



Leisinger_K_M_2017

Corporate Responsibility in Zeiten der Globalisierung: Herausforderungen an die Unternehmensethik

Klaus M. Leisinger

Corporate Responsibility in Zeiten der Globalisierung: Herausforderungen an die Unternehmensethik, in: *Fromm Forum* (Deutsche Ausgabe – ISBN 1437-0956), 21 / 2017, Tübingen (Selbstverlag), S. 76-85.

Copyright © 2017 by Prof. Dr. Dr. h.c. Klaus Leisinger, Foundation Global Values Alliance, Schönbeinstraße 23, CH-4056 Basel, Schweiz; Web: www.globalvaluesalliance.ch; E-Mail: klaus.leisinger@globalvaluesalliance.ch.

*Der nachfolgende Beitrag entstand anlässlich einer vom Weltethos Institut Tübingen veranstalteten Ringvorlesung an der Universität Tübingen zum Thema „Werte und Wirtschaft“, die Klaus M. Leisinger am 3. Februar 2015 hielt. Klaus M. Leisinger ist Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz in Basel (**Fehler! Hyperlink-Referenz ungültig.**), Professor für Soziologie (Unternehmensethik und Corporate Responsibility) an der Universität Basel und u.a. Sonderberater der UNO („Special Advisor for the post-2015 Development Agenda and Business Ethics“). Er ist Mitglied des Kuratoriums der Karl Schlecht Stiftung und berät diese bei allen Ethik-bezogenen Projekten wie z.B. dem Weltethos Institut an der Universität Tübingen.*

Die Frage der gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen in Zeiten der Globalisierung und die in diesem Kontext

entstehenden Herausforderungen an die Unternehmensethik können auf sehr verschiedene Art und Weise angegangen werden. Man kann es sich bei diesem Thema einfach machen und sich innerhalb eines der gängigen groben Argumentations-Raster bewegen. Diese wirken wie ein Zaun, grenzen die Wahl der Argumente ein und prädestinieren so die Aussage. Das gilt für eine spezifische politische Sicht der Dinge ebenso wie für die theoretisch-akademische Perspektive, aber teilweise auch für die Sichtweise mancher Praktiker:

Die *politische*, um nicht zu sagen *ideologische Sicht* schreibt, je nach Couleur, gewinnorientiertem unternehmerischem Handeln grundsätzlich entweder Gutes oder Böses zu:

- Diejenigen, die in gewinnorientiertem Geschäftsgebaren per se gesellschaftlich wünschenswerte Auswirkungen sehen, stellen in den Vordergrund ihrer Argumentation die auf *legale* Weise wahrgenommene *Verantwortung für die optimale Versorgung der Gesellschaft mit Gütern und Dienstleis-*



tungen. Adam Smith wies vor fast 250 Jahren in seiner Untersuchung der Ursachen des Wohlstands der Nationen darauf hin, dass wir unsere Mahlzeit nicht dem Wohlwollen des Fleischers, Brauers oder Bäckers verdanken, sondern der Tatsache, dass sie ihre eigenen Interessen wahrnehmen. Das Eigeninteresse und die Kundennähe sorgen über die Zeit für Innovation, Flexibilität und stetes Bemühen um Qualität. Kundenzufriedenheit garantiert nachhaltigen geschäftlichen Erfolg und somit eine gute Verzinsung des eingesetzten Risikokapitals. Erfolgreiches gewinnorientiertes Geschäftsgebaren aller Unternehmer in einer Volkswirtschaft mit freien Märkten hat Wirtschafts- und Wohlstandswachstum sowie einen hohen Beschäftigungsgrad zur Folge – aber auch üppige Steuerzahlungen an den Staat. Selbiger möge möglichst schlank sein, d.h. sich auf seine Kernkompetenzen beschränken und die geschäftlichen Anstrengungen mit möglichst wenig Regulierung und Bürokratie belasten. Die Schlussfolgerung: Die Verantwortung von *business* ist *business* – erfolgreiche Geschäftstätigkeit ist auch für die Gesellschaft gut.

- Auf dem entgegengesetzten politischen Ufer hört man Stimmen, die Unternehmen schon aus ordnungspolitischen Gründen gemeinhin Übles unterstellen. „Kapitalismus“ hat ex definitione *Profitmaximierung* und somit die Ausbeutung der Menschen, die Vernichtung von Sozialkapital und die Zerstörung der Natur zur Folge. Belegt wird die systemimmanente Erosion sozialer und ökologischer

Standards sowie moralischer Normen mit schlimmen Beispielen von Menschenrechte verletzendem Machtmissbrauch, ausbeuterischen, gesundheitsgefährdenden Arbeitsbedingungen oder gar Kinderarbeit sowie krassen Fällen von Umweltverschmutzung und Raubbau an nicht-erneuerbaren Ressourcen. Im Sinne des sprichwörtlich gewordenen Satzes aus den *Minima Moralia* Adornos „Es gibt kein richtiges Leben im falschen“ sind Bemühungen um „Corporate Responsibility“ im besten Fall Schadensbegrenzung, im schlechtesten Fall verharmlosende Kosmetik einer menschenverachtenden Praxis. Notwendig seien daher ordnungspolitische Gegenentwürfe zum Kapitalismus, solche, in denen der Staat dafür sorgt, dass „business“ allen Menschen dient und nicht nur der „Finanz-Oligarchie“.

Scherenschnittartige Vereinfachungen und Verallgemeinerungen dieser Art kommen ohne stringente Begründungszusammenhänge aus. Sie reflektieren à priori Grundeinstellungen, Wertehaltungen sowie Weltanschauungen und blenden alles aus, was nicht in den Rahmen des jeweiligen Argumentationsmusters passt. Die jeweils zum Beweis herangezogenen Beispiele bilden tatsächlich einen, wenn auch geringen Teil der heutigen Realität ab – sie sind jedoch exakt so ausgewählt, dass sie zum zugrundeliegenden Weltbild passen. Generalisierende Aussagen sind unterkomplex und daher kein Beitrag zu einem seriösen Diskurs.

Es gibt auch eine *theoretisch-akademische Perspektive*. Wenn diese im Mainstream der jeweiligen Fakultät verbleibt, wird das Thema der gesellschaftlichen Verantwort-



tung von Unternehmen mit den spezifischen Methoden beispielsweise der Betriebswirtschaft, der Wirtschaftssoziologie, der Jurisprudenz, der Kulturwissenschaften oder der Philosophie angegangen. Auf diese Weise kommen die jeweiligen Spezialisten zwar zu monodisziplinär folgerichtigen Aussagen – der Blick fürs Ganze und für die Komplexität der praktischen Wirklichkeit geht jedoch verloren.

Für den interessierten Laien verwirrend ist, dass es innerhalb der meisten Sozial- und Geisteswissenschaften, so auch in der Moralphilosophie, unterschiedliche Denkschulen gibt. Deren jeweilige normative Grundsätze führen zu verblüffend unterschiedlichen Aussagen über das, was in einer spezifischen Situation „gutes“ oder im hier vorliegenden Kontext „verantwortliches“ Handeln sei. Wer sich am Utilitarismus eines Jeremy Bentham oder John Stuart Mill orientiert, wird andere Handlungsmuster für richtig halten als jemand, für den John Rawls' *Theorie der Gerechtigkeit* von 1971 das Maß alles normativ Richtigen darstellt; jemand, der sich einer Pflichtenethik verbunden fühlt und daher die moralische Qualität seiner Handlungen unabhängig von deren Konsequenzen nur daran misst, ob sie der verpflichtenden Regel gemäß ist, wird anders entscheiden als jemand, für den ausschließlich die absehbaren Folgen seines Handelns die Grundlage des ethischen Urteils bilden. Folgt man gar dem *Prinzip Verantwortung* von Hans Jonas oder akzeptiert, wie das Karl Jaspers tat, eine „metaphysische Schuld“ auch für Unternehmen, wenn sie nichts gegen Unrecht und Ungerechtigkeit in ihrer Einfluss-sphäre tun, wird der Diskurs über die Verantwortung im Kontext geschäftlichen Handelns noch unübersichtlicher.

