehmern nicht mehr nur Anwesenheit, Kompetenz, Arbeitskraft; es fordert auch eine wenn möglich begeisterte Zustimmung zu seinem Unternehmensziel und seinen Grundwerten ein. Es fordert, anders gesagt, ein persönliches Engagement ein, das sich für den Betroffenen durch eine beträchtliche Ausweitung seiner Arbeitszeit zu Lasten seines Privatlebens oder durch eine verpflichtende Teilnahme an Seminaren ausdrücken kann, die nicht ohne Einwirkung auf seine Persönlichkeit und seine Überzeugungen bleiben“ (Landier 1991).

Die öffentliche Vorführung einer Unternehmenskultur, über den Umweg des Leistungskults, führt schliesslich zu einer Schematisierung der Lebensmodelle zwischen „Gewinnern“ und „Verlierern“. Über die Medien werden so die Unternehmensleiter erfolgreicher Unternehmen zu neuen Vorbildern und zu Priestern eines neuen Kultes. Indem das Unternehmen „Leader“ produziert, produziert es Sinn für die Gesellschaft.

Die derzeitige Verschiebung zwischen dem Einflussbereich des Unternehmens und seinem Legitimitätsbereich führt so zu Problemen, mit denen der Unternehmer direkt konfrontiert ist. Die meisten Unternehmensleiter wissen, dass ihre Entscheidungen Auswirkungen ausserhalb ihres direkten Umfeldes von Kunden, Lieferanten, eigenen Dienstnehmern und allen Personen mit beruflichen Kontakten zum Unternehmen haben können. Die meisten sind sich auch der Tatsache bewusst, dass die Unternehmen insgesamt durch ihre Tätigkeit eine der stärksten Kräfte darstellen, die die Entwicklung der Zivilgesellschaft bestimmen können.

Aber die Art und Weise, wie dieses Problem behandelt wird und die darin besteht, ein wenig Ethik in das Unternehmen einzuführen, muss durchaus kritisch betrachtet werden. Das trifft auf viele firmeninterne Regelungen (Verbot der sexuellen Belästigung) oder firmeninterne Vorschriften (Ausscheiden mangelhafter Produkte) zu, die lediglich Elemente einer vernünftigen Unternehmensführung darstellen. Diese Regelungen und Vorschriften unter das ethische Banner zu reihen – wie das im Ansatz der „business ethics“ ausgeführt wird – ist das nicht eine Täuschung, die in Wahrheit die Banalisierung der Ethik zu Folge hat? Das trifft auch auf die „ethischen Kodizes“ oder „Verhaltenskodizes“ zu, die bei den grossen Unternehmen zum Gebrauch gekommen

sind. Mit der Verallgemeinerung dieses ethischen Instrumentariums kommt man allerdings auf die Frage des Legitimitätsbereiches des Unternehmens. „Wer hat – in unserer Gesellschaft – die Kompetenz, Werte zu schaffen? Mit welcher Berechtigung kann sich das Unternehmen das Recht anmassen, zu behaupten, was das Gute und das Böse ist... Haben Menschen, die im Rahmen ihres beruflichen Lebens zu Führungskräften aufgestiegen sind, die Verpflichtung, ja das Recht, im Unternehmen gültige Ethikkodizes zu unterzeichnen?“ (Etchegoyen 1991).

Zu gleicher Zeit – das kann man wegen den gegenwärtigen Begebenheiten nicht verschweigen – erweisen sich falsche Finanzberichte für die Aktionäre als ein übliches Verfahren der Geschäftsführung, frisierte Erfolgsbilanzen für die Medien als bequemster Weg zur Imagepflege.

Der Einsatz der Ethik, zusammen mit der Forderungen der Unternehmenskultur – beide in einer instrumentalischen Perspektive – ist ohne Zweifel eine fragliche Angelegenheit. Aus einer Organisation ein „ethisches Unternehmen zu machen“ steht im Widerspruch zu der Ethik, die im wesentlichen auf dem Individuum beruht.

2 Grundzüge einer ethischen Vorstellung des Unternehmers

Viele Errungenschaften der Menschheit in deren höchsten Ausprägungen haben sich auch in der Geschäftswelt eingewurzelt, meistens durch gesetzliche Vorschriften. Ihr erstrebtes Werden steht in allen Bereichen unter eindeutigen ethischen Einflüssen. Darum muss sich auch die Vorstellung des Unternehmers der Zukunft auf eine gewisse „Unendlichkeit“ berufen und der Ethik einen Platz in den unternehmerischen Grundbefähigungen einräumen.

Man würde aber in einen gewissen Illusionismus verfallen, würde man die Realität der menschlichen Aktivitäten und der sozialen Strukturen nicht in jede Überlegung ethischer Natur mit einbeziehen.

Man muss folglich zunächst die allgemeine Frage, wie sich die Ethik in die gesellschaftliche Ordnung einfügt, erörtern. Dann kann man aufzeigen, wie die Ethik die unternehmerischen Grundbefähigungen strukturiert, die für den Unternehmer des 21. Jahrhunderts unabdingbar sind.

