

Kontraintuitive Lehrsätze

# Zur Vermarktung von Ethik

**Unternehmensethik kann zu technischen und sozialen Pioniertaten anspornen. Sie kann aber auch als Poliermittel der Imagepflege in Fällen zerstörerischer Profitgier dienen.**

*Thomas Huonker*

Die Debatte über ethische Grundwerte muss nicht immer wieder neu bei Null beginnen. Kritischer Rückgriff auf früher schon Bedachtes und Bestrittenes ist eine kostbare Ressource – gerade in der postmodernen Fraglosigkeit des Machbaren.

Ethos ist altgriechisch und heisst Herkommen, Brauch, Gewohnheit. Ethologie ist die Erforschung des Verhaltens der Tiere. Ethik hingegen ist die Frage danach, wie menschliches Verhalten sein sollte, um als gut zu gelten. Die Ethologie – und der Dichter Peter Handke – können sich mit dem Satz zufrieden geben: «Die Katze tut, was sie tut.» Wenige Ethiker oder Ethikerinnen gehen davon aus, dass gut ist, was ist. Ethik würde sich selber überflüssig machen, würde sie lehren: Der Mensch tut eh, was er tut. Ethisch Orientierte müssen es – abgesehen vom Streben nach Adels- und anderen Privilegien – mit Johann Wolfgang Goethe halten: «Edel sei der Mensch, hilfreich und gut!»

## Ethik in der Postmoderne

Oder war das alles früher mal? Aus, vorbei und hoffnungslos von gestern? Fast will es so scheinen. Seit einigen Jahren zirkuliert in coolen Yuppie-Kreisen die abschätzigste Rede vom «Gutmenschen» als ätzend tumbem Idealisten. Handkehrum stehen die toughen Nichtgutmenschen aber (noch) nicht hin und propagieren, wie weiland Friedrich Nietzsche, die menschliche Bestie. Ebensov wenig pflegten sich auch die grossen Räuber und Mörder der Weltgeschichte wie Cortez, Hitler, Stalin, Pol Pot oder Pinochet jeweils als Bösewichter bar jeder Ethik zu outen. Ganz im Gegenteil. Sie alle legten Wert darauf, für moralische Wohltäter grossen Stils gehalten zu werden. Unter Wahrung aller Unterschiede, welche die gegenwärtig

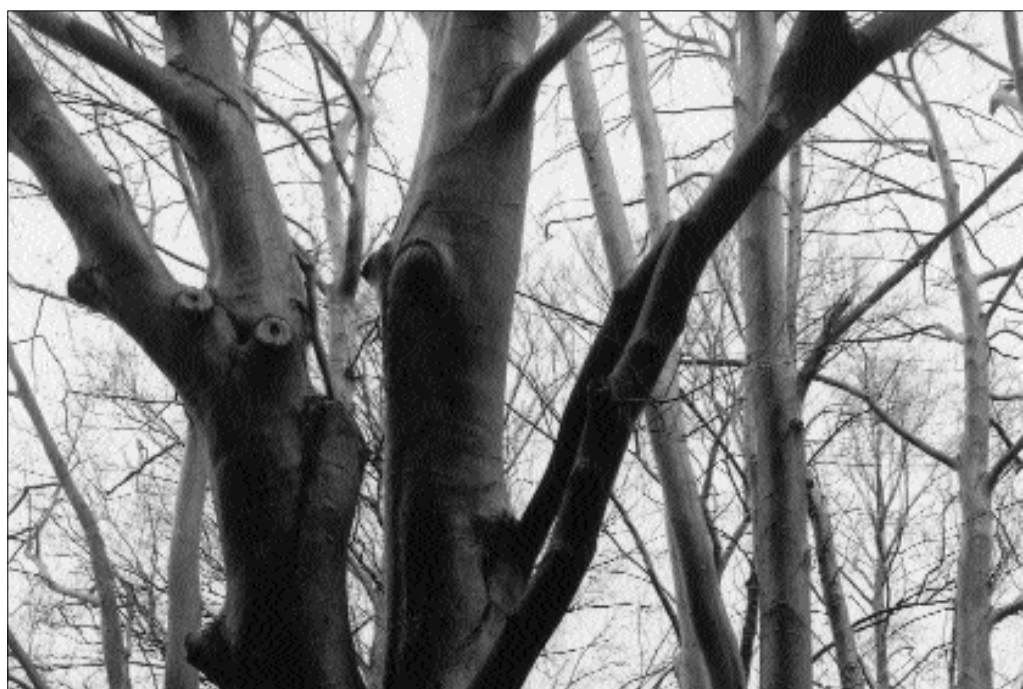
vielerorts recht zivilen Lenkungsmodelle von den erwähnten Gewaltherrschern abheben: Auch die gegenwärtigen Grossprofiteure der Weltwirtschaft posieren gern als Wohltäter der Menschheit. Doch wie sie die schwere Bürde des grossen Geldverdienens auf sich nehmen, wie sie sich dem Dauerstress der Entlassungen von Zehntausenden von Mitarbeitenden als Herausforderung stellen und sich gleichzeitig für einen solchen Fall selber – nebst dicken Aktienpolstern – mit millionenschweren Abgangsentschädigungen ausstatten, wie sie eiskalt analysieren, wo Löhne, Steuern und Umweltschutzstandards am tiefsten, Gewinne mithin am höchsten sind, wie sie mittels Bodyguards Minderbemittelte von ihren Yachten und Villen fernhalten – das zeugt nicht nur von gut gelerntem Herrschaftswissen, sondern auch vom massgeschneidert bequemen Design ihrer ethischen Selbstbilder.