Das ist kein Votum gegen Moralphilosophie

- jeder intellektuell begabte Mensch kann bei großen Denkern aller kulturellen und religiösen Traditionen wichtige Anregungen finden. Auch für „richtiges“ Handeln im geschäftlichen Kontext kann solches Wissen Kompass-Funktion haben oder Denkanstöße geben, beispielsweise bei der Lösung komplexer Dilemmata. Allerdings, monodisziplinär geführte Fachdiskurse neigen dazu, einzelne Steine aus dem thematischen Gesamtmosaik herauszubrechen und isoliert zu diskutieren. Oft sind auch schon die *Topoi* und *termini technici* dem „normalen“ Verantwortungsträger unverständlich – wer am *return on investment* gemessen wird, hat wenig Bezug zur *auto-poiesis*.

In den meisten Fällen erreichen theoretisch-akademische Verantwortungs-Diskurse nicht die Ebene der konkreten Probleme in ihrem kultur-historischen und gesellschaftlichen Kontext sowie in ihrer sachlichen Komplexität. Ohne einen konkreten Kontext, innerhalb dessen Verantwortung wirksam werden soll, wird ein theoretisch-akademischer Diskurs in der Praxis nicht wirksam.

Schließlich gibt es *Stimmen aus der unternehmerischen Praxis* – sie können unterschiedlich klug sein, ähneln jedoch meist der ordnungspolitischen Sicht marktwirtschaftlicher Protagonisten: Die meisten Unternehmer oder Top-Manager, die sich zur gesellschaftlichen Verantwortung ihrer Firmen äußern, verweisen zunächst auf den gesunden Menschenverstand, der auch im Geschäftsleben dazu beiträgt, schon aus Eigeninteresse Gesetze einzuhalten. Meist wird zum Stichwort „Gesetze“ hinzugefügt, dass bereits vieles gesetzlich so dicht geregelt sei, dass freiwillige Zusatzleistungen als Konzession an diverse Anspruchsgruppen unnötig seien – ja gefähr-



lich, da solche freiwilligen Leistungen Politikern lediglich Ideen für neue Forderungen gäben.

Das Gemeinwohl profitiere von den eindrucklichen Leistungen im Rahmen der normalen Geschäftstätigkeit: Die technischen und anderen Innovationen, die erzielten Produktivitätsfortschritte, die dadurch geschaffenen Arbeitsplätze und Einkommen kämen alle nicht nur dem Unternehmen, sondern auch dem Gesellschaftsganzen zugute - von den Steuern sowie den Sozial- und Versicherungsbeiträgen ganz zu schweigen. In besonders guten Konstellationen wird durch wirtschaftlichen Erfolg sogar noch ein gemeinnütziges Engagement ermöglicht, wie beispielsweise das der Karl Schlecht Stiftung, das auf dem wirtschaftlichen Erfolgs-Fundament der Firma Putzmeister beruht.

Das Manko dieser Sicht ist die Nähe zu einer bloßen legalistischen „Compliance-Definition“ der Verantwortung. Verantwortungsträger mit Führungsbefähigung haben das, was Pat Werhane *moral imagination*¹ genannt hat. Es ist das Bewusstsein, dass jede geschäftliche Entscheidung und Handlung eine ethische Dimension hat und alternative Optionen zur Verfügung stehen, die aus ethischer Sicht höherwertig sind. Die Mobilisierung der Vorstellungskraft und die Erweiterung des geistigen Horizontes schärft das Bewusstsein über moralische Dilemmata und Nutzungsmöglichkeiten vorhandener Handlungsfreiräume – Kompetenzen, die in Zeiten der Globalisie-

¹ P. H. Werhane und B. Moriarty: „Moral Imagination and Management Decision Making“. In: *Business Roundtable Institute for Corporate Ethics*. Darden Business School 2009; P. H. Werhane: *Moral Imagination and Management Decision Making*. New York (Oxford University Press) 1999.

rung, zunehmender sozialer Disparitäten und steigender globaler Umweltbelastungen dringend gebraucht werden.

Werturteile und Weltbilder

Jede der genannten Betrachtungsweisen hat ihre Anhänger, die sich mit Beispielen, die zu ihrer Sichtweise passen, legitimieren. Der Grund für die Kontroversen liegt jedoch nicht darin, dass auf der einen Seite der Debatte „gute, weise und sozialkompetente“ und auf der anderen „böse, dumme und asoziale“ Menschen sitzen. Grundlegend für den Dissens in der Sache sind divergierende Weltbilder, Werteüberzeugungen sowie Interessen und damit unterschiedliche Kriterien für „verantwortungsvolles“ und „verantwortungsloses“ Handeln. Hinzu kommen unterschiedliche Auffassungen, beispielsweise in Bezug auf eine *gerechte gesellschaftliche Arbeitsteilung* (Was soll der Staat, was kann der Markt, was müssen Unternehmen?), divergierende Überzeugungen hinsichtlich des *Weltbilds* (z.B. „anthropozentrisch“ versus „biozentrisch“) oder im Hinblick auf Vorzugsregelungen bei *konkurrierenden Zielen* (z.B. Zugang zu Arzneimitteln versus Schutz von intellektuellem Eigentum). Hinzu kommt, das lehrt uns die Lektüre von Erich Fromms *Haben oder Sein*, dass es unterschiedliche Charakterorientierungen und präferierte Existenzweisen gibt, welche die Menschen unterschiedliche Dinge für wichtig halten lässt.

Definitionen dessen, was als „verantwortungsvoll“ bzw. „verantwortbar“ angesehen wird, sind immer *Erkenntnisse in Raum und Zeit* und somit immer auch an spezifische historische, soziale, kulturelle, politische, ökonomische und andere Kontexte gebunden. Eine für alle Menschen verbindliche Antwort auf die Frage, wofür ein Un-



ternehmen Verantwortung trägt, gibt es daher nur als grobe Annäherung. Die *objektive* Gültigkeit allen Wissens beruht nur darauf, dass die gegebene Wirklichkeit nach Kategorien geordnet wird, welche in einem spezifischen Sinn *subjektiv* sind, weil sie unsere eigenen Erkenntnisse und Bewertungen voraussetzen (Max Weber).

Es ist in pluralistischen Gesellschaften völlig normal, dass es immer Menschen gibt, die *unsere persönlichen* Erkenntnisse und Werte nicht teilen, weil sie andere Dinge für gültig halten. Die Auseinandersetzung mit dem Konstruktivismus und der Frage „Wie wirklich ist die Wirklichkeit?“² lohnt auch bei der Erörterung der geschäftlichen Verantwortung. Aber auch die sozialpsychologischen Erkenntnisse der letzten 50 Jahre raten zur Vorsicht beim Urteilen:

- die Rationalität menschlicher Entscheidungen ist begrenzt (bounded rationality³);
- wir alle haben „blinde Flecken“⁴ in unserer Wahrnehmung und bauen uns einen subjektiv passenden Wahrnehmungs- und Entscheidungsrahmen (*framing*⁵). Dieser bestimmt, was in ei-

ner konkreten Beurteilungssituation als Entscheidungskriterium angesehen wird – und was nicht;

- die Gefahren von Groupthink⁶ sind ebenfalls bekannt.

Der Diskurs über die gesellschaftliche Verantwortung im Kontext geschäftlicher Handlungen ist sehr anspruchsvoll – komplexe Probleme haben halt keine einfachen Lösungen.

Allerdings, wer Führungsverantwortung in Unternehmen hat, kann sich nicht damit zufriedengeben, dass die Angelegenheit halt komplex sei und man verschiedener Ansicht sein kann. Menschen mit Führungsverantwortung müssen Entscheidungen fällen, die Auswirkungen auf das Leben Anderer haben. Solche Entscheidungen müssen im Sinne Max Webers „verantwortungsethisch“ reflektiert sein: Wer die Last der Entscheidung trägt, muss sich die Folgen seines Tuns zurechnen lassen, er darf sie nicht auf Andere abwälzen. Verantwortungsethisch geprägte Menschen rechnen nicht mit einer idealen Welt, sondern beziehen die „durchschnittlichen Defekte“ der Menschen in ihre Entscheidung ein⁷ – und handeln entsprechend.