2.1 Die Ethik in der gesellschaftlichen Ordnung

Das Wort „Ethik“ wird heutzutage umgangssprachlich mit zahlreichen Aspekten der menschlichen Aktivität (Wissenschaft, Wirtschaft, Sozialbereich) verbunden, so dass der Rang der Ethik in der gesellschaftlichen Ordnung, und selbst sein Wesen an Klarheit verlieren. Diese zwei Aspekte sollten zunächst behandelt sein.

2.1.1 Der Rang der Ethik

Das vielseitige Auftreten der Ethik – in der sprachlichen Weise – geschieht so oft, als ob der Mangel an Moral in der Wirklichkeit damit verschleiert sein sollte, um so mehr, als Ethik kein eindeutiger Begriff ist, während man mit der Moral besser auskommt, zumindest auf der begrifflichen Ebene.

Die Ethik nimmt jedoch eine höhere Rangstufe ein als die Moral, und diese beiden Rangstufen unterscheiden sich von den Rangstufen der Realität, die ihnen untergeordnet sind, wie es André Comte-Sponville brillant in einem Text aufgezeigt hat, in welchem er eine Antwort auf die Frage „Ist der Kapitalismus moralisch?“ sucht. (Comte-Sponville 1995). Die Moral ist an allgemeine Prinzipien des individuellen Verhaltens gebunden und durch den Gegensatz zwischen Gut und Böse, Pflicht und Verbot gegliedert. Für Comte-Sponville ist die Rangstufe der Ethik die Rangstufe der Liebe. Allgemeiner ausgedrückt könnte man sagen, dass die Ethik aufgrund der Grundsatzentscheidungen eines Menschen die auf den Nächsten gerichtete Finalität seiner Handlungen ausdrückt.

Aber diese beiden Rangstufen vermengen sich nicht mit den beiden anderen Rangstufen der Realität, und zwar der „technisch-wissenschaftlichen Rangstufe“ und der „juristisch-politischen Rangstufe“. Die erste „Rangstufe hat als innere Ordnung den Gegensatz zwischen dem Möglichen und dem Unmöglichen“ und die zweite „den Gegensatz zwischen dem Gesetzlichen und dem Ungesetzlichen“. Die einer Rangstufe eigene Logik im Namen einer höheren Rangstufe aufheben zu wollen, würde zu überirdische Einfältigkeit (die, wie es der Philosoph ausdrückt, eine „Tyrannei des Übergeordneten“ ist) führen. Umgekehrt, führt die Abstufung einer Rangstufe auf eine untergeordnete Rangstufe zu roher Barbarei (die eine „Tyrannei des Untergeordneten“ darstellt).

Aufgrund ihrer Natur gehört jede Organisation zur juristisch-politischen Rangstufe und alle ihre Aktivitäten zur technisch-wirtschaftlichen Rangstufe. Der ethische Raum, genauso wie der moralische Raum, kann daher nur von Individuen eingenommen werden, da nur sie allein eine Aktivität oder eine Organisation in den Dienst einer Moral oder einer Ethik stellen können. „Das Individuum“ – so sagt der französische Philosoph – „erlangt nur unter der Bedingung eine gewisse Würde, wenn es immer wieder den Abhang hinaufgeht, den die Gruppe, liesse man sie walten, unaufhörlich hinunterginge.“

2.1.2 Das Wesen der Ethik

In seiner „Kleinen Abhandlung über die grossen Tugenden“ (Comte-Sponville 1998) erläutert unser Philosoph eine grosse Bandbreite von vorbildlichen Eigenschaften, welche die „Menschlichkeitsstärke“ des Individuums bestimmen: Höflichkeit, Treue, Vorsicht, Mässigung, Mut, Gerechtigkeit, Grosszügigkeit, Mitgefühl, Mitleid, Dankbarkeit, Bescheidenheit, Einfachheit, Toleranz, Reinheit, Sanftmut, Vertrauen, Humor und Liebe.

Es wird deutlich, dass all diese Tugenden sich mehr oder weniger direkt auf den Respekt der Interessen des Nächsten beziehen. Daraus kann man die Idee ableiten, dass die „produktive soziale Interaktion“ durch die Entwicklung bestimmter Einzeltugenden, wie z.B. Grosszügigkeit oder Empathie, die Reziprozitätsbeziehungen erleichtern, verstärkt wird (Becker 1990).

Man gelangt damit so zu einer Klärung der ethischen Fragestellung, und zwar in Richtung einer Befragung des eigenen Ich in seiner Beziehung zum Nächsten. Mit Emmanuel Levinas hat sie wahrscheinlich ihre schönste und tiefste Ausprägung erfah-

ren. Für diesen Philosophen ist die ethische Forderung unendlich, insofern als sie unersättlich ist. „Zu keinem Zeitpunkt kann irgendjemand sagen: ich habe meine ganze Pflicht getan. Ausser der Heuchler.“ „Die Beziehung zum Nächsten knüpft sich nämlich wie ein Verantwortung, im sehr starken Sinn einer Verantwortung für den Nächsten“ (Levinas 1982).