Sollten der neuen Kaiser neue Kleider Mängel in Schnitt oder Faltenwurf aufweisen, dann handelt es sich um ein Kommunikationsproblem. So etwas kann mit pro-

fessioneller Hilfe rasch behoben werden. Ethik-Beratung wird heute zu Markte getragen wie andere Dienstleistungen auch. Es ist ein gängiger Bereich des Consulting. Allen postmodernen Totsagern der Moral zum Trotz wird Ethik geradezu zu einer aufblühenden Branche.

## Unternehmen am Scheideweg

Hat ein Unternehmen Ethikprobleme, so können diese auf mehreren Ebenen liegen. Es gibt UnternehmerInnen, die von religiösen Lehren, vom Mai 68, vom grünen Aufbruch der 70-er Jahre, von den Zürcher Unruhen der frühen 80-er Jahre oder von systematischen philosophisch-ethischen Studien geprägt wurden. Andere sind aus sonstigen Gründen Mitmenschen mit Sinn für Gerechtigkeit geworden und geblieben. Sie bemühen sich engagiert und erfolgreich um ethisch hieb- und stichfeste Formen des Umgangs mit dem Personal, der Verwendung des Gewinns und der Ausrichtung der Produktion. Hiesige Beispiele dafür gibt es unter anderem in folgenden Branchen:





Bioprodukte, Solar- und Windenergie, Printprodukte, Elektromobile, Alternatives Bankwesen.

Sicher ist es auch gut, wenn ethisch weniger gefestigte Manager, FirmenbesitzerInnen oder Shareholders auswärts Rat suchen. So etwa zur Frage, ob und wie sie – ererbte oder durch Jobwechsel in ihr Portfolio geratene – ethisch problematische Unternehmensteile beispielsweise der Landminenbranche, des Uranabbaus, der Treibnetzfisherei, der Geldwäscherei oder des militärischen Flugzeug- und Raketenbaus in weniger oder gar nicht zerstörerische Profit-Centers umwandeln könnten. Auf diesem Weg der Konversion, etwa von Bührlé zu Unaxis oder von Pilatus Porter zu militärisch nicht verwendbaren Fluggeräten, kann Entscheidungshilfe gefunden werden. Etwa beim «Albert-Schweitzer-Institut» des Wirtschaftsethikers Harald Schützeichel in Merzhausen. Es versteht sich als «Ansprechpartner für Führungskräfte, die um eine philosophisch-ethische Orientierung ihres wirtschaftlichen Handelns bemüht sind.»

### Ethik und Imagepflege

Auch Top-Consulting-Unternehmen wie Andersen, Ernst&Young oder PriceWaterhouseCoopers führen Ethik im Angebot. Oft geht es bei solchen Aufträgen um Imagereparaturen. Ist die Entsorgung von hochgiftigen Raffinerieabfällen Richtung Afrika unter Billigflagge im Sturm vor der felsigen Küste der Bretagne gescheitert; haben giftige Brühen aus Chemie oder Bergbau ganze Flusssysteme verseucht; wird publik, dass

Sportartikel in Billiglohnarbeit hergestellt und mit giftigen Geruchshemmern besprüht werden; geht es um die Begründung des Zusammenhangs zwischen Gewinnsteigerung und Massenentlassungen – schlägt die Stunde für ethische Schwerarbeit solcher Sorte.

An der Universität Ingolstadt, zwischen BMW und Bayerischem Wald gelegen, existiert ein – zurzeit vakanter – Lehrstuhl für Wirtschafts- und Unternehmensethik. Auf dessen Homepage abrufbar ist eine «Konzeption des Faches»: «Auch und gerade in (Gross-) Unternehmen wird zunehmend die Notwendigkeit erkannt, die eigene Geschäftspolitik gegenüber einer kritischer gewordenen Öffentlichkeit rechtfertigen zu können.»