Warum eine solche lange Einleitung? Aus

² P. Watzlawick: *Wie wirklich ist die Wirklichkeit? Wahn. Täuschung. Verstehen*. München (Piper) 2011 (10te Auflage)

³ H. Simon: „Theories of decision making in economics and behavioral science“. In: *American Economic Review* Jahrgang 49 (1959) Nr. 3, S. 253-283; ebenso D. Kahneman: *Schnelles Denken, Langsames Denken*. München (Siedler) 2012.

⁴ Max. H. Bazerman und Ann E. Tenbrunsel: *Blind Spots: Why we fail to do what's right and what to do about it*. Princeton University Press, 2011

⁵ D. Kahneman, P. Slovic, A. Tversky (Hg.): *Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases*. Cambridge (Cambridge University Press)

24. Auflage 2008; vgl. auch De Martino et al.: „Frames, Biases, and Rational Decision-Making in the Human Brain“. In: *Science*, August 4, 2006, S. 684-687.

⁶ I. L. Janis: *Groupthink. Psychological Studies of Policy Decision and Fiascoes*. Boston (Houghton Mifflin Company), 1982,

⁷ M. Weber: *Politik als Beruf* (1919): In: *Gesammelte politische Schriften*, hg. von J. Winkelmann, Tübingen (J.C.B. Mohr) 1921 (8. Aufl. 1988), S. 552. –

http://www.textlog.de/weber_politik_beruf.html



einem einfachen Grund: Ich kann Ihnen mit meinem Vortrag lediglich Anregungen für die eigene Urteilsbildung geben. Sie selbst müssen sich Gedanken machen, was als Folge Ihrer Werteorientierung die Verantwortung eines Unternehmens im Rahmen seiner Geschäftstätigkeit sein soll. Das akkumulierte Wissen der Unternehmensethik kann – wenn in geeigneter Form dargeboten – auch Praktikern aus dem Geschäftsleben bei der Urteilsfindung in einem spezifischen Kontext helfen.

Aus Respekt vor dem Geist der alten und berühmten Universität Tübingen, an der ich heute sprechen darf, nähere ich mich meinen Anregungen auf eine Weise, die Immanuel Kant in seiner *Kritik der reinen Vernunft* empfohlen hat, nämlich mit den folgenden drei Fragen:⁸

Was kann ich wissen?

Was soll ich tun?

Was darf ich hoffen?

Was kann ich wissen?

Wenn ich mich als Unternehmer oder leitender Angestellter ernsthaft mit der Frage auseinandersetze, welche Verantwortung ich im Rahmen meiner globalisierten Geschäftstätigkeit übernehmen muss, gibt es unendlich viele gescheite Bücher und wissenschaftliche Veröffentlichungen, die mir helfen können, gute Antworten zu finden. Konsens besteht über folgende Elemente eines verantwortungsvollen Handlungsportfolios:

- *Legalität* ist das unverhandelbare ethische Minimum. Das gilt auch dort, wo wegen Unterausstattung der Kon-

trollorgane oder wegen Umgehungsmöglichkeiten (Korruption) deren Durchsetzung nicht sichergestellt ist. Da in vielen Ländern jedoch die Gesetze nicht Schritt halten mit dem Fortschritt des Wissens sowie den technischen und wirtschaftlichen Potentialitäten, geben sich aufgeklärte Menschen nicht mit dem ethischen Minimum zufrieden – sie streben

- *Legitimität* der Handlungsweisen an und somit die Umsetzung des Geistes internationaler Normen unabhängig von den jeweiligen legalen Gegebenheiten. Die zehn Prinzipien des Global Compact der Vereinten Nationen fassen in kondensierter Form zusammen, worum es hier geht: Unternehmen sollen sich zu einem Katalog von Grundwerten aus den Bereichen Menschenrechte, Arbeitsnormen, Umweltschutz und Korruptionsbekämpfung bekennen, diese Grundwerte unterstützen und innerhalb ihres Einflussbereichs in der Praxis umsetzen. Während die Legalität im Zweifel von Gerichten, dem *Court of Justice*, festgestellt und durchgesetzt wird, wird das Gütesiegel der Legitimität durch die Jury der öffentlichen Meinung, den *Court of Public Opinion* verliehen: Es geht um die gesellschaftliche *Anerkennungswürdigkeit* des Handelns, *nicht nur um dessen Rechtmäßigkeit*.

Allerdings, Menschen halten unterschiedliche Handlungs- und Verhaltensweisen für anererkennungswürdig. Das macht den Verantwortungsdiskurs schon für *Industriegesellschaften* nicht ganz einfach. Moderne Gesellschaften sind Veranstaltungen, die durch großen Interessen- und Wertepluralismus charakterisiert sind. Verantwortungs-

⁸ Kant I.: *Kritik der reinen Vernunft* (Werkausgabe Band IV, hg. von Wilhelm Weischedel) Frankfurt (Suhrkamp) 1968, S. 677.



träger in Unternehmen sind daher mit einer großen Zahl oft widersprüchlicher Erwartungen und Ansprüche konfrontiert. Für alles und jedes Interesse gibt es gut organisierte Anspruchsgruppen, die ihr Anliegen laut oder leise, geschickt oder plump, legitimiert oder selbst-ermächtigt vorbringen. Solche *special interest groups* genießen in der Öffentlichkeit der meisten Industrieländer mehr Vertrauen als Unternehmen oder politische Institutionen messen. Sie messen die Legitimität geschäftliche Handelns – also die Anerkennungswürdigkeit von Leistungen über das legal Vorgeschriebene hinaus – meist ausschließlich daran, was für ihr spezifisches Anliegen erreicht wird. Viele dieser Ansprüche sind für sich gesehen berechtigt, allerdings sind Unternehmen oft der falsche Adressat.

Noch komplizierter wird es, *universalisierbare* Verantwortungs-Maßstäbe im Kontext *internationaler Geschäftstätigkeit* zu erarbeiten. Zusätzlich zum bisher Erwähnten, kommen eine große kulturelle Vielfalt und daraus abgeleitet unterschiedliche gesellschaftliche, moralische oder religiöse Normen ins Spiel. Die zu bewältigende Herausforderung ist, dass ein Unternehmen, um in einem Land wirtschaftlich erfolgreich zu sein, nicht „Fremdkörper“ bleiben darf, sondern sich bemühen muss, Teil der lokalen Gesellschaft und ihres normativen Gefüges zu werden. Diese Anpassung an die lokalen Sitten und Gebräuche hat allerdings Grenzen. Sie sind dort zu ziehen, wo die Gefahr besteht, universelle Werte und Prinzipien zu verletzen. Würde diese Grenze überschrit-

ten, verstieße eine Firma gegen das Selbstverständnis der Moderne und setzte ihren Ruf als integrierter und legitimer arbeitender Akteur aufs Spiel.

Die schwierige Güterabwägung für das lokale Management einer international tätigen Firma ist, in einer spezifischen politischen und normativen Kultur „zu Hause“ zu sein, jedoch ihre *eine* globale corporate identity zu bewahren und ihre *eine* globale Reputation zu erhalten – es geht um das, was auch auf dem Dienstsiegel der Vereinigten Staaten steht: *e pluribus unum*, aus vielem eines. Beim Ausgleich zwischen den divergierenden Interessen und kulturell bedingt unterschiedlichen Wertehaltungen sowie bei der Bewahrung einer möglichst widerspruchsfreien globalen *corporate identity* kann Unternehmensethik einen wichtigen Beitrag leisten.