Mit einer auf den Nächsten bezogenen Ethik wird man sich natürlich fragen müssen, welche Wege es ermöglichen, das gemeinsame Wohl aufzubauen und zu leben. Wie kann man die Fundamente eines gemeinsamen Wohles bestimmen? Wie kann man Vorgangsweisen entwickeln, die zur Festlegung von Verhaltensregeln führen, die die individuellen und kollektiven Interessen schützen? Die bedeutendsten gegenwärtigen Ansätze zu dieser Frage, wie diese von John Rawls, Jürgen Habermas oder Amartya Sen, geben zwar unterschiedliche Richtlinien, berufen sich auf die Anforderung, dass die Fundamente der Ethik auf dem Individuum und seiner persönlichen Freiheit beruhen. „Die Freiheit begründet die Ethik für jeden einzelnen“ (Mousse 1992). Das setzt voraus, dass jedes Individuum selbst die Fragen über die Folgen seiner Entscheidungen stellen kann und dass die Antworten nicht schon von anderer Seite vorgefertigt werden.

Die persönliche Nutzung dieser Freiheit erhält allerdings ihre Rechtfertigung durch das allgemeine Prinzip des wohlbekanntes kategorischen Imperativs von Kant: „Die Maxime deines Handelns sei so, dass du gleichzeitig wünschen könntest, dass sie zum allgemeingültigen Gesetz wird“.

Im Werk von Amartya Sen bestimmt die Freiheit, die die Individuen wirklich haben, um ein ihnen wertvoll erscheinendes Leben zu wählen, deren Fähigkeiten, dieses Lebensideal durchzuziehen. Dieser Gedanke hat eine zentrale Stellung in seiner Betrachtungsweise des Problems der sozialen Ungleichheiten und in seinen Lösungsvorschlägen zur Erreichung eines gemeinsamen Wohles unter Berücksichtigung der menschlichen Vielfalt (Sen 1993).

Wendet man eine auf solchen Fundamenten beruhende Ethik auf den zeitgenössischen Kontext an, so „ruft sie dazu auf, die Herrscher- und Untergebenenpositionen, die in den wirtschaftlichen und beruflichen Beziehungen so zahlreich vorhanden sind, abzuschaffen und zwar zugunsten einer freien und befreienden Haltung, die einer grossen Anzahl von Entscheidungen Sinn verleihen könnte. Jeder soll sich selbst so weit wie möglich als freier Mensch behaupten und, auch die anderen, seien es nun Gruppen oder Individuen, in ihrer Freiheit anerkennen“ (Mousse 1992). Die solchermassen unter den verschiedenen Berechtigungsgruppen aufgeteilte Freiheit ermöglicht eine „universelle Mitverantwortung“ und „diese Mitverantwortung zu leben kann nur über das Individuum gehen.“ (Dherse & Minguet 1998).

Die Unternehmen – nicht als Organisationen, sondern als von Personen getragene Unternehmensprojekte – stellen am Anfang des 21. Jahrhunderts eine der wichtigsten mitverantwortlichen Teilhaber dar, wenn auch nur durch den Verlust an Einfluss anderer Teilhaber, wie z.B. der Familien, des Staates oder der Kirchen. Dadurch wird die Notwendigkeit eines klaren Erfassens der unternehmerischen Grundbefähigungen deutlich, die erforderlich sind, um das allgemeine Wohl zu verwirklichen.

2.2 Die Ethik als Aufbaufaktor der Grundbefähigungen des Unternehmers

Die übliche zweifache Betrachtungsweise des unternehmerischen Handelns würde einer ethischen Vorstellung des Unternehmers nicht gerecht kommen: die Ethik wäre ein einfaches sonstiges Geschäftsführungsinstrument, das mit den persönlichen Einstellungen des Unternehmers und/oder der Führungskräfte übereinstimmt oder nicht. Werden jedoch die Grundbefähigungen des Unternehmers in Betracht gezogen, ist eine dreifache Lesung des unternehmerischen Handelns mit der Ethik als Aufbaufaktor möglich. Zuerst soll die Bedeutung einer solcher Vorstellung erläutert werden. Dann soll die Tragweite des ethischen Ansatzes dargelegt sein.

2.2.1 Die Bedeutung der trialektischen Aufstellung der Grundbefähigungen

Der übliche Ansatz führt eigentlich zu einer Dialektik des „Seins“ und des „Schaffen“, während die Ethik Fragen aufwirft, die sich schliesslich auf das „Werden“ des Unternehmers beziehen. Es handelt sich natürlich um seinen Werdegang im Rahmen der allgemeinen Gesellschaft und deren zeitlicher Entwicklung. Es geht also um eine Trialektik des Seins, des Schaffens und des Werdens, die für eine Darstellung der unternehmerischen Grundbefähigungen einen einwandfreien „Mehrwert“ fördert.