Ziel des Lehrstuhls ist folgerichtig, «Studenten zu befähigen, zu wirtschafts- und unternehmensethischen Fragestellungen in einer Weise Stellung nehmen zu können, die die Erfordernisse der Praxis und die allgemein anerkannten moralischen Prinzipien gleichermaßen berücksichtigt.» In Ingolstadt besonders geschult wird die allgemein noch nicht durchwegs anerkannte kontraintuitive Morallehre: «Nur durch den Anschluss an die ökonomische Theoriebildung ist es möglich, einerseits kurzschlüssige Schuldzuweisungen begründet zurückweisen zu können und andererseits Handlungsempfehlungen aussprechen zu können, die auf den ersten Blick kontraintuitiv anmuten mögen.»

### Wirtschaftsethische Gedankenakrobatik

Kontraintuitiv: Einfache Gemüter, denen dieser Begriff zungenbrecherisch und

zungenspalterisch vorkommt, werden sich im Zug geistiger Flexibilisierung auch dieses Neuwort merken müssen.

Dazu eine Ingolstädter Lernhilfe: «Als Beispiele für solche kontraintuitiven ethischen Leitsätze können dienen:

- › Der systematische Ort der Moral in einer Marktwirtschaft ist die Rahmenordnung.
- › Wettbewerb ist solidarischer als Teilen.
- › Privateigentum ist gemeinnütziger als Gemeineigentum.»

Nicht nur in Ingolstadt, sondern an den meisten ökonomischen Lehrinstituten gilt in den letzten Jahren zunehmend die Spieltheorie als systemtheoretische Grundlage des Casino-Kapitalismus der Global Players. Vielleicht stösst auch deshalb die Forderung nach Schuldenerlass für die armen Länder bei Weltbank und IWF auf taube Ohren: Spielschulden sind schliesslich Ehrenschulden.

Will sich ein Wirtschaftsführer nicht auf derart akrobatische Gedankenspiele einlassen, kann er es sich mit dem neoliberalen Glaubenssatz von Milton Friedman besonders einfach machen: «Die soziale Verantwortung der Wirtschaft liegt darin, ihre Profite zu steigern.» Das ist eine globalisierte Variante des Diktums: Was gut ist für General Motors, ist gut für Amerika.

Oder der Wirtschaftsführer kann zwecks Befriedung von Kopf, Seele und Bauch im immerwährenden Murmeln des intrinsischen Managermantras seine Ruhe finden: The business of business is business.

### Massgeschneiderte Ethik-Zertifizierungen

Nur grössere Unternehmen im aufstrebenden New-Economy-Bereich Gentechnik oder Biomedizin, so zum Beispiel Novartis, pflegen mittels Publikationsreihen und Kongressen eine firmeneigene Ethik. Aber auch kleinere Konkurrenten arbeiten in ethisch kniffligen Tabubereichen wie Klonierung, Organtransplantation, Genmanipulation von Viren, Menschenexperimente oder Bluthandel. Sie können sich dabei auf die an Universitäten und zunehmend auch in privaten Instituten wirkenden akademischen Ethik-Experten abstützen; diese erarbeiten in mehr oder weniger ausgewogen



zusammengesetzten Ethik-Kommissionen wechselnde Richtlinien. Andere Bereiche werden von anderen Kommissionen und Instituten abgedeckt. Viele, aber nicht alle Ethik-Profis sind kritische Warner vor Machtballungen, Sozial- oder Umwelt-risiken und kurzfristigem Profitdenken. Ethiker dieser Richtung erhalten ihre Aufträge meist von weniger finanzkräftigen Non-Profit-Organisationen.

Die Aufteilung des weiten ethischen Feldes wird zusehends von der neuen Unübersichtlichkeit geprägt. Zeitgenössische Ethik erscheint als fragmentiertes Stückwerk. Ethische Teilbereiche sind nebst Humanethik etwa Bioethik, Sozialethik,



Konfliktethik, Anlageethik, Werbeethik, Produktheithik, Kommunikationsethik, Medien-

ethik und Ökoethik sowie auch Wirtschaftsethik, Verkaufsethik und Unternehmensethik. Über allem schweben und weben bereits auch virtuelle Ethiken, etwa die unterschiedlichsten Internet-Ethiken. Und wie (weiterbestehende) ältere Aufteilungen der Ethik nach Religionen und Konfessionen, so unterminiert auch die aktuelle Labelisierung von branchenspezifischen Teilethiken die Grundvoraussetzung aller Ethik: Die allgemeine Verbindlichkeit einer unteilbaren Ethik jenseits der Grenzen von Art, Geschlecht, Hautfarbe, Klasse, Kultur, Nation und Religion.

### «Drehscheibe für verantwortungsbewusste Aktionäre»

**Actares** heisst der von Romands initiierte Verein, der im März dieses Jahres gegründet wurde. Die «AktionärInnen für nachhaltiges Wirtschaften» wollen die Rechte, die das Obligationenrecht den Aktionären einräumt, besser nutzen. Dazu gehört vor allem das Recht, an den Generalversammlungen unbequeme Fragen zu stellen – und darauf auch eine Antwort zu erhalten.