- Des Weiteren weiß ich, dass *Unternehmen* moralisch gesehen ungewöhnliche Gebilde sind: Sie haben keine Hintern, in die man treten und keine Seelen, die man verdammen könnte. Sie haben auch kein Gewissen, das sie nicht schlafen lässt, und keinen Körper, der ins Gefängnis gesteckt werden könnte. Dennoch sind Unternehmen als *juristische Personen* Träger von Rechten und Pflichten, auch von moralischen. Aufgrund ihrer Fähigkeiten, menschliche, wirtschaftliche, wissenschaftliche und technische Ressourcen zu mobilisieren, zusammenzuführen, zu entwickeln und für das Erreichen klar definierter Ziele einzusetzen, müssen sich Unternehmen heute sogar an einem anspruchsvolleren Zurechnungs- und Beurteilungsraster messen lassen als Einzel-



personen. Begründbar ist dies damit, dass Unternehmen aufgrund ihrer akkumulierten und verknüpften Kompetenz eine viel höher entwickelte Fähigkeit und Kapazität zum Ausführen komplexer Handlungen haben. Institutionen sind auch besser als Individuen in der Lage, simultan Verschiedenes mit gleicher Aufmerksamkeit zu tun.

- Letztlich aber, und auch das weiß man, sind es immer *Menschen aus Fleisch und Blut*, die Verantwortung tragen. Otto von Bismarck hat einmal gesagt, mit schlechten Gesetzen und guten Beamten lasse sich noch immer regieren, bei schlechten Beamten jedoch könnten auch die besten Gesetze nicht helfen. So bringen auch die edelsten Werte-Kataloge und die ausgefeiltesten Ethik-Codices für die betriebliche Praxis wenig, wenn der moralische Kompass der Menschen, die sie umzusetzen haben, nicht justiert ist. Kein Unternehmen handelt nur als abstrakte juristische und wirtschaftliche Einheit, es agiert immer durch die Vielzahl seiner auf verschiedenen hierarchischen Ebenen arbeitenden *Menschen*. Moralität und Verantwortungsethik wird von individuellen integren Persönlichkeiten im Rahmen ihrer Handlungsfreiräume durch ihr Handeln und Unterlassen in Unternehmen hineingebracht.

In modernen Gesellschaften ist kaum eine Situation denkbar, in der individuelle Akteure lediglich Befehle ausführende Zombies ohne eigenen Willen sind. Auf allen Ebenen der Organisation haben Menschen im Kontext vieler Einzelentscheidungen den Entscheidungsfreiraum, fair oder unfair, sensibel oder skrupellos, autoritär

oder partnerschaftlich mit anderen Menschen innerhalb oder außerhalb des Unternehmens umzugehen. Die Entscheidung, die Würde des Mitmenschen zu respektieren oder zu beschädigen, Toleranz zu üben oder nicht, Transparenz zu schaffen oder nicht, Zusammenarbeit zu pflegen oder Konfrontation zu suchen, bleibt letztlich eine individuelle ethische.

Entgegen manchen Skeptikern gehe ich davon aus, dass die moralische Gauß-Verteilung in allen gesellschaftlichen Institutionen und überall auf der Welt vergleichbar ist. Daher sind bei Siemens, Bayer oder Daimler prozentual gleich viel anständige Menschen zu finden, wie in den Kirchen, in den Parteien oder Universitäten. Überall gibt es einerseits ein paar wenige Genies und heiligmäßige Idealisten, andererseits ein wenige paar Dummköpfe und unmoralische Gauner – und, in der Mitte der Normalverteilung, Menschen wie Sie und ich.

Das auferlegt jedem Einzelnen von uns die nicht-delegierbare Verantwortung, sich im Umgang mit Mitmenschen an der Jahrtausende alten Goldenen Regel zu orientieren – sie gehört in jeden Verhaltenskodex. Der menschliche Anstand, der menschenwürdige Umgang mit Betriebsangehörigen und Zulieferern auf allen Stufen hat angesichts der wachsenden Zahl von Burn-out- und Mobbing-Fällen höchste Bedeutung. Menschen sind mehr als variable Kostenfaktoren, alle haben ihre unantastbare Würde; hierarchische Abstufungen sind kein Freibrief für skrupelloses, herablassendes



und entwürdigendes Handeln und Verhalten.

- Zu guter Letzt: Für aufgeklärte Menschen ist der ethische Diskurs über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in ihrer globalen Dimension heute aus mindestens zwei Gründen notwendiger denn je,
 - die Komplexität und Dimension der heutigen globalen Probleme, seien es der Klimawandel, der Raubbau an nicht-erneuerbaren Ressourcen, die wachsenden Disparitäten bei den Einkommens- und Besitzverhältnissen oder das erodierende Sozialkapital vieler Länder, macht mehr als nur eine intensivere internationale staatliche Zusammenarbeit für eine nachhaltige Entwicklung notwendig. Die Komplexität und Dimension der heutigen globalen Probleme verlangen auch nach neuem Geschäftsgebaren, neuen Geschäftsmodellen sowie unorthodoxen Koalitionen mit kooperationswilligen Akteuren der Zivilgesellschaft und der Wissenschaft. Ein „business as usual“ der bei weitem wertschöpfungsaktivsten, kreativsten und innovativsten gesellschaftlichen Akteure würde alle heute bekannten Probleme schwieriger lösbar machen. Unternehmen sind nicht für alle Übel dieser Welt verantwortlich. Angesichts ihrer hohen Fähigkeit zur Innovation, zur Wertschöpfung und zur kreativen Lösungsfindung gehört zur modernen Definition von Integrität jedoch auch, die richtigen Schlussfolgerungen aus dem vorliegenden Wissen zu ziehen und

durch ihre Kernkompetenzen im Rahmen ihrer Möglichkeiten Teil der Lösung globaler Probleme zu werden.

- Zweitens: Kein großes Unternehmen und kaum eine mittelständische Firma arbeiten heute noch ausschließlich für einen nationalen Markt. Internationales unternehmerisches Engagement bringt jedoch die Notwendigkeit mit sich, auf integrale Weise mit teilweise völlig anderen kulturellen, sozialen und politischen Rahmenbedingungen zurecht zu kommen. Weder der alleinige Bezug auf das, was „zu Hause“ im Stammhaus für richtig gehalten wird, noch das unkritische Übernehmen der fremden Sitten und Gebräuche ist geeignet, Friktionen und Probleme sowie geschäfts- und vertrauensschädigende Missverständnisse zu vermeiden. Unternehmensethik ist daher gefordert, zu einem neuen Konsens über integriertes, verantwortungsvolles Geschäftsgebaren beizutragen, das globalen Nachhaltigkeitserfordernissen Rechnung trägt und eine aufgeklärte kulturelle Koexistenz und damit ein friedvolles Zusammenleben fördert.

Die Herausforderungen an die Unternehmensethik für die Beantwortung der Frage „*was kann ich wissen?*“ liegen meiner Ansicht nach zumindest in Folgendem:

In der Praxis anwendbares Wissen zu generieren, in dem die über Jahrhunderte geronnene moralphilosophische Weisheit heruntergebrochen und angewendet wird auf konkrete Lösungen von konkreten Problemen, die sich integren Menschen in



der internationaler Geschäftstätigkeit stellen. Dazu gehört auch, handlungsübliche „Selbstverständlichkeiten“ und herrschende Ideologien (wie beispielsweise die Verabsolutierung des *Shareholder Value Prinzip*s) immer wieder auch nach anderen Kriterien zu hinterfragen, als es eine ausschließliche „profitabel versus nicht-profitabel“ Linse zulässt.

Allerdings, der Anspruch an die Unternehmensethik hört dort nicht auf. Eine rein akademisch ausgerichtete und auf Unternehmenstätigkeiten übertragene Moralphilosophie trägt wenig dazu bei, Verantwortungsträgern in der Wirtschaft bei der Lösung konkreter Probleme zu helfen. Das aber ist aus meiner Sicht eine Hauptaufgabe der Unternehmensethik.

Manager brauchen keine akademische Nachhilfe über moralische Grundwerte – in den Worten Max Webers; „Wer ‚Predigt‘ will, gehe ins Konventikel.“⁹ Vernünftige Menschen aus allen Lebensbereichen und in allen Kulturen sind sich, das hat ja die Arbeit von Hans Küng und seinen Mitarbeitern belegt, über nicht-negotiable normative Grundprinzipien einig. Diese generellen Handlungsimperative sind jedoch vom hohen theoretischen Abstraktionsniveau auf konkrete Sachverhalte in spezifischen geschäftlichen Kontexten (also mit „Sitz im Leben“) herunter zu brechen.