Diese Grundbefähigungen erscheinen folglich in einem neuen Kohärenzrahmen, der auf drei Bezugspunkten ruht: der *ontologische Bezugspunkt*, der den Unternehmer in seinem Sein betrachtet, der *phänomenologische Bezugspunkt*, der ihn im Verhältnis zu seinem Schaffen in Beziehung einer bestimmten Organisation ansieht und der *genetische Bezugspunkt*, in welchem der Unternehmer in seinem Werden in Beziehung zu Gesellschaft und/oder Gemeinschaft und deren Veränderungen angesprochen wird.

Die zwei ersten Bezugspunkte entsprechen im grossen den üblichen Darstellungen des unternehmerischen Handelns: einerseits die personenbezogenen, andererseits die organisationsbezogenen Aspekte. Mit dem dritten Bezugspunkt geht es um alle Verbindungen, die den Unternehmer an das allgemeine Umfeld binden, das sich aus den verschiedenartigsten Komponenten zusammensetzt. Immer schon handelte es sich um wirtschaftliche, soziale, institutionelle, politische, kulturelle und religiöse Komponenten. Heutzutage muss auch die Technologie als wesentliche Komponente berücksichtigt werden, insofern als sie die Beziehungsmodalitäten zwischen dem Unternehmer und dem Umfeld verändert. Was uns dazu führt, auch die natürliche Umwelt als besonders kritische Komponente einzuführen.

Diese Öffnung der Sichtweise bedingt auf einer allgemeineren Ebene eine Erweiterung der Interaktionsdynamik zwischen dem Unternehmer und seinem Umfeld. Diese Perspektive gehört zu einer betont unternehmerischen Logik, denn auch wenn er sein eigenes Werden gestaltet, kann es dem Unternehmer nicht entgehen, dass er nicht allein sein Schicksal bestimmt und dass sein Werden Einflussfaktoren globaler Natur ausgesetzt ist. Daraus folgt für den Unternehmer die Notwendigkeit, sich über sein unmittelbares Umfeld hinaus, auch gegenüber des allgemeinen Umfeldes und dessen Entwicklung zu positionieren.

Für den Unternehmer kommt es eigentlich darauf sich als „soziales Wesen“ zu verwirklichen. Das fordert eine gewisse Fähigkeit sich in seinen Beziehungen zur Gesell-

schaft und/oder Gemeinschaft in ihrer Gesamtheit anzusehen und unter Berücksichtigung aller Faktoren zu handeln, die diese Gesellschaft und/oder Gemeinschaft bestimmen und ihr ihre Identität verleihen. Es mag durch „Unternehmer Governance“ und durch „Unternehmer Regulation“ vollbracht werden.

Die Unternehmer Governance – der Begriff „governance“ ist hier in einem weiten Sinn angewendet – unterstreicht das Ausüben eines „unbegrenzt“ Verantwortungsbewusstsein des Unternehmers gegenüber der Gesellschaft und/oder Gemeinschaft. Sie unterscheidet sich natürlich von seinen internen oder externen vertraglichen Verantwortungen, die im Gesellschaftsleben üblich sind. Sie beruht auf das interaktive Wirken der Unternehmen im Strukturierungsprozess der Wirtschaft und Gesellschaft.

Unter „Unternehmer Regulation“ wird der Unternehmer als Impulsgeber für die Anpassung des Unternehmens an die Verschiedenartigkeit und an die Veränderungen seines allgemeinen Umfelds verstanden. Als Regulator obliegt es dem Unternehmer, bedeutsame Unterschiede und Veränderungen zu erkennen, die passenden Antworten zu finden und den Anpassungsprozess in die richtige Richtung zu lenken. Dafür braucht er einen „globalen Spürsinn“ für Umfeldbedingungen und deren Veränderungen (Gibb 1998).

Aus der ethischen Sicht dürften die Konzepte der Unternehmer Governance und Unternehmer Regulation die wichtigsten Richtlinien eines Unternehmers sein, dessen Unternehmen auf Dauer ausgerichtet ist. Es geht schliesslich um den Respekt vor dem Menschen und vor der Welt, der stark genug sein sollte, um technologische Verirrungen und Umweltkatastrophen zu vermeiden und die ungerechten schreienden Ungleichheiten im Wirtschaftsraum zu vermindern.

2.2.2 Die Tragweite des ethischen Ansatzes

Der ethische Ansatz entspricht einer aktuellen Fragestellung, die alle Unternehmen, unabhängig von ihrer Grösse betrifft (Harvey, Van Luijk, Corbetta 1991), auch wenn durch die Medienberichterstattung die öffentliche Aufmerksamkeit eher auf die Leiter der grossen Unternehmen gelenkt wird. Doch erweist sich die Bedeutung der Grundbefähigung des Unternehmers als „soziales Wesen“ in unterschiedlichen Weisen, je nach den Umfeldbedingungen der Unternehmen. In dieser Hinsicht stehen die kulturellen Bedingungen vermutlich im Vordergrund und zwar ist die Berücksichtigung der Unterschiede zwischen Individuen-Kulturen und Gruppen-Kulturen besonders angebracht.

In dem westlichen Teil der Welt, da wo der Kult des Individuums die Grundregel des gesellschaftlichen Lebens darstellt, geht es um etwas mehr soziales Bewusstsein zu fördern.