Catherine Herold, Präsidentin von Actares, ist der Meinung, dass ein Unternehmen alle Anspruchsgruppen berücksichtigen müsse: Mitarbeiter, Kunden, Öffentlichkeit. «Es dürfen nicht speziell die Aktionäre bevorzugt werden.» Der Verein akzeptiert marktwirtschaftliche Prinzipien und die Unternehmensfinanzierung über internationale Kapitalmärkte, «aber nicht um jeden Preis», wie Herold betont. Gründungsmitglied Ruedi Meyer, UBS-Aktionär und zuständig für die Deutschschweizer Kontakte, nennt ein Beispiel. Seiner Meinung nach würden sich hohe Renditeerwartungen, wie zum Beispiel bei der UBS, katastrophal auf das Betriebsklima auswirken. «Das, was gerade bei den (noch) nicht Entlassenen passiert, ist inakzeptabel.»

Einen Widerspruch zwischen Nachhaltigkeit und Gewinnorientierung sehen Herold und Meyer nur bedingt. «Die meisten Konzerne achten sehr auf ihr Image. Ihr Ansehen ist ihnen gar nicht egal.» Und genau beim Image will Actares ansetzen.

**Mehr Transparenz und besonders Sozialberichte** fordert der Verein von den börsenkotierten Gesellschaften. Die meisten grossen Konzerne erstellen heute Umweltberichte und Ökobilanzen (wenn auch in sehr unterschiedlicher Qualität). Durchgesetzt hat das die Öffentlichkeit. Genauso wichtig sei es jetzt, Sozialberichte durchzusetzen. «Damit können wir zwar nicht verhindern,

dass ein Unternehmen Leute entlässt. Aber die Firma muss zumindest öffentlich Rechenschaft darüber ablegen.» Dass dabei nicht geschummelt werden kann, dafür sorgen die internationale ISO-Norm 21 000 und die SA-Norm 8000 (Social Accountability). Catherine Herold: «Wir fordern nichts anderes, als dass die Unternehmen international anerkannte Standards anwenden und einhalten.»

**Rente gesichert, Arbeitsplatz futsch.** So könnte etwas verkürzt das Dilemma wiedergegeben werden, das Meyer im Verhalten der Pensionskassen sieht: Wenn sie das Geld ihrer Versicherten ausschliesslich nach Renditegesichtspunkten anlegen, würden sie damit jenes Shareholder-Value-Denken unterstützen, das letztlich Arbeitsplätze koste. Jeder Arbeitnehmer ist indirekt Aktionär, doch dessen sind sich die meisten nicht bewusst. Actares setzt sich dafür ein, dass das Kapital nach sozialen und ökologischen Kriterien eingesetzt wird. Der Weg: Die Öffentlichkeit soll informiert werden und die Arbeitnehmer sollen bewusst ihre Vertretungsrechte in den Pensionskassen wahrnehmen. Schliesslich steht die Mitgliedschaft bei Actares auch institutionellen Anlegern – spricht: Pensionskassen – offen. Auf die Frage, was sie denn bis jetzt erreicht haben, bieten Herold und Meyer einiges: nämlich viel Optimismus. «Wir haben eben erst angefangen.» Der Kontakt zu anderen Organisationen wird gepflegt, die Öffentlichkeit wird gesucht. Von der UBS und der Credit Suisse wurden Sozialberichte verlangt, von Schindler, Zellewger Luwa und anderen Unternehmen des Industriesektors Umweltberichte angefordert. Aber man muss den Konzernen Zeit geben. «Sollten sie nicht antworten – auch das wäre eine Antwort.» MK

### Ethische Klassiker

Eine zur globalen Allgemeinverbindlichkeit von Ethik lohnende Lektüre ist immer noch das Werk des guten alten Immanuel Kant aus Königsberg. Der kluge Preusse verfasste neben seinem gründlichen Werk über die Metaphysik der Sitten auch eine Schrift über den Weltfrieden.

Moderne, kurz und prägnant formulierte, theoretisch allgemein akzeptierte ethische Grundwerte finden sich auch in den seit etwas mehr als einem halben Jahrhundert in Rechtskraft stehenden universalen Menschen- und Völkerrechtskonventionen. Diese in jeder Buchhandlung erhältlichen Schriften sind lohnende Einkäufe auf dem Ethik-Markt – zum Preis einiger günstiger Seidenkrawatten.

Wer es aber ganz kurz gefasst und gratis will, halte sich an die Formel nicht des Kung Fu, sondern des Kung Fu Tse: «Was du nicht willst, dass man dir tu, das füg auch keinem andern zu.» □