Unternehmensethische Arbeit muss also einerseits das normativ Geforderte klar machen, andererseits aber auch *helfen*, mögliche Widersprüchlichkeiten zwischen dem persönlichen abstrakten Wollen und dem Können im konkreten kulturellen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Kon-

text aufzulösen. Unternehmensethisches Arbeiten, das in der Praxis nachgefragt wird und daher wirksam werden kann, nimmt als Ausgangspunkt konkrete Problemstellungen, investiert mehr Energie im Hinblick auf die Lösung solcher Probleme und erörtert mit Führungsverantwortlichen alternative Vorgehensweisen oder flankierende Maßnahmen, mit denen Entscheidungen höherer moralischer Qualität möglich werden. Fallstudien sind hier ein gutes Hilfsmittel.

Von guten juristischen Beratern erwarte ich nur in den seltensten Fällen ein handlungsverhinderndes „Nein!“. Dies ist nur dann angezeigt, wenn eine Handlungsweise auch mit aufgeklärtestem juristischen Sachverstand und umfassendsten flankierenden Maßnahmen nicht als rechtmäßig beurteilt werden kann. In gleicher Weise ist auch vom Unternehmens-Ethiker zu erwarten, sich nur bei qualifizierten Abweichungen von durch universelle Normen legitimierten Handlungspfaden mit einem begründeten „Nein“ einzumischen. In allen anderen Fällen sollte der Rat ein „so nicht“ sein – und das Einbringen von flankierenden Maßnahmen oder Handlungsalternativen aus dem Schatz des vorhandenen Wissens.

Soviel zur Frage: Was kann ich wissen?“ Da jedoch Wissen allein nicht genügt, nun zur Frage „Was soll ich tun?“. Diese möchte ich in zwei Schritten beantworten: zunächst, was soll ich als Entscheidungsträger in einem Unternehmen tun, danach, was soll die Unternehmensethik tun.

„Was soll ich tun?“

Was soll ich als Verantwortungsträger eines Unternehmens tun?

Das erste, was mir zur Frage „Was soll ich

⁹ Weber M.: *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie I* (JCB Mohr) Tübingen 1920 / 1988, S.14.



tun?“ aus der Perspektive von Verantwortungsträgern aus der Geschäftswelt einfällt, ist: „So handeln, wie es angesichts des vorhandenen Wissens sachlich richtig ist und in Übereinstimmung mit dem persönlichen Wertesystem steht!“ Ich vermute, dass die meisten Entscheidungsträger in den meisten Unternehmen dieser Maxime zustimmen können.

Als Konsequenz dieser Zustimmung werden organisatorische Vorkehrungen getroffen und Management-Systeme für den Aufbau einer entsprechenden Organisationsstruktur und Unternehmenskultur eingeführt. Das bedeutet in erster Linie den Einbau von moralischen Werten und Regeln in die Führungsgrundsätze der Organisation, damit neben den Variablen für wirtschaftlichen Erfolg Kriterien wie soziale Verträglichkeit, ökologische Zukunftsfähigkeit und menschenrechtliche Aspekte in das unternehmerische Entscheidungsgerüst eingehen. Weitere maßgebliche Elemente sind personenbezogene Handlungs- und Verhaltensrichtlinien und verantwortungssensitive Kriterien bei betrieblichen Zielsetzungen, Mitarbeiterbeurteilungen und bei den Beförderungskriterien. Auf diese Weise werden aus der unendlichen Zahl der theoretisch möglichen Handlungsweisen jene herausgefiltert und vorgeschrieben, die im Unternehmen als legitim und erwünscht betrachtet werden, und für die man Mitarbeiter rechenschaftspflichtig hält.

Von größter Bedeutung für eine nachhaltige Verantwortungskultur ist die *Reflexion der Werte*, denen man sich im geschäftlichen Alltag verpflichten will. Dieser Anfang, bei dem die oberste Geschäftsleitung in

der Pflicht ist, stellt die *Hälfte des Ganzen*¹⁰ dar: mit dem vollen Verstehen des Problems ist ein wesentlicher Teil der Lösung bereits vollzogen.¹¹

Die meisten Unternehmen die ich kenne, erstellten, als das in den Siebziger und Achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts „in Mode“ kam, ein Leitbild (*mission statement*) und definierten einen Wertekatalog. Kam es in der Folge zu keiner Strategierevision, Fusion oder Diversifikationsakquisition, wurde das Thema „Leitbild“ meist in der Schublade „Erledigt“ oder im Archiv abgelegt. Das ist bemerkenswert, denn die Globalisierung mit ihren veränderten Wirtschaftsbeziehungen, andere gesellschaftliche Erwartungen und die höhere ethische Sensibilität der Menschen in modernen Gesellschaften für geschäftliches Handeln sollten eigentlich eine periodische Überprüfung des Leitbilds und des Wertekatalogs zur Folge haben. Fragen, die das Top-Management aufgeklärter Unternehmen in regelmäßigen Abständen zu beantworten hat, sind in diesem Zusammenhang sind z.B.

- Für was stehen wir?
- Wie sieht eine Welt aus, die wir unseren Nachfahren überlassen wollen?
- Was ist unser Beitrag für die Gesellschaft?
- Was sind die Vorrangregelungen bei Dilemmata z.B. zwischen kurzfristiger Gewinnhöhe und Berücksichtigung menschenrechtlicher, sozialer oder ökologischer Anliegen?
- Welche gesellschaftlichen Anliegen und

¹⁰ Diesen Satz hat Aristoteles im Zusammenhang in seinen politischen Schriften geprägt – er gilt auch für Unternehmenspolitik.

¹¹ W. Eucken: *Grundsätze der Wirtschaftspolitik* (hg. nach seinem Tode durch Edith Eucken und K. Paul Hensel), Tübingen 1952, S.155.



Anspruchsgruppen halten wir für wichtig?

Ohne eine prinzipielle Auseinandersetzung der obersten Führungsebene mit solchen zentralen Fragen kann der unternehmenskulturelle Kompass nicht justiert werden. Geschieht dies aber nicht, dann büdet man die Verantwortung für prinzipielle Entscheidungen, Sachbearbeitern irgendeiner nachgeordneten Hierarchieebene auf. Dort gehört diese Verantwortung aber nicht hin. Einer der Gründe dafür ist, dass ethisch reflektierte Entscheidungen meist kein *free lunch* sind. Wenn

- *dual use* Produkte *nicht* an Staaten mit fragwürdigem Ruf verkauft werden;
- die preisgünstigsten Zulieferer *nicht* berücksichtigt werden, weil sie keine menschenwürdigen Arbeitsbedingungen haben oder gar Gefangenen-, Zwangs- oder Kinderarbeit nutzen; oder wenn
- Fabrikations-Standorte in fernen Ländern, an die Produktion ausgelagert wird, regelmäßig seriös überprüft und bei Mängeln Konsequenzen gezogen werden,

dann hat dies negative Auswirkungen auf Umsatz, Kosten und somit den Gewinn. Negative Auswirkungen dieser Art sind kurzfristig nicht – wenn überhaupt je – durch Reputationsgewinne kompensierbar, sie sind der Preis für Integrität und als solcher eine Investition in die Glaubwürdigkeit.

Was soll die Unternehmensethik tun?

Unternehmensethik ist der Diskurs über Kriterien, nach denen Entscheidungen und Handlungen im geschäftlichen Kontext als moralisch gut und gerecht und nicht nur im Hinblick auf ihre Profitabilität beurteilt

werden. Wie bereits erwähnt, stellen unterschiedliche ethische Denkschulen verschiedene Referenzbasen für die Geschäftsethik dar. Maßgebend für die Legitimierung einer geschäftlichen Handlung als „gut“ sind Kriterien wie das *größte Glück der größten Anzahl Menschen*, die *Gewährung unveräußerlicher Rechte*, wie beispielsweise der Menschenrechte, aber auch die *Gerechtigkeit* bzw. *Fairness* einer Handlung in Bezug auf alle von ihr Betroffenen, das Befolgen vorgegebener *Pflichten* oder das Vorleben hochgeschätzter *Tugenden*. Dazu gibt es ganze Bibliotheken, daher muss ich auf diese Dinge nicht eingehen.