Die Veränderungen in den institutionellen, gesetzlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen, die wir derzeit in diesem Teil der Welt erleben und die unter dem Motto der Entregulierung der Marktwirtschaft bessere Entfaltungsmöglichkeiten bieten sollen, können nur dann zu Ergebnissen führen, wenn in den Marktmechanismus eine retroaktive Vorrichtung eingebaut wird. Diese Vorrichtung kann aber, wenn sie nicht staatlicher Natur ist, nur ethischer Natur sein.

Die „Ethikkodizes“, die in zahlreichen grossen Unternehmen eingerichtet wurden und über die nunmehr die „responsability managers“ wachen, die so zu einem neuen Aufgabenfeld gekommen sind, können als eine Ausprägung unternehmerischer „governance“ gesehen werden. Dies aber nur, wenn sie nicht einen simplen „Kommunikationstrick“ darstellen, der der Banalisierung der Diskussion innerhalb des Unternehmens über seine Kultur entgegenwirken soll. Wenn diese neuen Formen „massgeschneiderter Unternehmensverfassungen“ Ausdruck einer unternehmerischen „governance“ sein sollen, so erfordert dies eine tiefgreifende Bewusstseinsweiterung der Unternehmensleiter. Die angesagten ethische Verpflichtungen können nur dann einen berechtigten Sinn gewinnen, insofern die zukunftssträchtige Themen wie der Umweltschutz nicht zu bequemen Mitteln kaufmännischer oder politischer Einflussnahme gemacht werden. Ethik hat keinen Selbstzweck.

Der Übergang vom Lokalen zum Globalen aufgrund des Zurückweichens der nationalen Grenzen und aufgrund der immer zahlreicher werdenden gegenseitigen regionalen Abhängigkeiten stellt auch eine gewisse ethische Herausforderung für den Unternehmer dar. Er ist immer mehr mit den Auswirkungen der kulturellen, religiösen, politischen und institutionellen Unterschiede des allgemeinen Umfelds konfrontiert, die sich auf der Ebene der einzelnen Länder und ganzer Weltregionen zeigen. Der Unternehmer, dessen Unternehmung sich weltweit ausdehnt, muss diese Unterschiede nicht notwendigerweise ignorieren, ausser wenn er bedenkt, dass die Globalisierung, die ein historisch irreversibles Phänomen darstellt, die Banalisierung der am Ultraliberalismus gemessenen Marktspielregeln erfordert (Forrester 2000).

Ausserdem kommt es durch die Veränderungen in der allgemeinen Umfeld zu Situationen, die die Unternehmen zwingen, sich anzupassen. In unserer Zeit stimmt das vor allem für den Technologiebereich und die natürliche Umwelt. Der rasante Aufschwung der neuen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die Verschlechterung der natürlichen Umwelt, die sich in naher Zukunft noch verschlimmern könnte, betreffen natürlich alle, aber an vorderster Stelle die Unternehmen. Denn sie sind die hauptsächlichen Nutzer von Technologien, die nicht immer sauber sind.

In vielen südlichen und östlichen Teilen der Welt ist oft die Entwicklung des unternehmerischen Handelns mit der Bezwingung der Armut verbunden. Doch setzen sich, nach einer noch weit verbreiteten Ansicht, die mit Gemeinschaftstraditionen verbundenen kollektiven Werte dem Entfalten des Unternehmungsgeistes entgegen und verhindern jeglichen Ausweg aus der hoffnungslosen wirtschaftlichen Lage.

Aus mehr und mehr Berichten ergibt es sich aber, dass in gewissen Ländern alternative Ausübungen des unternehmerischen Handelns in Schwung kommen. Obwohl sie sich in Hinsicht auf sehr wichtige Punkte vom westlichen Archetyp unterscheiden, werden doch die dem dialektischen Modell entsprechenden individuellen Werte meistens hervorgehoben. Man sollte sich aber ebenfalls befragen, ob durch die kultur- und traditionsbewusste Strukturen nicht mögliche Bedingungen herauskommen könnten, die so viel mehr günstiger wären als in der westlichen Welt für das Gedeihen eines alternativen Unternehmerstyps, der für das gemeinsame Wohl besser ausgerichtet wäre.

So hat man in Bezug auf das unternehmerische Handeln von einem „Individualisierungsprozess afrikanischer Art“ berichtet (Marie 1997) der durch die Umgestaltung der

Gemeinschaftssolidaritäten dem Individuum auch im allgemeinen Leben mehr Freiheit verleiht.

Wegen dem von der Armut angetriebenen wirtschaftlichen Zwang, fühlt sich eine immer grösser werdende Menge von Afrikaner veranlasst, auf sich selbst zu zählen, den Raum ihrer eigenen Initiativen zu erweitern, ihre Gemeinschaftsbeziehungen für persönliche Ziel zu benutzen und in mehr oder wenig hybride Kompromisse zwischen persönlichem Vorhaben und gemeinschaftlicher Verpflichtung einzugehen. Das unternehmerische Individuum befindet sich in einer Lage von schöpferischer Spannung zwischen einem lebensnotwendigen Individualismus (die Aussichten des Unternehmens zu bewahren erfordert, dass es vermeidet, Verwandte zu beschäftigen; die Zukunft der Kinder zu sichern erfordert, dass es dem beharrlichen Druck der Ältesten widersteht usw.) und der Ethik der Solidarität (die sich vom Familienkreis, vom Dorf, vom Stamm und Rasse auf die gesamte Gesellschaft ausdehnen kann).