Ich möchte Sie stattdessen mit zwei Themen herausfordern, mit dem viele Unternehmensethiker Probleme haben – das Schließen moralischer Kompromisse und eine transkulturelle Analyse integren Handelns.

Moralische Kompromisse

Um keinen Zweifel aufkommen zu lassen: Es gibt geschäftliche Handlungsweisen, deren ethische Beurteilung keine Kompromisse zulässt. Das ist dort der Fall, wo zur Erhöhung der Gewinne oder wegen sonstiger Geschäftsinteressen menschliches Leben zur Disposition gestellt, menschliche Würde verletzt, menschliche Gesundheit gefährdet und die den Menschen anvertraute Schöpfung unwiederbringlich beschädigt wird. Solches Handeln ist unverantwortlich, ja böse. Das sollte auch so genannt werden – hier sind Kompromisse nicht möglich und selbstverständlich auch keine Toleranz, sie würde zum Komplizen machen.

In der Praxis stellt sich jedoch selten die Frage nach dem, was in der besten aller Welten zu tun oder unter schlechtesten Rahmenbedingungen unbedingt zu ver-



meiden ist. Fakt ist aber und darauf wies schon Max Weber in seiner Rede über „Politik als Beruf“ hin:

„Keine Ethik der Welt kommt um die Tatsache herum, dass die Erreichung ‚guter‘ Zwecke in zahlreichen Fällen daran gebunden ist, dass man sittlich bedenkliche oder mindestens gefährliche Mittel und die Möglichkeit oder auch die Wahrscheinlichkeit übler Nebenerfolge mit in Kauf nimmt, und keine Ethik der Welt kann ergeben: wann und in welchem Umfang der ethisch gute Zweck die ethisch gefährlichen Mittel und Nebenerfolge ‚heiligt‘.“¹²

Für die angemessene Beurteilung der Verantwortung geschäftlichen Handelns ist daher oft ein situationsethischer Ansatz das richtige Vorgehen. In diesem wird respektvoller Gebrauch gemacht von allen Prinzipien des ethischen Gesamtwissens und evaluiert, welchen Normen in der gegebenen Situation welches Gewicht gegeben werden soll. Es geht nicht um eine isolierte Analyse anhand einer präferierten Einzelnorm, sondern um eine *all things considered*-Abwägung – um eine Entscheidung unter Abwägung aller Argumente.¹³

Der situationsethische Ansatz von Joseph Fletchers ist im heutigen unternehmensethischen Diskurs fast völlig in Vergessenheit geraten. Fletcher empfiehlt einen *agapeic calculus*, eine Abwägung aller relevanten Gesichtspunkte und die Entscheidung über ein Vorgehen, in dem eine fürsorgliche, wohlwollende, ganzheitliche Verantwortung wahrgenommen wird. Da der Kontext von Fall zu Fall verschieden ist,

hängt die Antwort auf die Frage welche Handlungsweise mehr Gutes als Schlechtes bewirkt, von den spezifischen Umständen der Entscheidungssituation ab.

In solchen Abwägungen kommt es zu Entscheidungssituationen, in denen *moralische Kompromisse* geschlossen werden müssen.¹⁴ Die Begriffe „Moral“ und „Kompromiss“ scheinen, zumindest im deutschen Sprachgebrauch, nicht zusammenzupassen: Viele Menschen haben den Eindruck, als müsse im Kontext der Moral das Adjektiv *faul*, das dem Begriff „Kompromiss“ oft zugeordnet wird, durch die Steigerung *oberfaul* ersetzt werden. Dass jedoch in der politischen, sozialen und wirtschaftlichen Praxis gemeinsame Verantwortungen ohne die Fähigkeit zum Kompromiss nicht möglich ist, weiß jeder, der mit Partnern unterschiedlicher Interessen arbeitet: Interessenskonflikte – wie sie z.B. bei großen Bauprojekten zwischen Umwelt-Aktivisten und Investoren bestehen – sind ohne ein freiwilliges gegenseitiges Übereinkommen, auf einen Teil der jeweils gestellten Forderungen zu verzichten, nicht lösbar. In komplexen, verschiedenen kulturellen Gegebenheiten und divergierenden Stakeholdern Ansprüchen ausgesetzten Situationen greift moralischer Rigorismus zu kurz. Nicht nur Demokratien, auch Unternehmen sind nur funktionsfähig, wenn Menschen Kompromisse eingehen können.

Moralische Kompromisse unterscheiden sich jedoch von politischen oder ökonomischen dadurch, dass man sich nicht „in der Mitte“ trifft und dann alle zufrieden sind.

¹² M. Weber: Politik als Beruf (1919). A.a.O., S. 552

¹³ J. Fletcher: *Situation Ethics. The New Morality*. Louisville (Westminster John Knox Press) 1966.

¹⁴ Bei diesen Überlegungen profitierte ich sehr von der Lektüre von G. Brenkert: „Google, Human Rights, and Moral Compromise“. In: *Journal of Business Ethics*. Jahrgang 85 (2009), S. 453 – 478.



Moralische Kompromisse sind dadurch gekennzeichnet, dass etwas moralisch Fragwürdiges in Kauf genommen wird (z.B. die Beeinträchtigung von Brutstätten seltener Vögel, lokale Arbeitsnormen, die denen unserer dreißiger Jahre entsprechen oder anderes), unter den gegebenen Umständen und *all things considered* dies jedoch als rechtfertigbar betrachtet wird. Der Grund dafür sind zusätzlich in den Entscheidungsprozess hineingebrachte Werte und Prinzipien sowie zusätzliche Erwägungen, denen in der spezifischen Situation ein höheres Gewicht beigemessen wird.

Moralische Kompromisse müssen gefällt werden, wenn multiple Verantwortungen in Bezug auf verschiedene Stakeholder wahrgenommen werden müssen. Aus der Entscheidung, eine moralischen Pflicht gegenüber *einem* Anspruchsteller wahrzunehmen, folgt nicht zwingend, dass auch alle Ansprüche aller anderen erfüllt werden müssen. Eine *all things considered*-Entscheidung kann die temporär *bestmögliche* sein oder auch das *kleinste Übel*. Der Mut, bewusst einen moralischen Kompromiss einzugehen, anstatt einer (bequemeren) „Exit“-Lösung¹⁵ den Vorzug zu geben, weil einzelne moralische Normen verletzt werden, ist anerkennenswert: In komplexen Situationen mit multiplen Verantwortungen z.B. unter schwierigen politischen Rahmenbedingungen ist eine „Exit“-Lösung meist die einfachere, für die betroffenen Menschen jedoch selten die bessere Lösung. Das Unternehmen kann sich aus einem Land mit schlechter Regierungsführung zurückziehen und ist aus dem Schnei-

¹⁵ Zu den Handlungsalternativen „Exit“ oder „Voice“ siehe den spieltheoretischen Ansatz von Axelrod: R. Axelrod: *Die Evolution der Kooperation*. Sechste Auflage, München (Scientia Nova / Oldenbourg) 2005.

der – die Probleme für die Zurückgebliebenen bleiben allerdings dieselben. Zu bleiben ohne von Gouvernanz-Defiziten zu profitieren und zu helfen, einen Entwicklungsprozess in Gang zu setzen, der mit der Zeit vielleicht bessere Gesamtumstände für die betroffenen Menschen schafft, ist kurzfristig immer mühsamer - bringt aber langfristig meist bessere Ergebnisse und das nicht nur für das Unternehmen und nicht nur ökonomisch.