In einem ähnlichen Zusammenhang wurde das Beispiel des chinesischen Familienbetriebs hervorgehoben, der von einem eigenartigen „Geist des chinesischen Kapitalismus“ Zeugnis ablege (Redding 1993). Mit Rücksicht auf unsere Abhandlung sollte man unterstreichen, dass dieser sich zum grössten Teil in die Ethik von Konfuzius einwurzelt wo das Grundprinzip des „für den Nächsten existierenden Menschen“ den Hauptsatz seiner Weltanschauung darstellt.

Urbegriffe der konfuzianischen Ethik

Nach dem Grundprinzip des „ren“ gestaltet sich jedes Individuum in ein Netz von Beziehungen mit dem Mitmenschen, das sich in die kosmische Harmonie einfügt. Die Gegenseitigkeitsbeziehung gründet aber überhaupt nicht eine Gleichheitsbeziehung, in welcher der Nächste auf gleichem Fuss stehen würde.

Menschlich zu sein besteht nicht in der Pflege von unbestimmten humanitären Gefühle, doch in dem Wahrnehmen einer Verantwortung gegenüber sich selbst und dem Nächsten, die durch pflicht- und hierarchiegemässe Beziehungen zum Ausdruck kommt. Darum ist die kindliche Liebe die Haupttugend in der Sozial- und Morallehre des Konfuzius.

In der konfuzianischen Ethik gründet das „ren“ nicht nur die Beziehungen im Familienkreis als Vorbild aller gesellschaftlichen Organisationen, es kann sich auf jegliche Gemeinschaft ausdehnen, auf der Ebene eines Landes oder der Gesamtheit der Menschen. Das Grundprinzip ist ein Leitfaden für ein globales Menschlichkeitspotential.

Nach A. Cheng: Dictionnaire d'éthique et de philosophie morale. P.U.F., 2001

Für die im Ausland niedergelassenen chinesischen Unternehmer stellt die Auswirkung dieses ethischen Grundsatzes eine grosse Kraft dar. Inmitten der chinesischen Gemeinschaft erlaubt es das Entfalten von Vertrauensbeziehungen, wo die Einrichtungen und gesellschaftliche Strukturen wie das Recht, die normaler Weise die Redlichkeit des Handelsverkehr garantieren, nicht vorhanden sind. Gleichzeitig bewirkt es organisatorische Strukturen paternalistischer Art, die sich in gewissen Kontexten bewähren, auch ausserhalb des chinesischen Milieus, wie zum Beispiel in vielerlei afrikanischen Gemeinschaften.

Doch scheint es, dass diese verschiedenartige Gestaltung des unternehmerischen Handelns die Betrachtungsweise der Kommentatoren der westlichen Welt nicht genügend beeinflusst hat, um sie zu einer Abweichung von dem Muster der dialektischen Unternehmer-Unternehmungs-Beziehung zu veranlassen. Die nicht-individualistischen Werte mögen gewiss in Betracht gezogen sein, aber nur im Rahmen eines Regi-

sters, das zusätzlich auch eine soziale Taste haben mag. Für die Gesellschafts- und Gemeinschaftsbereiche benötigt es keine besondere Grundbefähigungen des Unternehmers.

Die kollektiven Werte, die mit Volkskultur und Geschichte verbunden sind, könnten aber ebenfalls in Afrika und anderswo einen fruchtbaren Mutterboden für das Aufgehen von neuen echten unternehmerischen Tugenden begünstigen. Damit werden hier die gesellschaftliche und/oder gemeinschaftlich ausgerichtete Grundbefähigungen des Unternehmers, die den trialektischen Ansatz kennzeichnen, angesprochen.

Aus diesen Werten, die sich sehr lebhaft in gewissen Ländern ausprägen, mögen sich Bestandteile ergeben, die das Verhalten des Unternehmers als „soziales Wesen“ orientieren könnten. Die Volkskultur von Madagaskar ist auf Werte aufgebaut, die diesem Land zu eigen sind und die das alltägliche Leben steuern. Vielzitierte Sprichwörter geben ihr einen lebendigen Ausdruck. Der bedeutsamste allgemeine Begriff ist das „*fihavanana*“ das eine Form von „soziales Bündnis“ darstellt. Es besagt mehr als die Blutsverwandschaft und stützt sich auf ein tiefes Zugehörigkeitsgefühl zu einer Gemeinschaft und/oder Gesellschaft. Da wo der Geist des „*fihavanana*“ herrscht, ist die Eintracht sehr stark: Einigkeit beruht dann auf gegenseitigem Respekt, Toleranz und Beistandbereitschaft. Dazu unterstützen weitere traditionelle Werte wie Solidarität, Ehrlichkeit und Verantwortlichkeit das allgemeine Zusammenhalten.