Der „moralische Preis“, der dafür bezahlt wird, weil die Umstände es erfordern, ist die Verletzung anerkannter moralischer Gebote. Das ist zugegebenermaßen ein gefährlicher Hochseilakt, eine anspruchsvolle Gratwanderung: Bedenken über eine „slippery slope“ und die Gefahr des *Absturzes* sind offensichtlich angebracht – sie mit guten Argumenten und flankierenden Maßnahmen zu entschärfen wäre eine verdienstvolle Aufgabe der Unternehmensethik. Die Spieltheorie lehrt uns, dass die ausschließliche Verfolgung der Eigeninteressen und das alleinige Abstellen auf individuelle Rationalität durch jeden einzelnen Akteur zu schlechteren Ergebnissen für alle führt – meine Vermutung ist, dass dies beim ausschließlichen Abstellen auf eine ethische Norm in komplexen Problemlagen auch so ist.

Es gibt keine Wunderformel, die in allen Situationen alle ethischen Normen berücksichtigen lässt, alle Rechte aller Beteiligten wahrt und allen Interessen gerecht wird: Normenkonflikte und die damit verbundenen Dilemmata gehören zum menschlichen Leben und daher auch zum Geschäftsalltag. Dies bedeutet, dass – außer wenn es um nicht-negotiable Menschenrechte geht – Präferenzregelungen unterschiedlich ausfallen werden. In diesen Fällen wird man *all things considered* mit prinzipientreuem



Pragmatismus entscheiden müssen, welche moralische Normen im spezifischen Kontext anderen vorgezogen werden. George Brenkert hat im Zusammenhang mit der Arbeit von Google in China Kriterien für die Rechtfertigung moralischer Kompromisse vorgeschlagen, die auch für andere Kontexte einleuchten:¹⁶

- Sie müssen „fair“ sein: Wenn der moralische Kompromiss unfaire Nachteile für diejenigen zur Folge hat, welche die von uns „geopferten“ Werte, Prinzipien oder Regeln nicht verletzen, so sind sie schwer zu rechtfertigen. Auch wenn ein moralischer Kompromiss mit unzumutbaren Opfern für einen selbst verbunden ist, lässt er sich schwerlich legitimieren: Moralischer Heroismus mit unzumutbaren Folgen oder unwahrscheinlichem Erfolg kann nur in höchster Not verlangt werden.
- Sie dürfen keinen *ernsthaften oder gar irreversiblen Schaden* verursachen: wenn es um die Gefährdung von Leben und schwere Schädigung der Gesundheit geht oder unschuldige Dritte signifikant geschädigt werden, sind moralische Kompromisse nicht vertretbar.
- Sie dürfen nicht verlangen, dass die *eigene persönliche moralische Integrität* für moralisch wertlosere Güter geopfert wird. Wenn die Frage „Kann ich *alles in allem* damit leben?“ nicht mit „ja“ beantwortet werden kann, sind moralische Kompromisse nicht vertretbar. Und schließlich
- Sind moralische Kompromisse nur rechtfertigbar, wenn – *all things*

¹⁶ G. Brenkert: *Google, Human Rights, and Moral Compromise*, a.a.O., S. 468 ff.

considered – der Schaden, der durch die Verletzung der Norm entsteht, geringer ist, als er ohne moralischen Kompromiss wäre, bzw. der Nutzen insgesamt höher ist.

Die Frage, unter welchen Umständen einem Management gerade noch oder gerade nicht mehr zumutbar ist, durch striktes Befolgen aller ethischer Normen als „weißes Schaf“ in einer „schwarzen Herde“ heroisch Schaden zu nehmen, ist letztlich eine philosophische. Deren Antwort kann man lange und kontrovers diskutieren. Der Rat praxiserfahrener, firmenexterner Unternehmensethiker ist bei der Beantwortung der Frage „*Welches Gesamtergebnis an „Gutem“ einer Handlung wiegt die Hinnahme welchen „Übels“ auf?*“ umso hilfreicher, je komplexer die Entscheidungslage ist. Führungsverantwortlichen, die unter Zeit- und Ressourcendruck zeitnah entscheiden müssen, ist im Normalfall mit einem „Ja“ - Nein“ – bzw. „Gut - Böse“ – Raster nicht geholfen: In Extremfällen ist die richtige Antwort eine Intelligenz- bzw. Vernunftfrage und keine Moralfrage. Intelligenzfragen aber sollten Führungspersönlichkeiten auch ohne Hilfe von Berufsethikern beantworten können.

Das zweite Thema im Kontext „Was soll die Unternehmensethik tun“ geht in die ähnliche Richtung, es ist der Umgang mit kulturell bedingtem Normenpluralismus.

Der Umgang mit kulturell bedingtem Normenpluralismus

Der Umgang mit unterschiedlichen *normativen* Geboten, die ihren Ursprung in verschiedenen kultur-historischen Prägungen haben, ist eine große Herausforderung für das Management international arbeitender Unternehmen. Die Nichtachtung kulturell verankerter sittlicher Gebote ist besonders



heikel, da sie oft als persönliche Verletzung empfunden wird. Nachgelagerte persönliche Friktionen oder gar Konflikte stören die vertrauensvolle Zusammenarbeit.

Nicht alles, was in westlichen Industrieländern sich im Laufe der Jahrhunderte als kulturelle Weisheit entwickelt hat, ist dem überlegen, was unter anderen kulturell-historischen Gegebenheiten sich über die Zeit als „gut“ verfestigt hat. Gerade in der heutigen Zeit ist vor einer Huntington-These zu warnen. Und umgekehrt: nicht alles was uns beispielsweise als fernöstliche Weisheit präsentiert wird, kann vor den Anforderungen universeller Normen bestehen.

In allen Kulturkreisen der Welt handeln und verhalten sich Menschen als Folge einer spezifischen „mentalen Programmierung“.¹⁷ Diese kommt zustande durch die kulturhistorischen Rahmenbedingungen sowie durch die entsprechenden Sozialisationsprozesse in der Familie, im Freundeskreis, in der Ausbildung und im Beruf. Die unterschiedliche kulturelle Prägung hat zur Folge, dass integre Menschen verschiedene Werte, Normen und Konventionen als „normal“ bzw. „richtig“ empfinden. Hinzu kommt, dass es in der Natur des Menschen liegt, durch selbstreferentielle (und eigen-nützige!) Einschätzungen einer Situation zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen für eine gerechte Lösung eines Problems zu gelangen.¹⁸

¹⁷ Siehe dazu G. Hofstede: *Culture's Consequences*. Zweite Auflage, London (Sage Publication) 2001.

¹⁸ Sogar Lernen findet häufig in einem Kontext von Voreingenommenheit statt: Unser Gedächtnis ist selektiv; wir tendieren dazu, uns an Verhaltensweisen zu erinnern, die unser Selbstbild unterstützen, und vergessen gerne

Aus der Erkenntnis, dass die Lösung globaler Probleme gemeinsame Werte-Überzeugungen und, daraus abgeleitet, gemeinsame ethische Imperative erfordern, haben seit den frühen 90er Jahren des letzten Jahrhunderts hier in Tübingen Hans Küng und seine Kollegen Grundpfeiler einer „Globalen Ethik“ herausgearbeitet. Mit der gleichen Intention, einen globalen *moral common sense* mit Fokus auf unternehmerisches Handeln und Verhalten zu finden, wurden die 10 Prinzipien des UN Global Compact entwickelt. Das Arbeiten an einem globalen ethischen Grundkonsens ist äußerst wertvoll, weil die Aufmerksamkeit auf die Gemeinsamkeiten zwischen verschiedenen Kulturen und Religionen gelenkt wird, anstatt sich über Trennendes zu ereifern.

Was Unternehmensethik meiner Überzeugung nach tun muss, ist die generellen kulturübergreifenden Imperative auf konkrete Handlungsweisen im Kontext von Menschenrechten, Arbeitsnormen, Umweltstandards und Anti-Korruptionsmaßnahmen anzuwenden. Dadurch könnten sie Verantwortungsträgern in Unternehmen bei der Beantwortung wichtiger Fragen helfen:

- Von welchen Normen, die im Stammhaus gelten, kann im Gastland abgewichen werden, weil die dortigen lediglich „anders“, nicht aber moralisch schlechter sind?
- Welche zwischenmenschlichen und organisatorischen Gepflogenheiten, sozi-

solche, die dem widersprechen; und wir sind Meister im Abwälzen von Schuld. Vgl. Bazerman M.K./Tenbrunsel A. E.: *Blind Spots, Why We Fail to Do What's Right and What to Do about It*. Princeton University Press, Princeton/Oxford 2011, S. 73.



alen Differenzierungen oder hierarchischen Unterordnungen, die im Gastland üblich sind, können Unternehmen nicht tolerieren, weil sie gegen die Kernsubstanz universeller Werte verstoßen?

- Welche Maßstäbe sind anzulegen für die Entscheidung, in welchen Situationen das Insistieren auf den „eigenen“ Werten notwendig ist, und wo aus Respekt gegenüber dem Gastland Toleranz angezeigt ist?

Anstellungs- und Beschäftigungsbedingungen, die in einem Land als völlig normal, in Deutschland aber als diskriminierend oder ausbeuterisch beurteilt werden, sind ein Beispiel, um was es hier geht. Umweltstandards – Stichwort Juchtenkäfer - , die bei uns als Ergebnis hohen Wohlstands und langanhaltender Verhandlungen als „normal“ betrachtet werden und anderswo noch nicht, ein anderes. Schließlich gibt es unterschiedliche Vorstellungen über der Loyalitätsprioritäten gegenüber der Firma, dem Staat oder der Familie. Überall dort, wo Menschen aus verschiedenen Kulturen miteinander arbeiten, sollten vorschnelle ethnozentrisch geprägte Verurteilungen vermieden werden.

Die Arbeit an einem transkulturell abgestützten globalen Geschäftsethos ist eine anspruchsvolle Arbeit – sie lohnt sich jedoch in einer Zeit, in der die immer enger werdenden internationalen Verknüpfungen eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe und eine Verständigung über prinzipielle Pflichten erfordern.

Ich komme zur letzten Frage, aus dem Kanon Immanuel Kants:

Was darf ich hoffen?

Zunächst für die Unternehmensethik:

Ich hoffe auf eine Entwicklung in der Unternehmensethik, die weg kommt von der Übertragung moralphilosophischer Ansätze auf geschäftliches Handeln ohne Berücksichtigung ökonomischer Handlungsprinzipien und Systemkonstanten, weil ein solches Vorgehen in der unternehmerischen Praxis keine Resonanz erfährt. Angesichts der engen Verflochtenheit der Weltwirtschaft und des hohen Konkurrenzdrucks, aber auch der Vielzahl der politischen Rahmenbedingungen und bestehender Dilemmata ist auch das Auseinander unternehmerischer Verantwortung aus dem gesamten Verantwortungs-Geflecht aller Stakeholder nicht zielführend.

Ich hoffe auf mehr Akzeptanz dafür, dass zur globalen Sicherstellung eines interkulturell akzeptierten Mindestmaßes an Verantwortungsleistungen Bemühungen auf drei Ebenen erforderlich sind, auf der *Ordnungsebene* der Wirtschaftsordnung und Wirtschaftsverfassung, der *institutionellen* Ebene (Unternehmens- und Governanzenethik) und auf der *persönlichen* Ebene (Tugendethik für Manager). Moralisches Handeln und Verhalten kann nachhaltig nicht (sondern höchstens temporär und punktuell) durch moralische Appelle gegen Handlungsanreize des Marktes und politischen Widerstand realisiert werden. Wenn die „Guten“ die „Dummen“ sind, sind nachhaltige Breitenwirkungen nicht zu erwarten.

Was darf ich für uns Menschen hoffen?

Giovanni Pico della Mirandola hat im Jahre 1486 in seiner „Rede über die Würde des Menschen“¹⁹ etwas gesagt, was man auch heute nicht schöner sagen könnte: Der

¹⁹ On line zu finden auf http://www.sebastian-bathe.de/archiv/sonstiges/mirandola_ueber_die_wuerde_des_menschen.pdf



Mensch ist das wunderbarste Geschöpf der Welt. Er ist das „Bindeglied zwischen den Kreaturen, enger Freund der hohen Wesen und König der niedrigen, der Interpret der Natur durch die Schärfe seiner Sinne, durch die fragende Neugier seines Verstands und durch das Licht seiner Intelligenz.“ Pico läßt Gott zu den Menschen etwas sagen, das auch heute noch für alle Sphären menschlicher Verantwortung relevant ist:

„Die Natur der übrigen Geschöpfe ist fest bestimmt und wird innerhalb von uns vorgeschriebener Gesetze begrenzt. Du sollst dir deine ohne jede Einschränkung und Enge, nach deinem Ermessen, dem ich dich anvertraut habe, selber bestimmen. Ich habe dich in die Mitte der Welt gestellt, damit du dich von dort aus bequemer umsehen kannst, was es auf der Welt gibt. Weder haben wir dich himmlisch noch irdisch, weder sterblich noch unsterblich geschaffen, damit du wie dein eigener, in Ehre frei entscheidender, schöpferischer Bildhauer dich selbst zu der Gestalt ausformst, die du bevorzugst. Du kannst zum Niedrigeren, zum Tierischen entarten; du kannst aber auch zum Höheren, zum Göttlichen wiedergeboren werden, wenn deine Seele es beschließt.“

Jeder von uns ist in allem, was er oder sie tut, ein frei entscheidender, schöpferischer Bildhauer – jeder kann das tun, wovon er im Innersten weiß, dass es richtig ist. Von dieser Verantwortung kann sich niemand befreien. Individuelle moralische Verantwortung ist nicht auf andere abwälzbar und Mangel an Verantwortung im geschäftlichen Kontext der Globalisierung nicht hinderlichen Umständen zuschreib-

bar. Vorseilenden Gehorsam gegenüber Finanzmärkten oder Funktionären despotischer Staaten nicht mitzumachen, auch wenn alle eine günstige Gelegenheit zum kurzfristigen Vorteil nutzen, ist in der heutigen Zeit vielleicht nicht risikolos, was kurzfristigen Umsatz oder Gewinn angeht. Aber: Gefahr für Leben und Gesundheit ist damit nicht verbunden, Verweigerung aus Gewissensgründen ist auch im geschäftlichen Bereich zumutbar, für die seelische Gesundheit sogar manchmal besser.

In dieser Hinsicht ist der Brief, den Matthias Claudius an seinen Sohn Johannes schrieb, eine wunderbare Anregung:

„Die Wahrheit richtet sich nicht nach uns, sondern wir müssen uns nach ihr richten – Scheue Niemand so viel, als Dich selbst. Inwendig in uns wohnt der Richter, der nicht trügt und an dessen Stimme uns mehr gelegen ist, als an dem Beifall der ganzen Welt und der Weisheit der Griechen und Ägypter.“

Es ist realistisch davon auszugehen, dass diejenigen, die eine ganzheitliche moralische Verantwortung im geschäftlichen Leben auch gegen alle anderen Versuchungen konsistent und kohärent mit Leben erfüllen, global vermutlich eine Minderheit sind. Es kann auch sein, dass diejenigen, die auf clevere Weise Unterschiede, Unzulänglichkeiten oder Unschärfen bei den gesetzlichen Vorschriften ausnutzen, kurzfristigen Gewinn daraus ziehen – auch wenn mit solchem Handeln längerfristig kein Staat zu machen ist. Daher braucht es neben starken eigenen Überzeugungen auch Standfestigkeit.

Wir alle, denen integrires geschäftliches Handeln als Beitrag zu einer Zukunft, die wir für unsere Kinder und Enkel wollen, ein



Property of the Erich Fromm Document Center. For personal use only. Citation or publication of material prohibited without express written permission of the copyright holder.

Eigentum des Erich Fromm Dokumentationszentrums. Nutzung nur für persönliche Zwecke. Veröffentlichungen – auch von Teilen – bedürfen der schriftlichen Erlaubnis des Rechteinhabers.

Anliegen ist, lege ich die Worte ans Herzen, die Willy Brandt in den letzten Tagen seines Lebens an seine Freunde richtete:

„Nichts kommt von selbst. Und nur wenig ist von Dauer. Darum – besinnt

Euch auf Eure Kraft und darauf, daß jede Zeit eigene Antworten will und man auf ihrer Höhe zu sein hat, wenn Gutes bewirkt werden soll.“