Nach Madegassischen Forschern haben diese kulturelle Werte einigermaßen ihren Einfluss verloren. Doch sind die Schlussergebnisse nicht eindeutig. Obschon für die KMU-Führungskräfte die Interessen der Unternehmung im Vergleich zu den Werten des „*fihavanana*“ den Vorrang haben, sind die grundlegenden traditionellen madegassischen Werte, die sich auf Familie, Religion, Solidarität und gegenseitigen Beistand berufen, nicht zurückgeworfen (Rasolofoson 2001).

Allerdings kann man das Nachgeben des „*fihavanana*“ auf den „Mythos des *vazaha*“ zurückführen (Rasamoela 2002). Es handelt sich hier um eine Vorstellung des Fremden („*vazaha*“), dem heldenhaftige Eigenschaften zugeschrieben sind und die aus der kolonialen Zeit stammt, wo der französische „*vazaha*“ der unbestrittene Vektor des wirtschaftlichen Fortschritts war. Heute hat dieses mythische Bild die Akzeptanz der Führerschaft des Fremden im allgemeinen Sinn zur Folge, wobei die herkömmlichen Werte im Hintergrund geschoben werden. Wäre das ein Individualisierungsprozess madegassischer Art und Weise?

Eine übereilte Stellungnahme zu dieser Frage ist jedenfalls zu vermeiden. Es darf aber bemerkt werden dass im grossen Teil die Elite der Madegassen die Auswirkungen des „jeder für sich“ befürchtet, weil die Kluft zwischen Armut und Reichtum dadurch verschlimmert würde.

Volkstümliche Sprichwörter von Madagaskar

Zum Thema des „fihavanana“

„Trano atsimo sy avaratra, ka izay tsy mahalan – kialofana“ – Wenn es regnet, kann man immer bei dem Nachbarn Unterkunft finden, sollte zuhause das Dach nicht halten.

„Tanan – kavia sy havanana, ka izay didiana maharary“ – Wenn eine Hand verletzt ist, erduldet auch die andere den Schmerz.

„Raha maharary ny vava diaa misafasofo ny tananana, ary raha may ny tanana dia mitsotsoka ny vava“ – Wenn man einen wehen Mund hat, ist die Hand da um ihn zu streicheln; und wenn man sich eine Brandwunde auf der Hand zuzieht, ist der Mund da um sie anzuhauen.

Zum Thema der Solidarität

„Ny mitabe tsy lanin'ny mamba“ – Krokodile mögen Menschen, die den Fluss massenweise überqueren, nicht fressen.

„Ny akangamaro tsy vakin'amboa“ – Ein Hund kann eine Schar Perlhühner nicht durchdringen.

Zum Thema der Ehrlichkeit, Verantwortung und Pflicht

„Ny marina toy ny tsiriry anaty arefo, tsy maty fa malazo“ – Die ehrlichen Leute sind wie Kräuter inmitten den Binsen; sie mögen verwelken aber sterben nicht.

„Ny adidy tsy an'olon – dratsy“ – Verantwortungsbewusstsein und Pflichtgefühl sind keine Angelegenheiten der schlechten Menschen.

Nach R. Randrianaryvony, Diss., I.N.S.C.A.E., Antananarivo, 2002.

In Madagaskar steht somit der Unternehmer am Scheideweg. Er ist vermutlich der Versuchung einer individualistischen Richtung des unternehmerischen Verhaltens ausgesetzt. Das wird um so mehr der Fall sein, dass er seinen Betriebswirtschaftslehrgang in einer Universität oder Schule der westlichen Welt absolviert hat. Zugleich kann er die kulturellen Werte seiner Umwelt nicht ignorieren. Durch das Bewusstsein dieser tiefgreifenden Werte dürften die Unternehmer von Madagaskar in grösserem Ausmass als in der westlichen Welt ihr soziales Wesen entwickeln. Bestimmte Bedingungen sind aber erforderlich.

In diesem Land, wo die Kirche nach wie vor einen grossen Einfluss auf der Religions-ebene ausübt, sollte sie weiter imstande sein, ihre Rolle als Wachposten im wirtschaftlichen und sozialen Bereich zu bekleiden. Die webersche These wäre damit aktuell: ein ethisches, aus religiösen und kulturellen Werten bestehendes Fundament ist die Vorbedingung der Legitimierung des unternehmerischen Handelns und seiner Förderung. Im vorliegenden Fall sollten die Werte des „fihavanana“ den ethischen Bestand bereichern.

Doch müssen in Madagaskar, wo die Wechselfälle der politischen Situation zu einer sehr starken Beschädigung der Wirtschaft beigetragen haben, die öffentlichen Behörden sich als treibende Kraft einstellen, d.h. dafür zu sorgen, dass der Unternehmungsgeist gefördert sei und zugleich die soziale Bindungskraft bewahrt sei. Das setzt allerdings voraus, dass diese Behörden selbst gewisse herkömmliche Tugenden pflegen.

In den Verhältnissen all dieser Entwicklungsländer, wo die aus der Volkskultur stammenden Werte das gemeinschaftliches Leben und das gesellschaftliches Werden noch stark prägen, könnte der Unternehmer, der einer auf den Nächsten ausgerichteten ethischen Vorstellung entspricht, eine grössere Zukunft haben als der Unternehmer des „dialektischen Modells“. Die Bedingung ist, dass er als Träger sozialer Werte allgemeine Anerkennung erreicht so dass er durch die Tragweite seiner Figur das nachgeahmte Vorbild des Unternehmers der westlichen Welt überstrahlen würde.

Ganz offensichtlich steht das Erziehungs- und Ausbildungssystem im Vordergrund. In der Ausbildungszeit des möglichen Unternehmers geht es um eine gleichgewichtige Verteilung zwischen den Lehrgängen zu errichten, so dass – kurz gesagt – die Bewusstseinsbildung für den Verstand und den Sinn der sozialen Umwelt mit Rücksicht auf die

ursprünglichen Werte als ebenso wichtig behandelt wird als das Erlernen des Unternehmensplans.

In den Entwicklungsländern kann sich in Wirklichkeit das „authentische Wachstum“ einer „neuen Ethik“ nicht enthalten (On'okundji Okavu Ekanga 1999). Das setzt voraus, dass das schnelle Erreichen materiellen Wohlstands nicht unbedingt den Vorrang hat und das im Gegensatz zu dem Entrepreneurialismus des einheitlichen Denkens eine authentische Figur des Unternehmers auftaucht. Ausserdem dürfte das auch für den Teil der Welt gelten, wo der Wohlstand zwar höher ist, wo aber das allgemeine Wohl so oft den Sonderinteressen unterlegen ist.

Der Unternehmer des 21. Jahrhundert steht vor einer „unendlichen Chance“. Er hat jedoch – um teilweise den Wortlaut des französischen Schriftsteller A. Camus wieder aufzunehmen – eine „unendliche Verantwortung für diese Chance“, im Dienst zu Gesellschaft und Menschheit zu sein.

Literatur

- BECKER, L.C.: *Reciprocity*. University of Chicago Press, 1990.
- COMTE-SPONVILLE, A.: *Valeur et vérité. Etudes cyniques*. P. U. F., Paris 1995.
- COMTE-SPONVILLE, A.: *Petit traité des grandes vertus*. P. U. F., Paris 1998.
- DHERSE, J.L., MINGUET, H.: L'éthique ou la chaos ?, in: *Presses de la Renaissance*. Paris 1998.
- ETCHEGOYEN, A.: *La valse des éthiques*. Editions François Bourin, Paris 1991.
- FORRESTER, V.: L'ultralibéralisme n'est pas une fatalité, in: *Le Monde*. Mardi, 22 février 2000.
- FORTIN, P.-A.: L'entrepreneuriat, le vaccin contre la pauvreté, in: *L'entrepreneuriat dans un contexte dynamique*. Colloque International, I.F.E. – I.N.S.C.A.E., Antananarivo/Madagascar, 27–28 mars 2000.
- GIBB, A.: *Entrepreneurial core capacities, competitiveness and management development in the 21st century*. Paper presentation at IntEnt98 Conference. European Business School, Oestrich-Winkel, Germany, 26–29 July 1998.
- GIRAUD, P.N.: *L'inégalité du monde*. Gallimard 1996.
- GUILLEBAUD, J.C.: *La refondation du monde*. Editions du Seuil, 1990.
- HARVEY, B., VAN LUIJK, H., CORBETTA, G.: *Market morality and company size*. Issues in business ethics. Kluwer Academic Publishers, 1991.
- Landier, H.: *L'entreprise intelligente*. Calman-Levy, Paris 1991.
- Levinas, E.: *Ethique et infini*. Fayard, Paris 1982.
- MARIE, A.: *L'Afrique des individus*. Karthala 1997.
- Mousse, J.: Le chemin de l'éthique, in: *Revue Française de Gestion*. mars–avril 1992.
- ON'OKUNDJI, O.E.: Les entrailles du porc-épic. Une nouvelle éthique pour l'Afrique. B. Grasset-/ Le Monde 1999.
- RASAMOELA, Z.: *L'influence du mythe du vazaha sur le leadership des étrangers à Madagascar*. Mémoire D.E.A. Sciences de Gestion, INSCAE, Antananarivo, janvier 2002.
- RASOLOFOSON, M.T.: *Logiques culturelles du comportement entrepreneurial à Madagascar*. Colloque international INSCAE, Antananarivon novembre 2001.

- REDDING, S.G.: Culture et comportement entrepreneuria chez les chinois d'outre-mer, in: BERGER, B.: *Esprit d'entreprise, cultures et société*. Maxima, Paris 1993.
- SAINSEAULIEU, R.: L'entreprise, une affaire de société, in: *Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques*. Paris 1992.
- SEN, A.: *Ethique et économie*. P.U.F., Paris 1993.
- SEN, A.: *Repenser l'inégalité*. Seuil, Paris 2000.
- TIMMONS, J.A.: *New venture creation*. McGraw Hill, Irwin 1999.